

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE CONSTRUÇÃO CIVIL  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE OBRAS**

**UELISSON MARCHIOTTI APARÍCIO**

**ANÁLISE DOS FUNDAMENTOS DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO DA  
FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – UM ESTUDO DE CASO  
EM CONSTRUTORA DE PEQUENO PORTE**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**CURITIBA  
2017**

**UELISSON MARCHIOTTI APARÍCIO**

**ANÁLISE DOS FUNDAMENTOS DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO DA  
FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – UM ESTUDO DE CASO  
EM CONSTRUTORA DE PEQUENO PORTE**

Monografia apresentada para obtenção do título de Especialista no Curso de Pós-Graduação em Gerenciamento de Obras, Departamento Acadêmico de Construção Civil, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, UTFPR.

Orientador: Prof. Dr. César Augusto Romano

CURITIBA  
2017

**UELISSON MARCHIOTTI APARÍCIO**

**ANÁLISE DOS FUNDAMENTOS DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO DA FUNDAÇÃO  
NACIONAL DA QUALIDADE – UM ESTUDO DE CASO EM CONSTRUTORA DE  
PEQUENO PORTE**

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do título de Especialista no Curso de Pós-Graduação em Gerenciamento de Obras, Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, pela comissão formada pelos professores:

Orientador:

---

Prof. Dr. Cezar Augusto Romano  
Departamento Acadêmico de Construção Civil, UTFPR – Câmpus Curitiba.

Banca:

---

Prof. Dr. Adalberto Matoski (ORIENTADOR)  
Departamento Acadêmico de Construção Civil, UTFPR – Câmpus Curitiba.

---

Prof. M. Eng. Massayuki Mário Hara  
Departamento Acadêmico de Construção Civil, UTFPR – Câmpus Curitiba.

---

Prof. Dr. Rodrigo Eduardo Catai  
Departamento Acadêmico de Construção Civil, UTFPR – Câmpus Curitiba.

Curitiba, 07 de julho de 2017.

Dedico este trabalho a Dona Hilda e ao Douglas, gente que entendeu que tempo de aprendizado também é importante para a vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao meu orientador Prof. Romano pelos atendimentos e ligações preocupadas com o andamento do trabalho, aos meus familiares e amigos que entenderam todo o tempo dedicado para a produção deste trabalho.

## RESUMO

Os fundamentos de excelência em gestão são um horizonte a seguir na organização e estruturação das empresas, auxiliando-as a se estabelecerem a longo prazo no mercado. A pesquisa foi desenvolvida com o objetivo de analisar a gestão de construtoras de pequeno porte sob a ótica dos os Fundamentos de Excelência em Gestão propostos pela Fundação Nacional da Qualidade, a partir da observação da rotina da empresa e suas atividades. A metodologia utilizada foi da observação para a análise do atual estado da gestão da empresa. O Modelo de Excelência em gestão se mostrou um eficiente norteador para estabelecer os processos de gestão em pequenas empresas de construção, segundo os itens apontados como fundamentais para que as empresas atinjam a excelência, porém a análise destes fundamentos demonstrou que a empresa analisada atende apenas um dos oito fundamentos, o que demonstra uma falta de excelência na gestão da empresa.

**Palavras-chave:** Gestão. Construção. Excelência. Fundamentos.

## ABSTRACT

The fundamentals of management excellence are a horizon to be followed in the organization and structuring of companies, helping them to establish themselves in the long term in the market. The research was developed with the purpose of analyzing the management of small construction companies from the perspective of the Fundamentals of Excellence in Management proposed by the National Quality Foundation, based on the observation of the routine of the company and its activities. The methodology used was from the observation to the analysis of the current state of the company's management. The Management Excellence Model proved to be an efficient guideline to establish the management processes in small construction companies, according to the items pointed out as fundamental for companies to achieve excellence, but the analysis of these foundations showed that the analyzed company serves only one of the eight grounds, which demonstrates a lack of excellence in the management of the company.

**Keywords:** Management. Construction. Excellence. Fundamentals.

## **LISTA DE SIGLAS E ACRÔNIMOS**

FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
MEG	Modelo de Excelência em Gestão
MPE	Micro e pequenas empresas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística



## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 OBJETIVOS.....	11
1.2 JUSTIFICATIVAS.....	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 CONSTRUÇÃO CIVIL.....	13
2.2 GESTÃO DA QUALIDADE.....	15
2.3 MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO DA FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ).....	17
2.4 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	18
3 METODOLOGIA.....	20
3.1 INTRODUÇÃO.....	20
3.2 DESCRIÇÃO DO MÉTODO UTILIZADO.....	20
3.3 DESCRIÇÃO DA EMPRESA OBSERVADA.....	21
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	23
4.1 INTRODUÇÃO.....	23
4.2 CARACTERÍSTICAS GERAIS DA GESTÃO DA EMPRESA.....	23
4.3 ANÁLISE DOS OITO FUNDAMENTOS DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO.....	24
5 CONCLUSÃO.....	34
REFERÊNCIAS.....	35

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo a definição da Lei Geral das MPEs (Lei n 123/2006), as microempresas são as que possuem um faturamento anual de, no máximo, R\$ 240 mil por ano. Segundo dados do IBGE (2003) essas pequenas empresas no Brasil têm altas taxas de natalidade e de mortalidade, ou seja: são muitas as empresas que são fundadas e muitas as empresas que não conseguem se estabelecer e se manter a longo prazo. Algumas causas são apontadas como causadoras deste fenômeno, mas em geral isso decorre dos problemas com a gestão destas empresas.

A Fundação Nacional da Qualidade, tratando sobre a gestão de pequenas empresas, indica que “as micro e pequenas empresas no Brasil e no mundo tem características próprias. São mais ágeis, versáteis, flexíveis e adaptam-se com mais facilidade que as grandes empresas, mas em contrapartida, devido às limitações próprias de seu porte, em geral têm menos poder de barganha e não se beneficiam de ganhos de escala. ” (FNQ, 2012). As características particulares dessas empresas justificam uma análise focada na melhoria dos processos destas empresas.

Esta análise da Fundação Nacional da Qualidade se estende para as pequenas empresas de construção de edificações, e por este motivo, nessas empresas é de fundamental importância que os processos sejam racionalizados de maneira a garantir que haja um equilíbrio entre as demandas e como resolver elas com planejamento, processos e melhoria, atendendo sempre os interesses dos envolvidos na produção: consumidores, fornecedores, acionistas, trabalhadores, meio ambiente e sociedade para que consigam usar as suas características próprias em seu benefício.

