

Implementar um sistema da qualidade: o que fazer?

Obter informação

Obter informação para ter uma melhor compreensão do que são os requisitos de um sistema da qualidade e o que são as exigências das Normas de referência que podem ser adoptadas. Confirmar a fiabilidade das fontes de informação.

Tomar a decisão

No processo de tomada de decisão é importante ter a perspectiva de implementação de um sistema de gestão da qualidade consistente e capaz de evoluir. Mas não pode ser criada a ilusão de que o sistema de gestão da qualidade garante por si só a satisfação dos clientes em relação à qualidade dos serviços prestados. Sem um esforço de melhoria contínua centrado sobre os desejos do cliente, a organização tornar-se-á rapidamente obsoleta e o seu investimento num sistema da qualidade será infrutífero. Por outro lado, se a organização tem como meta a gestão integrada da qualidade total, dificilmente a atingirá sem a formalização do seu sistema da qualidade.

Definir o âmbito do sistema

A organização tem de decidir se pretende implementar o sistema da qualidade em todos os departamentos da organização, ou apenas em alguns dos seus serviços.

É de salientar que para a certificação todos os requisitos aplicáveis têm de estar implementados.

Decidir a Norma aplicável

Se o objectivo é a certificação do sistema de gestão da qualidade é necessário escolher uma norma de certifi-

cação de sistemas da qualidade.

Se o que se pretende obter é um certificado de serviço, então é de uma especificação de serviço que estamos a falar. O serviço define as características que quer ver certificadas e desencadeia o processo de certificação aplicável. Se se trata de uma acreditação de ensaios ou da acreditação da competência técnica, há que adoptar uma das normas de acreditação disponíveis. Se se trata de um outro método de qualificação há que escolher o referencial compatível.

Analisar as exigências da Norma

Ao analisar as exigências da Norma, a organização verificará que muitas destas exigências são já prática corrente na organização. Tratar-se-á então de

melhorar algumas destas práticas, de as passar a escrito se ainda não o estão e de redigir a forma como realiza ou vai passar a realizar (e a controlar e registar) as suas actividades.

Analisar quem pode fazer o trabalho

A organização tem de analisar o trabalho que necessita de ser feito e quem o pode fazer. Tem de avaliar as suas competências próprias e decidir se necessita de ajuda externa.

Pode começar por necessitar de uma acção de diagnóstico de um ou dois dias para, com a ajuda de um especialista em sistemas de qualidade, ter uma melhor noção do trabalho a desenvolver.

Analisar o que se faz

Deve-se começar por analisar o que presentemente a organização faz e identificar os seus processos críticos, e os sub-processos desses processos. Uma das formas mais adequadas é desenhar um fluxograma dos principais processos para visualizar as principais actividades, a sua interrelação e os pontos de decisão.

Ajuda externa

Se de facto concluir pela necessidade de ajuda externa, deve antever uma forma de seleccionar os seus fornecedores em termos de consultoria (e formação) baseada em critérios de qualificação reconhecida. É também importante estabelecer condições contratuais claras em que fique definido as obrigações de ambas as partes (a quem cabe fazer o quê) e os ritmos a que se obrigam, e como é





que a organização pode monitorizar os progressos que vão sendo alcançados em cada fase.

Necessidade de formação

A organização pode ter recursos em pessoas e ter a disponibilidade em tempo necessária, mas precisar de lhes dar formação apropriada. O responsável pela aplicação efectiva do sistema poderá necessitar de ter logo de início formação em gestão e garantia da qualidade e nos requisitos da Norma que decidiram aplicar. Para além da formação é essencial promover acções de sensibilização a um número o mais alargado possível de colaboradores para a fase que se vai seguir.

Escrever os procedimentos do sistema

É altura de compilar a documentação interna que já existe. Ao fazê-lo, começa por se recolher material para pequenos manuais sectoriais ou agrupamentos de instruções que poderão (ou não) vir a fazer parte de um procedimento geral de garantia da qualidade. A política da qualidade e os objectivos da qualidade são os elementos integradores de todo o sistema.

Envolver as pessoas

Para envolver todas as pessoas na elaboração dos documentos do sistema, é importante pedir-lhes que escrevam o que fazem, como, onde, de que modo

executam as suas tarefas e onde as registam. Poderá ser criada uma forma provisória de numeração ou identificação dos documentos já existentes. Numa segunda fase vai ser necessário codificar os documentos com uma mesma lógica de identificação, e confirmar que estes contêm todos os elementos que é necessário evidenciar.

Manter as coisas simples

Os documentos devem ser agrupados e comparados com os requisitos da Norma de referência. Pode ser útil criar um quadro onde se vão anotando os requisitos e os documentos já existentes que lhe poderão estar associados. Os requisitos que até à altura ainda não fazem parte das práticas quotidianas da organização têm que ser analisados e se necessário adaptados. É necessário fazê-lo da forma mais simples possível e a sua necessidade tem de ser cuidadosamente explicada aos seus utilizadores. É importante não criar papéis inúteis e não inventar formas desnecessariamente complicadas de evidenciar um controlo ou uma decisão de aceitação.

Institucionalizar o sistema

Para que o sistema funcione, cada pessoa tem de conhecer o que é importante para o seu trabalho e a razão de ser de uma dada exigência do sistema. As acções de sensibilização/formação até aqui já ocorridas são im-

portantes para que as pessoas percebam o que se espera do seu contributo disciplinado para o sucesso de um sistema virado para garantir a conformidade com especificações (técnicas, de serviço, de ensaio), com as necessidades dos clientes, com objectivos de melhoria contínua do desempenho e com as decisões estratégicas da gestão. O sistema não se deve auto-alimentar, mas antes constituir a base da melhoria contínua: recolhendo ideias, sugestões, retendo ocorrências que indicam a necessidade de acção correctiva imediata ou de uma atitude proactiva. As pessoas devem saber como podem propôr alterações ao sistema, mas que todas as alterações têm que ser aprovadas.

Evidenciar o que está a ser feito

Um sistema de qualidade serve para garantir aos clientes e à gestão que as actividades da organização, serviço ou empresa estão a processar-se de modo controlado. Que é mais difícil fazer mal do que fazer bem e que todos os prestadores e intervenientes conhecem as suas responsabilidades e funções e agem em conformidade. A documentação do sistema é uma referência para a traçabilidade dos processos, produtos e decisões. As auditorias internas procuram através de evidência objectiva confirmar a eficácia e conformidade do que realmente está a ser feito e identificar os desvios.

A revisão do sistema pela direcção de topo assume-se como essencial, quer pela monitorização de dados e indicadores sobre desempenho da organização e satisfação dos clientes, quer pela oportunidade de levar a organização a dar passos em frente com uma base sólida.

A certificação pode ser o corolário de todo o esforço de implementação do sistema de gestão da qualidade.