



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS VII

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JULIANO OLIVEIRA DA NÓBREGA

**IMPACTOS DA IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS DA QUALIDADE EM
EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL NA CIDADE DE PATOS-PB.**

PATOS
2016

JULIANO OLIVEIRA DA NÓBREGA

IMPACTOS DA IMPLEMENTAÇÃO DE POLITICAS DA QUALIDADE EM EMPRESA
DE CONSTRUÇÃO CIVIL NA CIDADE DE PATOS-PB.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração no Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Gestão da Qualidade

Orientador: Prof. Dante Flávio Oliveira Passos

PATOS
2016

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

N754i Nóbrega, Juliano Oliveira da
Impactos da implementação de políticas da qualidade em
empresa de construção civil na Cidade de Patos - PB [manuscrito]
/ Juliano Oliveira da Nóbrega. - 2016.
24 p.

Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em
Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de
Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2016.
"Orientação: Prof. Me. Dante Flávio Oliveira Passos, CCEA".

1. Gestão da qualidade. 2. Qualidade total. 3. Construção
civil. I. Título.

21. ed. CDD 658.562

JULIANO OLIVEIRA DA NÓBREGA

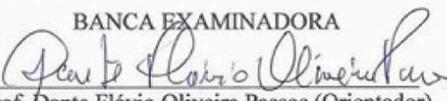
IMPACTOS DA IMPLEMENTAÇÃO DE POLITICAS DA QUALIDADE EM
EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL NA CIDADE DE PATOS-PB.

Trabalho de Conclusão de
Curso apresentado ao curso de
Administração no Centro de Ciências
Exatas e Sociais Aplicadas da
Universidade Estadual da
Paraíba, como requisito parcial à
obtenção do título de Bacharel
em Administração.

Área de concentração: Gestão da
Qualidade

Aprovada em 16/05/2016

BANCA EXAMINADORA


Prof. Dante Flávio Oliveira Passos (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)


Prof. Igor Martins
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Prof. Lucyanno Moreira Cardoso de Holanda
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	5
2. REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1 Conceito de Gestão da Qualidade Total	7
2.2 Políticas de Qualidade	10
2.3 PBQP-H	11
2.4 Implantação do Sistema de Gestão da Qualidade na Construção Civil	13
3. METODOLOGIA	15
4. RESULTADOS ENCONTRADOS	16
4.1 Aspectos Favoráveis a Implementação	16
4.2 Métodos Utilizados na Produção	16
4.3 Obstáculos na transição ao PBQP-H	17
4.4 Adaptação a Certificação ISO 9001	17
4.5 Métodos de Documentação	18
4.6 Necessidade de Pessoal	18
4.7 Importância da Certificação ISO 9001 para a Empresa	19
4.8 Certificação em Níveis	19
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	20
6 REFERÊNCIAS	21

IMPACTOS DA IMPLEMENTAÇÃO DE POLITICAS DA QUALIDADE EM EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL NA CIDADE DE PATOS-PB.

Juliano Oliveira da Nóbrega

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo identificar quais os impactos causados pela implementação de políticas de qualidade na empresa CRE engenharia LTDA na cidade de Patos-PB. Para tanto foi feita uma pesquisa bibliográfica buscando entender alguns conceitos e processos da gestão da qualidade bem como a normatização e certificação de programas que, agregados a eles, fazem com que as empresas ganhem destaque no mercado. Além disso, realizou-se um estudo de caso onde foi desenvolvida uma entrevista na qual foram aplicadas perguntas ao engenheiro responsável da empresa, para melhor identificar tais impactos. Como resultado a pesquisa serviu para assimilar as vantagens e as dificuldades da inserção do programa de políticas de qualidade, assim como descreveu os meios utilizados para que fosse implementado. A pesquisa resulta na reflexão em que a Gestão da Qualidade no ramo da construção civil não é somente um aglomerado de normas para organização, mas também, trata-se de um diferencial qualitativo e sustentável, além de ser rentável e lucrativo.

PALAVRAS-CHAVES: Gestão da Qualidade, certificação, construção civil.

1 INTRODUÇÃO

A importância de estar nos padrões de qualidade é nítida diante da concorrência encontrada nos dias de hoje em quase todos os segmentos de mercado. As empresas estão tentando aperfeiçoar a sua produção e seus serviços prestados reduzindo o tempo, aumentando a qualidade e criando novas técnicas que sejam mais eficientes e com menos custos. Necessitando encontrar profissionais capacitados ou capacitar os colaboradores trazendo a eles o que for necessário para trabalhar com segurança.

É fundamental que as empresas sejam rentáveis, ofereçam produtos ou serviços de qualidade e que busquem uma maior produtividade aproveitando melhor os seus recursos, evitando desperdícios, grandes estoques, atrasos e retrabalhos. Pois, é a partir desses fatores, que as mesmas garantem um melhor desenvolvimento de seus processos e, conseqüentemente, uma melhor vantagem competitiva no mercado.

A atual realidade da indústria da construção tem exigido que as empresas construtoras se tornem competitivas, com o objetivo de conquistar e manter o seu lugar no mercado. Esta realidade de grande competitividade pode ser reflexo de uma série de fatores: maiores exigências nas licitações públicas; concorrência acirrada; a redução de preços praticados pelos contratantes de obras públicas e privadas; o aumento das exigências dos

clientes privados e empresas estatais em relação a qualidade das obras; e a entrada em vigor do Código de Defesa do Consumidor, que estabeleceu obrigações para os produtores, impondo sanções no caso de o produto apresentar falhas ou vícios de construção (RITCHER, 2005)

Torna-se evidente a existência de diversas formas de se sobressair diante das dificuldades encontradas, da concorrência e até mesmo da demanda que está nitidamente mais exigente. Com isso, é necessário entender e buscar novos conceitos e alternativas para atuar no meio organizacional da Norma Brasileira Regulamentadora “NBR” International Organization for Standardization “ISO” 9001 que é a da Qualidade.