É neste contexto de melhoria de processos que visam a excelência na gestão é que a Fundação Nacional da Qualidade propôs os Fundamentos de Excelência em Gestão. São um conjunto de valores e princípios que revelam padrões culturais internalizados nas organizações de Classe Mundial. No MEG, os Fundamentos são expressos em características tangíveis, mensuráveis quantitativa ou qualitativamente, por meio de processos e seus respectivos resultados. O MEG tem três objetivos principais: como referencial de modelo de gestão, como avaliação (auto avaliação) da estrutura de gestão e como meio para as empresas se candidatarem no Prêmio Nacional da Qualidade, promovido pela fundação nacional da qualidade, e esses Fundamentos indicam o caminho a seguir para a excelência na gestão.

Como é salientado pela FNQ (2012) “não se podem reproduzir mecanicamente os modelos de gestão e de boas práticas empregados pelas empresas de maior porte”. Assim sendo, os fundamentos para excelência na gestão de pequenas e médias empresas são os mesmos do que nas grandes empresas, porém precisam ser implementados de maneira diferenciada, segundo a realidade das mesmas, para ajuda-las a atingir a excelência na gestão, colaborando com a estratégia e melhoria contínua, para que seja possível a empresa se estabelecer a longo prazo.

## 1.1 OBJETIVOS

A pesquisa será desenvolvida para analisar a gestão de construtoras de pequeno porte sob a ótica dos os Fundamentos de Excelência em Gestão propostos pela Fundação Nacional da Qualidade.

Também se pretende com este trabalho atingir os seguintes objetivos específicos:

- Analisar da gestão de uma construtora de pequeno porte;
- Analisar o modelo de gestão praticado em uma construtora de pequeno porte sob a ótica dos critérios propostos pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e os seus fundamentos.
- Analisar comparativamente o modelo de gestão praticado com o modelo de gestão sugerido pela FNQ

## 1.2 JUSTIFICATIVAS

Os Fundamentos de Excelência em Gestão para excelência são um conjunto de valores e princípios que revelam padrões culturais internalizados nas organizações de Classe Mundial. No MEG, os Fundamentos são expressos em características tangíveis, mensuráveis quantitativa ou qualitativamente, por meio de processos e seus respectivos resultados e esses Fundamentos indicam o caminho a seguir para a excelência na gestão nas empresas.

Desta forma, os fundamentos de excelência em gestão são um horizonte a seguir na organização e estruturação das empresas, inclusive nas de pequeno porte no ponto de vista da gestão, auxiliando-as a se estabelecerem a longo prazo no mercado e que possam atingir a

excelência na gestão aplicando os fundamentos propostos pela Fundação Nacional da Qualidade.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CONSTRUÇÃO CIVIL

A indústria da construção civil é composta pelas atividades de construção civil, somadas a todas as atividades industriais e serviços a ela ligados que integram a sua cadeia produtiva e assumiu um papel de grande importância para a sociedade e para a economia brasileira, pois em 2013, de maneira isolada representa 15,5% do PIB nacional, empregando quase 6% de toda a classe trabalhadora além de ser a peça chave para combater o déficit habitacional no país (ABIKO; GONÇALVES, 2013).

O papel de protagonista no desenvolvimento econômico e social do país se destaca ao analisarmos o conjunto de atividades demandadas pelo setor que influenciam na qualidade de vida da população e na infraestrutura econômica do país. Como destaca Filha, Costa e Rocha (2010) “o setor apresenta forte relacionamento com outros setores industriais, na medida em que demanda vários insumos em seu processo produtivo, e é intenso em trabalho, absorvendo parcela significativa da mão de obra com menor qualificação”.

A demanda por insumos das mais variadas fontes faz com que, segundo Bandeira, Mello e Maçada (2009), “a indústria da construção civil aja sobre uma extensa cadeia produtiva de fornecedores, serviços de comercialização e manutenção. Desta forma as relações inter organizacionais são uma realidade no setor que influencia o desempenho das empresas do ramo”. Essas relações são fundamentais para o bom desempenho das empresas no setor formando assim a cadeia produtiva e de suprimentos da indústria da construção civil.

Diante deste panorama, a construção civil é um dos setores fundamentais para questão econômica, social e ambiental na contemporaneidade. O setor influencia a cadeia produtiva de maneira muito ampla: na distribuição de emprego e renda em grande escala, no consumo, produção e distribuição de insumos indispensáveis para a construção de edificações e infraestrutura, fazendo com que haja uma grande movimentação de capital e grande demanda de recursos naturais, sendo protagonista para o desenvolvimento econômico dos países e tendo grande importância no desenvolvimento ambiental sustentável.

Segundo Filha, Costa e Rocha (2010) o macro setor da construção é um conjunto de setores de atividade econômica com forte interligação que abrange desde as construtoras, os segmentos da indústria de construção até os segmentos de comércio associados aos produtos de

construção, ou seja: as empresas que constroem imóveis e infraestrutura, as empresas que produzem as matérias primas, materiais ou sistemas, capacitam a mão de obra para o trabalho nas indústrias e obras e a rede que comercializa e distribui os insumos necessários para as obras.

De maneira mais específica, o subsetor das construtoras atua em duas frentes distintas pela diferença dos insumos predominantes para a produção dos seus produtos finais: a construção pesada, ou infraestrutura e as edificações.

As obras de que compõem a cadeia produtiva da construção pesada é definida pelas obras de infraestrutura urbana, montagem industrial e infraestrutura de transportes. Esta cadeia produtiva engloba também os subsetores de materiais de construção, subempreiteiros, os projetos e gerenciamento das construções além da operação e manutenção destas obras.

Faz parte da cadeia produtiva das edificações o subsetor dos materiais de construção, a rede de comércio e distribuição de insumos para estes tipos de obras, manutenção e reforma das edificações, construções residenciais autogeridas – aquelas que o proprietário administra as obras -, a construção imobiliária, as construções por contrato – como hospitais, presídios entre outros - e a comercialização dos produtos e serviços dessa cadeia produtiva.

Para termos noção da ordem de grandeza do impacto das atividades produtivas de construção para a indústria da construção podemos consultar a divulgação feita pela ABRAMAT em setembro de 2016 das pesquisas realizadas pela Fundação Getúlio Vargas sobre o mercado da construção. As tarefas de construção em geral somaram ao PIB do país R\$ 491.254 milhões de reais, sendo que o montante que representa exclusivamente as atividades relacionadas a construção, excluindo comércio, produção industrial e serviços, compõe 66,20% das receitas decorrentes dessa atividade, o que demonstra o peso destas atividades para a economia do setor em geral.

Outas parcelas que compõe o PIB total da indústria da construção civil, segundo os mesmos estudos da FGV: a produção industrial e a construção de equipamentos para a construção, somam 12,5% do total, o que demonstra o baixo investimento em tecnologia neste setor decorrente principalmente da concorrência nas importações, o peso da estrutura tributária e as mudanças tecnológicas, o que afeta muito a renovação dos métodos produtivos e melhoria geral do setor.

