

MESG
MESTRADO EM ENGENHARIA
DE SERVIÇOS E GESTÃO

**Desenho dos processos e definição de indicadores de desempenho
para a área de formação profissional**

Carla Sofia Moutinho da Silva

Dissertação de Mestrado

Orientador na FEUP: Prof. António Carvalho Brito

Orientador na Empresa: Engenheiro Lúcio Trigo



Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto

2015-07-01

“Criem em vós a alma e o espírito de ainda fazerem as coisas por amor”

Malangatana

Resumo

Conhecer os processos de negócio e melhorá-los continuamente é uma forma das empresas manterem a sua competitividade e de criarem valor para os seus clientes. Para a melhoria dos processos é essencial a sua monitorização de forma a que se perceba se os objetivos dos processos estão a ser cumpridos e que ações corretivas devem ser tomadas.

Neste contexto foi desenvolvido um projeto de análise processos principais da área de formação profissional na empresa HM Consultores com o objetivo de identificar os seus pontos críticos dos processos e oportunidades de melhoria. Com base na análise dos processos estes foram redesenhados e foram definidos indicadores de desempenho que permitem monitorizar os processos.

Uma vez que em muitos casos o sistema de informação suporta os processos da organização também foi feito o levantamento de todas as interações com o Microsoft SharePoint 2013 e foi apresentada uma proposta de reorganização de conteúdos do *site* da área de Formação Profissional no Microsoft SharePoint.

Processes design and key performance indicators definition for training area

Abstract

Know the business processes and continuously improve them is a way for companies maintain their competitive advantage and to create value to the clients. It is important to monitor the process improvement in order to understand if all process objective are being accomplished and, if they are not, what are the corrective measures to be taken.

In this context, it was developed a business processes analysis project at HM Consultores training area. The project aimed to identify the critical points of the core processes and identify the improvement opportunities. Based on the process analysis the processes were redesigned and some key performance indicators were defined to monitor them.

Because in many cases the information system supports the organizational processes, all interactions with Microsoft SharePoint 2013 were identified. It was presented a proposal of contents reorganization of the training area site on Microsoft SharePoint.

Agradecimentos

Agradeço a todos os colaboradores da HM Consultores pela forma simpática como me receberam e me inseriram nas suas rotinas organizacionais. Agradeço especialmente ao Engenheiro Lúcio Trigo pela oportunidade que me foi dada e ao Francisco Dias, à Raquel Reis e à Marta Ferreira por toda a ajuda nesta jornada.

Agradeço também ao meu orientador, o Professor Doutor António Carvalho Brito, pela preciosa ajuda e orientação.

Agradeço também a todos os colegas e amigos do MESH por terem sido um grande apoio neste percurso. Obrigada por todas as partilhas e ajudas generosas.

Agradeço ainda a todos os meus familiares e amigos por sempre me terem incentivado e terem acreditado nas minhas capacidades mesmo quando eu não estava muito certa delas.

Índice de Conteúdos

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	Apresentação da Empresa	1
1.2	Enquadramento e objetivos do projeto	2
1.3	Metodologia	3
1.4	Estrutura da dissertação	4
2	REVISÃO DA LITERATURA	6
2.1	Processos de negócio	6
2.2	Modelação e análise de processos de negócio	8
2.3	Melhoria dos processos de negócio	11
2.4	Indicadores de desempenho dos processos	12
3	APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA	15
3.1	Contextualização	15
3.2	Análise da cadeia de valor da área de Formação Profissional da HM Consultores	15
3.3	Os processos <i>core</i> da área de Formação Profissional – Modelo “ <i>As is</i> ”	18
	• Processo: Conceção, desenvolvimento e execução de ações de formação profissional	18
	• Processo: Elaboração e acompanhamento de candidaturas de projetos de formação profissional no âmbito de programas de incentivos co-financiados por fundos europeus	26
4	PROPOSTA DE MELHORIA – REDESENHO DOS PROCESSOS E DEFINIÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO	37
4.1	Redesenho dos processos com vista à sua otimização - Modelo “ <i>To-be</i> ”	37
	• Processo: Conceção, desenvolvimento e execução de ações de formação profissional	37
	• Processo: Elaboração e acompanhamento de candidaturas de projetos de formação profissional no âmbito de programas de incentivos co-financiados por fundos europeus	44
4.2	Indicadores de desempenho	47
5	MICROSOFT SHAREPOINT	50
5.1	O Microsoft SharePoint	50
5.2	Utilização do Microsoft SharePoint na área de Formação Profissional	51

6	CONCLUSÕES E PERSPETIVAS DE TRABALHO FUTURO	54
7	BIBLIOGRAFIA	56
ANEXO A:	Organograma - grupo empresarial hm consultores	59
ANEXO B:	Modelo “ <i>as is</i> ” do subprocesso “levantamento de informações”	60
ANEXO C:	Modelo “ <i>as is</i> ” do subprocesso “elaboração, apresentação e negociação da proposta de formação”	61
ANEXO D:	Modelo “ <i>as is</i> ” do subprocesso “planeamento da formação”	62
ANEXO E:	Modelo “ <i>as is</i> ” do subprocesso “desenvolvimento da formação”	63
ANEXO F:	Modelo “ <i>as is</i> ” do subprocesso “avaliação e encerramento da formação”	64
ANEXO G:	Modelo “ <i>as is</i> ” do subprocesso “enquadramento em programas de incentivo”	65
ANEXO H:	Modelo “ <i>as is</i> ” do subprocesso “elaboração, apresentação e negociação da proposta”	66
ANEXO I:	Modelo “ <i>as is</i> ” do subprocesso “elaboração da candidatura”	67
ANEXO J:	Modelo “ <i>as is</i> ” do subprocesso “acompanhamento do processo de decisão”	68
ANEXO K:	Modelo “ <i>as is</i> ” do subprocesso “acompanhamento da candidatura”	69
ANEXO L:	Modelo “ <i>as is</i> ” do subprocesso “encerramento da candidatura”	71
ANEXO M:	Modelo “ <i>to-be</i> ” do subprocesso “levantamento de informações”	72
ANEXO N:	Modelo “ <i>to-be</i> ” do subprocesso “elaboração, apresentação e negociação da proposta de formação”	73
ANEXO O:	Modelo “ <i>to-be</i> ” do subprocesso “planeamento da formação”	74
ANEXO P:	Modelo “ <i>to-be</i> ” do subprocesso “desenvolvimento da formação”	75
ANEXO Q:	Modelo “ <i>to-be</i> ” do subprocesso “avaliação e encerramento da formação”	76
ANEXO R:	Modelo “ <i>to-be</i> ” do subprocesso “avaliação posterior da formação”	77
ANEXO S:	Modelo “ <i>to-be</i> ” do subprocesso “enquadramento em programa de incentivos”	78

ANEXO T: Modelo “ <i>to-be</i> ” do subprocesso “elaboração, apresentação e negociação da proposta ao cliente”	79
ANEXO U: Modelo “ <i>to-be</i> ” do subprocesso “elaboração da candidatura”	80
ANEXO V: Modelo “ <i>to-be</i> ” do subprocesso “acompanhamento do processo de decisão”	81
ANEXO W: Modelo “ <i>to-be</i> ” do subprocesso “acompanhamento da candidatura”	82
ANEXO X: Modelo “ <i>to-be</i> ” do subprocesso “encerramento da candidatura”	84
ANEXO Y: Maquete da página da formação profissional no microsoft sharepoint	85

Índice de figuras

Figura 1 - Processos de negócio	6
Figura 2 - Hierarquia de processos	7
Figura 3 - Mapa de processos com reduzido nível de detalhe.....	9
Figura 4 - Mapa de processos com maior nível de detalhe	9
Figura 5 - Exemplo de diagrama <i>swimlane</i> , fluxograma e matriz de responsabilidades.....	10
Figura 6 - Metodologia de melhoria de processos.....	11
Figura 7 – Exemplo de modelo de dados do indicador de desempenho.....	14
Figura 8 - Modelo da cadeia de valor de Michael Porter Fonte: (Porter 1998).....	16
Figura 9 - Subprocessos do processo "Conceção, desenvolvimento e execução de ações de formação profissional" no modelo <i>As is</i>	20
Figura 10 - Modelo “As is” do subprocesso "Levantamento de informações"	20
Figura 11 - Modelo “As is” simplificado do subprocesso “Elaboração, apresentação e negociação da proposta”	21
Figura 12 - Modelo “As is” simplificado do subprocesso “Planeamento da formação”	22
Figura 13 - Modelo “As is” simplificado do subprocesso "Desenvolvimento da formação" ..	23
Figura 14 - Modelo “As is” simplificado do subprocesso "Avaliação e encerramento da formação"	25
Figura 15 - Subprocessos do processo "Elaboração e acompanhamento de candidaturas no âmbito de programas de incentivos co-financiados por fundos europeus " no modelo <i>As is</i> ...	28
Figura 16 - Modelo “As is” simplificado do subprocesso "Enquadramento em programa de incentivos"	28
Figura 17 - Modelo “As is” simplificado do subprocesso "Elaboração, apresentação e negociação da proposta"	30
Figura 18 - Modelo “As is” simplificado do subprocesso "Elaboração da candidatura"	31
Figura 19 - Modelo “As is” simplificado do subprocesso "Acompanhamento do processo de decisão"	32
Figura 20 - Modelo “As is” simplificado do subprocesso "Acompanhamento da candidatura"	33
Figura 21- Modelo “As is” simplificado do subprocesso "Encerramento da candidatura".....	35
Figura 22 - Subprocessos do processo "Conceção, desenvolvimento e execução de ações de formação profissional" no modelo <i>To-be</i>	37
Figura 23 - Modificações relativamente ao modelo "as is" (simplificado)	38
Figura 24 - Modificações relativamente ao modelo "as is" (simplificado)	39
Figura 25 - Modificações relativamente ao modelo "as is"	39
Figura 26 - Modificações relativamente ao modelo "as is" (simplificado)	40
Figura 27 - Novo subprocesso "Avaliação posterior da formação"	43

Figura 28 - Subprocessos do processo "Elaboração e acompanhamento de candidaturas de projetos de formação profissional no âmbito de programas de incentivos co-financiados por fundos europeus" no modelo <i>to-be</i>	44
Figura 29 - Modificações relativamente ao modelo "as is" (simplificado)	44
Figura 30 - Modificações relativamente ao modelo "as is" (simplificado)	46
Figura 31 – Descrição geral do Microsoft SharePoint 2013	50
Figura 32 - Página de entrada do <i>site</i> do Microsoft Sharepoint da HM Consultores	51
Figura 33 – <i>Site</i> de Formação Profissional no Microsoft Sharepoint da HM Consultores	52
Figura 34 - Maquete do <i>site</i> da área de Formação Profissional no Microsoft SharePoint	53

Índice de tabelas

Tabela 1 - Missão, visão e valores da HM Consultores	2
Tabela 2 – Definições de “Processo de negócio”	6
Tabela 3 - Modelo da cadeia de valor de Porter, adaptado à área de Formação Profissional da HM Consultores.....	17
Tabela 4 - Dados do processo “Conceção, desenvolvimento e execução de ações de formação profissional”	18
Tabela 5 - Quadro resumo dos atores intervenientes no processo e suas responsabilidades, relativamente ao processo FP01	19
Tabela 6 - Dados do subprocesso "Levantamento de informações"	21
Tabela 7 – Dados do subprocesso “Elaboração, apresentação e negociação da proposta de formação”	22
Tabela 8 - Dados do subprocesso "Planeamento da formação"	23
Tabela 9 – Dados do subprocesso “Desenvolvimento da formação”	23
Tabela 10 - Dados do subprocesso "Avaliação e encerramento da formação"	25
Tabela 11 - Dados do processo “Elaboração e acompanhamento de candidaturas de projetos de formação profissional no âmbito de programas de incentivos co-financiados por fundos europeus”	26
Tabela 12 - Quadro resumo dos atores intervenientes no processo e suas responsabilidades, relativamente ao processo FP02	27
Tabela 13 - Dados do subprocesso "Enquadramento em programa de incentivos"	29
Tabela 14 - Dados do subprocesso "Elaboração, apresentação e negociação da proposta"	30
Tabela 15 - Dados do subprocesso "Elaboração da candidatura"	31
Tabela 16 - Dados do subprocesso "Acompanhamento do processo de decisão"	32
Tabela 17 - Dados do subprocesso "Acompanhamento da candidatura"	33
Tabela 18 - Dados do subprocesso "Encerramento da candidatura"	35
Tabela 19 - Redesenho do subprocesso "Levantamento de informações"	38
Tabela 20 - Redesenho do subprocesso “Elaboração, apresentação e negociação da proposta de formação”	39
Tabela 21 - Redesenho do subprocesso "Planeamento da formação"	40
Tabela 22 - Redesenho do subprocesso "Desenvolvimento da formação"	41
Tabela 23 - Redesenho do subprocesso "Avaliação e encerramento da formação"	42
Tabela 24 - Novo subprocesso "Avaliação posterior da formação"	43
Tabela 25 - Redesenho do subprocesso "Enquadramento em programa de incentivos"	45
Tabela 26 - Redesenho do subprocesso "Elaboração, apresentação e negociação da proposta"	46
Tabela 27 - Indicadores de desempenho definidos.....	47

Abreviaturas

CEE - Comunidade Económica Europeia

CEO - Chief Executive Officer

DTP - Dossier técnico-pedagógico

KPI - Key performance indicators

PME - Pequenas e médias empresas

POPH - Programa operacional potencial humano

UE – União Europeia

1 Introdução

A presente dissertação, intitulada “Desenho dos processos e definição de indicadores de desempenho para a área de formação profissional”, foi desenvolvida no âmbito do mestrado em Engenharia de Serviços e Gestão da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, na empresa HM Consultores, para a obtenção do grau de mestre.

As empresas confrontam-se diariamente com grandes desafios para responder às exigências do mercado, para atingir os seus objetivos de negócio e para se manterem competitivas. Conhecer e aperfeiçoar os processos de negócio traz ganhos para as empresas que são fundamentais para que estas mantenham e consolidem as suas vantagens competitivas, pois (Gonçalves 2000):

- Permite que as empresas se tornem mais flexíveis e capazes de reagir à mudança;
- Permite afinar as rotinas organizacionais e a coordenação entre diferentes atividades;
- Permite reduzir custos de tempo e dinheiro.

Nesse sentido é importante para as empresas conhecerem as suas cadeias de valor e os seus processos de negócio de forma a conseguirem identificar e resolver proactivamente os problemas. Estas ações têm impacto na qualidade do serviço prestado ao cliente e consequentemente na satisfação deste para com a empresa que lhe prestou um serviço.

Tendo em conta este contexto, procurou-se desenvolver um projeto de melhoria dos processos da área de formação profissional da HM Consultores, com base nos pontos críticos identificados e com principal enfoque no redesenho desses processos e identificação de indicadores de desempenho. Pelo facto de em muitas situações o sistema de informação e a tecnologia serem em grande parte responsáveis pela mudança e (in)sucesso das organizações, fez-se também um levantamento de todas as interações com o Microsoft SharePoint 2013.

1.1 Apresentação da Empresa

A empresa HM Consultores foi criada no ano de 1987, no seguimento da entrada de Portugal na Comunidade Económica Europeia (CEE), atual União Europeia (UE), e das novas oportunidades de negócio que se abriram ao tecido empresarial português. A entrada de Portugal na UE, permitiu a entrada das empresas portuguesas no mercado, um mercado altamente competitivo, o que obrigou à adoção de uma nova filosofia de gestão.

Tendo em conta este contexto, a HM Consultores foi fundada para apoiar as empresas na área da gestão. Na génese da HM Consultores estiveram alguns economistas que desenvolviam atividades na área de consultoria de gestão em outras empresas e que acumulavam o trabalho na HM Consultores com o trabalho em outras empresas (HM Consultores 2009). Hoje em dia o grupo HM Consultores é constituído por duas empresas: a HM Consultores e a Leanked e conta com a colaboração de 30 funcionários (ANEXO A: Organograma - Grupo empresarial HM Consultores)

Ao longo de 27 anos a HM Consultores consolidou-se no mercado como uma empresa de consultoria em áreas de gestão direcionada essencialmente para as pequenas e médias empresas (PME) e diversificou o seu portfolio de serviços à formação profissional, sistemas de gestão, operações e *corporate finance* e mais recentemente especializou-se no setor de vinhos e azeites.

A missão, visão e valores de uma organização identificam as suas principais características e o que diferencia uma determinada organização das demais.

Na HM Consultores, a missão, visão e valores assentam em três pilares: clientes, colaboradores e excelência. É crença generalizada que para prestarem serviços de excelência são necessários recursos humanos (colaboradores) qualificados e especialistas nas diversas áreas de negócio em que atuam para que seja possível ir de encontro às expectativas do cliente e eventualmente ultrapassá-las.

Na Tabela 1 encontramos a missão, visão e valores da empresa, conforme enunciados na plataforma de informação interna da empresa:

Tabela 1 - Missão, visão e valores da HM Consultores

Missão	<p><i>Somos HM...</i></p> <p><i>Pela Inovação, Competências e Aprendizagem, criamos valor para os nossos Clientes e restantes Stakeholders, assegurando um crescimento sustentado e a prestação de um Serviço de Excelência, numa base de Colaboração, Partilha e Confiança.</i></p>
Visão	<p><i>Juntos ganhamos...</i></p> <p><i>Ser uma Empresa de consultoria de prestígio nacional, com o processo de internacionalização iniciado, reconhecida pela Excelência, Inovação e Relação com o Cliente.</i></p>
Valores	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Colocamos o Cliente no centro da ação - O Serviço e a Relação com o Cliente constituem a nossa maior prioridade. Procuramos acrescentar valor, de forma eficiente e eficaz, para o Cliente, através da compreensão, acompanhamento, antecipação e satisfação das suas necessidades e expectativas.</i> • <i>O nosso melhor ativo são as Pessoas - Valorizamos as nossas pessoas e criamos uma cultura de responsabilização para a concretização dos objetivos organizacionais e pessoais. Apostamos no reforço das nossas capacidades Técnicas e Humanas para a prestação de um serviço de Excelência. Somos reconhecidos pelo Respeito, Rigor, Objetividade, Transparência, Ética, Iniciativa e Confidencialidade.</i> • <i>Os nossos serviços são de Excelência - Através da Melhoria Continua e Inovação sistemática, a nível estratégico, operacional e no Modelo de Gestão, apresentamos Soluções de Excelência que permitem alcançar resultados sustentados notáveis, tanto de curto como de longo prazo.</i>

Fonte: (HM Consultores 2015)

1.2 Enquadramento e objetivos do projeto

É política da HM Consultores “repensar” constantemente a nível estratégico e a nível operacional a forma como os colaboradores desenvolvem as suas atividades diárias e criam valor para os clientes através dos serviços que lhes prestam. Esta política encontra-se aliás claramente expressa nos valores da organização, apresentados acima.

A HM Consultores organiza as suas atividades em cadeias de valor e neste contexto foi escolhida a cadeia de valor da área de Formação Profissional para se implementar um projeto piloto de análise e redesenho dos seus processos principais, que poderá posteriormente ser expandido às restantes áreas funcionais do grupo para:

- Uniformizar as práticas e processos reduzindo assim a incerteza e o erro relativamente aos fluxos de trabalho;
- Identificar eventuais falhas e possibilidades de melhoria dos processos.

Assim, os objetivos deste projeto são:

1. Identificar os processos principais da área de Formação Profissional;
2. Elaborar o mapa de processos atuais e analisá-lo de forma a identificar os seus pontos críticos;
3. Redesenhar os processos de forma a reduzir ou mesmo eliminar os pontos críticos identificados;
4. Definir indicadores de desempenho para o processo para que ele possa ser controlado;
5. Identificar das interações do processo com o sistema de informação da organização, o Microsoft SharePoint 2013.

1.3 Metodologia

Tendo em conta os objetivos do projeto que deu origem a esta dissertação, já enunciados no capítulo 1.2, optou-se pela abordagem do problema através de investigação qualitativa. As características gerais deste tipo de investigação são (Bryman 2000) (Cassel e Symon 2004):

- Foco na interpretação dos dados não na sua quantificação;
- Preocupação com o contexto da investigação;
- Maior orientação para o processo de investigação que para os resultados;
- Flexibilidade na forma como a investigação é conduzida (ausência de estrutura prévia);
- Ênfase na subjetividade, que é tida em conta para a compreensão do fenómeno;
- Utilização de diversas fontes de dados;
- Reconhecimento de que o processo de investigação e o próprio investigador têm impacto na compreensão do que está a ser estudado.

Para iniciar o projeto de investigação foi feita a revisão da literatura relativa à modelação e análise de processos de negócio e à melhoria dos processos e indicadores de desempenho. A revisão da literatura teve como objetivos: identificar e perceber os conceitos mais relevantes; perceber de que forma outros autores fizeram estudos semelhantes; ajudar a prevenir erros anteriormente identificados por outros autores; inspirar novas linhas e áreas de pesquisa (Sampieri, Collado e Lucio 2006).

Com base na revisão da literatura foi feito o levantamento de informação acerca dos processos de negócio da área de Formação Profissional da HM Consultores. A recolha de dados foi feita com base em entrevistas semiestruturadas aos colaboradores da HM Consultores, observação participante e análise de documentos escritos.

A entrevista é uma conversa que tem como objetivo a obtenção de dados e que envolve pelo menos um entrevistador e um entrevistado (Cassel e Symon 2004). As entrevistas realizadas envolveram sempre um entrevistador e um, dois ou três entrevistados. Todas as entrevistas foram semiestruturadas, e iniciaram-se com uma questão aberta relativamente ao processo em análise e posterior abordagem de assuntos mais específicos conforme as respostas dos entrevistados e o plano geral de assuntos a abordar na entrevista.

Na observação participante o papel do observador é explícito e do conhecimento dos observados. A observação participante caracteriza-se pela interação entre o investigador e os sujeitos observados, o que permite observar o comportamento diário dos sujeitos em situações particulares e, se necessário, permite falar com eles acerca de qualquer dúvida de interpretação (Cassell e Symon 1999). A recolha de dados a partir deste método implicou um período inicial de ambientação e de criação de empatia com os observados e a necessidade de criar documentação das observações e conversas informais (notas e minutas) para posterior análise e formulação de hipóteses.

A análise de documentos escritos permitiu validar informação recolhida de outras formas e forneceu informação adicional que dificilmente seria obtida apenas por observação direta e nas entrevistas. Foram analisados documentos constantes da plataforma de informação interna da HM Consultores, a HM Tomorrow e documentos partilhados com outros colaboradores através da plataforma Microsoft SharePoint 2013, nomeadamente as minutas de documentos da área de Formação Profissional.

Com os dados recolhidos criou-se um modelo de processo “*as is*” para cada um dos processos da área de Formação Profissional utilizando diagramas *swimlane*. Utilizando como suporte os diagramas produzidos iam-se realizando entrevistas aos colaboradores da área de Formação Profissional para identificar os pontos críticos dos processos e oportunidades de melhoria e para discutir possíveis soluções.

Com base nas informações recolhidas analisou-se o processo e produziram-se novos modelos de processos, modelos “*to-be*”, que pretendem ser uma alternativa melhorada dos processos atuais.

Uma vez que não existiam indicadores de desempenho definidos, aproveitaram-se as entrevistas para também discutir possíveis indicadores a aplicar aos processos no futuro de forma a monitorizar a sua performance.

1.4 Estrutura da dissertação

Esta dissertação é composta por sete capítulos em que se pretende demonstrar o percurso efetuado para apresentar uma proposta de redesenho de processos e de definição de indicadores de desempenho.

No capítulo 1 explica-se o enquadramento e objetivos desta dissertação e a metodologia usada.

No capítulo 2 apresenta-se a revisão da literatura efetuada para servir de suporte teórico ao trabalho desenvolvido. Começa-se pela definição do conceito de “processo de negócio” e identificação dos tipos de processos existentes. Depois apresenta-se informação relativa à modelação e análise dos processos e formas de os representar graficamente. Aborda-se também o conceito de “melhoria de processos” e de “indicadores de desempenho do processo”.

No capítulo 3 é apresentado e contextualizado o problema a resolver nesta dissertação: a necessidade de modelar e analisar os processos *core* da área de Formação Profissional para identificar as suas falhas e oportunidades de melhoria.

No capítulo 4 apresenta-se uma proposta de redesenho dos processos com vista à sua otimização e são apresentados alguns indicadores de desempenho a utilizar para monitorizar o processo.

No capítulo 5 apresenta-se a plataforma Microsoft SharePoint 2013 que é usada na organização e com base no levantamento das interações com este sistema apresenta-se uma proposta de reorganização dos conteúdos do *site* da área de Formação Profissional.

No capítulo 6 apresentam-se as conclusões finais deste projeto e perspetivas de trabalho futuro.

No capítulo 7 encontra-se listada a bibliografia consultada durante a elaboração desta dissertação.

2 Revisão da literatura

Neste capítulo pretende-se fazer o enquadramento teórico do trabalho desenvolvido na área de Formação Profissional da HM Consultores e que será apresentado nos capítulos seguintes.

2.1 Processos de negócio

No artigo *Customer oriented business process improvement methodology for public sector organizations* (Esfahani, Rahman e Zakaria 2013) são-nos apresentadas definições de alguns dos autores mais citados quando se fala em processo de negócio:

Tabela 2 – Definições de “Processo de negócio”

Autor	Definição
Thomas Davenport	<i>Simply a structured, measured set of activities designed to produce a specified output for a particular customer or market.</i>
Michael Hammer e James Champy	<i>[...] a collection of activities that takes one or more kinds of input and creates an output that is of value to the customer.</i>
H. James Harrington	<i>Any activity or group of activities that takes an input, adds value to it, and provides an output to an internal or external customer.</i>
M. J. Earl	<i>A lateral or horizontal organizational form, which encapsulates the interdependence of tasks, roles, people, departments and functions, required providing a customer with a product or service.</i>
M. Tinnila	<i>A group of logically related tasks that use the resources of the organization to provide defined results in support of the organization's objectives.</i>

Fonte: (Esfahani, Rahman e Zakaria 2013) - adaptado

Apesar de existirem algumas diferenças nas definições acima, podemos dizer que existem alguns aspetos comuns a todas (Gómez e Pimiento 2012):

- Os processos têm entradas (inputs) e saídas (outputs) claramente determinadas;
- Os processos identificam as atividades que se relacionam para chegar ao resultado desejado;
- Há a utilização de diversos recursos para a transformação e agregação de valor para que se cumpram as expectativas do cliente.

Podemos então dizer que um processo é um conjunto ordenado de atividades ligadas por um fluxo e executadas de forma a criar valor para o cliente e em que é possível identificar o que dá origem ao processo (*input*) e o seu resultado final (*output*), como podemos ver na imagem abaixo.



Figura 1 - Processos de negócio

Todos os processos têm clientes, que podem ser internos ou externos, conhecidos ou não, mas os clientes têm sempre expectativas, necessidades e requisitos para o processo. Os processos têm também entradas (*inputs*) cujo valor é aumentado durante a execução do processo e que resultam em produtos ou serviços (*outputs*). A cadeia de atividades do processo consiste nas operações que lhe agregam valor. Todos os processos necessitam de recursos para ser executados (matérias primas, trabalhadores, capital, ferramentas, conhecimento, etc.) (Martinsuo e Blomqvist 2010).

Os processos de negócio, ou simplesmente processos, podem ser classificados da seguinte forma (Melão e Pidd 2000):

- Processos principais (*core processes*) – processos que adicionam diretamente valor ao negócio e que visam a satisfação de clientes externos do processo. Estes processos incluem as atividades primárias da cadeia de valor (ver capítulo 3.2. sobre a cadeia de valor de Porter). Os processos *core* representam as tarefas principais de uma organização.
- Processos de suporte (*support processes*) – processos que não adicionam diretamente valor ao negócio e que visam a satisfação dos clientes internos do processo, ocupando-se das atividades de suporte da cadeia de valor.
- Processos de gestão (*management processes*) – gerem quer os processos principais quer os processos de suporte.

Uma vez que nem todos os processos têm a mesma importância para uma empresa ou organização, a sua prioridade deve ser avaliada pela sua importância para a empresa e pelo valor económico que gera (Gonçalves 2000).

Para identificar e compreender os processos é necessário estabelecer uma hierarquia de detalhamento dos processos em níveis sucessivos.

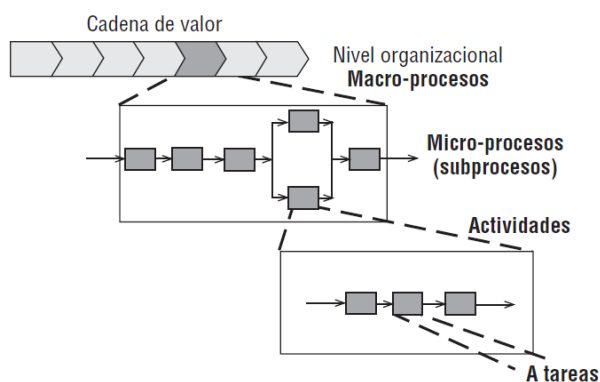


Figura 2 - Hierarquia de processos

Fonte: (Gómez e Pimiento 2012)

Na Figura 2 vemos a proposta de J. Harrington da hierarquia de processos. Os processos podem ser divididos em subprocessos e/ou agrupados em macroprocessos.

Um macroprocesso é operado a um nível também macro na organização, tendo assim muitas vezes impacto no funcionamento geral da organização.

Os macroprocessos são constituídos por subprocessos, em que cada subprocesso contribui para a realização do macroprocesso.

Em cada processo ou subprocesso concretizam-se atividades que contribuem para a realização do resultado do processo.

As tarefas são a unidade mais pequena dos processos e dizem respeito ao que é necessário para levar a cabo cada atividade.

Em qualquer empresa ou organização, um processo de negócio é executado inúmeras vezes para que se atinjam os objetivos de negócio e a empresa aumente a sua vantagem competitiva, razão pela qual a gestão de processos de negócio se tornou um importante instrumento de gestão (Shahzad e Zdravkovic 2010).

No artigo *Advances in business process management* (Weske, van der Aalst e Verbeek 2004) os autores definem a função da gestão de processos de negócio como: “*Supporting business processes using methods, techniques, and software to design, enact, control, and analyze operational processes involving humans, organizations, applications, documents and other sources of information*”.

A gestão de processos de negócio tem dois antecedentes (Hammer 2015): o trabalho de Shewhart e Deming sobre controlo estatístico de processos que viria a derivar no atual sistema *Six Sigma* e o trabalho de Michael Hammer e Champy sobre a reengenharia de processos.

Tal como o nome indica, a gestão de processos de negócio tem como objetivo gerir os processos de negócio de uma organização. Para isso a metodologia de gestão de processos de negócio fornece ferramentas e técnicas para gerir, controlar, analisar e otimizar os processos de negócio, como veremos a seguir (Anand, Wamba e Gnanzou 2013).

2.2 Modelação e análise de processos de negócio

A modelação de processos de negócio compreende a construção de um conjunto de visões integradas que promovem o entendimento do negócio a todos os intervenientes (Azevedo, et al. 2009).

A modelação de processos de negócio ajuda a olhar para todos os processos (e subprocessos, atividades e tarefas) de forma a que se veja se o processo atual está a funcionar corretamente e a verificar se são necessárias mudanças em qualquer parte do processo para se obter melhores resultados (Slack 2008). Em suma, o modelo de processos de negócio ajuda a entender visualmente se são necessárias modificações ou se o processo funciona bem tal como é.

Um modelo de processos de negócio é a representação de um processo de negócio e deve mostrar pelo menos (Slack 2008):

- O objetivo do processo;
- Os *inputs* e *outputs* do processo;
- Os recursos necessários à execução do processo;
- As atividades levadas a cabo e a sua ordem;
- Eventos significativos que direcionem ou afetem o processo.

O mapeamento dos processos pode ser feito em dois níveis: geral e detalhado.

No nível geral, o mapa de processos mostra apenas os processos críticos de uma organização, e as interações entre eles. Só depois de identificar os clientes/negócios principais e a(s) cadeia(s) de valor é possível determinar quais os processos críticos para a organização, já que são esses que criam valor para o cliente. Os processos críticos em geral correspondem aos processos principais (*core*) (Martinsuo e Blomqvist 2010).

Neste nível de detalhamento apenas as fases principais dos processos são representadas, como se pode ver nas imagens abaixo:

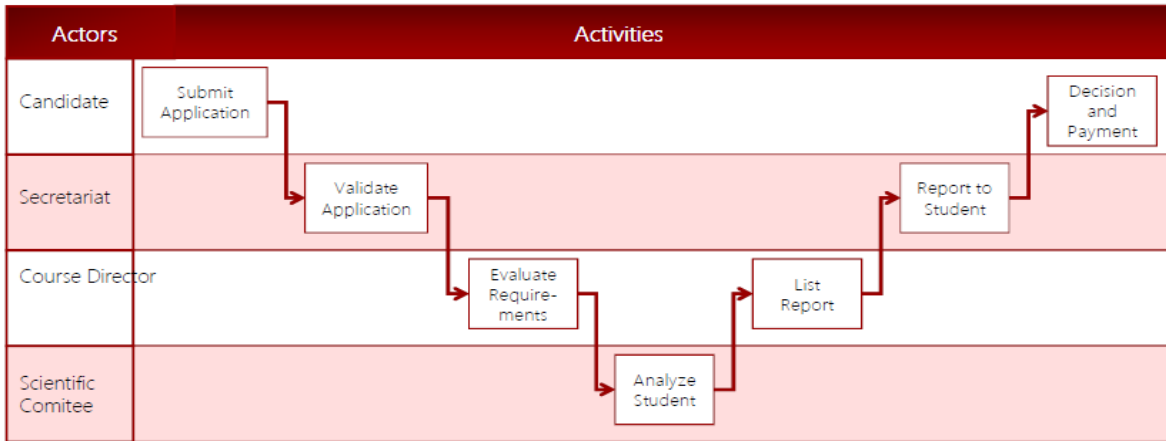


Figura 3 - Mapa de processos com reduzido nível de detalhe

Fonte: (Faria 2013)

Um mapa de processos mais detalhado mostra o fluxo de tarefas (*workflow*) que representa o que deve ser feito e por quem. Apesar de já terem um grande nível de detalhe muitas vezes estes mapas ainda são acompanhados de instruções de trabalho que dão informação e esclarecimentos adicionais.

