

A EFICÁCIA DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE DA PAIVA GOMES & CIA LTDA

Aline Viana Neves Cocentino¹

RESUMO

Busca analisar a eficácia do sistema de gestão da qualidade da construtora Paiva Gomes através dos seus pontos fracos e fortes, resgatando, para isso, o histórico do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Habitat (PBQP-H) e suas vantagens para as empresas de construção civil. Enfatiza os fatores essenciais para a melhoria da qualidade do Habitat.

Palavras-chave: Eficácia. Construção Civil. Qualidade.

ABSTRACT

Seeks to analyze the effectiveness of the quality management system of construction Paiva Gomes through their strengths and weaknesses points, rescuing, for this, the history of the Brazilian Program of Quality and Productivity of Habitat (PBQP-H) and yours advantages for companies of civil construction. Emphasizes the essential factors for improving the quality of the habitat.

Key-words: Effectiveness. Civil Construction. Quality.

1 INTRODUÇÃO

Com o foco voltado para as empresas do ramo da construção civil localizadas em Natal, no Rio Grande do Norte, o presente trabalho aborda a implantação e manutenção do Nível “A” do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Habitat na Construtora Paiva Gomes & Cia Ltda.

Diante do acelerado cotidiano nos canteiros de obras, muitas empresas do setor resistem ou apresentam grandes dificuldades para implantação e até mesmo para a manutenção de algum Sistema de Gestão da Qualidade, gerando conflitos e obstáculos para a formação de uma nova gestão e ambiente tecnológico em meio ao setor da construção civil. Visando o desenvolvimento de uma dessas empresas, o estudo elenca, através de pesquisas, quais as principais dificuldades enfrentadas

¹ Aluna concluinte do MBA em Sistema de Gestão Integrado. Email: alinecostass@yahoo.com.br. Professor Orientador: Francisco José Pandolphi Pereira.

durante o processo de implantação do Nível “A” do PBQP-H e da manutenção desse programa, enfatizando os pontos fortes e pontos fracos a serem observados durante o processo. Além disso, serão indicados os principais benefícios oriundos da utilização de um sistema da qualidade e quais os procedimentos necessários para o correto processo de implantação e de manutenção do sistema.

Em virtude do rápido crescimento do mercado da construção civil, as empresas passam a sentir necessidade da utilização de programas que venham estruturar e organizar o setor da construção. Com isso, as empresas buscam evitar o desperdício, proporcionando maiores lucros decorrentes de novos métodos organizacionais e da análise crítica dos processos executivos, além da necessidade de investimento em inovação tecnológica.

O objetivo maior é a busca da execução do produto em um menor espaço de tempo, não comprometendo a sua qualidade e garantindo a satisfação do cliente. Isso faz com que os programas e sistemas da qualidade ocupem um espaço significativo em meio às atuais exigências do mercado, impulsionando e contribuindo de forma determinante para o avanço e crescimento do setor.

Diante disso, surge à necessidade de expor quais as mudanças que o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Habitat (PBQP-H) provoca em empresas do ramo da construção civil, quais as vantagens obtidas, as transformações de impacto geradas no ambiente de trabalho, sejam elas no processo de aquisição de materiais, no lançamento de novos empreendimentos, na elaboração de novos projetos, no atendimento ao cliente e até mesmo na capacitação e satisfação dos colaboradores.

Segundo Oliveira (2006), a gestão da qualidade é um instrumento que auxilia substancialmente as empresas na adequação de seus processos, abrangendo toda a empresa, desde o planejamento, até o desenvolvimento, operação e análise de resultados. É um sistema que deve envolver não só funcionários como também fornecedores.

Falando em adequação de processos, de novas rotinas, o PBQP-H através de suas ferramentas de planejamento, monitoramento, análise crítica para melhorias contribuirá para assegurar as exigências que as novas normas de desempenho publicadas pela ABNT NBR 15575 passam a cobrar das empresas de construção civil.

2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O presente trabalho tem como objetivo expor os resultados obtidos através da aplicação do Nível “A” do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat, enfatizando os benefícios e a evolução em empresas no setor da construção civil, proveniente da implantação e manutenção de um Sistema de Gestão da Qualidade.

2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar as principais vantagens obtidas através da implantação e manutenção eficaz do Nível “A” do PBQP-H;
- Identificar falhas e prejuízos advindos da falta de comprometimento durante a implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade;
- Analisar quais procedimentos são essenciais para a melhoria da qualidade do habitat;
- Incentivar e sugerir ações que facilitem a implantação e a manutenção do SGQ nas empresas da construção civil.

3 JUSTIFICATIVA

O setor da construção civil vem apresentando grandes evoluções e cada vez mais aumentam as exigências por parte do mercado consumidor. Esse fato torna a implementação de programas de qualidade e produtividade um diferencial para as empresas construtoras.

É notória a crescente procura das empresas ligadas ao setor da Construção Civil por programas que propõem a melhoria dos processos construtivos para a obtenção de uma melhor qualidade na infra-estrutura urbana; a qualificação e capacitação do corpo técnico nas empresas; o aumento da produtividade e a diminuição de retrabalhos; a redução de custos; a utilização de novos processos tecnológicos e, acima de tudo, a satisfação do cliente.

A escolha do tema partiu da necessidade em alertar o setor para o uso da importante ferramenta instituída no ano de 1998, pelo Governo Federal, através da portaria nº 134, que é o PBQP-H. Esse programa busca a melhoria da qualidade do habitat e a modernização produtiva, o que implica na busca pela realização de diversos processos por parte das empresas, para que elas possam produzir imóveis habitacionais de melhor qualidade, através de um processo mais rigoroso para a aquisição de materiais, seleção de fornecedores, formação de mão de obra qualificada, inspeções dos serviços realizados, vistoria dos projetos a serem executados, entre outros.

Dessa forma, a partir do momento que as construtoras passam a fazer uso de um programa de qualidade e produtividade, o mercado consumidor aos poucos passa a ser mais exigente, gerando assim, um instinto competitivo entre as empresas do setor.

