

Engenheiro Vítor Cóias e Silva

Gestip

Experiência em Qualidade

O Grupo Gestip, que opera na área da reabilitação em geral e da conservação do património arquitectónico em particular, tem, de longa data, preocupações com a qualidade dos serviços prestados pelas empresas que o constituem e uma vivência na concepção, construção, implementação e manutenção de sistemas de gestão da qualidade naqueles segmentos de actividade. O Eng.º Cóias e Silva, director da Gestip e da **Pedra&Cal**, fala-nos do enquadramento, dos objectivos, das alegrias e, também, das frustrações da postura do grupo face à qualidade.

Pedra & Cal – Porquê as preocupações com a Qualidade num sector tão difícil como é o da construção?

Vítor Cóias e Silva – O Grupo Gestip foi pioneiro na adesão aos princípios da gestão da qualidade no sector da construção, existindo, neste momento, duas empresas do nosso grupo dotadas de Sistemas de Gestão da Qualidade certificados: a Stap, a empresa mais antiga e mais desenvolvida do grupo, que se dedica a trabalhos de reabilitação estrutural, envolvendo, frequentemente, técnicas e materiais não tradicionais, e a Oz, que se dedica às inspecções e ensaios de construções, recorrendo a métodos não destrutivos.

Trata-se de áreas de actividade que apelam, desde logo, para conhecimentos aprofundados e em que as preocupações com a qualidade surgem naturalmente. Numa e noutra área, os serviços prestados carecem totalmente de credibilidade se não se enquadrarem num sistema que garanta o respeito por padrões mínimos de qualidade. Assim, tanto uma empresa como a outra iniciaram o processo de concepção e implementação de sistemas de gestão da qualidade (SGQ) em 1995. As duas empresas vieram a obter a certificação dos seus SGQ em 1999. O conjunto dos sistemas está, agora, na fase final de adaptação à nova norma e irá ser transformado num sistema multiempresa, que irá ser estendido às outras empresas do grupo, como a Monumenta. Estes processos envolveram investi-

mentos iniciais vultuosos, à escala das empresas.

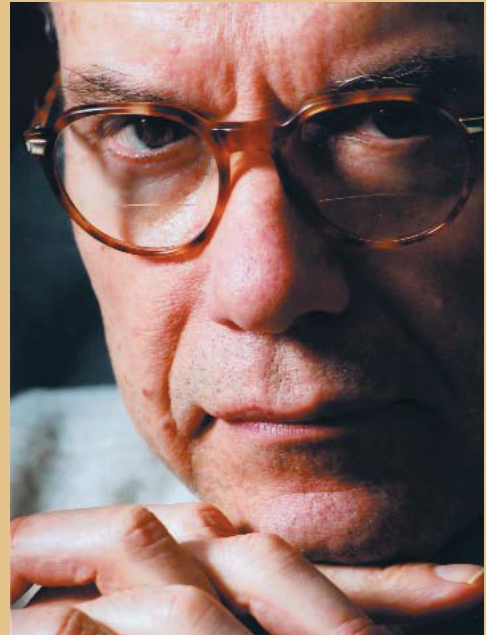
P&C – Até que ponto esses investimentos compensaram?

VCS – Tem havido opiniões divergentes no seio da nossa equipa. Eu sou da opinião que compensaram. Desde logo, a existência de um sistema de garantia da qualidade reduz o risco de insucesso, o que, no nosso segmento de actividade, é um factor importante, a ponderar. As empresas realizam anualmente um grande número de pequenas intervenções de elevada especialização; se não existissem procedimentos escritos, se não fossem efectuadas inspecções e ensaios, e se as obras não fossem auditadas, caminharíamos rapidamente para o caos. E acreditamos que a nossa política em relação à qualidade é um factor gerador de confiança junto dos nossos clientes e de reconhecimento (embora incipiente) do mercado.

Finalmente, põe-se a questão da satisfação profissional e da busca da excelência, que são a base da cultura e da ética do nosso grupo. Como disse Ricardo Reis: "Quanto faças, supremamente faz." A aldrabice não nos serve.

P&C – Qual o peso da Qualidade nos custos das empresas?

VCS – Segundo os últimos números, a Stap gasta anualmente o equivalente a cerca de quatro por cento do seu volume de vendas com a manutenção do seu SGQ e a Oz gasta uma percentagem ainda maior, dado o seu reduzido



Tejmo Miller

volume de vendas. Para o sector em que operamos, em que as margens de quem cumpre as regras são reduzidas, o peso da Qualidade é, portanto, muito grande. É óbvio que, pelo menos, uma parte destes custos se traduz em economias, na medida em que reduz o número de erros e defeitos nos serviços prestados e, consequentemente, de reclamações. Permittendo-nos gerir melhor o pós-venda e oferecer garantias reais aos nossos clientes.

P&C – Acha que o mercado valoriza suficientemente a política da Qualidade das empresas do grupo?

VCS – A auscultação que fazemos do grau de satisfação dos nossos clientes é bastante positiva, o que traduz uma valorização indirecta da nossa política da qualidade. Há, também, um conjunto de clientes que recorrem frequentemente aos nossos serviços, o que é motivo de grande satisfação para a nossa equipa. Há, inclusivamente, clientes que nos dizem: "A vossa proposta é a mais cara; mas, pelo que conhecemos da vossa empresa, preferimos adjudicar-vos o trabalho." Estas situações contribuem para a auto-estima da nossa equipa e dão-nos a confiança de estarmos no bom

caminho. No entanto, o mercado em geral, sobretudo os empreiteiros, e, muitas vezes, o próprio Estado, não valorizam suficientemente a Qualidade. Basta dizer que, nos concursos públicos, nunca ninguém colocou a certificação como exigência. O mercado não é suficientemente selectivo, procurando o preço mais baixo, esquecendo, frequentemente, o ditado popular de que "o barato sai caro". É a "cultura" do curto-prazo que prevalece em muitos sectores da nossa sociedade, em particular no da construção. O facto de sermos preteridos a favor de "empresários de vão de escada" é um factor desencorajador a que procuramos resistir. Contudo, também tem acontecido sermos, mais tarde, chamados a emendar os disparates feitos por esses "empresários".

