



## **Análise do nível de comprometimento da alta direção com o sistema de gestão da qualidade: estudo multicaso em empresas construtoras de Pernambuco certificadas na NBR ISO 9001:2015 e no SiAC 2021**

Andrea Diniz Fittipaldi<sup>1</sup>

Amanda Quidute do Nascimento<sup>2</sup>

Jéssika Bandeira de Farias<sup>3</sup>

Milena Ribeiro Embirassú de Arruda<sup>4</sup>

### **Resumo**

As organizações, em geral, e aí se enquadram as empresas construtoras, vivem hoje um cenário de alta competitividade, onde conquistar e reter os clientes é uma tarefa complexa. Nesse contexto, o Sistema de Gestão da Qualidade com base na NBR ISO 9001 e no SiAC 2021 do PBQP-H vem sendo adotado como ferramenta para aumentar a sua competitividade, e um dos pontos essenciais para o seu sucesso é o comprometimento da Alta Direção. Diante disso, esse artigo analisou o nível de comprometimento da Alta Direção de empresas construtoras de Pernambuco certificadas na NBR ISO 9001:2015 e no SiAC 2021 com os seus Sistemas de Gestão da Qualidade. Para a consecução desse objetivo, foram revisados os padrões normativos referidos e foi elaborado um questionário a partir dos requisitos desses padrões referentes à Alta Direção. Em seguida, foram contatadas todas as construtoras de Pernambuco certificadas no SiAC 2021 nível A, mas apenas 11 responderam e, das 11, 3 não possuíam a certificação ISO 9001:2015, de modo que a pesquisa ficou com 8 empresas. Criou-se uma escala tomando por base a ideia de Likert, e os primeiros resultados obtidos foram os seguintes: 3 empresas com nível excelente de comprometimento; 3, muito bom; 1, bom e 1, regular. Contudo, quando se levaram em consideração as principais dificuldades sentidas para o cumprimento dos requisitos associados à Alta Direção, vieram à tona os reais níveis de comprometimento das empresas: 1 empresa com nível excelente de comprometimento; 2, muito bom; 1, bom; 3, regular e 1, péssimo.

**Palavras-chave:** Liderança; PBQP-H; Construção Civil; Referencial Normativo para o Nível A.

---

<sup>1</sup>Engenharia Civil, Universidade Federal de Pernambuco; Brasil, Universidade Federal de Pernambuco, professor adjunto nível C1; andrea.dinizfittipaldi@ufpe.br; <https://orcid.org/0009-0002-7940-2450>; <http://lattes.cnpq.br/7611128072751756>.

<sup>2</sup>Engenharia Civil, Universidade Federal de Pernambuco, Brasil, Anjos Business, coordenadora de operações; amandaquidute@hotmail.com; <https://orcid.org/0009-0000-0207-7050>.

<sup>3</sup>Engenharia Civil, Universidade Federal de Pernambuco, Brasil, Exata Engenharia, auxiliar de engenharia; jessika-bandeira@hotmail.com; <https://orcid.org/0009-0003-8365-3559>.

<sup>4</sup>Milena Ribeiro Embirassú de Arruda, Engenharia Civil, Universidade Federal de Pernambuco; Brasil, BRF - Engenharia Civil (Obras e Projetos), engenheira civil; milenaribeiro\_22@hotmail.com; <https://orcid.org/0009-0005-8465-7847>.



## **Senior management's commitment level towards their quality management systems: case studies on Pernambuco construction companies certified to NBR ISO 9001:2015 and SiAC 2021**

### **Abstract**

In today's highly competitive environment, organizations, including construction companies, face the complex task of attracting and retaining customers. In this context, the Quality Management System (QMS), based on NBR ISO 9001 and PBQP-H's SiAC 2021, has been used to enhance competitiveness, and the commitment of senior management is crucial for its success. This study examines the commitment level of Pernambuco construction companies' senior management toward their QMS. To achieve this goal, all Pernambuco construction companies certified to SiAC 2021 Level A were contacted. A total of 11 companies responded to a structured questionnaire based on senior management requirements. Of these, three lacked NBR ISO 9001:2015 certification, leaving a final sample of eight companies. A Likert scale yielded the following initial results: three companies with an excellent level of commitment, three with a very good level, one with a good level, and one with a fair level. When considering the main challenges in meeting senior management requirements, the true commitment levels of the companies were revealed: one company with an excellent level of commitment, two with a very good level, two with a good level, three with a fair level, and one with a very poor level.

**Keywords:** Leadership; PBQP-H; Civil Construction; Normative Reference for Level A.

**Recebido em:** 08/11/2023

**Aceito em:** 27/11/2023

**Publicado em:** 14/12/2023

### **1 Introdução**

Em uma realidade de empresas globalizadas e de alta competitividade, conquistar e manter clientes e mercados não é uma tarefa simples. Não se trata apenas de fazer um produto ou oferecer um serviço, é preciso ter qualidade nas ações, comprometimento com o meio ambiente e os colaboradores e ter uma boa relação com clientes internos e externos, sendo capaz, ainda, de prever suas necessidades atuais e futuras. Sem poder recorrer ao aumento das margens de lucro, as organizações, para serem competitivas, precisam reduzir custos e desperdícios, aumentar a produtividade e melhorar o aproveitamento do tempo. Os Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) são, então, aplicados, neste contexto, em que a divisa entre o sucesso e o fracasso é uma linha frágil (Ost e Silveira, 2018).

Ikram *et al.* (2020) comentam que as organizações têm adotado muitos padrões internacionais de gestão que fornecem orientação e requisitos para práticas sólidas de gestão da qualidade, mas, segundo Costal *et al.* (2013), a ISO 9001 é a norma que tem sido mais



amplamente utilizada como modelo para o projeto, implantação e manutenção de Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQs) no Brasil e no mundo.

No setor da construção civil o cenário não é diferente, e a exigência crescente do mercado, bem como o aumento da competitividade tornam cada vez mais importante a implantação de programas de qualidade e produtividade no setor.

Nesse contexto, o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat – PBQP-H foi constituído pelo Governo Federal a fim de certificar construtoras que aderem ao sistema de gestão da qualidade. A certificação é uma medida que assegura a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, além de garantir uma aplicação adequada dos recursos públicos em obras de licitação. Além disso, a certificação permite ao consumidor ser um regulador de mercado, possibilitando que opte pelos imóveis de empresas que possuem o certificado, como uma forma de garantir a qualidade e a segurança da construção (Prange *et al.*, 2018).

A estrutura do programa é baseada na série de normas ISO 9000 e, desde a sua criação, o PBQP-H vem sofrendo atualizações periódicas que acompanham as revisões das normas ISO de modo a manter a compatibilidade com esta norma. (Januzzi e Vercesi, 2010).

A implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade com base na ISO 9001 demanda aspectos relevantes como esforço, planejamento, envolvimento de todos, uma liderança eficiente e, principalmente, o comprometimento da alta direção (Valmohammadi, 2011; Laohavichien *et al.*, 2011). As demandas se repetem para o SGQ com base no referencial normativo SiAC do PBQP-H.

A última demanda, ou seja, o comprometimento claro e efetivo da Alta Direção com o SGQ da organização tornou-se uma exigência, de fato, cobrada a partir da 3ª versão da ISO 9001 (versão 2000), e a sua importância aumentou, sobremaneira, nas atuais versões ISO 9001:2015 e SiAC 2021, dada a quantidade de requisitos a serem cumpridos. Assim, espera-se que o envolvimento da alta direção com o SGQ das organizações tenha acompanhado a evolução das normas, crescido e se tornado prático e efetivo com o passar dos anos, sendo oportuna a realização de uma investigação que esclareça essa expectativa.

Quanto ao setor estudado, foi o da construção civil, extremamente necessitado da liderança da alta direção, por ser, segundo Fontenelle (2002), frequentemente rotulado como um setor “atrasado”, em comparação a outros setores industriais, devido a sua baixa produtividade global, em função, principalmente, de seu baixo nível de industrialização, elevado desperdício de materiais e reduzida qualificação de sua mão-de-obra, o que resulta, também, muitas vezes, na baixa qualidade de seu produto final.



A partir do contexto figurado, o objetivo desse artigo é analisar o nível de comprometimento da alta direção de empresas construtoras de Pernambuco certificadas na NBR ISO 9001:2015 e no Referencial Normativo Nível “A” do SiAC 2021 com os seus sistemas de gestão da qualidade.

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 Comprometimento da Alta Direção

Segundo a ISO 9000:2015, alta direção é a pessoa ou grupo de pessoas que dirige e controla uma organização no nível mais alto. A alta direção tem o poder de delegar autoridade e prover recursos na organização. Se o escopo do sistema de gestão cobrir apenas parte de uma organização, então a alta direção se refere àqueles que dirigem e controlam aquela parte da organização.

De acordo com Bertolino e Couto (2018), a alta direção se refere aos executivos do mais alto nível hierárquico de uma organização, seja um presidente, um diretor presidente, um CEO (*Chief Executive Officer*), um representante de conselho de diretores ou como quer que a empresa determine quem ocupa a cadeira mais alta, de onde deriva a palavra final nas decisões organizacionais. Com a nova versão da ISO 9001:2015, a liderança e o envolvimento da alta direção ganharam uma função ainda mais essencial no sistema de gestão.

A importância da alta direção para o SGQ é comentada por alguns autores.

A alta gerência deve ser vista pelo resto dos empregados como sendo totalmente comprometida e envolvida com o sistema (Zutshi e Sohal, 2005).

O envolvimento da direção em todo o processo é um fator importante para o desenvolvimento e a manutenção dos sistemas de gestão. Os funcionários se tornam mais dispostos a cooperar com os projetos propostos pela organização quando começam a acreditar no real comprometimento da direção, proporcionando o sentimento de responsabilidade coletiva, tornando-se um fator decisivo para o sucesso da mudança (Choudhry *et al.*, 2007; Shi *et al.*, 2008; Wahid *et al.*, 2011).

### 2.2 Sistema de Gestão da Qualidade

Sistema de gestão é o conjunto de elementos inter-relacionados ou interativos de uma organização para estabelecer políticas, objetivos e processos para alcançar esses objetivos. Um sistema de gestão pode abordar uma única disciplina ou várias disciplinas, por exemplo, gestão da qualidade, gestão financeira ou gestão ambiental. Os elementos do sistema de gestão estabelecem



a estrutura, papéis e responsabilidades, planejamento, operação, políticas, práticas, regras, crenças, objetivos da organização e processos para alcançar esses objetivos. O escopo de um sistema de gestão pode incluir a totalidade da organização, funções específicas e identificadas da organização, seções específicas e identificadas da organização ou uma ou mais funções executadas por mais de uma organização (ISO 9000:2015).

Sistema de gestão da qualidade é parte de um sistema de gestão com relação à qualidade (ISO 9000:2015).

Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) é a estrutura organizacional, políticas, objetivos, responsabilidades, procedimentos, atividades, capacidades e recursos que, em conjunto, visam a demonstrar a capacidade da empresa de fornecer produtos e serviços que atendam de uma forma consistente aos requisitos do cliente e aos requisitos legais e regulamentares aplicáveis (Brasil, Ministério do Desenvolvimento Regional, 2021a).

A gestão da qualidade na construção civil é um conjunto de atividades que visam a garantir que os produtos e serviços entregues atendam aos requisitos e expectativas dos clientes, bem como aos padrões técnicos e regulatórios, sendo, portanto, um aspecto crucial nesse setor, pois a qualidade dos edifícios e infraestruturas é fundamental para promover a segurança e o conforto dos usuários. Além disso, torna-se uma prática importante para a sustentabilidade do negócio, porque ajuda a reduzir custos, bem como aumentar a satisfação do cliente e aprimorar a imagem da empresa. Desse modo, os sistemas de gestão da qualidade são ferramentas eficientes, em se tratando de competitividade empresarial. É sabido que implementar um sistema de gestão da qualidade não é mais apenas uma vantagem ou um diferencial, mas passou a ser uma questão de sobrevivência das empresas no mercado de trabalho, sendo considerada indispensável para todos os ramos, e não seria diferente na construção civil (Santos, 2016).

### **2.3 A ISO 9001**

Com foco na eficiência operacional e estruturada na forma de requisitos, as ideias, princípios e práticas da gestão da qualidade estão incorporados no sistema de gestão da qualidade com base na norma ISO 9001. Ela possui o objetivo de elevar a satisfação dos clientes por meio da capacidade de garantir que os produtos atendam às suas reais necessidades (Terziovski e Power, 2007; Lo *et al.*, 2009; Bayo-Moriones *et al.*, 2011).

As duas primeiras edições da ISO 9001, publicada em 1987 e revisada em 1994, respectivamente, tinham um sistema que focava em tornar as empresas capazes de produzir a mesma qualidade de produtos, sempre especificando a política, procedimentos e instruções em um manual da qualidade. Com a revisão 2000 da ISO 9001, o foco nos clientes e na



melhoria contínua se tornou mais forte (Jorgensen *et al.*, 2006).

Em 2008, a ISO 9001 foi revisada, com o objetivo de fornecer maior clareza e facilidade na interpretação dos requisitos, além de aumentar a compatibilidade com a norma ISO 14001 quanto à estrutura e à linguagem da norma.

