



Excelência no Serviço através da Inovação e Boas Práticas de Gestão

Da inovação à excelência

3º Colóquio E3S
29 novembro 2017

Satisfação de necessidades e expectativas

Como garantir a satisfação das partes interessadas da organização?

Excelência da gestão

A Excelência de Gestão

Existe quando são cumpridos vários critérios, dos quais se destacam:

- **A liderança e a constância de propósitos**
- **A valorização das pessoas**
- **O foco nas partes interessadas**
- **A abordagem por processos**
- **A orientação para os resultados**

... e alcança-se através de processos de mudança.

Condições necessárias para gerir os processos de mudança

Ter líderes visionários

- Moldam o futuro e fazem-no acontecer
- Mobilizam pessoas
- Tem visão prospectiva e estratégica

Estimular a Inovação

- Aproveitando a criatividade
- Libertando, em vez de controlar
- Cultura de não penalizar o erro

INOVAÇÃO

Caminhos para a mudança

Por melhoria

Ex: Evolução das versões
Windows

Por inovação (R&D)

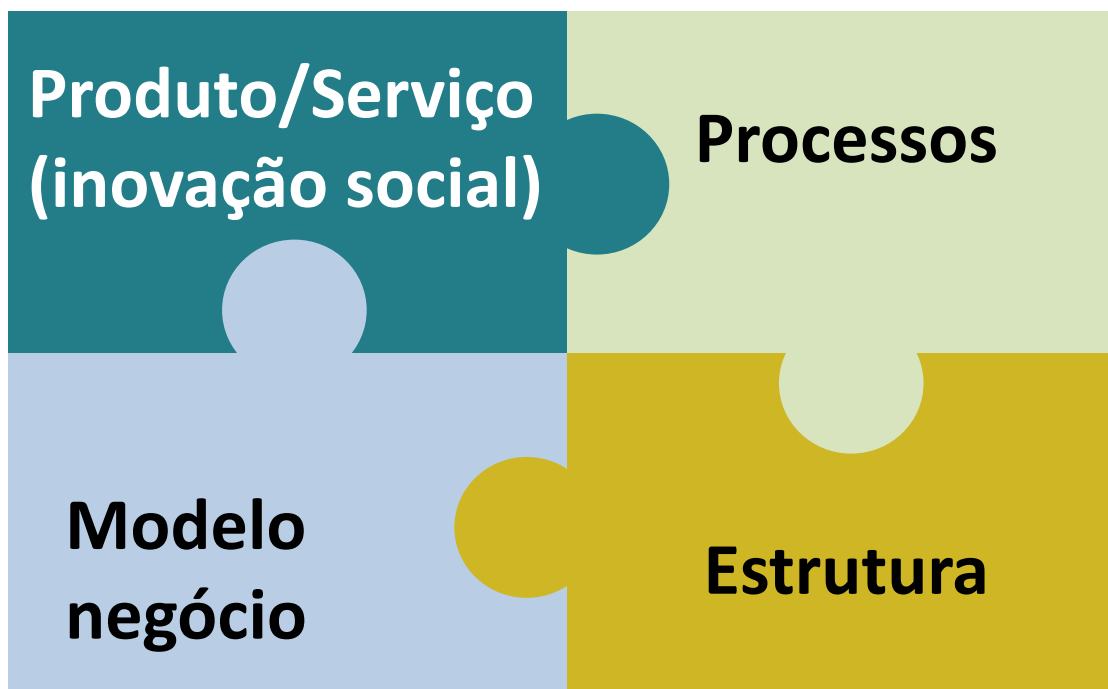
Ex: Padaria Portuguesa
Novo modelo de negócio em Pt