Em geral a indústria da construção civil ainda apresenta um baixo nível tecnológico e de racionalização dos processos envolvidos na sua produção. Pela grande importância das atividades desenvolvidas por este macro setor produtivo para a economia, para o meio ambiente

e para a sociedade é de fundamental importância que sejam cada vez mais racionalizados os processos e as aquisições deste setor, para garantir a sua sustentabilidade e lucratividade.

## 2.2 GESTÃO DA QUALIDADE

O conceito de qualidade é um conceito sempre ampliado, que indica substancialmente a conformidade com os requisitos atendendo a norma ou o padrão. É importante observar que a qualidade não pode ser identificável e mensurável diretamente, sendo definida a partir de características que confiam qualidades as coisas (OLIVEIRA et al, 2003, p. 113).

Armand Feigenbaum, definiu qualidade como sendo “a correção dos problemas e de suas causas ao longo de toda a série de fatores relacionados com marketing, projetos engenharia, produção e manutenção, que exercem influência sobre a satisfação do usuário”. Essa visão nos direciona para a concepção que todos os envolvidos nos processos de produção e manutenção são responsáveis pela qualidade da produção.

O senso de qualidade é do cliente que percebe, aprova e julga se o produto atende os requisitos de qualidade, tudo isso com inovação, flexibilidade e agilidade com o objetivo de encantar o cliente. Segundo Garvin, D. A. 1992 (*apud*, Marcos Bueno, 2010) a qualidade evoluiu até nossos dias principalmente através de quatro eras, dentro das quais a arte de obter qualidade assumiu formas específicas.

A primeira evolução da qualidade foi a Era da Inspeção que começa na revolução industrial, quando a produção deixa de ser artesanal e em baixa escala, ou seja, onde o artesão era o responsável pelo produto e pela qualidade final e ganha um caráter mais organizado e padronizado. Com a produção sendo industrializada e o aparecimento da produção em massa, foi necessário elaborar um sistema para testar, inspecionar, examinar e testar os produtos para garantir a qualidade dos mesmos. Esta fase prevaleceu por muitos anos, não havia uma análise crítica das causas do problema ou dos defeitos (BUENO, 2010. p. 2).

É neste contexto que Frederick W. Taylor criou os princípios da administração científica e os divulgou no livro *The Control of Quality of Quality in Manufacturing*, onde foi definida a função do inspetor de qualidade, com as atribuições, responsabilidade e autoridade pela qualidade dos produtos (BUENO, 2010. p.2).

A segunda Era foi a do Controle da Qualidade, quando Shewhart, no período entre guerras trabalhou na construção de uma metodologia corrigir os problemas referentes a

qualidade dos produtos. Neste contexto surgiram os Métodos de Controle Estatísticos de Processos. Durante a segunda guerra mundial os esforços de Dodge, Romig introduziram técnicas estatísticas para obter o controle dos processos a partir de técnicas de amostragem, para combater a ineficiência e impraticabilidade da inspeção de todos os produtos em escala ou em massa de armamentos e munições (BUENO, 2010. p.3).

Com a difusão das técnicas de controle estatístico da qualidade em 1944 foi lançado o primeiro jornal especializado na área de qualidade, *Industrial Quality Control*, que deu origem mais tarde a revista mundialmente conhecida, *Quality Progress*, editada pela *American Society for Quality Control* (ASQC).

A ASQC foi a principal impulsionadora e disseminação das técnicas de qualidade no ocidente e no Japão com a JUSE – Associação de Engenheiros e Cientistas Japoneses (BUENO, 2010. p.3).

Entre 1950 e 1960, no período pós-guerras, se iniciou a terceira fase: A Era da garantia da qualidade. Segundo Bueno (2010), os quatro principais movimentos desta era foram as técnicas de confiabilidade, o controle total da qualidade, a quantificação dos custos da qualidade e o programa zero defeitos de Crosby. A era da garantia da qualidade caracterizou-se principalmente pela importância dada ao planejamento para garantir a qualidade, a coordenação das atividades dos diversos envolvidos na produção, na criação de padrões para assegurar a qualidade dos produtos além das técnicas estatísticas.

A quarta Era citada por Bueno (2010) foi a era da Gestão da Qualidade Total, que se inicia na introdução dos produtos japoneses de alta qualidade no mercado americano, no final da década de 70. Esta era está marcada pela aplicação da estratégia da qualidade, trabalho em equipe, empoderamento os funcionários, envolvimento dos consumidores e envolvimento de toda a operação.

A gestão da qualidade total vai culminar no final da década de 80 na criação das normas ISO, e elas formam juntamente com outras normas, os chamados sistemas de gestão integrados. “ISO 9000 é um conjunto de normas internacionais, que fornecem critérios para a avaliação de procedimentos de garantia da qualidade e gestão da qualidade em uma organização e entre a organização e seus clientes ou público.” (SOUTO, SALGADO; 2003, apud FRAGA, 2011, p. 25).

A família de normas ISO 9000 estabelece requisitos que colaboram com a melhoria dos processos, a capacitação dos colaboradores, a atenção para o ambiente de trabalho, satisfação



dos clientes, colaboradores e fornecedores, num processo contínuo de melhoria do sistema de gestão da qualidade, aplicando-se nos mais variados campos de trabalho: materiais, produtos, processos e serviços.

### 2.3 MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO DA FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ)

O Modelo de Excelência em Gestão – MEG foi desenvolvido pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) para concretizar a sua missão que é “estimular e apoiar as organizações brasileiras no desenvolvimento e na evolução de sua gestão para que se tornem sustentáveis, cooperativas e gerem valor para as partes interessadas” (MEG, 2016. p. 4)

O Modelo de Excelência em Gestão (MEG) é um modelo de “referência e aprendizado que serve para todo tipo e porte de empresa” (MEG, 2016 – p. 1) que através da auto avaliação a empresa pode identificar o que precisa para atingir a excelência em gestão, através de fundamentos e de critérios de avaliação reconhecidos e utilizados mundialmente.

Essa avaliação possibilita a visão sistêmica da organização, pois possui o conceito de aprendizado e melhoria contínua pois o seu funcionamento é inspirado no ciclo PDCL (*plan, do, check, learn*), com o foco na realização dos resultados.

As empresas são beneficiadas de várias formas ao adotar o MEG, pois estimula elas a estarem atentas as necessidades e expectativas das partes interessadas e usa essas informações para formular o planejamento estratégico e seus desdobramentos. Alguns dos benefícios listados pela FNQ no site oficial, são:

1. Promover a competitividade,
2. Proporcionar um referencial para a gestão de organizações,
3. Promover o aprendizado organizacional,
4. Possibilitar a avaliação e a melhoria da gestão de forma abrangente,
5. Melhorar a compreensão dos anseios das partes interessadas,
6. Mensurar os resultados do negócio de forma objetiva,
7. Desenvolver a visão sistêmica dos executivos,
8. Estimular o comprometimento e a cooperação entre as pessoas,
9. Incorporar a cultura da excelência,
10. Uniformizar a linguagem e melhora a comunicação gerencial,

11. Permitir um diagnóstico objetivo e a mensuração do grau de maturidade da gestão,
12. Enfatizar a integração e o alinhamento sistêmico.

