

ANÁLISE DA CONTINUIDADE DE SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE EM EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL DO ESTADO DO CEARÁ

LICIA CARNEIRO MAGALHAES

carneirolicia@gmail.com

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

ROGÉRIO TEIXEIRA MASHI

rogeriomasih@gmail.com

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

Resumo: ESTE ARTIGO APRESENTA O RESULTADO DE UMA PESQUISA REALIZADA JUNTO A GRANDES EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL DO ESTADO DO CEARÁ, VISANDO AVALIAR A CONTINUIDADE NO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE (SGQ) IMPLANTADO NESTAS EMPRESAS. DESTA FORMA, FORAM ESTABELECIDAS DUAS HIPÓTESES: A PRIMEIRA QUESTIONA A EXISTÊNCIA DA CONTINUIDADE NO SISTEMA DE SGQ DAS EMPRESAS AVALIADAS, DESDE A IMPLANTAÇÃO ATÉ AS AUDITORIAS EXTERNAS ANUAIS, ENQUANTO A SEGUNDA HIPÓTESE, VINCULADA À PRIMEIRA, AVALIA OS PRINCIPAIS MOTIVOS RELACIONADOS À EXISTÊNCIA DA DESCONTINUIDADE NO SGQ. OS PRINCIPAIS RESULTADOS EVIDENCIARAM QUE, EM TODAS AS EMPRESAS ENTREVISTADAS, HÁ O PROBLEMA DA DESCONTINUIDADE DO SGQ E ESCLARECEM QUAIS OS PRINCIPAIS MOTIVOS QUE EXPLICAM ESSA DESCONTINUIDADE. POR FIM, VISANDO MUDAR ESTA REALIDADE, CONCLUI-SE QUE É IMPORTANTE: IMPLANTAR O SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE NO INÍCIO DA OBRA, OU MELHOR, DESDE A ELABORAÇÃO DOS PROJETOS, ESTABELECEER E CUMPRIR UM CRONOGRAMA DE AUDITORIA INTERNA, ALÉM DE INCLUIR NAS METAS ESTRATÉGICAS DA EMPRESA AÇÕES DE MANUTENÇÃO, MENSURAÇÕES DOS AUMENTOS DE PRODUTIVIDADE DOS SERVIÇOS E AVALIAÇÃO DO GRAU DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE.

Palavras-chaves: CONTINUIDADE; CONSTRUÇÃO CIVIL; SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE; AVALIAÇÃO.

ANALYSIS OF THE CONTINUITY OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN CIVIL CONSTRUCTION COMPANIES OF THE STATE OF CEARÁ

Abstract: *THIS ARTICLE PRESENTS THE RESULT OF A RESEARCH DONE NEXT TO GREAT CIVIL CONSTRUCTION COMPANIES OF THE STATE OF CEARÁ, AIMING TO EVALUATE THE CONTINUITY IN THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM (QMS) IMPLANTED IN THESE COMPANIES. THIS WAY, TWO HYPOTHESES HAD BEEN ESTABLISHED: THE FIRST ONE QUESTIONS THE EXISTENCE OF CONTINUITY IN THE SYSTEM OF QMS OF THE COMPANIES EVALUATED SINCE THE IMPLANTATION UNTIL THE ANNUAL EXTERNAL AUDIT, WHILE THE SECOND, TIED THE FIRST, EVALUATES THE MAIN REASONS RELATED TO THE EXISTENCE OF THE DISCONTINUITY IN THE QMS. THE MAIN RESULTS HAD EVIDENCED THAT, IN ALL THE COMPANIES INTERVIEWED, THERE'S THE PROBLEM OF DISCONTINUITY OF THE QMS AND CLARIFY THE MAIN REASONS THAT EXPLAINS THIS DISCONTINUITY. FINALLY, WILLING TO CHANGE THIS REALITY, ONE CONCLUDES THAT IT IS IMPORTANT: IMPLANT THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM AT THE BEGINNING OF THE CONSTRUCTION, OR BETTER, SINCE THE ELABORATION OF THE PROJECTS, TO ESTABLISH AND TO FULFILL A CHRONOGRAM OF INTERNAL AUDIT, BESIDES INTRODUCING IN THE STRATEGIC GOALS OF THE COMPANY ACTIONS OF MAINTENANCE, MEASURE OF THE INCREASES OF SERVICES PRODUCTIVITY AND EVALUATION OF THE LEVEL OF CUSTOMER SATISFACTION.*

Keyword: *CONTINUITY; CIVIL CONSTRUCTION; QUALITY MANAGEMENT SYSTEM; EVALUATION.*

1. INTRODUÇÃO

As exigências dos mercados econômicos mundiais vêm influenciando as organizações a adotarem medidas estratégicas em busca de diferenciais competitivos. A busca pela satisfação do cliente e posicionamento de mercado tornou-se uma constante nos planejamentos estratégicos do mundo empresarial.

