



Recomendações de Gestão da Qualidade na Terceirização de Serviços na Construção Civil

SILVA, Carolina Pereira Félix; OSCAR, Luiz Henrique Costa.

Núcleo de Pesquisa em Planejamento e Gestão, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

Informações do Artigo

Histórico:

Recebimento: Fev. 2019

Revisão: Mar. 2019

Aprovação: Mar. 2019

Palavras-chave:

Terceirização

Qualidade

Construção civil

Resumo:

A utilização de mão de obra terceirizada vem se tornando cada vez mais usual na construção civil trazendo consigo não só vantagens, mas também desvantagens quando o processo é realizado de maneira incorreta e corriqueira. Uma vez que os consumidores se conscientizaram do seu poder de compra, a qualidade do produto final passou a ser critério altamente valorizado pelas construtoras. Desta forma, este artigo tem como objetivo propor recomendações para as aquisições de serviço nesta indústria, através da análise do processo de terceirização. Serão apresentados os requisitos presentes na ABNT NBR ISO 9001, SIaC/PBQP-H e no PMBOK- PMI, que podem ser implantados por uma construtora e as diretrizes que influenciam diretamente na terceirização de serviços. O estudo de caso analisa uma obra localizada no Rio de Janeiro. O mesmo traz um exemplo de aplicação dos requisitos destes modelos de conformidade visto que a construtora era certificada e apresentava um sistema de gestão da qualidade. Portanto, são citadas as práticas empregadas para todo o processo de terceirização de serviços passando pelas fases de seleção, contratação e controle.

1. Introdução

O crescimento da construção civil, fez com que grande parte das construtoras optasse por utilizar mão de obra terceirizada em seus canteiros de obra. Assim sendo, o mercado atual tornou-se fragmentado por um grande número de empresas de pequeno e médio porte especializadas nos mais diversos tipos de serviços.

Contudo, muitas dessas empresas não possuem um modelo de gestão de empreiteiras, gerando várias falhas durante o processo de produção. Para isto, serão apresentados alguns modelos de conformidade relativos a sistemas de gestão da qualidade aplicáveis à indústria da construção civil.

Os requisitos e diretrizes apresentados visam melhorar o processo de aquisição de produtos e serviços, através da padronização

de processos, implantação de procedimentos para a execução e controle das atividades de terceirização, garantindo a qualidade do produto final.

2. Terceirização de serviços na construção civil

A terceirização de serviços é definida como a transferência das atividades secundárias a empresas terceiras. Na construção civil é aplicada com frequência nas aquisições de serviços.

Essa prática gera uma flexibilização dos custos, permitindo que haja redução dos encargos gerados pela parcela de mão de obra. Sendo assim, há uma diminuição considerável do orçamento das construtoras que não possuem mais gastos com encargos sociais, trabalhistas, previdenciários, e treinamentos de serviços que passaram a ser terceirizados.

Apesar da transferência de responsabilidades, as contratantes ainda ficam com o papel de gerenciar e monitorar os serviços subcontratados a fim de que os mesmos apresentem o padrão de qualidade exigido. Desta forma, o processo de contratação dessas empresas deve ser feito de maneira eficiente para garantir que a terceirização seja benéfica para as construtoras.

A maior preocupação em relação ao processo de terceirização refere-se ao risco de contratar empresas inadequadas para realizar os serviços, com mão de obra pouco especializada ou idoneidade financeira. Além disso, não se deve pensar na terceirização apenas como uma forma de reduzir custos, pois se a mesma não for alcançada implicará em um desmerecimento do processo. [1]

Ao analisar a subcontratação em diversas regiões, percebe-se a existência de diferentes graus de especialidade e capacidade dos subcontratantes. Isso se deve ao fato dos diferentes níveis de exigência do mercado ao processo de seleção, ao tipo de controle e avaliação desenvolvidos. [2]

O sucesso de uma empreitada depende de encontrar o subempreiteiro ideal para determinado serviço e de como o contrato é consolidado. A maior parte das falhas é decorrente de escolhas mal feitas. Entretanto, em alguns casos bons subempreiteiros firmam contratos inapropriados e conseqüentemente apresentam falhas na execução dos serviços contratados. [3]

Desta forma, faz-se necessário um planejamento das atividades que serão terceirizadas e a integração de todo o processo administrativo, desde a seleção, contratação, especificação e monitoramento dos serviços.