O MEG possui os Fundamentos da Gestão para Excelência que são “um conjunto de valores e princípios que revelam padrões culturais internalizados nas organizações de Classe Mundial – expressão utilizada para caracterizar uma organização considerada entre as melhores do mundo na gestão organizacional.” (MEG, 2016. p. 9). Esses fundamentos são expressos em características tangíveis, mensuráveis quantitativa ou qualitativamente, por meio de processos e seus respectivos resultados, e formam o conjunto de premissas a serem avaliadas nos questionários de auto avaliação, podendo ser desdobrando em temas que são eles:

1. Pensamento sistêmico: alinhamento e tomada de decisão;
2. Compromisso com as partes interessadas: requisitos das partes interessadas, cliente, relacionamento com as partes interessadas, fornecedor, força de trabalho;
3. Aprendizado organizacional e inovação: aperfeiçoamento, conhecimento, competências essenciais, inovação;
4. Adaptabilidade: capacidade de mudar, flexibilidade;
5. Liderança transformadora: valores e princípios organizacionais, governança, cultura organizacional, olhar para o futuro, sucessão;
6. Desenvolvimento sustentável: econômico financeiro, ambiental, social;
7. Orientação por processos: informações organizacionais, gestão por processos, produto;
8. Geração de valor: resultados sustentáveis.

## 2.4 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

As micro e pequenas empresas assumem características próprias de gestão, competitividade e inserção no mercado. Segundo definição do IBGE (2003), as MPE brasileiras têm em geral as seguintes características:

- Baixo volume de capital empregado;
- Altas taxas de natalidade e mortalidade;
- Presença significativa de proprietários, sócios e funcionários com laços familiares;
- Grande centralização do poder decisório;
- Não distinção da pessoa física do proprietário com a pessoa jurídica, inclusive em balanços contábeis;

- Registros contábeis pouco adequados;
- Contratação direta de mão-de-obra;
- Baixo nível de terceirização;
- Baixo emprego de tecnologias sofisticadas;
- Baixo investimento em inovação tecnológica;
- Dificuldade de acesso a financiamento de capital de giro;
- Dificuldade de definição dos custos fixos;
- Alto índice de sonegação fiscal;
- Utilização intensa de mão-de-obra não qualificada ou sem qualificação.

Para o Sebrae, eles podem ser divididos em quatro segmentos por faixa de faturamento, com exceção do pequeno produtor rural. Tal segmentação segue os critérios da Lei Complementar 123/2006, também chamada de Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas. Resumidamente, os pequenos negócios são divididos da seguinte maneira:

- Microempreendedor Individual - Faturamento anual até R\$ 60 mil;
- Microempresa - Faturamento anual até R\$ 360 mil;
- Empresa de Pequeno Porte - Faturamento anual entre R\$ 360 mil e R\$ 3,6 milhões;
- Pequeno Produtor Rural - Propriedade com até 4 módulos fiscais ou faturamento anual de até R\$ 3,6 milhões

#### 2.4.1. MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO

As pequenas empresas de construção concorrem nos mesmos nichos de mercado das especificadas acima, porém com um quadro de funcionários e volume de negócios reduzido. No estudo “As características da mão de obra na construção civil e a evolução do emprego no setor”, o Sindicato da Indústria da Construção Civil no Estado de Minas Gerais (Sinduscon-MG) contabilizou que 97,39% dos estabelecimentos da construção civil de todo o país em dezembro de 2010 eram classificáveis como micro ou pequenos (mais de 157,4 mil estabelecimentos) e apenas 2,61% podiam ser considerados como médios ou grandes (cerca de 4,2 mil empresas). Nesta pesquisa foram caracterizadas como microempresas as que tinham no seu quadro de funcionários até 19 empregados e como pequenas empresas as que contavam com 20 a 99 colaboradores.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 INTRODUÇÃO

Entre as diversas metodologias de pesquisa existentes para a compreensão do atual cenário de determinada realidade, a técnica de observação possibilita ao pesquisador extrair informações de um grupo ou de uma situação para os mais diversos objetivos.

Para a presente pesquisa, foi utilizado o método da observação para a descrição e comparação da gestão de uma pequena empresa do ramo da construção civil com o que é sugerido pela Fundação Nacional da Qualidade como os fundamentos para que uma empresa atinja a excelência na gestão.

#### 3.2 DESCRIÇÃO DO MÉTODO UTILIZADO

A observação do sistema de gestão da empresa com o objetivo de avaliar como a gestão da empresa é feita e a comparação com o que é proposto pela fundação nacional da qualidade, foi feita através seguintes etapas:

1. Delimitação da observação: Foi feita a observação geral da empresa com três enfoques principais: mapeamento dos setores e atividades, como é praticada a gestão da empresa e as atividades relacionadas com o diretor. É importante observar que o pesquisador, no momento da pesquisa estava entre o corpo de colaboradores da empresa, o que faz com que haja alguma interferência sobre os dados apresentados.
2. Coleta de dados: Os dados foram coletados a partir da observação do pesquisador e na sequência foi elaborado um relatório livre da descrição geral da gestão da empresa contemplando os critérios estabelecidos na delimitação da observação.
3. Análise e interpretação dos dados: Os dados coletados e descritos no relatório livre foram analisados sob o prisma que a FNQ propõe para que uma empresa atinja a excelência na gestão das empresas. A análise destes dados também foi feita levando em consideração o porte e atividade fim da empresa.
4. Elaboração do relatório: Foi feita a elaboração de um relatório seguindo os oito fundamentos de excelência como base para a análise da gestão da empresa observada

### 3.3 DESCRIÇÃO DA EMPRESA OBSERVADA

A escolha da empresa foi feita a partir de três critérios principais, que se justificam para caracterizar como sendo uma micro ou pequena empresa do ramo da construção civil com pouco tempo de atividade.

- Ter menos que 19 funcionários, conforme definição no site oficial do SEBRAE (2017);
- Ser uma empresa do ramo da construção civil;
- Ter idade menor ou igual a 10 anos.

#### 3.3.1 DADOS DA EMPRESA OBSERVADA

A empresa analisada tem registrada no cartão de CNPJ como atividade econômica principal o comércio varejista de materiais de construção em geral e como atividades econômicas secundárias, a compra e venda de imóveis próprios, incorporação de empreendimentos imobiliários, serviços de engenharia, construção de edifícios. Porém a empresa realiza todas as atividades fundamentais para a produção de imóveis, tais como: projetos, compras de materiais, atividades de incorporação, construção, contratação de mão de obra e comercialização dos imóveis.