Contudo, é necessário e de fundamental importância que seja do conhecimento de todos os envolvidos no setor da construção civil, a necessidade de implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade, como o PBQP-H.

4 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para o desenvolvimento deste trabalho contempla características de cunho qualitativo e exploratório. O principal método de pesquisa utilizado foi a aplicação de questionários aos Diretores e Representante da Direção (RD) da empresa Paiva Gomes & Cia Ltda.

O questionário elaborado para o Diretor da empresa contém 5 (cinco) indagações, definidas com o intuito de conhecer a opinião do Diretor a respeito do SGQ, desde os motivos que o levou a buscar a implantação de um Programa da Qualidade até as vantagens e desvantagens obtidas após a aplicação do Sistema.

As questões elaboradas para o RD da empresa foram 10 (dez). Elas foram selecionadas com o intuito de conhecer alguns dados do Sistema de Gestão da Qualidade da empresa; como é o seu funcionamento, evidenciando quais as vantagens e falhas do Programa e ainda, para saber a opinião do RD em relação ao Sistema já implantado.

Sequencialmente realizou-se uma análise dos resultados das pesquisas e foi traçado um perfil para a empresa.

Foram elencadas ações de melhorias para manutenção do Sistema de Gestão da Qualidade das empresas, podendo ser utilizadas em quaisquer empresas construtoras que sejam certificadas no Sistema de Avaliação da Conformidade de Empresas de Serviços e Obras da Construção Civil (SiAC).

5 SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

Em fevereiro de 1947, criou-se a organização International Organization for Standardization (ISSO), a qual apresenta a mais vasta representatividade na emissão de normas de âmbito global, alcançando mais de uma centena de países. Dentre suas finalidades, a que mais se destaca consiste em facilitar a coordenação internacional e a unificação de padrões técnicos, porém atualmente está ligada também à normalização de padrões de gestão, com alta repercussão econômica e social, contribuindo para a sociedade como um todo, principalmente nos aspectos de segurança e atendimento às exigências legais (VALLS, 2004).

Na década de oitenta, a ISO elaborou uma série de normas dirigidas aos sistemas da qualidade, visando uniformizar conceitos, padronizar modelos para garantia da mesma e fornecer diretrizes para implantação da gestão da qualidade nas organizações (SOUZA, 1997).

A cada cinco anos, a ISO possui uma diretiva que exige a revisão de suas normas, iniciando, portanto, em 1999, o processo de revisão da versão 1994 da série ISO 9000, visando alcançar os seguintes objetivos Kardec; Arcuri; Cabral, (2000 apud OHASHI et al, 2004, p.2):

- Adequar a estrutura das Normas e o conteúdo dos Requisitos à Gestão Orientada para Processos;
- Solucionar problemas existentes na versão 1994, onde os 20 Requisitos estavam distribuídos aleatoriamente pelo texto e sem articulação explícita;
- Facilitar a utilização das Normas em pequenas empresas, com recursos limitados para interpretar e implementar os Requisitos;
- Adequar as Normas às necessidades dos novos setores, especialmente o de Serviços, pois a versão antiga possuía uma forte orientação à Manufatura;

- Reduzir a proliferação de normas para setores específicos que não se encaixavam na versão 1994, possibilitando a aplicação da ISO 9000 em organizações de diferentes portes e categorias de produtos/serviços;
- Contemplar a acentuada evolução das necessidades dos usuários/clientes;
- Possibilitar a implementação integrada com outros sistemas gerenciais, como os Sistemas de Gestão Ambiental (ISO 14000).

Assim, a nova ISO baseou-se em oito princípios de gestão da qualidade que visam direcionar a empresa à melhoria contínua de sua atuação, de acordo com a NBR ISO 9000 (2000, p.2):

1º) Foco no cliente: Organizações dependem de seus clientes e, portanto, é recomendável que atendam às necessidades atuais e futuras do cliente, os seus requisitos e procurem exceder as suas expectativas.

2º) Liderança: Líderes estabelecem a unidade de propósito e o rumo da organização. Convém que eles criem e mantenham um ambiente interno, no qual as pessoas possam estar totalmente envolvidas no propósito de atingir os objetivos da organização.

3º) Envolvimento de pessoas: Pessoas de todos os níveis são a essência de uma organização, e seu total envolvimento possibilita que as suas habilidades sejam usadas para o benefício da organização.

4º) Abordagem de processo: Um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo.

5º) Abordagem sistêmica para a gestão: Identificar, entender e gerenciar os processos inter-relacionados como um sistema contribui para a eficácia e eficiência da organização no sentido desta atingir os seus objetivos.

6º) Melhoria contínua: Convém que a melhoria contínua do desempenho global da organização seja seu objetivo permanente.

7º) Abordagem factual para tomada de decisão: Decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações.

8º) Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores: Uma organização e seus fornecedores são interdependentes, e uma relação de benefícios mútuos aumenta a capacidade de ambos em agregar valor.

De acordo com Lordêlo e Melhado (2003, p.3), a família de normas *NBR ISO 9000:1994* (9001, 9002 e 9003) foi cancelada e substituída pela série de normas ABNT *NBR ISO 9000:2000*, que é composta de três normas:

- **“NBR ISO 9000:2005** Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e Vocabulário. Descreve os fundamentos de sistemas de gestão da qualidade e estabelece a terminologia para estes sistemas”.

- **“NBR ISO 9001:2008** Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos. Especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade, onde uma organização precisa demonstrar sua capacidade para fornecer produtos que atendam os requisitos do cliente e os requisitos regulamentares aplicáveis, e objetiva aumentar a satisfação do cliente.”

- **“NBR ISO 9004:2010** - Gestão para o sucesso sustentado de uma organização – Uma abordagem da gestão da qualidade - enfatiza a necessidade de melhorias e inovações, bem como de adoção da Responsabilidade Social e da Gestão de Riscos para o desenvolvimento e a sustentabilidade dos negócios de uma organização.