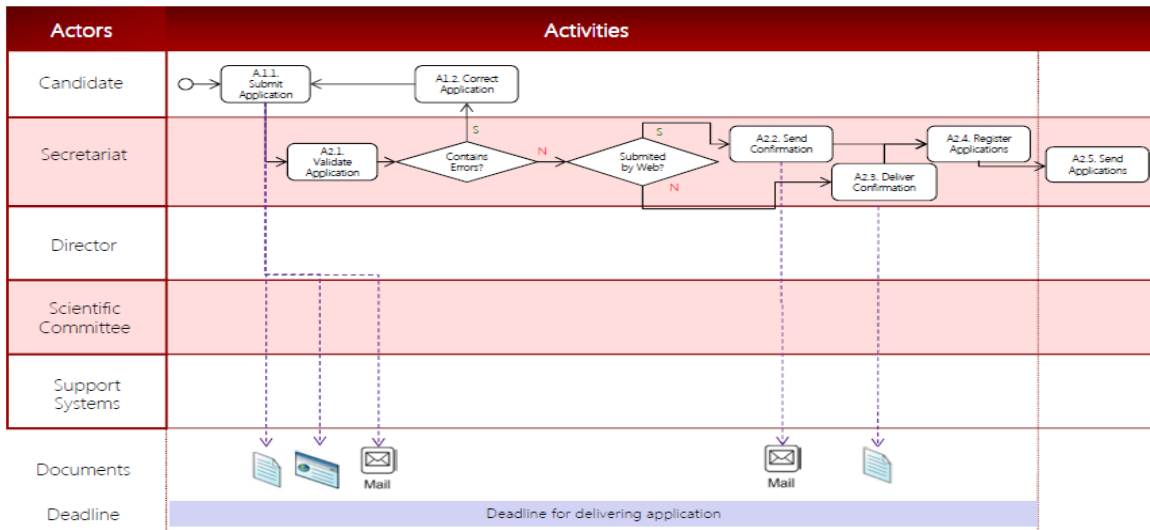


Figura 4 - Mapa de processos com maior nível de detalhe

Fonte: (Faria 2013)

Para melhor compreensão dos processos é útil a utilização dos diferentes níveis de detalhe dos mapas, pois os mapas de processos pouco detalhados podem omitir aspetos importantes do processo e os mapas de processos bastante detalhados podem tornar-se demasiado complexos e difíceis de compreender. Usar os dois níveis de detalhe em mapas de processos que se complementam torna possível representar toda a informação relevante acerca dos processos e ao mesmo tempo tornar cada modelo suficientemente simples para ser compreendido.

Para fazer os mapas de processos podem usar-se diferentes notações conforme seja mais adequado para a situação em particular. As notações usadas habitualmente são: diagramas *swimlane*, fluxogramas e matrizes de responsabilidade.

Nos diagramas *swimlane* existe uma linha para cada um dos atores do processo e todas as atividades levadas a cabo por esse ator aparecem na linha correspondente, o que permite ver as

suas responsabilidades ao longo do processo. Estes diagramas mostram claramente a participação de cada ator no processo e o *workflow* da organização. A notação utilizada geralmente é bastante simples e inclui retângulos que identificam atividades ou tarefas ligados por setas que indicam o fluxo do processo. Estes diagramas não são os mais indicados quando o processo tem muitos pontos de decisão ou caminhos alternativos, quando o mesmo ator é responsável pela maioria das atividades ou quando existem muitos atores com participações muito pequenas no processo.

Os fluxogramas são mais flexíveis para o desenho das atividades pois não possuem a restrição das linhas existentes nos diagramas *swimlane*, o que oferece maior liberdade ao desenho, no entanto, por esse mesmo motivo, é mais difícil evidenciar que ator é responsável por que atividade.

As matrizes de responsabilidade permitem evidenciar a questão da responsabilidade ao longo do processo e permitem também mostrar diferentes tipos de responsabilidade, pelo que são úteis em processos com grande número de atividades atribuídas a vários atores.

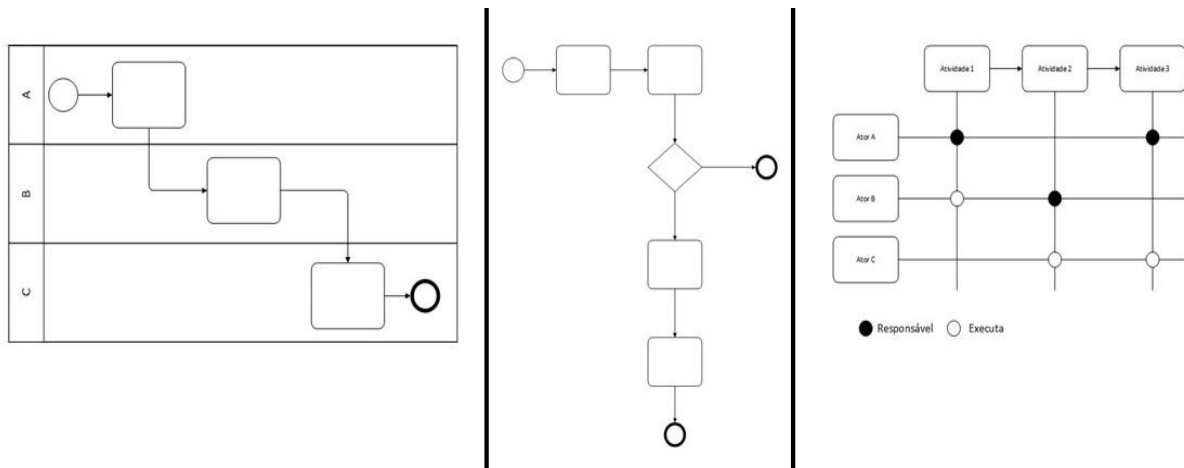


Figura 5 - Exemplo de diagrama *swimlane*, fluxograma e matriz de responsabilidades

A modelação dos processos de negócio consubstancia-se então na criação de uma representação gráfica do processo. Estes modelos permitem perceber e analisar um processo de modo a descobrir formas de melhorar a sua performance. É com este objetivo que se fazem modelos *as is* e modelos *to-be* dos processos.

A modelação de processos *as is* é a representação gráfica de um processo tal qual ele se desenrola. Este modelo pode servir de base para a identificação de falhas e oportunidades de melhoria no processo e pode servir portanto de ponto de partida para a modificação do processo. No entanto utilizar este modelo pode de alguma forma hipotecar a criatividade para desenhar um novo modelo, para além de ser uma tarefa bastante demorada. (Schwegmann e Laske 2003)

A modelação de como os processos deverão ficar, o modelo *to-be*, baseia-se nas falhas e oportunidades de melhoria identificadas pela análise do modelo *as is* e as mudanças propostas devem estar alinhadas com os objetivos estratégicos das organizações. As organizações esperam que as mudanças venham a trazer mais lucros, redução de custos, racionalização dos processos, redução dos tempos de planeamento e processamento, melhor comunicação dentro da organização, etc. (Speck e Schnetgöke 2003).

2.3 Melhoria dos processos de negócio

A melhoria da eficiência das organizações está diretamente relacionada com a melhoria dos seus processos principais (Anand, Wamba e Gnanzou 2013).

Por melhoria de processos os autores entendem:

- Abordagem para melhorar os processos de negócio de forma a aprimorar os produtos e serviços destinados aos clientes (Rashid e Ahmad 2013);
- Conjunto de ações que têm por finalidade aumentar a rentabilidade de uma organização, melhorando aspetos tais como: qualidade, serviço, tempos de resposta, custos, etc. (Gómez e Pimiento 2012);
- Tornar o processo mais eficaz, eficiente ou transparente (Information and technology services 2010);
- Metodologia projetada para trazer melhorias em processos administrativos e de suporte usando abordagens tais como *benchmarking* de processos, redesenho de processos e reengenharia de processos (definição de Harrington em (Esfahani, Rahman e Zakaria 2013)).

As organizações devem estar atentas às necessidades de melhoria dos processos pois estes vão-se degradando naturalmente com a passagem do tempo e por diversos motivos, por isso, se as organizações estiverem atentas a esta degradação podem resolver proactivamente os problemas (Information and technology services 2010).

A melhoria dos processos ajuda as organizações a (Information and technology services 2010):

- Ver o valor do processo pelos olhos do cliente;
- Definir, gerir e medir um processo de forma a avaliar regularmente os dados impulsionados;
- Reduzir custos desnecessários dos processos;
- Perceber a interação dos processos uns com os outros e com os clientes e o seu impacto.

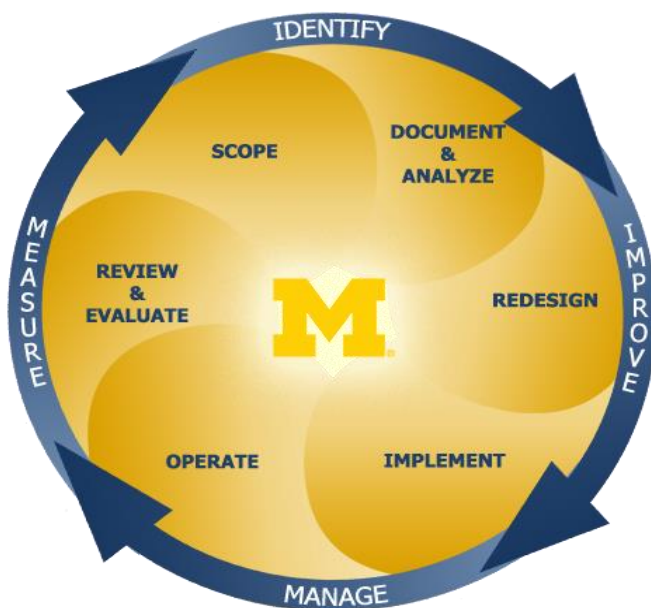


Figura 6 - Metodologia de melhoria de processos
Fonte: (Information and technology services 2010)

No artigo *Process improvement methodology: methodology overview* (Information and technology services 2010) é-nos apresentada a metodologia de melhoria de processos que a Figura 6 resume. Esta metodologia apresenta-nos um conjunto de atividades para analisar um processo de forma a identificar oportunidades de melhoria. São propostas quatro fases:

1. *Identify* - Identificar o processo e os seus elementos.
2. *Improve* - Melhorar o processo pela identificação e apresentação de recomendações específicas para resolver os problemas identificados e desenhar de que forma se irão implementar as melhorias.
3. *Manage* - Gerir a implementação das melhorias e subsequente

operacionalização do processo usando uma abordagem claramente definida e aprovada.

4. *Measure* - Para manter a saúde do processo e reconhecer outras oportunidades de melhoria é necessário efetuar medidas de performance.

Dentro das quatro fases são propostas as seguintes etapas:

- *Scope* – É necessário definir claramente o âmbito do processo a melhorar. Para isso é necessário perceber quem intervém no processo, quem são os clientes e onde se deve focar o esforço de melhoria do processo.
- *Document & analyse* - É necessário recolher informação pertinente acerca do processo e da forma como ele é habitualmente posto em prática. É nesta fase que se faz o modelo de processos, se identificam os atores envolvidos e se identificam as medidas de performance já existentes.
- *Redesign* – Nesta fase selecionam-se as melhorias a propor, redesenha-se o processo e definem-se novas métricas para o processo. É também nesta fase que se define a estratégia de passagem do modelo antigo para o novo.
- *Implement* – Nesta fase implementa-se o novo processo.
- *Operate* – Depois do processo estar implementado é necessário supervisionar e verificar a sua operacionalização.
- *Review & evaluate* – Depois de já se ter o novo processo em funcionamento há algum tempo deve-se verificar se este está a cumprir os objetivos da mudança e se há necessidade de mais melhorias.

As tecnologias de informação e comunicação (TIC) têm um papel muito relevante nas mudanças e melhorias operadas nos processos e são muito importantes para atingir os objetivos estratégicos das organizações uma vez que influenciam não só a maneira de realizar o trabalho como também a maneira de o gerir (Ricardo s.d.).

2.4 Indicadores de desempenho dos processos

Uma organização deve gerir e controlar os seus processos para realmente atingir os seus objetivos. A conhecida frase de Peter Drucker “*If you can't measure it, you can't manage it*” sintetiza de forma clara a importância de medir para gerir eficientemente.

Para uma verdadeira integração da melhoria dos processos com a estratégia da empresa é fundamental que se definam indicadores que permitam verificar se as melhorias implementadas surtiram o efeito desejado e/ou se são necessárias mudanças adicionais (Gómez e Pimiento 2012).

Os indicadores de desempenho (KPI – *Key performance indicators*) são um conjunto de métricas/medidas de aspetos do desempenho organizacional, que são os mais críticos para o sucesso atual e futuro da organização (Parmenter 2010).

A criação de indicadores de desempenho relacionados com o processo apoia a sua monitorização e avaliação sistemática, por isso os *inputs* e *outputs* do processo e o funcionamento do próprio processo devem ser medidos e monitorizados continuamente (Martinsuo e Blomqvist 2010). A função principal dos indicadores de desempenho dos processos é a promoção do controlo e melhoria contínua dos processos.

David Parmenter (Parmenter 2010) apresenta-nos sete características dos indicadores:

1. Devem ser expressos em medidas não financeiras (não expressas em euros, dólares, libras, etc.);
2. Devem ser medidos com frequência;
3. São executado pelo CEO e por outros gestores sénior;
4. Deve estar garantida a compreensão da medida e da ação corretiva por todos os funcionários;
5. Responsabilidade para com o indivíduo e/ou a equipa;
6. Impacto significativo;
7. Impacto positivo (por exemplo, afeta todas as outras medidas de desempenho de forma positiva).

Paul Harmon propõe quatro tipos de indicadores (Harmon 2010):

- Indicadores externos – medem os resultados do processo ou da cadeia de valor. São exemplos destes indicadores a satisfação dos clientes ou a medida da quota de mercado.
- Indicadores internos – medem os resultados dos subprocessos e atividades e os resultados da cadeia de valor. A eficácia e eficiência dos subprocessos ou atividades e o custo de produção de bens ou serviços são exemplos deste tipo de indicador.
- *Lagging indicators* – medem os resultados de negócio da organização, como a satisfação dos clientes e a quota de mercado.
- *Leading indicators* – avaliam os fatores que potencialmente afetem os resultados futuros da organização, como as taxas de erro por exemplo. Os resultados de indicadores deste tipo permitem a implementação de medidas de correção ou melhoria dos processos se necessário.

Existem também indicadores de eficácia e de eficiência. Os indicadores de eficiência (*efficiency indicators*) dizem respeito a produtividade e custos, enquanto os indicadores de eficácia (*effectiveness indicators*) estão relacionados com qualidade e satisfação dos clientes.

Antes de uma organização decidir o que pretende medir, deve decidir que metas pretende atingir e só com base nisso definir os indicadores de desempenho que vai utilizar.

Muitos autores defendem que quer as metas dos processos, quer os indicadores de desempenho devem ser SMART:

- *Specific* (específicos) – Quando se define uma meta ou um indicador estes não devem dar lugar a interpretações variadas, devem antes ser claramente definidos e compreendidos por todos.
- *Measurable* (mensuráveis) – Os indicadores devem poder ser medidos e os seus resultados analisados.
- *Attainable* (atingíveis) - As metas definidas para os indicadores de desempenho devem ser possíveis de ser atingidas.
- *Relevant* (relevantes) - Os indicadores devem ser relevantes para ajudar a atingir os objetivos estratégicos da organização.
- *Time-bound* (calendarizados) – Deve estar especificado quando e de quanto em quanto tempo se devem fazer as medições de desempenho.

Para cada um dos indicadores escolhidos deve ser preenchida uma ficha que auxilie a compreensão do que se vai medir e com que objetivo, como se vai medir e quem é o responsável por isso.

Measure:	
Purpose:	
Relates to:	
Metric/Formula:	
Target Level(s):	
Frequency:	
Source of data:	
Who measures:	
Who acts on the data (owner):	

Figura 7 – Exemplo de modelo de dados do indicador de desempenho

Fonte: (A. Azevedo 2013)

3 Apresentação do problema

3.1 Contextualização

A Formação Profissional é uma das áreas de negócio mais antigas da HM Consultores, pois sempre foi filosofia da empresa abordar os seus clientes de uma forma transversal procurando prestar-lhes serviços em diversas áreas, nomeadamente a qualificação contínua dos seus recursos humanos.

A atividade diária da Formação Profissional divide-se em duas áreas principais:

- Conceção, desenvolvimento e execução de ações de formação profissional, essencialmente nas seguintes áreas: ambiente, ciências empresariais, energia, indústria, tecnologias de informação e comunicação, línguas, metalurgia e metalomecânica, qualidade, recursos humanos, segurança e higiene no trabalho, secretariado e trabalho administrativo;
- Elaboração e acompanhamento de candidaturas de projetos de formação no âmbito de programas de incentivos co-financiados por fundos europeus.

Apesar de esta ser uma área de negócio já bastante antiga na organização, nunca houve oportunidade de se debruçarem sobre os próprios processos de negócio para os melhorar. As atividades diárias são realizadas de acordo com uma rotina que se instituiu ao longo de vários anos, mas os colaboradores têm consciência de que os processos devem ser analisados para que se identifiquem os pontos críticos dos processos e as oportunidades de melhoria de serviço.

Neste contexto, as questões de investigação a que se pretende responder nesta dissertação são:

- De que forma a identificação dos pontos críticos de um processo pode contribuir para a desenhar uma estratégia de melhoria do processo?
- De que forma é que a definição de indicadores de desempenho dos processos é importante para a melhoria contínua dos processos?

3.2 Análise da cadeia de valor da área de Formação Profissional da HM Consultores

A cadeia de valor é uma ferramenta analítica proposta por Michael Porter (Porter 1998) que descreve as atividades relevantes para o desempenho económico e capacidades de uma empresa e que permite perceber quais as operações que geram ou não valor.

A cadeia de valor, tal como se pode ver na Figura 8, analisa as atividades primárias e as atividades de suporte de uma organização para que se possa obter uma visão geral do negócio.

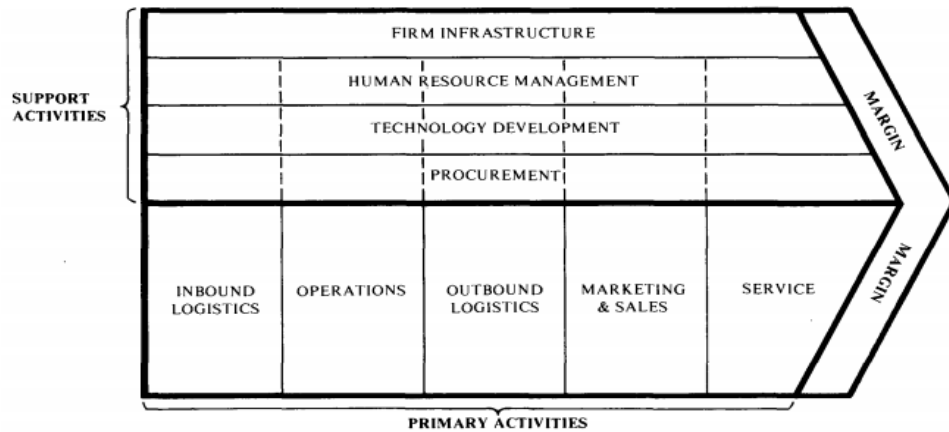


Figura 8 - Modelo da cadeia de valor de Michael Porter
Fonte: (Porter 1998)

Por cada um dos parâmetros de análise da cadeia de valor entende-se:

Atividades de suporte (*support activities*)

- *Firm infrastructure* → Atividades que suportam a cadeia de valor da totalidade da organização, como a gestão, finanças, contabilidade, etc..
- *Human resources management* → Atividades relacionadas com recrutamento, contratação, formação e compensação dos colaboradores.
- *Technological development* → Atividades que ajudam a melhorar o produto oferecido pela empresa.
- *Procurement* → Atividades envolvidas na compra dos bens e serviços necessários às atividades diárias da organização.

Atividades primárias (*primary activities*)

- *Inbound logistics* → Atividades relacionadas com a entrada de todas as matérias-primas e componentes.
- *Operations* → Atividades necessárias para converter as matérias-primas no produto final.
- *Outbound logistics* → Atividades envolvidas na recolha, armazenamento e distribuição dos produtos ao cliente.
- *Marketing and sales* → Atividades necessárias para disponibilizar os meios através dos quais os clientes podem comprar ou conhecer o produto.
- *Service* → Serviços relacionados com a garantia e manutenção do valor do produto, como a assistência técnica, formação ou reclamações.

Apesar da cadeia de valor de Porter ser mais direcionada para a análise de empresas de produtos, também pode ser usada também para analisar empresas de serviços, desde que cada uma das partes componentes da cadeia de valor seja analisada à luz das especificidades dos serviços. De seguida apresenta-se a análise da cadeia de valor, que na parte das atividades de suporte analisa a organização como um todo, mas que na parte das atividades primárias se refere especificamente às da área de formação profissional da HM Consultores:

Tabela 3 - Modelo da cadeia de valor de Porter, adaptado à área de Formação Profissional da HM Consultores

<p>Firm infrastructure - A utilização do Microsoft SharePoint, do email, do telefone e o contato pessoal suportam a comunicação entre os colaboradores da HM Consultores.</p> <p>As atividades que suportam toda a organização são: a gestão e administração, secretariado, marketing e comunicação interna, área comercial e área administrativo-financeira.</p>				
<p>Human resources management – Os recursos humanos caracterizam-se pelo elevado nível de formação e potencial nas áreas de negócio da HM Consultores. É feita contratação externa de formadores especialistas para as ações de formação profissional.</p>				
<p>Technology development – A HM Consultores procura desenvolver com os clientes uma relação de confiança e proximidade que permite satisfazer as suas necessidades e se possível antecipá-las.</p>				
<p>Procurement – Os principais fornecedores são os das soluções tecnológicas usadas internamente, do material utilizado na divulgação dos serviços prestados e do material de escritório necessário à atividade diária.</p>				
Inbound logistics	Operations	Outbound logistics	Marketing and sales	Service
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Know-how</i> dos colaboradores internos e formadores contratados • Bolsa de formadores • Diagnóstico de necessidades de formação • Legislação • Trabalho de prospeção de clientes da área comercial e de divulgação dos serviços prestados da área de marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de soluções à medida para as necessidades dos clientes: <ul style="list-style-type: none"> - Planos de formação - Candidatura a programas de incentivo • Recrutamento de formadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Realização das ações de formação profissional • Acompanhamento de candidaturas a programas de incentivos co-financiados por fundos europeus 	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento próximo com o cliente, que permite a venda de serviços relacionados • Campanhas publicitárias • Página web • Redes sociais • Recomendação de outros clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorização da qualidade e impacto das ações de formação profissional • Suporte a clientes • Garantia de serviço • Gestão de relacionamento com o cliente

3.3 Os processos core da área de Formação Profissional – Modelo “As is”

Tal como descrito acima, na área de Formação Profissional da HM Consultores existem dois processos *core*:

- Conceção, desenvolvimento e execução de ações de formação profissional;
- Elaboração e acompanhamento de candidaturas no âmbito de programas de incentivos co-financiados por fundos europeus.

Com a modelação “*as is*” destes processos pretendeu-se representar a sequência de atividades necessárias para levar a cabo os processos tal qual acontece atualmente. O objetivo da modelação “*as is*” é identificar pontos de falha ou possível falha, pontos de atraso ou possível atraso e oportunidades de melhoria, que serão representadas depois no modelo “*to-be*”.

Pretendeu-se também fazer um levantamento de toda a documentação associada a cada processo e de todas as interações com Microsoft SharePoint 2013 que é usado na organização para partilha de documentos e informação relevante.

Para a modelação “*as is*” foram efetuadas entrevistas com os colaboradores da área de Formação Profissional que descreveram de que forma levam a cabo as atividades. Em cada entrevista foi apresentado um modelo com o resultado da(s) entrevista(s) anterior para validação e correção de eventuais erros.

- **Processo: Conceção, desenvolvimento e execução de ações de formação profissional**

Tabela 4 - Dados do processo “Conceção, desenvolvimento e execução de ações de formação profissional”

Dados do processo	
ID	FP01
Nome	Conceção, desenvolvimento e execução de ações de formação profissional
Tipo	Processo core
Propósito / missão do processo	Criar e executar ações de formação profissional de acordo com as expectativas do cliente
Objetivo do processo	Desenvolver ações de formação profissional de acordo com o diagnóstico de necessidades de formação realizado de modo a preencher lacunas de formação do cliente
Entradas (input) do processo	Pedido do cliente de proposta de formação profissional (plano de formação + orçamento)

Saídas (outputs) do processo e clientes	Realização da formação profissional, avaliação dos formandos, do formador e constituição do dossier técnico-pedagógico
Atividades críticas, recursos e responsabilidades	<p>Atividades críticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico de necessidades de formação • Aceitação da proposta de formação • Seleção do formador <p>Recursos necessários:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Microsoft SharePoint 2013 • Email • Documentação variada • Bolsa de formadores • Formador • Plano de formação • Plano de curso • Materiais pedagógicos • Materiais de apoio à formação <p>Responsabilidades: Ver Tabela 5</p>
Descrição do processo	Ver subprocesso a subprocesso nas tabelas abaixo (Tabela 6, Tabela 7, Tabela 8, Tabela 9, Tabela 10)

Neste processo intervêm nove atores, tal como descrito na tabela seguinte:

Tabela 5 - Quadro resumo dos atores intervenientes no processo e suas responsabilidades, relativamente ao processo FP01

Ator	Responsabilidade
Cliente	Pedir e aprovar propostas de serviços de que necessita e colaborar no melhor desenvolvimento do serviço.
Diretor da área de formação profissional	Acompanhar a atividade da área de Formação Profissional em todas as suas dimensões, desde a financeira até à técnica.
Coordenador pedagógico	Elaborar planos de formação e assegurar todos os meios humanos e logísticos necessários à realização das ações de formação promovidas pela HM Consultores.
Formador	Preparar a formação e todos os materiais pedagógicos necessários, ministrar a formação e avaliar os formandos.
Diretor da área comercial	Acompanhar todas as atividades da área comercial, nomeadamente a designação de um gestor de cliente para cada cliente ou <i>prospect</i> (potencial cliente).

Gestor de cliente	Gerir todos os contatos com o cliente, apresentando-lhe os serviços da HM Consultores, propostas de serviço a prestar e orçamentos.
Secretariado	Celebração de contratos.
Gerência	Assinatura de contratos em nome da HM Consultores.
Departamento administrativo-financeiro	Assuntos relacionados com faturação, pagamentos e cobranças.

Este processo divide-se em cinco subprocessos como se pode observar na figura abaixo:

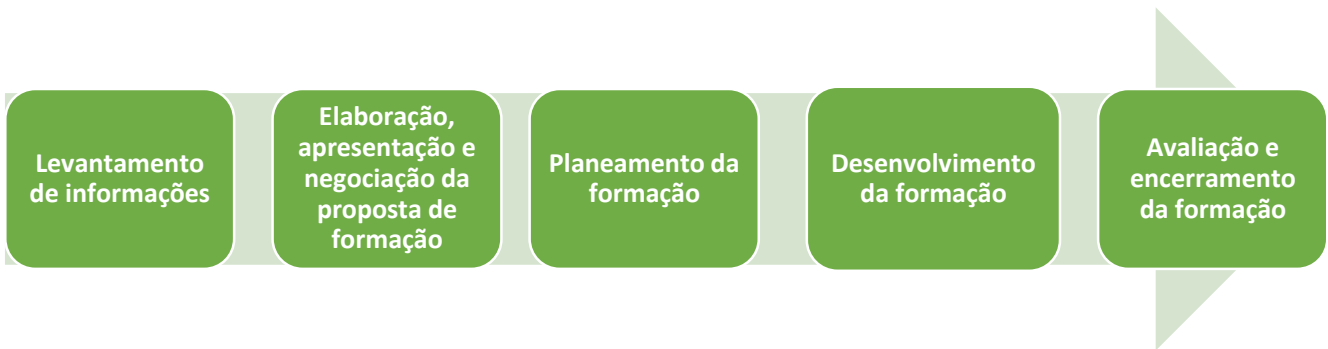


Figura 9 - Subprocessos do processo "Conceção, desenvolvimento e execução de ações de formação profissional" no modelo "as is"

De seguida apresenta-se a descrição da informação mais relevante sobre cada subprocesso.

Levantamento de informações

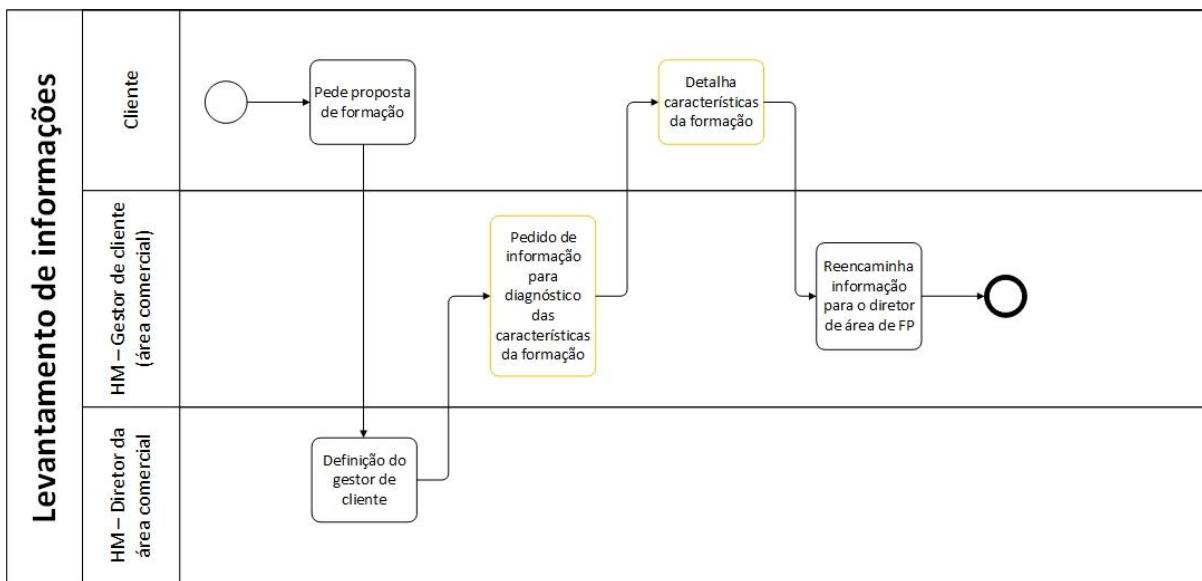


Figura 10 - Modelo "As is" do subprocesso "Levantamento de informações"

Tabela 6 - Dados do subprocesso "Levantamento de informações"

Entrada (<i>input</i>)	Pedido de uma proposta de formação profissional por parte do cliente
Saída (<i>output</i>)	Diagnóstico das características da formação pretendida pelo cliente
Atividades principais	<ul style="list-style-type: none"> • Definição do gestor de cliente • Pedido de informação ao cliente para diagnóstico das características da ação de formação • Detalhamento das características da ação de formação
Workflow completo	ANEXO B: Modelo “As is” do subprocesso "Levantamento de informações"

Assim que é recebido um primeiro contato da parte de um possível cliente, o diretor da área comercial designa um gestor de cliente que será responsável por todas as interações com o cliente. Nesta fase inicial do processo o gestor de cliente é responsável por perceber o que o cliente pretende (área de formação, carga horária, tipo de formação, número de formandos, etc.) para posteriormente passar essa informação ao diretor da área de formação profissional que se ocupará de fazer a proposta de formação profissional ao cliente.

Tal como se pode ver na Figura 10, as atividades “Pedido de informação para diagnóstico das características de formação” e “Detalha características da formação” são consideradas como possíveis pontos de atraso pois variadas vezes o cliente demora a dar essa informação, o que atrasa a passagem para o subprocesso seguinte.