Tornou-se um desafio a parte para as empresas, enquadrar-se nessas normas e efetivarem um trabalho de qualidade, porém com o avanço de pesquisas nessa área, ficou mais fácil compreender aonde encontrar falhas nos diversos setores e agir conforme a situação. É necessário se questionar a viabilidade de contratar pessoas qualificadas ou qualificar o pessoal existente na organização, se é possível produzir em maior escala ou reduzir na oferta e investir no melhoramento e aperfeiçoamento do produto ou serviço. São muitas as dúvidas e claro, a Gestão da Qualidade entra enfatizando que é possível trabalhar visando: a eliminação das perdas; a eliminação das causas das perdas e a otimização do processo (PALADINI, 2008).

Para que as empresas construtoras atinjam seus objetivos em produzir com qualidade, os recursos materiais devem ser usados com eficiência e eficácia. Assim, baseado na literatura sobre Gestão da Qualidade e Organização de Sistemas e Métodos (CARPINETTI; GEROLAMO; MIGUEL, 2011; PALADINI, 2008; JURAN E GRZYNA 1991; RITCHER, 2005; ARAÚJO 2008) é importante à criação de condições favoráveis a obtenção da qualidade, unindo os setores da organização e buscando a implantação das práticas junto ao entendimento de todos, deixando claro os objetivos e metas sobre as políticas da qualidade.

Considerando o contexto descrito acima e a importância do tema para o setor da construção, foi formulada a seguinte questão geral de pesquisa: **quais os impactos causados pela implantação do processo de gestão da qualidade em uma empresa de construção civil, de pequeno porte, na cidade de Patos-PB?**

Especificamente, como a empresa funcionava antes e depois de implementar a gestão de qualidade como parte do planejamento estratégico.

O presente trabalho encontra-se dividido da seguinte forma: inicialmente, são apresentadas algumas considerações de autores e conceitos sobre o tema; posteriormente, é feita uma exposição sobre as políticas da qualidade, sobre o Programa Brasileiro de Qualidade

e Produtividade no Habitat (PBQP-H) e como foi realizada a implementação do sistema de qualidade; seguindo-se da coleta de dados e dos resultados obtidos com a realização desta pesquisa através de entrevista. Por fim, são apresentadas as conclusões referentes ao tema tratado e as referências que serviram de consulta ao estudo realizado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITO DE GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

Algumas dimensões competitivas têm se tornado cada vez mais importante em diversos mercados na construção civil, tais como a velocidade, flexibilidade e o atendimento ao cliente. Por outro lado, diversos órgãos públicos e contratantes privados no país, usando o seu poder de compra, passaram a exigir a certificação de sistemas da qualidade, com base na NBR ISO 9001 (Norma Brasileira, Organização Internacional para Padronização) ou no regimento do SiQ Construtoras (Sistema de Qualificação de Empresas de Serviços e Obras) do PBQP-H (Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade no Habitat), tendo como objetivo melhorar a qualidade na produção e no oferecimentos de serviços.

Nesse contexto, muitas empresas construtoras têm se preocupado em melhorar seus sistemas de gestão, tanto da produção, de uma forma geral, como particularmente da gestão da qualidade. No caso desse último, com frequência são utilizados os princípios da gestão da qualidade total (Total Quality Management – TQM) como base. A TQM cria uma ação estratégica da qualidade, que envolve o desdobramento dos objetivos gerais da companhia para incluir qualidade, a definição clara de responsabilidades pela qualidade em vários níveis, a criação de recursos exclusivos para a qualidade e, em resumo, o posicionamento do esforço pela qualidade entre as grandes metas da empresa, e no nível elevado (PALADINI, 2008).

A Gestão da Qualidade Total é um termo muito relevante no que diz respeito ao novo modelo de políticas da qualidade, porém é um termo bem antigo e bastante conhecido em relação a conceitos. Essa gestão foi estruturada por um dos mais ilustres homens da produtividade de nosso tempo, Joseph Juran (1995), o mesmo que definiu a políticas de melhoramento contínuo. Juran tanto definiu a TQM como conferiu a ela uma característica marcante, que a diferencia de outros conceitos e práticas.

Para Juran (1991, p. 210) Gestão da Qualidade Total é “uma extensão do planejamento dos negócios da empresa que inclui o planejamento da qualidade” (JURAN E GRYNAApud PALADINI, 2008, p.36).Essa gestão cria, intencionalmente, uma cultura organizacional em

que todas as transações sejam perfeitamente entendidas e haja um acordo do cumprimento das mesmas entre os colaboradores, fornecedores e clientes. Não se delimitar a atuar somente na Gestão da Qualidade, mas também nos demais setores da organização, trabalhando em conjunto para fins comuns.

A implantação desse conceito de Gestão da Qualidade pode ter gerado algumas dificuldades, consideradas pelo próprio Juran (1995) como desvantagens naturais dessa gestão.

Menciona-se, por exemplo, que a TQM gera aumento de trabalho da administração superior (o que para muita gente é uma imensa vantagem); Determina a possibilidade de gerar conflitos nos vários níveis organizacionais; Não garante resultados imediatos; e Utiliza uma abordagem que, se otimiza a ação de setores da empresa, não otimiza o funcionamento da empresa em sua totalidade.

Cabe observar, entretanto, que já existem muitos mecanismos desenvolvidos para minimizar essas restrições citadas por Paladini, (2008). Alguns exemplos:

Os processos de trabalho em grupo criaram novas divisões das atividades relativas a Gestão da Qualidade, que pulverizam a carga de trabalho sem sobrecarregar ninguém; A existência de conflitos entre níveis tem sido atribuída a existência de conflitos entre objetivos.