O foco da ISO 9001 é a abordagem de processos, ou seja, conceber e sistematizar processos de trabalho capazes de gerar produtos que atendam aos requisitos dos clientes, deixando-os cada vez mais satisfeitos. Trata-se de uma norma genérica que pode ser aplicada a organizações de qualquer tamanho e setor de atividade e em qualquer forma de constituição legal, sejam elas públicas, privadas ou sem fins lucrativos (Ribeiro Neto *et al.*, 2008).

De acordo com Williams (2004), os principais fatores motivadores para a implementação da ISO 9001 incluem os seguintes: demanda dos clientes, melhoria na qualidade de processos e produtos, visão estratégica, propaganda, requisitos regulamentares, o aumento da competitividade do mercado e requisitos de governos externos.

Segundo Gotzamani (2005), as principais dificuldades da ISO 9001 incluem as seguintes: impacto significativo na cultura da organização, foco excessivo na certificação, mas não no sistema, baixo comprometimento pela gerência e o uso de um processo de auditoria de qualidade convencional, ao invés de uma abordagem mais complexa.

No geral, os benefícios de adotar a norma ISO 9001 incluem os seguintes: aumento de vendas e lucros, menos reclamações de clientes, aumento das exportações, melhoria da reputação, maior confiabilidade do produto, menos problemas de qualidade, menor tempo de entrega, redução na variação do processo, redução de custos de fabricação, menos auditorias de cliente, um aumento em vantagens competitivas, uma maior conscientização pelos empregados, acesso a novos mercados e melhoria nas relações com os clientes e na comunicação interna (Yahya e Goh, 2001; Williams, 2004).

## **2.4 O Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat (PBQP-H): Marco no Histórico da Qualidade e Produtividade na Construção Civil**

No âmbito da construção civil, mais especificamente no cenário brasileiro, um dos principais marcos na busca pela qualidade foi a instituição, pelo governo federal, do “Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade na Habitação” (PBQP-H), resultado do projeto estratégico da indústria no Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP), elaborado em 1991, mas aplicado apenas em 1998, com o objetivo de alcançar um ambiente de maior qualidade e produtividade das empresas do setor (Fraga, 2011).



No ano 2000, o escopo do PBQP-H foi ampliado, e ele passou a integrar o Plano Plurianual “Avança Brasil” (PPA) e passou a englobar, também, as áreas de saneamento, infraestrutura e transporte urbano. Assim, o “H” do programa passou de “habitação” para habitat, conceito mais amplo e que refletia melhor a sua área de atuação (Brasil, Ministério das Cidades, 2023a).

O PBQP-H estabeleceu requisitos técnicos para a construção de habitações, tais como a definição de normas técnicas, a adoção de processos de gestão da qualidade e a qualificação dos profissionais envolvidos. Além disso, o programa incentivou a adoção de práticas construtivas mais modernas e eficientes, contribuindo para a redução de custos e para a melhoria da eficiência energética dos imóveis. Com isso, o programa tornou-se um importante instrumento para a garantia da qualidade das construções, proporcionando mais segurança e conforto para os moradores e contribuindo para o desenvolvimento do setor imobiliário no país (Sorgato *et al.*, 2014).

O PBQP-H não tem caráter impositivo e normativo, por isso o setor público assume o papel de indução, mobilização e sensibilização da cadeia produtiva, atuando em parceria com o setor, entidades representativas e agentes de fomento e normalização. Os ideais do PBQP-H são buscados por meio de uma série de ações que contribuem para o desenvolvimento e evolução de todos os elos da cadeia produtiva por intermédio de três sistemas de adesão voluntária: Sistema de Avaliação de Conformidade de Empresas de Serviços e Obras da Construção Civil (SiAC), Sistema de Qualificação de Empresas de Materiais, Componentes e Sistemas Construtivos (SiMaC) e Sistema Nacional de Avaliações Técnicas (SiNAT). Será descrito o SiAC, foco desse trabalho (Brasil, Ministérios das Cidades, 2023a).

#### *2.4.1 Sistema de Avaliação de Conformidade de Empresas de Serviços e Obras da Construção Civil – SiAC*

O Sistema de Avaliação da Conformidade de Empresas de Serviços e Obras da Construção Civil - SiAC integra o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat - PBQP-H, visando a contribuir para a melhoria contínua da qualidade, da produtividade e da sustentabilidade no setor da construção civil (Brasil, Ministério do Desenvolvimento Regional, 2021a).

Para elaborar o SiAC, o PBQP-H uniu as normas da ISO 9001 (certificação existente na época) a requisitos que tratavam da rotina da execução de obras, oferecendo um sistema adequado e compatível com a realidade brasileira e que atendesse aos objetivos do programa:



qualidade, produtividade e sustentabilidade das unidades habitacionais do Governo Federal (Brasil, Ministério das Cidades, 2023b).

Para induzir a modernização das construtoras, oferecer moradias de qualidade e, ao mesmo tempo, realizar auditorias adequadas, o SiAC contempla os seguintes princípios e objetivos (Brasil, Ministério das Cidades, 2023b):

a) Abrangência nacional - O regimento do SiAC é único. Desta forma, garante que todas as construtoras certificadas do Brasil atendam aos mesmos requisitos e que as obras executadas por elas contem com o mesmo padrão de qualidade, independente da região;

b) Caráter evolutivo - Ao estabelecer dois níveis de certificação, o sistema permite que as construtoras participem do programa e, ao mesmo tempo, melhorem sistematicamente seus processos, podendo evoluir dentro do SiAC;

c) Flexibilidade e constante evolução - Assim como todos os sistemas do PBQP-H, o SiAC está atento às mudanças e avanços do setor. Quando necessário ou solicitado pelas entidades parceiras, o regimento é revisto, discutido com as entidades representativas e adequado;

d) Integração dos 3 sistemas - Um dos objetivos do SiAC é integrar e atuar como um catalisador dos três sistemas do PBQP-H. Sendo assim, seu regimento está alinhado com o SiNAT (Sistema Nacional de Avaliações Técnicas de Produtos Inovadores e Sistemas Convencionais) e o SiMaC (Sistema de Qualificação de Empresas de Materiais, Componentes e Sistemas Construtivos), exigindo que as construtoras certificadas utilizem produtos de empresas qualificadas no SiMaC e avaliados no SiNAT;

e) Independência dos agentes - Os Organismos de Avaliação da Conformidade (OAC) não são vinculados ao programa e têm total independência nas tomadas de decisão durante as auditorias nas construtoras;

f) Sigilo e transparência - Em todo o processo de certificação, é resguardado o sigilo das informações de caráter confidencial das empresas e a transparência dos critérios e decisões tomadas pela coordenação do programa;

g) Sustentabilidade - As exigências do SiAC estão comprometidas com os princípios da sustentabilidade ambiental, social e econômica, contribuindo para a sua implementação nas empresas e em seus produtos. Isso acontece por meio de exigências que favorecem a eficiência energética das habitações, como a redução do consumo de energia para sua construção e manutenção e, também, no aumento da sua vida útil;



h) Parceria com o INMETRO - Todos os Organismos de Avaliação da Conformidade (OAC) que realizam as auditorias nas construtoras são acreditados pela Coordenação Geral de Acreditação do INMETRO (CGCRE/INMETRO).