Todas as atividades da empresa são realizadas por um corpo de colaboradores com a seguinte composição:

- Em cada obra, 6 funcionários: um almoxarife, um mestre de obras e mais quatro funcionários de apoio a produção e controle de terceirizados
- Em média, 35 funcionários terceirizados por cada fase das obras.
- No escritório, a empresa conta com 5 funcionários, responsáveis pelas atividades administrativas e de apoio a obra: compras, assistente administrativo, financeiro, projetista, arquiteta;
- O diretor geral da empresa também é o engenheiro das obras;

A construtora tem como política manter sempre três obras em andamento, uma nas fases de serviços preliminares e iniciais, outra obra nas fases de superestrutura e fechamento, e outra nas fases de acabamento e entrega, sendo possível a realocação de funcionários próprios e a gestão dos terceirizados. No momento do levantamento para realização do trabalho a empresa contava apenas com duas obras: uma nas fases de acabamento e entrega e outra nas fases de

serviços preliminares e fundações, por uma excepcionalidade decorrente da crise financeira que afetou a construção civil nos últimos anos.

A empresa conta com fonte de financiamento de imóveis recursos próprios ou de instituições financeiras públicas e privadas. O capital social da empresa é de 50mil reais e conta com dois sócios-proprietários. O faturamento médio mensal em 2016 foi de R\$ 200.000,00.

Um dos sócios/proprietários além de ser o gerente financeiro/comercial é o engenheiro responsável pelas obras e centraliza diversos papéis na empresa, despachando e aprovando qualquer processo financeiro, de compras, engenharia ou produção.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 INTRODUÇÃO

Os fundamentos de excelência em gestão são um conjunto de valores e princípios que revelam padrões culturais internalizados nas organizações de Classe Mundial. No MEG, os Fundamentos são expressos em características tangíveis, mensuráveis quantitativa ou qualitativamente, por meio de processos e seus respectivos resultados. Para a elaboração desta análise foram utilizados os oito fundamentos da excelência na gestão propostos pela FNQ e cada um destes fundamentos foi analisado de maneira subjetiva, contrapondo a realidade da empresa com a proposta do MEG.

### 4.2 CARACTERÍSTICAS GERAIS DA GESTÃO DA EMPRESA

As características gerais da gestão da empresa enquadram ela na descrição feita pelo IBGE (2003) para as micro e pequenas empresas. Em geral pode ser descrita a gestão da empresa em dez tópicos principais:

1. O proprietário da empresa, diretor geral e engenheiro é quem centraliza todas as ações fazendo com que não haja a gestão autônoma da empresa;
2. Há a presença de familiares ou de colaboradores com algum vínculo pessoal além de funcionários sem vínculos pessoais. Essa estrutura de recursos humanos não conta com um plano um plano de carreira, uma estrutura de cargos e salários;
3. A gestão é informal, com pouca ou nenhuma preocupação com a elaboração de processos e a padronização de ações importantes para o desenvolvimento da empresa;
4. A baixa qualidade gerencial é verificada na ausência de informações sobre processos e controle sobre as ações tomadas na empresa;
5. A falta de conhecimento do mercado e a falta de preocupação com o desenvolvimento de uma estratégia de mercado que seja competitiva gera dificuldade de tomada de decisões;
6. A empresa tem recursos escassos no mercado fornecedor devido à baixa reputação para obtenção de crédito;
7. Observa-se a má administração dos recursos financeiros conquistados, sendo utilizados para finalidades diversas as que são realmente solicitadas as instituições financeiras.

8. Não há preocupação com o planejamento a longo prazo, evidenciado na falta de planos no horizonte maior que dois anos;
9. É constante entre os colaboradores o clima de incerteza quanto aos negócios da empresa, além da vinculação do patrimônio pessoal do proprietário ao patrimônio da empresa, o que evidencia a dificuldade de definir a real saúde financeira da empresa.
10. Entre os clientes que já compraram os imóveis construídos pela empresa há um número muito grande de insatisfação e manifestações negativas, tanto em meios públicos (como internet) quanto no atendimento ao cliente da empresa. Em geral estas manifestações negativas vêm da falta ou dificuldade de comunicação com a empresa, não pela má qualidade dos imóveis entregues.

### 4.3 ANÁLISE DOS OITO FUNDAMENTOS DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO

#### 4.3.1 PENSAMENTO SISTÊMICO

O pensamento sistêmico é definido como a empresa trata as relações de interdependência e seus efeitos entre os diversos componentes que formam a organização, bem como entre estes e o ambiente com o qual interagem. É composto por alguns subcritérios, que são: alinhamento e tomada de decisão.

##### 4.3.1.1 ALINHAMENTO

O alinhamento da gestão da empresa pode ser entendido como os processos estão delineados e é construído a partir de três premissas principais: como o modelo de gestão é estruturado, como são feitas as tomadas de decisão e como é feita a atuação em rede.

O Modelo de gestão da empresa observada é estruturado de maneira que o diretor/proprietário da empresa participe de todos os processos, que são geridos de maneira isolada, não criando nenhum fluxo ou processo de interdependência. Os processos principais observados foram: compras, pagamentos e recebimentos, projetos, atendimento ao cliente (vendas e pós-vendas) e produção (obras).



As compras de insumos e contratação de mão de obra são estruturadas de maneira informal seguindo basicamente sempre o mesmo fluxo, porém não há a padronização destes processos ou suas ramificações, ficando livre a organização e operacionalização das compras e dos contratos pelo comprador e a tomada de decisão é feita apenas pelo diretor da empresa de maneira arbitrária.

Os pagamentos são passados para o diretor de empresa, que é quem toma a decisão dos pagamentos prioritários ou necessários no período, assim como os recebimentos, que são organizados pelo responsável do financeiro e a tomada de decisão sobre negociações e cobranças é feita pelo diretor. O funcionário responsável pelo financeiro executa apenas a parte operacional dos processos, com relativa padronização sem a interferência com as outras áreas da empresa.

A elaboração dos projetos segue uma sistemática padronizada, pois a decisão sobre o escopo dos projetos está sobre a concepção do diretor. O projetista recebe a concepção e tem liberdade limitada para a criação, pois todos os detalhes dependem da aprovação do diretor, que acaba por interferir nos processos criativos e técnicos. A tomada de decisões está nas mãos do diretor e esta atividade não se relaciona com nenhuma das demais na empresa.

As atividades de atendimento ao cliente são as únicas que relacionam os diversos setores da empresa para o atendimento de suas demandas. O atendimento ao cliente recebe as solicitações e as direciona ao diretor da empresa, que define quem deve resolver cada uma delas. A priorização do atendimento e a solução das manifestações é feita pelo diretor que é quem organiza as soluções e integra os setores para a solução das demandas de maneira isolada.

A produção, ou seja, as obras, é o setor com a melhor padronização e integração entre as áreas para a realização de suas atividades. A tomada de decisões é centralizada, porém a gestão deste setor conta com a participação de todas as outras áreas da empresa.