Os processos de gestão baseados em políticas gerais da qualidade unificam objetivos e, por isso, minimizam conflitos. Esse mesmo procedimento tem sido desenvolvido para adequar os objetivos dos setores aos objetivos da organização, de forma a se garantir, primeiro, a otimização de todo o sistema; depois, pode-se obter a otimização das partes;

Muitos mecanismos de Gestão da Qualidade têm investido na direção de resultados divididos em curto, médio e longo prazo. Os resultados de médio e longo prazo servem de orientação geral para o processo de gestão. Já os resultados de curto prazo envolvem situações de alta visibilidade e imediato retorno por seu conteúdo motivador. Em geral, esses resultados incluem redução de erros e desperdícios, minimização de custos, racionalização de atividades e alteração de rotinas de trabalho que determinam reflexos imediatos sobre itens como conforto, segurança ou bem estar dos operários.

Juran e Paladini (2008, p.38) afirma que “a organização para a Gestão da Qualidade Total requer a estruturação de um Comitê da Qualidade Total, bem como de um Departamento de Administração da Qualidade em tempo integral”. Exige, ainda, a definição do nível de envolvimento de cada setor no processo da qualidade. Por fim, sugere a criação de um Sistema de Avaliação de Desempenho com relação aos objetivos, que possa acompanhar permanentemente as ações que forem sendo envolvidas.

Para Robles Jr. e Bonelli (2012, p.23) o controle da qualidade total “é um sistema gerencial que parte do reconhecimento das necessidades das pessoas e estabelece padrões para o atendimento dessas necessidades”.

Vale ressaltar que o conceito de qualidade vem sofrendo uma evolução ao longo do tempo. Veremos alguns conceitos de autores específicos da área de Gestão da Qualidade, princípios absolutos e planejamento e estratégias que garantem qualidade.

Segundo Slack (2011) o conceito de controle da qualidade evoluiu de uma visão corretiva, baseada na inspeção, trazendo assim, uma nova abordagem não apenas para detectar problemas, mas também para trata-los, fazendo progredir as praticas de qualidade desembrenhada pelas empresas.

Diante disso, pode-se dizer que a qualidade evoluiu passando a se preocupar não somente com os erros que ocorrem no processo de produção, mas também com o controle de todas as suas etapas, bem como de todas as atividades que estão direta ou indiretamente ligadas aos processos na busca por diminuir os erros ou evita-los através de um planejamento mais moderno.

De acordo com Paladini, (2012, p. 258) a qualidade pode ser definida de varias formas uma delas é que “a qualidade pode ser considerada como algo subjetivo, que varia de pessoas para pessoas, em função das características que cada cliente possua.” Outra definição consiste em dizer que “a qualidade pode ser considerada como sendo a capacidade de fabricação, buscando fazer com que o produto seja caracterizado exatamente de acordo com seu projeto.”.

A partir dessas visões, pode-se definir qualidade como sendo um conjunto de atributos pertencentes ao produto ou serviço que vai determinar a relação da empresa com o mercado alvo, em outras palavras, quanto mais os produtos e serviços atenderem as expectativas dos consumidores, quanto maior for o nível de relação da empresa com o mercado e quanto mais o produto atender as suas características, maior será o nível de qualidade percebida pelos clientes.

Para Campos, (2004), a qualidade consiste em um produto ou serviço que atenda perfeitamente, de forma confiável, acessível, segura e no tempo certo às necessidades dos clientes.

Dessa forma, as empresas devem procurar agregar o máximo de valor e o menor custo aos produtos e serviços oferecidos aos clientes, buscando atender as necessidades dos mesmos com máxima satisfação, assim, quanto maior for o valor que a empresa consegue agregar, melhor será a sua relação com os clientes e, conseqüentemente, maior será o seu crescimento e destaque da no mercado.

Araújo, (2008), por sua vez, define qualidade, resumidamente, como a busca pela perfeição a fim de encantar clientes cada vez mais conscientes das facilidades de consumo e variedade de empresas a lhes oferecer produtos.

Definir qualidade total como sendo uma forma de gestão que começa com o comprometimento da alta direção da organização, atinge e requer a participação de todos os componentes da mesma, utiliza o conhecimento e o aprimoramento contínuo dos processos de trabalho, incentiva e aplica o trabalho em equipe, de forma a atender cada vez melhor e até exceder, aos anseios, exigência e expectativas dos clientes, observando sempre as ações da concorrência e do mercado (VASQUES, 2004 apud ARAUJO, 2008, p. 162).

De fato, a TQM enfatiza o gerenciamento da qualidade por toda a empresa, ou seja, uma abordagem sistemática para estabelecer e atingir metas de qualidade. A ideia básica que suporta esse conceito é exatamente a visão “espacial” da qualidade total, que enfatiza o envolvimento de todos os setores, áreas e, principalmente, recursos em um esforço único pela qualidade, com contribuições específicas, segundo as características de cada recurso (PALADINI, 2008).

Dessa forma, considerando que o objeto de estudo possui setores bem definidos e que todos trabalham em sinergia para alcançar os objetivos e cumprir as metas estabelecidas pela Gestão da Qualidade, é necessário entender como é feito o cumprimento dos requisitos e se o sistema realmente gera qualidade. Não há uma única definição mas no âmbito de construção civil, fica evidente que há delimitações de tempo, material, mão-de-obra e produto (ou resultado final), isso tudo de acordo com as normas do PBQP-H (Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade no Habitat) e nos padrões da NBR ISO 9001.