Portanto, é de grande relevância estabelecer critérios e diretrizes para o processo de aquisições a fim de encontrar o empreiteiro ideal para cada tipo de serviço sem comprometer o orçamento, o prazo da obra e garantir a qualidade.

3. Gestão da qualidade aplicada a aquisições de serviços

A implantação de sistemas de gestão da qualidade nos canteiros de obra estimula o emprego de materiais de melhor qualidade e na redução do retrabalho trazendo consigo uma maior produtividade e menores perdas. Conseqüentemente, as construtoras aumentam a sua eficiência produtiva e sua competitividade, além de atingir maior qualidade do produto final e a satisfação do cliente. Entre os principais benefícios esperados com a implantação de sistemas de gestão da qualidade pelas construtoras está a diminuição de não conformidades após a entrega de obras e a redução de custos com assistência técnica. [4]

Além disso, a gestão da qualidade deixou de ser vista apenas como uma ação corretiva, na qual eram feitas apenas inspeções para detectar patologias e passou a ter uma visão mais moderna, focando em medidas preventivas, que levam em consideração todas as etapas de um processo sistêmico. [5]

Algumas construtoras buscam, além de implantar um sistema de gestão da qualidade,

obter uma certificação junto a organismos credenciados. Os modelos de conformidade preveem requisitos para as diversas áreas de atuação das empresas, dentre as quais requisitos específicos para a terceirização de atividades.

Neste capítulo são abordados os diversos requisitos referentes às atividades de terceirização estabelecidas pelos principais modelos de conformidade utilizados na construção civil para a implantação de sistemas de gestão da qualidade.

3.1 ABNT NBR ISO 9001

A ABNT NBR ISO 9001 é uma norma que define os requisitos para colocar um sistema de gestão da qualidade em vigor. Ela ajuda empresas a aumentar a sua eficiência e a satisfação do cliente. [6]

A norma NBR ISO 9001:2015 está estruturada em dez capítulos e nestes há diversos itens nos quais são estabelecidos requisitos abrangentes as atividades de terceirização. Serão apresentados os requisitos e os itens de referência da norma para atender a gestão da terceirização em empresas de construção civil.

- a) ¹8.4.1- Controle de processos, produtos e serviço, providos externamente - generalidades:

A construtora deve assegurar que os processos, produtos e serviços adquiridos externamente estejam de acordo com os requisitos por ela estabelecidos. Além do que, a mesma deve determinar e aplicar critérios para a avaliação, seleção, monitoramento de desempenho e reavaliação dos provedores externos, baseados na sua capacidade de fornecer os processos, produtos e serviços. Sendo também necessário documentar todas as informações dessas atividades e de quaisquer ações necessárias decorrentes dessas avaliações.

- b) 8.4.2- Tipo e extensão do controle:

A construtora deve assegurar que os processos, produtos e serviços adquiridos externamente não afetem sua capacidade de entregar seu produto final conforme os requisitos dos clientes. Definindo os controles que serão aplicados aos provedores, controlando os processos e determinando a eficácia dos controles aplicados.

- c) 8.4.3- Informação para provedores externos:

A construtora deve assegurar que possui requisitos suficientes antes de entrar em contato com provedores externos. Posteriormente a mesma deve informá-los dos seus requisitos para os produtos e serviços providos, aprovação, controle e monitoramento e as atividades de verificação e validação que a construtora pretende fazer nas instalações do provedor externo.

- d) 8.5.1- Controle de produção e de provisão de serviço:

A construtora deve implementar a produção e provisão de serviço sob condições controladas. Nas quais as condições controladas devem incluir informações documentadas que definam as características dos produtos e serviços a serem produzidos, os resultados a serem alcançados, a disponibilidade de recursos de medição e monitoramento, ações para a prevenção de não conformidades e atividades de liberação, entrega e pós-entrega.

- e) 8.5.2- Identificação e rastreabilidade

A construtora deve identificar os produtos e serviços por através de medições, que devem ser realizados ao longo da produção do produto. Será constatada a situação em que os mesmos se encontram. Quando for necessária a rastreabilidade, a empresa deve controlar a identificação do produto e manter registros.

