

GESTÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO COMO MÉTODO PARA APERFEIÇOAMENTO DO SISTEMA DA QUALIDADE EM CONSTRUTORAS: ESTUDO DE CASO

LEYLA ARAUJO LUZ - leyla_araujol@yahoo.com.br
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

MAXWEEL VERAS RODRIGUES - maxweelveras@gmail.com
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

MARIA REIJANE DE MORAIS SANTOS RODRIGUES - mariareijane@gmail.com
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

JOÃO WELLIANDRE CARNEIRO ALEXANDRE - jwca@ufc.br
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

Resumo: *A GESTÃO DA QUALIDADE É UMA AÇÃO ESTRATÉGICA VOLTADA PARA A SATISFAÇÃO DOS CONSUMIDORES EXIGENTES NO SEGMENTO DE NEGÓCIO DA CONSTRUÇÃO CIVIL, SEMPRE BUSCANDO MELHORES PRODUTOS, SERVIÇOS DE QUALIDADE E RAPIDEZ NO ATENDIMENTO. É, NESTE CONTEXTO, QUE O PRESENTE ESTUDO VISA PROPOR UM MÉTODO DE IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE, UTILIZANDO INDICADORES DE DESEMPENHO NUM ESTUDO DE CASO, ATRAVÉS DE APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIOS CONTENDO ITENS QUE APONTAM DIFICULDADES E BENEFÍCIOS NA IMPLANTAÇÃO DA NBR ISO 9001:2008. O MÉTODO DA UTILIZAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO NUMA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE TRATA DA IMPORTÂNCIA DO MONITORAMENTO DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO, RESSALTANDO A NECESSIDADE DE OBTER EFICIÊNCIA E EFICÁCIA, EM BUSCA DE ALTERNATIVAS PARA SANAR OS PONTOS MAIS CRÍTICOS, TENDO EM VISTA A COMPETIÇÃO ACIRRADA ENTRE AS CONSTRUTORAS DE FORTALEZA- CEARA. ESPERA-SE QUE ESTE TRABALHO CONTRIBUA PARA O APERFEIÇOAMENTO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE, SUGERINDO QUE, ALÉM DOS INDICADORES DE DESEMPENHO, TAMBÉM, SEJAM UTILIZADOS OUTROS ELEMENTOS COMO INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS PARA O MONITORAMENTO DOS INDICADORES CITADOS.*

Palavras-chaves: *GESTÃO DA QUALIDADE; INDICADORES DE DESEMPENHO; CONSTRUÇÃO CIVIL.*

Área: 2 - GESTÃO DA QUALIDADE
Sub-Área: 2.5 - QUALIDADE EM SERVIÇOS

MANAGEMENT PERFORMANCE INDICATORS AS A METHOD FOR IMPROVING THE QUALITY SYSTEM IN CONSTRUCTION: A CASE STUDY

Abstract: *QUALITY MANAGEMENT IS A STRATEGIC ACTION GEARED TOWARDS DEMANDING CONSUMERS' SATISFACTION IN THE SEGMENT OF THE CONSTRUCTION BUSINESS, ALWAYS SEEKING FOR BETTER PRODUCTS, QUALITY SERVICES AND FAST SERVICE. IT'S IN THIS CONTEXT THAT THE PRESENT STUDY AIMS TO PROPOSE A METHOD OF IMPLANTATION OF QUALITY MANAGEMENT, USING PERFORMANCE INDICATORS IN A CASE STUDY, THROUGH THE APPLICATION OF QUESTIONNAIRES CONTAINING ITEMS THAT POINT THE DIFFICULTIES AND BENEFITS IN THE IMPLANTATION OF THE NBR ISO 9001:2008. THE METHOD OF THE USE OF PERFORMANCE INDICATORS IN AN IMPLANTATION OF THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM ADDRESSES THE IMPORTANCE OF MONITORING THE SERVICE DELIVERY, HIGHLIGHTING THE NEED TO OBTAIN EFFICIENCY AND EFFICACY, IN SEARCH OF ALTERNATIVES TO REMEDY THE MOST CRITICAL POINTS, CONSIDERING THE FIERCE COMPETITION AMONG CONSTRUCTORS IN FORTALEZA-CEARÁ. IT IS HOPED THAT THIS WORK WILL CONTRIBUTE TO THE IMPROVEMENT OF THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM, SUGGESTING THAT, IN ADDITION TO PERFORMANCE INDICATORS, OTHER ELEMENTS COULD BE USED AS WELL, SUCH AS TECHNOLOGICAL INNOVATIONS FOR THE MONITORING OF THE AFOREMENTIONED INDICATORS.*