Atualmente, a ISO 9001:2000 já teve sua nova revisão, originando, portanto a NBR ISO 9001:2008 lançada pela ISO no dia 13 de novembro de 2008 na Suíça, sendo publicada pela ABNT no dia 28 de novembro de 2008, com validade a partir de 28 de dezembro de 2008 (ZACHARIAS, 2008).

A partir de dezembro de 2003, os sistemas de gestão da qualidade passaram a não mais se basear em diretrizes pertencentes às normas NBR ISO 9001, 9002 e 9003 do ano de 1994, ocorrendo, portanto, uma modificação neste cenário, uma vez que, a partir desta data, todas as certificações foram convertidas para a ISO versão 2000, implementando um padrão de certificação único para certificação de sistemas de gestão da qualidade, a norma NBR ISO 9001 (VALLS, 2004).

Em relação a algumas características peculiares da NBR ISO 9001:2000, Zacharias (2001) retrata que a presente norma está baseada em três aspectos, sendo o primeiro deles a satisfação do cliente, o qual está ligado diretamente com a eficácia do sistema. O segundo aspecto está relacionado à melhoria contínua, mostrando sua real influência na qualidade do sistema, devendo a organização buscar sempre promover processos que implementem a melhoria contínua da eficácia do seu sistema de gestão da qualidade. O terceiro e último tópico, gestão por processo, relaciona-se diretamente ao processo, visando influenciar as

empresas a terem uma visão correta das suas atividades, abolindo o conceito departamentalista. Ou seja, o sucesso das atividades não ocorre de maneira isolada, ele depende de todos os departamentos, devendo todos desenvolverem uma certa preocupação em relação ao sucesso das atividades como um todo. Segundo a NBR ISO 9000 (2000, p. 10), “processo é o conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas)”.

6 COMO SURTIU O PBQP-H

No ano de 1996, após a Organização das Nações Unidas (ONU) realizar a Conferência do Habitat II, ocorrida em Istambul, na Turquia, o Brasil firmou compromisso para difundir os novos conceitos da qualidade através da execução da Agenda do Habitat, consolidada pela assinatura da Carta de Istambul.

A prática dessas atividades contribui para o objetivo global de reduzir a pobreza e promover o desenvolvimento sustentável em meio a um mundo que avança rapidamente para a urbanização. Tudo está diretamente relacionado ao desenvolvimento e crescimento da competitividade entre as empresas.

Como forma de cumprir os compromissos firmados, em 18 de dezembro de 1998, o Governo Federal, através do Ministério do Planejamento e Orçamento, aprovou a portaria nº 134, que trata da instituição do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade na Construção Habitacional.

Em 21 de julho de 2000, o escopo foi alterado, passando para Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat (PBQP-H). A modificação aconteceu em virtude da abrangência do Programa nas áreas de saneamento e infra-estrutura urbana, ocorrendo à inclusão do programa no Plano Plurianual (PPA).

Segundo o Ministério das Cidades o objetivo básico do Programa é *“apoiar o esforço brasileiro de modernidade e promover a qualidade e produtividade do setor da construção habitacional, com vistas a aumentar a competitividade de bens e serviços por eles produzidos”*.

Segundo a portaria 134 Brasil (1998), o programa apresenta ainda os seus objetivos específicos, que auxiliam na implementação das ações a serem realizadas, conforme segue:

- I) Fomentar o desenvolvimento e a implementação de instrumentos e mecanismos de garantia de qualidade de projetos, obras, materiais, componentes e sistemas construtivos;
- II) Estruturar e animar a criação de programas específicos, visando a formação e a requalificação de mão de obra em todos os níveis;
- III) Promover o aperfeiçoamento da estrutura de elaboração e difusão de normas técnicas, códigos de práticas e códigos de edificações;
- IV) Coletar e disponibilizar informações do setor e do PBQP-H;
- V) Estimular o inter-relacionamento entre agentes do setor;
- VI) Apoiar a introdução de inovações tecnológicas;
- VII) Promover a articulação internacional;
- VIII) Universalizar o acesso a moradia, ampliando o estoque de moradias e melhorando as existentes.

6.1 IMPLEMENTAÇÃO DO PBQP-H

O processo de implantação do PBQP-H ocorre a partir da adesão voluntária das empresas. O Estado, por sua vez, assume o papel de agente indutor e mobilizador, fazendo com que as empresas busquem a utilização dessa ferramenta tão útil e importante para o seu próprio crescimento no ramo da construção civil.

Para que o Estado pudesse oferecer um conjunto padronizado de documentos, necessário ao processo de adesão ao Programa foi criado o Manual para Sensibilização Estadual do PBQP-H, que oferece um roteiro de procedimentos a serem adotados quando da tentativa de sensibilização das empresas por parte do Estado, para adesão ao PBQP-H. São eles:

- 1) Apresentar o PBQP-H ao setor da construção civil em cada Estado através de reuniões, tentando sensibilizar e mobilizar o setor privado e os contratantes públicos estaduais;
- 2) Buscar a adesão das entidades públicas e privadas aos projetos que compõe o Programa;
- 3) Esclarecer ao poder público local a utilização de critérios técnicos de qualidade em suas contratações, e com isso agregarem o poder de compra do governo local ao Governo Federal, em apoio ao PBQP-H;

- 4) Buscar a adesão estadual ao Programa, através de acordo setorial entre o setor privado, o setor público estadual e os agentes financeiros.

As fases mostradas abaixo, representam de forma objetiva a implementação do Programa através das etapas já descritas:

Figura 1: Implantação do PBQP-H



Fonte: http://www.cidades.gov.br/pbqp-h/pbqp_etapas.php

Durante as reuniões para apresentação do Programa, deverão ser eleitos dois representantes estaduais para exercerem as funções descritas no Manual, mantendo sempre o Ministério das Cidades informado sobre o andamento do Programa no Estado.