Hoje, o SiAC admite a certificação de construtoras em dois níveis: A e B. A diferença entre eles é o número de requisitos que devem ser atendidos. A certificação Nível A é completa, mais exigente e voltada para empresas que já têm um sistema de gestão da qualidade implementado em sua totalidade. A certificação do Nível B tem menos exigências, sendo uma porta de entrada ao PBQP-H para construtoras que ainda estão em processo de evolução do seu sistema de gestão da qualidade. Assim, a empresa participa do programa e ganha tempo para avançar ao Nível A (Brasil, Ministério das Cidades 2023c).

## 2.5 Requisitos Associados à Liderança e ao Comprometimento da Alta Direção

Tomando-se por base a NBR ISO 9001:2015 e o Referencial Normativo Nível “A” do SiAC 2021, foi elaborado o Quadro 1, que contém os requisitos associados à liderança e ao comprometimento da alta direção.

**Quadro 1:** Requisitos da Seção 5 da NBR ISO 9001:2015 e do Referencial Normativo Nível “A” do SiAC 2021

5. Liderança (NBR ISO 2001:2015)	5. Liderança (SiAC 2021)
<b>5.1 Liderança e comprometimento</b>	<b>5.1 Liderança e comprometimento</b>
<p>5.1.1 Generalidades - A alta direção deve demonstrar liderança e comprometimento com relação ao sistema de gestão da qualidade:</p> <p>a) responsabilizando-se por prestar contas pela eficácia do sistema de gestão da qualidade;</p> <p>b) assegurando que a política da qualidade e os objetivos da qualidade sejam estabelecidos para o sistema de gestão da qualidade e que sejam compatíveis com a direção estratégica e o contexto da organização;</p> <p>c) assegurando a integração dos requisitos do sistema de gestão da qualidade nos processos de negócio da organização;</p> <p>d) promovendo o uso da abordagem de processo e da mentalidade de risco;</p> <p>e) assegurando que os recursos necessários para o sistema de gestão da qualidade estejam disponíveis;</p> <p>f) comunicando a importância de uma gestão da qualidade eficaz e de estar conforme com os requisitos do sistema de gestão da qualidade;</p> <p>g) assegurando que o sistema de gestão da qualidade alcance seus resultados pretendidos;</p> <p>h) engajando, dirigindo e apoiando pessoas a</p>	<p>5.1.1 Generalidades - A Alta Direção deve demonstrar liderança e comprometimento com relação ao sistema de gestão da qualidade:</p> <p>a) responsabilizando-se por prestar contas pela eficácia do sistema de gestão da qualidade;</p> <p>b) assegurando que a política da qualidade e os objetivos da qualidade sejam estabelecidos para o sistema de gestão da qualidade e que sejam compatíveis com o contexto e a direção estratégica da empresa construtora;</p> <p>c) assegurando a integração dos requisitos do sistema de gestão da qualidade nos processos de negócio da empresa construtora;</p> <p>d) promovendo o uso da abordagem de processo e mentalidade de risco;</p> <p>e) assegurando que os recursos necessários para o sistema de gestão da qualidade estejam disponíveis;</p> <p>f) comunicando a importância de uma gestão da qualidade eficaz e de estar conforme com os requisitos do sistema de gestão da qualidade;</p> <p>g) assegurando que o sistema de gestão da qualidade alcance seus resultados pretendidos;</p> <p>h) engajando, dirigindo e apoiando pessoas a</p>



<p>contribuir para a eficácia do sistema de gestão da qualidade;</p> <p>i) promovendo melhoria;</p> <p>j) apoiando outros papéis pertinentes da gestão a demonstrar como sua liderança se aplica às áreas sob sua responsabilidade.</p> <p>NOTA: A referência a “negócio” nesta Norma pode ser interpretada, de modo amplo, como aquelas atividades centrais para os propósitos da existência da organização, seja ela pública, privada, voltada para o lucro ou sem finalidade lucrativa.</p>	<p>contribuir para a eficácia do sistema de gestão da qualidade;</p> <p>i) promovendo melhoria;</p> <p>j) apoiando outros papéis pertinentes da gestão a demonstrar como sua liderança se aplica às áreas sob sua responsabilidade.</p> <p>NOTA: A referência a “negócio” neste Referencial Normativo pode ser interpretada, de modo amplo, como aquelas atividades essenciais para os propósitos da existência da empresa construtora.</p>
<p>5.1.2 Foco no cliente - A alta direção deve demonstrar liderança e comprometimento com relação ao foco no cliente assegurando que:</p> <p>a) os requisitos do cliente e os requisitos estatutários e regulatórios pertinentes sejam determinados, entendidos e atendidos consistentemente;</p> <p>b) os riscos e oportunidades que podem afetar a conformidade de produtos e serviços e a capacidade de elevar a satisfação do cliente sejam determinados e abordados;</p> <p>c) o foco no aumento da satisfação do cliente seja mantido.</p>	<p>5.1.2 Foco no cliente - A Alta Direção deve demonstrar liderança e comprometimento com relação ao foco no cliente, assegurando que:</p> <p>a) os requisitos do cliente e os requisitos legais e regulamentares pertinentes sejam determinados, entendidos e atendidos consistentemente (ver 4.2, 8.2.2, 8.2.3.1 e 9.1.2);</p> <p>b) os riscos e oportunidades que possam afetar a conformidade de obras e a capacidade de aumentar a satisfação de cliente sejam determinados e abordados;</p> <p>c) o foco no aumento da satisfação do cliente seja mantido.</p>
<p><b>5.2 Política</b></p>	<p><b>5.2 Política da qualidade</b></p>
<p>5.2.1 Desenvolvendo a política da qualidade - A Alta Direção deve estabelecer, implementar e manter uma política da qualidade que:</p> <p>a) seja apropriada ao propósito e ao contexto da organização e apoie seu direcionamento estratégico;</p> <p>b) proveja uma estrutura para o estabelecimento dos objetivos da qualidade;</p> <p>c) inclua um comprometimento em satisfazer requisitos aplicáveis;</p> <p>d) inclua um comprometimento com a melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade.</p>	<p>5.2.1 Desenvolvendo a política da qualidade - A Alta Direção deve estabelecer, implementar e manter uma política da qualidade que:</p> <p>a) seja apropriada ao propósito e ao contexto da empresa construtora e apoie seu direcionamento estratégico;</p> <p>b) proporcione uma estrutura para o estabelecimento dos objetivos da qualidade;</p> <p>c) inclua um comprometimento em atender requisitos aplicáveis;</p> <p>d) inclua um comprometimento com a melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade;</p> <p>e) inclua um comprometimento com a sustentabilidade nos canteiros de obras.</p>
<p>5.2.2 Comunicando a política da qualidade – A política da qualidade deve:</p> <p>a) estar disponível e ser mantida como informação documentada;</p> <p>b) ser comunicada, entendida e aplicada dentro da organização;</p> <p>c) estar disponível para as partes interessadas, como apropriado.</p>	<p>5.2.2 Comunicando a política da qualidade – A política da qualidade deve:</p> <p>a) estar disponível e ser mantida como informação documentada;</p> <p>b) ser comunicada, entendida e aplicada na empresa construtora;</p> <p>c) estar disponível para partes interessadas pertinentes, como apropriado</p>
<p><b>5.3 Papéis, responsabilidade e autoridades organizacionais</b></p>	<p><b>5.3 Funções, responsabilidades e autoridades organizacionais</b></p>
<p>A Alta Direção deve assegurar que as responsabilidades e autoridades para papéis pertinentes sejam atribuídas, comunicadas e entendidas na organização.</p> <p>a) assegurar que o sistema de gestão da qualidade esteja conforme com os requisitos desta Norma;</p> <p>b) assegurar que os processos entreguem suas saídas pretendidas;</p>	<p>A Alta Direção deve assegurar que as responsabilidades e autoridades sejam atribuídas, comunicadas e entendidas na empresa construtora, para as funções pertinentes. A Alta Direção deve atribuir responsabilidade e autoridade para:</p> <p>a) assegurar que o sistema de gestão da qualidade esteja conforme com os requisitos deste Referencial Normativo;</p> <p>b) assegurar que os processos entreguem suas</p>



