

REVISÃO

PSQ

GERENCIAMENTO

1. CARACTERIZAÇÃO DO SETOR

1.1. Definição do Gerenciamento

A definição do gerenciamento pode ser dada sob diversos enfoques, dentre os quais destacamos o texto escrito por Hely Lopez Meirelles, ressaltando a responsabilidade contratual da gerenciadora.

*"O gerenciamento é atividade técnica de mediação entre o patrocinador da obra **(empreendimento)*** e seus executores, visto que o profissional ou a empresa gerenciadora não executa materialmente o empreendimento, mas propicia a sua execução indicando os meios mais eficientes e econômicos para sua realização. E, após a celebração dos contratos necessários com os respectivos executores, firmados diretamente pelo dono da obra **(empreendimento)***, o gerenciador passa a programar, supervisionar, controlar e fiscalizar todos os serviços contratados.*

*O contrato de gerenciamento objetiva a realização de uma obra **(empreendimento)*** de engenharia na sua expressão global. Isto não significa que o gerenciador deva executar diretamente todos os elementos e serviços do empreendimento. Absolutamente, não. Suas atribuições são globais no sentido de que lhe incumbe preparar todos os documentos necessários, programar e coordenar todo o desenvolvimento da obra, supervisionar, assessorar, controlar e fiscalizar todos os trabalhos requeridos para a implantação do empreendimento, indicando os meios e os agentes aptos a realizá-los eficiente e economicamente nas condições e prazos fixados pela entidade ou órgão interessado. Para tanto, deverá equacionar os problemas técnicos, administrativos, jurídicos e financeiros que se apresentarem à execução do empreendimento, consubstanciando-os num programa integral, e conduzindo todas as atividades necessárias à implantação dos projetos **(e planos)*** aprovados pelo patrocinador da construção. O gerenciador é, assim, o condutor do empreendimento na sua globalidade.*

"Hely Lopez Meirelles, Contrato de Gerenciamento – Novo Sistema para Realização de Obras Públicas – Revista dos Tribunais 533/11 – março/80, seção doutrina."

* não constam do texto original – nossa interpretação

O gerenciamento de empreendimentos compreende a aplicação de modelos organizacionais, métodos executivos, técnicas de execução e de coordenação de trabalhos, com o objetivo de otimizar os resultados em termos de qualidade, prazo e custo, a partir da estimulação dos recursos humanos e, muitas vezes, do controle dos materiais.

O gerenciamento global de um empreendimento abrange as atividades de concepção, estudos de viabilidade, adequação ao meio ambiente, projeto básico, projeto executivo, planejamento, acompanhamento e fiscalização da execução e entrega. Durante a execução do empreendimento, o gerenciamento acompanha as etapas de construção, fabricação, fornecimento, transporte, armazenamento, inspeções da qualidade e quantidade, instalação, montagem e início de operações, sempre a partir da obtenção e verificação de informações voltadas para os resultados esperados pelo cliente.

A programação das atividades no tempo também é tarefa do gerenciamento, que deve atender para os aspectos de suprimento de recursos humanos e materiais, prestação de serviços, gestão de contratos, bem como a coordenação do conjunto para viabilizar o empreendimento com qualidade, custo e prazo definidos previamente.

1.1.1. O gerenciamento voltado à implantação de conjuntos habitacionais pela CDHU

Dentro de uma visão simplificada o gerenciamento da implantação de um empreendimento habitacional se materializa pela integração dos seguintes subsistemas, projeto, construção, controle e tecnologia e comercialização de unidades.

Cabe ao gerenciamento a gestão das várias unidades de produção para a observância da qualidade, dos prazos e dos custos estabelecidos, tendo em vista a busca da eficácia e da eficiência no processo de produção de unidades habitacionais e sua conseqüente entrega aos mutuários.

A responsabilidade da gerenciadora pela condução do processo está condicionada ao grau de autoridade que lhe é concedido pelo cliente, além da abrangência do escopo do gerenciamento contratado.

A qualidade dos serviços do gerenciamento está associada, de uma forma geral, à satisfação do cliente e no alcance dos objetivos – eficácia -, acrescida da observância às condições de contorno do processo de produção: conformidade com o especificado, cumprimento dos prazos e do orçamento – eficiência.

1.2. Entidades Representativas do Setor

As entidades que representam o setor de gerenciamento são as mesmas que normalizam todo o setor da engenharia, dentre as quais merecem maior destaque:

CREA – Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia, responsável pela certificação dos serviços prestados pelas empresas de gerenciamento, através da emissão de Certificados de Acervo Técnico.