Keyword: *QUALITY MANAGEMENT; PERFORMANCE INDICATORS; CONSTRUCTION BUSINESS.*

1. Introdução

As mudanças no mercado mundial, bem como as inovações de produtos e serviços, provocam uma grande concorrência entre as empresas nacionais e internacionais. Esse movimento gerou uma urgência das organizações a se tornarem cada vez mais competitivas, objetivando sua permanência no mercado, utilizando estratégias relacionadas à melhoria contínua da gestão.

Os desafios das empresas nacionais seriam de acompanhar as transformações externas e se adaptarem rapidamente e, para isso, há ações estratégicas que objetivam o alcance dos resultados esperados.

Independentemente do porte da empresa, uma das ações estratégicas utilizadas é a implantação da NBR ISO 9001:2008, ou seja, Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), por vários fatores: seleção de fornecedores, fazendo da qualidade uma exigência; a concorrência, a regulamentação, a convicção de ganho em adicionar ferramenta gerencial e uma política corporativa.

E a adesão à implantação NBR ISO 9001:2008, em prol da certificação da ISO 9001:2008 é voluntária, mas necessária para enfrentar o ambiente de alta competitividade. “Com o crescimento da globalização, a gestão da qualidade tornou-se fundamental para a liderança e para o aperfeiçoamento contínuo de todas as organizações”, afirma Mello (2009, p. 11).

Com a competitividade das organizações por serviços com qualidade, na construção civil, as construtoras buscam ações estratégicas vantajosas como a Implantação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) para implementar na sua gestão. Tal implantação exige que se faça a medição de desempenho, de modo rápido e eficiente, pois há urgência no atendimento dos requisitos dos consumidores. Visando avaliar a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade, neste trabalho, serão utilizados alguns indicadores de desempenho como ferramenta para aperfeiçoamento no Sistema da Qualidade em construtoras certificadas de Fortaleza-CE, num estudo de caso.

2. Referencial Teórico

Conforme Ambrozewicz (2003a), a história da qualidade existe desde os primórdios, antes mesmo de o homem inventar o dinheiro. Com a necessidade de se alimentar, o processo

seletivo de escolha dos alimentos já demonstrava a utilização de diferentes formas de controlar a qualidade do que seria ingerido.

O conceito de qualidade vem sendo alterado, na medida em que as necessidades dos consumidores vêm evoluindo e as novas tecnologias sendo incorporadas ao sistema de gestão das organizações, ao passar do tempo.

Com objetivo de padronização dos métodos de gestão, produção e aferição foram criados os sistemas de normas ISO difundidas em todo mundo, tais como a NBR ISO 9001 e a NBR ISO 9001:2008.

A NBR ISO 9001 é a norma que faz com que a empresa adquira uma gestão com qualidade e se torne assertiva ao corresponder com os requisitos do cliente, já a NBR ISO 9001:2008 tem o propósito de identificar os requisitos para o sistema de gestão da qualidade, desde que seja necessário demonstrar a capacidade de uma empresa em fornecer produtos e serviços que atendam às necessidades ou expectativas implícitas ou explícitas dos clientes.

Na perspectiva de mercado competitivo, obter uma certificação da norma ISO 9001:2008, ou seja, o SGQ é estratégico. “A essência da estratégia é a opção por executar atividades de forma diferente dos concorrentes, a fim de oferecer uma proposição de valor exclusiva” (KAPLAN, 2000, p. 7). Nesse pensamento, o SGQ é uma hipótese de estratégia de sucesso nas organizações.