O desenvolvimento de ferramentas avançadas de gestão possibilitou às empresas a definição de estratégias competitivas mais eficazes, dentre elas a adoção dos Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ), como um meio de garantir e melhorar a eficiência de seu negócio.

Diante deste cenário, as empresas do setor da Construção Civil têm investido na Gestão da Qualidade de seus produtos e serviços, mostrando um empenho nunca visto anteriormente relacionado à qualidade da produção, entrega do produto no prazo e satisfação do cliente.

As empresas disponibilizam grandes recursos para a implantação do SGQ; investem na contratação de profissionais capacitados para uma melhor orientação de seus colaboradores e se empenham para o sucesso desta implantação. Porém, o dinamismo das atividades do setor pode comprometer o desempenho da gestão do sistema, uma vez que a disponibilidade de tempo para efetuar todas as atividades necessárias para o adequado andamento do sistema e a falta de treinamento das equipes são uma constante na Construção Civil.

Todo sistema de qualidade necessita de monitoramento e controle de seus processos para que os resultados sejam alcançados, de forma contínua e atendendo aos requisitos estabelecidos. Dessa forma, vários fatores podem afetar o desempenho do SGQ e ameaçar a continuidade do mesmo.

Com base no exposto, o presente trabalho tem o objetivo de verificar se o SGQ se mantém continuamente nas empresas de Construção Civil, ou seja, se o sistema está compatível com os processos da empresa desde sua implantação até as auditorias internas e externas e, caso exista descontinuidade, identificar os principais motivos para este problema.

Segundo CARPINETTI (2010), a gestão da qualidade no nível das operações de produção visa a melhoria do desempenho no atendimento dos requisitos dos clientes e ao mesmo tempo a redução dos custos da não qualidade. Como a gestão da qualidade implica em investimento, a análise do custo *versus* benefício de um investimento também deve ser um fator a ser ponderado nas decisões relacionadas à melhoria de resultados e redução dos custos da não qualidade.

2. SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

2.1 HISTÓRICO

O termo Qualidade surgiu em meados de 1950, no Japão, através dos estudos e conceitos do americano W. Edwards Deming, num período onde a indústria japonesa atravessava sérias dificuldades produtivas. Sua contribuição foi tão significativa que o Ciclo Deming da Qualidade (PDCA) é amplamente utilizado nos dias de hoje, tanto pela sua praticidade de entendimento, como pela forma rápida e simples de mensuração. Sua lógica é planejar, executar o planejado, checar o executado e corrigir o que não saiu conforme o planejado.

De acordo com CARPINETTI (2010), até o início dos anos 50, a qualidade do produto era entendida como sinônimo de perfeição técnica. Ou seja, a conceituação da qualidade era focada tanto no produto como na produção.

Os conceitos e aplicações dos processos da Qualidade foram se consolidando, por meio da contribuição de outros grandes nomes, como: Joseph M. Juran, que apresentava um modelo que envolvia planejamento e apuração dos custos da qualidade; Armand Feigenbaum, o primeiro a tratar a qualidade de forma sistêmica nas organizações e criador do sistema de Controle da Qualidade Total (TQC – *Total Quality Control*); Philip B. Crosby, que lançou os elementos base para a criação do programa Zero Defeito; e Kaoru Ishikawa, que desenvolveu as sete ferramentas da qualidade, dentre elas o Diagrama de Pareto e o Diagrama de Causa-Efeito.

Com a evolução dos conceitos e aplicações da Qualidade, em 1980 surgiu o programa Seis Sigma, que defende uma maior ênfase no controle da qualidade e na análise e solução de problemas bem como apresenta características que remetem ao ciclo PDCA.

Em 1987 surgiu o modelo normativo da ISO (*International Organization for Standardization*) para a área de Gestão da Qualidade, através da série 9.000, referente à Sistemas de Garantia da Qualidade.

CARPINETTI (2010) afirma que a partir da década de 50, qualidade passou a ser conceituada como satisfação do cliente quanto à adequação do produto ao uso. E, para que haja satisfação, é preciso que haja ausência de defeitos e presença de atributos que tornem o produto adequado ao uso pretendido e, portanto, causem satisfação.

Para CARVALHO e PALADINI (2005), o sucesso do modelo japonês provocou forte interesse nas organizações pelos programas da qualidade, que passaram a adotá-los com entusiasmo.

2.2 IMPORTÂNCIA

Para MARCHAL JUNIOR, CIERCO, ROCHA, MOTA e LEUSIN (2009), a principal diferença entre a abordagem do início do século XX e a atual é que a qualidade agora está relacionada às necessidades e aos anseios dos clientes. Seja qual for o porte da empresa, observam-se programas de qualidade e de melhoria de processos na maioria dos setores econômicos. Não importa fazer o melhor produto com os melhores processos, se o que se faz não vai ao encontro do consumidor, razão de ser de todos os processos organizacionais.