Excelência
de
Gestão

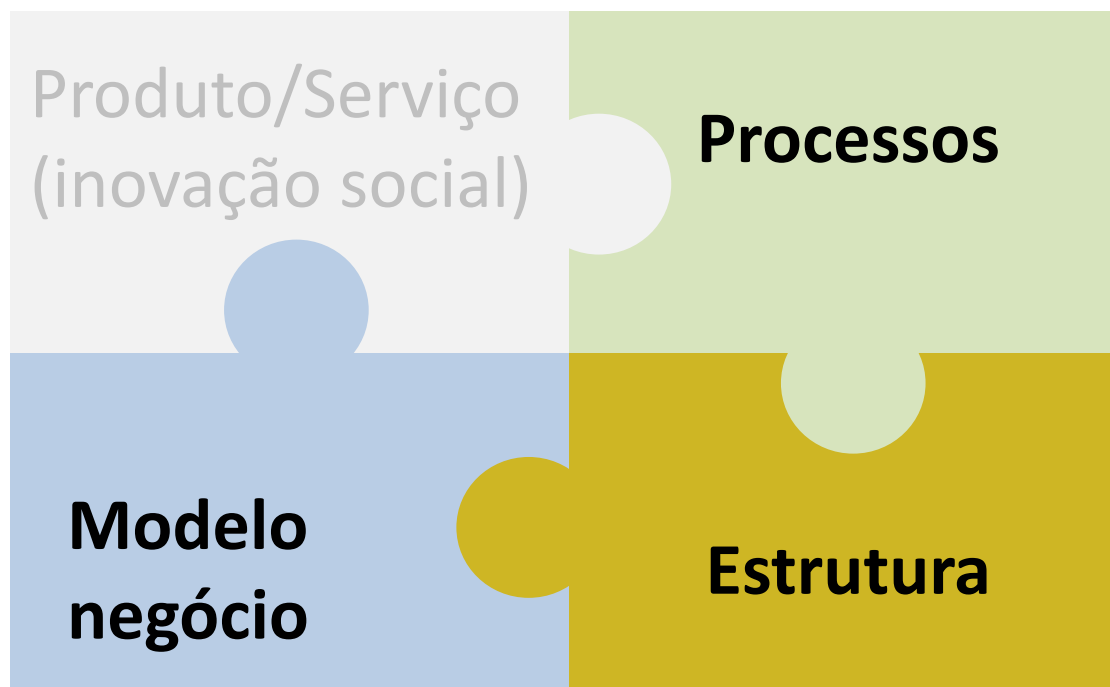
O que é Inovação?

- Inovação é a exploração, **com sucesso**, de novas ideias. (UK Innovation Report, 2003)



O que é Inovação?

- Inovação é a exploração, **com sucesso**, de novas ideias. (UK Innovation Report, 2003)





É inovar na forma de fazer

EXEMPLOS

Inovação na forma de elaborar os registos.
(MySenior)

Inovação na formação
(Semear)

VANTAGENS

(A serem demonstradas mais tarde)

Adaptação dos conteúdos formativos ao público alvo

Inovação na Estrutura



É inovar no organograma e/ou na distribuição das responsabilidades

EXEMPLOS

Constituição de equipas autogeridas, controladas pelos resultados e não pela actividade

Externalização de competências através das parcerias

VANTAGENS

- Diminui a hierarquia
- Aumenta o empowerment
- Estimula a inovação nos processos
- Melhoria do desempenho
- Redução de custos



É alterar a forma como a Organização cria valor

EXEMPLOS

Introdução de uma política de responsabilidade ambiental

Introdução da análise de risco

VANTAGENS

Melhores relações com as partes interessadas através da demonstração de uma gestão responsável e comprometida

Diminui o nível de ocorrências potencialmente não conformes



ASSOCIAÇÃO APOIO A
EXCELÊNCIA NO 3º SETOR

O caminho para a inovação

Tomada de decisão baseada em evidências

Principais benefícios

- Percepção isenta das alterações nos valores sociais
- Maior aptidão para demonstrar a eficácia de decisões anteriores, tendo por referência os registos factuais
- Maior aptidão para rever, desafiar e alterar opiniões e decisões

(ISO 9004:2011-Gestão do sucesso sustentado de uma organização)

1. - Como encontrar as evidências?

Identificando as necessidades e expectativas das partes interessadas

Como conhecê-las?

- Identificar todas as partes interessadas relevantes, dando especial atenção às **emergentes**.
- Atender e interpretar os dados contidos em:
 - a. Análises de contexto
 - b. Inquéritos de avaliação da satisfação
 - c. Sugestões e reclamações
 - d. Resultados e relatórios de auditoria
 - e. Novos requisitos das entidades reguladoras

1a. - Análises de contexto

Devem efectuar-se análises de contexto para:

Identificar necessidades e expectativas (N&E), sobretudo das partes interessadas emergentes, por não estarem ainda claramente evidenciadas, sendo tendências e não evidências.