“Implementar uma estratégia sempre envolve algum grau de mudança.” (FERNANDES, 2005, p. 205). As mudanças ocorrerão durante o processo de Implantação do Sistema de Gestão da Qualidade, envolvendo estrutura, pessoas e processos. Este estudo identificará os pontos mais críticos. Dentre as dificuldades mais recorrentes estão a mudança de cultura da empresa e a resistência dos funcionários.

No serviço de implantação do SGQ, verifica-se qual estratégia é utilizada para sensibilizar os funcionários da relevância das transformações organizacionais focando nos processos e nos clientes. “Os ativos intangíveis foram definidos como ‘conhecimento existente na organização para criar vantagem diferencial’ ou ‘capacidades dos empregados da empresa para satisfazerem as necessidades dos clientes’.” (KAPLAN, 2004, p. 207).

Com efeito, Paladini (1995) discorre que os motivos usuais para obtenção de uma certificação da ISO 9000 seriam as exigências do mercado, os clientes priorizam os fornecedores certificados e quem adota relata obter muitos benefícios alcançados.

2.1. Modelo de Gestão da Qualidade

“Sistema de gestão refere-se a tudo o que a organização faz para gerenciar seus processos ou atividades.” (MELLO, 2009, p. 1). Com um sistema da qualidade, a organização gerencia sua forma de atuar, sendo sistêmica. O importante é que os colaboradores estejam conscientes sobre quem é responsável para fazer o quê, quando, como, por que e onde.

Dessa maneira, as empresas contratam consultorias para atuarem na prestação de serviço e implantar, de forma rápida e assertiva, a Gestão da Qualidade.

2.1.1 As fases da Implantação NBR ISO 9001:08

Na fase do diagnóstico e definição dos responsáveis pelo processo de implantação, de acordo com Ambrozewicz (2003b), são mostrados os requisitos do nível desejado do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat (PBQP-h), e é verificado o escopo que irá abranger o trabalho: identificar os processos necessários para determinar a sequência dos processos a serem discriminados e sua interação no Manual da Qualidade; fazer um planejamento, ou seja, um cronograma de atendimento junto a Alta Direção, para o desenvolvimento e implementação do SGQ, contemplando os responsáveis, prazos para atendimento de cada requisito e obtenção dos níveis de qualificação; verificar os critérios e métodos para assegurar que a operação e o controle desses processos tenham eficácia; assegurar junto a Alta Direção a disponibilidades de recursos para apoiar a operação e monitoramento; ter registros de todas as atividades orientadas pelo consultor. Essa etapa será realizada em dois meses.

Com relação à elaboração dos documentos e procedimentos do SGQ, de acordo com Ambrozewicz (2003b), no período de seis meses haverá reuniões e consultorias, na elaboração da documentação seguindo os requisitos da norma ISO 9001 ou SiAC. E após a documentação elaborada devem ser executados os procedimentos nos registros, juntamente com os responsáveis, gerando evidências objetivas de cada processo que consta no manual da qualidade.

Em se tratando da implementação dos procedimentos e auditoria interna do SGQ, de acordo com Ambrozewicz (2003b), o trabalho de consultoria é realizado com a implantação dos procedimentos relacionados aos requisitos da NBR ISO 9001:2008 ou Norma SiAC conforme os requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade.

Há, ainda, as reuniões da análise crítica e auditoria externa do SGQ, que, conforme Ambrozewicz (2003b), nos dois meses restantes o consultor acompanha essas reuniões de

análise crítica, reforçando as auditorias internas para receber uma auditoria externa pelas OCCs autorizados.

Os atendimentos dos consultores são acompanhados de um relatório de acompanhamento de consultoria, onde existe um formulário no qual constam todas as orientações e registro de atividades para a construtora elaborar seus procedimentos, formulários, política, manual da qualidade entre outros documentos.