Na empresa analisada, não é feito nenhum tipo de medição ou controle em nenhum dos processos acima citados: o controle é feito pela figura centralizadora do diretor da empresa. Também pode se observar que o controle é sempre feito sob demanda, ou seja os processos só são controlados quando há a necessidade, como por exemplo em época de entrega de imóveis e no início de obras.

A empresa não atua em rede, ou seja, não gera relação clara de interdependência entre os envolvidos nos processos. Os processos são estabelecidos de maneira linear, não gerando relação ou interdependência entre eles. A interface entre os processos se dá sempre na figura

centralizadora do diretor da empresa, não dando possibilidade de interação entre os setores/processos envolvidos.

#### 4.3.1.2 TOMADA DE DECISÃO

A tomada de decisão é um subcritério que indica a capacidade da empresa em designar os caminhos a seguir nas mais variadas situações, a partir da identificação das informações que tem disponíveis sobre o negócio da análise das mesmas.

Por se tratar de uma pequena empresa, as informações estão nas pessoas, o que gera um grande problema para identifica-las e rastreá-las. Há um esforço para gerar um banco de dados e cadastro de fornecedores, instituições financeiras, clientes e oportunidades de mercado, porém a qualidade destes registros é questionável (por exemplo planilhas sem as devidas descrições ou outros documentos em que a compreensão depende de históricos que diversas vezes não existem), o que acaba por gerar dificuldade na hora da tomada de decisões sobre os mais diversos assuntos.

Mesmo limitadas e de qualidade questionável, as informações disponíveis nos registros da empresa são sempre a primeira saída para a resolução de problemas, pois elas guardam algum histórico de contatos e experiências que auxiliam a resolução de diversas demandas. Estas informações estão principalmente nos registros de e-mail e nas informações registradas de maneira informal pelos funcionários. Não é feita a gestão destas informações em nenhum nível, como a disponibilização em algum sistema ou pastas compartilhadas entre todos os funcionários.

#### 4.3.2 APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO

Este fundamento trata de como a empresa busca e alcança novos patamares de competência para a organização e sua força de trabalho, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimentos, promovendo um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias capazes de gerar ganhos sustentáveis para as partes interessadas.

É tratado como aperfeiçoamento a capacidade de melhorar através do diagnóstico, implementação e compartilhamento das melhorias. O maior obstáculo para a empresa conseguir se aperfeiçoar é conseguir superar a figura centralizadora do diretor da empresa no que tange as oportunidades de aperfeiçoamento. Não foram observadas nas atividades analisadas a delegação de atividades que sugiram melhorias na empresa, além de não haver oportunidades visíveis para que os colaboradores da empresa tenham empoderamento para atuar no diagnóstico, implementação e compartilhamento das melhorias. Em geral foi observado que o caráter conservador é predominante.

A identificação de competências essenciais é feita sob demanda, por exemplo: quando é necessário um profissional com experiência em determinada atividade, ele é procurado no mercado, ou complementada a formação de um profissional que já trabalhe na empresa com atividade relacionada. A falta de planejamento na identificação e no desenvolvimento de competências essenciais faz com que a empresa não conviva com a multiplicidade de experiências, seja pela composição dos seus recursos humanos, seja pela incapacidade financeira em manter diversos funcionários com competências específicas, criando em geral, o perfil generalista que é o mais próximo que essas empresas chegam. Identificar e desenvolver competências essenciais sob demanda faz com que vários processos sejam ineficientes e não consigam resolvê-las em tempo hábil.

Há muito pouco esforço e contribuição da alta diretoria para que seja possível desenvolver o conhecimento dos colaboradores com capacitação profissional. A utilização do conhecimento é feita no tempo que o colaborador que é possuidor das informações permanece trabalhando na empresa, não sendo dada a devida importância em reter, proteger e utilizar de maneira eficiente o conhecimento adquirido.

No que se refere a inovação, a empresa tem bastante abertura para novas ideias, porém o caráter conservador sobrepõe qualquer iniciativa. A inovação é absorvida e aceita desde que não sobreponha a segurança da tradição. Há o baixo emprego de tecnologias sofisticadas e baixo emprego de inovação tecnológica, porém a empresa não está fechada a estas oportunidades. Este caráter conservador faz com que a empresa tenha dificuldades em ser atraente para o mercado consumidor e interessante para o seu corpo de colaboradores.

#### 4.3.3 LIDERANÇA TRANSFORMADORA

A liderança transformadora é o fundamento que trata como os líderes (ou líder) da empresa atuam de forma ética, inspiradora, exemplar e comprometida com a excelência, compreendendo os cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização e suas partes interessadas, no curto e longo prazos - mobilizando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização; explorando as potencialidades das culturas presentes; preparando líderes e pessoas; e interagindo com as partes interessadas.

Observa-se de maneira muito clara que não há uma definição clara por parte do líder os valores e princípios organizacionais, pois os funcionários da empresa não conseguem defini-los com clareza. Mesmo sem valores e princípios organizacionais claros, verifica-se claramente o engajamento das pessoas em fazer com que as atividades sejam cumpridas de maneira eficiente e rápida.

A relação hierárquica das pessoas que trabalham na empresa define a estruturação da governança da empresa, que pode ser observada em dois níveis principais: diretor (gerente, engenheiro e administrador) e no segundo nível, de maneira horizontal e linear, todos os outros colaboradores da empresa. O modelo de estruturação da governança é centralizado na figura do diretor com todas as outras atividades ramificadas e derivadas das atividades do mesmo. Um ponto importante a ser observado é que ainda existe mais uma subdivisão – os funcionários com relação de proximidade ou familiaridade estão em um nível maior de proximidade da figura do diretor e os funcionários sem relação de proximidade ou familiar tem menor poder de influência e iniciativa. A separação destes dois níveis dos funcionários da empresa é claro quando é observado na relação dos funcionários entre si, o que marca profundamente a cultura organizacional da empresa.

A cultura organizacional está embasada principalmente na visão do diretor da empresa, quem direciona os valores e crenças da empresa. Porém como a cultura organizacional não é facilmente moldável, podemos perceber diversos traços da influência do líder (representado pela figura do diretor) nos valores e crenças dos funcionários, mais presente nos funcionários que na hierarquia da empresa estão em níveis de maior proximidade com o tomador das decisões. Não há no horizonte de planejamento da empresa nenhuma preocupação com a revisão da cultura da empresa para se adequar a realidade do mercado e dos seus funcionários. A falta de atualização da cultura organizacional por parte dos líderes é entendida pelos funcionários como um fator de risco para os negócios da empresa a longo prazo.

Outro ponto observado na liderança da empresa é que as atividades não são realizadas com planejamento e não há nenhuma metodologia ou trabalho específico para mapear e gerenciar os riscos do negócio, o que faz com que todas as atividades gerem potenciais riscos para a empresa nos mais diversos cenários. O sentimento de instabilidade gerado pelo risco do negócio e das atividades está muito presente no clima organizacional.