<p>c) relatar o desempenho do sistema de gestão da qualidade e as oportunidades para melhoria (ver 10.1), em particular para a Alta Direção;</p> <p>d) assegurar a promoção do foco no cliente na organização;</p> <p>e) assegurar que a integridade do sistema de gestão seja mantida quando forem planejadas e implementadas mudanças no sistema de gestão da qualidade.</p>	<p>saídas pretendidas;</p> <p>c) relatar o desempenho do sistema de gestão da qualidade e as oportunidades para melhoria (item 10.1), em particular para a Alta Direção;</p> <p>d) assegurar a promoção do foco no cliente na empresa construtora;</p> <p>e) assegurar que a integridade do sistema de gestão da qualidade seja mantida quando forem planejadas e implementadas mudanças no sistema de gestão da qualidade.</p>
--	---

Fonte: ABNT, 2015b e Brasil, Ministério do Desenvolvimento Regional, 2021b

### 3. Metodologia

Para a concretização do objetivo do artigo, foi realizada, inicialmente, uma pesquisa bibliográfica em livros, em *sites* diversos, em anais de congressos e no *site* dos periódicos capes ([www.periodicos.capes.gov.br](http://www.periodicos.capes.gov.br)) para se identificar material adequado para a pesquisa. Foram utilizadas como palavras chaves “ISO 9001”, “Sistema de Gestão da Qualidade”, “Comprometimento da Alta Direção”, “PBQP-H”, “SiAC 2021” e o recorte temporal foi correspondente aos cinco anos anteriores à pesquisa e incluindo-se o ano da mesma (2023). Todo o material identificado como apropriado para o trabalho foi coletado e, a partir dele foi efetuada uma revisão aprofundada dos requisitos da ISO 9001:2015 e do SiAC 2021, de uma forma geral, mas principalmente, os referentes à liderança e ao comprometimento da Alta Direção.

Para Marconi e Lakatos (2023a), pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, artigos científicos impressos ou eletrônicos, material cartográfico e até meios de comunicação oral: programas de rádio, gravações, audiovisuais, filmes e programas de televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritas de alguma forma.

Após a revisão dos conceitos e das exigências da ISO 9001 e do SiAC com relação à alta direção, deu-se início às atividades de campo:

a) Primeiramente, a escolha das empresas, quando se decidiu trabalhar com todas as construtoras de Pernambuco certificadas com base no SiAC 2021 nível A e, também, na NBR ISO 9001:2015, para se ter uma amostra muito bem definida e não tão extensa;



b) Em seguida, a elaboração de um questionário a ser aplicado nas empresas, para verificar se elas vinham efetivamente cumprindo os requisitos 5.1, 5.2 e 5.3 da NBR ISO 9001:2015 e do SiAC 2021, quais as suas principais dificuldades para esse cumprimento e como elas vinham trabalhando para superar as dificuldades. O questionário foi elaborado em duas partes: a primeira tomou por base os próprios requisitos antes referidos, e as empresas tiveram que marcar quais deles vinham sendo cumpridos por elas, e a segunda parte, foi uma indagação sobre as dificuldades mencionadas. Segundo Marconi e Lakatos (2023b), questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Em geral o pesquisador envia o questionário ao informante pelo correio, por um portador ou por algum meio eletrônico; depois de preenchido, o pesquisado devolve-o do mesmo modo.

c) Uma vez elaborado o questionário a ser aplicado nas empresas, para se identificar aquelas que eram certificadas no SiAC 2021 e na ISO 9001:2015, visitou-se o *site* do PBQP-H, obteve-se o contato das construtoras de Pernambuco certificadas no SiAC 2021 nível A e contactou-se uma a uma ou pelo “Fale Conosco” do *site* ou por *e-mail* ou por telefone. Nessa oportunidade, as autoras do artigo identificaram-se como pesquisadoras da UFPE e solicitaram que as empresas respondessem ao questionário criado, assegurando que manteriam a confidencialidade dos seus nomes e de suas informações. O primeiro contato feito pelo “Fale Conosco” e pelo *e-mail* disponível no *site* foi sem sucesso. O segundo contato, já mais bem sucedido, foi realizado através dos telefones disponíveis nas buscas e, principalmente, repassados por colegas, que resultou em 11 (onze) respostas. Dessas onze, 3 (três) construtoras não dispunham da certificação ISO 9001:2015. Dessa forma, foi alcançado o total de 8 (oito) questionários respondidos.