3. Metodologia

Conforme a pesquisa realizada com base nos indicadores de desempenho aplicados nas construtoras serão realizadas as etapas apresentadas a seguir.

Na etapa 1 foi levantado cenário atual da implantação ISO 9001 através de entrevistas, depoimentos pessoais e observações espontâneas aos consultores da Gestão da Qualidade na consultoria pesquisada. E fazendo um comparativo das etapas de implantação do SGQ nas construtoras da consultoria pesquisada com a implantação que é realizada pela metodologia do SENAI – Paraná, no início do projeto “Qualidade na Indústria da Construção”, no ano de 2003.

Na etapa 2, busca-se identificar e analisar as principais dificuldades da implantação ISO 9001:08, baseadas na pesquisa da CB – 25 da ABNT (2005). Foram aplicados questionários que utilizaram escala do tipo Likert, com os mesmos itens de dificuldades e benefícios que as pequenas e médias empresas relatam na pesquisa sobre a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade e com os mesmos itens de dificuldades e facilidades que as pequenas e médias empresas passam numa implantação da ISO 9001:2008. E daí, com base nas respostas, verifica-se quais são as que mais dificultam o trabalho do consultor na implantação do SGQ nas construtoras pesquisadas.

Na etapa 3, foram aplicados os indicadores de desempenho na implantação da ISO 9001 das construtoras certificadas. Ainda, foi realizada análise de documentos da consultoria pesquisada com todos os registros de atividades e resultados da prestação de serviço. Para mensuração das informações, utilizando os indicadores de desempenho de gestão, foi necessário um conhecimento técnico da NBR ISO 9001:2008.

Os indicadores de desempenho escolhidos foram cinco e pesquisados no mesmo questionário dos itens que dificultam a implantação da ISO 9001:2008 das construtoras

envolvidas. Para isso, foi elaborada uma tabela com os cinco indicadores de desempenho de gestão, que foram escolhidos, baseados nas dificuldades e facilidades da implantação do SGQ.

Após escolhidos os indicadores de desempenho de gestão, foram feitas tabelas para cada construtora com a identificação dos meses de consultoria em número arábico, que foram trabalhados no período da implantação e/ou manutenção de ISO 9001:2008, em cada mês trabalhado, indicados por números arábicos, os indicadores de desempenho para posterior análise.

Com os resultados, foi realizada a análise da importância dos indicadores de desempenho para monitorar e melhorar a prestação de serviço otimizando o processo de Implantação do Sistema de Gestão da Qualidade nas construtoras.

Na etapa 4, foi feita análise dos indicadores aplicados na implantação SGQ, após escolhidos os indicadores de desempenho de gestão. Foram elaboradas as tabelas para cada construtora com a identificação dos meses de execução do serviço da consultoria pesquisada, que foram trabalhados no período da implantação e/ou manutenção de ISO 9001:2008, em cada mês trabalhado, sendo os indicadores de desempenho representados por número arábicos.

A informação os resultados da aplicação dos indicadores serve como um monitoramento do processo de implantação do SGQ.

A etapa 5 é a proposta de novo método de implantação do SGQ, com os resultados da tabulação dos registros de consultoria, pesquisada no atendimento de cinco construtoras de Fortaleza-CE e que são suficientes para obter conclusões sobre a eficácia de uma metodologia para atendimento de uma consultoria padrão ou aproximada.

É fundamental relacionar os itens importantes para elaboração de uma proposta de método otimizado para implantação do SGQ, destacando o que é imprescindível na prestação de serviço, como prazos e investimentos, bem como o que deve receber atenção devida e o que pode ser feito na etapa que apresenta maior complexidade.

4. Resultados e análises

Os dados do cenário atual são os resultados interpretados à luz da prática dos consultores e teóricos da Administração da Qualidade. Nas entrevistas com os consultores sobre a prestação de serviço da implantação do SGQ, foram encontrados os seguintes relatos:

Na primeira etapa, é realizado o diagnóstico inicial com a definição de autoridades, responsabilidades e dos recursos definidos e disponibilizados pela Direção onde são necessárias 16 horas durante um mês.