SINAENCO – Sindicato Nacional das Empresas de Arquitetura e Engenharia Consultiva, entidade signatária do convênio e responsável pela coordenação do Plano Setorial da Qualidade.

1.3. Empresas Filiadas

O SINAENCO tem cerca de 6200 empresas filiadas no Estado de São Paulo, sendo que aproximadamente 150 estão cadastradas como prestadoras de algum serviço na área de gerenciamento.

1.4. Inter-relacionamento com Outras Entidades

A gerenciadora funciona como elo de ligação entre o cliente e as diversas entidades envolvidas no empreendimento: Construtora, Projetistas, órgãos públicos do poder municipal, Estadual e Federal, concessionárias de serviços públicos, laboratórios de controle de tecnologia e outros.

Nesta condição, o programa da qualidade da gerenciadora deve contemplar o conhecimento e interação com os demais PSQs elaborados para a CDHU.

2. DIAGNÓSTICO DO SETOR QUANTO À GESTÃO DA QUALIDADE

2.1. Histórico

A crescente complexidade e velocidade de implantação dos empreendimentos assumidos pela moderna engenharia motivou o surgimento, há algumas décadas, de uma “especialidade” voltada exclusivamente à integração das atividades que compõem a execução dos serviços. O **gerenciamento de implantação de empreendimentos**, mais do que uma especialidade, tornou-se um atraente campo de atividades profissionais e empresariais.

Até meados da década de quarenta, os empreendimentos no Brasil eram implantados em ritmo mais lento, não exigindo maiores sofisticções gerenciais.

Com a aceleração do processo de industrialização, a necessidade de construir a base do desenvolvimento exigiu, cada vez mais, uma “gerência” global das atividades, tanto em empreendimentos públicos como nos privados. Inicialmente, os proprietários e o poder público dirigiam diretamente seus empreendimentos. A quantidade e diversidade de responsabilidades envolvidas, geraram a necessidade de nova especialidade profissional para coordená-las em cada oportunidade.

As empresas de Engenharia e de Consultoria desenvolveram sistemas próprios para realizar os serviços de gerenciamento, com elaboração de manuais, procedimentos, instruções, etc. Não havia um Sistema da Qualidade estruturado, que atendesse uma normalização oficial. Com a publicação das Normas Brasileiras que seguem as normas internacionais da série ISO 9000 houve uma reestruturação dentro das empresas do setor que pode ser visualizada no item 2.2.

2.2. Situação Atual

Nesse contexto, o gerenciamento de empreendimentos de construção passou a ser considerado uma atividade de importância fundamental.

O processo de globalização, a privatização de empresas estatais, as mudanças de hábitos e exigências dos consumidores e a busca freqüente por reduções de custos, melhoria da qualidade e preservação do meio ambiente, transformaram o contexto de negócios em todos os setores e têm demandado estratégias empresariais diferenciadas na busca pela competitividade, passando a ser questão de sobrevivência para as empresas.

Dentre as novas técnicas de gestão e administração do negócio, o programa de Gestão da Qualidade vem ao encontro deste novo contexto. Em alguns ramos de atividade, a implementação da Qualidade Total evoluiu para a exigência de certificação das empresas fornecedoras, de acordo com as normas série ISO 9000.

Na tabela abaixo temos um quadro que resume a situação atual das empresas quanto ao seu engajamento em programas de qualidade

Qualihab				ISO9002 GERENCIAMENTO	ISO9001 PROJETOS
Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4		
2	6	15	9	20	31

2.3. Princípios do Sucesso do Programa

O sucesso do sistema da qualidade a ser implantado pela CDHU e as gerenciadoras, depende principalmente no exercício das atribuições e competências indicadas no Decreto nº 41.337 de 25/11/96, em especial as constantes em seu artigo 4.

3. DEFINIÇÃO DO PLANO DE AÇÃO DA QUALIDADE

3.1. Definição das Etapas

O Programa Setorial da Qualidade do setor de gerenciamento (PSQ) estabelece o acordo setorial que define metas, prazos e indicadores para que os padrões adequados de qualidade sejam atingidos e mantidos, conforme o Decreto nº 41.337/96, que instituiu o programa da Qualidade da Construção Habitacional do Estado de São Paulo - QUALIHAB.

O programa considera a implantação de um processo de qualidade evolutiva através do crescimento contínuo dos níveis de desempenho.