- f) 8.5.3- Propriedades pertencentes a clientes ou provedores externos:

A construtora deve ter cuidado com a propriedade pertencente aos provedores

¹ Nota: a numeração utilizada nos itens 3.1, 3.2 e 3.3 correspondem respectivamente a numeração encontrada na ABNT NBR ISO 9001, SIAC/PBQPH e PMBOK-PMI.

externos enquanto estiverem sob o seu controle. As propriedades devem estar identificadas e protegidas, podendo englobar material, ferramentas, equipamentos. Caso as mesmas sejam danificadas a organização deve relatar ao provedor externo e documentar o ocorrido.

g) 8.5.4- Preservação:

A construtora deve preservar o produto durante todas as suas fases de produção até a entrega, mantendo a conformidade do mesmo de acordo com os requisitos.

h) 8.5.5- Atividades pós-entrega:

A construtora deve atender aos requisitos das atividades pós-entrega associadas aos produtos e serviços. Essas atividades podem incluir ações sob provisão de garantia e obrigações contratuais tais como serviços de manutenção e serviços suplementares. Além disso, a organização deve considerar as consequências indesejáveis em relação aos produtos e serviços, a vida útil dos mesmos e os requisitos do cliente.

i) 8.5.6- Controle de mudanças:

A construtora deve analisar e controlar as mudanças na produção e provisão de serviços para que as mesmas ocorram conforme os requisitos. Além disso, todas as informações devem ser documentadas, descrevendo como ocorreu a mudança, quem autorizou a mudança, os resultados obtidos e as ações necessárias decorrentes da análise crítica.

3.2 SiAC/PBQP-H

O Sistema de Avaliação da Conformidade de Empresas de Serviços e Obras da Construção Civil (SiAC) é derivado do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat (PBQP-H). Ele tem como objetivo avaliar a conformidade dos sistemas de gestão da qualidade em níveis adequados às características específicas das empresas do setor de serviços e obras atuantes na construção civil, visando contribuir para o aumento da qualidade, produtividade e sustentabilidade no setor. [7]

O referencial normativo do SiAC foi baseado na ABNT NBR ISO 9001, sendo assim, os mesmos apresentam bastante semelhanças.

Serão destacados e apresentados os requisitos e itens do SiAC/PBQP-H cujas exigências são inerentes as atividades de terceirização.

a) 7.4.1- Processo de aquisição:

A construtora deve garantir que a compra de materiais e a contratação de serviços ocorra conforme os requisitos de aquisição estabelecidos por ela e pelo cliente. Estes requisitos abrangem materiais controlados, serviços controlados e equipamentos controlados que a construtora classifique como críticos para o atendimento das exigências dos clientes.

b) 7.4.1.1- Processo de qualificação dos fornecedores:

A construtora deve estabelecer critérios para pré-avaliar e selecionar os seus fornecedores, levando em consideração a capacidade dos mesmos de atender aos requisitos especificados nos documentos de aquisição. No caso de fornecedores de materiais, deve ainda considerar a sua formalidade e legalidade em atendimento à legislação vigente. Ademais, a empresa deve manter atualizados os registros de qualificação de seus fornecedores.

c) 7.4.1.2- Processo de avaliação dos fornecedores:

A construtora deve estabelecer critérios para avaliar o desempenho de seus fornecedores em seus fornecimentos. Deve ser levada em consideração a capacidade dos mesmos de atender aos requisitos especificados nos documentos de aquisição. No caso de fornecedores de materiais, deve ainda considerar a sua formalidade e legalidade em atendimento à legislação vigente. Além disso, a empresa deve manter atualizados os registros de qualificação de seus fornecedores.

d) 7.4.2- Informações de aquisição:

A construtora deve adequar-se aos requisitos especificados antes de entrar em contato com o fornecedor.

e) 7.4.2.1- Materiais controlados:

A construtora deve assegurar que todos os documentos descrevam claramente os materiais controlados que estão sendo comprados bem como todas as suas especificações técnicas.

f) 7.4.2.2- Serviços controlados:

A construtora deve assegurar que todos os documentos descrevam claramente os serviços de execução controlados que estão sendo contratados, bem como todas as suas especificações técnicas.

g) 7.4.2.4- Serviços de projeto e serviços especializados de engenharia:

A construtora deve assegurar que todos os documentos descrevam claramente os serviços de projeto e serviços especializados de engenharia que estão sendo contratados, contendo todas as suas especificações técnicas.

h) 7.4.3- Verificação do produto adquirido:

A construtora deve implementar inspeções ou outras atividades que julgar necessário para garantir que o produto adquirido atenda aos requisitos de aquisição especificados. Além disso, a empresa deve estabelecer procedimentos documentados de inspeção de recebimento de material e de serviços de execução controlados.

i) 7.5.1- Controle de operações:

A construtora deve planejar e realizar a execução do serviço sob condições controladas que incluam: a disponibilidade de informações que descrevam as características do produto; os procedimentos de execução; os equipamentos adequados; a implementação de medições e monitoramento; a implementação das atividades de liberação, entrega e pós-entrega; a manutenção de equipamentos

considerados críticos para o atendimento das exigências dos clientes.

j) 7.5.1.1- Controle dos serviços de execução controlados:

A construtora deve garantir os procedimentos para realização e aprovação dos serviços de execução controlados adquiridos externamente e qualificação da empresa subcontratada, quando necessário. Os procedimentos podem ser feitos pela construtora para garantir que os fornecedores os executem e seja feito o controle de inspeção dos mesmos, ou a empresa contratada pode elaborar o procedimento de execução do serviço e o mesmo passará por avaliação da contratante para ser implementado.

k) 7.5.2- Validação de processos:

A construtora deve monitorar todos os processos de produção e de fornecimento de serviço no quais as saídas resultantes não puderam ser verificadas por medições subsequentes e com isto as falhas ficaram aparentes com o uso do produto ou após a entrega do serviço.

l) 7.5.3.1- Identificação:

A construtora deve identificar o produto a partir do recebimento e durante os estágios de entrega. A identificação garante a correspondência entre projetos, produtos e serviços, evitando equívocos. Deve ser feito o monitoramento e medição dos produtos a fim de identificar a conformidade ou não dos mesmos. Além disso, a construtora deve garantir os materiais controlados não sejam aplicados por empresas subcontratadas antes de terem sido verificados e caso o mesmo tenha sido aplicado, através da identificação, serão feitas as correções. Ademais, os serviços controlados devem ser verificados antes das etapas subsequentes serem iniciadas.

m) 7.5.3.2- Rastreabilidade:

A construtora deve garantir a rastreabilidade dos locais aonde foram aplicados os materiais controlados, cuja

qualidade não possa ser assegurada por meio de medição, mantendo sempre o registro dos mesmos.

n) 7.5.5- Preservação do produto:

A construtora deve garantir que os materiais controlados tenham correta identificação, manuseio e estocagem, garantindo a conformidade em todas as etapas do processo. Os serviços de execução controlados devem estar em conformidade em todos os processos de produção até a entrega da obra.

3.3 PMBOK-PMI

O PMBOK é um guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos. Ele fornece diretrizes para o gerenciamento de projetos individuais e define os conceitos relacionados com o gerenciamento de projetos. Além disso, descreve o ciclo de vida do gerenciamento de projetos e seus respectivos processos bem como o ciclo de vida do projeto. [8]

O gerenciamento das aquisições do projeto inclui os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto. Além de processos de gerenciamento e controle necessários para desenvolver e administrar acordos como contratos, pedidos de compra, memorandos de entendimento ou acordos de nível de serviço internos. O pessoal autorizado a adquirir os bens e/ou serviços necessários para o projeto podem ser membros da equipe de projeto, gerência ou parte do departamento de compras da organização, se aplicável. [8]

Serão apresentadas as diretrizes do gerenciamento das aquisições de um projeto segundo o PMBOK para empresas de construção civil e os principais itens deste modelo de conformidade serão destacados.

a) 12.1- Planejar o gerenciamento das aquisições:

É o processo de documentar as decisões de compras do projeto, especificando a abordagem e identificando os fornecedores em potencial. Neste item são definidas como

deve ser feita a aquisição de produtos e serviços, a quantidade necessária e quando efetuar.

b) 12.1.3.1-Plano de gerenciamento das aquisições:

Descreve como a equipe do projeto irá adquirir os produtos e serviços. Nesta etapa são descritos os processos de aquisição que devem ser gerenciados, os documentos que devem ser desenvolvidos até o fechamento do contrato. Além disso, o plano possui orientações para o tipo de contrato, questões relacionadas ao gerenciamento dos riscos, se as estimativas são independentes ou se precisam de uma avaliação, documentos padronizados de aquisição, gerenciamento de vários fornecedores, tempo de espera para compra de material, definição de datas nos contratos e correlação com cronograma.