Esse momento inicial deve ser realizado em reunião, contando com a presença das pessoas indicadas e que irão assumir as responsabilidades. As mesmas pessoas devem ser treinadas no curso de interpretação da NBR ISO 9001:2008, pois assim já terão conhecimento e consciência das atividades que irão assumir.

Na implantação do SGQ, no cenário 1, o treinamento é realizado como tira dúvidas no momento da consultoria, durante todo o processo da implantação sendo necessários dois meses utilizando-se 16 horas em cada.

É interessante que seja analisado o perfil dessas pessoas, com a indicação do setor de recursos humanos, as quais devem ter o ensino médio completo, serem de confiança da empresa e estejam realmente dispostas a assumir, com uma parceria nesse momento de escolhas das pessoas estratégicas para elaboração de documentos e registros. As indicações da alta direção são feitas normalmente escolhendo um representante da direção ou um estagiário contratado.

É importante, também, verificar a estrutura que a empresa já disponibiliza, identificar como está o clima organizacional e se certificar de que os empresários conhecem a responsabilidade do trabalho que irá ser iniciado, fazendo o organograma com a estrutura hierárquica e responsabilidades definidas, elaborando, também, fluxos dos processos já mapeados por unidades de negócios.

Ter uma orientação da implementação da ISO 9001, com curso na modalidade de educação à distância, pode ser muito útil nessa etapa inicial já que tudo é novo para os empresários e para todos os envolvidos no processo de Implantação da ISO 9001:2008, como ocorre na metodologia do PBQP-h – Norma SiAC.

A segunda fase é muito demorada. É sugerido que seja dividida em etapas com cronograma bem definido e acompanhamento. São 4 meses de consultoria de 16 horas cada.

A definição da política da qualidade deve envolver o máximo possível as pessoas, inclusive o setor operacional, quer seja através de campanhas, de atividades em grupos, para serem definidos conjuntamente os valores e princípios e implementar a política e o desdobramento de seus objetivos.

O grupo de trabalho deve entender a importância dos indicadores e cada área deve ser contemplada com indicadores claros e de total interesse. Após definição dos indicadores, divulgar amplamente e treinar todos de forma que eles consigam ver os indicadores no seu dia a dia.

A elaboração dos documentos deve ser definida de acordo com a complexidade e o tamanho do negócio. É preciso fugir do velho hábito de achar que todas as áreas precisam ter os mesmos documentos. Eles devem ser do tamanho e da complexidade que for necessário e que as pessoas vejam realmente a necessidade deles. Também é fundamental que o consultor tenha conhecimento do tipo de negócio da empresa, mercado, clientes, fornecedores.

Na terceira etapa, após a elaboração de documentos da qualidade, esses devem ser implementados contendo os registros gerados e a apresentação das evidências nesse momento da implementação. Os procedimentos são relacionados aos principais processos da empresa, como controle de documentos, auditoria interna, ação corretiva e preventiva. Nem todos os documentos são obrigatórios na padronização, muitos já estão informatizados nos sistemas. Esta etapa exige, aproximadamente, 16 horas mensais durante três meses.

Na quarta etapa e última, é o momento de capacitação de auditores internos e o acompanhamento da análise crítica. O perfil dos auditores internos é um dos cuidados que se deve ter, pois um perfil errado é um fracasso, ressaltando que as pessoas das áreas auditadas também devem ser preparadas. Os formulários da auditoria devem ser bem elaborados e de linguagem clara pois, ao contrário, podem dificultar o trabalho dos auditores iniciantes. Relevante, também, é o acompanhamento da análise crítica realizada pela alta direção, como tomadas de decisões, a fim de gerar melhorias no Sistema de Gestão da Qualidade e dar tratamento às não conformidades identificadas na auditoria interna. São utilizadas, nessa etapa, aproximadamente, 16 horas mensais durante três meses.

