

**Centro Universitário Luterano de Manaus
- AM -**



**Projeto de Recredenciamento
e
Plano de Desenvolvimento Institucional**

PARTE - VI

**- DA METODOLOGIA DA
IMPLANTAÇÃO -**

Dezembro, 2003

SUMÁRIO

6. METODOLOGIA E CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO DO PDI.....	2
6.1. ETAPAS E O CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO DO PDI.....	8

6. METODOLOGIA E CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO DO PDI

Após a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional, o grande desafio que se coloca é o da sua implementação, ou seja, da transformação da visão e idéias em realidade palpável. A consolidação da Visão entre os clientes internos e externos exige a criação de um conjunto objetivo, ordenado e sistemático de ações práticas em busca de resultados.

Seria altamente recomendável que a implementação do Plano de Desenvolvimento Institucional levasse em consideração ferramentas de Qualidade em Gestão, tais como o PDCA.

O PDCA é um ciclo que se repete cada vez que o processo é alterado, sendo um método gerencial composto de quatro fases básicas "*Plan-Do-Check-Act*", ou seja:

- P (*Plan*) Planejamento:
 - Definir as metas;
 - Definir os métodos que permitirão atingir as metas propostas;
- D (*Do*) Execução:
 - Educar e treinar;
 - Executar a tarefa;
- C (*Check*) Verificação:
 - Verificar os resultados;
- A (*Action*) Ação Corretiva:
 - Atuar corretivamente.

Em síntese – planeje, faça, verifique, aja.

O PDCA é a descrição da forma como as mudanças devem ser realizadas numa organização de qualidade. Não inclui apenas os passos do planejamento e implementação de uma mudança, mas também a verificação se as alterações produziram a melhoria desejada ou esperada, agindo de forma a ajustar, corrigir ou efetuar uma melhoria adicional com base no passo de verificação.

O grande diferencial do PDCA é o incentivo à melhoria contínua.

As quatro fases ou etapas se caracterizam por:

1ª Etapa: P (*Plan*) – Planejamento

Trata do estabelecimento dos objetivos e dos processos necessários para a obtenção de resultados, de acordo com os requisitos do cliente e com a política da qualidade da organização.

Consiste na detecção de um problema ou possibilidade de melhoria, na busca de suas causas, seleção das causas principais e montagem de um plano de ação.

Nessa etapa, podem ser usadas algumas ferramentas da qualidade como: *Brainstorming*, Multivotação, Sistema GUT-CD, Diagrama de Ishikawa, as Sete Ferramentas para o Planejamento da Qualidade, Modelagem Estatístico-Matemática, Teoria de Amostragem, Simulação, Plano de Ação 5W2H e outras.

A etapa de planejamento foi concluída com a elaboração de um documento contendo o objetivo principal, as metas (sub-objetivos quantificáveis, com indicadores de desempenho e datas limite – *deadlines*) e métodos. Cada meta conta com seu método, ou seja, a seqüência de ações para atingi-la. O método será checado pelo sistema 5W2H (o que deve ser feito, quando, como, onde, por que, quem irá fazer, quanto irá custar).

As metas foram definidas pela alta administração e pela média gerência e os métodos pela equipe responsável pela implementação do PDCA. O processo de negociação de metas e métodos denomina-se Sistema de Negociação Ringi.

2ª Etapa: D (*Do*) – Execução ou implementação dos processos

Significa execução das tarefas exatamente como foram previstas no plano e coleta de dados para verificação do processo. Nessa etapa é essencial o treinamento no trabalho decorrente da fase de planejamento.

O sucesso dessa etapa depende do sucesso da etapa anterior, considerando-se que a eliminação de um erro na etapa de planejamento tem um custo menor do que a eliminação do mesmo erro na etapa de execução. A execução consiste em seguir fielmente o plano de ação elaborado na primeira etapa do Ciclo PDCA.

A Implementação implica em:

- Planejamento e estruturação de ações;
- Definição de grupos de implementação;
- Logística da implementação.