De acordo com CARVALHO e PALADINI (2005), o termo Qualidade tem mudado seguidamente de sentido. Ainda persiste a idéia que qualidade é o esforço para minimizar defeitos. Como também permanece a visão de que a qualidade está restrita às melhorias localizadas. Ou até mesmo a maior qualificação das pessoas. Mas hoje muitos percebem a qualidade como um diferencial. Ou até mesmo como um item básico de manutenção da empresa no mercado.

A importância da Gestão da Qualidade na empresa deve se sobressair como fator estratégico para o desempenho do processo produtivo, considerando ser um investimento, cujos retornos se darão na maior eficiência da produção e na melhor qualidade dos produtos gerados.

CARPINETTI (2010) define a Gestão da Qualidade como estratégia competitiva que parte de princípios que envolvem: relacionamento com o mercado; ciclo do produto e gestão da melhoria contínua. Afirma que a conquista e manutenção de mercados dependem de foco no

cliente, para se identificarem requisitos e expectativas e oferecer valor ao mercado. Complementa ainda que, o ciclo do produto, incluindo a pesquisa de mercado com foco no cliente, leva uma contínua identificação de novas necessidades e requisitos. Ao mesmo tempo, em um mercado verdadeiramente competitivo, empresas concorrentes estarão igualmente se esforçando para melhor atender as expectativas do mercado. Conclui afirmando que a gestão da melhoria contínua requer um esforço de análise da situação atual, visando o planejamento e a implementação de melhorias nos produtos e processos.

Segundo CARPINETTI (2010), a norma ISO 9001:2008 – Sistema de Gestão da Qualidade - estabelece requisitos de gestão da qualidade com base em um modelo de sistema de gestão. Ou seja, a ISO 9001 estabelece um conjunto de atividades interdependentes, que interagem formando um sistema de atividades de gestão da qualidade, com o objetivo comum de gerenciar o atendimento dos requisitos dos clientes na realização do produto e entrega de pedidos.

Dessa forma, a Certificação ISO 9001 representa um importante instrumento qualificador de empresas que possuem foco nas necessidades do cliente através da oferta de bens e serviços com padrão de qualidade elevado. Após a Certificação, a empresa deve passar por auditorias de manutenção, internas e externas, tanto para manter seu certificado, assegurando-se que o SGQ continua atendendo aos requisitos da Norma ISO, como evitando que não-conformidades sejam identificadas em qualquer fase do ciclo de produção, desde o planejamento até a entrega do produto final.

Caso sejam encontradas não-conformidades nos processos do sistema, ou seja, procedimentos em desacordo com os requisitos da norma, estes devem ser tratados como oportunidades de melhoria corretiva. Ressaltando que, as oportunidades de melhoria podem ser: preventivas ou corretivas.

Dentre os diversos benefícios do SGQ, podemos destacar: redução de custos, redução de não-conformidades na produção; redução do retrabalho; aumento da produtividade, aumento da competitividade; melhor relacionamento com o cliente; mais proteção para o consumidor; maior integração entre processos e demais setores da empresa; entre outros.

3. GESTÃO DA QUALIDADE NA CONSTRUÇÃO CIVIL

No Brasil, desde 2007, o lançamento do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) provocou grandes investimentos em áreas de infraestrutura, obras de construção pesada e civil. O PAC, como foi denominada a iniciativa lançada pelo Governo Federal, abrange um conjunto de políticas econômicas com o objetivo de acelerar o crescimento do País, prevendo altos investimentos em áreas como saneamento, habitação, transporte, energia e recursos hídricos, entre outras, modificando o cenário da construção civil no País. (Revista Proteção, abril 2010).

Segundo CARDOSO (2003) apud BENETTI e JUNGLES (2006), na década de 80 o setor da construção civil passou por um período de desarticulação e desestruturação e começou a viver uma de suas maiores crises, fazendo com que a competição entre as empresas aumentasse de modo significativo.

Diante desse cenário, observou-se que o crescimento do setor da Construção Civil no país, e a conseqüente disputa por competitividade no mercado, levou as empresas ao foco na satisfação do cliente e a busca da melhoria contínua de seus processos.

Dessa forma, o SGQ nas empresas da Construção Civil promove a interface do processo produtivo às necessidades do seu consumidor, através da identificação de problemas prioritários no escopo do projeto, perpassando pela análise das causas-raiz; pelo planejamento e implementação de ações e pela verificação de resultados.