c) 12.1.3.3- Documentos de aquisição:

Os documentos de aquisição são usados para solicitar propostas dos fornecedores em potencial. O comprador deve preparar os documentos de aquisição a fim de facilitar a respostas dos fornecedores e facilitar a avaliação dos mesmos. Estes documentos incluem a descrição do tipo de resposta desejado, a especificação do trabalho e as cláusulas contratuais requeridas. A complexidade e o detalhamento dos documentos de aquisição devem levar em consideração os riscos associados às aquisições e devem ser suficientes para assegurar respostas seguras e adequadas, porém flexíveis para permitir sugestões dos fornecedores.

d) 12.1.3.5- Critério de seleção de fontes:

Os critérios de seleção estão inclusos nos documentos de solicitação de aquisição e são desenvolvidos para classificar e avaliar as propostas dos fornecedores. Esses critérios podem incluir a capacidade técnica, custo do produto e custo de vida, datas de entrega, expertise técnica e abordagem, experiência específica e de gerenciamento, qualificações e disponibilidade do pessoal, estabilidade financeira e treinamentos.

e) 12.2- Conduzir as aquisições:

Conduzir as aquisições é o processo de obtenção de respostas de fornecedores, seleção de um fornecedor e formalização de um contrato. O principal benefício deste processo é a seleção de um fornecedor qualificado e implementação de um acordo legal para entrega. Os resultados finais do processo são os acordos estabelecidos, incluindo contratos formais.

f) 12.2.2.3- Reunião com licitantes:

São reuniões entre o comprador e todos os fornecedores antes do envio da proposta a fim de garantir que todos tenham um entendimento comum e claro da aquisição, tanto dos requisitos técnicos quanto dos requisitos contratuais. Estas reuniões devem ocorrer de forma que nenhum fornecedor receba um tratamento especial.

g) 12.2.2.4 Análise de dados:

As propostas são avaliadas para garantir que completem e respondam integralmente a todos os documentos de licitação, especificação do trabalho das aquisições, com base nos critérios previamente definidos e quaisquer outros documentos incluídos no pacote da licitação.

h) 12.2.2.5 Habilidades Interpessoais e de equipe:

A negociação é um exemplo de habilidade interpessoal que pode ser usada nesse processo. As negociações das aquisições esclarecem a estrutura, os direitos e as obrigações das partes e outros termos, de modo que seja possível obter um acordo mútuo antes da assinatura do contrato. Além disso, ela deve ser liderada por um membro da equipe que tenha autoridade para assinar contratos.

i) 12.2.3.2- Acordos:

Um contrato é um acordo mútuo que obriga o vendedor a fornecer os produtos, serviços ou resultados especificados e obriga o comprador a remunerar o vendedor. O mesmo tem embasamento relacionamento jurídico que está sujeito à reparação em tribunais. E deve

contemplar: a especificação do trabalho e principais entregas; cronogramas e marcos; preços e condições de pagamento; critérios de inspeção, qualidade e aceitação; garantia; cláusula de rescisão; incentivos e penalidades; e termos e condições gerais.

j) 12.3- Controle das aquisições:

É o processo de gerenciamento das aquisições, análise do desempenho do contrato e realização de mudanças e correções contratuais. Neste processo é possível avaliar o desempenho no cumprimento dos requisitos de aquisição tanto do fornecedor quanto do comprador, de acordo com os termos do contrato.

k) 12.3.2.3 Análise de dados:

São as técnicas de análise de dados que podem ser usadas para monitorar e controlar as aquisições. Pode ser feita a análise do valor agregado, a análise de tendências e uma análise de desempenho para os contratos que visam medir o desempenho de qualidade, recursos, cronograma e custos.

4. Estudo de caso

A obra analisada é um empreendimento criado através de um consórcio formado pelas construtoras A e B. Na parceria das mesmas a construtora A cedia o terreno e participava financeiramente na obra e a construtora B era responsável direta pela execução da obra e também por financiá-la. Desta forma, a implantação da terceirização, será avaliada a partir do ponto de vista organizacional da construtora B.

A Construtora B possui uma estrutura descentralizada e tem seu sistema de gestão da qualidade certificado pela ISO 9001 e pelo SiAC-PBQP-H nível A em execução de obras de edificações. Sendo assim, o mesmo também foi implantado na obra em questão.