P&C – Que medidas propõe para combater esta situação?

VCS – Desde logo, os donos de obra não devem utilizar apenas o preço como critério de adjudicação e isso já começa a acontecer, na medida em que a "valia técnica da proposta" começa a aparecer como principal critério. No entanto, é preciso não esquecer que a proposta pode ter bastante valia técnica, mas a empresa que a apresenta pode não ter estrutura organizacional que permita dar-lhe cabal execução. A avaliação da valia técnica da proposta pode ter em conta, por exemplo, o cuidado posto na elaboração do "plano preliminar de qualidade" e neste âmbito, uma empresa estruturada em termos de qualidade estará, naturalmente, em vantagem.

Na aquisição de outros serviços (por exemplo, levantamento, diagnóstico, estudos e projectos), o dono da obra pode invocar a legislação sobre o "regime jurídico de realização de despesas públicas" (Dec.-Lein.º197/99 de 8 de Junho), que lhe possibilita exigir padrões mínimos de qualidade, concretamente, "o certificado emitido por organismo independente para tal acreditado, do sistema de garantia da qualidade da empresa, baseado nas normas NP EN ISO 9000, cujo âmbito deverá abranger o tipo de serviço em apreço". Os donos de obra devem, assim, começar a distinguir as empresas e a ser mais selectivos, consoante o tipo de serviço que pretendem adquirir.

Na área de actividade da Gestip estão em causa trabalhos não tradicionais, envolvendo ele-



Telmo Miller

O mercado em geral, sobretudo os empreiteiros, e, muitas vezes, o próprio Estado, não valorizam suficientemente a Qualidade.

vada especialização. Muitas vezes utilizam-se materiais e tecnologias emergentes, isto é, cujo uso não está ainda suficientemente comprovado pela experiência. No caso da Monumenta e da Oz trata-se, muitas vezes, de intervenções que envolvem o património arquitectónico do país, que nos compete salvaguardar para as futuras gerações, e não pode, portanto, ser tratado levemente. Nestes casos, o Cliente tem de ser mais selectivo do que quando pretende apenas uma nova construção ou a reparação de um terraço.

Os critérios de selecção das empresas estabelecidos pelo IMOPPI são os mínimos, não assegurando, da parte das empresas, a capacidade de corresponderem às exigências acima indicadas. Nestas áreas de actividade, o Cliente deverá exigir, para além dos critérios mínimos, que a empresa seja certificada e que o respectivo SGQ cubra o serviço que lhe pretende encomendar. Mas pode, depois, considerar outros indicadores específicos; e eu proponho três: o primeiro é o investimento da empresa em gestão da qualidade – quanto é que a empresa gasta em gestão da qualidade em percentagem do seu volume de vendas?; o segundo, que deverá passar a ser considerado, é o investimento da empresa em gestão do saber: quanto é que a empresa, comprovadamente, gasta em formação, em percentagem do seu volume de vendas ou da sua massa salarial?; e, o caso dos serviços envolverem tecnologias e materiais diferentes do que é hoje corrente na construção (quer por serem avançados quer por serem antigos, entretanto caídos em desuso), há, ainda, um terceiro indicador a considerar – quanto é que a empresa gasta em investigação e desenvolvimento (I&D).

Os investimentos nestes domínios traduzem-se em custos adicionais para as empresas, que acabam por onerar os serviços que pres-

tam, colocando-as em desvantagem em termos dos preços praticados. Compete ao dono da obra escolher as empresas, por forma a estabelecer o equilíbrio entre aquelas que investem em qualidade, em formação e em I&D, e aquelas que privilegiam apenas o lucro imediato. Esse equilíbrio pode ser estabelecido valorizando os indicadores adicionais acima referidos, que traduzem uma gestão cuidadosa da qualidade e do saber.

P&C – Porquê a qualidade na conservação do património arquitectónico?

VCS – O património cultural e, em particular, o património arquitectónico, constituem a herança que é necessário salvaguardar, valorizar e transmitir em boas condições aos vindouros. O seu valor é, por consequência, inestimável. Ora, uma intervenção de conservação num monumento envolve sempre risco. Se ela for mal concebida ou mal executada, se as técnicas e os produtos utilizados não forem adequados, a intervenção colide frontalmente com os objectivos da salvaguarda e pode desvalorizar de forma irreversível, ou mesmo provocar danos irreparáveis naquela herança. Conforme defendi, outro dia, numa mesa redonda no IPPAR, se há área de actividade empresarial onde se justifica, mesmo para os mais cépticos, a aplicação dos princípios da gestão da qualidade, é a da conservação do património cultural, em particular o arquitectónico. Nesta área, não só o empreiteiro mas também o projectista devem ser empresas certificadas para os tipos de serviço a encomendar. No caso de se aplicarem produtos não tradicionais, deverá ser exigida, também, a respectiva certificação. Mas a própria área da reabilitação do edificado antigo corrente deveria ser abrangida: quanto dinheiro há mal gasto em reabilitações que não surtem efeito ou não duram quase nada!