O produto oriundo da Construção Civil possui alto valor agregado, ou seja, o consumidor investe um valor econômico alto e, conseqüentemente, exige que o produto tenha um alto padrão de qualidade. Portanto, o mercado da Construção Civil exigiu que as empresas do setor aumentassem o padrão de qualidade de seus produtos e serviços. Para que essa melhoria fosse alcançada, as empresas tiveram que investir consideráveis quantias no negócio, a fim de desenvolver novas e avançadas técnicas de produção; reduzir perdas, antes não quantificadas; reter mão de obra qualificada; evitar retrabalhos; dentre outras medidas que visam minimizar custos e ampliar a qualidade.

Como afirma CARPINETTI (2010), a gestão da qualidade no nível das operações de produção visa a melhoria do desempenho no atendimento dos requisitos dos clientes e ao mesmo tempo a redução dos custos da não qualidade. Como a gestão da qualidade implica em investimentos, a análise do custo *versus* benefício de um investimento também deve ser um fator a ser ponderado nas decisões relacionadas à melhoria de resultados e redução dos custos da não qualidade.

3.1 FATORES DE SUCESSO

O treinamento da equipe é primordial para a implantação e manutenção do SGQ, pois os envolvidos iniciam suas atividades conhecendo a importância e os benefícios que o sistema agrega tanto para a qualidade do processo produtivo quanto para o sucesso do produto final acabado. Contudo, a formação dos colaboradores de uma empresa deve ser direcionada para os objetivos estratégicos desta, focando e orientando sobre a importância do entendimento do SGQ em relação a pontos que este irá aprimorar em sua rotina de trabalho, bem como facilitando a mensuração dos resultados para um ganho geral na produção.

O alcance da qualidade do produto final depende em grande parte do envolvimento do setor de recursos humanos e do desempenho deste, o que está associado a um padrão de qualidade de vida, o qual assegura a política de gestão de pessoas adotada. Como citado anteriormente, o envolvimento da empresa e a ênfase no treinamento são primordiais para o sucesso da implantação do sistema.

Para CARPINETTI (2010), as pessoas são a “matéria prima” mais importante na organização. Conseqüentemente, o total comprometimento e envolvimento delas permitem um melhor aproveitamento desses recursos em prol da organização. O comprometimento e envolvimento das pessoas dependem de vários fatores, como motivação, capacitação e métodos de trabalho. Para isso, a alta gerência deve instituir métodos de trabalho adequados, como trabalho em equipe e gestão participativa. Deve também promover estilos de liderança, entre os cargos de chefia, que promovam o engajamento e a motivação para a melhoria contínua.

A participação dos engenheiros de obras, responsáveis pela transferência de informação entre a alta direção e os operários, é de extrema importância para a implantação do SGQ, já que os mesmos funcionam como elo entre a administração e os canteiros de obras.

O colaborador da produção se sente motivado e disposto a ajudar no desenvolvimento do sistema da qualidade quando se sente valorizado por participar das decisões a serem tomadas e de intercorrências encontradas no decorrer da obra. Portanto, a relação de confiança entre

gestores e colaboradores é fundamental para eliminar o receio dos operários de exporem livremente seus problemas e de participarem das decisões inerentes à construção da obra.

ELIAS, DA SILVA e LEITE (1998) destacam que também é necessário que a empresa seja pensada como um todo, com todos os membros e partes interagindo contínua e permanentemente, ou seja, que ela organize e desenvolva um sistema de informação capaz de cobrir todas as atividades, tanto junto aos seus funcionários internos, quanto junto aos seus fornecedores e clientes externos. Um eficiente fluxo de informação é imprescindível para se obter uma visão sistêmica da empresa em sua totalidade, sendo também um recurso excelente no auxílio aqueles que planejam, analisam e tomam as decisões. Sem os dados de não-conformidades e os registros dos progressos obtidos, por exemplo, é impossível à alta direção analisar os problemas que ocorrem e formular as ações e estratégias direcionadas à solução dos mesmos.

Segundo FOSSATI e ROMAN (2006), visitas periódicas de consultores e discussões de conceitos e treinamentos internos, envolvendo todos os funcionários da empresa, causam envolvimento de todos no sistema, mostrando trabalhos desenvolvidos e motivando-os a participar das atividades.

Utilizar uma ferramenta adequada para análise das práticas existentes; implementar melhorias contínuas nos seus procedimentos, atendendo aos requisitos da norma, e utilizar a documentação adequada para a atividade executada é essencial para garantir o sucesso e continuidade do SGQ. Além disso, para o sucesso do SGQ é imprescindível que as organizações tenham indicadores de desempenho bem definidos para que saibam onde estão e aonde querem chegar.

CARPINETTI (2010) explica que medição de desempenho é, portanto, o processo de quantificar a eficiência e/ou a eficácia das atividades de um negócio por meio de métricas ou indicadores de desempenho. Contudo, medição de desempenho não é um fim, mas um meio de se gerenciar o desempenho de um produto, de uma atividade ou de uma organização como um todo.