3ª Etapa: C (*Check*) - Verificação, checagem

A checagem consiste no monitoramento e medição de processos e produtos em relação à política, objetivos e requisitos para o produto, bem como a comunicação dos resultados.

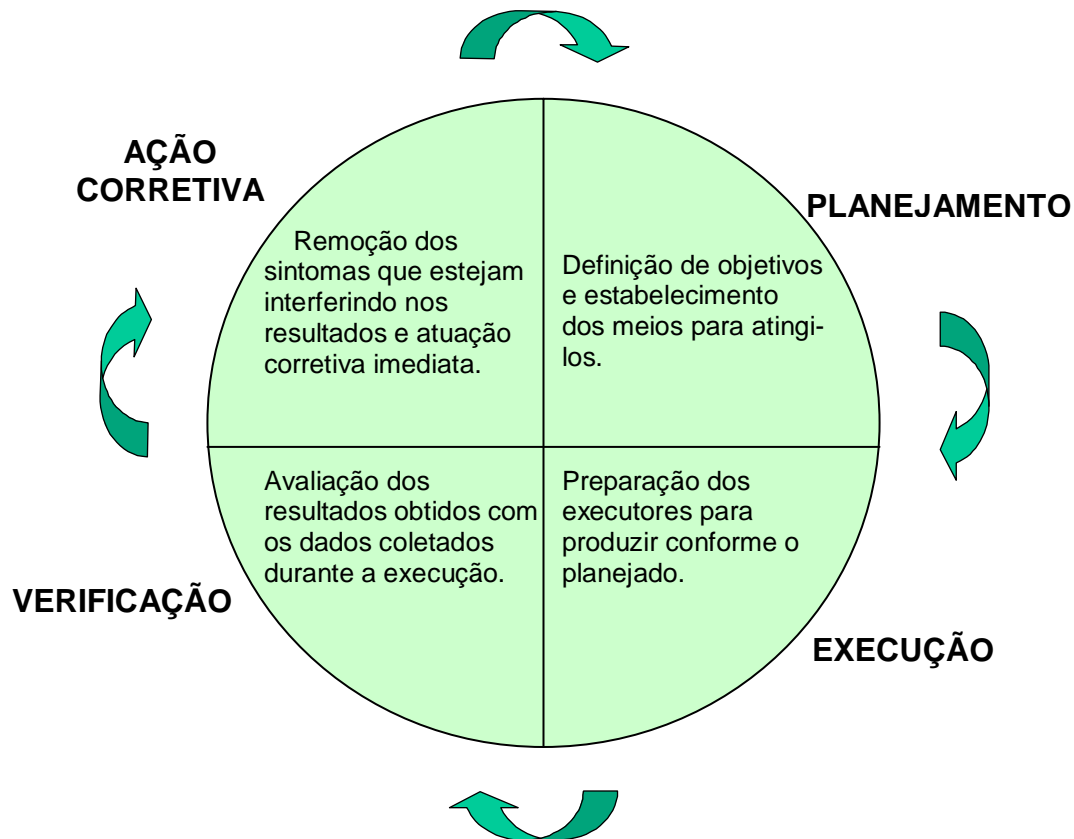
A checagem é essencial para podermos avaliar o sucesso das etapas anteriores. Nessa etapa serão utilizadas as Sete Ferramentas para o Controle Estatístico da Qualidade, assim como outras ferramentas estatísticas, como, por exemplo, Análise de Variância, Regressão, técnicas multivariadas (Principal Component Analysis, ANOVA, Cluster Analysis, Discriminante, Correlações Canônicas etc).

4ª Etapa: A (*Action*) – Agir

Essa etapa diz respeito à tomada de ações a fim de melhorar continuamente o desempenho dos processos. Baseia-se no resultado da checagem, pois conclui sobre a necessidade de ações corretivas (se a checagem detectou algum problema), preventivas (se não ocorreu nenhum problema, porém, poderia ter ocorrido) ou de padronização (se tudo ocorreu conforme o planejado e uma nova maneira de executar determinado processo foi descoberta).