22 POLÍTICAS DE QUALIDADE

A política de qualidade de uma organização deve ser uma declaração da organização sobre seus princípios e valores relacionados à gestão da qualidade. (CARPINETTI et al. 2007, p.50). Sendo assim, a mesma pode ser considerada como a representação das ações estratégicas de um sistema de gestão da qualidade fornecendo uma estrutura para as intenções e objetivos da organização, monitorando os programas e ações referentes ao público interno e externo.

Segundo Carpinettiet al. (2007, p.50) a política da qualidade “deve dar sustentação aos objetivos da qualidade e ao planejamento, controle e melhoria de todas as atividade de gestão da qualidade”.

Dessa forma,a política de qualidade deve preocupar-se com vários processos os quais geram impactos em todas as atividades desenvolvidas na empresa. Além disso, a mesma ainda deve ressaltar princípios que garantam resultados positivos a organização, tais como, valorização dos funcionários, liderança, foco no cliente, melhoria continua, entre outros.

De acordo com Melloet al. (2009, p. 11) “as organizações dependem de seus clientes e, portanto, é recomendável que atendam às necessidades atuais e futuras do cliente, a seus requisitos e procurem exceder suas expectativas”.

Diante disso, é importante que as empresas possibilitem uma relação estreita com o cliente, onde seja possível entender as necessidades, expectativas e satisfação de cada cliente, para assim obterem melhores resultados de seus serviços o que conseqüentemente proporcionara um melhor desenvolvimento da organização.

Carpinettiet al.(2007, p.51) destaca que “a política da qualidade deve estabelecer objetivos que por sua vez possam ser monitorados por meio de indicadores”. Neste sentido, cabe as empresas estabelecerem quais as suas intenções e diretrizes globais relacionadas a qualidade, fornecendo estrutura para o estabelecimento dos objetivos da qualidade.

Mello et al. (2009, p.15) Destaca que “a melhoria continua do desempenho global da organização deveria ser um objetivo permanente”. Dessa forma, é importante que a política da qualidade seja consistente com a política da organização, expressando assim um comprometimento com a satisfação do cliente e a melhoria continua de seus produtos e processos.

2 3 PBQP-H

O programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade no Habitat (PBQP-H), segundo o site da Templum Consultoria Ilimitada (2014), foi criado em 1991 pelo Ministério das Cidades, com ultima revisão em 2012, com objetivo de organizar o setor da construção civil através da qualificação de construtoras, mão de obra, fornecedores de materiais e serviços, tendo como base duas questões principais: a melhoria do habitat e a modernização produtiva. O mesmo busca disseminar novos conceitos de qualidade, gestão e organização da produção, compatíveis com o novo modelo de empresas brasileiras e com o novo cenário de competitividade em que estas se inserem.

O PBQP-H possui ainda o Sistema de Avaliação da Conformidade de Empresas de Serviço e Obras da Construção Civil (SiAC) que tem como objetivo avaliar a conformidade de sistemas de Gestão da qualidade em níveis adequados às características específicas das empresas do setor de serviços e obras na Construção Civil.

Com o programa, espera-se um aumento da competitividade no setor da construção civil, redução dos custos, maior qualidade nas construções e principalmente uma maior confiabilidade por parte dos financiadores e consumidores. Além disso, torna-se relevante para as empresas possuírem tal certificado, uma vez que o mesmo funciona como um pré-requisito exigido por instituições e bancos para a concessão de financiamentos habitacionais e ainda permite que empresas participem de licitações municipais e estaduais.

De acordo com o site Templum Consultoria Ilimitada (2014), o PBQP-H segue os princípios da norma ISO 9001: 2015 e tem como característica uma evolução de níveis, Adesão, Nível B e Nível A. Para aderir ao programa a empresa deve enviar uma declaração ao SiAC (Sistema de avaliação da conformidade de empresas de serviços e obras da construção civil), setor do Ministério das Cidades, onde a mesma tem o objetivo de firmar o compromisso que a empresa tem em implementar um sistema de gestão da qualidade em suas obras. Após a aprovação de adesão a empresa deve evoluir para o nível B ou A no período de um ano obrigatoriamente.

Para o nível B são exigidos pelo o (SiAC) apenas 77% dos requisitos pré-estabelecidos, na norma ISO 9001, já para o nível A, exige-se todos os requisitos pré-estabelecidos. Assim, ao conseguirem a concessão de crédito disponibilizada pelo Ministério das Cidades as empresas de construção devem evoluir, dentro de um ano, para o nível B ou A.

Além disso, as empresas que aderem ao programa precisam contratar um órgão certificador para assim, verificarem se todos os requisitos exigidos estão sendo implementados e realizarem auditoria de certificação para validar o que foi implementado.

Para obter uma certificação no nível B são exigidos: a ART (Anotação de Responsabilidade Técnica) da obra em nome da construtora, uma obra em andamento e o controle de 40% dos serviços e 50% dos materiais, garantindo assim que todos os serviços e materiais da obra são inspecionados e controlados. O próprio SiAC disponibiliza uma relação onde são listados todos os serviços e materiais que necessitam da inspeção e controle. O certificado do nível B possui validade de três anos, mas necessita obrigatoriamente de uma nova auditoria a cada ano.

Após os três anos de certificação do nível B a empresa obrigatoriamente deve evoluir para o nível A o qual exige 100% do controle dos serviços e dos materiais. O certificado no

nível A também necessita de uma nova auditoria a cada ano. Vale ressaltar que o PBQP-H é uma certificação da empresa e não da obra.

Diante disso, percebe-se que o PBQP-H ocorre na empresa como um processo de padronização, controle, revisão de aprimoramento e evolução dos serviços e materiais nela empregados e desenvolvidos, buscando assim mais qualidade e produtividade para a organização através de uma melhoria continua.