Para a alta direção, por sua vez, é crucial que as informações do negócio sejam devidamente registradas, e que demonstrem uma situação atual do desenvolvimento da obra, evidenciando suas necessidades atuais e como este panorama pode ser continuamente melhorado. Dessa maneira, a alta direção encontra os subsídios necessários para o desenvolvimento de estratégias e tomadas de decisão.

3.2 FATORES DE INSUCESSO

Se por um lado é importante conhecer os fatores que contribuem para o sucesso e continuidade de um SGQ, por outro cabe destacar àqueles que podem representar entraves ao seu correto desenvolvimento.

Muitas vezes as empresas designam uma única pessoa para executar o SGQ, pois, assim procedendo, acredita-se que a centralização facilitará a gestão e segurança das informações. Como consequência tem-se a falta de envolvimento do restante da equipe, gerando uma lacuna relacionada com a falta de entendimento sobre a importância do sistema para as suas atividades. Nestes casos, o SGQ acaba sendo entendido equivocadamente como um conjunto de processos burocráticos que devem ser executados. Se o sistema estiver fora da rotina dos colaboradores, estes não perceberão melhorias dos processos e a empresa verificará uma descontinuidade do sistema.

Para FOSSATI E ROMAN (2006), designar um funcionário com muitas tarefas para acompanhar o Sistema de Gestão da Qualidade, causa desaceleração no processo de implantação e acompanhamento.

Uma importante questão levantada pelos diretores técnicos das empresas relacionadas à implantação do Sistema de Gestão da Qualidade é a cultura organizacional e o despreparo para mudanças no sub-setor de construção de edificações (ELIAS, DA SILVA e LEITE, 1998).

Na construção civil existe uma cultura de produção bem fincada nos colaboradores da produção, causando dificuldades na implantação de novas ferramentas e de diferentes formas de enxergar como atingir um produto final com uma maior qualidade.

Diversas empresas apresentam o SGQ às suas equipes de produção buscando o envolvimento destas para a adequação e melhoria dos procedimentos de execução do sistema, porém, talvez não utilizem uma abordagem clara e compatível com o grau de instrução muitas vezes observado nos canteiros de obras da Construção Civil.

Ainda é possível observar uma cultura “engessada” de alguns engenheiros no sentido de não perder a autonomia com a equipe operacional. Porém, posturas como esta dificultam o desempenho do SGQ dentro das construções, pois muitas vezes é imposto ao restante da equipe sem maiores explicações e orientações de como os padrões definidos pela qualidade podem promover a melhoria contínua dos resultados da produção.

Outro fator de insucesso seria certa falta de apoio e de comprometimento da alta direção com relação à implantação dos SGQ, demonstrando incoerência entre o discurso e a prática dos empresários, dificultando e desencorajando o envolvimento pleno de todos os envolvidos.

A ausência do gerenciamento do processo de identificação e desdobramento de melhorias estratégicas impossibilita a integração entre decisões estratégicas, implementação de ações de melhoria e revisão de progressos. Este, portanto, é um fator bastante relevante para o insucesso do SGQ.

Como citado anteriormente, a relação custo-benefício da implantação e manutenção do SGQ exige que as organizações quantifiquem os ganhos obtidos com: aumento da competitividade no mercado, diminuição de perdas e retrabalhos, melhoria nos índices de satisfação do cliente e outros ganhos relevantes. Porém, a inexistência dessa quantificação, leva as empresas a não reconhecer os benefícios do sistema e a encarar o custo do SGQ como o mais propício a ser cortado em uma situação de redução de custos na empresa.

4. METODOLOGIA DA PESQUISA

Quanto à forma de abordagem do problema, a presente pesquisa pode ser classificada como qualitativa, no entanto, as informações obtidas serão analisadas de forma indutiva. Quanto aos objetivos, a pesquisa é classificada como exploratória, pois busca proporcionar maior familiaridade com o problema em estudo e construir hipóteses. Em relação aos procedimentos utilizados, o trabalho teve início com uma revisão bibliográfica em torno do tema proposto, seguida da aplicação de um roteiro de entrevista.

Os resultados esperados se voltam para a constatação, ou não, se existe a descontinuidade do SGQ e, sendo confirmada esta hipótese, parte para a identificação dos principais motivos que levam a esta descontinuidade.

Assim, tem-se que esta pesquisa foi baseada em duas hipóteses. A primeira admite que não há continuidade no sistema de SGQ da empresa, ou seja, se este não se mantém desde a

implantação até as auditorias externas anuais, mesmo que tal fato não esteja sendo evidenciado de forma clara e nem com registros. A segunda hipótese, vinculada à primeira, busca identificar os principais motivos que levariam a descontinuidade no SGQ.