Elaboração, apresentação e negociação da proposta de formação

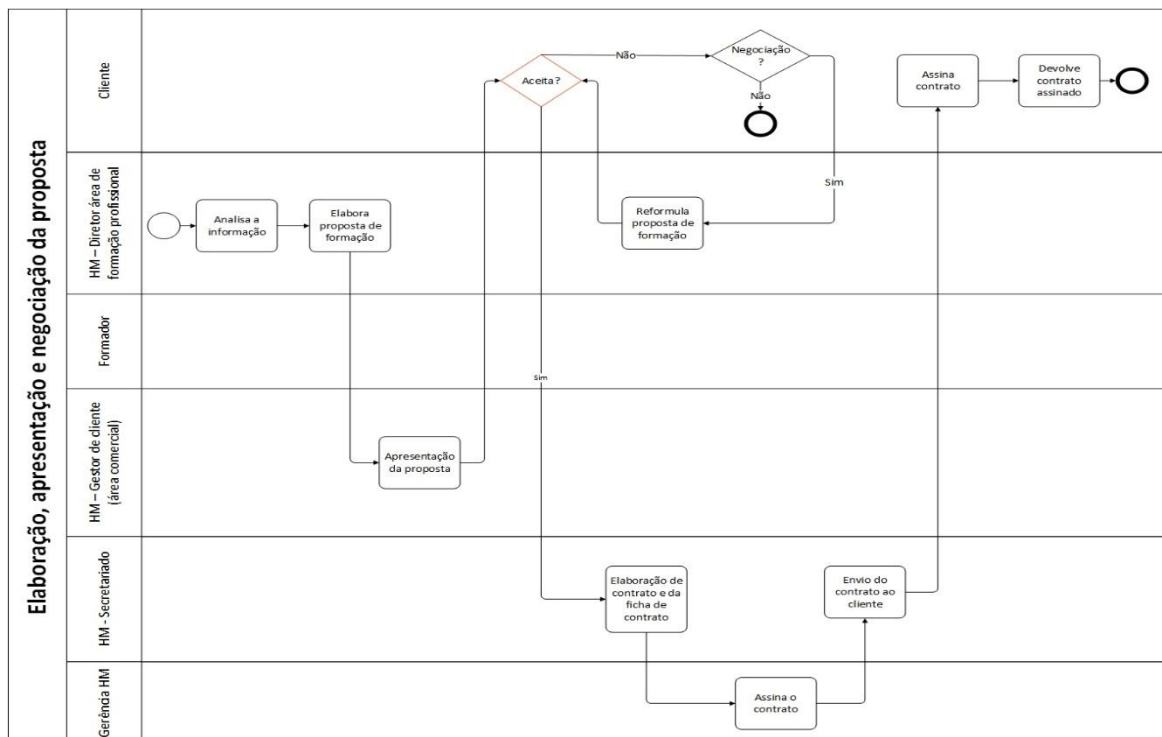


Figura 11 - Modelo “As is” simplificado do subprocesso “Elaboração, apresentação e negociação da proposta”

Tabela 7 – Dados do subprocesso “Elaboração, apresentação e negociação da proposta de formação”

Entrada (<i>input</i>)	Diagnóstico das características da ação de formação pretendida pelo cliente
Saída (<i>output</i>)	Proposta de formação e contrato
Atividades principais	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração da proposta de formação • Apresentação da proposta de formação e eventual negociação da proposta • Elaboração e assinatura do contrato, em caso de aceitação da proposta
Documentos associados	<ul style="list-style-type: none"> • Ficha de cliente • Contrato
Registos no SharePoint	<ul style="list-style-type: none"> • Registo da ficha de cliente • Registo do contrato
Workflow completo	ANEXO C: Modelo “ <i>As is</i> ” do subprocesso “Elaboração, apresentação e negociação da proposta de formação”

Com as informações recolhidas no subprocesso anterior, o diretor da área de formação profissional elabora uma proposta de formação que o gestor de cliente apresenta. Caso o cliente aceite a proposta, o gestor de cliente informa o diretor da área de formação profissional e o secretariado dessa adjudicação e passa-se à celebração do contrato, da responsabilidade do secretariado. Caso o cliente não aceite a proposta pode haver negociação ou não.

Tal como se pode ver na Figura 11, o ponto de decisão do cliente sobre a aceitação da proposta de formação é um ponto crítico pois dele depende a continuidade do processo e do negócio a ele associado.

Planeamento da formação

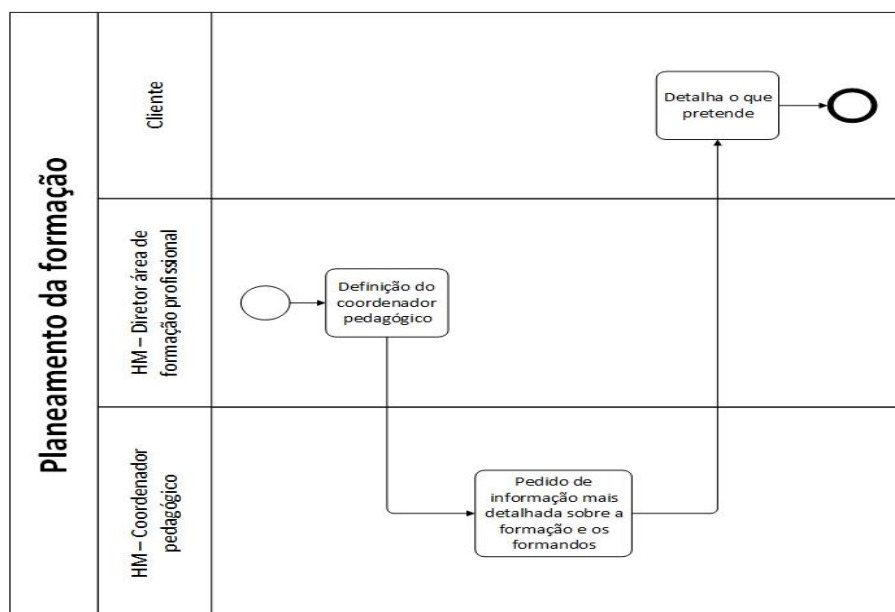


Figura 12 - Modelo “*As is*” simplificado do subprocesso “Planeamento da formação”

Tabela 8 - Dados do subprocesso "Planeamento da formação"

Entrada (<i>input</i>)	Aceitação do cliente da proposta de formação
Saída (<i>output</i>)	Informação mais detalhada sobre a formação a desenvolver e sobre os formandos
Atividades principais	<ul style="list-style-type: none"> Definição do coordenador pedagógico Pedido de informação mais detalhada sobre a ação de formação pretendida e os formandos
Documentos associados	<ul style="list-style-type: none"> Mapa de controlo e acompanhamento de formações
Registos no SharePoint	<ul style="list-style-type: none"> Registo da formação no mapa de acompanhamento e controlo de formações
Workflow completo	ANEXO D: Modelo “As is” do subprocesso “Planeamento da formação”

Nesta fase do processo o diretor da área de formação profissional designa o coordenador pedagógico, que passa a ser responsável pelo processo e que começa por compreender mais detalhadamente o que o cliente pretende e precisa, nomeadamente o enquadramento da formação, grau de escolaridade dos formandos, funções que os formandos exercem, relevância da ação de formação para a empresa e para os formandos, etc..

Desenvolvimento da formação

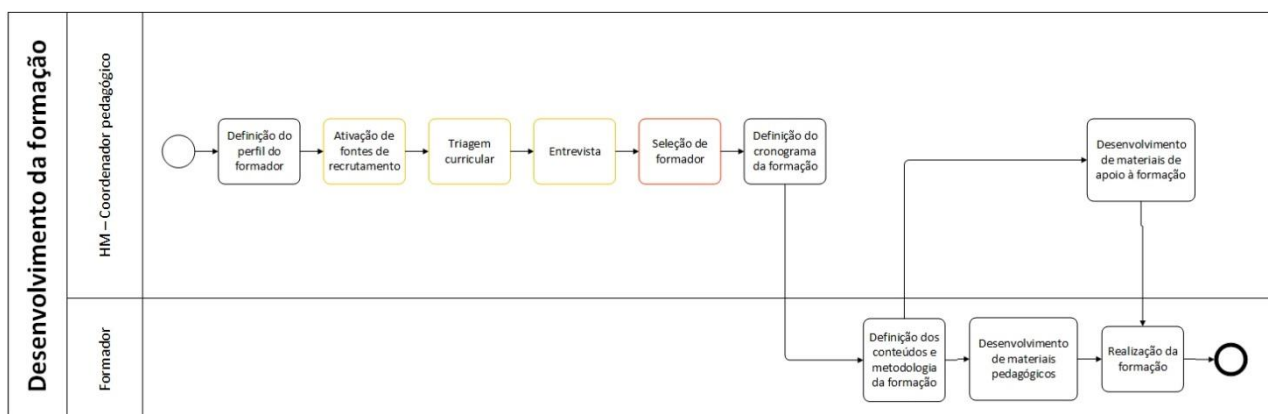


Figura 13 - Modelo “As is” simplificado do subprocesso "Desenvolvimento da formação"

Tabela 9 – Dados do subprocesso “Desenvolvimento da formação”

Entrada (<i>input</i>)	Informação mais detalhada sobre a formação a desenvolver e sobre os formandos
Saída (<i>output</i>)	Realização da ação de formação profissional
Atividades principais	<ul style="list-style-type: none"> Definição do perfil do formador Recrutamento e seleção do formador Definição do cronograma da formação

		<ul style="list-style-type: none"> • Definição dos conteúdos e metodologia da formação • Desenvolvimento de materiais pedagógicos e de apoio à formação • Realização da ação de formação
Documentos associados		<ul style="list-style-type: none"> • Proposta ao formador • Anexo à proposta / contrato • Contrato de prestação de serviços (do formador) • Ficha do formador • Regulamento do formador • Manual do Formador HM Consultores • Cronograma • Plano de curso • Guia para a criação e desenvolvimento do manual dos formandos • Quadro de identificação dos formandos • Ficha de inscrição • Folha de sumários e presenças • Ficha de ocorrências • Regulamento da formação
Registos no SharePoint		<ul style="list-style-type: none"> • Registo da proposta • Registo do contrato • Registo do formador na bolsa de formadores • Registo do cronograma
Workflow completo		ANEXO E: Modelo “ <i>As is</i> ” do subprocesso “Desenvolvimento da formação”

Nesta fase o coordenador pedagógico deve proceder ao recrutamento e seleção de um formador disponível para realizar a ação de formação no intervalo de datas que o cliente definiu como propícias para a realização da ação de formação. O formador será responsável pela definição dos conteúdos específicos da formação, pelo desenvolvimento dos materiais pedagógicos necessários e por ministrar a ação de formação.

Neste subprocesso podemos considerar como ponto crítico e também de possível atraso as atividades relacionadas com o recrutamento e seleção do formador, na medida em que pode ser difícil e demorado encontrar um formador disponível com as características pretendidas, o que não só coloca em risco o cumprimento das datas acordadas com o cliente como também pode colocar em risco a qualidade técnica e pedagógica da ação de formação.

Avaliação e encerramento da formação

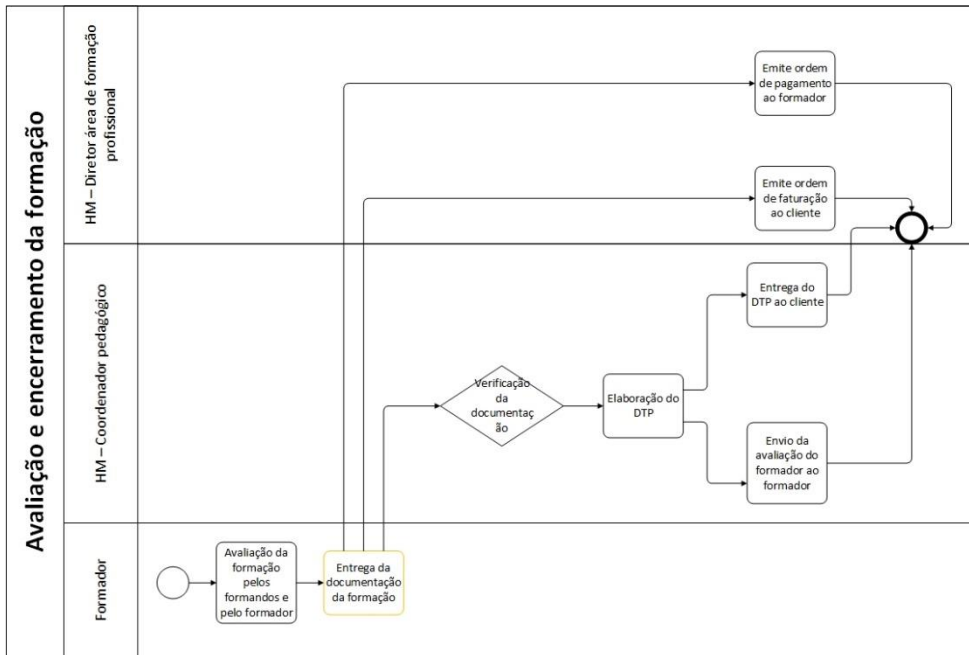


Figura 14 - Modelo “As is” simplificado do subprocesso "Avaliação e encerramento da formação"

Tabela 10 - Dados do subprocesso "Avaliação e encerramento da formação"

Entrada (<i>input</i>)	Avaliação da ação de formação pelos formandos e formador
Saída (<i>output</i>)	Relatórios de avaliação, Dossier técnico-pedagógico (DTP), ordem de pagamento e de faturação
Atividades principais	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação da formação pelos formandos e pelo formador • Entrega e verificação da documentação da ação de formação • Avaliação interna do formador • Elaboração do DTP • Emissão de ordem de pagamento ao formador • Emissão de ordem de faturação ao cliente
Documentos associados	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação da formação pelos formandos • Avaliação da formação pelo formador • Avaliação de desempenho dos formandos • Ficha de ocorrências • Folha de sumários e presenças
Workflow completo	ANEXO F: Modelo “As is” do subprocesso “Avaliação e encerramento da formação”

Na última sessão da ação de formação os formandos são convidados a preencher alguns questionários relativos à formação que frequentaram e ao formador que o formador entrega depois ao coordenador pedagógico juntamente com outra documentação produzida ao longo da ação de formação. Nesta fase o diretor da área de formação profissional dá ordem de pagamento

ao formador e ordem de faturação ao cliente, a que o departamento administrativo-financeiro dá seguimento.

Toda a documentação entregue pelo formador é verificada pelo coordenador pedagógico, que depois elabora e envia ao cliente o DTP e faz a avaliação interna do formador que depois também lhe faz chegar.

A atividade “Entrega de documentação da formação” é um ponto de atraso do subprocesso, pois os formadores muitas vezes não entregam esta documentação imediatamente após o final da ação de formação, pelo que todas as atividades seguintes ficam comprometidas.

- **Processo: *Elaboração e acompanhamento de candidaturas de projetos de formação profissional no âmbito de programas de incentivos co-financiados por fundos europeus***

Tabela 11 - Dados do processo “Elaboração e acompanhamento de candidaturas de projetos de formação profissional no âmbito de programas de incentivos co-financiados por fundos europeus”

Dados do processo	
ID	FP02
Nome	Elaboração e acompanhamento de candidaturas de projetos de formação profissional no âmbito de programas de incentivos co-financiados por fundos europeus
Tipo	Processo core
Propósito / missão do processo	Fazer aprovar candidaturas de projetos de formação obtendo o maior benefício possível dos programas de incentivos
Objetivo do processo	Conseguir a aprovação e máximo financiamento dos projetos de formação dos clientes e acompanhar a execução dos projetos fazendo os pedidos de pagamento e eventuais pedidos de alteração do projeto sem pôr em causa a sua viabilidade.
Entradas (input) do processo	Pedido de proposta por parte do cliente
Saídas (outputs) do processo e clientes	Reembolsos corretamente efetuados ao cliente por parte do organismo gestor da candidatura e Dossier de projeto
Atividades críticas, recursos e responsabilidades	Atividades críticas: <ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico e levantamento de necessidades de formação • Aceitação da proposta de candidatura por parte do cliente • Recolha dos elementos necessários para a candidatura

	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração da candidatura • Processamento dos pedidos de pagamento <p>Recursos necessários:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Microsoft SharePoint 2013 • Email • Plataformas <i>online</i> dos organismos gestores dos programas de incentivos • Documentação variada <p>Responsabilidades: ver Tabela 12</p>
Descrição do processo	Ver subprocesso a subprocesso nas tabelas abaixo (Tabela 13, Tabela 14, Tabela 15, Tabela 16, Tabela 17)

Neste processo intervêm também nove atores, tal como descrito na tabela seguinte:

Tabela 12 - Quadro resumo dos atores intervenientes no processo e suas responsabilidades, relativamente ao processo FP02

Ator	Função
Cliente	Pedir e aprovar propostas de serviços de que necessita e colaborar no melhor desenvolvimento do serviço.
Diretor da área de formação profissional	Acompanhar a atividade da área de Formação Profissional em todas as suas dimensões, desde a financeira até à técnica.
Consultor de formação profissional / Gestor de projeto	Elaborar e acompanhar candidaturas a programas de incentivos ao investimento na área de formação profissional, designadamente nas seguintes etapas: <ul style="list-style-type: none"> • Fundamentação técnica da candidatura; • Relatórios de execução dos projetos; • Elaboração de pedidos de reembolso; • Elaboração de pedidos de alteração dos projetos.
Diretor da área comercial	Acompanhar todas as atividades da área comercial, nomeadamente a designação de um gestor de cliente para cada cliente ou <i>prospect</i> (potencial cliente).
Gestor de cliente	Gerir todos os contatos com o cliente, apresentando-lhe os serviços da HM Consultores, propostas de serviço a prestar e orçamentos.
Organismo gestor da candidatura	Avaliação das candidaturas a programas de incentivos ao investimento na área de formação profissional.
Secretariado	Celebração de contratos.
Gerência	Assinatura de contratos em nome da HM Consultores.

Departamento administrativo-financeiro	Assuntos relacionados com faturação, pagamentos e cobranças.
--	--

Este processo divide-se em seis subprocessos como se pode observar na figura abaixo:

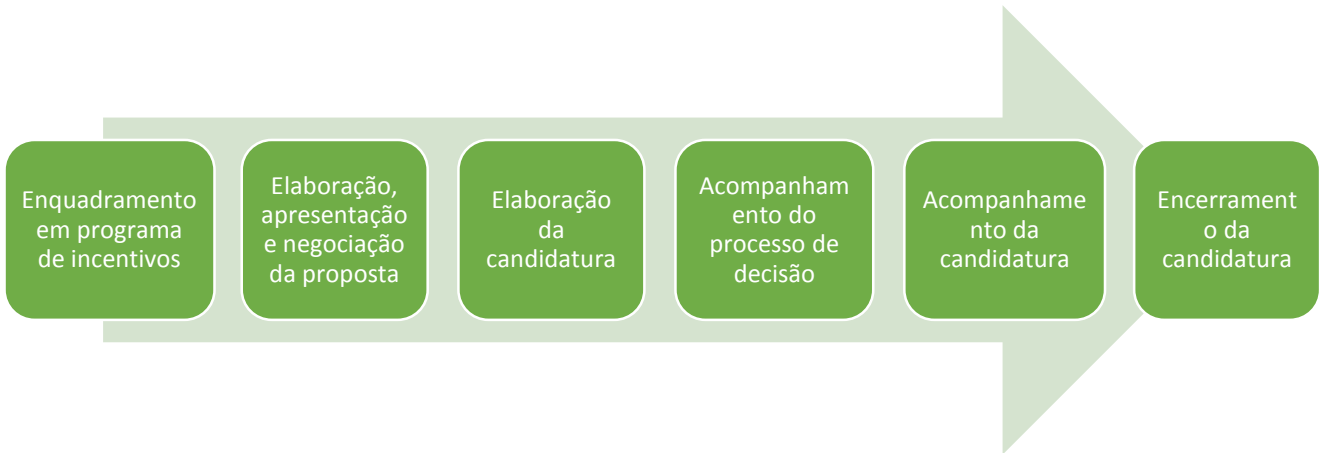


Figura 15 - Subprocessos do processo " Elaboração e acompanhamento de candidaturas no âmbito de programas de incentivos co-financiados por fundos europeus " no modelo "As is"

De seguida apresenta-se a descrição da informação mais relevante sobre cada subprocesso.

Enquadramento em programa de incentivos

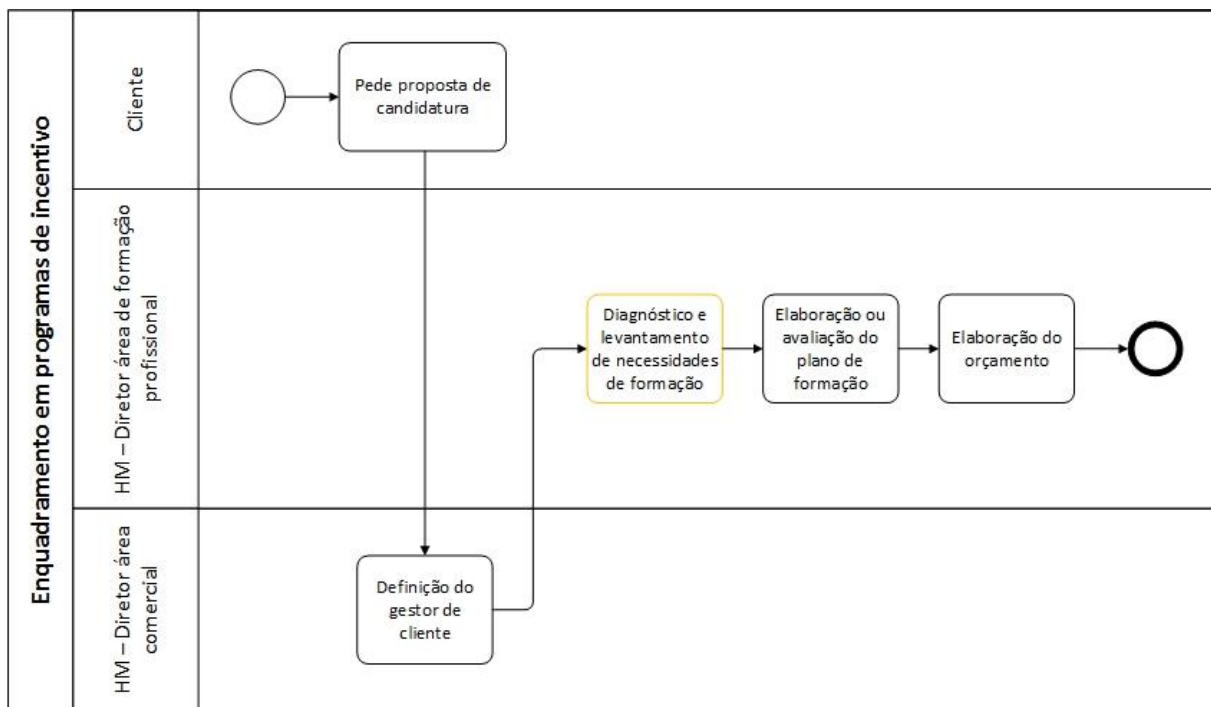


Figura 16 - Modelo "As is" simplificado do subprocesso "Enquadramento em programa de incentivos"

Tabela 13 - Dados do subprocesso "Enquadramento em programa de incentivos"

Entrada (<i>input</i>)	Manifestação de interesse do cliente em candidatar um projeto de formação a um programa de incentivos
Saída (<i>output</i>)	Orçamento e plano de formação
Atividades principais	<ul style="list-style-type: none"> • Definição do gestor de cliente • Diagnóstico e levantamento de necessidades de formação (se o cliente não tiver um plano de formação pré-definido) • Avaliação do plano de formação (caso o cliente já tenha um plano que não tenha sido elaborado pela HM Consultores) • Elaboração do orçamento
Documentos associados	<ul style="list-style-type: none"> • Plano de formação
Workflow completo	ANEXO G: Modelo “ <i>As is</i> ” do subprocesso “Enquadramento em programas de incentivo”

Assim que é recebido um primeiro contato da parte de um possível cliente, o diretor da área comercial designa um gestor de cliente, que deve começar por perceber se o cliente tem já um plano de formação para submeter a candidatura ou não. Caso o cliente já tenha esse plano, o diretor da área de formação deve analisá-lo para perceber se o plano tem ou não viabilidade de ser aprovado pelo organismo gestor da candidatura. Caso o plano não seja considerado viável o cliente deve ser informado e questionado sobre se pretende ou não que se faça um plano de formação novo. Nos casos em que o cliente não tem um plano de formação, o diretor da área de formação profissional faz o levantamento e diagnóstico das necessidades de formação, elabora o plano de formação devidamente enquadrado no programa de incentivos mais adequado e o orçamento que depois serão apresentados ao cliente.

Neste subprocesso a atividade “Diagnóstico e levantamento de necessidades de formação” é um possível ponto de atraso por serem necessários vários contatos e interações com o cliente para se chegar a um diagnóstico completo.

Elaboração, apresentação e negociação da proposta

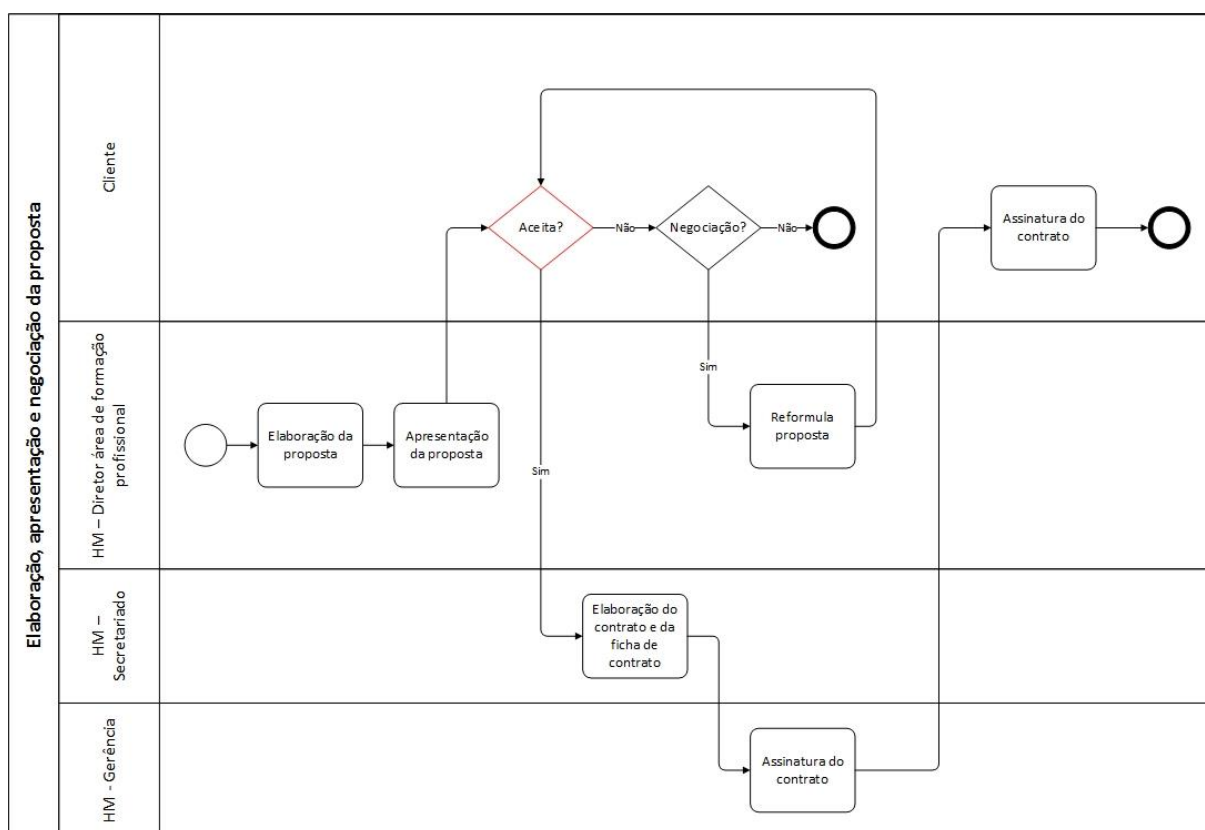


Figura 17 - Modelo “As is” simplificado do subprocesso "Elaboração, apresentação e negociação da proposta"

Tabela 14 - Dados do subprocesso "Elaboração, apresentação e negociação da proposta"

Entrada (<i>input</i>)	Plano de formação e orçamento
Saída (<i>output</i>)	Contrato
Atividades principais	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração da proposta, apresentação e eventual negociação da proposta • Elaboração e assinatura do contrato, em caso de aceitação da proposta
Documentos associados	<ul style="list-style-type: none"> • Proposta • Ficha de cliente • Contrato
Registos SharePoint	no <ul style="list-style-type: none"> • Registo da proposta • Registo de adjudicação da proposta • Registo da ficha de cliente • Registo do contrato
Workflow completo	ANEXO H: Modelo “As is” do subprocesso “Elaboração, apresentação e negociação da proposta”

A partir do orçamento e do enquadramento do plano de formação num programa de incentivos o Diretor da área de formação profissional elabora uma proposta e apresenta-a ao cliente.

Caso o cliente aceite a proposta, o Diretor da área de formação profissional informa o secretariado da adjudicação e solicita ao cliente a documentação necessária para o secretariado elaborar o contrato. Caso o cliente não aceite a proposta pode haver negociação ou não.

A decisão do cliente de aceitar ou não a proposta trata-se de um ponto crítico para a HM Consultores, pois caso o cliente não aceite a proposta isso ditará o fim do processo e do negócio a ele associado.

Elaboração da candidatura

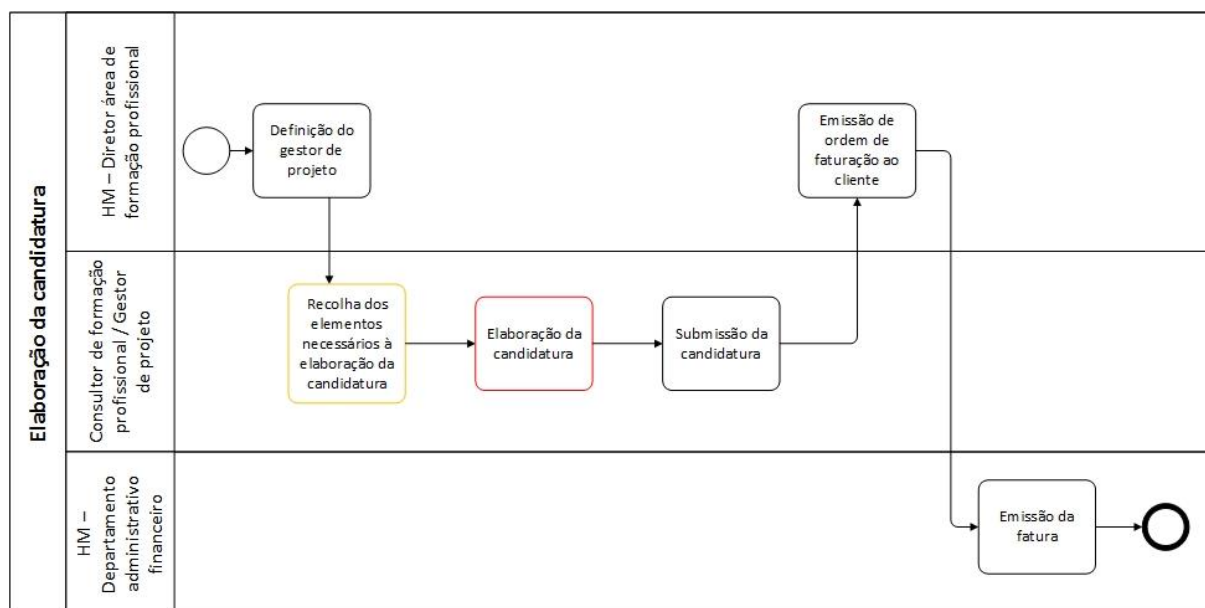


Figura 18 - Modelo “As is” simplificado do subprocesso "Elaboração da candidatura"

Tabela 15 - Dados do subprocesso "Elaboração da candidatura"

Entrada (<i>input</i>)	Adjudicação da proposta
Saída (<i>output</i>)	Submissão da candidatura
Atividades principais	<ul style="list-style-type: none"> Definição do gestor de projeto Recolha dos elementos necessários à elaboração da candidatura Elaboração e submissão da candidatura Emissão de ordem de faturação ao cliente
Documentos associados	<ul style="list-style-type: none"> Memória descritiva da candidatura Fatura
Registos no SharePoint	<ul style="list-style-type: none"> Registo da ordem de faturação
Workflow completo	ANEXO I: Modelo “As is” do subprocesso “Elaboração da candidatura”

Depois de adjudicada a proposta, o diretor da área de formação designa o consultor de formação que exercerá funções de gestor de projeto. O consultor de formação/gestor de projeto deverá recolher todos os elementos necessários à elaboração da candidatura e posteriormente elaborá-la e submetê-la na plataforma *online* do organismo gestor.

Após a submissão da candidatura o diretor da área de formação profissional deve emitir uma ordem de faturação ao cliente.

Nesta fase do processo, a atividade de “Recolha dos elementos necessários à elaboração da candidatura” corresponde frequentemente a um ponto de atraso no processo devido à morosidade do cliente em reunir e enviar todos os elementos pedidos.

A atividade de “Elaboração da candidatura” é uma atividade crítica na medida em que terá influência direta na decisão do organismo gestor da candidatura.

Acompanhamento do processo de decisão

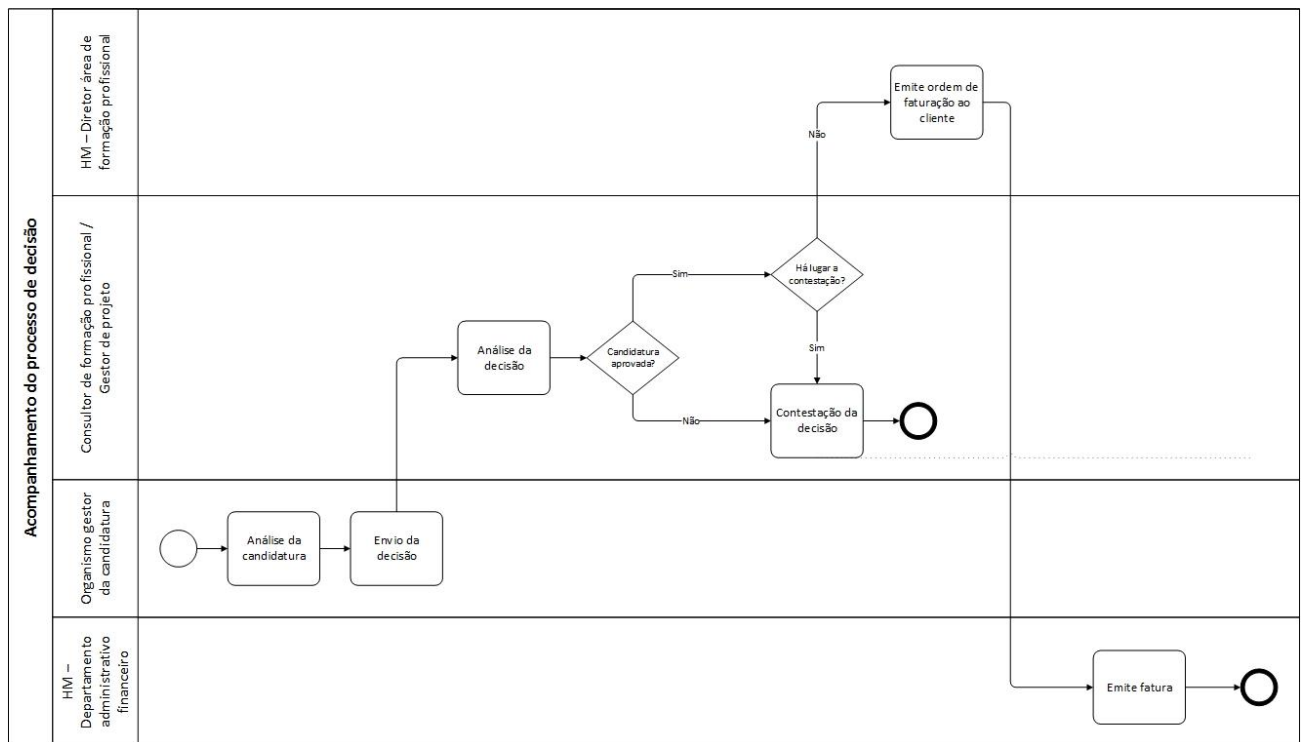


Figura 19 - Modelo “As is” simplificado do subprocesso "Acompanhamento do processo de decisão"

Tabela 16 - Dados do subprocesso "Acompanhamento do processo de decisão"

Entrada (<i>input</i>)	Submissão da candidatura
Saída (<i>output</i>)	Decisão do organismo gestor
Atividades principais	<ul style="list-style-type: none"> • Análise da decisão do organismo gestor • Contestação da decisão se necessário • Emissão de ordem de faturação ao cliente

Documentos associados	<ul style="list-style-type: none"> • Alegações contrárias • Fatura
Registos no SharePoint	<ul style="list-style-type: none"> • Registo de ordem de faturação
Workflow completo	ANEXO J: Modelo “ <i>As is</i> ” do subprocesso “Acompanhamento do processo de decisão”

Depois de analisar a candidatura, o organismo gestor envia a sua decisão ao cliente, que a remete para o consultor de formação profissional/gestor de projeto. Este analisa a decisão e verifica se há alguma contestação a fazer.