2 IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE NA CONSTRUÇÃO CIVIL

Diante do novo cenário de competitividade em que se inserem as empresas de construção civil a gestão da qualidade vem se consolidando e se tornando uma das principais estratégias usadas pelas mesmas, tendo em vista que a implementação correta de sistemas de gestão de qualidade pode ser considerada essencial para as empresas que atuam nesse setor.

“A preparação e implementação de uma política da qualidade adequadamente planejada, junto com a monitoração continua, viabilizam uma produção ou serviço mais uniforme, minimizam os erros e reduzem os desperdícios.” (OAKLAND, 1994, p.34)

O grande dilema a ser enfrentado é seguir adequadamente todos os requisitos exigidos pela gestão da qualidade, uma vez que, essa abordagem envolve não somente atividades vinculadas à qualidade, como também depende do bom funcionamento de todos os setores da organização devido à grande complexidade do seu processo de produção.

Em outras palavras, a gestão da qualidade envolve diversos elementos de outros departamentos, pois possui um nível de importância, isto é, a mesma não centra seus esforços em uma área específica da empresa, busca também envolver desde os esforços para captação de recursos até a entrega final do produto ou serviço para o consumidor.

Oakland(1994, p.30) ressalta a importância da qualidade em todas as funções, destacando que todos os membros de uma organização precisam trabalhar juntos para a “melhoria da qualidade em toda a empresa”. A cooperação de todos em todas as interfaces é necessária para atingir a perfeição.

Neste sentido, verifica-se ainda mais que a qualidade não é alcançada a partir de seus processos isolados, nem apenas por sua atuação em um determinado setor da empresa, a mesma depende da participação e máximo comprometimento de todas as pessoas em cada área, para assim se chegar aos objetivos desejados. A qualidade depende da interligação de

todas as atividades desenvolvidas na empresa, onde cada setor atua de forma a da sustentabilidade ao outro.

As empresas de construção civil que buscam modernização de suas atividades bem como a garantia de sua sobrevivência no mercado tendem a centrar maior parte de seus esforços na implementação de programas de certificação e gestão da qualidade. Assim, conseguem atingir uma melhor produtividade em seus padrões aceitáveis, garantindo benefícios ao consumidor.

Mas, essa modernização nem sempre acontece de maneira fácil, na prática os gestores encontram muitas vezes outro grande desafio, o de gerenciar as pessoas em todo esse processo de mudanças.

De acordo com (Oliveira et al.(2003))o esforço concentrado modifica a postura das organizações e de todos os seus colaboradores, principalmente os internos, surgindo assim uma indefinição entre assumir um consenso e entender a totalidade de suas implicações, levando muitas organizações a procurarem soluções para vencer os obstáculos entre a teoria e a prática.

De fato, o gerenciamento dessas mudanças se torna muitas vezes um dilema para os gestores, tendo em vista que os mesmos devem procurar conciliar o comportamento e a reação em grupo dos colaboradores a determinadas modificações sem deixar de levar em consideração a particularidade de cada indivíduo dentro do processo de acordo com a área em que atua.

(Oliveira et al.(2003))Destaca que a opinião dos funcionários nas decisões gerenciais é de suma importância, pois a falta dessa atitude traz consequências para o desempenho da organização, quem executa determinada atividade percebe mais facilmente as principais dificuldades na sua execução, sendo capaz de propor melhores soluções para a sua melhoria.

Assim, cabe aos gestores ainda procurar identificar a participação, motivação e a forma como as pessoas envolvidas nos processos percebem a importância das atividades que são desenvolvidas pela gestão da qualidade, verificando assim o modo como essas ações são aplicadas no dia a dia da empresa e no objetivo da busca pela qualidade total.

Segundo Oliveira et al.(2003, p.6) “os funcionários são a alma da empresa e deles depende o sucesso de toda a organização. Deve haver uma preocupação constante com a capacitação, a fim de possibilitar ao quadro de pessoal um contínuo desenvolvimento e aprimoramento.”

Neste sentido, as políticas de RH (Recursos Humanos) passam a atuar em toda a organização de forma a desenvolver mecanismo que envolvam um maior engajamento aos

objetivos organizacionais e ao mercado, isto é, busca ligar suas funções a parte externa e interna da organização, evoluindo assim, do seu papel tradicional meramente administrativo.

3 METODOLOGIA

Este artigo caracteriza-se, quanto aos seus objetivos, como sendo do tipo descritivo, de acordo com Gil, (2008) uma das características mais significativas da pesquisa descritiva esta na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tal como entrevista. Dessa forma, o estudo apresentado se encaixa em tal definição, pois, para a coleta de dados do mesmo foi realizada uma entrevista, tendo como base o questionário.

Quanto aos procedimentos técnicos, o mesmo se caracteriza por ser uma pesquisa bibliográfica, segundo Vergara, (1998) a pesquisa bibliográfica consiste no estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral, e é também um estudo de caso, ainda de acordo com Vergara, (1998), o mesmo caracteriza-se por ser um circunscrito a uma ou poucas unidades, tem caráter de profundidade, e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo.

No que diz respeito a população e amostragem de acordo com Gil (2008) a população é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características. Já a amostra se define por ser um subconjunto da população por meio do qual se estabelecem as características desse universo ou população. O presente estudo tem como população os trabalhadores da empresa de construção civil CRE Engenharia LTDA na cidade de Patos-PB, sendo tal grupo constituído apenas por homens com idade entre 18 e 42 anos.

O presente artigo caracteriza-se por ser um estudo qualitativo, conforme Richardson, (2012) esse método difere, em princípio, do quantitativo à medida que não emprega um instrumental estatístico como base de processo de análise de um problema. Não pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas.

O estudo foi realizado com base no roteiro de entrevista aplicado com o responsável geral da empresa, abordando os impactos causados pela implementação da gestão da qualidade.