A amostra definida para o estudo foi composta por 06 grandes empresas de Construção Civil do estado do Ceará. Estas empresas se destacam no mercado pelo alto nível de qualidade do produto final e entrega dos empreendimentos no prazo contratado.

As empresas selecionadas atuam tanto no ramo de Obras Públicas como em incorporação, todas utilizam o SGQ no desenvolvimento dos seus processos. Os entrevistados foram os Engenheiros de Produção de cada empresa, que estão diretamente envolvidos em todos os procedimentos do sistema, os quais devem conhecer todos os procedimentos e benefícios do SGQ por serem os principais multiplicadores e representantes da alta direção da empresa na obra.

Foi elaborado um roteiro de entrevista levando em consideração os aspectos dos quais se acredita comprovar se existe realmente continuidade no SGQ dessas empresas e, não havendo, quais os principais motivos da descontinuidade.

Vale salientar, que não está se levando em consideração qual o tipo de certificação a empresa possui, mas sim a existência da continuidade do SGQ, independente de sua certificação e de suas devidas exigências. Acredita-se que podem existir situações onde se tem uma certificação que exige somente alguns quesitos da norma e mesmo assim ter continuidade no SGQ da empresa.

O roteiro utilizado na entrevista foi composto por 06 perguntas, as quais se encontram detalhadas abaixo, seguidas de breve explanação sobre as mesmas.

1 – Quantas Auditorias Internas acontecem entre as Auditorias Externas?

As auditorias podem ser internas ou externas e contribuem para o monitoramento dos procedimentos e para o grau de comprometimento da organização com o SGQ. Portanto, o sistema precisa ser acompanhado de forma que esteja sempre em melhoria contínua. Dessa forma, a quantidade e frequência das auditorias são um indicador da continuidade do SGQ na empresa.

2 – Quanto tempo antes da Auditoria Externa os setores de sua empresa se mobilizam para se preparar para esta?

Não deve existir preparação específica para a Auditoria externa, pois o sistema da qualidade deve estar integrado à rotina de trabalho dos colaboradores, com o intuito de contribuir positivamente nos processos desenvolvidos, bem como melhorar a qualidade do produto final.

3 – A preparação para a Auditoria Externa altera a rotina de trabalho dos colaboradores da empresa?

A rotina não deve ser alterada, pois o sistema deve ser revisado e monitorado sempre que necessário e não próximo a Auditoria Externa.

4 – Cronogramas de Auditorias internas foram cumpridos?

O cronograma de auditorias internas deve ser previamente estabelecido e cumprido para o bom funcionamento e continuidade do SGQ.

5 – Existe um período de maior concentração de ações da alta direção nas obras referentes ao SGQ? Se sim, qual é esse período?

Esta concentração não deve existir, pois as ações devem ser constantes para atender às necessidades de melhorias contínuas do sistema da qualidade, motivando assim os envolvidos da produção.

6 – Quantos treinamentos são efetuados para a equipe de produção? Esses são suficientes para um bom andamento do SGQ?

A equipe de produção deve estar sempre sendo monitorada, reciclada e atualizada para que a qualidade do produto final esteja sempre em melhoria contínua. Caso estejam acontecendo muitas não conformidades no recebimento dos serviços, o treinamento deve ser refeito como umas das soluções para diminuirmos essas não conformidades.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme já mencionado, as entrevistas foram realizadas com os engenheiros de produção de 06 grandes construtoras que atuam no Ceará. Os entrevistados responderam às perguntas de forma clara e objetiva, apresentando comentários importantes para os objetivos propostos para o trabalho.

A partir da análise das respostas obtidas foram identificados alguns pontos em comum nas empresas entrevistadas. As principais constatações encontram-se apresentadas a seguir, organizadas em torno de cada pergunta do roteiro de entrevista.

- Número de Auditorias Internas entre as Auditorias Externas:

A maior parte dos entrevistados respondeu que nas empresas que trabalham só ocorria uma auditoria interna próxima à auditoria externa anual. Acredita-se que um sistema precisa ser acompanhado e melhorado. Se existe somente uma auditoria interna por ano e, além disso, próxima à auditoria externa, os resultados que foram gerados durante este ano e não estavam dentro da norma ou precisavam ser melhorados, não teriam tempo hábil de serem solucionados, devido à proximidade da auditoria externa.

Um sistema que precisa de melhoria contínua e é avaliado anualmente por uma auditoria externa, certamente precisa de um intervalo menor entre as auditorias internas para que não seja avaliado após um grande período de tempo, prejudicando sua continuidade.