As diretrizes para montagem desta proposta são aquelas definidas na NBR ISO 9001. A adoção da série ISO 9000 fornecerá uma orientação segura às empresas de gerenciamento de empreendimentos para montar um sistema da qualidade adequado a suas necessidades. Permitirá ainda que se tenha diretrizes e critérios para auditorias tanto internas (1ª parte) quanto externas (2ª ou 3ª partes).

Os números entre parênteses, indicados a seguir, ao lado de cada item, identificam o número da norma ISO 9001 correspondente. Para melhor entender o conteúdo do item foram feitos alguns comentários que não substituem os requisitos da norma.

Os prazos de implementação são orientativos, podendo ser reavaliados de comum acordo entre o SINAENCO e a CDHU. Os níveis só serão atingidos quando os requisitos estiverem efetivamente implementados e auditados por 3ª parte.

A proposta se divide nos seguintes níveis:

Níveis 1 a 4 (já exigíveis para o Setor)	Implementação de alguns requisitos da NBR ISO 9001 para se atingir padrões mínimos da qualidade
Nível 5 (prazo: 30/06/2002)	Implementação de requisitos na NBR ISO 9001/94, enfatizados a seguir.
Nível 6 (prazo: 15/12/2003)	ISO 9001:2000

Detalhamento dos níveis de implantação da qualidade evolutiva:

Nível 1- Adesão

Nível 2 - Empresa nível 1 e que implemente o engajamento da alta administração da empresa no PSQ:

a) Responsabilidade da Administração:

a.1) Política da Qualidade (4.1)

Documento elaborado pela alta administração da empresa definindo e documentando sua política para a qualidade, incluindo objetivos para a qualidade e seu comprometimento com a qualidade.

a.2) Organização (4.1)

A aplicação deste requisito se restringe à definição do organograma da empresa com identificação da estrutura de gestão da qualidade neste organograma.

b) Treinamento(4.18)

A aplicação deste requisito se restringe ao treinamento em garantia da qualidade para grupo gerencial que represente a alta administração da empresa objetivando a conscientização em garantia da qualidade.

Nível 3 - empresas nível 2 e que implementem os itens abaixo, que correspondem à primeira etapa da implantação operacional do Sistema de Qualidade.

a) Análise Crítica pela Direção (4.1.3)

b) Análise crítica do contrato: (4.3)

A gerenciadora deve estabelecer e manter procedimentos documentados para análise crítica de contrato (proposta, contrato e aditivo) e para coordenação destas atividades.

c) Controle de documentos e dados: (4.5)

A gerenciadora deve estabelecer e manter procedimentos documentados para controlar todos os documentos e dados que digam respeito aos requisitos desta norma, incluindo na extensão aplicável, documentos de origem externa, tais como normas e desenhos do cliente. Definição dos documentos a serem controlados, bem como dos respectivos processos de controle.

d) Treinamento: (4.18)

A aplicação deste requisito esta restrita à disseminação da Política da Qualidade em todos os níveis hierárquicos da Gerenciadora (Sede e Campo) e ao treinamento dos procedimentos desenvolvidos até este nível.

Nível 4 – empresas nível 3 e que implementem:

a) Inspeção e ensaios: (4.10)

A gerenciadora deve estabelecer e manter procedimentos documentados para atividades de inspeção e ensaios, com o objetivo de verificar o atendimento aos requisitos especificados pela contratante para o **produto** da Gerenciadora.

A inspeção e ensaios requeridos, e os registros a serem estabelecidos, devem ser detalhados no **plano de qualidade** ou em procedimentos documentados.

Os registros a serem estabelecidos são aqueles definidos pela Contratante, ou na ausência desta definição são estabelecidos pela Gerenciadora e aprovados pela Contratante antes do seu uso efetivo,

Plano da Qualidade: documento desenvolvido pela Gerenciadora que estabelece as práticas, os recursos e a seqüência de atividades relativa à qualidade de um determinado produto, projeto ou contrato.

Produto ou Serviço da Gerenciadora: resultado de atividades ou processos que atendem ao(s) objeto(s) contratual(is). Os requisitos deste produto ou serviço são estabelecidos pela Contratante quando da publicação de editais, da assinatura de contrato, podem também estar definidos em lei, referenciais tecnológicos da Contratante, ou normas técnicas pertinentes da Contratante ou publicada por órgãos oficiais, tais como ABNT e outros.

a.1) Inspeção e ensaios no recebimento:

Elaboração de procedimentos para recebimento de produtos e serviços adquiridos pela Gerenciadora.

a.2) Inspeção e ensaios durante o processo:

Elaboração de procedimentos para verificação do processo de execução dos serviços da própria gerenciadora.

a.3) Inspeção e ensaios finais:

Dos serviços da própria gerenciadora.

a.4) Registro de inspeção e ensaios:

Dos serviços da própria gerenciadora.