Caso a candidatura tenha sido aprovada e não haja nada a contestar, o diretor da área de formação profissional emite uma nova ordem de faturação ao cliente. Caso seja necessário contestar a decisão o consultor de formação profissional/gestor de projeto deve fazê-lo. Nos casos em que a candidatura não é aprovada e a sua contestação também não, o consultor de formação profissional/gestor de projeto pode propor ao cliente submeter uma nova candidatura.

Acompanhamento da candidatura

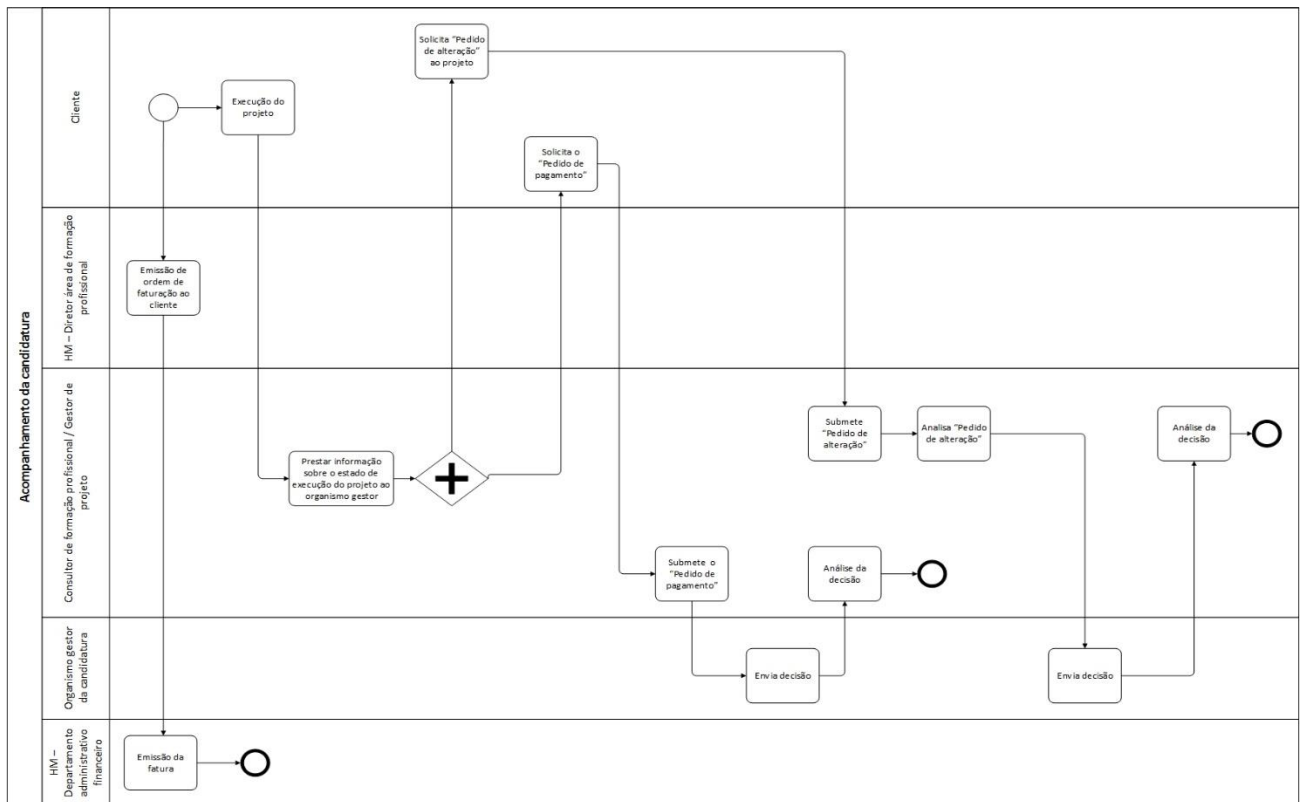


Figura 20 - Modelo “*As is*” simplificado do subprocesso "Acompanhamento da candidatura"

Tabela 17 - Dados do subprocesso "Acompanhamento da candidatura"

Entrada (<i>input</i>)	Aprovação da candidatura
Saída (<i>output</i>)	Execução do projeto

Atividades principais	<ul style="list-style-type: none"> • Execução do projeto • Registrar o estado de execução do projeto (plataforma online do Organismo gestor) • Processamento de pedidos de pagamento ao Organismo gestor • Processamento de pedidos de alteração ao projeto inicial (facultativo) • Análise das decisões do Organismo gestor e eventuais contestações • Emissão de ordem de faturação ao cliente
Documentos associados	<ul style="list-style-type: none"> • Fatura • Mapa financeiro do projeto (com o registo das faturas que entraram em cada pedido de pagamento) • Alegações contrárias
Registos no SharePoint	<ul style="list-style-type: none"> • Registo da ordem de faturação
Workflow completo	ANEXO K: Modelo “ <i>As is</i> ” do subprocesso “Acompanhamento da candidatura”

Quando se fala em acompanhamento da candidatura, estamos a falar não só do acompanhamento da execução do projeto, mas também da submissão de pedidos de pagamento de despesas já feitas e da submissão de pedidos de alteração ao projeto, se tal for necessário e da vontade do cliente.

Ao longo da fase de acompanhamento da candidatura o diretor da área de formação profissional vai emitindo ordens de faturação ao cliente, conforme tiver sido contratualizado.

O consultor de formação profissional/gestor de projeto vai contactando o cliente para obter notícias da execução do projeto e vai prestando essa informação ao organismo gestor da candidatura.

Sempre que se justifique o consultor de formação profissional/gestor de projeto alerta o cliente para a possibilidade de se fazer um pedido de pagamento e se for essa a vontade do cliente informa-o de todos os elementos que tem de reunir e enviar para anexar ao pedido de pagamento. Assim que estiver na posse de todos os elementos o consultor de formação profissional/gestor de projeto processa e submete o pedido de pagamento. O organismo gestor analisa o pedido de pagamento e envia uma decisão que posteriormente o consultor de formação profissional/gestor de projeto deve analisar e contestar se for o caso.

Em algumas situações o cliente pode querer fazer alterações ao projeto inicial. Se for esse o caso o consultor de formação profissional/gestor de projeto deve avaliar se a alteração compromete a candidatura e se for esse o caso o cliente deverá ponderar bem se pretende avançar. Caso a alteração não comprometa a aprovação da candidatura o consultor de formação profissional/gestor de projeto elabora o pedido de alteração que é analisado pelo organismo gestor. Quando toma conhecimento da decisão o consultor de formação profissional/gestor de projeto analisa-a e contesta-a se necessário.

Encerramento da candidatura

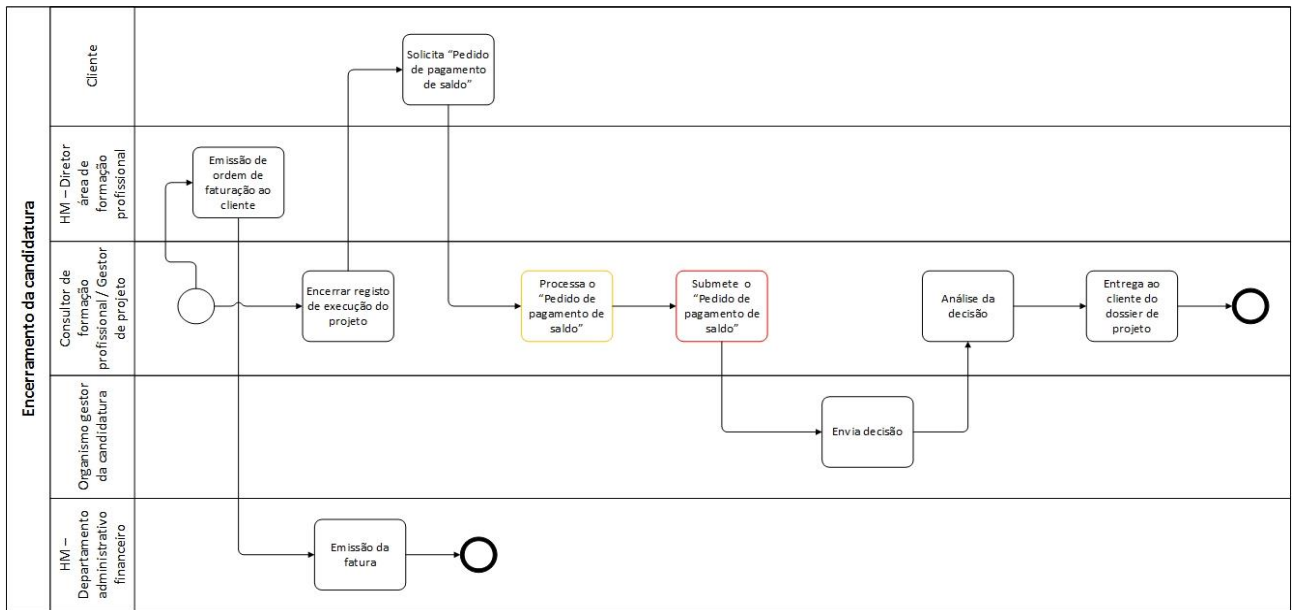


Figura 21- Modelo “As is” simplificado do subprocesso "Encerramento da candidatura"

Tabela 18 - Dados do subprocesso "Encerramento da candidatura"

Entrada (<i>input</i>)	Final da execução do projeto
Saída (<i>output</i>)	Acerto de contas com o último pedido de pagamento e dossier de projeto
Atividades principais	<ul style="list-style-type: none"> • Encerramento do registo de execução do projeto • Processamento do pedido de pagamento de saldo • Análise da decisão do Organismo gestor e eventual contestação • Entrega do dossier de projeto • Emissão de ordem de faturação ao cliente
Documentos associados	<ul style="list-style-type: none"> • Fatura • Alegações contrárias • Dossier de projeto
Registos no SharePoint	<ul style="list-style-type: none"> • Registo da ordem de faturação
Workflow completo	ANEXO L: Modelo “As is” do subprocesso “Encerramento da candidatura”

Quando termina a execução do projeto, o consultor de formação profissional/gestor de projeto encerra o registo da execução e verifica se ainda existem faturas para o organismo gestor reembolsar, uma vez que este reembolso só pode ser pedido até 45 dias após o fim da execução do projeto. Caso existam, o consultor de formação profissional/gestor de projeto alerta o cliente para a necessidade de solicitar o “pedido de pagamento de saldo”, cujo procedimento é igual ao dos anteriores pedidos de pagamento.

A atividade “Processa o pedido de pagamento de saldo” é um potencial ponto de atraso do processo devido à necessidade de se reunir todas as faturas que ainda não foram reembolsadas e de verificar se estão a ser pedidos mesmo todos os reembolsos, pois caso fiquem faturas de fora não se poderá mais reaver esse dinheiro. A atividade “Submete pedido de pagamento de saldo” é um ponto crítico justamente pelo facto de que se se deixarem faturas de fora do pedido de pagamento de saldo esse reembolso está definitivamente perdido.

4 Proposta de melhoria – Redesenho dos processos e definição de indicadores de desempenho

Ao longo da análise “*as is*” dos processos apresentada no capítulo anterior, foram-se chegando a algumas conclusões, nomeadamente:

- Apesar de já bastante afinados por estarem em prática há alguns anos, existem alguns pontos em que os processos podem ser otimizados a nível de tempo, custos e agilização do processo;
- Uma vez que é pretensão da empresa uniformizar os procedimentos comuns às diferentes áreas funcionais e de negócio existem algumas mudanças a fazer, nomeadamente no que concerne à parte comercial dos processos;
- Não se verifica a existência de indicadores de performance para analisar o desempenho do processo.

Com base nestas conclusões os processos foram redesenhados e definiram-se indicadores de desempenho.

4.1 Redesenho dos processos com vista à sua otimização - Modelo “*To-be*”

- **Processo: *Conceção, desenvolvimento e execução de ações de formação profissional***

No que diz respeito aos dados do processo descritos na Tabela 4 não existem diferenças substanciais, assim como também não existem diferenças nos atores intervenientes no processo e suas responsabilidades (ver Tabela 5).

A primeira grande diferença relativamente ao processo atual é a inclusão de um novo subprocesso no final, tal como podemos ver na Figura 22 e cuja relevância será posteriormente explicada.

De seguida apresenta-se a descrição das mudanças a implementar em cada subprocesso. O *workflow* detalhado de cada subprocesso encontra-se em anexo.

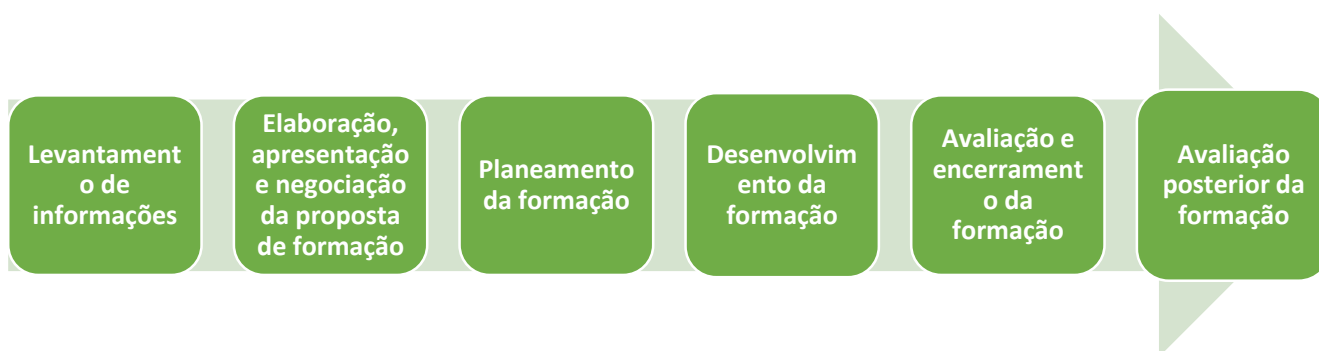


Figura 22 - Subprocessos do processo "Conceção, desenvolvimento e execução de ações de formação profissional" no modelo “*To-be*”

Levantamento de informações

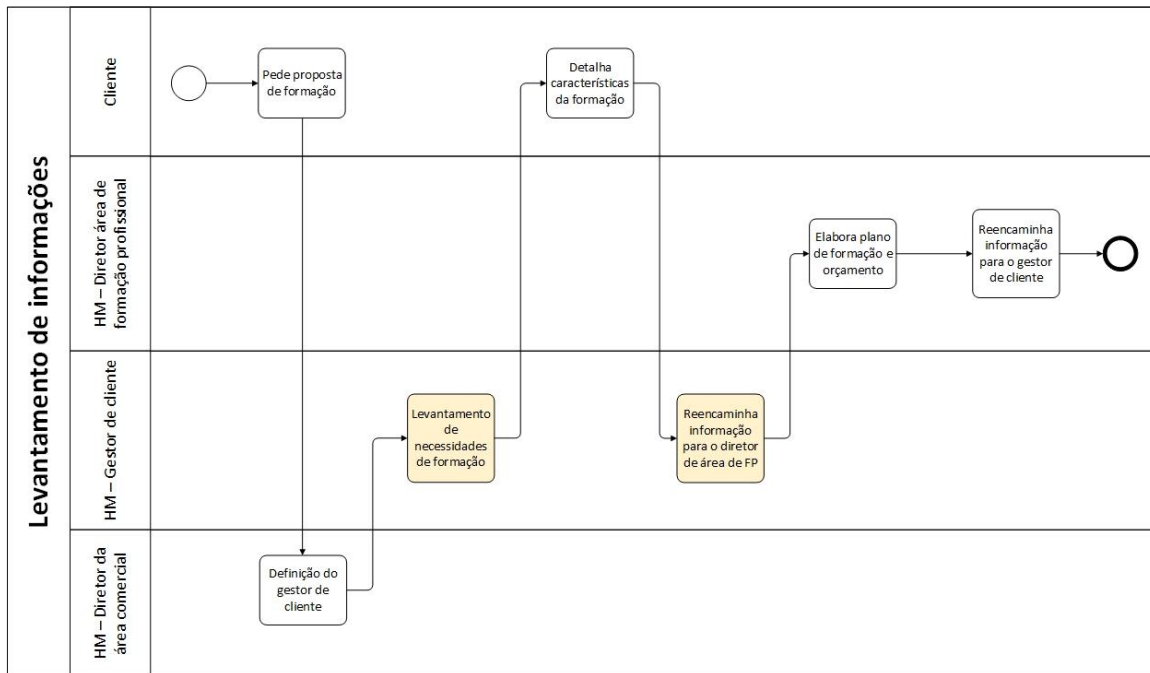


Figura 23 - Modificações relativamente ao modelo "as is" (simplificado)

Por uma questão de uniformização de procedimentos na HM Consultores, o gestor de cliente passou a ser responsável por todos os contatos iniciais com o cliente. Assim, é ao gestor de cliente que cabe recolher toda a informação necessária para que o diretor da área de formação profissional possa fazer o trabalho técnico de elaboração de um plano de formação e respetivo orçamento. Para que esta recolha de informação seja bem sucedida foi criada a “*Checklist* de recolha de informação”.

Tabela 19 - Redesenho do subprocesso "Levantamento de informações"

Entrada (<i>input</i>)	Pedido de uma proposta de formação profissional por parte do cliente
Saída (<i>output</i>)	Plano de formação e orçamento
Atividades principais	<ul style="list-style-type: none"> • Definição do gestor de cliente • Levantamento de necessidades de formação • Detalhamento das características da ação de formação • Elaboração do plano de formação e orçamento
Documentos associados	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Checklist</i> de recolha de informação • Plano de formação e orçamento
Workflow completo	ANEXO M: Modelo “ <i>To-be</i> ” do subprocesso “Levantamento de informações”

Elaboração, apresentação e negociação da proposta de formação

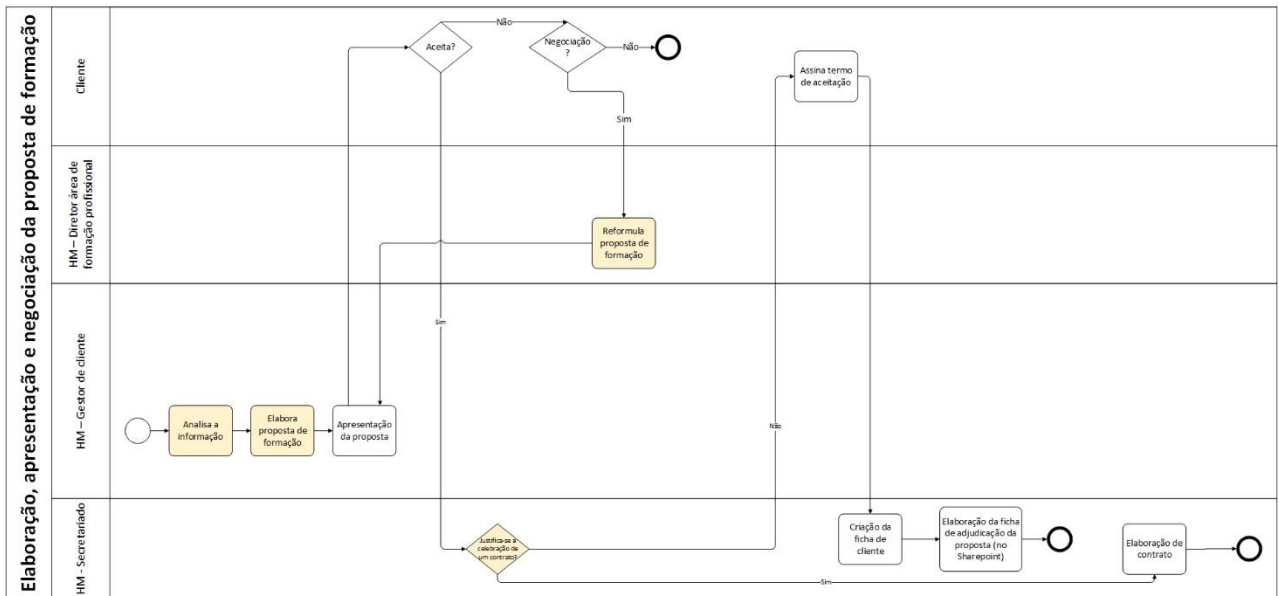


Figura 24 - Modificações relativamente ao modelo "as is" (simplificado)

A elaboração da proposta de formação deixa de ser responsabilidade do diretor da área de formação profissional para passar a ser responsabilidade do gestor de cliente. Também deixa de ser responsabilidade do diretor da área de formação profissional responder diretamente ao cliente em casos de negociação de propostas. Assim, por uma questão de uniformização de procedimentos na HM Consultores, a área de formação profissional passa a ser apenas responsável pela parte técnica do processo, passando a parte comercial para a alçada do departamento comercial.

Também relativamente à celebração de contrato foram efetuadas alterações, uma vez que a prática ditava que em algumas situações não se justificava a celebração formal de um contrato e era suficiente o cliente devolver assinado o termo de aceitação da proposta que vai sempre anexo à proposta de formação. A celebração de contrato passará apenas a ser feita quando a formação tiver duração superior a um mês, e/ou o seu valor for superior a 2500€ e/ou quando a formação for composta de mais de três ações de formação.

Tabela 20 - Redesenho do subprocesso “Elaboração, apresentação e negociação da proposta de formação”

Entrada (<i>input</i>)	Plano de formação e orçamento
Saída (<i>output</i>)	Proposta de formação e contrato
Atividades principais	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração da proposta de formação • Apresentação da proposta de formação e eventual negociação da proposta • Decisão sobre a necessidade ou não de se fazer um contrato • Elaboração e assinatura do contrato, em caso de aceitação da proposta
Documentos associados	<ul style="list-style-type: none"> • Proposta de formação • Ficha de cliente

		<ul style="list-style-type: none"> • Contrato • Mapa de controlo e acompanhamento de formações
Registos SharePoint	no	<ul style="list-style-type: none"> • Registo da proposta • Registo de adjudicação da proposta • Registo da ficha de cliente • Registo da ficha de adjudicação da proposta • Registo do contrato + Atualização do registo do contrato, mudando o estado para assinado • Registo da formação no mapa de acompanhamento e controlo de formações
Workflow completo		ANEXO N: Modelo “ <i>To-be</i> ” do subprocesso “Elaboração, apresentação e negociação da proposta de formação”

Planeamento da formação

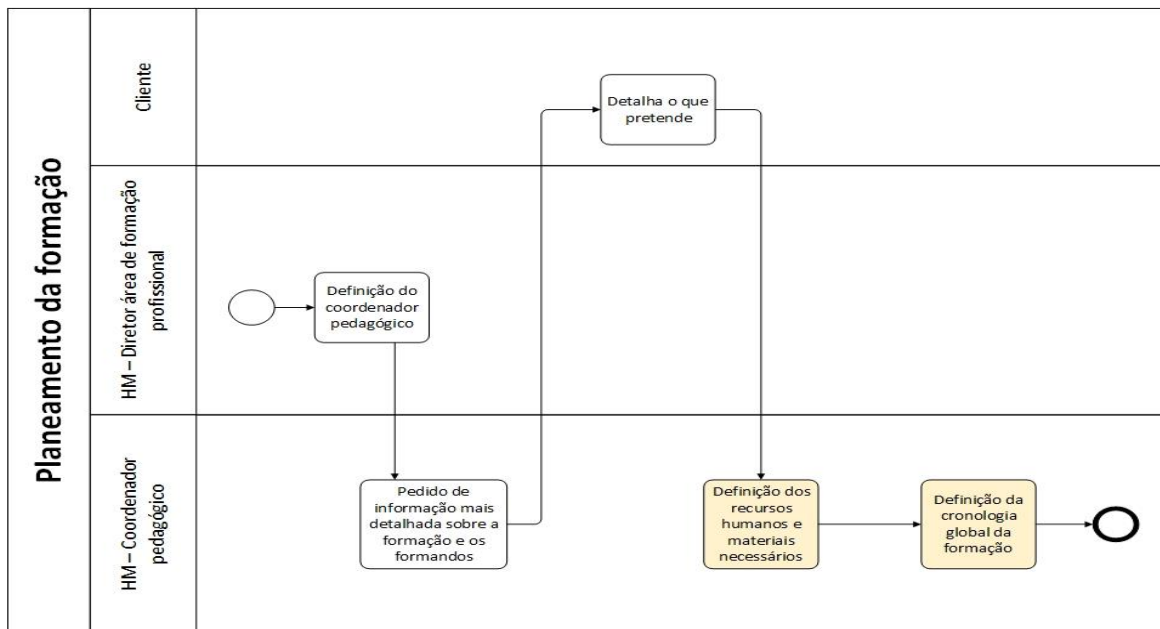


Figura 26 - Modificações relativamente ao modelo “*as is*” (simplificado)

Pela análise “*as is*” do processo na sua totalidade percebeu-se que alguns dos documentos que irão constituir o Dossier técnico-pedagógico (DTP) podem ir sendo elaborados ao longo do processo. Assim, decidiu-se incluir nesta fase do processo as atividades “Definição dos recursos humanos e materiais necessários” e “Definição da cronologia global da formação” após a recolha de informação mais detalhada sobre a formação e os formandos, de forma a no final deste subprocesso ter já pronto o documento “Referencial de curso” que irá fazer parte do DTP.

Tabela 21 - Redesenho do subprocesso "Planeamento da formação"

Entrada (<i>input</i>)	Aceitação do cliente da proposta de formação
Saída (<i>output</i>)	Informação mais detalhada sobre a formação a desenvolver e sobre os formandos

Atividades principais	<ul style="list-style-type: none"> • Definição do coordenador pedagógico • Pedido de informação mais detalhada sobre a ação de formação pretendida e os formandos • Definição dos recursos humanos e materiais necessários • Definição da cronologia global da formação
Documentos associados	<ul style="list-style-type: none"> • Referencial de curso (DTP)
Workflow completo	ANEXO O: Modelo “ <i>To-be</i> ” do subprocesso “Planeamento da formação”

Desenvolvimento da formação

Modificações no subprocesso relativamente ao modelo “*as is*”

Neste subprocesso não são feitas modificações muito relevantes. Uma vez que a definição dos recursos humanos e materiais necessários se passa a fazer na fase de planeamento da formação, este subprocesso passa a iniciar-se com o recrutamento e seleção do formador.

Numa perspetiva de ir adiantando a elaboração do DTP, o plano de curso e o cronograma da formação produzidos nesta fase irão já ficar prontos a integrar esse documento.

Tabela 22 - Redesenho do subprocesso "Desenvolvimento da formação"

Entrada (<i>input</i>)	Informação mais detalhada sobre a formação a desenvolver e sobre os formados
Intervenientes	Diretor da área de formação profissional, Coordenador pedagógico, Formador e Gerência
Atividades principais	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutamento e seleção do formador • Definição do cronograma da formação • Definição dos conteúdos e metodologia da formação • Desenvolvimento de materiais pedagógicos e de apoio à formação • Realização da ação de formação
Saída (<i>output</i>)	Realização da ação de formação profissional
Documentos associados	<ul style="list-style-type: none"> • Proposta ao formador • Anexo à proposta / contrato • Contrato de prestação de serviços (do formador) • Ficha do formador • Regulamento do formador • Manual do Formador HM Consultores • Cronograma • Plano de curso • Guia para a criação e desenvolvimento do manual dos formandos • Quadro de identificação dos formandos

		<ul style="list-style-type: none"> • Ficha de inscrição • Folha de sumários e presenças • Ficha de ocorrências • Regulamento da formação
Registos no SharePoint		<ul style="list-style-type: none"> • Registo da proposta ao formador • Registo do contrato do formador • Registo do formador na bolsa de formadores • Registo do cronograma da formação
Workflow completo		ANEXO P: Modelo “ <i>To-be</i> ” do subprocesso “Desenvolvimento da formação”

Avaliação e encerramento da formação

Modificações no subprocesso relativamente ao modelo “*as is*”

A análise do desenho atual do processo revelou que ele dava aso a interpretações erradas do *workflow*, pelo que se optou por um maior detalhamento das atividades a levar a cabo após a entrega e verificação de conformidade da documentação da formação.

Tabela 23 - Redesenho do subprocesso "Avaliação e encerramento da formação"

Entrada (<i>input</i>)		Avaliação da ação de formação pelos formandos e formador
Intervenientes		Cliente, Diretor de área de formação profissional, Coordenador pedagógico, Formador e Departamento administrativo-financeiro
Atividades principais		<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação da formação pelos formandos e pelo formador • Entrega e verificação da documentação da ação de formação • Avaliação interna do formador • Emissão de relatórios de avaliação da formação • Emissão de certificados de formação profissional • Constituição do Dossier técnico-pedagógico • Emissão de ordem de pagamento ao formador • Emissão de ordem de faturação ao cliente
Saída (<i>output</i>)		Relatórios de avaliação, certificados de formação profissional, DTP, ordem de pagamento e de faturação
Documentos associados		<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação da formação pelos formandos • Avaliação da formação pelo formador • Avaliação de desempenho dos formandos • Ficha de ocorrências • Folha de sumários e presenças
Registos no SharePoint		<ul style="list-style-type: none"> • Registo da ordem de faturação • Registo da ordem de pagamento
Workflow completo		ANEXO Q: Modelo “ <i>To-be</i> ” do subprocesso “Avaliação e encerramento da formação”

Avaliação posterior

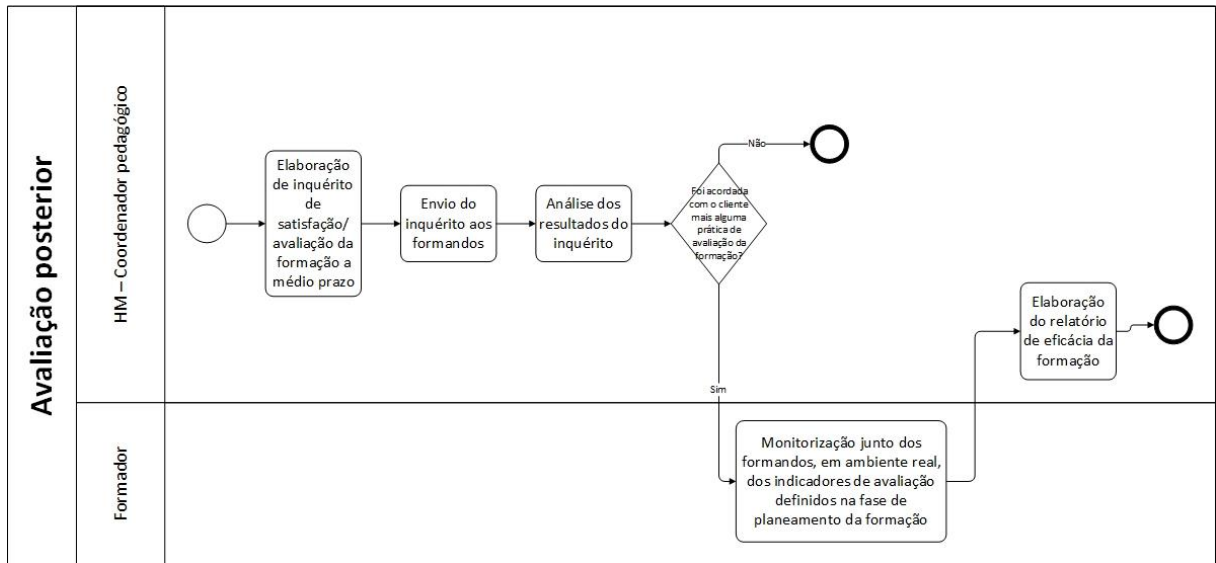


Figura 27 - Novo subprocesso "Avaliação posterior da formação"

A análise do processo atual e a perceção dos colaboradores da área de formação profissional revelou a falta de *feedback* relativamente à real satisfação dos formandos algum tempo após a formação e sobre se esta teve reais impactos no trabalho diário. Partindo desta falta de *feedback* identificou-se um novo serviço a oferecer aos clientes: a possibilidade de o formador poder realizar uma espécie de auditoria de eficácia da formação no comportamento ou hábitos de trabalho dos formandos algum tempo após o término da formação.