O SGQ tende a buscar a melhoria contínua, devendo ser constantemente monitorado por ser mais uma ferramenta e oportunidade de análise e revisão dos procedimentos. Deve-se destacar também o papel do auditor, tanto interno como externo, como um profissional com visão sistêmica da organização, capaz de promover uma maior interação entre a área da qualidade e os demais setores.

- Mobilização dos setores na preparação da Auditoria Externa (AE):

Os entrevistados responderam que a mobilização setorial em suas empresas ocorre entre 1 e 2 meses antes da Auditoria Externa, fato que caracteriza uma certa descontinuidade do SGQ, pois se o sistema está alinhado aos processos da organização, não faz-se necessária uma mobilização ou preparação específica antes da Auditoria Externa.

Acredita-se que algumas empresas, ao intensificarem as ações de monitoramento e controle do SGQ somente próximo à AE, estão ajustando partes do processo que talvez não estejam atendendo aos requisitos da norma. Próximo à AE deveria existir apenas boletins informativos sobre o objetivo da AE, o papel dos colaboradores, o papel do auditor, dentre outros.

Devido às intercorrências citadas acima, muitos colaboradores enxergam o sistema apenas como mais um processo a ser cumprido, com documentações a serem meramente preenchidas e com o objetivo principal de manter a certificação da empresa. Quando, na verdade, é o momento de reavaliar o atendimento aos requisitos estabelecidos e promover as devidas oportunidades de melhoria.

- Preparação para Auditoria Externa com mudanças na rotina dos colaboradores:

Observou-se uma pequena divergência das respostas entre as empresas. Em parte delas, a rotina dos trabalhadores é alterada e desenhada em função das exigências da AE, caracterizando um problema de descontinuidade, pois a empresa já tem conhecimento de quais são as exigências da norma e não somente próximo à auditoria.

Nas demais empresas entrevistadas, a rotina é alterada próximo às auditorias com o intuito de fazer a revisão dos procedimentos e processos, o que mais uma vez caracteriza a descontinuidade do SGQ, pois essa revisão deve ser feita durante todo o ano, sempre que necessário para a melhoria dos processos.

Acredita-se que as empresas ainda não percebem os benefícios do SGQ em sua totalidade, pois se o sistema precisa estar em melhoria contínua dos procedimentos, contribuindo para a diminuição do tempo de execução dos serviços e refinando a qualidade do produto final, por que este não está na rotina dos colaboradores?

Dessa forma, estabelecer treinamentos constantes ao longo do ano, revisar os procedimentos com frequência e definir um calendário de Auditorias Internas, representam uma boa maneira de inserir o SGQ na rotina das equipes de trabalho.

- Cumprimento do cronograma de Auditorias Internas (AI):

Quando questionadas sobre o cumprimento do cronograma de auditorias internas, algumas empresas afirmaram não existir um cronograma pré-definido e que as auditorias internas ocorrem de forma não sistemática, com base na data das auditorias externas.

Nas outras empresas entrevistadas a resposta obtida foi que cronograma é cumprido com grande atraso ou muitas vezes não é cumprido, e, devido à esses atrasos, a quantidade de Auditorias Internas programadas fica comprometida, não ocorrendo o número recomendado para a manutenção do SGQ.

A Auditoria Interna é um momento bastante significativo para o sistema, pois esta analisa se o mesmo está seguindo as exigências da norma e mantêm-se contínuo dentro da organização.

- Ações da Alta Direção referente ao SGQ:

As respostas apontaram para a existência de uma maior concentração de ações da alta direção referentes ao SGQ em um período próximo às auditorias externas.

Acredita-se que a alta direção deve estar comprometida com a certificação e/ou recertificação constantemente, não apenas próximo às auditorias, devendo ser exemplo constante para os demais colaboradores da empresa e mostrar que não somente durante as auditorias externas é que o monitoramento deve ser eficaz e sim aplicar suas determinações e procedimentos no dia a dia.

A alta direção deve apoiar os setores de produção, ou seja, mostrar interesse e comprometimento é fundamental em todas as etapas do SGQ, desde a implantação até o monitoramento, para que a equipe realmente entenda o quanto a empresa valoriza e espera o empenho do colaborador na execução e melhoria do sistema. A alta direção necessita ficar

atenta, a todo momento, no mercado e contar com uma equipe de motivados colaboradores, todos voltados para a excelência do SGQ como um diferencial competitivo.

- Número de treinamentos efetuados para equipe de produção e sua eficácia:

Os engenheiros de produção entrevistados, responderam que muitos treinamentos acontecem, porém os mesmos não são suficientes e não são totalmente eficazes, pois são feitos em caráter emergenciais em um curto prazo de tempo para preenchimento de registros visando a Auditoria Externa.

Treinamentos devem ser feitos sempre que o procedimento for revisado, ou quando entrarem novos colaboradores, objetivando atualizar e disseminar as melhorias implantadas nos processos, com o envolvimento de toda a equipe.