O Sistema de Avaliação da Conformidade de Empresas de Serviços e Obras (SiAC) tem como objetivo avaliar a conformidade do Sistema de Gestão da Qualidade das empresas específicas do ramo, considerando as características exclusivas da atuação dessas empresas no setor da construção civil.

O SiAC surgiu após a alteração e ampliação do antigo Sistema de Qualificação de Empresas de Serviços e Obras (SiQ), através da portaria nº 118, de 15 de março de 2005, publicada pelo Ministério das Cidades. Após a modificação passou-se a adotar o conceito de avaliação da conformidade em substituição ao de qualificação. O SiAC foi revisado em 05 de dezembro de 2012 através da portaria n. 582, de 05/12/2012, publicada no DOU nº 235, Seção 1, de 06/12/12 trazendo como objetivos principais padronizar a atuação dos Organismos de Avaliação da Conformidade (O.A.C.) – o que inclui uma melhor qualificação do corpo de auditores –; imprimir maior rigidez/cobrança em relação aos aspectos ambientais (sustentabilidade) e de saúde /segurança do trabalho, bem como em relação aos

fornecedores de materiais, deve-se considerar a sua formalidade e legalidade, em atendimento à legislação vigente.

Baseando-se na série de normas ISO 9000, o SiAC foi adaptado de forma a estabelecer níveis de avaliação de conformidade evolutiva, dividindo-se em quatro níveis: D, C, B e A, com diferentes requisitos exigidos em cada nível, conforme anexo 1. Essa adaptação ocorreu por o setor da construção civil se tratar de um setor complexo, que possui empresas nômades e um quadro funcional bastante rotativo.

Iniciando pelo nível “D”, percebe-se que as quantidades de requisitos exigidos aumentam conforme cada nível, finalizando no nível “A”. No entanto, não é necessário que as empresas passem por cada nível de forma gradativa, de acordo com os itens exigidos em cada nível, sendo possível a certificação diretamente no último nível, desde que todos os requisitos sejam atendidos.

Quando uma empresa obtém a certificação no nível “A” do PBQP-H, conseqüentemente ela também poderá solicitar a certificação na NBR ISO 9001, pois existe a compatibilização dos requisitos exigidos em ambas as normas, sendo necessária apenas a verificação dos requisitos, que deve ser realizada por auditor específico de cada certificação.

Em virtude da aprovação da revisão do Regimento do SiAC, o Processo de Declaração de Adesão ao PBQP-H e de Conformidade ao Referencial Normativo Nível 'D', dentro da especialidade técnica execução de obras foi alterado para Nível de Adesão.

Na declaração de adesão, a empresa de serviços e obras fica responsável legalmente pela veracidade do conteúdo das informações prestadas, não sendo necessário realizar a auditoria na empresa para emissão do certificado de adesão.

Por outro lado, os níveis B e A passam a ser efetivamente objeto de certificação, e não mais de qualificação.

Quando a empresa contrata algum Organismo de Avaliação da Conformidade (O.A.C.) autorizado e obtém a certificação em qualquer um dos níveis do SiAC, esse certificado tem validade de 3 anos. Durante esse intervalo, a empresa deverá realizar auditorias de manutenção a cada 12 meses, contados a partir da data da última auditoria.

Assim, o prazo de validade do certificado de conformidade está limitado há 12 meses. Se por algum motivo, durante esse período, a empresa não se submeta a

qualquer uma das auditorias de manutenção até o fim do prazo determinado, ela poderá solicitar novamente a auditoria de certificação em nível igual ou superior ao já certificado anteriormente.

Na Figura 2 a seguir, temos o detalhamento das etapas do processo para certificação e manutenção das empresas:

Figura 2: Processo de Avaliação para O PBQP-H



Fonte: <http://www.lrq.com.br/certificacao/qualidade/pbqp-h.asp#1>

6.2 ABRANGÊNCIA DO PBQP-H

No setor privado, a adesão de construtoras ao Sistema de Avaliação da Conformidade de Empresas de Serviços e Obras da Construção Civil (SiAC/PBQP-H) está se consolidando como fator de diferenciação no mercado, proporcionando as empresas novos métodos organizacionais, maior lucratividade, além de ser um diferencial muito utilizado no marketing da empresa. Atualmente já são mais de 3000 construtoras ativas nos quatro níveis de avaliação do Programa. Isso demonstra o alto grau de aceitação e a credibilidade que o Programa conquistou no segmento de obras e serviços de construção.

É notória a crescente busca das empresas da construção civil pela implantação de Sistemas de Gestão da Qualidade, considerando a grande quantidade de benefícios ofertados pelo programa.

Outro fator que impulsiona a grande adesão das empresas ao PBQP-H é a parceria firmada com a Caixa Econômica Federal (CEF) que tem sido o principal agente para a utilização do poder de compra. Como forma de induzir e estimular a adesão por parte das empresas, a CEF oferece financiamentos específicos para as construtoras que aderiram ao PBQP-H.

Além disso, a CEF acaba gerando uma garantia para aplicação adequada dos recursos, sendo a grande operadora dos recursos do Ministério das Cidades. Como forma de continuar aumentando a quantidade de adesão e evolução nos níveis do PBQP-H, vários acordos setoriais tem sido firmados nos Estados, atingindo praticamente a sua totalidade.

7 ESTUDO DA IMPLANTAÇÃO E MANUTENÇÃO DO PBQP-H

Buscando analisar o funcionamento do SGQ implantado em empresas de Natal/RN para o nível “A” do PBQP-H, foi selecionada a Construtora Paiva Gomes para realizar pesquisas e entrevistas, objetivando avaliar o desempenho, pontos positivos e pontos negativos e em seguida sugerir ações que possibilitem a evolução do programa já implantado na empresa, assim como em qualquer outra empresa que já possua um SGQ implantado ou ainda para aquelas empresas que objetive a certificação pela primeira vez.