A finalização da implantação de um PDCA dá origem a outro PDCA, ou seja, a quarta etapa (Action) de um PDCA dará origem à primeira etapa (*Plan*) do próximo PDCA, sendo esta a base da melhoria contínua.

Essa conexão entre *Action-Plan* chama-se de circularidade do PDCA. Os resultados da implantação dos PDCA's serão comunicados para a Direção num momento denominado *Workshop* (prestação de contas). Normalmente existem datas fixas, mensais, para a realização de *workshop*, assim como existe toda uma tecnologia para gerenciar esses eventos.



Metodologia para a execução ou implementação dos processos (2ª Etapa)

A metodologia de implementação do PDI implica em:

- planejamento e estruturação de ações;
- utilização dos recursos disponíveis de acordo com o programado;
- definição de grupos de implementação;
- Treinamento e supervisão da equipe de trabalho, de tal forma que sejam “os melhores do mundo” naquilo que fazem. Incluem o treinamento no trabalho, treinamento em coleta de dados e a execução das tarefas conforme os procedimentos-padrão;
- Logística da implementação – estabelecimento dos fluxogramas do processo;
- Verificação final da disponibilidade de recursos financeiros;
- Implementação do cronograma físico;
- Implementação do cronograma financeiro;
- Acompanhamento e controle das atividades;

- Avaliação final dos trabalhos executados.

Durante essa fase existem os relatórios informativos sobre os trabalhos executados.

No final deve-se ter um atestado de avaliação geral.

Os grupos de implementação devem estar atentos para:

- Concentrar esforços nos resultados esperados do projeto;
- Ser flexível dentro de uma medida razoável;
- Envolver os níveis hierárquicos superiores, com o objetivo de conseguir o apoio necessário à elaboração e à implantação do projeto;
- Ter adequado e realista sistema de informação;
- Manter contatos diretos com as pessoas envolvidas no projeto;
- Fazer adequada distribuição de tarefas entre seus subordinados;
- Manter racionalidade nos dispêndios inerentes ao projeto, gastando onde realmente for necessário;
- Manter situação realista, não pendendo para o otimismo ou pessimismo;
- Incentivar críticas e debates pela comunidade acadêmica quanto ao desenvolvimento do projeto;
- Fazer projetos viáveis em conteúdo, recursos e tamanho da situação a ser considerada;
- Manter coerência em suas atitudes e decisões;
- Lembrar que o projeto é um sistema e deve ser tratado como tal;
- Resolver os problemas de conflitos inerentes à administração do projeto;
- Lembrar que o projeto considera, além de problemas presentes, também problemas futuros;
- Minimizar os problemas de realocação dos funcionários alocados no projeto, planejando a conclusão do mesmo;
- Manter adequado sistema de controle e avaliação do projeto, inclusive de suas atividades (partes do projeto).

Para que a implementação/execução seja realizada com êxito, é necessário:

- Cumprimento dos prazos previstos;
- Enquadramento aos custos preestabelecidos;
- Cumprimento da qualidade técnica esperada;
- Cumprimento das exigências de viabilidade;
- Cumprimento de equilíbrio financeiro durante e/ou após a conclusão;
- Manutenção de equilíbrio operacional nas atividades da empresa;

- Aumento ou pelo menos manutenção da rentabilidade normal da empresa;
- Aumento ou pelo menos manutenção da captação de oportunidades de negócios.

A metodologia de elaboração do PDI do CEULM envolveu as etapas:

- elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional consolidado do CEULM;
- elaboração do Projeto Pedagógico de cada curso, em que serão colocados os objetivos gerais do CEULM na busca de qualidade de cada um de seus cursos;
- estabelecimento de calendário de acompanhamento, avaliação e reavaliação das metas enfatizadas no PDI.

