

CAPÍTULO VII
CONCLUSÃO

CAPÍTULO VII - CONCLUSÃO

Neste capítulo serão apresentadas sucintamente as conclusões deste projeto de pesquisa. Inicialmente será resumido o Modelo de Gestão de Contratos para Obras Públicas Habitacionais (Modelo de Gestão), com seus tópicos e o que foi discutido. Na seqüência serão relatadas as conclusões sobre a viabilidade de implantação deste Modelo de Gestão e os seus impactos sobre a obra (otimização de processos, incremento da qualidade final do produto e as melhorias nas relações comerciais entre as organizações envolvidas no empreendimento) e na instituição pública contratante (o efetivo exercício do poder de compra). Complementando a exposição serão sugeridos alguns temas para trabalhos futuros.

8.1 O MODELO DE GESTÃO PARA CONTRATOS DE OBRAS PÚBLICAS HABITACIONAIS

Como foi apresentado no Capítulo V, o Modelo de Gestão para Contratos de Obras Públicas Habitacionais teve por referencial teórico conceitos da Gestão pela Qualidade Total, da *Lean Construction* e elementos do PBQP-H, que é um programa de certificação evolutivo baseado nas normas da série ISO 9000.

A inovação deste Modelo de Gestão está em ter sido exigido num edital de licitação de obras públicas, integrando distintos elementos que visam a melhoria da gestão de contratos de obras públicas habitacionais, daí sua denominação SRGQ-Edital. Este modelo visa:

- a) Garantir o efetivo poder de compra da contratante.
- b) Otimizar os processos de produção no canteiro de obras, influenciando na garantia da qualidade do produto final.

- c) Estabelecer um ambiente de trabalho pró-ativo e sinérgico, rompendo com a situação de litígio constatada em contratos de obras públicas.
- d) Incorporar na instituição pública novas formas de gerenciamento de obras.

8.1.1 O SRGQ-Edital

O SRGQ-Edital é composto pelos seguintes tópicos:

a) Requisitos técnicos para o controle dos materiais e atividades construtivas,

composto pelas seguintes ferramentas gerenciais:

- conjunto de normas do Nível B do PBQP-H (Especificações para Inspeção de Materiais – EIM, Procedimentos para Execução de Serviços – e Procedimentos para Inspeção de Serviços – PIS).
- controle tecnológico de materiais e serviços.

b) Gerenciamento do contrato e planejamento do controle da produção, que compõe-se dos seguintes instrumentos de gerenciamento:

- O planejamento das atividades baseado no método do *Last Planner*.
- As Reuniões Integradas no Canteiro de Obras (REUNIÕES).

c) Requisitos de qualidade no ambiente de trabalho, que se utiliza das seguintes ferramentas:

- A Unidade Gestora do Contrato (UGC).
- A informatização e padronização do canteiro de obras.
- As normas de higiene e segurança do trabalho.
- O controle os índices pluviométricos.
- As ações mitigadoras do impacto ambiental.

8.1.2 A discussão dos resultados

Na discussão apresentada foram abordados tópicos do SRGQ-Edital, demonstrando os resultados diretos e indiretos, desde o exercício do poder de compra da contratante à qualidade final da obra e do ambiente de trabalho.

Os dois tópicos que compõem os *requisitos de qualidade no ambiente de trabalho* (o controle de índices pluviométrico e as ações mitigadoras do impacto ambiental) foram pouco efetivos (pelos motivos expostos), mas deverão ser considerados na eventualidade da aplicação deste Modelo de Gestão em obras similares.

Foi discutido o impacto do SRGQ-Edital, relacionando cada ferramenta gerencial à função desenvolvida pela UGC da contratante.

8.1.3 Um resumo das respostas à hipótese de trabalho

A pesquisa demonstrou que é possível implantar um Modelo de Gestão a ser exigido num edital que garanta o poder de compra da instituição pública e influencie na qualidade final da obra e no ambiente de trabalho, como será comentado na seqüência.

8.1.3.1 A garantia do poder de compra da instituição pública e a qualidade final do produto

A verificação desta hipótese se realiza com o acionamento das ferramentas gerenciais que compõem os *requisitos técnicos para o controle dos materiais e atividades construtivas*, gerenciadas pelas funções administrativas da Unidade Gestora do Contrato.

