

## VIII ENCONTRO NACIONAL DE ARQUIVOS MUNICIPAIS

### A Gestão da Qualidade – contributo para o aumento da Eficácia e da Eficiência das Organizações

O aumento da eficácia e da eficiência são o suporte para o aumento da competitividade de qualquer Organização.

A competitividade das Organizações depende de variados factores endógenos e exógenos. Estes últimos são, em geral, mais difíceis de controlar pela própria Organização pelo que fica para os endógenos a concentração de esforços para a luta do dia-a-dia.

Entre outros factores deste tipo, para os Serviços Públicos em geral, podem considerar-se os seguintes:

- Adequabilidade do serviço relativamente ao enquadramento legal;
- Adequabilidade das características do serviço face às necessidades dos clientes;
- Custos da prestação do serviço;
- Tecnologia adequada;
- Equipamentos adequados;
- Competências dos colaboradores;
- Inovação.

A Gestão da Qualidade pretende englobar todos estes factores numa abordagem de gestão orientada para a melhoria da qualidade da prestação do serviço.

Mas como é que a Gestão da Qualidade consegue este efeito?

Em parte porque se baseia muito no ciclo de melhoria de Juran: planejar, implementar, controlar e melhorar e usa variadas técnicas que facilitam a identificação e resolução de problemas bem como facilita a visão integrada de todos os interesses da Organização numa perspectiva de optimização dos processos e da satisfação dos clientes.

Na fase de planeamento, a Gestão da Qualidade inclui, entre outras, as seguintes preocupações:

- Definição clara das características do serviços (Especificação)  
Para a máxima eficácia deste aspecto é fundamental ter conhecimento do que os clientes pretendem de modo a definir um serviço que seja reconhecido.
- Definição dos Processos  
Devem ser identificados e definidos os processos necessários e as respectivas actividades, incluindo as de verificação e seus critérios de aceitação/rejeição
- Equipamentos  
Devem ser identificados os equipamentos e infra-estruturas de apoio necessárias bem como as actividades de manutenção e de controlo metrológico adequadas (quando aplicável)
- Informação  
Devem ser identificadas todas as informações relacionadas com o serviço, incluindo questões de requisitos legais e regulamentares
- Condicionalismos

Devem ser identificados quaisquer condicionalismos, internos e externos, que possam vir a afectar a prestação do serviço

- Indicadores de Gestão  
Devem ser identificados os principais Indicadores de Gestão para avaliação do desempenho dos processos

Na fase de Implementação, a Gestão da Qualidade compreende a realização de todas as actividades previstas na fase de planeamento e a disponibilização de dados que possam ser analisados.

Na fase de Medição, a Gestão da Qualidade promove a análise de dados de desempenho dos processos para identificação de tendências e de eventuais oportunidades de melhoria.

Devem existir dados de desempenho dos processos, incluindo relativos à percepção dos clientes; estes Indicadores devem abranger a vertente financeira (custos/proveitos/perdas/ganhos/etc) visto que é esta vertente que em muitos casos as Organizações precisam de trabalhar para se tornar mais competitivas.

Na fase de Melhoria, a Gestão da Qualidade promove a implementação de acções que concorram para a melhoria da eficácia e/ou da eficiência da Organização o que pode passar por alteração de especificações do serviço ou de componentes mas também pela vertente financeira de modo a conseguir-se fazer mais e/ou melhor com um custo menor.

Mas a Gestão da Qualidade é apenas isto? Sim e Não!

Sim, porque são estas as principais peças do puzzle que é o funcionamento de uma Organização.

Não, e ainda bem, porque é através da Gestão da Qualidade que se ajuda a mudar o comportamento das Pessoas. As Pessoas são sempre o principal valor de uma Organização; esta “frase feita” é ainda mais importante no sector dos serviços daí que seja, muitas vezes, a mudança de comportamento/atitude das Pessoas o aspecto crucial para a melhoria das Organizações.

A Gestão da Qualidade promove a cultura da qualidade numa perspectiva de:

- Trabalho de Equipa  
Cada Pessoa é um cliente-fornecedor interno da Organização pelo que deve ser criado e desenvolvida uma relação de ajuda e, principalmente, entre os vários departamentos de modo a conseguir que o “último” cliente percepcione mais facilmente a qualidade do serviço prestado.
- Orientação para o Cliente  
A Gestão da Qualidade focaliza-se na satisfação do Cliente pelo que desenvolve em todas as Pessoas uma atitude de orientação para os interesses dos Clientes. Embora não seja necessário assumir que o cliente tem sempre razão, é muitas vezes suficiente que todos os colaboradores entendam que é o cliente que permite o pagamento dos salários, mesmo nos casos dos serviços da Administração Pública.
- Espírito de Melhoria Contínua  
A gestão da qualidade incute uma filosofia que não se contenta com o “fazer bem” como hoje; promove o espírito de melhoria contínua para poder “fazer cada vez melhor” a nível global da Organização.

Estes factores, todos eles intimamente relacionados com as Pessoas, são para a grande maioria das Organizações os factores críticos de sucesso quando se pretende aumentar a competitividade.

Para se ser mais eficaz e mais eficiente, para se atender e servir melhor o cliente é fundamental que os colaboradores se sintam responsáveis pelo seu comportamento e percebam a implicação que podem ter para a Organização no seu todo.

Acreditamos que para potenciar estes aspectos é fundamental ter as pessoas satisfeitas e motivadas; talvez seja este o mais importante dos factores críticos de sucesso em muitos casos. A esse nível, a Gestão da Qualidade, no seu entendimento actual, pouco mais pode fazer do que sensibilização para a importância de cada pessoa ser justa consigo própria para também o poder ser com a Organização e entenderem que há muitas pessoas que lutam por ter trabalho.

Voltando ao somatório de todos os aspectos relativos às pessoas, para se ter uma noção do peso desta vertente basta fazer (eventualmente, basta só imaginar!) uma estimativa dos benefícios da competitividade do Estado se todas os serviços da Administração Pública, trabalhassem a vertente comportamental orientada para a atitude na perspectiva da satisfação dos clientes e da melhoria contínua.

O desafio é grande...

O melhor, é começar agora mesmo!