

Implementar um Sistema de Gestão da Qualidade



José Manuel Caniça
Gerente/Dir. Técnico da Excelente

O projecto e a sua continuação

Implementar um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) eis o objectivo, mas qual a motivação e qual o nível de envolvimento da estrutura organizacional da entidade? Estas as grandes questões que, quando não acauteladas, são muitas vezes a razão do insucesso. Implementar um SGQ não é qualquer coisa de vulgar e do dia-a-dia, pelo que o deveremos considerar com a dimensão de um "projecto". Na prática, o que queremos dizer com tudo isto?

Um projecto deve ser desenvolvido com método, estruturado por fases e coordenado. Deve ter nascido de uma decisão consciente do topo da estrutura e inserido numa estratégia. Aqui encontramos o primeiro factor de sucesso. Deste modo, e pormenorizando, teremos na preparação do projecto as seguintes fases:

FASE 1 – O planeamento

1.1. Motivações resultantes de uma estratégia. Para onde queremos ir, porque vamos, quando queremos atingir o objectivo? Estas as questões que deverão ter sido reflectidas e respondidas em debate, onde a "estrutura organizacional e de controlo" terá tido um papel activo. O SGQ deve, então, ter sido identificado como uma das soluções para atingir os objectivos estratégicos e organizacionais.

1.2. Identificação do enquadramento – O Diagnóstico. Para a implementação do SGQ, qual a envolvente, quais os constrangimentos, quais os recursos disponíveis? Entenda-se que estamos perante um projecto que envolverá:

- Questionar a organização instituída, provavelmente reajustá-la em alguns circuitos e atitudes. Qual o nível organizacional (documentalmente formalizado), que tipo de estrutura e metodologia operacional, que avalia-

ção de desempenho do resultado operacional e individual? A estrutura organiza-se e actua centrada em si ou no "cliente" (utente)?

- A estrutura organizacional – hierarquias e colaboradores das diversas actividades. Em diversas situações será estudada a proposta de evoluir para novas formas de fazer e actuar (novas atitudes operacionais e comportamentais). Até onde estaremos perante uma envolvente que aposta na procura de novas soluções, apoia a mudança, procura adaptar-se rapidamente ao novo modelo?
- Os recursos disponíveis – materiais, porque na mudança há sempre alguma necessidade a cobrir, mas convenhamos que muitas vezes não é aqui que está o investimento. E os recursos humanos terão disponibilidade de tempo e em prazo útil para a reflexão organizacional, sua regulamentação e concretização na prática?

A disponibilização de tempo de formação e treino é fundamental, muitas vezes mais necessária do que à partida avaliada (qual o nível de formação, de prática de aquisição e adaptação a novos conhecimentos tem a população que vai estar envolvida na mudança organizacional?).

1.3. Planeamento das actividades. Consideramos que já estamos suficientemente informados sobre toda a envolvente ao projecto? É a oportunidade (obrigatória) para planear o projecto, pelo que se deve:

- Avaliar e definir data objectivo de conclusão do projecto.
- Prever o encadeamento das tarefas necessárias à concretização do projecto, tendo em conta a sequência lógica e a estimativa de tempo face aos recursos avaliados. Avaliar o tempo global previsto e o ajustamento do encadeamento das tarefas para a efectiva concretização no objectivo temporal previsto (se necessário reajustá-lo).
- Definir quem faz o quê das tarefas necessárias.
- Identificar a necessidade de recursos para a concretização das tarefas definidas e identificação da sua localização no tempo.

Desta análise deverá resultar o Cronograma de Actividades, peça fundamental na condução do projecto e referencial para a avaliação de eventuais desvios e definição de correcções. Neste sentido deve ser definida a frequência de avaliação dos referidos desvios e da análise dos referidos ajustamentos. Este será um indicador de gestão do projecto, fundamental para assegurar, desde início, a sua eficácia.

1.4. Envolver a estrutura de decisão e de concretização no plano, obtendo a sua aprovação e compromisso.

Esta é, provavelmente, a fase mais importante do projecto. Também e infelizmente aquela a que se dá uma importância insuficiente. Não estamos habituados a planear para cumprir.

FASE 2 – A concretização

2.1. Envolvimento inicial. Há que envolver todos aqueles que irão, de algum modo, participar no projecto, nomeadamente aqueles que ainda não estão informados sobre o que se pretende concretizar. A sua predisposição é fundamental. O conhecimento dos constrangimentos identificados na fase de Diagnóstico é, agora, de grande utilidade na preparação da sensibilização e aproximação inicial.

2.2. Seguimento do Cronograma. As actividades estão definidas, os tempos de execução estabelecidos, os responsáveis nomeados, os recursos identificados. É necessário concretizar, observando o que foi programado.

FASE 3 – A análise de desvios

3.1. Onde estamos? Com a frequência estabelecida (por exemplo quinzenalmente ou mensalmente) será obrigatório "parar para medir", ou seja: avaliar onde estamos e qual o desvio em relação ao planeado.

3.2. Que conclusões? Estamos dentro do plano estabelecido ou há desvios? Claro que os desvios mais preocupantes são os que põem em risco o cumprimento do objectivo ou da eficácia do projecto e o cumprimento do prazo estabelecido.

3.3. Porquê? As razões de desvios que ponham em causa o projecto devem ser procuradas pela equipa coordenadora. É fundamental encontrar as razões; só deste modo encontraremos as soluções adequadas:

- As soluções organizacionais escolhidas não estão perfeitamente adequadas, é necessário rever e reajustar?
- Foram, entretanto, identificadas condições não previstas e não tidas em consideração na regulamentação?
- A passagem da informação para a operacionalização (a formação) não foi a adequada, porque pouco clara, insuficiente, pouco prática?

3.4. Alteração de soluções. O que envolvem as novas soluções (ajustamentos a anteriores soluções), que recursos, que novos métodos, que novas tarefas são necessárias? Que consequências?

FASE 4 – Replanear

4.1. Ajustamentos ao plano inicial. As "novas soluções" resultantes da análise de desvios implicam, normalmente, alterações ao plano inicial.

4.2. Novo plano. O novo plano deve ser em tudo preparado com o método e pormenor do plano inicial.

E, por esta via, teremos chegado ao final do projecto, com sucesso. Mas surpreendamo-nos. Este projecto atingiu apenas uma meta: A IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE.

Falta ainda muito mais. A gestão da Qualidade vai, agora, fazer-se com o cumprimento do sistema organizacional definido, onde consta, também, um requisito de melhoria contínua. Não podemos parar e considerar que atingimos a perfeição, há muito por fazer, muito para melhorar, sistematicamente, continuamente. É neste esforço de aperfeiçoamento que reside o desafio para melhor servir o utente e, consequentemente, melhor assegurar satisfação interna: satisfação na realização profissional das equipas e satisfação na realização individual. Não praticar este exercício continuamente é caminhar para a rotina e, a curto prazo, para a estagnação da organização e do próprio Sistema de Gestão da Qualidade.