A metodologia de implementação tem entre seus principais objetivos:

- divulgar a Política da Instituição, especialmente a sua missão, objetivos e prioridades, às partes envolvidas;
- apresentar a Estratégia de Implementação do PDI, as metas concretas a atingir e os benefícios para a comunidade local e regional;
- mobilizar os parceiros de cooperação para o apoio técnico e financeiro com vista à materialização de estratégia de Implementação.

O CEULM manterá uma Comissão permanente que terá como responsabilidades:

- supervisionar continuamente a implementação das iniciativas estabelecidas e as ações dos responsáveis por ela;
- realizar periodicamente reuniões de avaliação com o conjunto de responsáveis, para definir medidas necessárias para assegurar-se um ritmo comum de implantação, a coordenação de esforços, a identificação dos problemas surgidos e o equacionamento de eventuais soluções;
- propor, à vista dos resultados das avaliações, correções de rumos, alterações de estratégias e metas estabelecidas ou proposição de novas e ações.

Responsável pela Implantação do PDI

O Diretor, em Portaria, indicará a Comissão responsável pelo acompanhamento e avaliação do Plano de Desenvolvimento Institucional.

6.1. Etapas e o cronograma de implementação do PDI

O quadro a seguir apresenta os passos para implementação do PDI:

DESCRIÇÃO DOS PASSOS	RESPONSÁVEL	PRAZO
1. Designar uma Comissão para implantação do PDI.	Diretor	2003
2. Divulgar os objetivos, metas e ações estabelecidos no PDI a toda comunidade acadêmica com objetivo de sensibilização e arregimentação de colaboradores.	Comissão	2003
3. Definir responsáveis pelas ações já estabelecidas no PDI.	Comissão	2003
4. Identificar a necessidade de treinamento por parte dos responsáveis pelas ações.	Comissão	2003
5. Liberar Recursos para Treinamento.	Diretor	A partir de 2004
6. Identificar recursos necessários e estabelecimento de prazos para a execução das ações.	Responsáveis designados pela Comissão	A partir de 2004
7. Executar/Monitorar o processo.	Responsável/Comissão	Até 2012
8. Garantir o alcance das metas.	Diretor	Até 2012

O processo de planejamento aqui apresentado está caracterizado por ser flexível, gradativo, contínuo e participativo, exigindo ao longo do tempo correlação entre a profundidade e amplitude das ações planejadas e o grau de intervenção na unidade. Dentro dessa ótica, os acontecimentos evoluirão de forma gradativa e integrada, possibilitando procedimentos de maior eficácia.

O PDI é gradativo porque a evolução dos procedimentos repousa sobre os recursos da Unidade, ao longo das Fases de implantação e condiciona a ampliação e o aprofundamento das ações.

O PDI é contínuo porque cada nova fase sempre englobará os procedimentos e as ações da fase precedente. Além disso, cada nova fase será planejada já durante a implementação da fase anterior, não existindo interrupção entre elas.

O Plano é flexível porque sua estrutura apresenta a possibilidade de agregar novos procedimentos e eventuais correções durante a implementação de qualquer das fases. As ações de reavaliação efetuadas durante a implantação do Plano indicarão a necessidade de se fazer, ou não, tais correções.

O Plano é participativo porque sua elaboração prevê o envolvimento da comunidade institucional no planejamento. Além disso, sua estrutura prevê ações no entorno do CEULM, visando à cooperação das populações vizinhas e a melhoria da sua qualidade de vida.

Os envolvidos do CEULM, a sociedade em geral e outras organizações governamentais e não-governamentais terão sua participação assegurada, visando a atingir um maior sucesso na consecução dos objetivos propostos.

Nesse processo faz-se necessário programar ações que venham a possibilitar a formação de conceitos, o delineamento de propostas, a retroalimentação do processo, a mudança ou reafirmação de paradigmas, como condições de construção da situação pretendida e de superação da situação atual.

A passagem de uma fase para outra ocorrerá quando houver um bom grau de implementação das ações previstas, especialmente aquelas que são pré-requisitos para a fase seguinte. A disponibilidade de recursos necessários para proceder-se a mudança de fase também é fator condicionante neste processo.

Fluxo do processo