A orientação da liderança da empresa para a formulação e implementação de estratégias está fundamentalmente direcionado nas oportunidades de negócios existentes e a projeção delas a longo prazo, como o por exemplo: a empresa só inicia uma obra nova após a contabilidade apontar lucros acumulados que deem capacidade financeira para a empresa iniciar uma nova obra. Alguns pontos foram observados como maiores influenciadores da falta de planejamento estratégico: acesso a fontes de financiamento a longo prazo, dificuldades de atrair investidores ou construir parcerias sólidas a longo prazo além da precariedade da gestão praticada na empresa.

O clima de instabilidade gerado pela gestão sem planejamento pode ser apontado como um dos fatores relacionados com a liderança que mais influenciam na alta rotatividade de funcionários e na dificuldade de estabelecimento da mão de obra. Não foi observada nenhuma iniciativa relacionada a identificação e preparação de novos líderes e sucessores e o uso de mão de obra desqualificada ou pouco qualificada dificulta a formação dos recursos humanos com este perfil.

#### 4.3.4 COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS

A maneira como as empresas estabelecem pactos com as partes interessadas e suas inter-relações com as estratégias e processos, em uma perspectiva de curto e longo prazos são o fundamento do compromisso com as partes interessadas, composto pelos requisitos e relacionamento com partes interessadas, principalmente fornecedores e força de trabalho.

As partes interessadas identificadas na empresa, que são relevantes para empresas de pequeno porte são: clientes, fornecedores, fontes de crédito e funcionários. Todos os outros envolvidos ou comprometidos têm papel secundário e recebem atenção limitada, como é o meio ambiente e sociedade. Há um esforço grande para atender os requisitos de todos os interessados, principalmente dos clientes, fornecedores e fontes de crédito e os outros interessados também tem seus requisitos atendidos conforme a empresa observa a necessidade de atendê-los.

Observa-se constantemente a preocupação com a manutenção da imagem da empresa perante o mercado consumidor e fornecedor, e por isso a resolução de manifestações são atendidas e solucionadas de maneira ágil e pontual, sem um processo bem estabelecido ou um trabalho de prevenção, principalmente quando as manifestações estão em meios públicos como a internet ou que impedem a continuidade das atividades de produção, como no caso de fornecedores e fontes de crédito.

A dificuldade de acesso a financiamento ou a fontes de crédito, a pouca idade da empresa e o de capital de giro limitado faz com que o mercado fornecedor seja muito receoso para a liberação de compras de valores elevados ou com pagamentos parcelados a longo prazo. A falta de segurança na manutenção de negócios com os fornecedores faz com que, em geral, tenha um relacionamento com um número muito limitado de fornecedores o que acaba por gerar pouco crédito no mercado e dependência dos fornecedores que conseguem desenvolver e estabelecer parcerias.

Outra constatação importante é a relação com estabelecida com a força de trabalho, tanto a mão de obra contratada diretamente como a mão de obra terceirizada, utilizada principalmente nas obras. A alta rotatividade de pessoal e a utilização intensa de mão-de-obra não qualificada faz com que não haja confiabilidade no recrutamento, desenvolvimento e manutenção da força de trabalho. A forte presença do componente familiar e a estrutura organizacional destas empresas faz com que haja muita pessoalidade nas relações patrão-funcionário, o que pode ser um ponto que prejudique a autoridade nas decisões do diretor. Os esforços em atender os anseios da força de trabalho estão principalmente representados na boa remuneração e nos benefícios aos trabalhadores. Plano de carreira, expectativa de crescimento e falta de autonomia são os principais anseios não atendidos que pode ser observado.

#### 4.3.5 ADAPTABILIDADE

O fundamento da adaptabilidade é a maneira como as empresas agem de maneira a flexibilizar mudar em tempo hábil, frente a novas demandas das partes interessadas e alterações no contexto. Esse fundamento está subdividido na capacidade de mudar e na flexibilização de condutas que já estão fundamentadas.

A identificação das mudanças e a implantação das mudanças seguem o ritmo de das diferentes demandas que recebe, tanto no mercado consumidor, fornecedor, fiscal e de volume de negócios. Qualquer necessidade de mudança gera estresse organizacional e necessidade de revisão de toda a estrutura da empresa.

A revisão da estrutura da empresa é feita pois não há processos delineados e uma gestão que permita haver flexibilidade para poder atender as demandas conforme necessidade, não tendo margem para erro ou imprevistos, fazendo com que as respostas, decisões ou atividades que precisam de flexibilização para a tomada de decisão tenham um tempo maior para a ação.

#### 4.3.6 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Este critério orienta como as empresas de se comprometem em responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida, tanto atuais quanto para as gerações futuras, por meio de um comportamento ético e transparente.

O desenvolvimento sustentável relacionado com as questões financeiras da empresa são expressas pela capacidade de planejar e monitorar os recursos financeiros conquistados. O que pode ser observado foi principalmente a dificuldade de estabelecer os custos fixos controlar de maneira eficiente a entrada e saída de recursos. Observa-se o esforço em monitorar os recursos econômicos e financeiros da empresa, porém é vinculado o patrimônio pessoal do patrimônio do dono da empresa, o que por vezes desequilibra o fluxo de caixa da empresa.

No que compete a questão ambiental, na prevenção de impactos ambientais e tratamento dos impactos ambientais, observa-se que a preocupação é vinculada apenas com a obrigatoriedade da legislação ambiental vigente, como medida de não ser autuada em multas, ou sofrer algum tipo de punição de órgãos públicos.

O desenvolvimento social responsável a prevenção de impactos sociais, e o tratamento de impactos sociais criados pela empresa sociais se resume em interferir o mínimo possível na vizinhança dos empreendimentos e na obrigatoriedade de a mão de obra ser devidamente registrada e receber todos os direitos trabalhistas. Não há outros indícios que mostrem a preocupação da empresa com o desenvolvimento social responsável.

#### 4.3.7 ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS

Este fundamento orienta como as empresas reconhecem que a organização é um conjunto de processos que precisam ser entendidos de ponta a ponta e considerados na definição das estruturas: organizacional, de trabalho e de gestão, e de que maneira que os processos devem ser gerenciados visando à busca da eficiência e da eficácia nas atividades, de forma a agregar valor para a organização e as partes interessadas.

Na orientação por processos, as informações devem ser desenvolvidas, distribuídas e mantidas na empresa com segurança, e o que podemos observar foi que os processos são informais e não tem disseminação e não que geram confiabilidade e segurança para quem precisa usar eles. As informações são centralizadas nos interessados e na diretoria da empresa, e só são disponibilizadas conforme necessidade sem planejamento destas ações.