Os dados obtêm-se através de:

- Inquérito dirigidos às partes interessadas, ou
- Por reflexão interna

e devem permitir responder às seguintes questões:

- Qual a parte interessada (PI)?
- Que solução implementar para satisfazer as N&E?
- Como vai a PI utilizar a solução?
- Quando vai a PI utilizar a solução?

1b. - Inquéritos de avaliação da satisfação

Regra geral

Efectua-se uma leitura simplista das médias globais dos inquéritos, sem dar atenção aos resultados particulares.

Deve-se

- Identificar as respostas individuais a questões particulares com índice de satisfação inferior a uma determinada meta.
- Incluir perguntas abertas que permitam ao inquirido exprimir a sua opinião

1c. - Sugestões e reclamações

As organizações devem:

- Definir metodologia de fomento, análise e resolução de sugestões;
Regra geral: As sugestões apresentam uma eventual visão da forma de realizar, diferente da existente
- Construir processo expedito para a apresentação/resolução das reclamações;
Regra geral: As reclamações demonstram a não satisfação das necessidades do reclamante.

1d. – Resultados e relatórios de auditoria

Evidenciam:

- Resultados não alcançados demonstram processos mal desenhados ou recursos insuficientes;
- Incumprimentos de requisitos normativos ou contratuais, que constituem não conformidades;
- Oportunidades de melhoria/**expectativas não satisfeitas** que, se concretizadas, permitem incrementar os resultados;

1e. - Novos requisitos das entidades reguladoras

Deve efectuar-se uma análise de contexto interno para:

- Avaliar o impacto resultante do cumprimento dos novos requisitos das entidades reguladoras;
- Avaliar a existência dos recursos necessários para a implementação dos novos requisitos.

Quando as medidas necessárias ao cumprimento dos novos requisitos exigem novos recursos devem procurar-se abordagens inovadoras.

2. - Que fazer com as evidências?

Conhecidas as necessidades e expectativas das partes interessadas evidenciadas por

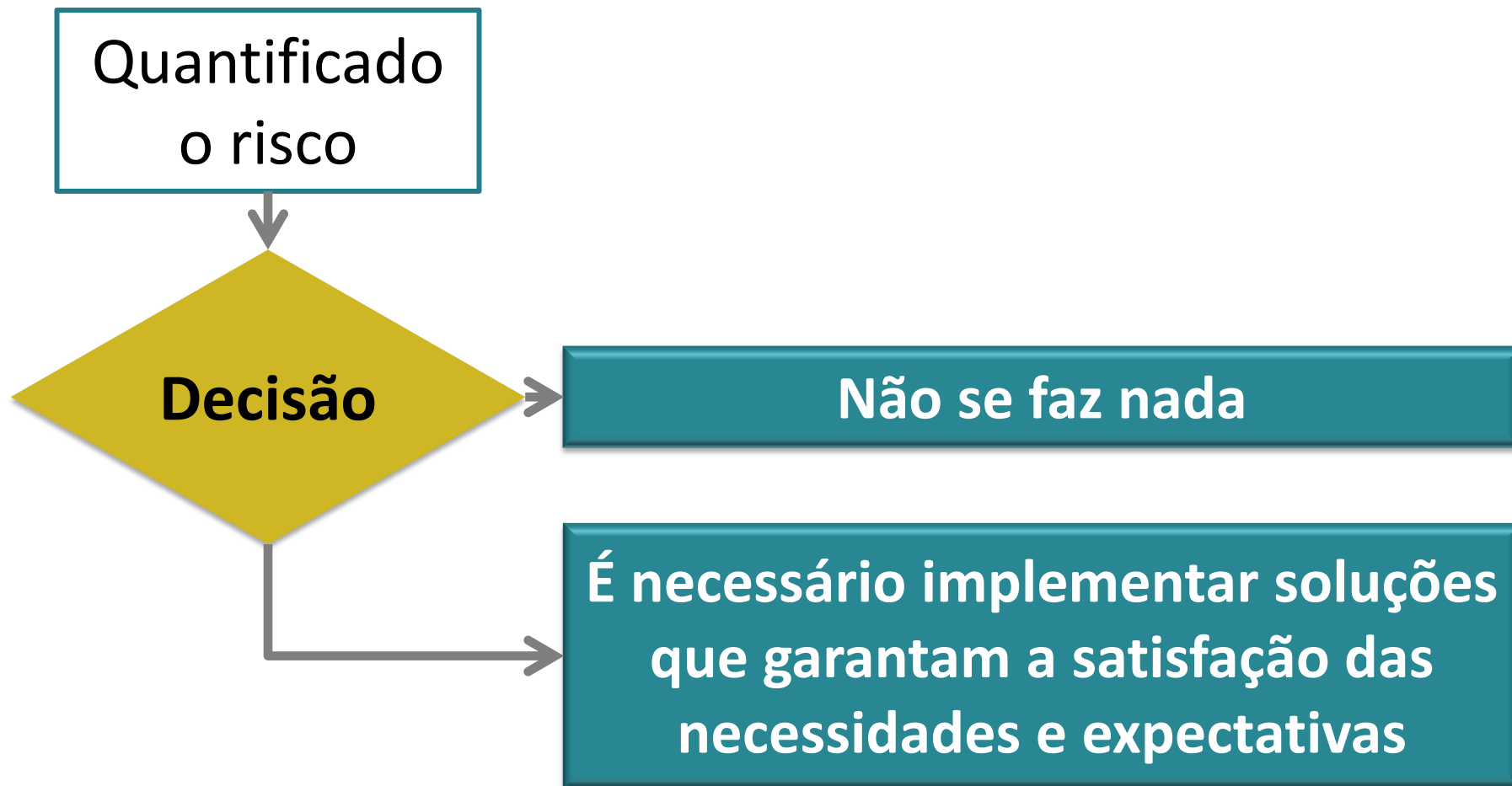
- inquéritos de avaliação da satisfação,
- sugestões e reclamações
- análises de contexto