Para o presente estudo, foi utilizada uma entrevista informal com o responsável geral da empresa. De acordo com Vergara (1998) a entrevista pode ser informal, focalizada ou por pautas. Diante disso, o método de coleta de dados utilizado para esse estudo foi a entrevista focalizada. Vergara também cita que a entrevista focalizada é pouco estruturada, porém não deixa o entrevistado sair do foco, abordando somente os objetivos em estudo.

4 RESULTADOS ENCONTRADOS

A entrevista foi realizada no dia 02 de fevereiro de 2015, onde foi entrevistado o Engenheiro da empresa CRE Engenharia LTDA na cidade de Patos- PB, José Soares. No decorrer da pesquisa foi aplicada uma entrevista composta de oito assertivas.

4.1 Aspectos favoráveis à implementação

Quando perguntado sobre quais os aspectos favoráveis na implementação das políticas de qualidade, o Engenheiro respondeu que primeiramente, houve uma redução considerável de desperdícios e uma melhora na organização do canteiro de obras; assim como alocou corretamente os funcionários; desenvolveu a formação dos profissionais, dando-lhes treinamento e instruções para adequar-se as normas técnicas e, por último, a gestão de projetos, materiais e componentes.

Vale ressaltar que o objetivo principal dessas políticas é a eliminação de desperdícios tanto de material quanto de tempo. Observa-se, também, que existe uma mudança cultural na organização, a partir do momento que foi implantada novas ideias, a empresa fez questão de criar um clima no local de trabalho, espalhando a ideia do compromisso com a qualidade.

Las Casas (2008, p.168) cita que “para uma melhor implantação deve-se portanto instruir os funcionários quanto às expectativas dos clientes e processos críticos de qualidade”.

4.2 Métodos utilizados na produção

Foram abordados os métodos utilizados antes da implementação da gestão da qualidade na empresa, quando questionado sobre isso, o engenheiro citou que eram utilizados métodos tradicionais no canteiro de obras. Não existia um padrão de medidas ou de uso de materiais, nem organização por etapas. Os funcionários respondiam as ordens do mestre de obras, pois não havia um manual com normas técnicas e nem orientação. A entrega da obra atrasava, o desperdício de materiais era proporcional a esse atraso e conseqüentemente, o cliente ficava insatisfeito.

Por mais que a empresa tenha anos de atividade nesse ramo, fica difícil imaginar como tais métodos poderiam gerar lucro. O conhecimento de mestres de obras ou técnicos em edificações é suficiente para iniciar e concluir canteiros de obras, porém o fato de não existir um padrão de medidas e normas é preocupante.

“Depois de estabelecer os padrões adequados que são capazes de ser atingidos pela operação, e que vão atingir as expectativas dos consumidores, a operação vai então checar se os produtos ou serviços estão conformes aos padrões.” (SLACK et al, 2011, p. 424)

4.3 Obstáculos na transição ao PBQP-H

Durante a transição dos métodos tradicionais para as normas do programa, existiram dificuldades e diante disso o engenheiro foi sucinto na resposta. Respondeu que no princípio foram encontrados diversos obstáculos e entre eles a não aceitação por parte dos trabalhadores da produção tornou-se um dos maiores. Mesmo sendo aplicado um treinamento, o modo tradicional sempre se sobressaiu na realização das atividades. Além disso, o programa impõe prazos para conclusão do serviço e os trabalhadores tiveram dificuldades em cumpri-los.

O treinamento de funcionários é importante no aprendizado de novas técnicas e competências. Segundo Volpe (2009), o treinamento é o processo de desenvolver qualidades de maneira sistemática e organizada para aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos, influenciando seus comportamentos. Las Casas (2008) cita que o treinamento é uma das atividades essenciais para a prestação de serviço com qualidade. A razão disso é óbvia. A prestação de serviços é alicerçada no desempenho humano e prestar bons serviços depende da qualidade deste desempenho. Portanto, aperfeiçoar serviços é aperfeiçoar o ser humano, o que é possível, principalmente, através do treinamento.

4.4 Adaptação a certificação ISO 9001

Tendo em vista o porte da empresa, o engenheiro foi questionado sobre a certificação da ISO 9001, se era possível para a CRE Engenharia LTDA adquirir tal certificação. Ele cita que é preferível que seja em empresas de pequeno porte, pois tendem a ter um crescimento lucrativo, consistente e de maior adaptação ao mercado. Já em empresas tidas como grandes, a adaptação ao sistema de qualidade pode ser muito demorada e pouco lucrativa.

Torna-se notável a adequação de empresas de pequeno e médio porte no mercado, seja em termos de leis ou em termos de adaptação a determinados programas. Empresas menores possuem um número reduzido de funcionários e sócios, geralmente seus membros possuem uma maior interação diária, devido ao porte menor da empresa, estão em constante comunicação e existe uma maior interligação entre as atividades, facilitando assim a receptividade e adaptação dos mesmos às inovações, sem grandes conflitos.

Mello et al. (2009, p.13) afirma isso quando destaca que, “pessoas de todos os níveis são a essência de uma organização e seu total envolvimento possibilita que suas habilidades sejam usadas para o benefício da organização”.

4.5 Métodos de documentação

Em relação aos métodos utilizados para documentação do sistema de qualidade da obra, o engenheiro falou que são utilizadas fichas de verificação de serviço e de materiais. Diariamente, os apontadores de obra iniciam o processo de fiscalização para verificar se o serviço realizado está cumprindo as normas. Em todas as etapas de produção são tiradas medidas e essas são documentadas nas fichas FVS (Ficha de Verificação de Serviço) para passar por auditoria anual. O material utilizado para a produção é testado e são utilizadas amostras para medir a qualidade do produto.