Assim, optou-se por incluir um novo subprocesso neste processo que deve ter lugar três a seis meses após a realização de cada formação. Nessa altura o coordenador pedagógico deve elaborar um inquérito de satisfação/avaliação da formação e fazê-lo chegar aos formandos que frequentaram a formação. Assim que recebe os inquéritos preenchidos o coordenador pedagógico deve analisá-los e produzir um relatório.

O coordenador pedagógico deve também verificar se ficou acordado com o cliente algum tipo de avaliação de eficácia da formação e em caso afirmativo o formador deverá proceder à monitorização junto dos formandos, em ambiente real, dos indicadores de avaliação definidos na fase de planeamento da formação e elaborar um relatório.

Tabela 24 - Novo subprocesso "Avaliação posterior da formação"

Entrada (<i>input</i>)	Passagem de 3 a 6 meses da realização da formação
Saída (<i>output</i>)	Relatório de satisfação/avaliação da formação a médio prazo e Relatório de eficácia da formação
Documentos associados	<ul style="list-style-type: none"> • Inquérito de satisfação/avaliação da formação a médio prazo • Relatório de satisfação/avaliação da formação a médio prazo • Registo de monitorizações • Relatório de eficácia da formação
Workflow completo	ANEXO R: Modelo "To-be" do subprocesso "Avaliação posterior da formação"

- **Processo: Elaboração e acompanhamento de candidaturas de projetos de formação profissional no âmbito de programas de incentivos co-financiados por fundos europeus**

Neste processo não houve modificações relativamente à divisão em subprocessos, como podemos ver na imagem abaixo.

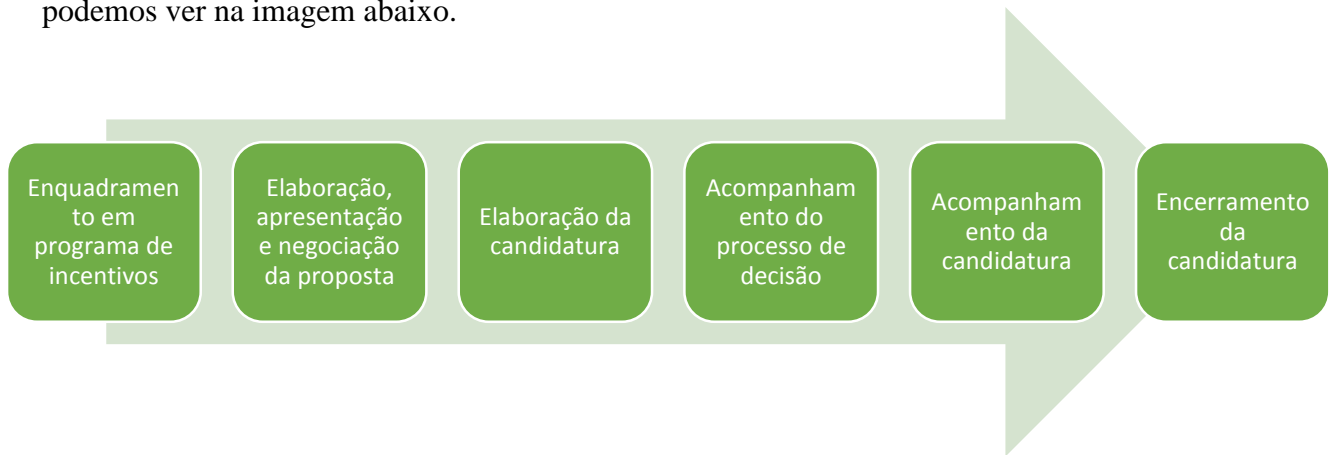


Figura 28 - Subprocessos do processo "Elaboração e acompanhamento de candidaturas de projetos de formação profissional no âmbito de programas de incentivos co-financiados por fundos europeus" no modelo "to-be"

No que diz respeito aos dados do processo descritos na Tabela 11 não existem diferenças substanciais, assim como também não existem diferenças nos atores intervenientes no processo e suas responsabilidades (ver Tabela 12).

De seguida apresenta-se a descrição das mudanças a implementar em cada subprocesso. O *workflow* detalhado de cada subprocesso encontra-se em anexo.

Enquadramento em programa de incentivos

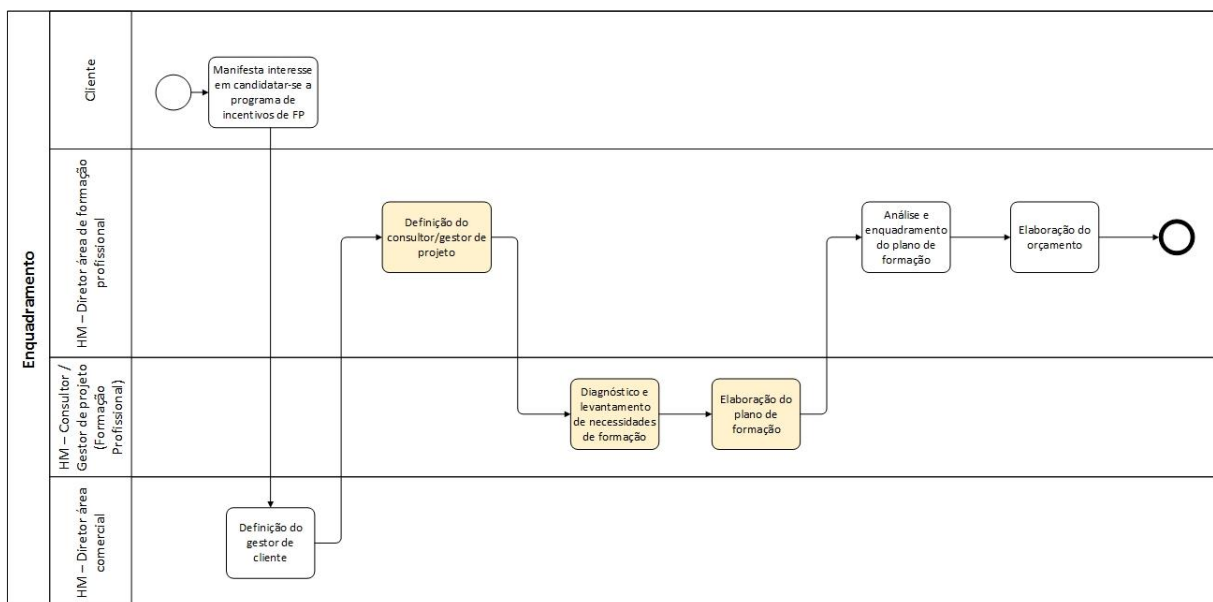


Figura 29 - Modificações relativamente ao modelo "as is" (simplificado)

Seguindo a lógica da uniformização de procedimentos na HM Consultores, também aqui é a área comercial, na pessoa do gestor de cliente, que fica responsável por todos os contactos com o cliente. Assim, é criada uma *Checklist* de recolha de informação e documentação para que o gestor de cliente forneça ao diretor da área de formação profissional os elementos necessários para que este elabore um plano de formação devidamente enquadrado num programa de incentivos e o orçamento do serviço a prestar.

A definição do consultor/gestor de formação é antecipada para este subprocesso para que seja este colaborador a acompanhar desde o início o cliente juntamente com o gestor de cliente. Também o “Diagnóstico e levantamento de necessidades de formação” e a “Elaboração do plano de formação” passam a ser responsabilidade do consultor/gestor de projeto e não do diretor da área de formação profissional, que nesta fará apenas a “Análise e enquadramento do plano de formação” e a “Elaboração do orçamento.”

Tabela 25 - Redesenho do subprocesso "Enquadramento em programa de incentivos"

Entrada (<i>input</i>)	Manifestação de interesse do cliente em candidatar um projeto de formação a um programa de incentivos
Saída (<i>output</i>)	Orçamento e plano de formação
Atividades principais	<ul style="list-style-type: none"> • Definição do gestor de cliente • Definição do consultor responsável pelo diagnóstico e levantamento das necessidades de formação e pela elaboração do plano de formação • Diagnóstico e levantamento de necessidades de formação (se o cliente não tiver um plano de formação pré-definido) • Avaliação do plano de formação (caso o cliente já tenha um que não tenha sido elaborado pela HM Consultores) • Análise e enquadramento do plano de formação num programa de incentivos • Elaboração do orçamento
Documentos associados	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Checklist</i> para recolha de informação e documentação • Plano de formação • Orçamento
Workflow completo	ANEXO S: Modelo “ <i>To-be</i> ” do subprocesso “Enquadramento em programa de incentivos”

Elaboração, apresentação e negociação da proposta

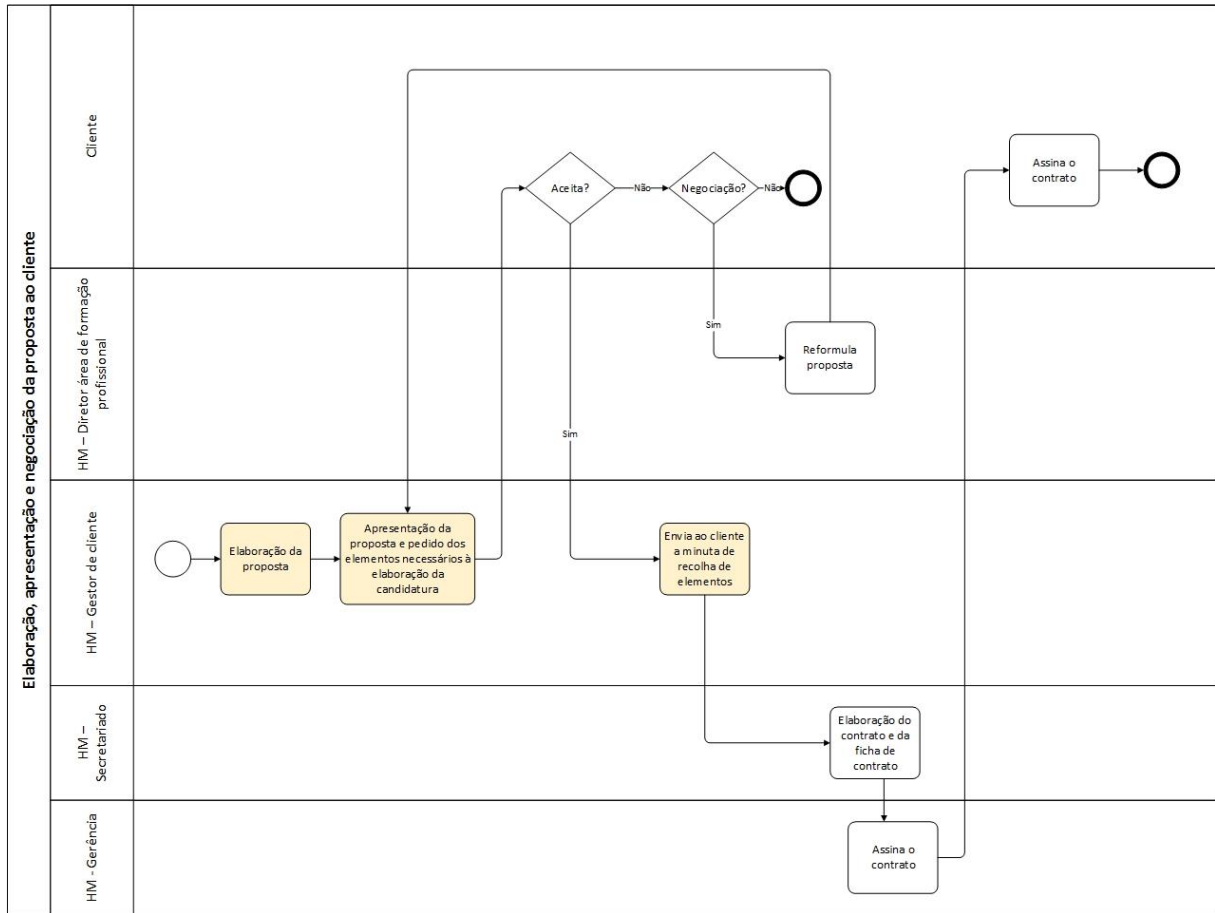


Figura 30 - Modificações relativamente ao modelo "as is" (simplificado)

A apresentação e negociação da proposta ao cliente passa a ser responsabilidade do gestor de cliente. Como se tinha identificado no modelo "as is" que a recolha dos elementos necessários à elaboração da candidatura era um ponto de atraso optou-se por explicar ao cliente que elementos serão necessários para a elaboração da candidatura no momento em que lhe é apresentada a proposta e depois de este aceitar a proposta é-lhe enviada uma minuta onde constam os elementos que este deve recolher.

Tabela 26 - Redesenho do subprocesso "Elaboração, apresentação e negociação da proposta"

Entrada (<i>input</i>)	Plano de formação e orçamento
Atividades principais	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração da proposta, apresentação e eventual negociação da proposta • Elaboração e assinatura do contrato, em caso de aceitação da proposta • Pedido dos elementos necessários à elaboração da candidatura
Saída (<i>output</i>)	Contrato
Documentos associados	<ul style="list-style-type: none"> • Proposta • Minuta de recolha de elementos • Ficha de cliente

		<ul style="list-style-type: none"> • Contrato
Registos no SharePoint		<ul style="list-style-type: none"> • Registo da proposta • Registo de adjudicação da proposta • Registo da ficha de cliente • Registo da ficha contrato
Workflow completo		ANEXO T: Modelo “ <i>To-be</i> ” do subprocesso “Elaboração, apresentação e negociação da proposta ao cliente”

Elaboração da candidatura

Não foram feitas modificações porque o ponto de atraso correspondente à atividade de “Recolha dos elementos necessários à elaboração da candidatura” foi atenuado pelas modificações do subprocesso anterior. O facto de ser o organismo gestor a ditar as regras da elaboração e submissão das candidaturas também justifica a falta de margem de manobra para modificações.

O *workflow* completo deste subprocesso pode ser visto no ANEXO U: Modelo “*To-be*” do subprocesso “Elaboração da candidatura”.

Acompanhamento do processo de decisão, Acompanhamento da candidatura e Encerramento da candidatura

Nestes subprocessos também não foram feitas modificações relativamente ao modelo *as is* pelo mesmo motivo: o facto de ser o organismo gestor que dita todas as regras relativamente às candidaturas justifica a falta de margem de manobra para modificações.

O *workflow* completo destes subprocessos pode ser visto nos anexos V, W e X respetivamente.

4.2 Indicadores de desempenho

Quando se fez a análise “*as is*” dos processos verificou-se que eles não tinham indicadores (KPI – *Key performance indicators*) associados que permitissem medir o seu desempenho. No entanto é muito importante para qualquer organização ter indicadores de performance dos processos para que se atinjam os objetivos definidos e se possam tomar medidas corretivas sempre que necessário.

Assim, definiram-se alguns indicadores de eficácia (*effectiveness indicators* e *leading indicators*) e de resultado (*lagging indicators*) que tentam medir o grau de satisfação e o alcance dos objetivos relativamente aos resultados obtidos e que podemos ver na tabela seguinte.

Tabela 27 - Indicadores de desempenho definidos

Objetivo: Aumentar o grau de satisfação dos clientes						
Indicador	Meta	Fórmula	Frequência	Origem dos dados	Quem mede	
Tempo de resposta	1 Dia útil	Data de resposta	de ao	Annual	CRM	Gestor de cliente

primeiro contato do cliente		cliente – Data do contato do cliente			
Número de reclamações	Nenhuma reclamação	Contar o número de reclamações de clientes	Anual	Contato / correspondência com o cliente e livro de reclamações	Diretor de área de formação profissional
Resultados da avaliação dos formandos	Igual ou superior a 75 %	Média da avaliação final dos formandos de cada ação de formação	Anual	Avaliação de desempenho dos formandos	Coordenador pedagógico
Objetivo: Melhoria de resultados na área de Formação Profissional					
Indicador	Meta	Fórmula	Frequência	Origem dos dados	Quem mede
Adjudicação de propostas	80%	Propostas adjudicadas / Total de propostas emitidas	Anual	SharePoint – Registo da proposta e Registo de adjudicação da proposta	Diretor da área de formação profissional
Aprovação de candidaturas	100%	Candidaturas aprovadas / Total de candidaturas submetidas	Anual	Decisão do organismo gestor	Diretor da área de formação profissional
Grau de execução dos projetos	90%	Horas de formação realizadas / horas previstas	Anual	Dossier de projeto	Consultor/Gestor de projeto

Como se pode ver na Tabela 27, foram determinados vários indicadores para cada um dos objetivos da área de Formação Profissional.

Uma vez que ainda não existiam indicadores de desempenho implementados na área de Formação Profissional da HM Consultores, estes foram pensados tendo em conta os objetivos a atingir. A aplicação destes indicadores permitirá de futuro identificar onde é necessário intervir e implementar medidas corretivas para atingir um objetivo, de modo a minimizar o risco de não se cumprirem os objetivos definidos.

Os indicadores “Tempo de resposta ao primeiro contacto do cliente”, “Número de reclamações” e “Resultados da avaliação dos formandos” foram definidos por serem bastante relevantes para

a satisfação dos clientes da área de Formação Profissional. A prática diária de trabalho dos colaboradores da HM Consultores tem demonstrado que os clientes ficam agradados se não demorarem muito a receber uma resposta ao seu primeiro contato. Assim, para causar um impacto positivo no cliente, definiu-se o prazo máximo de um dia útil para responder a este primeiro contato. O número de reclamações dos clientes também permite aferir a sua satisfação e identificar falhas que de futuro devam ser corrigidas. Os resultados da avaliação dos formandos permitem não só verificar se a ação de formação foi bem preparada e se cumpriu os seus objetivos, mas também permitem perceber se os formandos adquiriram uma “quantidade” razoável de conhecimento, que se traduzirá na satisfação ou não do cliente relativamente ao serviço prestado.

Os indicadores “Adjudicação de propostas”, “Aprovação de candidaturas” e “Grau de execução dos projetos” permitem verificar se a área de Formação Profissional está a atingir os seus objetivos estratégicos. O indicador relativo à adjudicação das propostas permite verificar se estão aquém ou além da meta proposta e caso estejam aquém é sinal de que devem ser tomadas medidas para perceber porque é que os clientes estão a rejeitar as propostas emitidas pela HM Consultores e tomar medidas para corrigir a situação. O índice de aprovação de candidaturas permite verificar se estas estão a ser corretamente elaboradas e caso não estejam devem esforçar-se no sentido de perceber onde estão a errar e corrigir essa falha. O indicador relativo ao grau de execução dos projetos permite perceber se o acompanhamento do projeto está a ser corretamente feito no sentido de evitar que o cliente falhe a execução e comprometa o projeto.

Foi definida uma frequência anual de monitorização dos indicadores porque na maioria dos casos a execução completa dos processos da área de Formação Profissional é bastante demorada. Assim, no final de cada ano devem ser analisados os resultados dos indicadores e devem ser definidas as medidas corretivas a aplicar de modo a que no ano seguinte não se voltem a verificar as mesmas falhas.

5 Microsoft SharePoint

5.1 O Microsoft SharePoint

O Microsoft SharePoint é um produto da Microsoft para a gestão de conteúdos e documentos empresariais, cuja primeira versão data de 2001.

A versão mais recente denomina-se Microsoft SharePoint 2013 e está totalmente integrado com Microsoft Office, com o qual a maioria das empresas já está familiarizada. O Microsoft SharePoint 2013 é um serviço baseado na *cloud*, em que “qualquer empresa pode simplesmente assinar um plano do Office 365 ou o serviço autónomo do SharePoint Online, e seus funcionários poderão criar sites a fim de partilhar documentos e informações com colegas, parceiros e clientes” (Microsoft 2015).

Esta é uma plataforma de trabalho colaborativo que facilita a criação, gestão, partilha, organização e localização de informação e documentos (Microsoft 2015), como podemos ver na imagem abaixo:

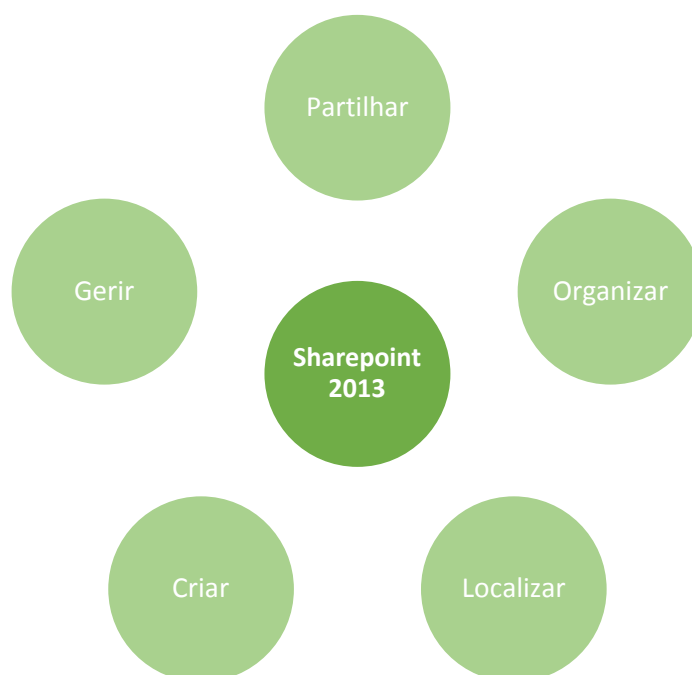


Figura 31 – Descrição geral do Microsoft SharePoint 2013

Entre outras coisas, o Microsoft SharePoint 2013 permite (Introdução ao SharePoint 2013 s.d.):

- Carregar arquivos no OneDrive (biblioteca pessoal de documentos online) e aceder a esses arquivos a partir de qualquer lugar;
- Abrir e editar um documento disponibilizado numa biblioteca;
- Trabalhar no mesmo documento com outras pessoas e ao mesmo tempo;
- Partilhar documentos com outras pessoas, quer pertençam à organização quer não pertençam;
- Criar um *site* para a equipa/organização;
- Adicionar listas ou bibliotecas de arquivos a um *site*;
- Pesquisar;

- Partilhar informações.

Esta plataforma permite também automatizar o *workflow* de um processo e controlar a execução de tarefas.

Um *site* em Microsoft SharePoint 2013 é um conjunto de páginas, listas e bibliotecas às quais se adicionam dados e documentos. Um *site* pode conter vários *sites*. Os *sites* podem ainda conter *web-parts* que são secções que mostram conteúdos de listas bibliotecas, como por exemplo um calendário de tarefas de um utilizador.

Segundo um artigo da Gartner (MacComascaigh 2013), as funções e potencialidades do Microsoft SharePoint 2013 levam muitas empresas a considerar passar a usar esta ferramenta, uma vez que esta poderá ajudar os seus colaboradores a partilhar e criar conteúdos em conjunto, criar *sites*, gerir documentos e executar outras tarefas.

5.2 Utilização do Microsoft SharePoint na área de Formação Profissional

Na HM Consultores é usado o Microsoft SharePoint 2013, que permite que os colaboradores da empresa tenham acesso a todos os conteúdos e funcionalidades do SharePoint a partir de qualquer lugar usando qualquer *web browser*.

Esta plataforma foi implementada em outubro de 2014 e desde então os colaboradores da HM Consultores têm vindo a trabalhar para que seja possível que todas as áreas de negócio registem a sua atividade na plataforma.

Apesar de estar institucionalizado o uso da plataforma ainda nem todas as áreas funcionais e de negócio da HM Consultores a usam e nas áreas em que é usado recorre-se ao “engenho” e capacidade de pesquisa e auto-aprendizagem para tentar dar-lhe o melhor uso possível.

Quando os colaboradores acedem ao *site*, têm a seguinte vista:

The screenshot displays the SharePoint 2013 intranet interface for HM Consultores. At the top, there is a navigation bar with 'Office 365' and 'Sites' menus, a search bar, and utility icons for sharing, following, and editing. Below the navigation bar, a horizontal menu lists various site areas: 'HM Consultores', 'Formação Profissional', 'SIAPI', 'Administrativa - Financeira', 'Comercial', 'HMBO', 'HM Tomorrow', and 'Sistemas de Gestão'. The main content area is titled 'Intranet Grupo HM Consultores' and is divided into several sections. On the left, there is a 'Área Documental' sidebar with 'Acções' such as 'Reserva de Recursos', 'Calendário de Férias', and 'Registo de Comunicação Externa'. The central part of the page features a 'Reserva de Recursos' calendar for the period '1 de junho - 7 de junho 2015'. The calendar grid shows days of the week (1 SEG to 7 DOM) and specific resource reservation events, including 'Férias:ML', 'Ausênci', 'Licença Parental: AF', and 'Férias:V'. On the right side, there is a 'Newsfeed' section with a header 'HM TOMORROW PLATAFORMA DE INFORMAÇÃO' and a post by Pedro Neves. The post content includes instructions on how to use the resource reservation format and suggests a nomenclature for reservations, such as 'SR3' for the 3rd floor meeting room, 'SR4' for the 4th floor meeting room, and 'VP' for the Viatura Própria.

Figura 32 - Página de entrada do *site* do Microsoft Sharepoint da HM Consultores

Na Figura 32 vemos:

- Em cima as hiperligações para cada uma das áreas da HM Consultores;

- De lado as ligações a áreas comuns a todos os colaboradores, como por exemplo a área documental geral, ou a reserva de recursos;
- Ao centro um calendário que mostra a reserva de recursos, quem está ausente do escritório e os compromissos agendados para os colaboradores;
- Do outro lado, uma área “social” em que um colaborador pode escrever o que quiser e os restantes colaboradores podem responder ou comentar.



Figura 33 – Site de Formação Profissional no Microsoft Sharepoint da HM Consultores

Se entrarmos na área da Formação Profissional podemos observar (ver Figura 33) a seguinte organização de pastas:

- **Gestão**
 - Calendário de ações de formação
 - Mapa de acompanhamento e controlo de ações de formação
 - Tarefas
- **Listas**
 - Áreas de formação
 - Certificados
- **Formadores**
 - Bolsa de formadores
 - Contratos dos formadores
 - Ordens de pagamento
- **Área documental**
 - Dossier técnico-pedagógico
 - Interno
 - Legislação
 - Guia de apoio à estruturação de ações de formação

Podemos também observar na Figura 33 que assim que se abre esta página se encontra visível o calendário de formações e, em cima, a ligação para a página principal da HM Consultores e para uma página dedicada aos programas de incentivos Portugal 2020 e POPH (Programa operacional potencial humano).

Tendo em conta o redesenho dos processos da área de Formação Profissional apresentado no capítulo 4 e o levantamento de documentação e de registos no Microsoft SharePoint sugere-se a seguinte reorganização dos conteúdos da página:

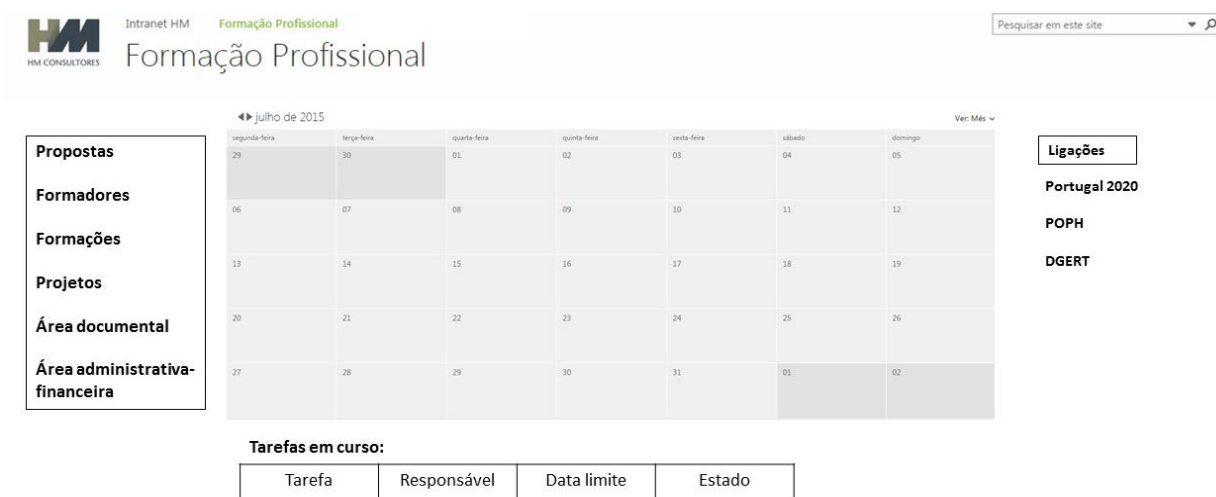


Figura 34 - Maquete do *site* da área de Formação Profissional no Microsoft SharePoint

Optou-se por apresentar apenas seis menus principais, que se subdividem em outros menus (ver ANEXO Y: Maquete da página da Formação Profissional no Microsoft SharePoint) que dão resposta a todas as interações com o sistema identificadas no modelo *to-be* dos processos, apresentado no capítulo anterior.

O objetivo desta reorganização da página foi a sua usabilidade e compreensão, uma vez que os menus não eram intuitivos para quem não conhecesse profundamente o sistema ou os processos da área de formação profissional. Assim, tentou-se desenvolver uma proposta em que o conteúdo dos menus se tornasse mais intuitivo, sem romper com a imagem gráfica a que os utilizadores já se habituaram.

6 Conclusões e perspetivas de trabalho futuro

Esta dissertação reflete o trabalho desenvolvido ao longo de cerca de quatro meses em colaboração com a área de Formação Profissional da HM Consultores.

Os objetivos da dissertação e do trabalho a desenvolver na HM Consultores, apresentados no início da dissertação foram totalmente cumpridos na medida em que:

- Foram identificados os dois processos *core* da área de Formação Profissional;
- Foi feita a modelação e análise desses processos, tal qual são operados na atualidade, e foram identificados pontos críticos e oportunidades de melhoria;
- Com os dados que derivaram da análise dos processos estes foram redesenhados;
- Definiram-se alguns indicadores de desempenho que de futuro permitirão monitorizar os processos;
- Foram identificadas as interações com o Microsoft SharePoint 2013.

Achou-se ainda importante fazer uma proposta de reorganização dos conteúdos do *site* da área de Formação Profissional no Microsoft SharePoint 2013. Uma vez que esta plataforma foi implementada na empresa há menos de um ano existe ainda grande margem de melhoria quer do ponto de vista das funcionalidades do SharePoint que podem ser efetivamente usadas, quer do ponto de vista da usabilidade e utilização intuitiva de um sistema de informação.

As principais dificuldades neste percurso prenderam-se essencialmente com a necessidade de compreensão da cadeia de valor da organização e das interações entre as diferentes áreas funcionais e de negócio.

Não foi possível implementar as mudanças feitas nos processos nem os indicadores de desempenho, o que se revela um constrangimento para se perceber se são necessárias mais mudanças nos processos e se os indicadores definidos são adequados.

Apesar deste constrangimento é possível responder às questões de investigação colocadas no início num plano teórico, mas também tendo em conta o trabalho prático desenvolvido. Assim às questões de investigação “De que forma a identificação dos pontos críticos de um processo pode contribuir para desenhar uma estratégia de melhoria do processo?” e “De que forma é que a definição de indicadores de desempenho dos processos é importante para a melhoria contínua dos processos?” apenas podemos responder da seguinte forma:

A identificação dos pontos críticos de um processo é determinante para a definição e implementação de medidas corretivas que visam a melhoria ou eliminação desse ponto crítico. A modelação dos processos de negócio é uma das formas de identificar esses pontos críticos e de desenhar possibilidades de modificação dos processos. A definição de indicadores de desempenho para os processos apoia a sua melhoria contínua, pois a aplicação e monitorização dos indicadores de desempenho definidos de acordo com os objetivos a atingir permite identificar onde é necessário intervir e tomar medidas caso haja desvios em relação à meta traçada.

A identificação dos pontos críticos de um processo e a definição de indicadores de desempenho são essenciais para as empresas e de alguma forma estas duas atividades complementam-se. Muitas vezes é a partir da monitorização dos indicadores de desempenho que se identificam os pontos críticos do processo e as medidas corretivas propostas sempre que há desvios às metas definidas para os indicadores muitas vezes permitem melhorar ou eliminar os pontos críticos dos processos.

Assim, de futuro seria interessante para a empresa implementar as mudanças sugeridas e os indicadores de desempenho e replicar este trabalho nas outras áreas funcionais e de negócio de forma a efetivamente cumprir o seu objetivo de uniformizar o mais possível os processos e procedimentos internos.

Seria também proveitoso para a empresa aproveitar mais as possibilidades de automatização de *workflows* que o Microsoft SharePoint 2013 oferece. Neste sentido talvez fosse vantajosa a contratação de um especialista em Microsoft SharePoint que analisasse as necessidades de todas as áreas funcionais e de negócio da HM Consultores e que pudesse modificar a plataforma de forma a que ela satisfizesse as necessidade identificadas.