7.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA EMPRESA

A Empresa é atuante no ramo da construção civil nas áreas de incorporação e construção de empreendimentos verticais e horizontais. A implantação do Sistema de Gestão da Qualidade teve início com o Nível “B” do PBQP-H, com a certificação em 01 de junho de 2009, tendo sido motivada pela busca da adoção de boas práticas, utilização e atendimento de procedimentos adotados, conhecimento e análise crítica de resultados das metas a serem atingidas, além da exigência de agentes financiadores e por se tratar de um grande marketing. O processo de implantação do Nível “A” teve início em 01 de novembro de 2010, com contratação de funcionária exclusiva para exercer a função de RD. Foram elaborados todos os demais documentos e procedimentos exigidos para o nível “A”. Em 12 de maio de

2011 a empresa foi certificada no nível mais alto do PBQP-H, cumprindo assim todos os requisitos exigidos pela norma.

Os principais benefícios trazidos com a implantação do SGQ citados pela direção e RD foram:

- Maior nível de organização, através da utilização de procedimentos específicos para a execução dos serviços, tanto em obras quanto no escritório;
- Envolvimento dos funcionários a partir das metas adotadas;
- Controle dos processos construtivos;
- Padronização do funcionamento do escritório e filiais;
- Identificação das falhas e dos êxitos através da mensuração dos resultados;
- Busca pela inovação tecnológica, através da implantação de programas que facilitam as atividades, proporcionando um maior controle financeiro e organizacional da empresa.

As principais dificuldades durante a implantação e manutenção do SGQ foram:

- Falta de conscientização de alguns profissionais quanto à importância do SGQ para a empresa, deixando de realizar em tempo hábil, determinadas atividades imprescindíveis;
- Dificuldades de alguns profissionais para assimilarem que o SGQ existe porque é muito útil, traz benefícios para a empresa, como: a redução de desperdícios, padronização de processos, maior nível de organização da empresa, aumento da confiabilidade dos clientes, e não porque a empresa vai ser auditada;
- Imprevisibilidade de situações diversas nas obras o que pode vir a modificar a rotina do almoxarife na inspeção de um material controlado, de um estagiário na inspeção dos serviços;
- Falta de mão de obra, principalmente nas obras para a realização das atividades do SGQ;
- Necessidade de constante fiscalização por parte da gestão da qualidade em relação ao cumprimento das atividades do SGQ pelos setores e obras, impedindo, muitas vezes, que sejam implantadas outras melhorias, como por exemplo, controle e redução de desperdícios.

A empresa mantém controlados 50 materiais e 29 serviços, os funcionários, tanto de obra como escritório se mostram comprometidos e a maioria dos canteiros

de obras são organizados e bem cuidados. As mudanças mais importantes citadas pelos entrevistados foram:

- A padronização da execução dos serviços, através da elaboração de procedimentos de gestão;
- Menos desperdícios financeiros e de tempo, pois ocorre uma otimização do tempo para execução de uma nova tarefa por parte de cada funcionário;
- Criação de instrumentos de controle;
- Utilização de software de gerenciamento integrado para todos os setores da empresa que passam a ter interligação “online” e completa;
- Busca pelo gerenciamento de controle e resultados por todos os setores, desde os canteiros das obras, até o comercial e a contabilidade da empresa.

Também foi possível identificar alguns pontos negativos ou que não trouxeram benefícios à empresa, que foram:

- É um processo oneroso, trabalhoso de difícil envolvimento inicial. Portanto, deve haver um cuidado especial para que os procedimentos da empresa sejam elaborados da forma mais simples possível, para que não seja gerada uma grande quantidade de papel desnecessária, ou ainda, para que qualquer funcionário não venha a executar atividades inúteis ou que não tragam bons resultados para a empresa, devido a sua forma de execução.

Nessa empresa, como a Representante da Direção exerce apenas uma única função, é possível obter eficácia na execução de suas atribuições, através de uma excelente contribuição para a manutenção do Sistema.

Foram realizadas pesquisas a respeito dos requisitos das normas ISO 9001:2008 e SiAC sendo constatado que a empresa gostaria que o prazo de validade do certificado aumentasse de 3 anos para 5 anos, pois as auditorias de manutenções ocorrem todo ano, e através delas confirma-se, ou não, o funcionamento do Sistema. Outro fator julgado necessário foi a necessidade de uma melhor explicação sobre as exigências da norma SiAC, como forma de evitar divergência de interpretações pelos auditores internos e externos, confundindo os auditados e muitas vezes prejudicando a empresa. O Diretor ainda complementa falando sobre a complexidade que se tornou a Política da Qualidade: “Uma frase contextualizada e marcante seria suficiente, pois a Política da Qualidade muitas vezes se torna de difícil assimilação por parte de alguns colaboradores”.

8 ANÁLISE DO SGQ NA EMPRESA PAIVA GOMES

Algumas das empresas de construção civil apresentam em seu Sistema de Gestão da Qualidade métodos eficazes, que facilitam e contribuem para o funcionamento do programa e execução das atividades de forma mais dinâmica. Da mesma forma, outras empresas transformam essa ferramenta em um sistema burocrático, exigindo itens desnecessários ou utilizando a forma mais difícil para executar a tarefa exigida.

Na empresa Paiva Gomes verificou-se que o SGQ ainda encontra-se em fase de amadurecimento, com muitas modificações já implantadas desde a sua primeira certificação, mas necessitando de algumas novas melhorias para a sua completa eficácia. A Paiva Gomes está em constante processo de melhoria contínua através do seu sistema da qualidade.

Essa empresa apresenta um envolvimento muito coeso entre todos os setores nela existentes. Todos trabalham em conjunto e pelo bem comum da empresa, buscando sempre o desenvolvimento dos colaboradores e conseqüentemente, da construtora como um todo.

Na empresa constata-se a organização do canteiro de obras e dos materiais nele dispostos, sendo possível que alguns materiais possam ser armazenados de forma mais organizada.