A produção deve entender que os treinamentos acontecem para que sejam colocados em prática e que sejam verificados em suas tarefas onde se pode melhorar para que execute seu trabalho com maior agilidade e qualidade. Lembrando sempre que, se forem executadas todas as etapas da maneira correta, resulta-se em um produto final conforme o esperado.

Não se pode imaginar uma empresa que atenda aos requisitos da qualidade, sem que seus produtos e serviços sejam produzidos e entregues por pessoas treinadas e motivadas para tal. O desempenho e os esforços dos colaboradores determinam a percepção que o cliente tem sobre a qualidade do produto/serviço. Empresas com colaboradores com altos níveis de qualidade, geram produtos e serviços com qualidade superior, resultando em clientes satisfeitos.

6. CONCLUSÃO

A formulação do problema desta pesquisa baseou-se em duas hipóteses: a primeira foi para verificar a existência da continuidade do SGQ nas empresas, ou seja, se este se mantém desde a implantação até as auditorias externas anuais. E a segunda, vinculada à primeira, pois dependia do resultado desta, avalia os principais motivos que levam à descontinuidade no SGQ.

Os resultados encontrados através da análise das respostas obtidas pelas entrevistas evidenciam que existe a presença de indícios da descontinuidade do sistema nas empresas e esclarece quais os principais motivos para que ocorra essa descontinuidade do SGQ.

Assim, com base nesta pesquisa, verificou-se, para a amostra em análise, que as empresas não dedicam a devida atenção para a manutenção do SGQ, pois ainda não percebem um ganho significativo que pode ser agregado aos produtos e processos. Dessa forma, as empresas não se beneficiam na sua totalidade de uma grande redução de custos diretos de produção e aumento da qualidade do produto da empresa.

Constatou-se ainda que o maior benefício do SGQ percebido pelas empresas está relacionado à imagem que este passa aos clientes, uma vez que os consumidores vinculam a imagem de uma empresa certificada a atributos como excelência, segurança e garantia da qualidade do produto.

A partir das respostas obtidas foi possível identificar ainda algumas ações capazes de modificar a realidade constatada.

Uma importante ação é implantar o SGQ no início da obra, ou melhor, desde a elaboração dos projetos, pois dessa maneira se tem tempo hábil para treinamento, planejamento e estudo da norma de maneira que seja disseminado o verdadeiro objetivo do SGQ. Dessa forma, evita-

se que o SGQ seja implantando em fases posteriores ao início da obra, exigindo que a rotina dos colaboradores seja modificada em um curto prazo para atender aos requisitos da norma e receber a certificação.

Além disso, é de grande importância estabelecer e cumprir um cronograma de Auditoria Interna que permita que o SGQ seja monitorado e mantido durante todo o ano, mesmo antes da Auditoria Externa, acompanhando as modificações das normas e ganhos da empresa com a melhoria contínua do sistema.

Por fim, recomenda-se incluir nas metas estratégicas da empresa ações de manutenção do SGQ, mensurações dos aumentos de produtividade dos serviços e avaliação do grau de satisfação do cliente. Dessa forma acredita-se que a empresa entenderá que o SGQ pode contribuir com o aumento dos resultados operacionais e financeiros da empresa, representando mais do que apenas um título de certificação.

7. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

BENETTI, Heloísa Piassa. JUNGLES, Antônio Edésio. **Avaliação do PBQP-H em empresas de construção no sudeste do Paraná.** Workshop de DESEMPENHO DE SISTEMAS CONSTRUTIVOS – Paraná – 27 a 28 de novembro de 2006.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da Qualidade: Conceitos e Técnicas.** São Paulo: Atlas, 2010.

CARVALHO, Marly Monteiro. **Gestão da Qualidade: Teoria e Casos.** 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

ELIAS, Sérgio José Barbosa. DA SILVA, Regis Rafael Tavares. LEITE, Madalena Osório. **Análise preliminar dos processos de implantação das normas da série ISO 9000 nas empresas de construção de Edificações de Fortaleza-CE.** In Anais do XVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Niterói - RJ. Set/1998.

FOSSATI, Michele. ROMAN, Humberto Ramos. **Avaliação de uma metodologia para implantação de sistemas de gestão da qualidade em empresas de projetos para a Construção Civil.** Ambiente Construído, Porto Alegre, v.6, n.2, p.45-48, abr./jun.2006.

MARCHAL JUNIOR, Isnard. **Gestão da Qualidade.** 9. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

PALADINI, Edson Pacheco. **Avaliação Estratégica da Qualidade.** São Paulo: Atlas, 2002.

PROTEÇÃO. **Saúde e segurança no canteiro de obras,** São Paulo, n. 220, abril 2010.