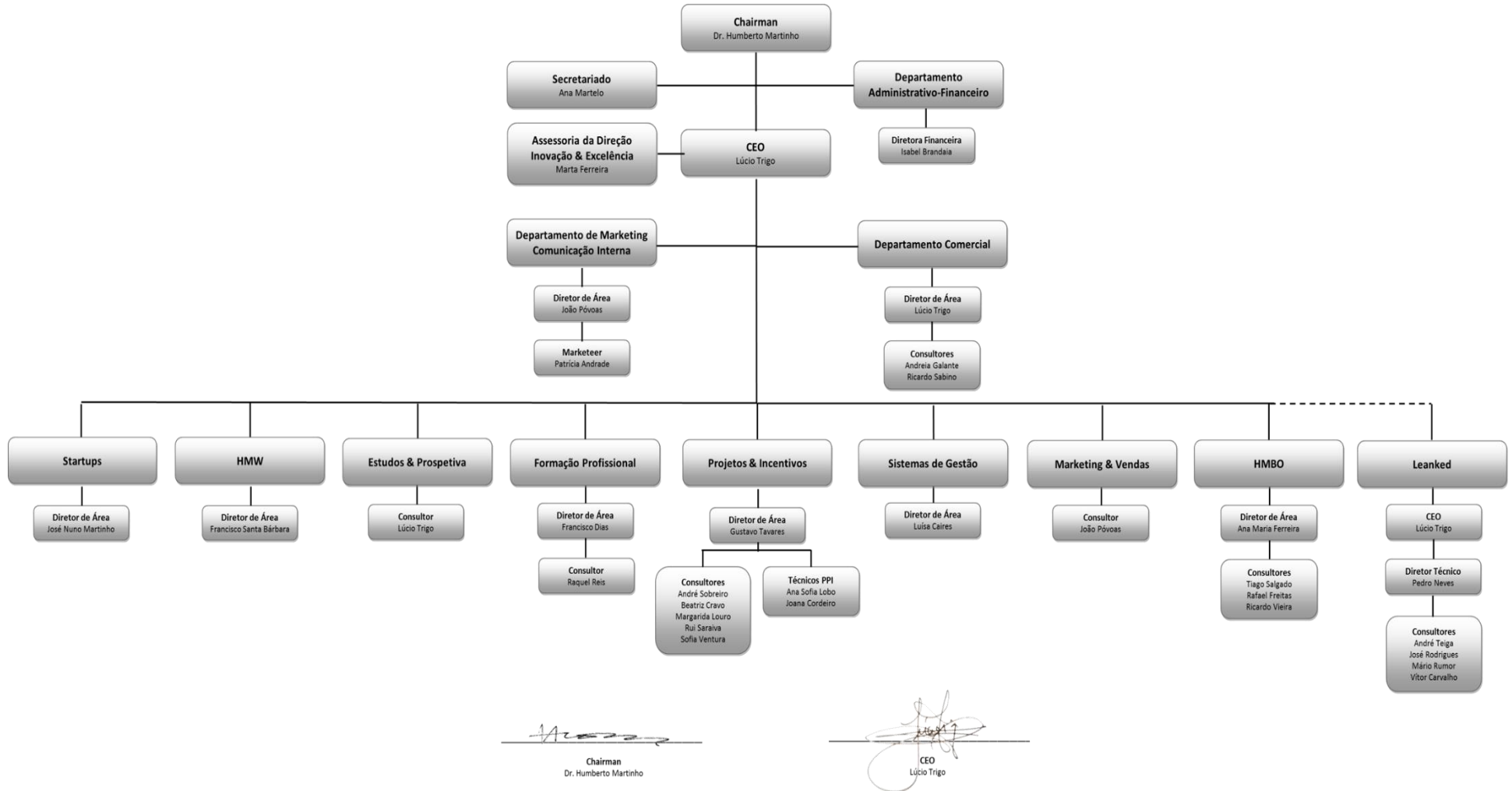
7 Bibliografia

- Anand, Abhijith, Samuel Fosso Wamba, e Denis Gnanzou. “A literature review on business process management, business process reengineering, and business process innovation.” Em *Enterprise and organizational modeling and simulation - 9th International Workshop, EOMAS 2013 Held at CAiSE 2013, Valencia, Spain, June 17, 2013 Selected Papers*, de Joseph Barjis, Amish Gupta e Amir Meshkat, 1-23. Berlin: Springer, 2013.
- Azevedo, Américo. “Process performance measurement.” Porto: Diapositivos apresentados nas aulas de Análise e Modelação de Processos, 29 de Novembro de 2013.
- Azevedo, Leonardo Guerreiro, et al. “Identificação de serviços a partir da modelagem de processos de negócio.” *V Simpósio brasileiro de sistemas de informação*, 2009: 133-144.
- Bryman, A. *Research methods and organizational studies*. Londres: Routledge, 2000.
- Cassel, C., e G. Symon. *Essential guide of qualitative methods in organizational research*. Londres: Sage publications, 2004.
- Cassell, C., e G. Symon. *Qualitative methods in organizational research: a practical guide*. Londres: Sage publications, 1999.
- Esfahani, Mohammad Dalvi, Azizah Abdul Rahman, e Nor Hidayati Zakaria. “AIS Electronic Library (AISeL) PACIS 2013 PROCEEDINGS.” *Customer oriented business process improvement methodology for public sector organizations*. 2013. <http://aisel.aisnet.org/pacis2013/255/> (acedido em 09 de Junho de 2015).
- Faria, José A. “4. Process modelling: techniques.” *Business process modelling and analysis*. Porto: Diapositivos apresentados nas aulas de Análise e Modelação de Processos, 20 de Outubro de 2013.
- Gómez, Lupita Serrano, e Néstor Raúl Ortiz Pimiento. “Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño.” *Estudios generales* 28 (2012): 13-22.
- Gonçalves, José Ernesto Lima. “As empresas são grandes coleções de processos.” *Revista de administração de empresas* 40, nº 1 (2000): 6-19.
- Hammer, Michael. “What is business process management?” Em *Handbook on business process management 1: introduction, methods and information systems*, de Jan von Brocke e Michael Rosemann, 3-16. Springer, 2015.
- Harmon, Paul. *Business process change: a guide for business managers and BPM and Six Sigma Professional*. 2ª ed. Morgan Kaufmann, 2010.
- HM Consultores. *HM Consultores*. 2009. <http://www.hmconsultores.pt> (acedido em 25 de Maio de 2015).
- . *HM Tomorrow - plataforma de informação*. 2015. <http://www.hmtomorrow.com/> (acedido em 25 de Maio de 2015).
- Information and technology services. *Process improvement methodology: methodology overview*. Editado por University of Michigan. Michigan, 2010.

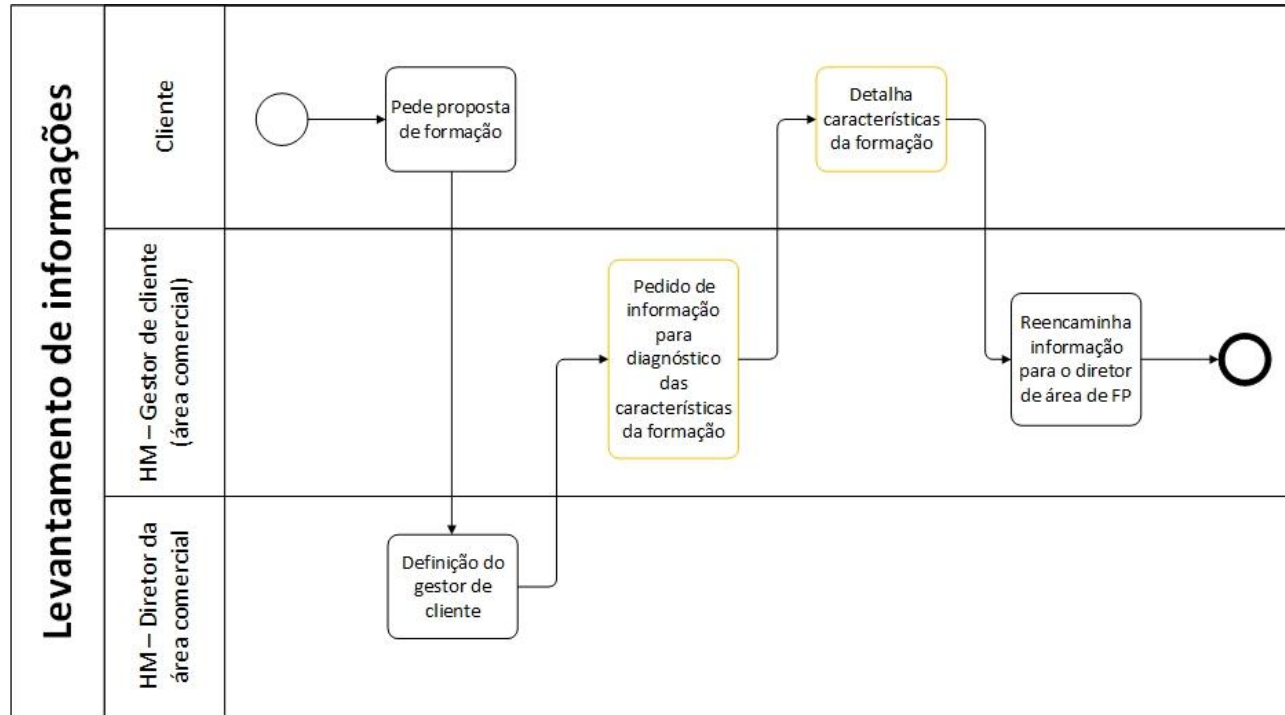
- Introdução ao SharePoint 2013*. s.d. <https://support.office.com/pt-br/article/Introdu%C3%A7%C3%A3o-ao-SharePoint-2013-909ec2f0-05c8-4e92-8ad3-3f8b0b6cf261?ui=pt-BR&rs=pt-BR&ad=BR> (acedido em 17 de Abril de 2015).
- MacComascaigh, Mick. “SharePoint key initiative overview.” *Gartner*. 14 de 06 de 2013. <https://www.gartner.com/doc/2516816?ref=SiteSearch&stkw=sharepoint%202013&fhl=search&srcId=1-3478922254> (acedido em 05 de Junho de 2015).
- Martinsuo, Miia, e Marja Blomqvist. *Process modeling for improved performance*. Espoo, 2010.
- Melão, Nuno, e Michael Pidd. “A conceptual framework for understanding business processes and business process modelling.” *Information systems journal* 10 (2000): 105-129.
- Microsoft. *Descrição geral do Sharepoint*. 2015. <https://products.office.com/pt-pt/SharePoint/sharepoint-2013-overview-collaboration-software-features> (acedido em 05 de Junho de 2015).
- . *O que é o SharePoint?* 2015. <https://support.office.com/pt-br/article/O-que-%C3%A9-o-SharePoint-97b915e6-651b-43b2-827d-fb25777f446f?CorrelationId=4ecb98a5-48c0-4ba8-a6a7-ac3adf91146d&ui=pt-BR&rs=pt-BR&ad=BR> (acedido em 05 de Junho de 2015).
- Parmenter, David. *Key performance indicators: developing, implementing and using winning KPIs*. 2ª ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2010.
- Porter, Michael E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance: with a new introduction*. New York: Free Press, 1998.
- Rashid, Omar Adnan, e Mohamad Nazir Ahmad. “Business process improvement methodologies: an overview.” *Journal of information systems research and innovation* 5 (12 2013): 45-52.
- Ricardo, Clayton Eugênio. “Reengenharia de processos: o desafio da mudança.” s.d. <http://www.ebah.com.br/content/ABAAAoOEAK/reengenharia-processos?part=2> (acedido em 09 de Junho de 2015).
- Sampieri, R. H. , C. F. Collado, e P. B. Lucio. *Metodologia de pesquisa*. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- Schwegmann, Ansgar, e Michael Laske. “As-is modeling and process analysis.” Em *Process management: a guide for the design of business processes*, de Jörg Becker, Martin Kugeler e Michael Roseman. Berlin: Springer, 2003.
- Shahzad, Khurram, e Jelena Zdravkovic. “A decision-based approach to business process improvement.” *IEEE International Conference on Systems Man and Cybernetics (SMC)*. Istanbul, 2010. 810-818.
- Slack, S. E. “Understanding business process modeling: learn what it is, how it works, and why it's a must for any organization.” *IBM developer works*. 19 de 08 de 2008. <http://www.ibm.com/developerworks/architecture/library/ar-undprocmod/> (acedido em 09 de Junho de 2015).
- Speck, Mario, e Norbert Schnetgöke. “To-be modeling and process optimization.” Em *Process management: a guide for the design of business processes*, de Jörg Becker, Martin Kugeler e Michael Rosemann. Berlin: Springer, 2003.

Weske, M., W. M. P. van der Aalst, e H. M. W. Verbeek. "Advances in business process management." *Data & knowledge engineering* 50 (2004): 1-8.

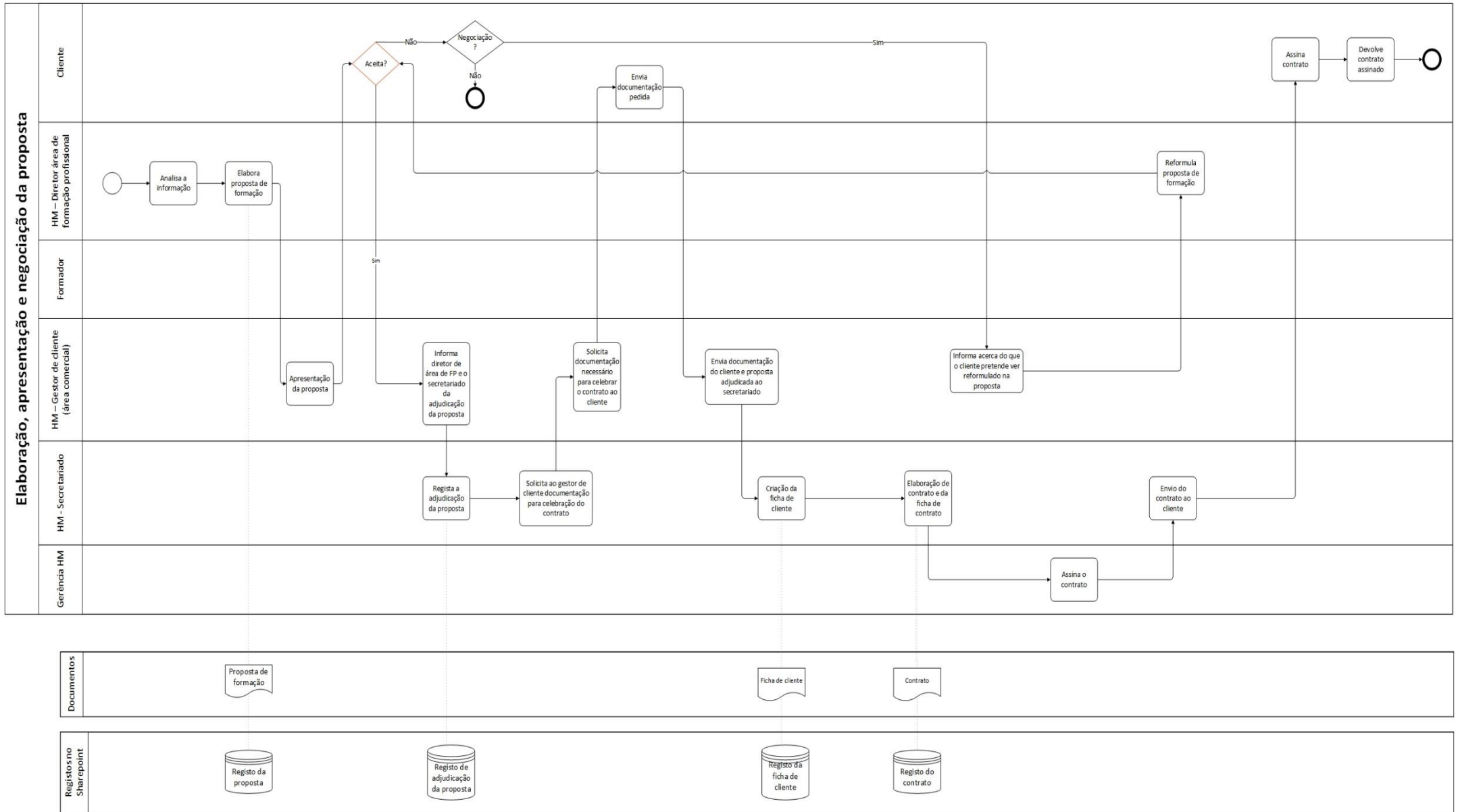
ANEXO A: Organograma - Grupo empresarial HM Consultores



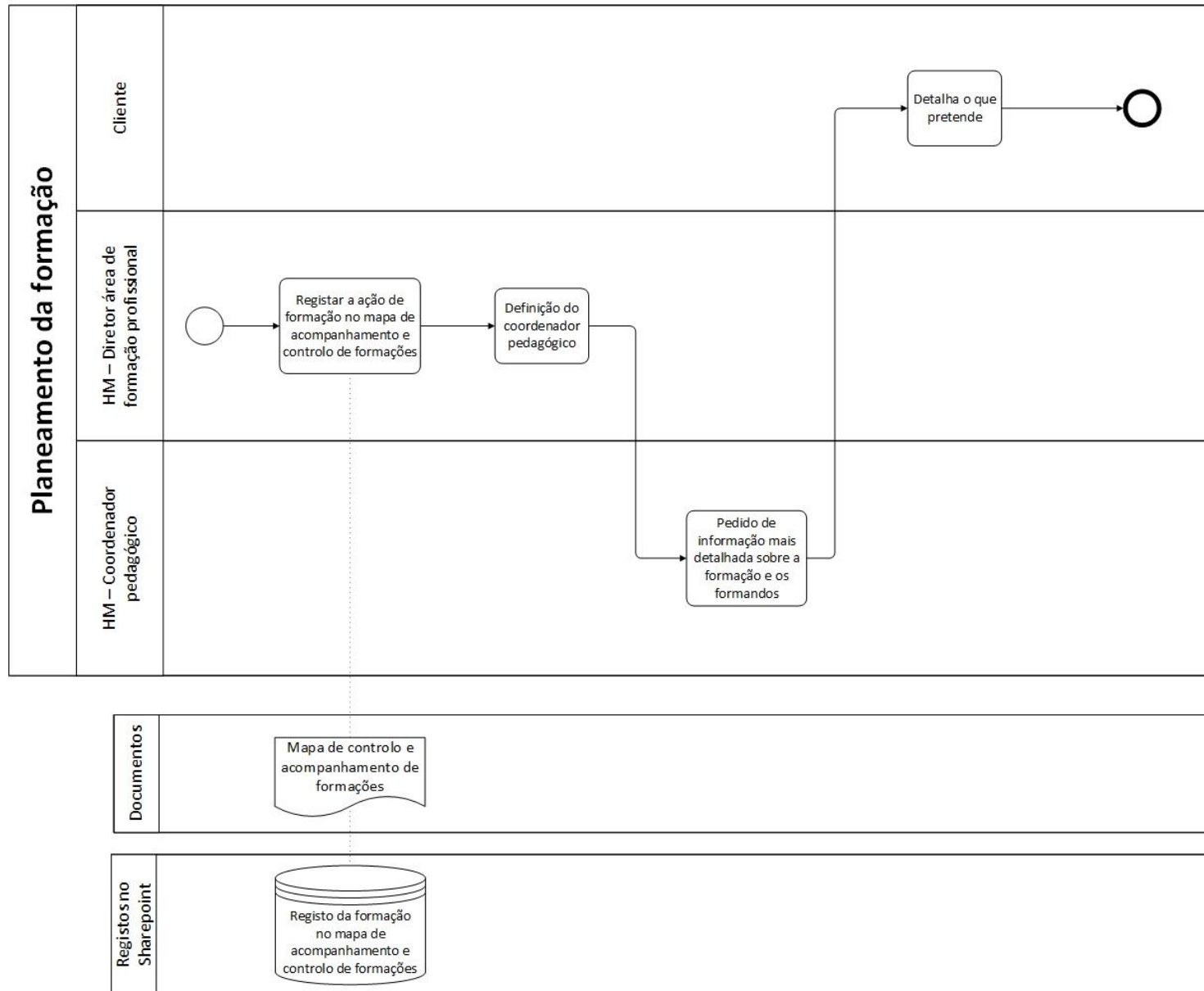
ANEXO B: Modelo "As is" do subprocesso "Levantamento de informações"



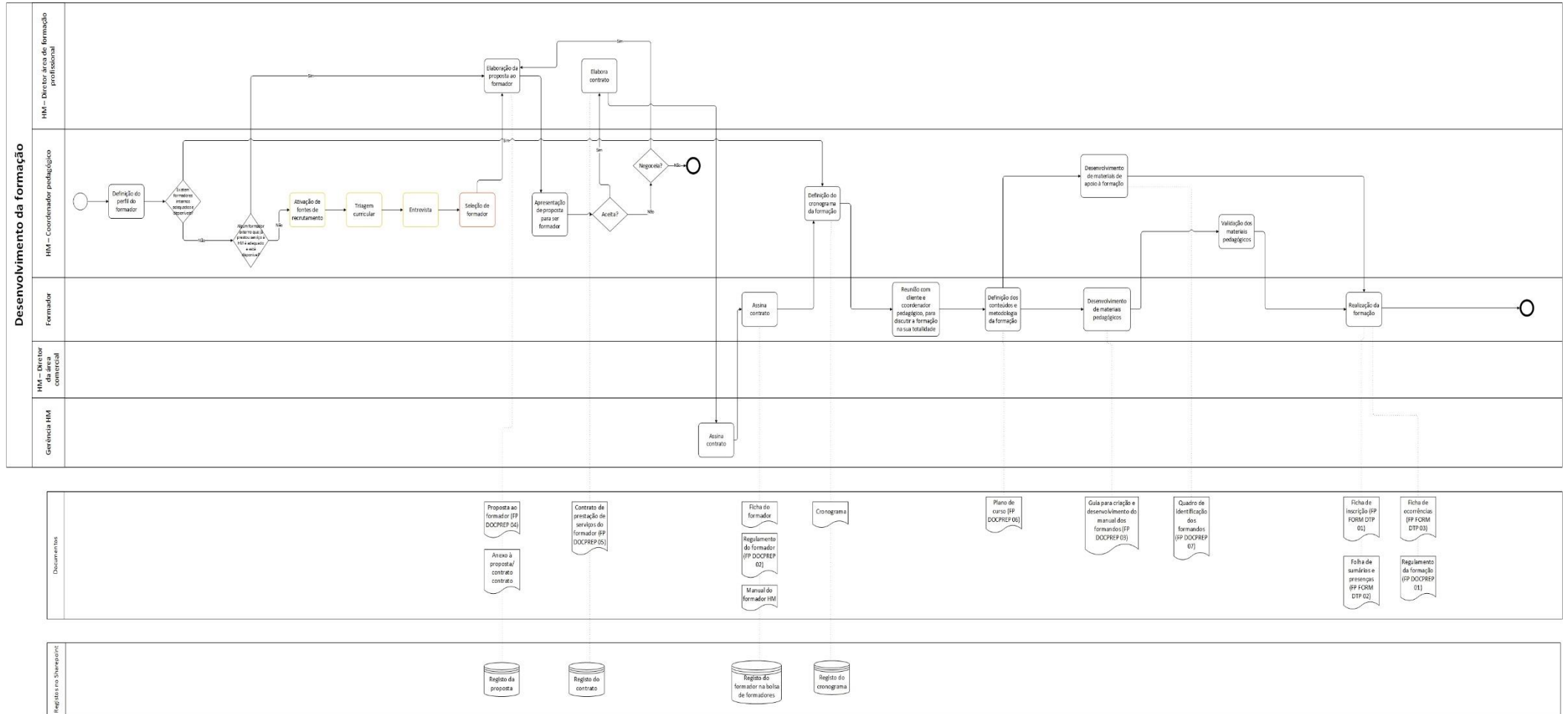
ANEXO C: Modelo “As is” do subprocesso "Elaboração, apresentação e negociação da proposta de formação”



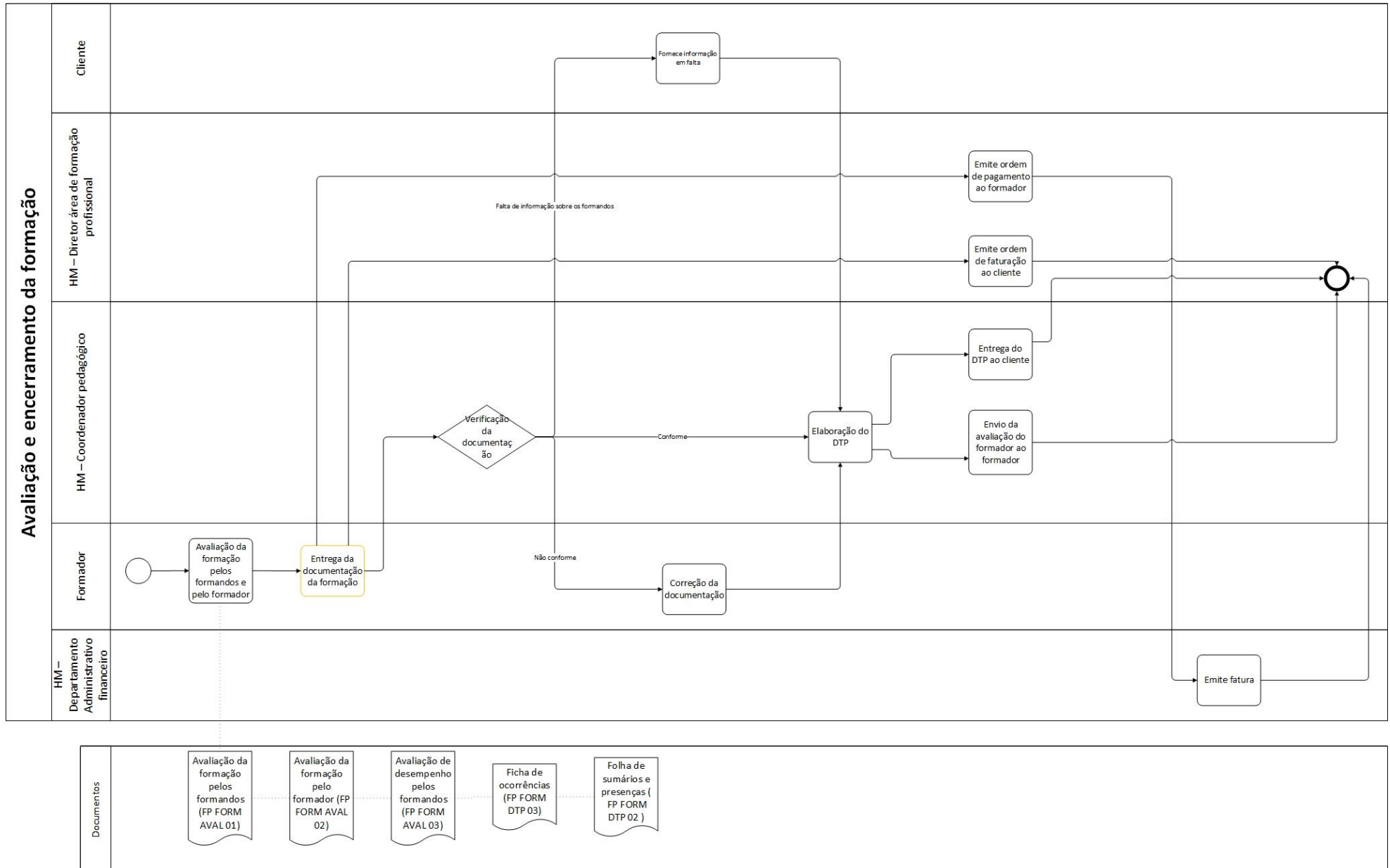
ANEXO D: Modelo “As is” do subprocesso “Planeamento da formação”



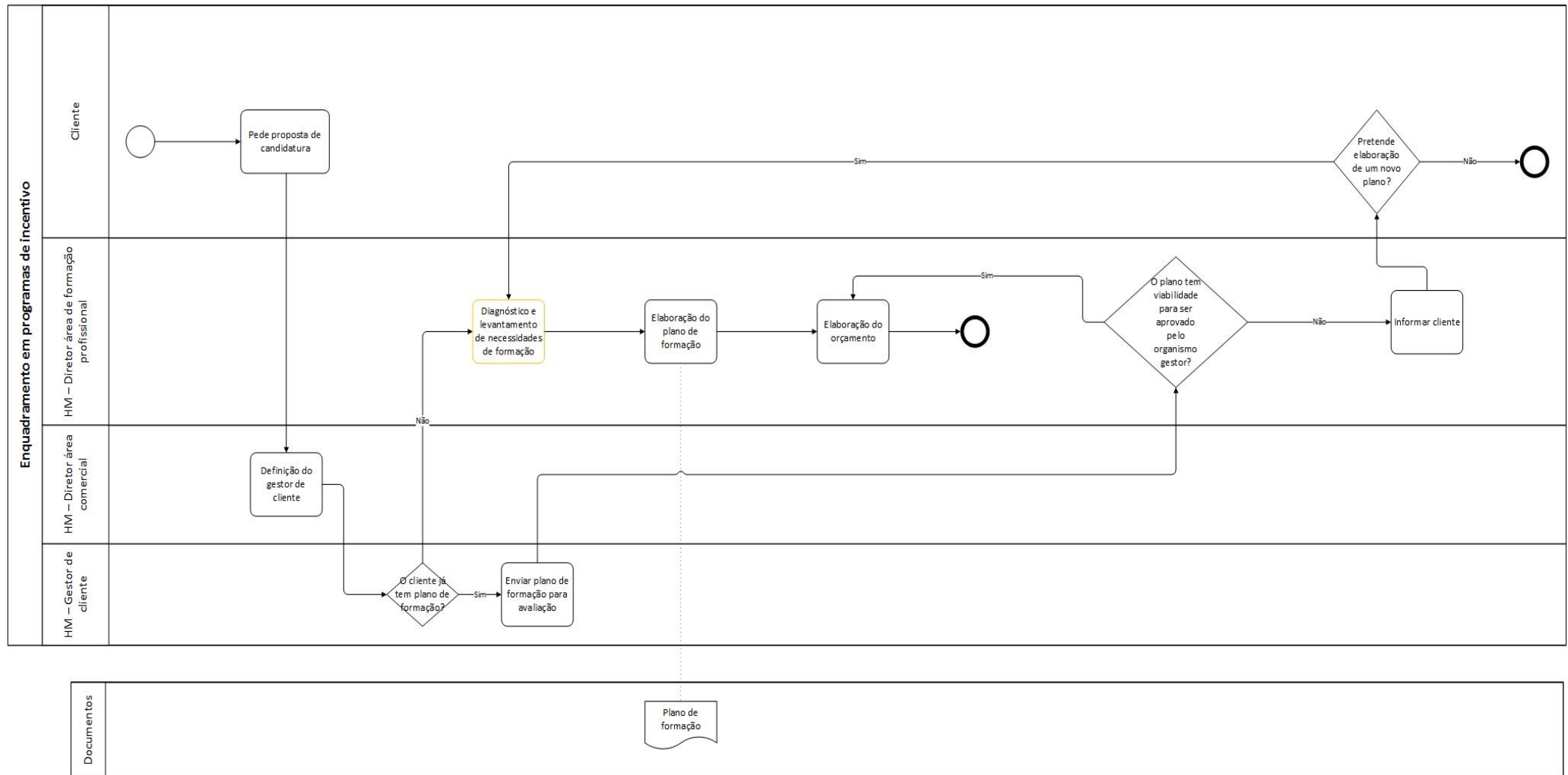
ANEXO E: Modelo “As is” do subprocesso “Desenvolvimento da formação”



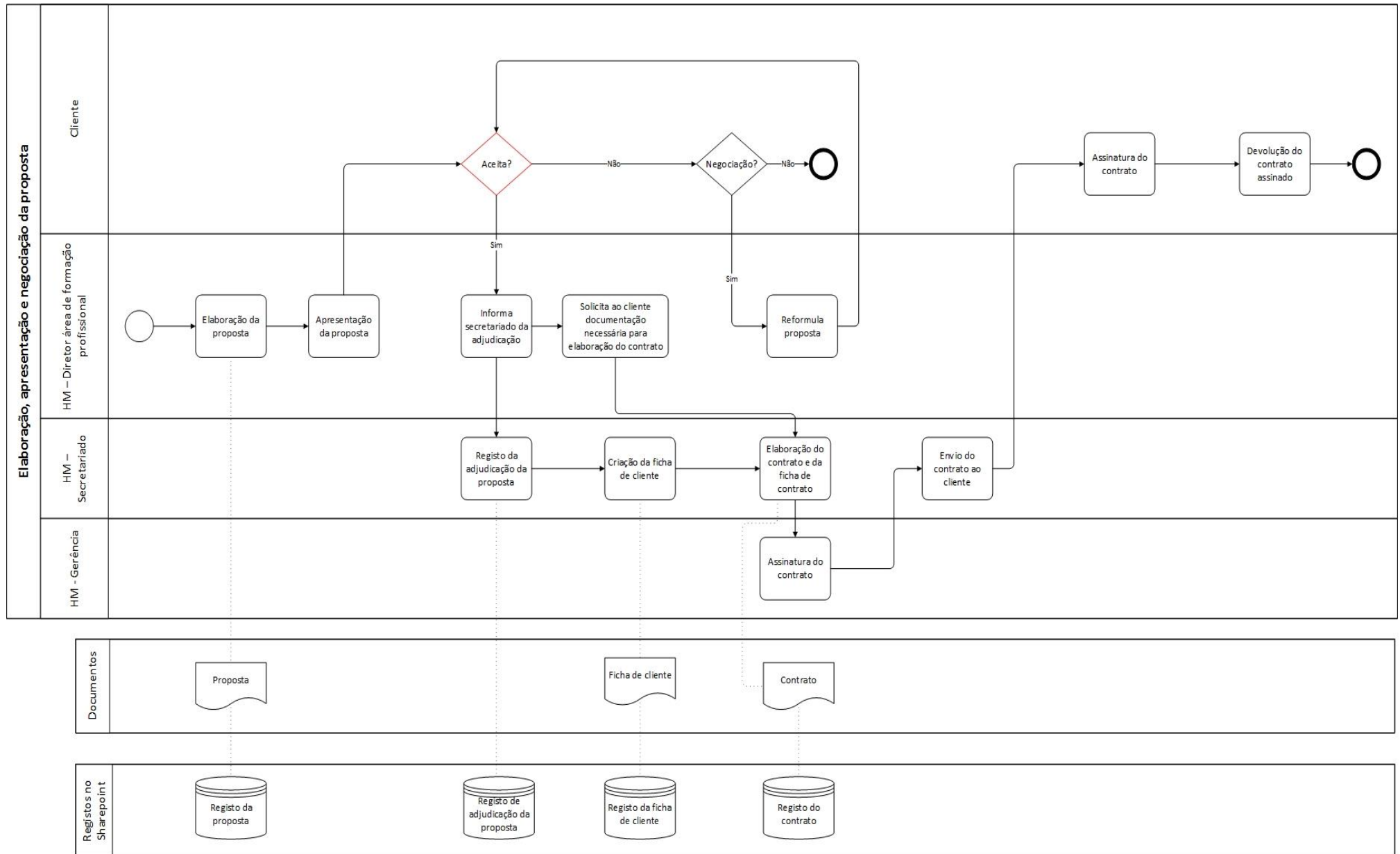
ANEXO F: Modelo “As is” do subprocesso “Avaliação e encerramento da formação”