Uma ferramenta considerada muito importante é o “Quadro Sinalizador de Estoque” que informa através de quadros nas cores verde, amarelo e vermelho o estoque para determinados tipos de materiais, sendo o estoque mínimo para cada cor definido pelo responsável da obra.

A placa de cor verde significa que o estoque daquele material está abastecido; a cor amarela significa que ele está razoavelmente abastecido e a cor vermelha, significa que ele está prestes a acabar.

A empresa atualmente busca o amadurecimento do sistema totvs implantado. Trata-se de um programa que auxilia na execução dos serviços de cada setor, interligando tudo para um maior controle financeiro, maior acompanhamento das atividades executadas por cada funcionário, proporcionando a rápida emissão de relatórios, tornando a empresa cada vez mais ágil, garantindo maior lucratividade e satisfação dos colaboradores e dos clientes.

A empresa vem buscando, com o apoio do sistema da qualidade, a análise e readequação dos seus processos, fazendo rodar o PDCA como orienta a norma.

Na entrevista, o diretor da empresa expos que os motivos que o levaram a buscar a implantação de um programa de qualidade, foi a exigência desse requisito pelos agentes financeiros para concessão de financiamentos. Logo em seguida, após a implantação do sistema e a utilização de procedimentos de gestão para execução de serviços da empresa, a Direção conseguiu entender os benefícios gerados pela padronização advinda do SGQ, além de se tratar de um grande marketing para a empresa. Ficou claro que o investimento financeiro inicial pra implantação do programa retornava de maneira muito rápida, passando essa ferramenta a contribuir não apenas com a organização, mas também com o lucro da empresa.

9 SUGESTÕES PARA MELHORIA DA IMPLANTAÇÃO E MANUTENÇÃO DO SGQ

Diante dos dados coletados na entrevista com o Representante da Direção, com os Diretores em visita aos canteiros das obras da empresa, foi possível identificar pontos positivos que podem servir de exemplo para qualquer outra empresa de construção civil que almeja uma certificação ou deseja fortalecer um sistema já implantado. A seguir estão relacionadas algumas sugestões de melhoria da implantação e manutenção do SGQ:

- **Comprometimento da Direção:**

Além do comprometimento da direção ser um requisito normativo (requisito 5.1 da ISO 9001), foi possível perceber claramente que as empresas tinham seu sistema mais consolidado proporcionalmente ao comprometimento da direção, ou seja, não basta apenas disponibilizar recursos, comunicar à organização da importância de atender aos requisitos dos clientes, estatutários e regulamentares e estabelecer a política da qualidade; se o próprio diretor não estiver comprometido com o SGQ, os liderados não perceberão a importância do sistema, tornando mais difícil o processo de implantação e manutenção. Portanto, indica-se que quando surgir à necessidade de implantação do SGQ, os diretores das empresas façam uma auto-análise dos principais motivos que estimulam eles a buscar essa utilização dessa importante ferramenta. É necessário abraçar a causa junto com os seus

liderados, pois somente assim o sistema será mais forte e certamente terá mais sucesso.

- Comprometimento da equipe:

O comprometimento das equipes é essencial para que o sistema funcione naturalmente, sem apresentar tantas dificuldades, para tanto é necessário investir na qualificação do pessoal, dar boas condições de trabalho e consultar os trabalhadores quanto a sua satisfação, através de pesquisa de satisfação para os funcionários, trabalhos de incentivo de contribuições com ideias, disponibilidade de caixa de sugestões, entre outras ferramentas. É importante que nas empresas exista um setor de Recursos Humanos atuante, que visitem as obras a fim de ter um relacionamento mais próximo dos operários, sendo necessário investir na realização de palestras educativas, não apenas com treinamentos nos procedimentos de trabalhos, mas assuntos voltados à família e saúde. É imprescindível priorizar a segurança do trabalho, pois o serviço terá mais qualidade se o operário estiver seguro. A qualificação dos operários também deve ser considerada, disponibilizando-se no próprio canteiro de obras escola de alfabetização. Pode-se aumentar o grau de satisfação dos funcionários através da manifestação de interesse por parte da empresa não apenas com ele, mas também com a sua família, viabilizando eventos de confraternização onde todos possam participar. Um funcionário que trabalha satisfeito terá mais produtividade e qualidade nos serviços.

- Organização do almoxarifado:

O almoxarifado trata-se de um setor muito importante na obra, pois através dele é possível melhorar a qualidade da produção. Um almoxarifado eficaz disponibiliza os materiais de forma adequada, segundo as normas e recomendações dos fabricantes. É interessante que no almoxarifado se tenha determinado um “Estoque Mínimo” dos materiais mais críticos, observados na curva ABC do orçamento da obra e os materiais controlados do SGQ, a fim de evitar que estes materiais tão importantes para o bom andamento da obra falem. O sistema de “Farmácia” implantado em um almoxarifado possibilita a rápida localização dos materiais, pois as prateleiras e corredores são identificadas através de números e/ou letras e o material estocado no almoxarifado tem sua exata localização identificada em sua ficha de estoque, agilizando assim o fluxo do almoxarifado. É de extrema importância definir um horário de funcionamento para o almoxarifado, destinando um determinado tempo para realização dos trabalhos internos do almoxarife, sendo

indicado que o almoxarifado permaneça aberto antes e depois dos intervalos dos operários, ou seja, na entrada, almoço e saída.

- Organização do canteiro de obra:

A obra deve estar sempre limpa e organizada, com seus setores e materiais devidamente identificados. Para auxiliar nesta tarefa é importante trabalhar a conscientização de todos, inclusive terceirizados. O almoxarife e o mestre de obras são pessoas fundamentais para organização da obra como um todo, sendo necessário que eles coordenem a implantação da gestão de resíduos sólidos, para que se tenha o máximo de aproveitamento dos materiais, mínimo de desperdício e sua destinação seja adequada. A Segurança do Trabalho também é uma importante ferramenta na organização do canteiro, pois através dela pode-se manter a obra com sinalizações e instalações adequadas.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho abordou o processo de certificação e manutenção do PBQP-H nível “A” na empresa Paiva Gomes & Cia Ltda. sendo muito importante enfatizar que segundo dados obtidos no site do Ministério das Cidades, atualmente existem apenas 7 (sete) empresas certificadas no RN nessa categoria, o que evidencia a baixa procura por parte das empresas e a pouca valorização do programa no ramo. Essa realidade necessita mudar de forma urgente, pois muitos são os benefícios gerados por um programa de qualidade em uma empresa de construção civil.