Como demonstrado, as EIM's, os PES, os PIS e os controles tecnológicos de materiais e serviços foram cumpridos conforme exigidos no edital, proporcionando uma otimização dos processos construtivos e auxiliando na qualidade final da obra. A contratante, através da sua UGC, ao acompanhar o planejamento das atividades, monitorar sua execução e aceitar um certo serviço, implica que este serviço foi executado em conformidade com as exigências contratuais, ou seja, a contratante está recebendo o que comprou. Ao passo que a fiscalização tradicional normalmente fiscaliza o produto acabado, sem o acompanhamento dos materiais e processo construtivos empregados.

Portanto, o exercício do poder de compra da contratante foi garantido.

8.1.3.2 O gerenciamento do contrato e o planejamento e o controle da produção

Um dos resultados positivos do SRGQ-Edital foi introduzir o conceito de *gerenciamento* em lugar da *fiscalização* do contrato. Isto foi possível com a transferência do centro de decisões para o canteiro de obras, com o apoio instrumental do planejamento baseado no *Last Planner* e das Reuniões Integradas no Canteiro de Obras.

Como demonstrado, estas ferramentas gerenciais impactaram fortemente as funções administrativas da Unidade Gestora do Contrato. Criaram confiança no planejamento das atividades à medida que se antecipavam aos problemas, “desarmando bombas” que fatalmente gerariam tensões e litígios, além de problemas específicos de retrabalho, atrasos e eventuais prejuízos para a qualidade final da edificação.

8.1.3.3 A qualidade no ambiente de trabalho

Como demonstrado, vários fatores contribuíram para a melhoria do ambiente de trabalho:

- a) A formação de uma UGC de apoio ao engenheiro gerente do contrato.
- b) A transferência do centro de decisões, do escritório central para o canteiro de obras.
- c) A integração dos atores (contratante, contratada, projetistas e fornecedores de materiais e serviços) através das REUNIÕES.
- d) A formação de um ambiente sinérgico e pró-ativo que motivou as equipes e reduziu tensões e litígios.
- e) A implantação de uma infra-estrutura física adequada ao desenvolvimento dos serviços.
- f) O cumprimento das normas de higiene e segurança do trabalho, que reduziram significativamente os acidentes de trabalho e propiciaram um ambiente limpo e seguro para os trabalhadores.

O caráter compulsório do edital não surtiu efeitos negativos ou de resistências, como demonstrado, uma vez que o SRGQ-Edital possui ferramentas que os “neutralizam”, como o método de planejamento das atividades *Last Planner* e as Reuniões Integradas no Canteiro de Obras.

8.1.3.4 O SRGQ-Edital e o PBQP-H

Conforme discutido no Capítulo II, a seqüência lógica das contratações de obras baseadas em qualificações das contratadas (na qual se inclui o PBQP-H) limita o poder de compra da contratante.

Ao licitar uma obra, a instituição pública estabelece qualificações para as concorrentes que visam garantir a execução do contrato. Por mais exigente que seja um edital com

relação aos requisitos qualificadores das empresas, não há como a contratante interferir nos processos administrativos e de produção da contratada, tornando-a “passiva” perante o contrato.

O SRGQ-Edital modifica esta lógica à medida que passa a gerenciar, e não fiscalizar o contrato, efetivando o poder de compra da contratante.

O PBQP-H tem contribuído para a mudança de comportamento das empresas do Macrossetor da Construção, mas o que discutimos neste projeto de pesquisa foi o exercício do poder de compra, a garantia da qualidade final da obra e do ambiente de trabalho.

Com base nos resultados apresentados, o SRGQ-Edital apresentou características gerenciais que contemplam a empresa contratada, e que não são encontradas no PBQP-H.

8.2 Sugestões para pesquisas

Ao longo da presente pesquisa deparou-se com temas que podem demandar futuros trabalhos acadêmicos. Dentre os mais relevantes se destacam:

- a) A avaliação constante dos impactos da implantação do PBQP-H nos agentes do Macrossetor da Construção, com a constatação dos avanços e limitações do Programa.
- b) Estudo dos processos que visam integrar a função projetos com a função produção.
- c) Os impactos da *Lean Construction* e formas de implementá-la, em conjunto com programas de garantia da qualidade.

- d) Estudos sobre a aplicação de sistemas restritos para a garantia da qualidade na construção de civil, em outros subsetores ou empreendimentos que não sejam habitacionais.

Desta forma dá-se por concluído este trabalho de pesquisa, na esperança de que ele tenha contribuído para o entendimento dos porquês que motivaram a formatação e a implementação de um Modelo de Gestão de Contratos de Obras Públicas Habitacionais.