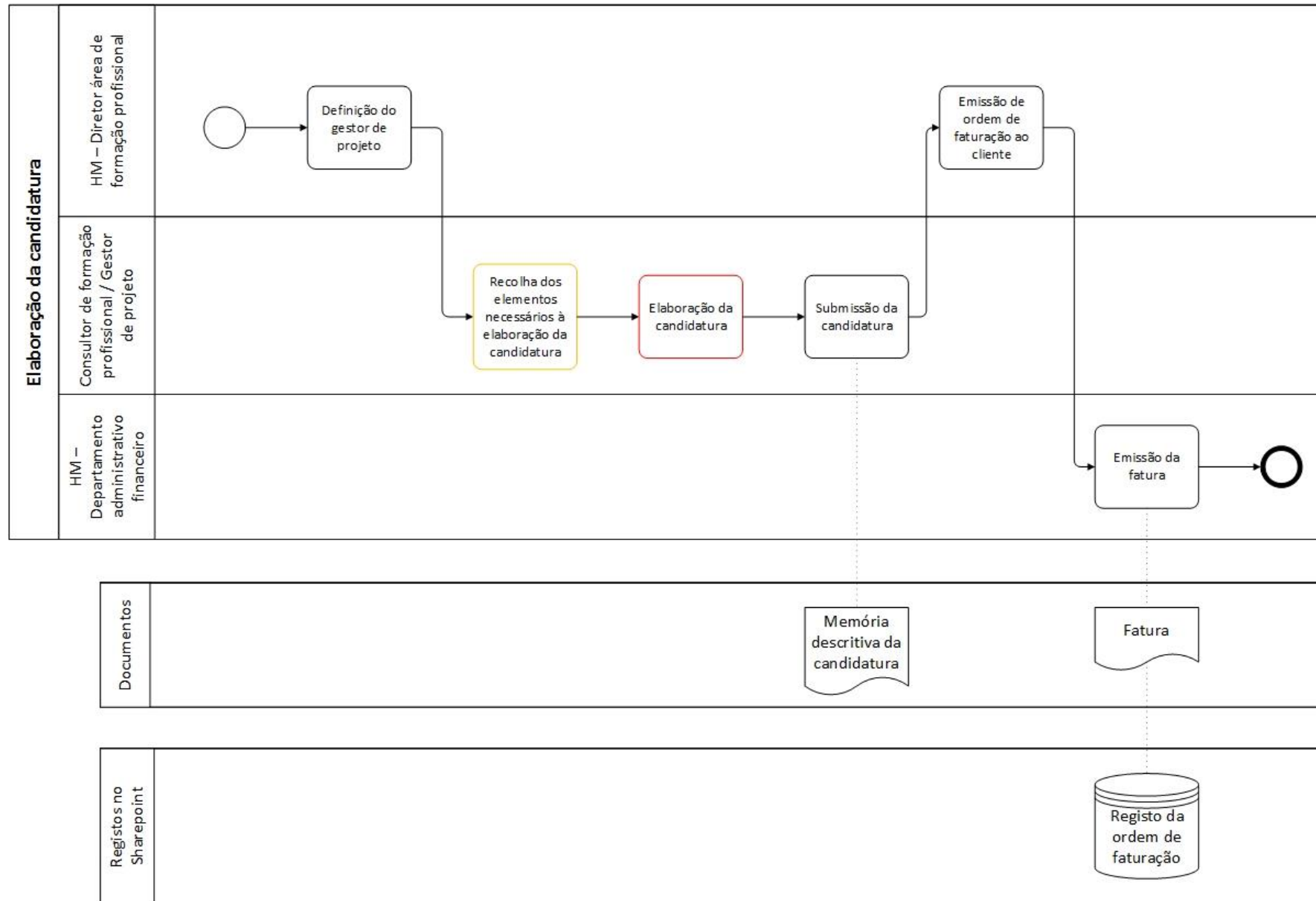
ANEXO G: Modelo “As is” do subprocesso “Enquadramento em programas de incentivo”



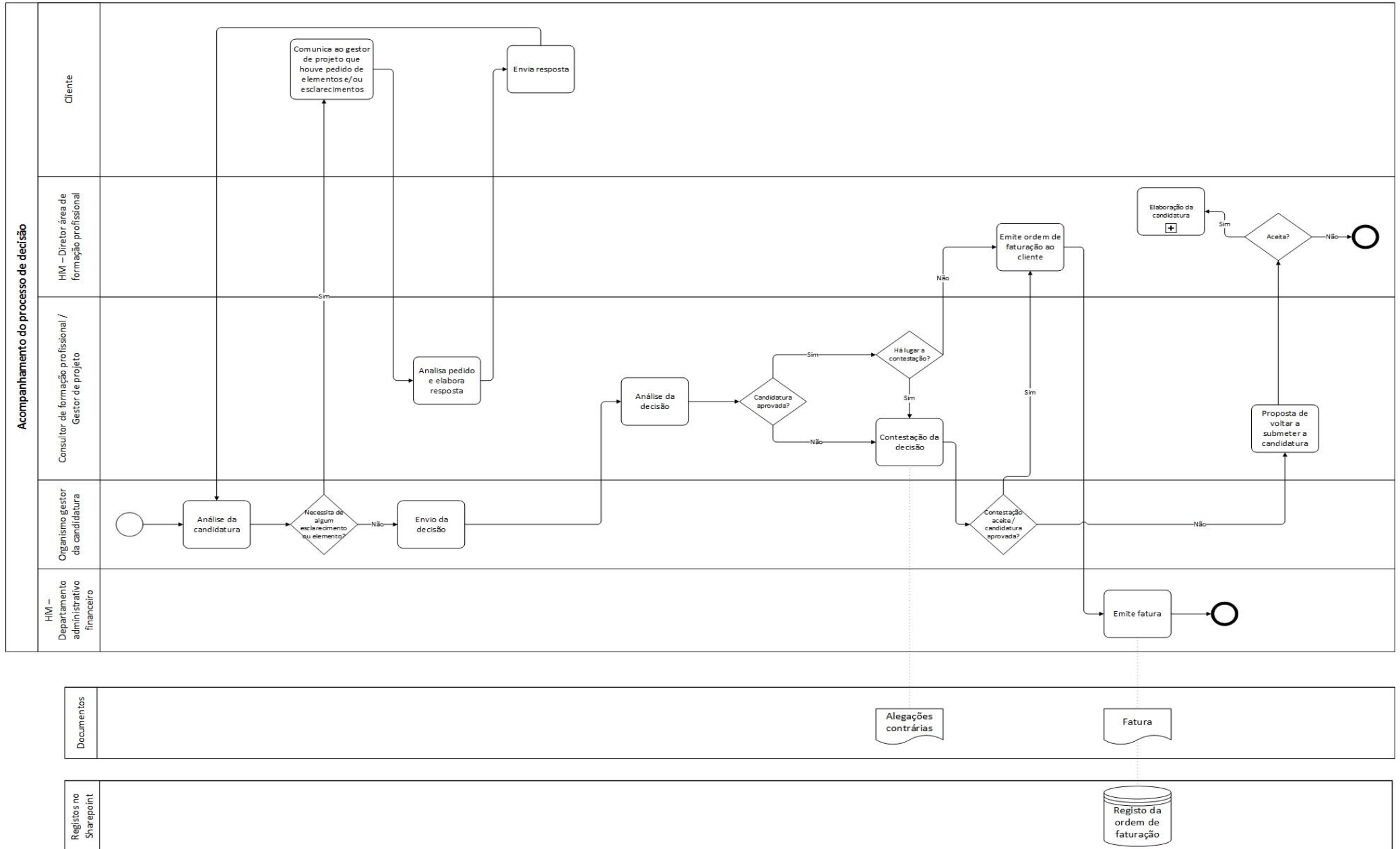
ANEXO H: Modelo “As is” do subprocesso “Elaboração, apresentação e negociação da proposta”



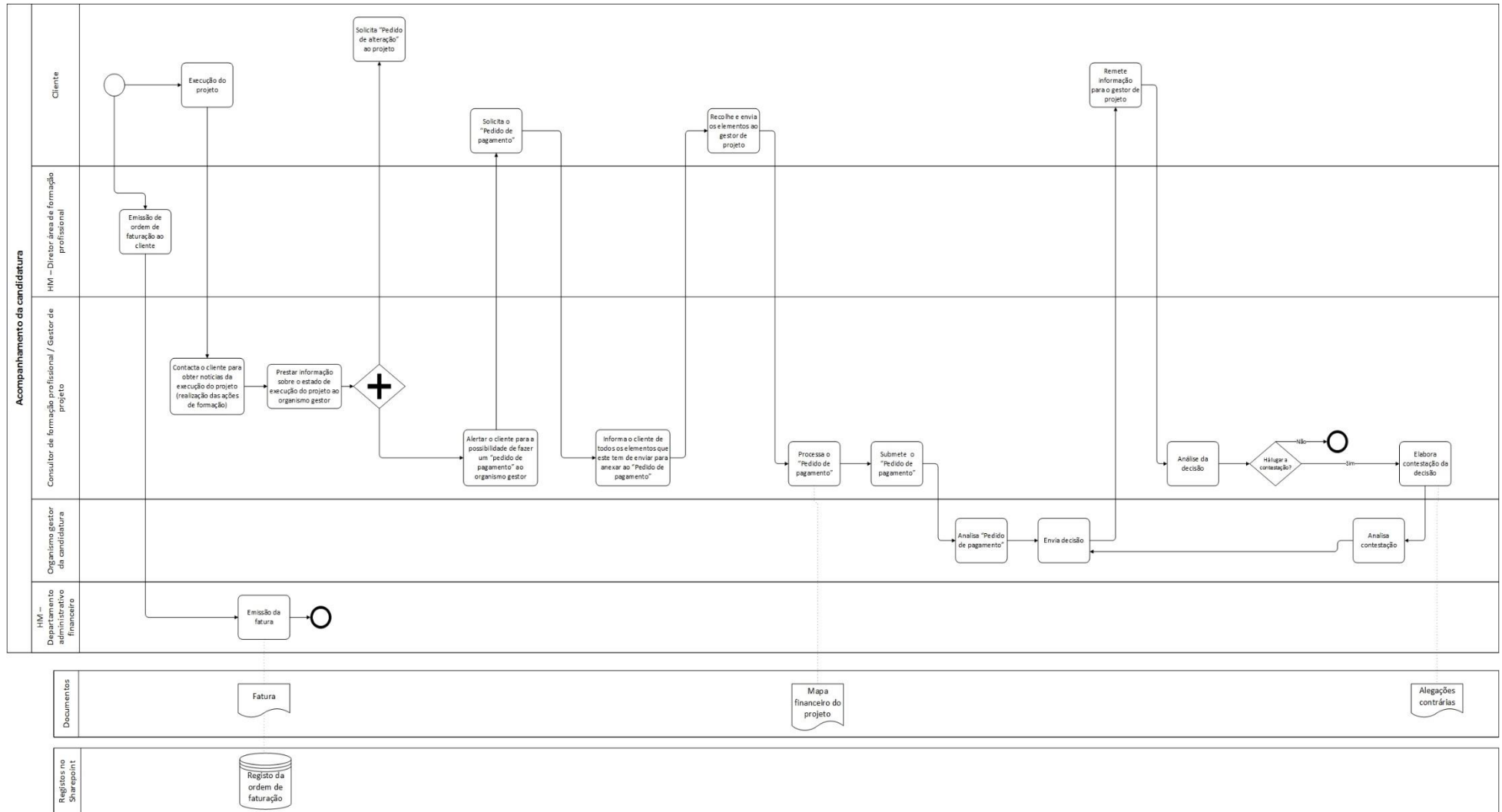
ANEXO I: Modelo “As is” do subprocesso “Elaboração da candidatura”



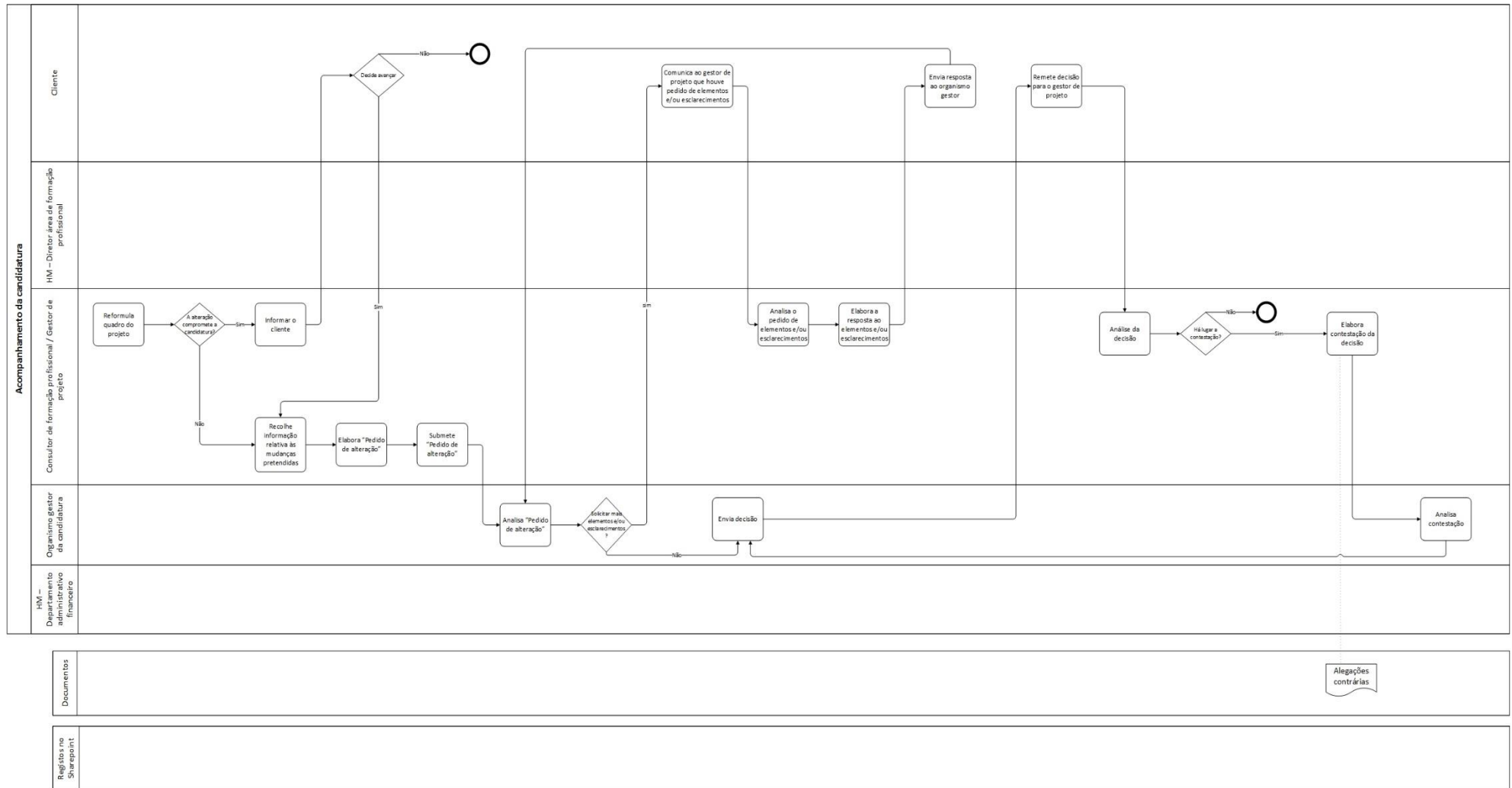
ANEXO J: Modelo “As is” do subprocesso “Acompanhamento do processo de decisão”



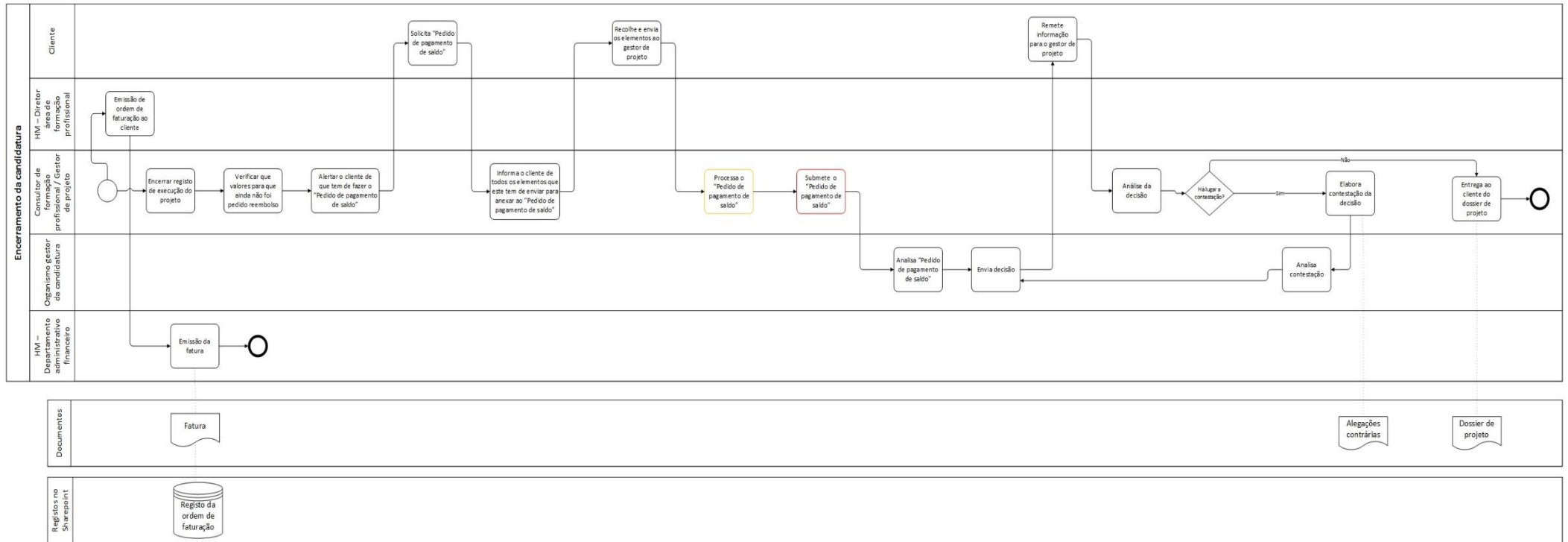
ANEXO K: Modelo “As is” do subprocesso “Acompanhamento da candidatura”



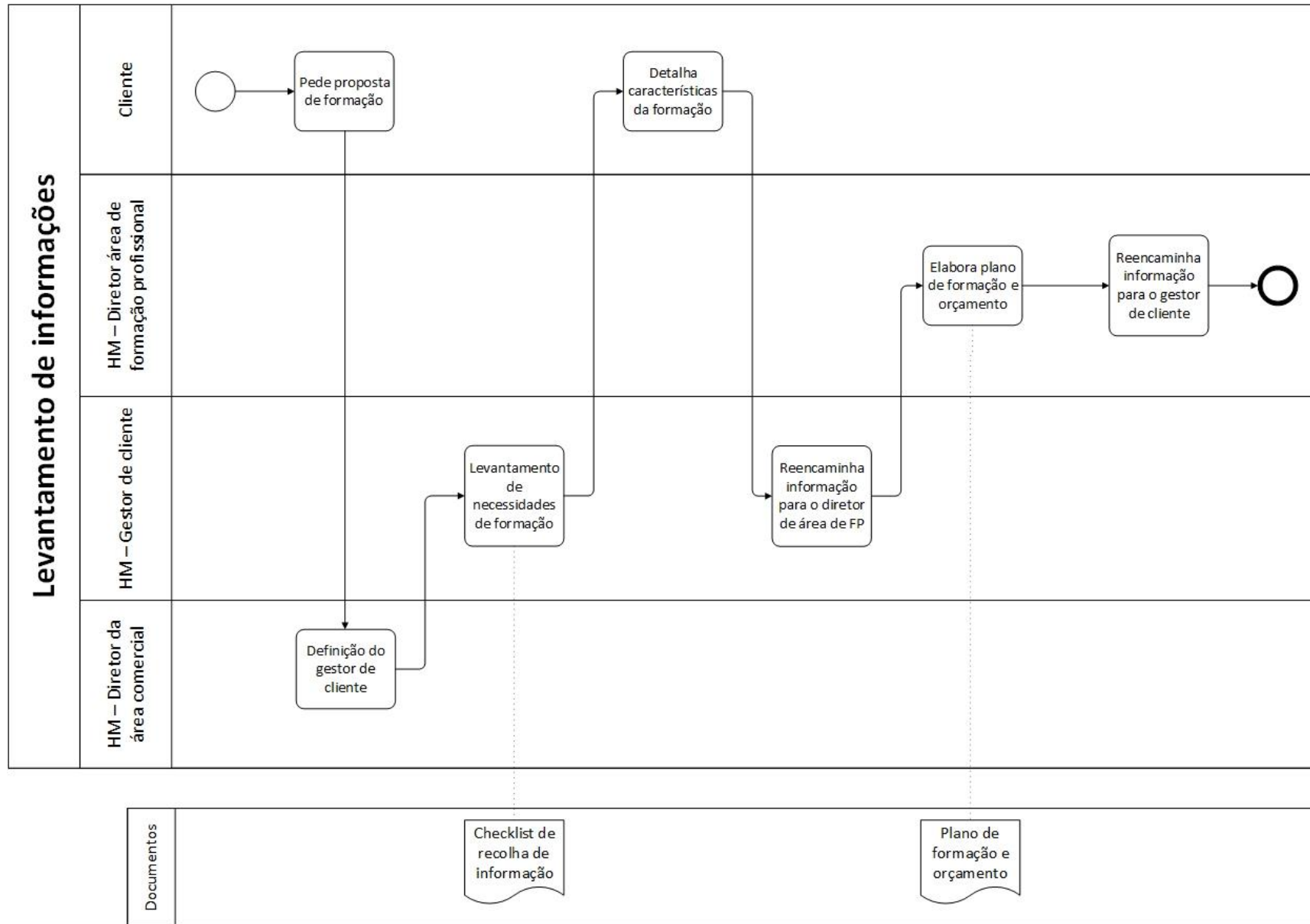
Continua na página seguinte



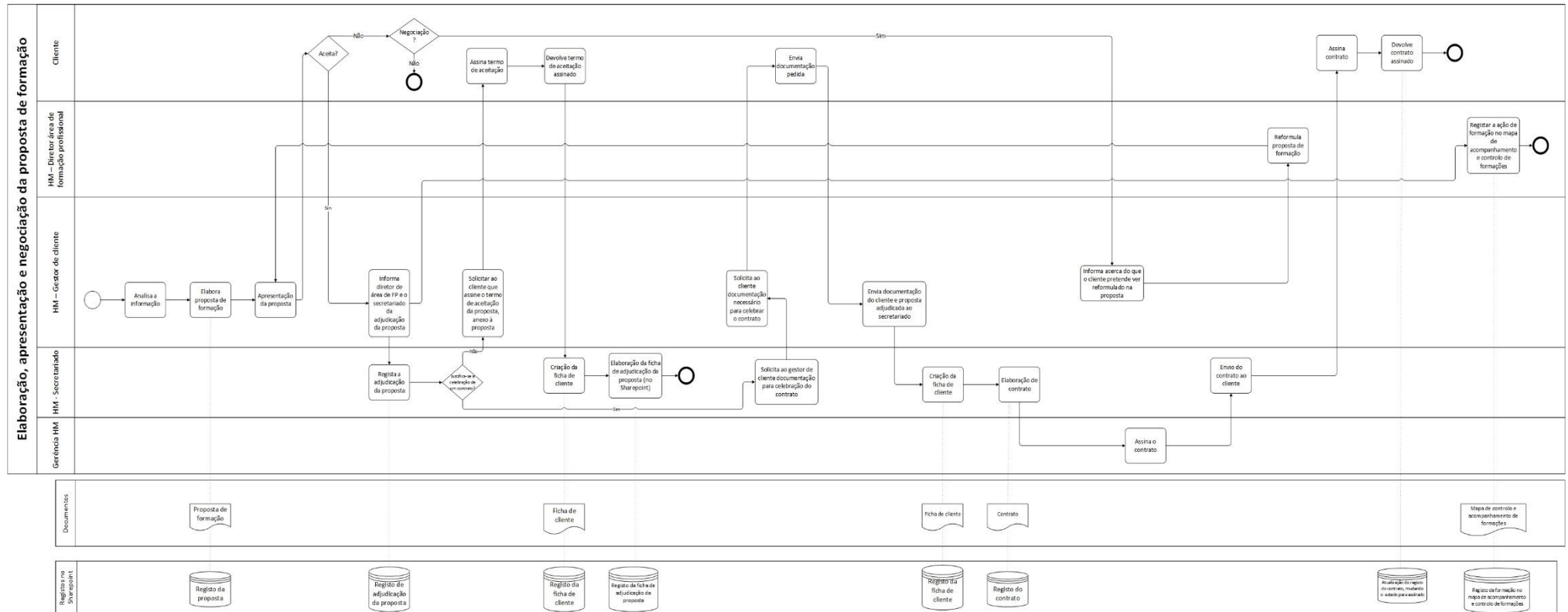
ANEXO L: Modelo “As is” do subprocesso “Encerramento da candidatura”



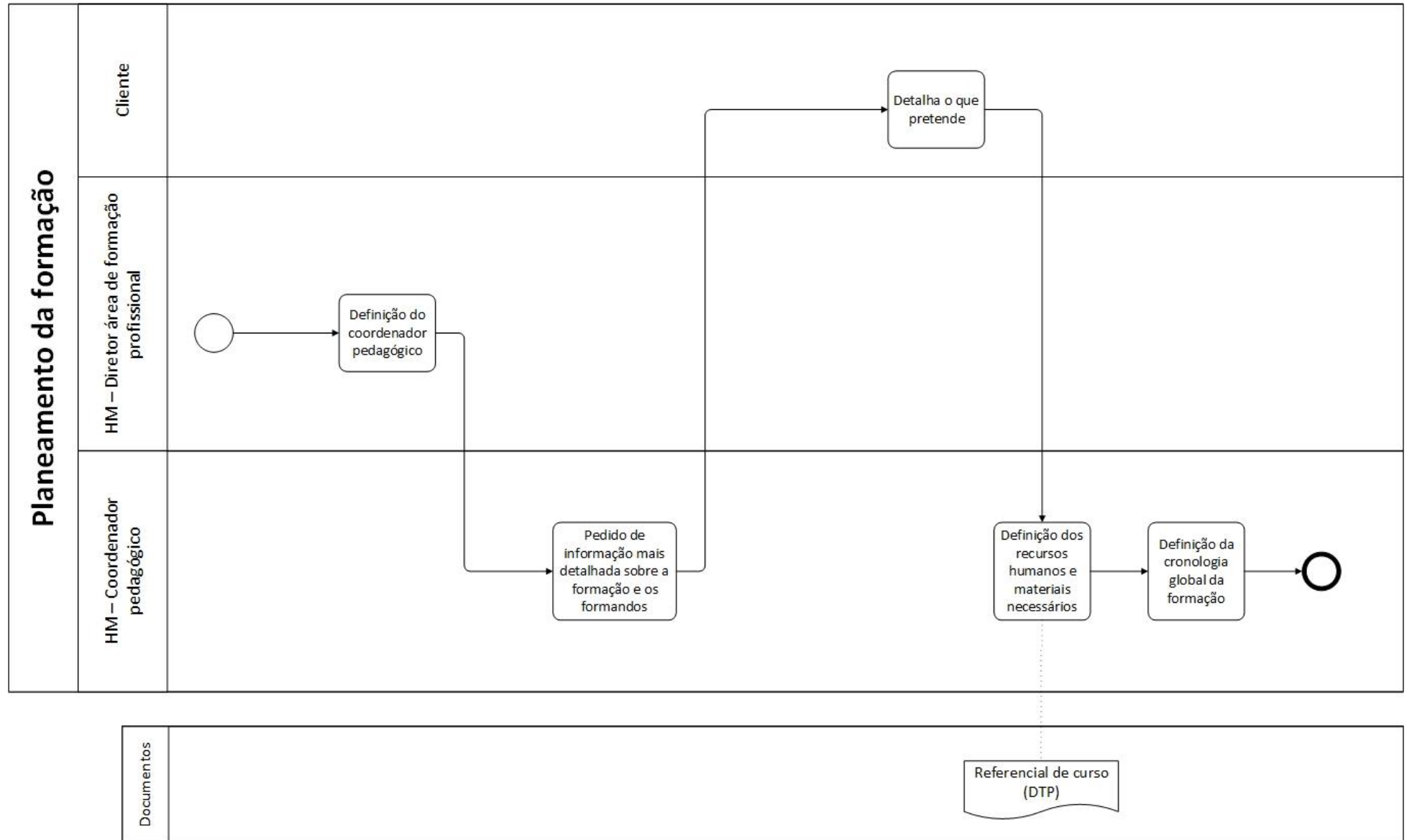
ANEXO M: Modelo “To-be” do subprocesso “Levantamento de informações”



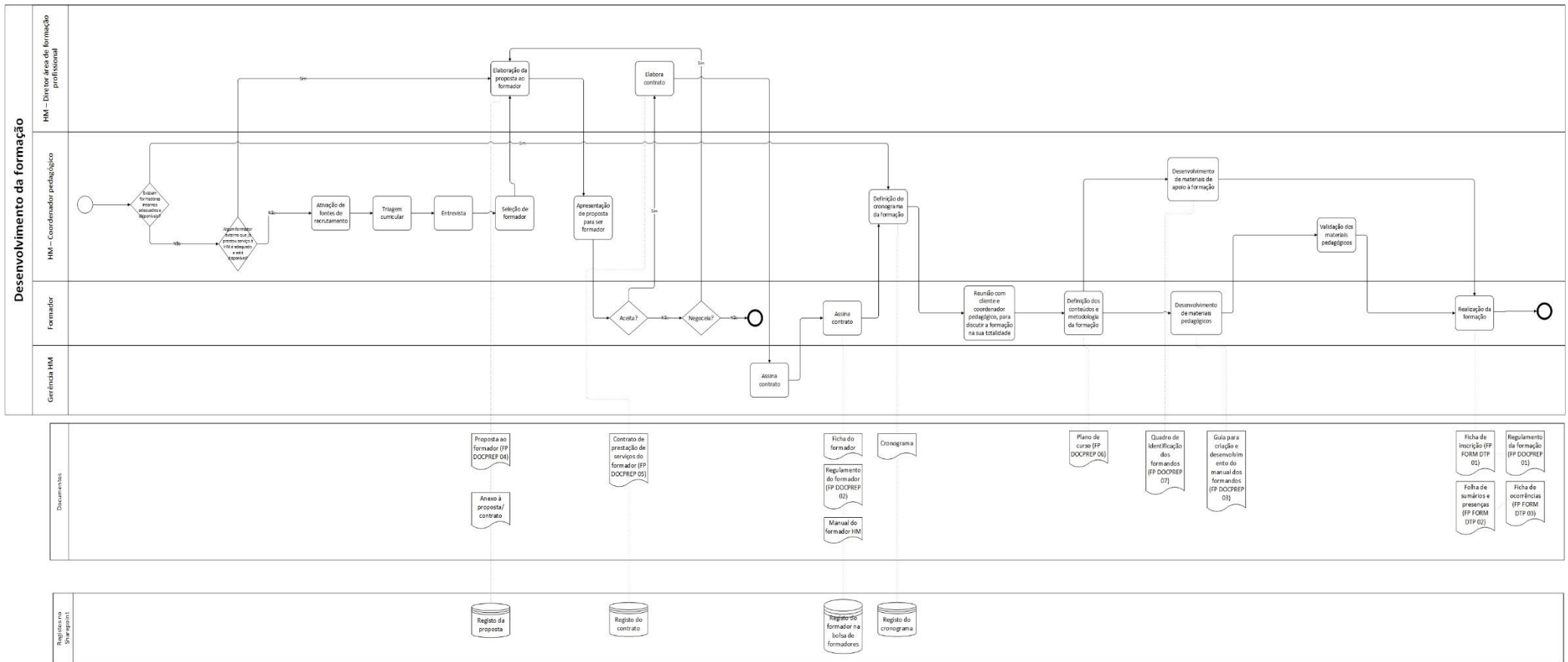
ANEXO N: Modelo “To-be” do subprocesso “Elaboração, apresentação e negociação da proposta de formação”