Criar uma cultura da melhoria contínua, não é fácil. Na primeira auditoria interna, tudo deve ser bem elaborado, porque pode resultar no fracasso da implantação da NBR ISO 9001:2008. No caso da consultoria a implantação da NBR ISO 9001:2008 nas construtoras de Fortaleza-CE foi realizada em doze meses.

A partir dessas metodologias relatadas, será verificado o grau de dificuldades e benefícios encontrados na consultoria de Gestão da Qualidade, com base nos indicadores de desempenho, logo a seguir.

A Figura 1 apresenta as dificuldades encontradas pelas construtoras na implantação da NBR ISSO 9001:2008.



FIGURA 1 – Dificuldades na Implantação da ISO 9001:2008 das Construtoras . Fonte: Autoria própria.

Na pesquisa, nota-se que as maiores dificuldades são: mudança de cultura da empresa, capacitação dos funcionários, adequação à norma, burocracia e demora nas deliberações da alta direção.

Conforme Leitão (1995), as mudanças criam incertezas, ansiedades e tensões. Mudanças afetam o desempenho e a autoestima das pessoas por vários motivos: novas metodologias, processos e sistemas que terão que ser aprendidos.

A Figura 2, abaixo, apresenta os benefícios encontrados pelas construtoras na implantação da NBR ISSO 9001:2008.



FIGURA 2 – Benefícios da Implantação da ISO 9001:2008. Fonte: Autoria própria.

Percebe-se, conforme a Figura 2, que os maiores benefícios no momento da implantação da NBR ISSO 9001:2008 são: aumento de confiança dos clientes, capacitação dos empregados, melhoria no controle dos processos, melhoria na organização e aumento de produtividade. Dentre estes benefícios destaca-se o referente ao aumento do nível de confiança dos clientes, pois possibilita aos mesmos um maior retorno de satisfação.

Na Figura 3, são apresentados os indicadores de desempenho na implantação da NBR ISO 9001:2008.

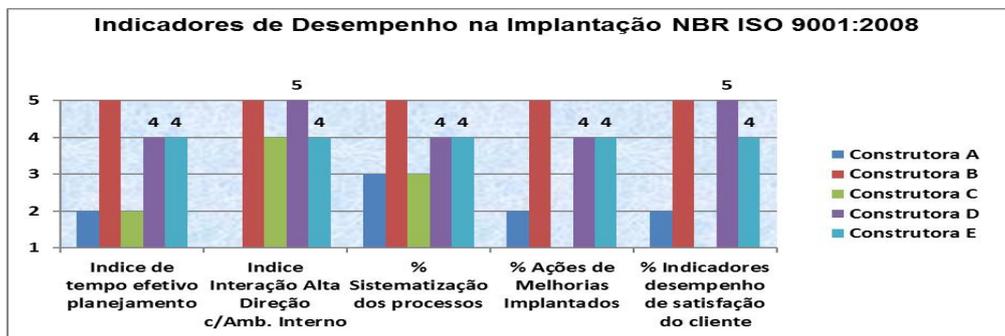


FIGURA 3 – Indicadores de desempenho na Implantação da ISO 9001:2008. Fonte: Autoria própria.

Nota-se que os indicadores de desempenho são: o Índice de interação da Alta Direção com ambiente externo, o índice de satisfação do cliente, o índice de sistematização do processo, o índice de tempo efetivo de planejamento e a percentagem de ações de melhorias implantadas através da NBR ISO 9001:2008.

Para aplicar os indicadores na implantação da ISO 9001:2008 nas organizações, buscando estratégias para se tornarem mais rápidas e eficazes na prestação de serviços, é imprescindível obter o serviço da consultoria com o intuito de dar mais agilidade aos processos organizacionais. No setor da construção civil, uma implantação da NBR ISO 9001:2008 pode gerar um aumento de eficiência, eficácia e efetividade nos resultados do processo estratégico. Os indicadores de desempenho utilizados para medir a consultoria de Gestão do Sistema da Qualidade não têm a característica prescritiva, mas estão relacionados às necessidades das construtoras.

Na Construção Civil, o escopo são todas as áreas da empresa. Para tanto, utilizaremos cinco indicadores, levando em consideração etapas mais importantes do processo de Implantação da NBR ISO 9001:2008.