Nota: o item **a** acima refere-se exclusivamente às atividades da Gerenciadora. Cabe à Gerenciadora, quando aplicável, verificar e aceitar, com relação aos requisitos contratuais, o Plano da Qualidade das gerenciadas.

- b) Controle de equipamento de inspeção, medição e ensaios: (4.11)**
Este item aplica-se a equipamentos de topografia e outros utilizados pela gerenciadora para medição ou verificação do produto por ela fornecido.

- c) Controle de produto não conforme: (4.13)**
A gerenciadora deve estabelecer e manter procedimentos documentados para assegurar que o produto não conforme com os requisitos especificados tenha prevenida sua utilização ou instalação não intencional. Este controle deve prover identificação, documentação, avaliação, segregação (quando praticável), disposição e produto não conforme e notificação às funções envolvidas.

- d) Ação corretiva e ação preventiva: (4.14)**
A gerenciadora deve estabelecer e manter procedimentos documentados para implementação de ações corretivas e ações preventivas. Quaisquer ações corretivas ou ações preventivas tomadas para eliminar as causas de não conformidades reais ou potenciais devem ser em grau apropriado à magnitude dos problemas e proporcionais aos riscos encontrados. A Gerenciadora deve implementar e registrar quaisquer alterações nos procedimentos documentados resultantes de ações corretivas e ações preventivas.

- e) Treinamento: (4.18)**
A aplicação deste requisito está restrita à disseminação da Política da Qualidade em todos os níveis hierárquicos da Gerenciadora (Sede e Campo) e ao treinamento dos procedimentos desenvolvidos até este nível.

Nível 5 – Empresas nível 4 e que implementem :

- a)** Aquisição: (4.6)

- a1)** A Gerenciadora deve estabelecer e manter procedimentos documentados para assegurar que os produtos adquiridos por ela Gerenciadora estão em conformidade com os requisitos especificados.

- a2)** Avaliação de Subcontratados da Gerenciadora:

A Gerenciadora deve:

- a21)** Avaliar e selecionar subcontratados com base na capacidade destes para atender aos requisitos de subcontratação , incluindo requisitos de sistema da qualidade e de quaisquer requisitos específicos de garantia da qualidade , como por exemplo os requisitos da Contratante;
- a22)** Definir o tipo e a abrangência do controle exercido pela Gerenciadora sobre os subcontratados. Isto deve depender do tipo do produto , do impacto do produto subcontratado na qualidade do produto final da Gerenciadora e , onde aplicável , dos relatórios de auditorias da qualidade e/ou registros da qualidade da capacidade e do desempenho dos subcontratados previamente demonstrados;
- a23)** Estabelecer e manter registros da qualidade de subcontratados e aceitáveis
- a3)** Dados para aquisição:
Os documentos para aquisição devem conter dados que descrevem claramente o produto pedido , incluindo , onde aceitável;
- a31)** Tipo , grau , classe ou outra identificação ;
- a32)** Título ou outra identificação clara e edições aplicáveis de especificações , desenhos , requisitos de processos , instruções para inspeção e outros dados técnicos relevantes , inclusive requisitos para aprovação ou qualificação de produto ou serviço , procedimentos , equipamentos de processo , e pessoal ;
- a33)** Título, número e edição de norma de sistema da qualidade a ser aplicada.
- A Gerenciadora deve analisar criticamente e aprovar os documentos de aquisição quanto à adequação dos requisitos especificados , antes da sua liberação.
- a4)** Verificação do Produto Adquirido
- a41)** Verificação pela Gerenciadora nas Instalações da Subcontratada
- Quando a Gerenciadora se propuser verificar produtos adquiridos nas Instalações do subcontratado , a Gerenciadora deve especificar nos documentos de aquisição as disposições de verificação e o método de liberação do produto.
- a42)** Verificação pela Contratante do produto subcontratado
- Quando especificado no contrato , a Contratante da Gerenciadora ou o seu representante deve ter o direito de verificar nas instalações do

subcontratado e da Gerenciadora se o produto subcontratado esta em conformidade com os requisitos especificados. Tal verificação não deve ser usada pela Gerenciadora como evidência da efetivo controle da qualidade pelo subcontratado.