O estudo de caso foi conduzido em uma obra localizada no bairro do Camorim na cidade do Rio de Janeiro. Possui 870 mil metros quadrados e tem como proposta principal tornar-se o primeiro bairro planejado

sustentável. É composta de 31 prédios residenciais, com 17 pavimentos cada um, divididos em sete condomínios, totalizando 3064 apartamentos.

A estrutura para execução da obra consiste em um canteiro principal na qual se concentram as atividades de produção e as atividades de apoio à produção como planejamento e custos, comercial, suprimentos, projetos entre outras. Sendo o setor comercial responsável pela contratação dos serviços que serão executados em todas as fases da obra.

4.1 Seleção e contratação dos prestadores de serviço

A terceirização foi implantada desde o início da obra na qual todos os serviços executados foram subcontratados, incluindo a elaboração dos projetos executivos.

Durante a pré-seleção e seleção dos fornecedores era feita a homologação dos parceiros que iriam participar dos processos de concorrência para a contratação de serviços terceirizados na obra. Os mesmos tinham que atender aos critérios pré-estabelecidos nos formulários de documentação exigida, relatório de homologação de parceiros e cadastro dos fornecedores.

Os formulários eram entregues preenchidos por email junto com a documentação referente à legalização social. Sendo assim, o fornecedor estava habilitado a participar dos processos de concorrência na obra.

Para iniciar a concorrência eram identificados ao menos três fornecedores já habilitados. Essa identificação podia ocorrer através do cadastro de empresas parceiras contratadas, nos mercados regionais ou fora, ou através de indicação de outros contratos e colaboradores da obra.

Baseado no cronograma de contratação, a área comercial ia atrás de todas as informações necessárias para a elaboração de uma carta convite, que funciona como uma espécie de edital da concorrência. A mesma contém o escopo dos serviços de forma

detalhada, as responsabilidades dos fornecedores e da obra, prazos, entregas e assim como outras informações necessárias para a elaboração das propostas.

Todas as propostas recebidas serviam de base para elaboração do mapa de concorrência. Nele constava o comparativo de itens como preços, capacidade técnica, critério de medição, prazo para mobilização, percentuais e especificações de mão de obra, equipamento e material, garantias, qualidade, entre outros. A partir do mesmo eram feitas reuniões com os fornecedores para solucionar possíveis dúvidas e para equalizar as propostas recebidas. E com isto era definido o melhor parceiro a ser contratado e a proposta era assinada.

A elaboração do contrato também era atribuída à área comercial em parceria com a área jurídica. Para os mesmos, existiam modelos de contrato. E caso houvesse aumento do escopo do serviço ou até mesmo prolongamento do prazo do contrato, alteração das quantidades ou reajuste dos preços unitários, eram feitos aditivos contratuais, que também possuíam modelos padrões.

4.2 Controle de execução e medição dos serviços

Desde a fase de concorrência é comunicado ao terceirizado o prazo para a execução dos serviços. Sendo assim, a mobilização dos recursos é feita por conta da subcontratada e a construtora fica responsável pelo controle e verificação dos serviços.

Uma vez que toda a documentação dos funcionários da subcontratada era entregue, a construtora promovia um treinamento ministrado por um técnico de saúde e segurança do trabalho que ensinava alguns conceitos sobre segurança, saúde, meio ambiente e qualidade. Sendo esse treinamento obrigatório tanto para os funcionários da construtora B quanto para os funcionários das subcontratadas.

Através dos procedimentos de execução de serviços e da ficha de verificação de

serviços, a construtora fiscalizava os serviços e garantia a qualidade dos mesmos. Além disso, todas as subcontratadas tinham que executar os serviços conforme constava nos procedimentos definidos pela obra, quando não possuíam procedimentos próprios ou quando os procedimentos próprios não fossem aprovados pela construtora.

Ademais, a equipe tinha que estar disponível para o treinamento nos procedimentos de serviço. Contudo, essa tarefa muitas vezes era dificultada pela alta rotatividade da mão de obra.

A medição de serviços era realizada todo mês através de planilhas de medição nos padrões da obra. Através delas, era feito o pagamento da subcontratada e conseqüentemente, o controle do contrato analisando as quantidades já executadas e o saldo contratual.