Na análise de resultados dos indicadores de desempenho aplicados às construtoras, nota-se que, de modo geral, as construtoras certificadas alcançaram seus objetivos: a certificação da NBR ISO 9001:2008 ou PBQP-h. As dificuldades encontradas na pesquisa CB – 25 da ABNT são as mesmas relatadas pelas construtoras pesquisadas. Com a utilização dos indicadores de desempenho da prestação de serviço da consultoria pesquisada, encontram-se, abaixo, as análises dos dados tabulados.

O indicador 1 refere-se ao planejamento estratégico da empresa juntamente com o consultor (a) que acompanha o serviço de implantação do SGQ. As horas de planejamento

devem ser otimizadas de forma a cumprir as horas programadas anteriormente pelo contrato de pagamento da empresa. Foi verificado que há construtoras que ultrapassam as horas de planejamento e tomada de decisões, junto ao representante da direção.

Verificando as empresas pesquisadas, nota-se que, para ter êxito, a mudança deve ser um processo planejado. Os aspectos informais, por serem invisíveis em seu conjunto, necessitam de tratamento especial e sobre os recursos financeiros esses devem ser mensurados desde o início do processo, como cursos a serem realizados, a consultoria e recursos tais como um sistema informatizado, uma impressora nas obras, entre outros.

O indicador 2 refere-se ao envolvimento da Alta Direção nas atividades internas da empresa a qual é importantíssima, porém não pode deixar na mão do representante da direção as capacitações dos responsáveis pelos procedimentos. É um trabalho descentralizado no qual as pessoas têm que ter, além do perfil indicado pelos recursos humanos, envolvimento com os outros funcionários, e uma boa liderança, para que os objetivos sejam conseguidos. As falhas que podem acontecer durante a implementação do SGQ é não atentar que o planejamento é estratégico e, por essa razão, é um sistema integrado que considera a empresa toda, bem como as relações com o ambiente. Há, ainda, a falha da inadequação do envolvimento dos níveis hierárquicos, como por exemplo, a Alta Direção, podendo ser insuficiente ou demasiado.

O indicador 3 refere-se aos processos mapeados e sistematizados de modo geral nas construtoras pesquisadas. Foi o item que, mesmo o indicador baixo, possibilitou a obtenção da certificação. Ter registros não significa ter um sistema de gestão da qualidade que está atuando como no ciclo PDCA de forma satisfatória.

O indicador 4 refere-se às ações de melhorias que ocorrem em algumas pesquisadas e em outras não. Esse indicador de desempenho está relacionado às melhorias geradas com a implantação da NBR ISO 9001:2008, como implantação de um sistema informatizado, inclusão de setor da área de segurança do trabalho ou meio ambiente, contratação de profissional do marketing ou tecnologia da informação, entre outras melhorias implantadas.

O indicador 5 refere-se ao monitoramento dos resultados quanto à satisfação do cliente. Os requisitos atuais e futuros do cliente devem ser atendidos e, como princípio da qualidade, devem ocorrer. Nas construtoras pesquisadas a maioria tem sistematizado pesquisas para se avaliar o produto ou serviço prestado na organização. E tratar, caso não esteja em conformidade com as especificações do produto ou serviço.

A proposição do novo método de implantação do SGQ teria a sugestão de prestação de serviços com um apoio maior de recursos tecnológicos. Nos primeiros meses de implantação, após serem indicados os responsáveis pelos procedimentos do SGQ, com a parceria do setor de recursos humanos, os mesmos receberam um material e um curso na modalidade educação à distância com livros e aulas com uma tutoria para tirar dúvidas nesse início da implantação do SGQ nos conteúdos: o que é qualidade, quais vantagens e as orientações para quando o consultor for à empresa já estarem por dentro dos conceitos abordados no material. Utilizar os recursos da educação e tecnologia é importantíssimo nos dias atuais.