Tendo sido concluída a pesquisa de campo, as respostas da primeira parte do questionário foram analisadas e organizadas em tabelas e gráficos. Após isso, as respostas da segunda parte do questionário foram tabuladas e interpretadas, levando-se em conta os resultados da primeira parte, o que permitiu que fossem alcançados novos resultados mais reais para a pesquisa. De acordo com Marconi e Lakatos (2023b), tabela é um método estatístico sistemático de apresentar os dados em colunas verticais ou fileiras horizontais, que obedece à classificação dos objetos ou materiais da pesquisa. É um bom auxiliar na apresentação dos dados, uma vez que facilita para o leitor a compreensão e interpretação rápida da massa de dados: com apenas uma olhada, é possível apreender importantes detalhes e relações. Gráficos são figuras que servem para a representação dos dados. O termo é usado



para grande variedade de ilustrações: gráficos, esquemas, mapas, diagramas, desenhos etc. Tabela e quadro não são sinônimos: a tabela é composta de dados numéricos, e o quadro contém apenas palavras.

Diante de tudo que foi exposto, verifica-se que, quanto ao objetivo, a pesquisa foi essencialmente exploratória e, quanto ao método, predominantemente, quantitativa.

A pesquisa exploratória, segundo Gil (2007), tem a finalidade de ampliar o conhecimento a respeito de um determinado fenômeno. Esse tipo de pesquisa, aparentemente simples, explora a realidade, buscando maior conhecimento, para depois planejar uma pesquisa descritiva. Para Munaretto *et al.* (2013), na pesquisa exploratória busca-se conhecer, mais profundamente, o tema abordado, de modo a torná-lo mais claro. Portanto, a pesquisa exploratória segue uma orientação que se volta para a descoberta.

Segundo Zanella (2011), o método quantitativo de pesquisa preocupa-se com representatividade numérica, isto é, com a medição objetiva e a quantificação dos resultados. Tem, portanto, o objetivo de generalizar os dados a respeito de uma população, estudando somente uma pequena parcela dela. Assim, as pesquisas quantitativas utilizam uma amostra representativa da população para mensurar qualidades. A primeira razão para a escolha desse método de pesquisa é descobrir quantas pessoas de uma determinada população compartilham uma característica ou um grupo de características. A pesquisa quantitativa é apropriada para medir tanto opiniões, atitudes e preferências como comportamentos.

## 4. Resultados

### 4.1 Caracterização das Empresas Construtoras Pesquisadas

**Construtora A:** A Construtora A, fundada em 2011 em Caruaru, surgiu a partir de uma mente empreendedora, que queria transformar a construção civil em algo mais humanizado e mais ligado à natureza, com mais espaço para as famílias e o seu bem-estar. É uma construtora especializada no planejamento e realização de empreendimentos imobiliários, mas com foco em imóveis populares, voltados para as famílias com renda entre 2 e 10 salários mínimos, com financiamento próprio ou através do programa MCMV (Minha Casa Minha Vida) e SBPE (Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimos).

**Construtora B:** A construtora B foi fundada em 1999 e é uma empresa de atuação no mercado imobiliário de Pernambuco. Possui de 201 a 500 funcionários, e sua área de concentração é o município de Paulista, onde já realizou a construção de mais de 3.000 unidades. Além destas unidades em Paulista, foi a responsável pela construção de 2.153 casas,



nos anos de 2010 a 2012, no município pernambucano de Água Preta, no âmbito do Programa Minha Casa Minha Vida faixa I. Durante a referida obra, incorporou a técnica de paredes de concreto moldadas in loco, sendo uma das pioneiras no Estado de Pernambuco, onde passou a dominar amplamente a tecnologia. Buscando focar em sua estratégia de longo prazo, que é reurbanizar o município de Paulista (o que vem fazendo desde o ano 2000), durante os anos de 2014 e 2015, construiu o Paulista North Way Shopping com 90.000m<sup>2</sup> de área construída e 34.000m<sup>2</sup> de área bruta locável. Atualmente, a construtora possui áreas disponíveis de cerca de 800.000 m<sup>2</sup> prontas para incorporação de unidades residenciais e comerciais, segundo o Plano Diretor no Município do Paulista.

**Construtora C:** A construtora C foi fundada em 1994 e possui mais de 984 colaboradores, atuando em toda a região Nordeste e Sudeste. Faz a construção e reforma de instalações de grandes instituições financeiras, hospitais, redes de clínicas, galpões, indústrias, farmácias, supermercados etc, ultrapassando o marco de mais 1500 obras no setor da construção civil.

**Construtora D:** A construtora D foi fundada em 1983. É focada apenas no setor privado e especializada em hotéis, hospitais, resorts, universidades e indústrias. Esse pensamento está em todos os aspectos da sua operação, desde os canteiros de obras limpos e muito bem organizados, até mesmo nos escritórios, com ambientes positivos, inclusivos e que geram equipes motivadas e estáveis.

**Construtora E:** A construtora E foi fundada em 1988 na Cidade de Santa Cruz do Capibaribe. A construtora edifica no Agreste Pernambucano, trabalhando com projetos e construções de edificações residenciais e comerciais, além de obras particulares e reformas. A construtora é referência na elaboração de projetos e construção de edificações residenciais e comerciais. No início da década de 90, instalou sua filial na cidade de Caruaru, quando teve o acréscimo de dois sócios. Hoje, concentra a maior parte de suas atividades no escritório localizado em Caruaru.

**Construtora F:** A construtora F possui 46 anos de experiência no mercado, tendo construído mais de 4.500 unidades entre residenciais e comerciais de médio e alto padrão, distribuídas em mais de 80 empreendimentos. Atua na região Nordeste, nos estados do Rio Grande do Norte e Pernambuco.

**Construtora G:** A construtora G possui mais de 50 anos de experiência no mercado. É reconhecida no segmento de incorporações pelos imóveis residenciais, empresariais,



condomínios e loteamento, como no setor de obras industriais e construção civil, no qual é responsável por grandes empreendimentos em alguns dos principais polos industriais do País.

**Construtora H:** A construtora H trabalha no mercado da construção civil há mais de uma década. Sua atuação se iniciou no agreste de Pernambuco, na cidade de Belo Jardim, e logo ganhou espaço nas cidades de Igarassu, Caruaru, Garanhuns, Santa Cruz do Capibaribe e, no Ceará, em Itaitinga.

## 4.2 Resultados do Questionário Aplicado nas Empresas Construtoras

O questionário ficou constituído por um total de 14 exigências/ ações (a.1 até a.14), contidas nos requisitos 5.1, 5.2 e 5.3 da NBR ISO 9001:2015 e do referencial normativo nível “A” do SiAC 2021, e as empresas precisaram marcar as que estivessem sendo realmente cumpridas pela sua alta direção. Ele está disponibilizado no Apêndice A, onde se pode analisar cada uma das 14 exigências/ ações (a.1 até a.14).