4.3 Indicadores da qualidade

A obra utilizava indicadores para avaliar os prestadores de serviços. A avaliação dos parceiros era feita em relação à entrega de documentos de legalização social, previdenciária e trabalhista, além da qualidade, prazo, organização e limpeza dos serviços executados por eles. As avaliações eram feitas mensalmente pelos setores de segurança, qualidade, produção, comercial e recursos humanos.

A segurança era avaliada através do relatório de avaliação da qualimetria, realizada pela área de segurança do trabalho acompanhado do encarregado da frente de serviço.

A qualidade era verificada por meio dos serviços executados através do número de conformidades x não conformidades que eram relatados através das fichas de verificação dos serviços.

As documentações previdenciárias e trabalhistas e de legalização social eram avaliadas através de um *checklist* de documentação mensal e era verificada a quantidade de documentos atendidos.

Verificava-se também se a programação (produção planejada x produção executada) estabelecida através do cronograma foi executada. Uma vez que as subcontratadas eram sempre informadas do cronograma mensal da obra.

Além dos demais requisitos, os parceiros também eram avaliados quanto à organização e limpeza. Para isso era feita uma verificação da área de armazenamento de material e das condições do local das frentes de serviço.

O resultado das avaliações era informado à subcontratada através de um relatório e a classificação era colocada no quadro de avaliação geral dos parceiros que ficava afixado na frente do canteiro de obras.

4.4 Considerações finais do estudo de caso

De maneira geral, a construtora consegue aplicar e fazer funcionar o seu sistema de gestão da qualidade para a terceirização de serviços. O procedimento aplicado para selecionar e contratar os prestadores de serviço permite avaliar a capacidade do subempreiteiro focando em requisitos como qualidade, histórico e capacidade técnica e não só o menor preço.

Além de que, a utilização de indicadores de qualidade para avaliar os prestadores de serviço, permite a atualização do cadastro de fornecedores e a manutenção ou não dos mesmos em concorrências futuras.

5. Conclusão

As vantagens obtidas com a utilização da mão de obra terceirizada impulsionam ainda mais o setor da construção civil a continuar usufruindo deste tipo de prática. No entanto, as construtoras devem possuir um modelo de gestão dos subempreiteiros para selecionar, contratar, administrar e controlar o serviço prestado e o material fornecido pelos mesmos. Esses modelos fornecem diretrizes para todas as etapas do processo de aquisição de produtos e serviços e auxiliam os gestores na tomada de decisão.

Através do estudo de caso, foi possível constatar como ocorre o processo de terceirização em uma construtora de grande porte, que implantou os requisitos da ISO 9001 e do SIaC/PBQP-H. A mesma possui um sistema de gestão da qualidade e implantou procedimentos para gerenciar todo o seu ciclo de terceirização. Além disso, verificou-se que os procedimentos eram seguidos por grande parte da organização, minimizando assim as desvantagens da terceirização de serviços.

6. Referências bibliográficas

- [1] MARTINS, S. P. A terceirização e o direito do trabalho. São Paulo: Atlas, 2001.
- [2] BRANDLI, L.L. A estratégia de subcontratação e as relações organizacionais na construção civil de Florianópolis. 1998. 147p. Dissertação (Mestrado) em Engenharia Civil, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- [3] SERRA, S. M. B.; FRANCO, L.S. Diretrizes para a gestão dos subempreiteiros. Boletim Técnico da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Departamento de Engenharia de Construção Civil; BT/PCC/295. 2001.
- [4] VIVANCOS, A.G. Estruturas organizacionais de empresas construtoras de edifícios em processos de implementação de sistemas de gestão da qualidade. 2001. 169p. Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica, Universidade Federal de São Paulo.
- [5] JESUS, D.M. Gestão da qualidade na construção civil. 2011. 65p. Universidade Estadual Paulista, Guaratinguetá.
- [6] ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas - NBR ISO 9001: Sistemas de gestão da qualidade: requisitos, 2015.
- [7] PBQP-H Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat- Anexo III – Referencial Normativo Nível “A” do SIaC – Sistema de Avaliação da Conformidade de Empresas de Serviços e Obras da Construção Civil; Brasília, 2012.
- [8] PMI. Project Management Institute. Um guia em gerenciamento de projetos. (Guia PMBOK). 6º Edição: Saraiva, 2017.