A proposta seria ter o curso de Interpretação da Norma ISO 9001:2008, na modalidade à distância, inicialmente para os responsáveis pelos procedimentos, o representante da Alta Direção e os empresários. Essa dificuldade já estaria sendo sanada, com as informações iniciais, antes da elaboração de procedimentos e registros.

Finalizando, o método deverá ser acompanhado em cada fase com as medições dos indicadores de desempenho acima citados para se verificar a eficiência e eficácia do processo durante a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade. Deve ser elaborado um formulário para se registrarem as mensurações de cada indicador de desempenho de gestão, por exemplo, as ações de melhorias da organização durante a implantação da NBR ISO 9001:2008 ou PBQP-h, como um termômetro do sucesso da Certificação no final do processo.

5. Considerações finais

A principal facilidade no início do processo de implantação do SGQ é o comprometimento e participação da alta direção em todas as atividades a serem executadas, verificadas no planejamento estratégico da empresa.

A maior dificuldade é com a mudança de cultura que envolve as crenças que os funcionários acreditam e tem expectativas do novo modo de fazer as coisas na empresa. E também a adequação à norma NBR ISO 9001:2008, os colaboradores tem que obter treinamentos para se adaptarem com novo modo de fazer as atividades na organização. Mas que podem ser sanadas com cursos na modalidade à distância e treinamentos que ocorreram nas etapas da implementação.

As empresas que conseguem bons resultados, após a certificação da NBR ISO 9001:2008, demonstram para o mercado que outras organizações podem alcançar o mesmo patamar de excelência nos seus processos e serviços, e o SGQ é o instrumento forte quando

definidos objetivos e metas estratégicas, fortalecendo o espírito de equipe e superando dificuldades.

Como ponto forte do trabalho a proposta de novo método visa utilizar os indicadores de desempenho, juntamente com algumas novidades, que no método atual não é utilizado, por exemplo: uso da tecnologia e educação à distância, um monitoramento por indicadores durante a implantação, parceria das tomadas de decisões na escolha dos perfis dos responsáveis pelos procedimentos, uma maior divulgação das fases para todos da empresa, sendo mensalmente informados das mudanças. No planejamento, serem mensurados recursos financeiros e de pessoas antes da execução do serviço de consultoria externa e ter formação de uma equipe da qualidade.

Dentre as limitações deste trabalho, destaca-se a dificuldade na obtenção dos dados mensurados, das consultorias já implantadas do Sistema de Gestão da Qualidade, já que antes as informações de captação de dados não eram monitoradas.

Dessa forma, espera-se que este trabalho contribua não apenas para o aperfeiçoamento do Sistema de Gestão da Qualidade, mas que sirva como referencial teórico, para aplicação deste método em outras organizações e para futuras melhorias na implantação do Sistema de Gestão da Qualidade.

Referências

- AMBROZEWICZ, Paulo Henrique Laporte. *Qualidade na prática conceitos e ferramentas*. Curitiba: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial: Departamento Regional do Paraná, 2003a.
- AMBROZEWICZ, Paulo Henrique Laporte. *SIQ - C: metodologia de implantação: procedimentos, serviços e materiais*. Curitiba: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial: Departamento Regional do Paraná, 2003b.
- CAMPOS, Vicente Falconi. *TQC: gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia*. Rio de Janeiro. Bloch, 1994.
- FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. *Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho*. São Paulo: SARAIVA, 2005.
- KAPLAN, Robert S. *Mapas estratégicos: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- KAPLAN, Robert S. *Organização orientada para a estratégia*. Rio de Janeiro. 2000.
- LEITÃO, Dorodame Moura. *Administração estratégica: abordagem conceitual e atitudinal*. Rio de Janeiro: SENAI/DN: Petrobras, 1995. 324 p.
- MELLO, C.H.P. *et al. ISO 9001:2008: Sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços*. São Paulo. Atlas, 2009.
- PALADINI, Edson Pacheco. *Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços*. São Paulo: Atlas, 1995.
- PALADINI, Edson Pacheco. *Gestão da qualidade: teoria e prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas. 2011.