Através da realização de entrevistas podem-se identificar quais as principais dificuldades para implantar e manter o programa, quais as principais vantagens obtidas, como funciona o SGQ nessa construtora e qual a visão da direção sobre a obtenção da certificação e da utilização do PBQP-H.

Após identificar e evidenciar as informações obtidas buscou-se fazer uma análise e em seguida, após o estudo realizado e as conclusões obtidas, foram propostas ações de melhoria e medidas facilitadoras, de modo que o Sistema de Gestão da Qualidade da empresa possa se tornar cada vez mais sólido e coeso, gerando sempre organização, lucros e otimização do tempo.

Da mesma forma, o trabalho ora elaborado também pode servir para orientar, tirar dúvidas e prestar esclarecimentos para demais empresas que pretendam

implantar o PBQP-H, evidenciando os melhores procedimentos a serem adotados para garantir a satisfação dos clientes e o crescimento da empresa como um todo; quais as dificuldades que podem vir a surgir, possibilitando que as empresas adotem previamente ações no intuito de amenizá-las, além de informar quais vantagens podem ser obtidas através da implantação desse programa.

Contudo, é necessário que as empresas de construção civil possam entender a real importância em se possuir um programa de qualidade implantado, não apenas para cumprir exigências oriundas de instituições financeiras ou possuir um marketing para sua divulgação e propaganda, mas por ter conhecimento das inúmeras vantagens advindas do programa.

Exemplo disso será a importância do PBQP-H para a implantação das normas de desempenho NRR 15575 (traço 1 a 6) publicadas pela ABNT em março deste ano e que entram em vigor a partir de 19 de julho de 2013 para novos projetos a serem protocolados nas prefeituras. Essa junção contribuirá para o aumento da competitividade do setor de construção civil, reduzindo os custos concomitantemente à elevação da qualidade das construções, buscando assim uma confiabilidade maior dos agentes financiadores e dos consumidores.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Sistemas de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulário**: NBR ISO 9001:2000. Rio de Janeiro, 2000.

_____. **Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos**: NBR ISO 9001:2008. Rio de Janeiro, 2000.

BRASIL. Ministério das Cidades. **Sistema de Avaliação de Conformidade de Empresas de Serviços e Obras da Construção Civil – SiAC**. Brasília, 2012. Disponível em: <http://www.cidades.gov.br/pbqp-h/projetos_siac.php>. Acesso em: 28 dez. 2012.

BRASIL. PORTARIA nº 134 de 18 de dezembro de 1998. Ministério de Estado do Planejamento e Orçamento. **Instituição do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade na Construção habitacional – PBQP-H**. Brasília, DF, 18dez. 1998. Disponível em: <http://www.cidades.gov.br/pbqp-h/pbqp_baselegal.php>. Acesso em: 15 de out. 2012.

Trabalho acadêmico. CRUZ, Lídyci Thatielle Gurgel. **Classificação facetada:** análise do processo de certificação do sistema de gestão da qualidade com base na NBR ISO 9001:2000 em empresas de construção civil. 2009. Monografia da Universidade Federal do Ceará, Fortaleza/CE, 2009.

FUNDAMENTOS legais do PBQP-H – habitat – pdf. Disponível em: <http://www2.cidades.gov.br/pbqp-h/projetos_siac.php>. Acesso em: 15 out. 2012.

MANUAL para sensibilização estadual do PBQP-H. Disponível em: <http://www.cidades.gov.br/pbqp-h/pbqp_etapas.php>. Acesso em: 28 dez. 2012.

OLIVEIRA, Otavio J. **Gestão da qualidade:** introdução à história e fundamentos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

PBQP-H - Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat. Disponível em: <<http://www.cidades.gov.br/pbqp-h>>. Acesso em: 04 out. 2012.

Trabalho acadêmico. RIBEIRO, João Augusto Regis da Fonseca; ANDRADE, Sara Bruna Lima de. **Classificação facetada:** as mudanças ocorridas no sistema PBQP-H. 2010. Monografia da Universidade Potiguar – UnP, Natal/RN, 2010.

THOMAZ, Ercio. **Tecnologia, Gerenciamento e Qualidade na Construção.** Local: Pini, 2001.

CONHEÇA O PBQP-H - Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat. Disponível em: <<http://www.lrqa.com.br/certificacao/qualidade/pbqp-h.asp#1>>. Acesso em: 10 out. 2012.