A verificação pela Contratante não deve isentar a Gerenciadora da responsabilidade de prover produtos aceitáveis , nem deve impedir subsequente rejeição pela Contratante.

b) Controle de Processos (4.9)

A Gerenciadora deve identificar e planejar os seus processos de produção , instalação e serviços associados que influem diretamente na qualidade dos seus produtos e serviços e deve assegurar que estes processos sejam executados sob condições controladas :

Condições controladas devem incluir:

- b1)** Procedimentos documentados definindo o seu método de produção , instalação e serviços associados , onde a ausência de tais procedimentos possa afetar adversamente a qualidade dos seus produtos e serviços;
- b2)** Uso de equipamentos adequados de produção , instalação e serviços associados e um ambiente adequado de trabalho;
- b3)** Conformidade com normas/códigos de referência, referenciais tecnológicos da contratante , plano da qualidade e/ou procedimentos documentados;
- b4)** Monitorização e controle de parâmetros adequados do processo e características do produto;
- b5)** Aprovação de processos e equipamentos , como apropriado;
- b6)** Critérios de execução , os quais devem ser estipulados da maneira prática mais clara(por exemplo: normas escritas , amostras representativas ou ilustrações)
- b7)** Manutenção adequada de equipamentos para assegurar a continuidade da capacidade do processo.

c) Registros da Qualidade (4.16)

- c1)** A Gerenciadora deve estabelecer e manter procedimentos documentados para identificar , coletar , indexar , acessar , arquivar , armazenar , manter e dispor os seus registros da qualidade e aqueles registros da qualidade estabelecidos pela Contratante.

- c2)** Os registros da qualidade devem ser mantidos para demonstrar a conformidade com os requisitos especificados e a efetiva operação do sistema da qualidade. Registros da qualidade pertinentes oriundos de subcontratados devem ser considerados como parte destes dados.
- c3)** Todos os registros da qualidade devem ser legíveis e armazenados e mantidos de tal forma que sejam prontamente recuperáveis , em instalações que forneçam condições ambientais adequadas para prevenir danos , deterioração e perda . Os tempos de retenção dos registros da qualidade devem ser estabelecidos e registrados. Quando acordado em contrato , os registros da qualidade devem estar disponíveis para avaliação pela Contratante ou seu representante durante um período acordado. Registros podem estar sob qualquer mídia.

d) Auditorias Internas da Qualidade:

- d1)** A Gerenciadora deve estabelecer e manter procedimentos documentados para planejamento e implementação de auditorias internas da qualidade , para verificar se as atividades da qualidade e respectivos resultados estão em conformidade com as disposições planejadas e para determinar a eficácia do sistema da qualidade;
- d2)** As auditorias internas da qualidade devem ser programadas com base na situação atual e importância da atividade a ser auditada , e devem ser executadas por pessoal independente daquele que tem responsabilidade direta pela atividade que esta sendo auditada.
- d3)** Os resultados das auditorias devem ser registrados e levados ao conhecimento do pessoal que tenha responsabilidade na área auditada. O pessoal da Administração responsável pela área deve tomar , em tempo hábil , ações corretivas referentes às deficiências encontradas durante a auditoria.
- d4)** Atividades de acompanhamento de auditoria devem verificar e registrar implementação e a eficácia das ações corretivas tomadas.

A relatório de auditoria interna é parte integrante da Análise Crítica pela Administração(4.1.3)

d) Treinamento (4.18)

A aplicação deste requisito está restrito à disseminação da Política da Qualidade em todos os níveis hierárquicos da Gerenciadora (Sede e Campo) e ao treinamento dos procedimentos desenvolvidos até este nível.

As empresas certificadas em ISO9002:94 ou ISO9001:94 , cujo escopo contemple GERENCIAMENTO DE EMPREENDIMENTOS estão automaticamente qualificadas no nível 05 , bastando solicitar junto à entidade certificadora o respectivo certificado QUALIHAB nível 05

Prazo para implantação do nível 05 : 30-06-2002.

. Os Chek Lists utilizados pelas Entidades certificadoras são os mesmos da certificação ISO 9002:94 -

NÍVEL 06 =CERTIFICAÇÃO ISO9001:2000

As empresas certificadas em ISO9001:2000 cujo escopo contemple GERENCIAMENTO DE EMPREENDIMENTOS estão automaticamente qualificadas no nível 06 , bastando solicitar junto à entidade certificadora o respectivo certificado QUALIHAB nível 06.

Prazo para implantação do nível 06 : 15-12-2003.

4. CONTROLE DE REVISÕES

DATA	REVISÃO	NATUREZA DAS ALTERAÇÕES
04/08/97	0	Emissão inicial
18/09/01	1	Revisão geral do texto e detalhamento dos níveis 5 e 6