Para se estabelecer níveis de comprometimento da Alta Direção das construtoras com os seus sistemas de gestão da qualidade, foi criada uma escala, tomando por base a ideia da escala Likert, adotando-se 7 (sete) itens (péssimo, muito ruim, ruim, regular, bom, muito bom, excelente), correspondendo, cada item, a 2 possíveis quantidades de exigências/ ações marcadas pelas empresas ( $14 \div 7 = 2$ ). Essas quantidades variaram das mais baixas (1 ou 2, correspondendo ao nível péssimo) até os valores mais elevados (13 ou 14, correspondendo ao nível excelente), sendo um deles sempre o marcado pela empresa. Na Tabela 1 pode-se visualizar a escala criada.

**Tabela 1:** Escala Criada para o Nível de Comprometimento da Alta Direção com Seus Sistemas de Gestão da Qualidade

Nível do Comprometimento da Alta Direção da Construtora com o SGQ	Quantidade de Exigências/ Ações Marcadas
Péssimo	1 ou 2 exigências marcadas
Muito Ruim	3 ou 4 exigências marcadas
Ruim	5 ou 6 exigências marcadas
Regular	7 ou 8 exigências marcadas
Bom	9 ou 10 exigências marcadas
Muito bom	11 ou 12 exigências marcadas
Excelente	13 ou 14 exigências marcadas

Fonte: Elaborada pelas Autoras, 2023

Na Tabela 2 disponibilizada a seguir estão as respostas dadas pelas 8 (oito) empresas estudadas às exigências da Seção 5 da NBR ISO 9001:2015 e do Referencial Normativo Nível



A do SiAC 2021, representadas pelas ações a.1 até a.14. Onde estiver escrito “sim” significa que a empresa marcou a ação e, contrariamente, onde estiver escrito “não”, ela não marcou a ação. Nas últimas colunas, tem-se o quantitativo de ações marcadas por cada uma das empresas e o nível de comprometimento da alta direção de cada uma com base na escala estabelecida.

Com vistas a uma melhor visualização, desenvolveu-se o Gráfico 1, expondo o resultado para o nível de comprometimento da Alta Direção com o SGQ das oito empresas estudadas; o gráfico foi organizado no sentido da(s) mais comprometida(s) para a(s) menos comprometida(s). Ele está apresentado seguidamente à Tabela 02.

Após o Gráfico 1 é exibida a Tabela 3, que traz os percentuais das empresas construtoras para cada um dos níveis de comprometimento da alta direção identificados por elas.

**Tabela 2:** Respostas das Empresas Construtoras às Exigências à Alta Direção  
Contidas nos itens a.1 até a.14 do Questionário da Pesquisa

Empresas Construtoras Pesquisadas	Exigências da NBR ISO 9001:2015 e do SIAC 2021 Referentes à Alta Direção														Quantitativo de Ações Marcadas	Nível do Comprometimento da Alta Direção
	a.1	a.2	a.3	a.4	a.5	a.6	a.7	a.8	a.9	a.10	a.11	a.12	a.13	a.14		
Empresa A	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim	11	Muito bom
Empresa B	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	14	Excelente
Empresa C	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	13	Excelente
Empresa D	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	14	Excelente
Empresa E	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Não	Não	Sim	8	Regular
Empresa F	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	12	Muito Bom
Empresa G	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	11	Muito Bom
Empresa H	Sim	Não	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Sim	9	Bom

Fonte: Elaborada pelas autoras, 2023



**Gráfico 1:** Níveis de Comprometimento da Alta Direção com Seus Sistemas de Gestão da Qualidade Definidos pelas Empresas Construtoras Estudadas

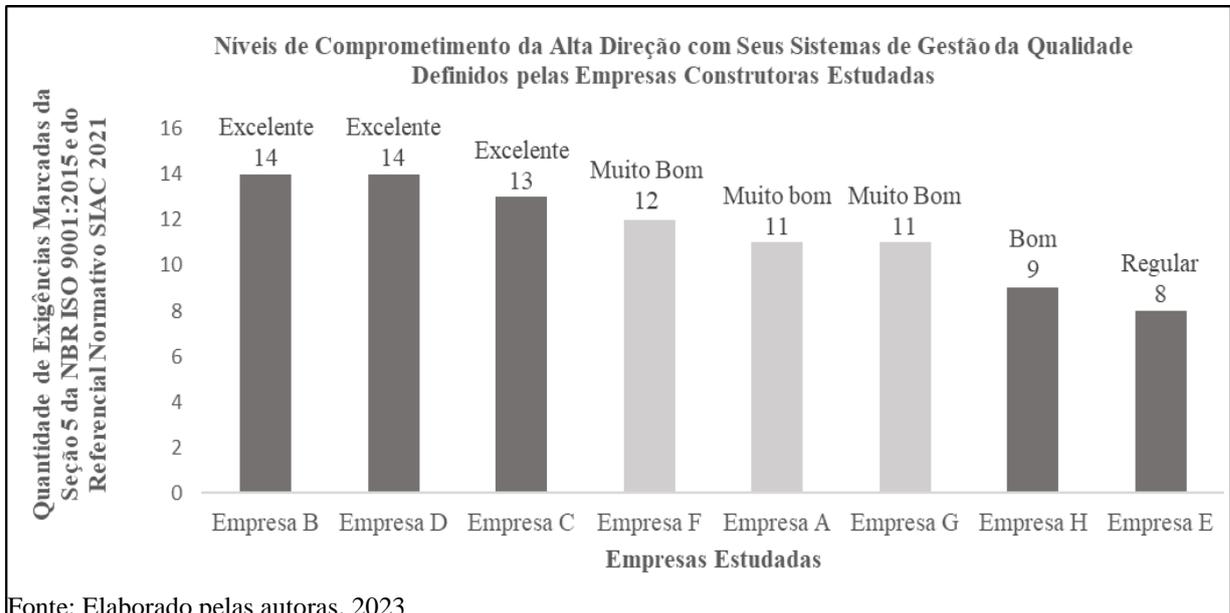


Tabela 3: Percentuais das Empresas Construtoras por Níveis de Comprometimento da Alta Direção por Elas Definidos

Percentual das empresas Construtoras	Níveis de Comprometimento da Alta Direção Definidos pelas Construtoras
37,5% (Empresas B, C e D)	Excelente
37,5% (Empresas A, F e G)	Muito bom
12,5% (Empresa H)	Bom
12,5% (Empresa E)	Regular

Fonte: Elaborada pelas Autoras, 2023

O outro ponto que foi verificado na pesquisa foram as principais dificuldades sentidas pelas empresas para o cumprimento das exigências referentes à alta direção e como elas vêm trabalhando para superá-las.