A utilização de métodos que fiscalizem os serviços e matérias prestados em empresas é cada vez mais constante, mesmo em empresas familiares que atingem, muitas vezes, pouca parcela no mercado. Isso se dá pela busca constante, por parte dos clientes, de serviços e produtos de qualidade que atendam as suas necessidades da forma esperada. Tais métodos utilizados pelas empresas garantem uma maior confiabilidade e fidelidade do cliente à organização, tendo em vista a preocupação que a mesma demonstra ter, ao buscar melhorar seu gerenciamento operacional, para assim, atender as expectativas de seus clientes.

Para medir a qualidade, é necessário ter um parâmetro e Slack (2011) identifica medidas quando há um padrão de qualidade com o qual as mesmas podem ser checadas; de outro modo não saberiam se elas indicam bom ou mal desempenho.

4.6 Necessidade de Pessoal

Devido à rigidez das normas e à exigência que é comum por parte dos órgãos de fiscalização, foi perguntado se houve um aumento no quadro de funcionários, logo, o engenheiro respondeu que não e que a princípio cogitou-se aumentar o pessoal, mas o treinamento utilizado foi suficiente para capacitar os colaboradores.

A implementação do sistema de qualidade não, necessariamente, influi na quantidade de funcionários da empresa.

“A organização deve realizar anualmente ou semestralmente um levantamento das necessidades de treinamento, para continuamente sanar as deficiências dos colaboradores em diversas competências.” (MELLO et al, 2009, p. 85)

4.7 Importância da certificação ISO 9001 para a empresa

Questionado sobre a importância de ser certificado na ISO 9001, o engenheiro ressaltou a importância citando que não é fácil obter a certificação, portanto, nem todas as empresas no ramo da construção civil trabalham sob normas e processos fiscais. Diante desse fato, a imagem da empresa passa a ser de responsabilidade e padronização, diferenciada no cenário.

Estar de acordo com os requisitos de um programa de qualidade não coloca a empresa no topo do mercado, mas pode dar uma visão mais organizada de gestão. Além disso, ter a certificação é estar um passo a frente da concorrência direta no cenário de construção civil.

Robles Jr. e Bonelli(2012, p. 29) citam que “a certificação representa um processo contínuo de conscientização para a qualidade de produtos ou serviços, ajudando as empresas a manter a sua competitividade e consequente continuidade no mercado em que atuam”.

4.8 Certificação em Níveis

E finalizando a entrevista, o engenheiro apontou em que nível se encontra a CRE Engenharia LTDA, dentre os níveis de certificação. Ele tratou que a empresa possui a certificação de nível B, onde atingiram 77% dos requisitos exigidos pela norma regulamentadora.

De acordo com o site Templum Consultoria Ilimitada (2014), o PBQP-H possui como característica uma evolução de níveis, Adesão, nível B e nível A. Após ser aprovada na adesão, a empresa entra no nível B no qual pode permanecer até três anos. Cumprindo os 100% dos requisitos, a empresa passa automaticamente para o nível A. Vale salientar que em todos os anos, o programa passa por auditoria.

Quadro 01: Análise da entrevista.

Sessões	Antes	Depois
Aspectos favoráveis	Desperdício de materiais e de tempo.	Reaproveitamento e organização.
Métodos utilizados na produção	Métodos tradicionais e atrasos na entrega.	Objetivos traçados e prazos cumpridos.
Obstáculos na transição ao PBQP-H	Não aceitação por parte dos funcionários.	Treinamento adequado.
Adaptação à certificação ISO 9001	-	Crescimento lucrativo, consistente e de maior adaptação ao mercado.

Métodos de documentação	Não havia registro nem diário de obra.	Fichas de verificação tanto de materiais quanto de serviço.
Necessidade de pessoal		
Importância da certificação ISO 9001	-	Passo a frente da concorrência no cenário da construção civil.
Certificação em níveis	-	Encontra-se no nível B com 77% dos requisitos estabelecidos.

Fonte: Criação do próprio autor.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo como principal objetivo compreender os impactos da implantação da gestão da qualidade em uma empresa de construção civil. A pesquisa se propôs a entender como é desenvolvido o sistema de qualidade na empresa CRE Engenharia LTDA na cidade de Patos-PB afim de identificar como funcionava antes e depois da implementação.

O eixo temático desse estudo concentrou-se na gestão da qualidade e em programas que auxiliam a implementação do sistema. E foi evidenciado pelos resultados qualitativos que a empresa possui um sistema de qualidade definido e busca o nível de excelência nesse conceito, através do cumprimento das normas. Para a realização dessa pesquisa, foi utilizada a empresa CRE Engenharia LTDA na cidade de Patos-PB, devido a liberdade de acesso do autor com os profissionais da empresa, o que facilitou a observação e a realização da entrevista, com isso favorecendo o desenvolvimento do estudo de caso, bem como o alcance dos resultados propostos.

Verificou-se que a organização teve de superar alguns obstáculos para desenvolver políticas de qualidade, mesmo oferecendo treinamento aos colaboradores, houve resistência no início. Após inserido, o sistema de qualidade iniciou uma séria de mudanças na gestão de projetos e materiais, melhorando o setor de produção e reduzindo os desperdícios.

Com o uso de gestão da qualidade, de acordo com o engenheiro responsável, a empresa passou a ter a imagem de uma empresa responsável com rentabilidade. Foi observado o antes e depois da implementação das políticas de qualidade e como resultado, a diferença contrastante em relação a desperdício de materiais e de tempo.

Portanto, levando em consideração os resultados e a análise desse estudo, conclui-se que os resultados foram atingidos, tanto em relação ao objetivo geral, quanto aos específicos. Diante a entrevista realizada, ficou claro que a empresa tem as políticas de qualidade como

normas técnicas e faz uso das mesmas para melhoramento contínuo, o que garante vantagem competitiva no ramo da construção civil. E por fim, com base na abordagem desse estudo, fica aberta a possibilidade de estimular novas pesquisas, o surgimento de novos questionamentos, e ampliar as reflexões acerca do tema estudado.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. de. **Organização, Sistemas e Métodos: e as Tecnologias de Gestão Organizacional**. São Paulo: Atlas S.A., 2008.