A gestão da empresa não é feita por processos e sim por atividades, e desta forma toda a estrutura organizacional é concebida, de maneira que cada atividade fica condicionada as aprovações do diretor da empresa, o que é feito sempre sob demanda, sem a preocupação da padronização das atividades ou previsão delas na relação em cadeia gerada nas empresas, mesmo tendo forte interdependência.

Também pode ser observado que na gestão dos processos da empresa as atividades de desenvolvimento dos produtos, ou seja os projetos, não tem estudos de mercado previamente realizado e é feito com as atividades envolvidas diretamente com a produção, ou seja projetista e profissionais das obras. O desenvolvimento dos produtos inicialmente é feito pelo projetista e é finalizado na construção, ou seja, é feito durante a construção, sem planejamento da produção ou estudos preliminares.

#### 4.3.8 GERAÇÃO DE VALOR

Geração de valor é o fundamento que orienta como as empresas alcançam resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como de resultados dos processos que potencializam esses resultados, em níveis de excelência e que atendam às necessidades e expectativas as partes interessadas.

Em todas as atividades principais da empresa pode ser observada a iniciativa da geração de valor: geração de resultados econômicos/financeiros, geração de resultados relativos aos



clientes, geração de resultados relativos aos fornecedores, geração de resultados dos produtos e processos. O objetivo principal na geração destes resultados demonstrou ser a redução das despesas e aumento das vendas, porém quase todos esses resultados não são medidos ou controlados. Os resultados relacionados ao financeiro recebem atenção do diretor por ser um farol que indica se todos os outros processos estão sendo eficientes pois na visão do diretor, se a empresa consegue se manter e apresentar lucros no período medido entende-se que todos os resultados estão sendo cumpridos.

## 5 CONCLUSÕES

Os fundamentos para a excelência em gestão que a FNQ propõe como modelo para que as empresas sigam na estruturação eficiente de sua gestão se mostraram adaptáveis a realidade de empresas como a estudada: empresas de construção imobiliária e de pequeno porte. Na gestão da empresa observada não foram encontrados claramente os fundamentos sugeridos pelo MEG como sendo um horizonte para as empresas atingirem a excelência na gestão. Pensamento sistêmico, gestão por processos e a preocupação com a melhoria contínua da empresa foram os pontos mais críticos apontados na gestão da empresa.

A dificuldade de delegação, a estruturação da governança e a centralização da tomada de decisões foram as características da gestão da empresa que mais se distanciam do que propõe o MEG para que alcance a excelência. Desta forma, a distribuição de atividades com alçadas de autonomia para a resolução das demandas, estruturar a empresa de forma em que todos cumpram com suas responsabilidades contemplando a interdependência entre elas, além do desenvolvimento de processos que facilitem a tomada de decisão seriam um bom caminho para que esta empresa inicie um processo de excelência para na gestão, seguindo o caminho proposto pelos fundamentos do MEG.

Os principais pontos positivos levantados da análise feita da observação da gestão da empresa foram o engajamento dos colaboradores e a adaptabilidade da empresa as diferentes demandas recebidas. Não há uma metodologia que permita sistematizar, avaliar e compartilhar os conhecimentos adquiridos, conforme o que é sugerido pelo MEG, entretanto é este conhecimento que juntamente com o engajamento da força de trabalho e a capacidade (mesmo que primitiva) de se adaptar, colabora para o desenvolvimento da empresa como um todo, promovendo e implementando novas ideias capazes de gerar ganhos sustentáveis para as partes interessadas.

Por fim, os fundamentos para excelência em gestão propostos pela FNQ se mostraram bons norteadores para os processos de gestão em pequenas empresas de construção e a análise da gestão da empresa sob a ótica destes fundamentos demonstrou que a empresa não está em um bom caminho para o estabelecimento a longo prazo, segundo os itens apontados como fundamentais para que as empresas atinjam a excelência na gestão.

## REFERÊNCIAS

BOLETIM estudos & pesquisas. [S.l.: s.n.], [abril 2017]. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/estudos-e-pesquisas-abril-2017.pdf>>. Acesso em: 19 abr. 2017.

CEZARINO, Luciana O.; CAMPOMAR, M. C. **Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais**. [S.l.: s.n.], [s/a]. 1-5 p. Disponível em: <<http://www.unifafibe.com.br/revistasonline/arquivos/hispecielemaonline/sumario/10/19042010081633.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2017.

FRAGA, Samira Vitalino. **A QUALIDADE NA CONSTRUÇÃO CIVIL: UMA BREVE REVISÃO BIBLIOGRÁFICA DO TEMA E A IMPLEMENTAÇÃO DA ISO 9001 EM CONSTRUTORAS DE BELO HORIZONTE**. 2011. 77 f. monografia (Especialização em Construção civil) - escola de engenharia, UFMG, Minas Gerais, 2011. Disponível em: <<http://pos.demc.ufmg.br/novocecc/trabalhos/pg2/72.pdf>>. Acesso em: 16 maio 2017.

GESTÃO da Qualidade. In: OTAVIO J., Oliveira et al. (Org.). **Gestão da Qualidade - Tópicos Avançados**. 1. ed. [S.l.]: Cengage Learning Editores, 2003. p. 112-113. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=V1mWIIuO3x4C&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=falsehttps://books.google.com.br/books?id=V1mWIIuO3x4C&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 22 fev. 2017. Bibliografia Marcos Bueno

GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL: UMA ESTRATÉGIA ADMINISTRATIVA: Um tributo ao Mestre do Controle da Qualidade Total Kaoru Ishikawa. Marcos Bueno, 2010. Disponível em: <<http://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0210.pdf>>. Acesso em: 31 mar. 2017.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2001**. IBGE - Estudos e Pesquisas Informação Econômica: número 1. Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv1898.pdf>. Acesso em: 14/03/2017.

MODELO de Excelência da Gestão (MEG) - **Guia de Referência da Gestão Para a Excelência**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2016. e-book.

MONTEIRO FILHA, Dulce Corrêa; COSTA, Ana Cristina Rodrigues da; ROCHA, Érico Rial Pinto da. **Perspectivas e desafios para inovar na construção civil**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 31, p. 357-351, mar. 2010. Disponível em <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/4522>

O PRIMEIRO passo para que a pequena empresa adote as boas práticas de gestão é a sensibilização do líder. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/artigos/gestao-na-pequena-empresa>>. Acesso em: 16 maio 2017.

QUEM são os pequenos negócios? Disponível em:

<[https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos\\_pesquisas/quem-sao-os-pequenos-negociosdestaque5,7f4613074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD](https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/quem-sao-os-pequenos-negociosdestaque5,7f4613074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD)>. Acesso em: 15 jun. 2017.

SANTOS, Altair. Pequenas empresas dominam construção civil no país. Disponível em:

<<http://www.cimentoitambe.com.br/pequenas-empresas-dominam-construcao-civil-no-pais/>>. Acesso em: 16 maio 2017.