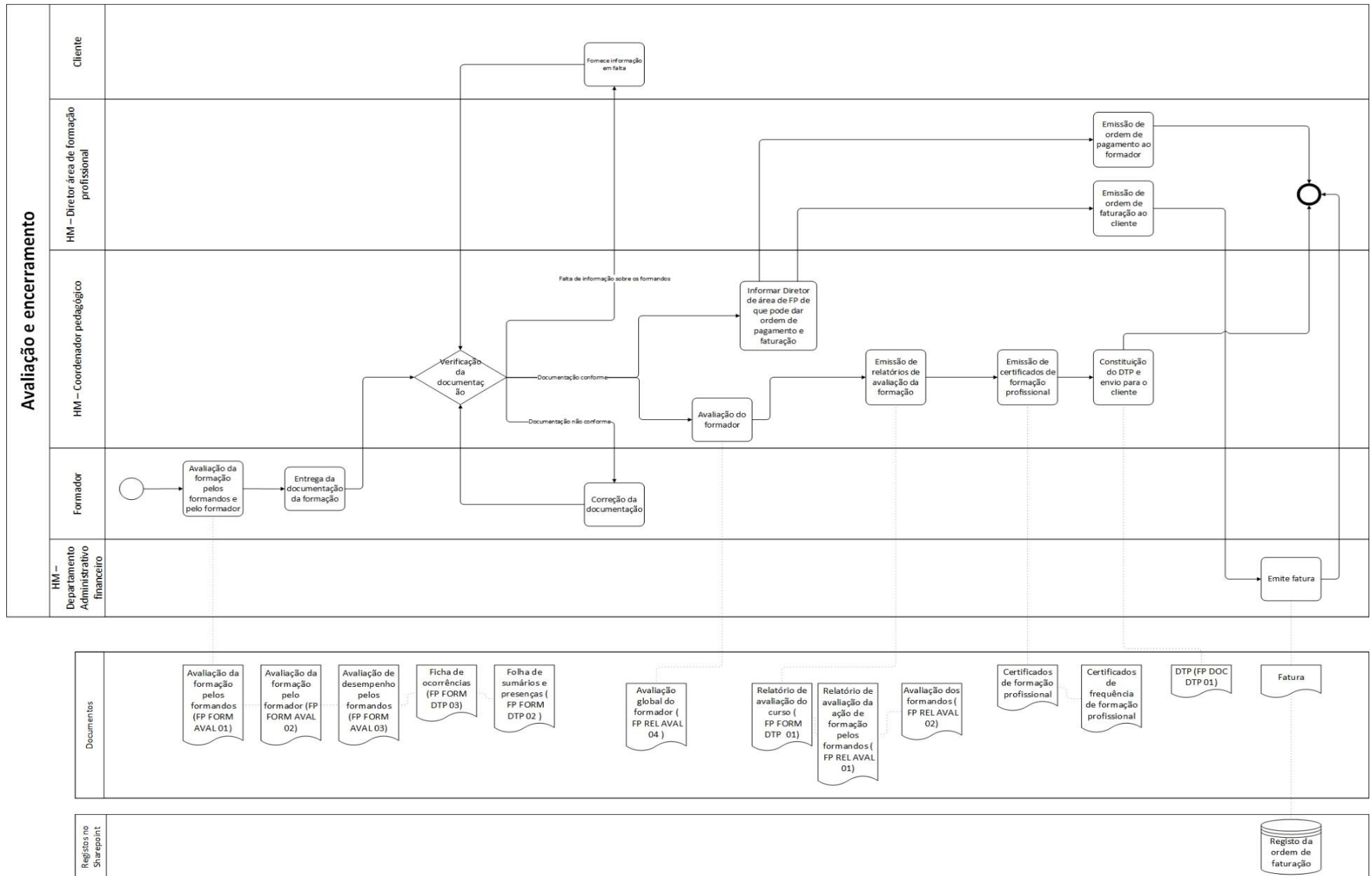
ANEXO O: Modelo “To-be” do subprocesso “Planeamento da formação”



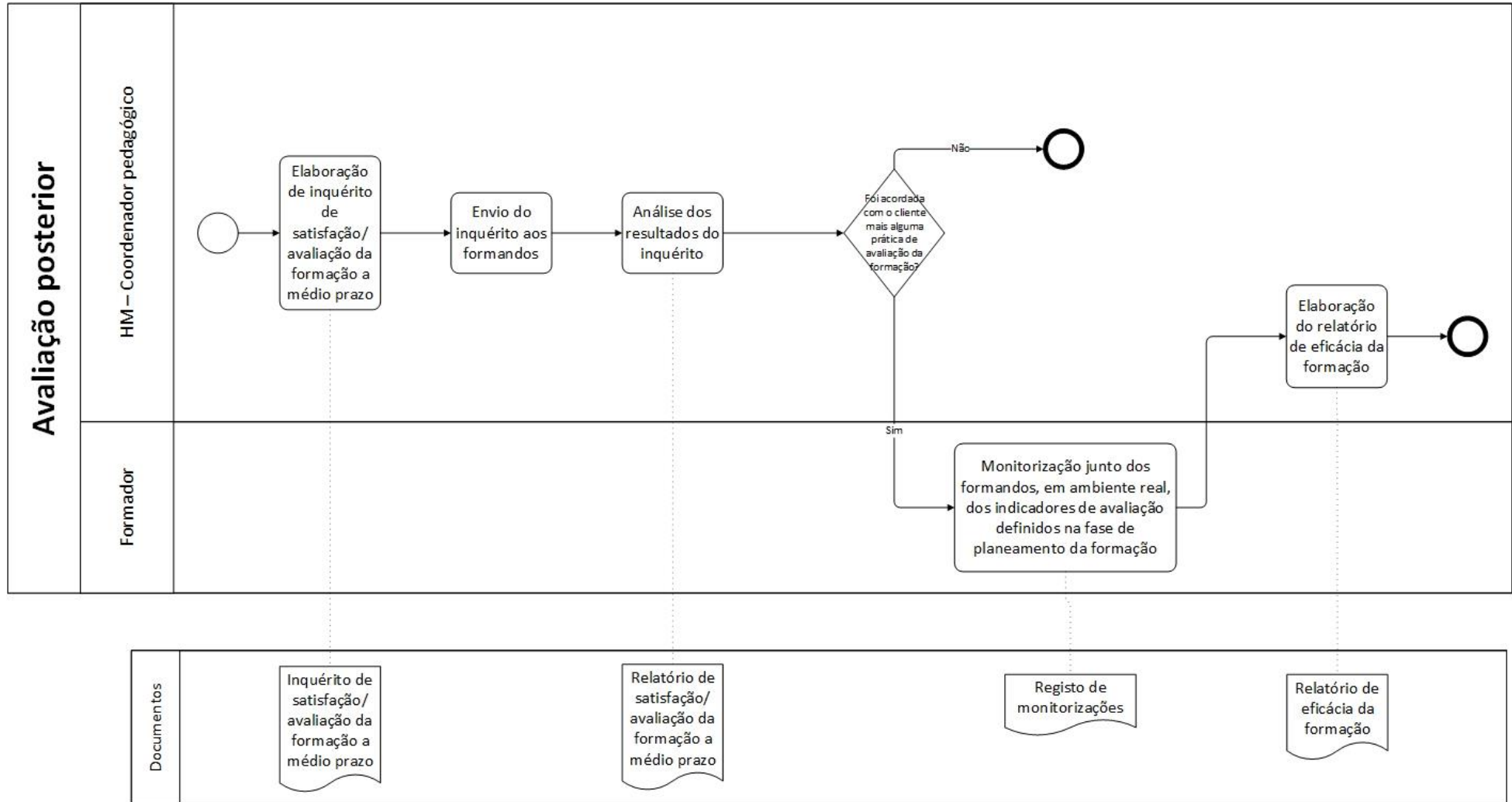
ANEXO P: Modelo “To-be” do subprocesso “Desenvolvimento da formação”



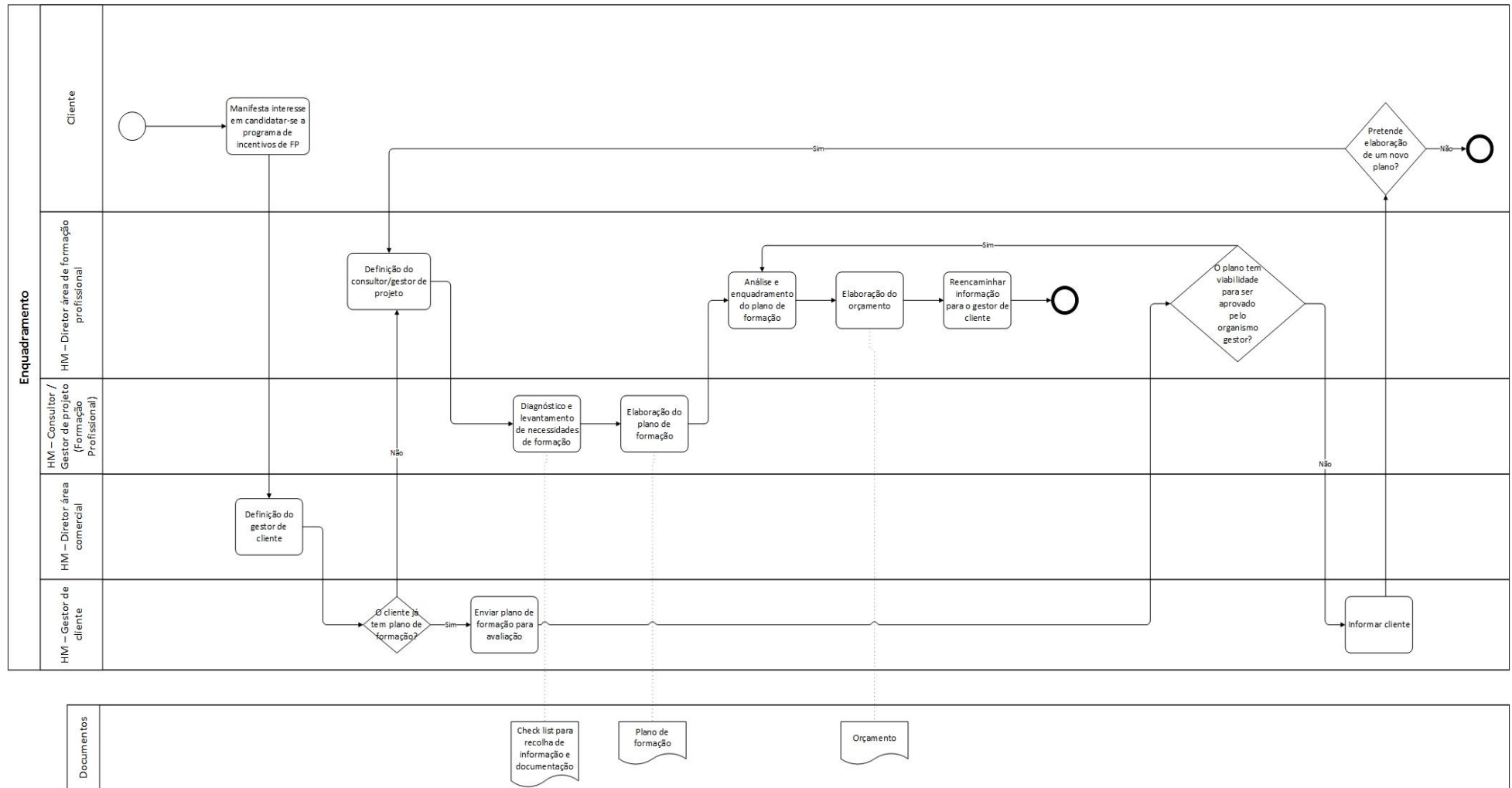
ANEXO Q: Modelo “To-be” do subprocesso “Avaliação e encerramento da formação”



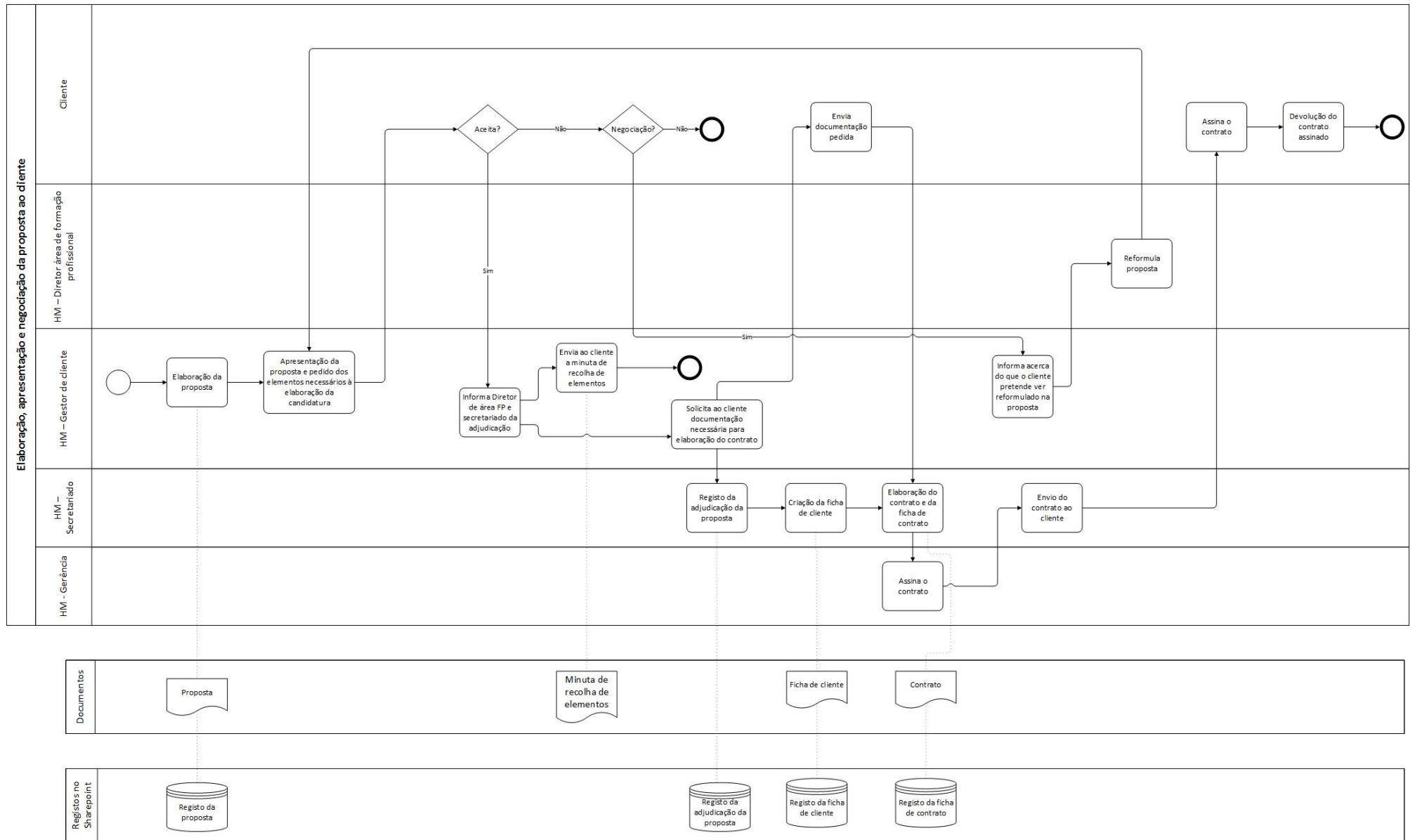
ANEXO R: Modelo “To-be” do subprocesso “Avaliação posterior da formação”



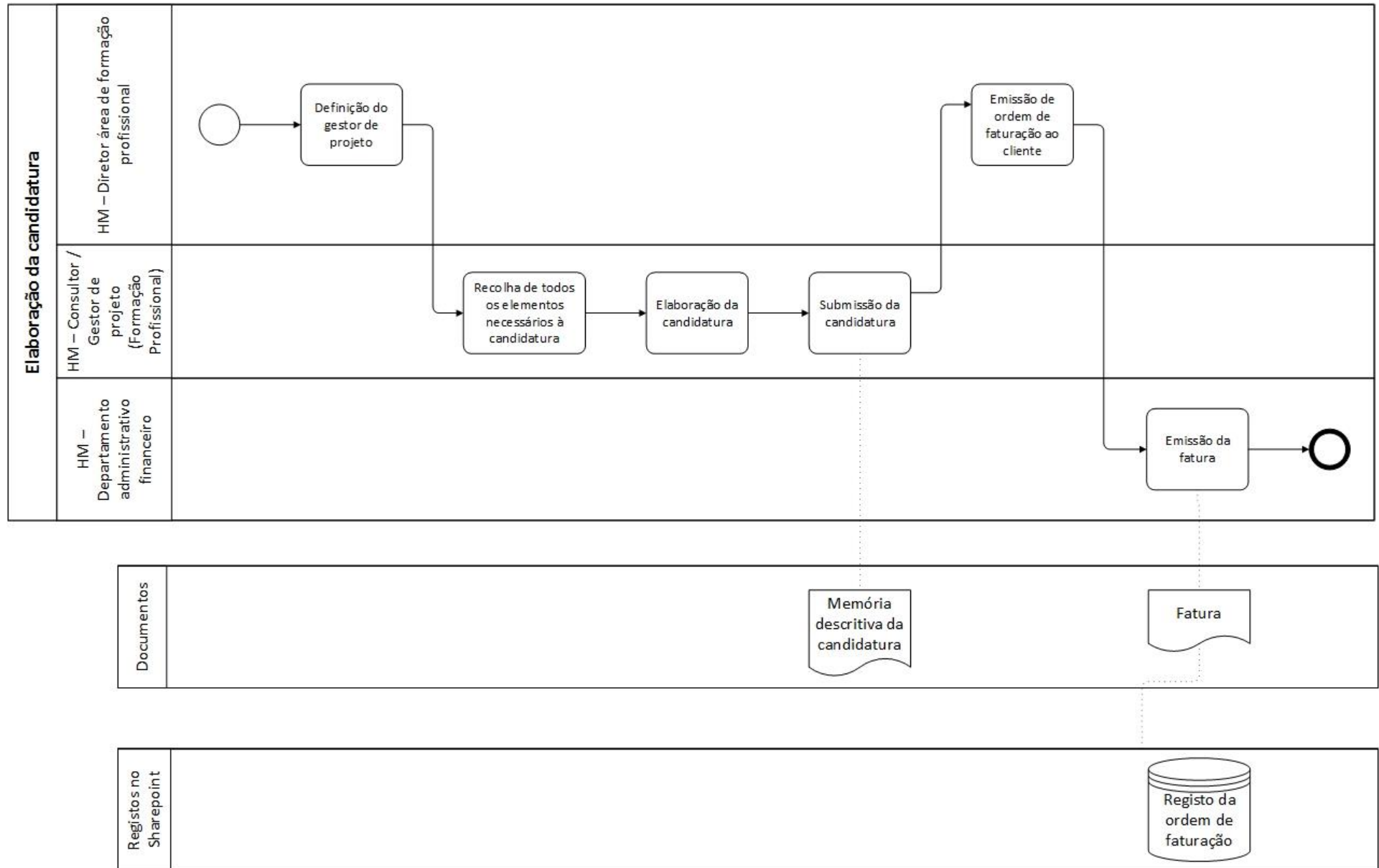
ANEXO S: Modelo “To-be” do subprocesso “Enquadramento em programa de incentivos”



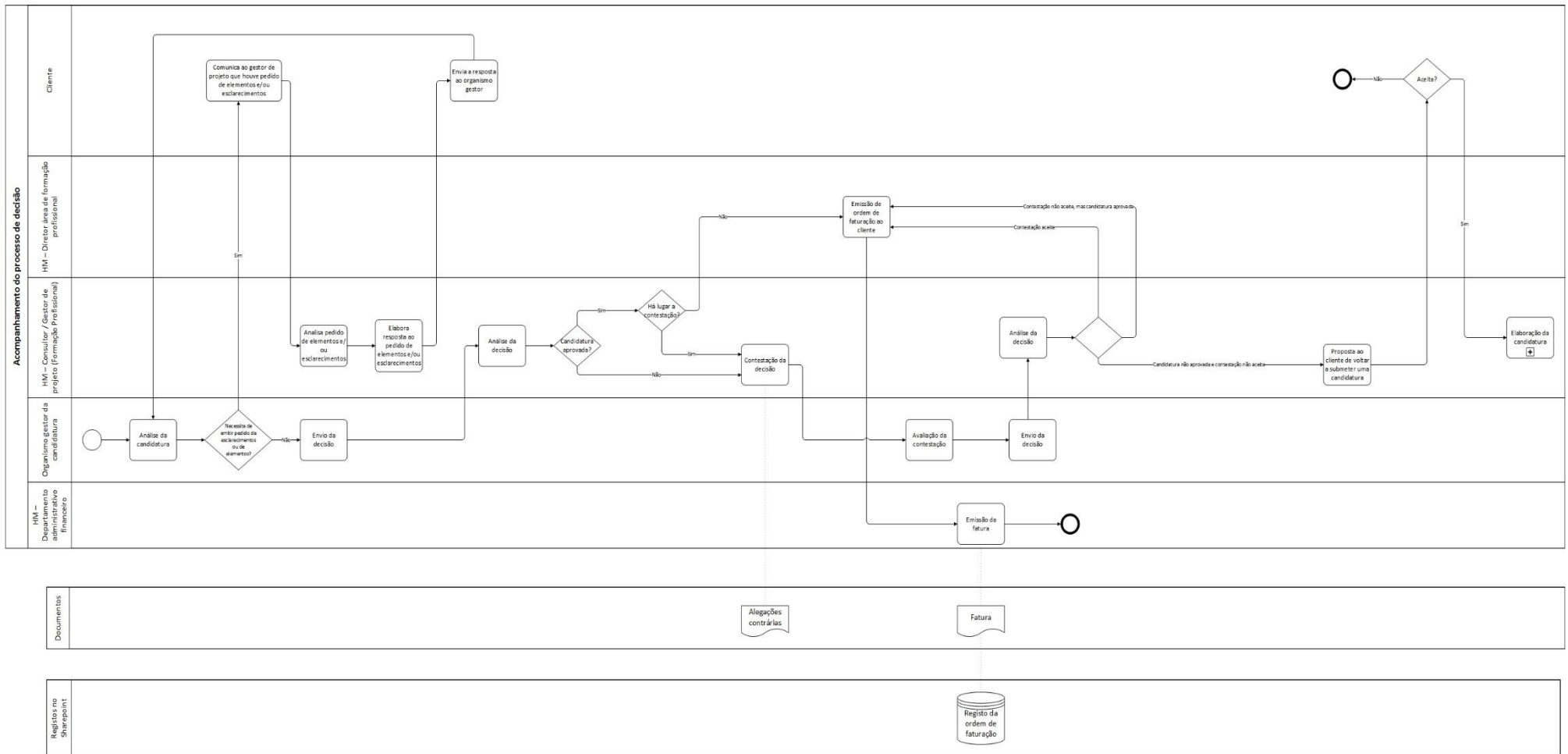
ANEXO T: Modelo “To-be” do subprocesso “Elaboração, apresentação e negociação da proposta ao cliente”



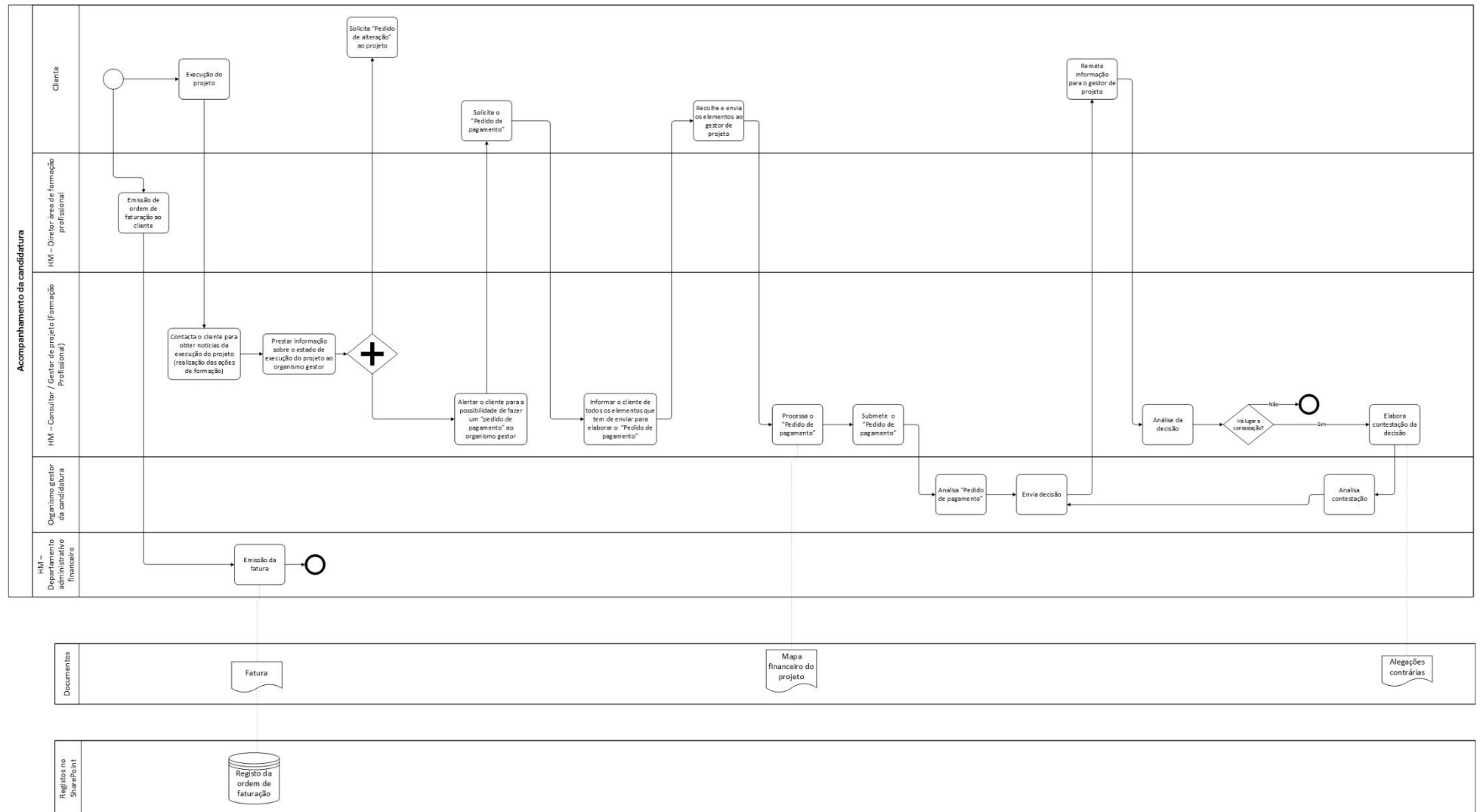
ANEXO U: Modelo “To-be” do subprocesso “Elaboração da candidatura”



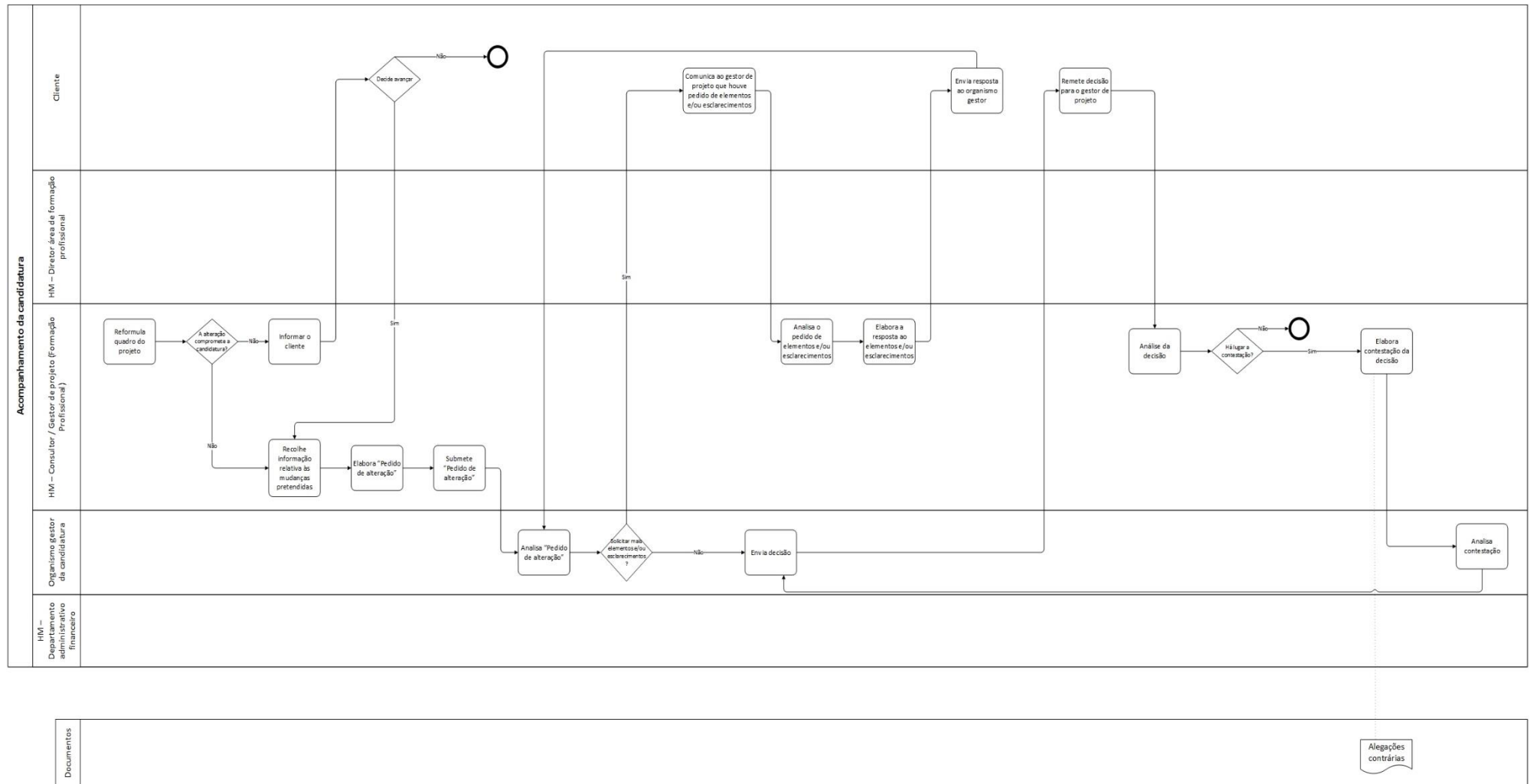
ANEXO V: Modelo “To-be” do subprocesso “Acompanhamento do processo de decisão”



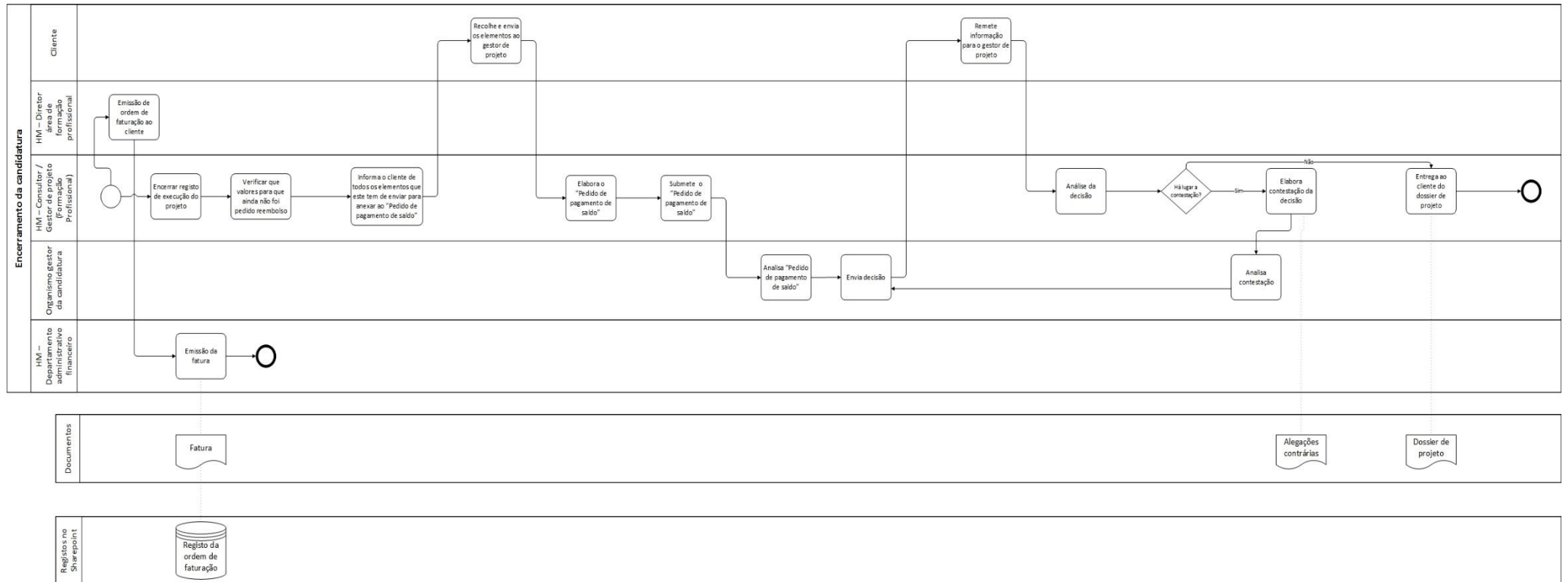
ANEXO W: Modelo “To-be” do subprocesso “Acompanhamento da candidatura”



Continua na página seguinte



ANEXO X: Modelo “To-be” do subprocesso “Encerramento da candidatura”



ANEXO Y: Maquete da página da Formação Profissional no Microsoft SharePoint



Intranet HM **Formação Profissional** Portugal 2020 POPH

Formação Profissional

Pesquisar em este site

Clientes

Ficha de cliente

Propostas

Propostas emitidas

Adjudicações

Contratos

Formadores

Ficha de formador

Propostas

Propostas emitidas

Adjudicações

Contratos

Formações

Formações em curso

Mapa de acompanhamento e controlo da formação

Cronograma geral da formação

Documentação

Formações concluídas

DTP

Avaliação posterior

Projetos

Projetos em curso

Mapa de acompanhamento e controlo do projeto

Documentação

Projetos concluídos

Dossier de projeto

Área documental

Templates – Formação

Templates – Projetos

Área administrativa-financeira

Faturação

Emitir ordem de faturação

Registo de ordens de faturação

Pagamentos

Emitir ordem de pagamento

Registo de ordens de pagamento

Julho de 2015

segunda-feira	terça-feira	quarta-feira	quinta-feira	sexta-feira	sábado	domingo
29	30	01	02	03	04	05
06	07	08	09	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31	01	02

Ligações

**Portugal 2020
POPH
DGERT**

Tarefas em curso:

Tarefa	Responsável	Data limite	Estado
--------	-------------	-------------	--------