CAMPOS, Vicente Falconi, **TQC – Controle da qualidade total (no estilo japonês)** – 8. Ed. – Nova Lima – MG: Editora INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; GEROLAMO, Mateus Cecílio. **Gestão da Qualidade: ISO 9001:2000 Princípios e Requisitos**. São Paulo: Atlas, 2007.

_____, Luiz Cesar Ribeiro; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; GEROLAMO, Mateus Cecílio. **Gestão da Qualidade: ISO 9001:2008 Princípios e Requisitos**. São Paulo: Atlas S.A., 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <<https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>>. Acesso em: 26/Ago/2015.

GOLDIM, José Roberto. **Projeto de Pesquisa: Aspectos Éticos e Metodológicos**. 2011. Disponível em: <http://www.bioetica.ufrgs.br/projeto.htm> acessado em 19/Ago/ 2013.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos/ Alexandre LuzziLas Casas** – 6. Ed. – São Paulo: Atlas, 2008.

MELLO, Carlos Henrique Pereira. et al. **ISSO 9001: 2008 Sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços** – 1. ed. – São Paulo: Editora Atlas, 2009

OAKLAND, John S. **Gerenciamento da qualidade total tqm**. São Paulo: Nobel, 1994. Disponível em:

<http://www.certifiedeasy.com/aa.php?isbn=ISBN:8521307977&name=Gerenciamento_da_qualidade_total_TQM>. Acesso em: 07/Abr/2015

OLIVEIRA, Otávio J. et al. **Gestão da qualidade tópicos avançados**. Disponível em: <http://www.certifiedeasy.com/aa.php?isbn=ISBN:8522103860&name=GESTAO_DA_QUALIDADE,_TOPICOS_AVAN%C3%83%E2%80%A1ADOS>. Acesso em: 07/Abr/2015.

PALADINI, Edson Pacheco, **Gestão da qualidade: teoria e prática** – 3. Ed. – São Paulo: Editora Atlas, 2012.

_____, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas S.A., 2008.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/226198537/01-Richardson-Pesquisa-Social-MCtodos-e-TCcnicas-pdf-PdfCompressor-643562#scribd>>. Acesso em: 26/Ago/2015.

RICHTER, José Roberto. **A Gestão de Recursos Humanos em empresas construtoras envolvidas na implantação de Gestão da Qualidade** / José Roberto Richter. – 2003. Mestre em Engenharia na modalidade profissionalizante – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, BR-RS, 2003.

ROBLES Jr., Antonio; BONELLI, Valério. **Gestão da qualidade e do meio ambiente: enfoque econômico, financeiro e patrimonial** – 1. ed. – 7. reimpr. – São Paulo: Editora Atlas, 2012.

SILVA, Edna Lúcia da. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Edna Lúcia da Silva, Estera Muszkat Menezes. – 3. ed. rev. atual. – Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SLACK, Nigel. et al. **Administração da produção** – 1. ed. – 14. reimpr. – São Paulo: Editora Atlas, 2011.

SOUZA, R. **Metodologia para desenvolvimento e implantação de sistemas de gestão da qualidade em empresas construtoras de pequeno e médio porte**. São Paulo, 1997. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

TEMPLUM, Consultoria limitada. **PBPQ-H a melhoria da qualidade no habitat e modernização produtiva**. Disponível em: <<http://certificacaoiso.com.br/pbqp-h/>>. Acesso em: 20/Nov/2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/doc/130890210/VERGARA-Sylvia-Constant-Projetos-e-Relatorios-de-Pesquisa-em-Administracao>>. Acesso em: 20/Abr/2016.

VOLPE, Renata Araujo. **A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho**. Disponível em <http://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0136.pdf> acesso em 05/Mai/2016
ROBLES, Antonio; BONELLI, Valério. **Gestão da qualidade e do meio ambiente: enfoque econômico, financeiro e patrimonial** – 1. ed. – 7. reimpr. – São Paulo: Editora Atlas, 2012.

ABSTRACT

This article aims to identify the impacts caused by the implementation of quality policies in the company CRE engineering LTDA in the city of Patos-PB. For this was made a bibliographical research seeking to understand some concepts and quality management processes as well as the standardization and certification programs that aggregates them, make companies gain prominence in the market. In addition, there was a case study where it was developed an interview in which questions were applied to the engineer in charge of the company, to better identify such impacts. As a result of the research served to assimilate the advantages and difficulties of integration quality policy program, and described the means for it to be implemented. We conclude that the quality management in the construction industry is not only a cluster of standards for organization, but also, it is a qualitative and sustainable differential, in addition to being cost-effective and profitable.

keywords:quality management, certification, construction

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA REALIZADA COM O ENGENHEIRO
RESPONSÁVEL PELA OBRA

1. Quais os aspectos favoráveis na produção após a implementação do sistema de qualidade na construção civil?
2. Quais métodos eram utilizados na produção antes da gestão da qualidade?
3. Qual os obstáculos encontrados no período de transição para o PBPQ-H?
4. A certificação ISO 9001 pode ser adquirida por qualquer empresa de construção civil, independentemente do seu porte?
5. Qual método é utilizado para documentar o sistema de qualidade na obra?
6. Houve necessidade de modificar o quadro de funcionários para implementar o PBPQ-H?
7. Qual a importância da certificação ISO 9001 para o status da empresa?
8. Atualmente, em que nível a empresa se encontra, Adesão, B ou A?