ANEXO A - Requisitos exigidos pelo PBQP-H para a certificação nos níveis B e A

SIAC - Execução de Obras:		Níveis:	
SEÇÃO	REQUISITO	B	A
4 Sistema de Gestão da Qualidade	4.1 Requisitos gerais	X	X
	4.2.1. Generalidades	X	X
	4.2. Requisitos de documentação	X	X
	4.2.2. Manual da Qualidade	X	X
	4.2.3. Controle de documentos	X	X
5 Responsabilidade da direção da empresa	4.2.4. Controle de registros	X	X
	5.1. Comprometimento da direção da empresa	X	X
	5.2. Foco no cliente	X	X
	5.3. Política da qualidade	X	X
	5.4. Planejamento	X	X
	5.4.1. Objetivos da qualidade	X	X
	5.4.2. Planejamento do Sistema de Gestão da Qualidade	X	X
	5.5. Responsabilidade, Autoridade e Comunicação	X	X
	5.5.1. Responsabilidade e autoridade	X	X
	5.5.2. Representante da direção da empresa	X	X
6 Gestão de recursos	5.5.3. Comunicação interna	X	X
	5.6. Análise crítica pela direção	X	X
	5.6.1. Generalidades	X	X
	5.6.2. Entradas para a análise crítica	X	X
	5.6.3. Saídas da análise crítica	X	X
7 Execução da obra	6.1. Provisão de recursos	X	X
	6.2. Recursos humanos	X	X
	6.2.1. Designação de pessoal	X	X
	6.2.2. Treinamento, conscientização e competência	X	X
	6.3. Infraestrutura	X	X
	6.4. Ambiente de trabalho		X
	7.1. Planejamento da Obra	X	X
	7.1.1. Plano da Qualidade da Obra	X	X
	7.1.2. Planejamento da execução da obra	X	X
	7.2. Processos relacionados ao cliente	X	X
	7.2.1. Identificação de requisitos relacionados a obra	X	X
	7.2.2. Análise crítica dos requisitos relacionados a obra	X	X
	7.2.3. Comunicação com o cliente		X
	7.3. Projeto		X
	7.3.1. Planejamento da elaboração do projeto		X
	7.3.2. Entradas de projeto		X
	7.3.3. Saídas de projeto		X
	7.3.4. Análise crítica de projeto		X
	7.3.5. Verificação de projeto		X
	7.3.6. Validação de projeto		X
	7.3.7. Controle de alterações de projeto		X
	7.3.8. Análise crítica de projetos fornecidos pelo cliente	X	X
	7.4. Aquisição	X	X
	7.4.1. Processo de aquisição	X	X
	7.4.2. Informações para aquisição	X	X
	7.4.3. Verificação do produto adquirido	X	X
	7.5. Operações de produção e fornecimento de serviço	X	X
	7.5.1. Controle de operações	X	X
	7.5.2. Validação de processos		X
	7.5.3. Identificação e rastreabilidade	X	X
	7.5.4. Propriedade do cliente		X
	7.5.5. Preservação de produto	X	X

SIAC - Execução de Obras:		Níveis:	
SEÇÃO	REQUISITO	B	A
8 Medição, análise e melhoria	7.6. Controle de dispositivos de medição e monitoramento	X	X
	8.1. Generalidades	X	X
	8.2. Medição e monitoramento	X	X
	8.2.1. Satisfação do cliente	X	X
	8.2.2. Auditoria interna	X	X
	8.2.3. Medição e monitoramento de processos		X
	8.2.4. Inspeção e monitoramento de materiais e serviços de execução controlados e da obra	X	X
	8.3. Controle de materiais e de serviços de execução controlados e da obra não-conformes	X	X
	8.4. Análise de dados	X	X
	8.5. Melhoria	X	X
	8.5.1. Melhoria contínua	X	X
	8.5.2. Ação corretiva	X	X
	8.5.3. Ação preventiva		X

Nota: A letra "X" da coluna "níveis" indica os requisitos exigíveis no presente nível de certificação e no nível anterior. O nível "A" atende integralmente as exigências da NBR ISO 9001, podendo a empresa construtora solicitar certificação simultânea à certificação segundo este referencial normativo.

ANEXO B - Questionário empregado para a entrevista com os Diretores da empresa

EMPRESA:

DIRETOR:

01)O QUE MOTIVOU SUA EMPRESA À CERTIFICAÇÃO?

02)QUAIS OS BENEFÍCIOS QUE O SGQ TROUXE A SUA EMPRESA?

03)O SGQ TROUXE ALGO A SUA EMPRESA QUE NÃO AGREGOU VALOR?
OU SEJA, QUE NÃO TROUXE BENEFÍCIO OU QUE TENHA CAUSADO
ALGUM PREJUÍZO, SE SIM, O QUE?

04)QUAL MUDANÇA NA SUA EMPRESA TEVE MAIS IMPORTÂNCIA COM A
IMPLANTAÇÃO DO SGQ?

05)SE VOCÊ PUDESSE ALTERAR ALGUM REQUISITO DA NORMA ISO 9001
E/OU SIAC, QUAL VOCÊ MUDARIA? POR QUE?

ANEXO C - Questionário empregado para a entrevista com o Representante da Direção.

EMPRESA:

RD:

- 01)QUAIS FORAM AS PRINCIPAIS DIFICULDADES DURANTE A IMPLANTAÇÃO DO SGQ?
- 02)SUA EMPRESA FOI CERTIFICADA EM QUAIS NÍVEIS ANTES DO “A”?
- 03)QUANTOS SERVIÇOS E QUANTOS MATERIAIS SUA EMPRESA CONTROLA?
- 04)QUAIS AS PRINCIPAIS DIFICULDADES DA MANUTENÇÃO DO SGQ?
- 05)VOCÊ EXERCE ALGUMA OUTRA FUNÇÃO NA EMPRESA, CASO AFIRMATIVO, VOCÊ CONSEGUE CONCILIAR?
- 06)EM QUANTO TEMPO SUA EMPRESA FOI CERTIFICADA, DESDE A IMPLANTAÇÃO AO NÍVEL “A” DO PBQPH? (INFORMAR DATA DE INÍCIO DA IMPLANTAÇÃO E DATA DA CERTIFICAÇÃO)
- 07)QUAIS OS BENEFÍCIOS QUE O SGQ TROUXE A SUA EMPRESA?
- 08)O SGQ TROUXE ALGO A SUA EMPRESA QUE NÃO AGREGOU VALOR? OU SEJA, QUE NÃO TROUXE BENEFÍCIO OU QUE TENHA CAUSADO ALGUM PREJUÍZO, SE SIM, O QUE?
- 09)QUAL MUDANÇA NA SUA EMPRESA TEVE MAIS IMPORTÂNCIA COM A IMPLANTAÇÃO DO SGQ?
- 10)SE VOCÊ PUDESSE ALTERAR ALGUM ITEM DA NORMA ISO 9001 E/OU SIAC, QUAL VOCÊ MUDARIA? POR QUE?