e as oportunidades de melhoria relatadas pelos

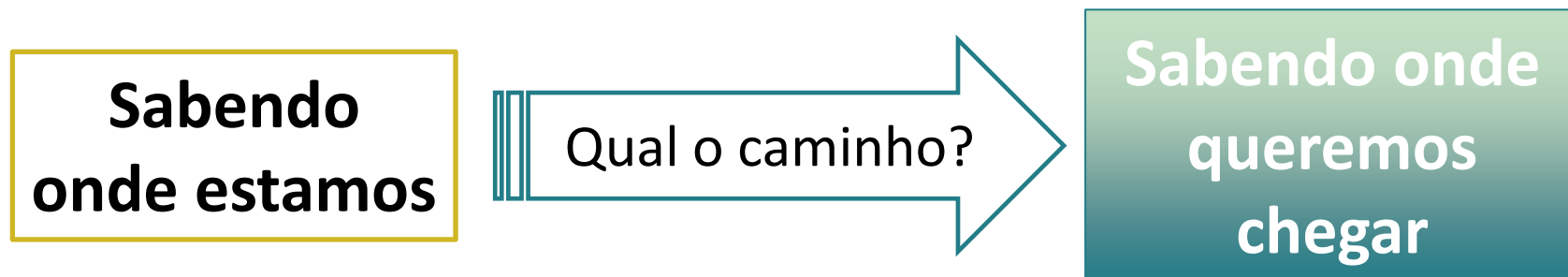
- Relatórios de auditoria

Deve-se verificar o impacto de não as satisfazer através de uma análise de risco (Consultar, como exemplo, o documento no site da E3S)

3. – Que decisão tomar?



4. – Que solução adoptar?



Para escolher a solução a implementar, a partir do conjunto das soluções possíveis...

... é necessário, para cada uma, avaliar os benefícios e os custos da implementação.

Há dúvidas sobre a solução a implementar?

Não existem recursos para a implementação?

benchmark???

parceria???

5. – Precauções a considerar

Sempre que a solução a implementar resulte de uma melhoria disruptiva ou de uma inovação devem estar previstas medidas de contingência a serem adotadas, caso os resultados obtidos não sejam os previstos e perturbem o normal funcionamento da Organização.

Ex: Quando o suporte dos registos passa do físico (papel) para o digital, deve garantir-se um período de transição durante o qual se mantêm os dois métodos.

Inovação e criação de valor sustentável