As respostas obtidas foram as seguintes:

**Construtora A:** “O entendimento por parte das pessoas de campo, por falta de instrução escolar, que enxergam a certificação como uma "besteira" e, mesmo obedecendo, não participam ativamente, quando se tem palestras, treinamentos, diálogos para melhoria, oportunidades para se estudar a política da qualidade entre outros pontos”.

**Construtora B:** “Envolvimento dos colaboradores dos processos do escritório com o sistema da qualidade.”



**Construtora C:** “O engajamento e entendimento das pessoas no que se refere à importância de seguir os processos; com treinamentos e palestras tenta-se envolver todos nessa necessidade.”

**Empresa D:** “A mudança de cultura foi o nosso maior desafio, pois a empresa não tinha sistema de gestão integrado. Fizemos, inicialmente, no ano de 2018, a implantação e certificação do PBQP-H 2018, e, em 2019, fizemos a implantação e certificação da 9001:2015. A direção é bem presente e envolvida no sistema. Conseguimos, aos poucos, mostrar aos envolvidos que o sistema vem para simplificar nossas atividades, com o intuito de otimizar os processos e não os engessar, melhorando, assim, a gestão nos setores.”

**Construtora E:** Não houve resposta.

**Construtora F:** “Conscientização por parte dos funcionários.”

**Construtora G:** “Mentalidade de risco ainda não está consolidada em todos os setores no que se refere à qualidade. Hoje temos alguns setores com essa mentalidade consolidada, mas não todos”.

**Construtora H:** “As principais dificuldades são por questões da pouca disponibilidade da alta direção para olhares mais específicos para o SGQ e cobrança direta aos líderes, visto que estão voltados para a tomada de decisão em reuniões estratégicas e novos negócios para a expansão da empresa. Mas, para não deixar de manter o SGQ, a alta direção definiu responsáveis para conduzir esses processos e garantir seu funcionamento e oferece apoio quando necessário.”

#### *4.2.1 Análise da Consistência das Principais Dificuldades Apontadas pelas Empresas Construtoras Quanto ao Cumprimento das Exigências Referentes à Alta Direção com os Primeiros Resultados da Pesquisa de Campo*

Uma vez explicitadas pelas empresas construtoras as suas principais dificuldades quanto ao cumprimento das exigências referentes à alta direção, fez-se, no Quadro 2, uma análise da coerência entre as dificuldades apontadas e as exigências/ ações marcadas e não marcadas pelas empresas na primeira parte do questionário; em seguida, no mesmo Quadro 2, foram definidos os níveis reais de comprometimento da alta direção com o SGQ.



**Quadro 2:** Análise da Consistência Entre as Dificuldades Mencionadas pelas Construtoras e as Exigências Marcadas e Não Marcadas por Elas na Primeira Parte da Pesquisa de Campo, bem como a Definição dos Níveis Reais de Comprometimento da Alta Direção com o SGQ

<b>Dificuldades Referentes ao Efetivo Comprometimento da Alta Direção Mencionadas pelas Construtoras</b>	<b>Consistência Entre as Dificuldades Mencionadas e as Exigências Marcadas e Não Marcadas pelas Construtoras na Primeira Parte do Questionário; Definição dos Níveis Reais de Comprometimento da Alta Direção.</b>
<p>Empresa A - O entendimento por parte das pessoas de campo, por falta de instrução escolar, que enxergam a certificação como uma "besteira" e, mesmo obedecendo, não participam ativamente, quando se tem palestras, treinamentos, diálogos para melhoria, oportunidades para se estudar a política da qualidade entre outros pontos."</p>	<p>Essa dificuldade vai de encontro à(s) exigência(s) a.6, a.8, a.10 e a.13 do questionário; assim, além das ações que a empresa não marcou (a.5, a.12 e a.13), as ações dos itens referidos acima também não deveriam ser marcadas, colocando a empresa no nível real de comprometimento da alta direção "Regular" e não "Muito Bom", como foi definido pelas respostas ao questionário.</p>
<p>Empresa B - "Envolvimento dos colaboradores dos processos do escritório com o sistema da qualidade."</p>	<p>Essa dificuldade vai de encontro às mesmas exigências da empresa anterior, ou seja, a.6, a.8, a.10 e a.13; dessa forma, as ações desses itens não deveriam ser marcadas, e o nível de comprometimento da alta direção da empresa deve cair de "Excelente" para "Bom".</p>
<p>Empresa C - "O engajamento e entendimento das pessoas no que se refere à importância de seguir os processos, com treinamentos e palestras tenta-se envolver todos nessa necessidade."</p>	<p>A principal exigência não atendida pela alta direção que conduz a essa dificuldade é a do item a.4. A empresa C, portanto, além de não marcar o a.5 deveria não marcar o a.4, e o nível de comprometimento da Alta Direção deve cair de "Excelente" para "Muito Bom".</p>
<p>Empresa D - "A mudança de cultura foi o nosso maior desafio, pois a empresa não tinha sistema de gestão integrado. Fizemos, inicialmente, no ano de 2018, a implantação e certificação do PBQP-h 2018, e, em 2019, fizemos a implantação e certificação da ISO 9001:2015. A direção é bem presente e envolvida no sistema. Conseguimos, aos poucos, mostrar aos envolvidos que o sistema vem para simplificar nossas atividades, com o intuito de otimizar os processos e não os engessar, melhorando, assim, a gestão nos setores."</p>	<p>Como a dificuldade da empresa D, de certa forma, vem sendo aparentemente trabalhada de maneira eficaz pela alta direção, o seu nível de comprometimento permanece "Excelente".</p>
<p>Empresa E - Não houve Resposta</p>	<p>O Nível de Comprometimento da Alta Direção deve permanecer "Regular".</p>
<p>Empresa F - "Conscientização por parte dos funcionários."</p>	<p>O não cumprimento por parte da alta direção de itens como a.6, a.8, a.10 e a.13 conduz, sem dúvida, à dificuldade definida pela construtora. Nesse sentido, além das ações não marcadas pela empresa (a.7 e a.9), não deveriam ser marcados os itens responsáveis pela dificuldade, fazendo com que o nível de envolvimento da alta direção caia de "Muito Bom" para "Regular".</p>
<p>Empresa G - "Mentalidade de risco ainda não está consolidada em todos os setores no que se refere à qualidade. Hoje temos alguns setores com essa mentalidade consolidada, mas não todos."</p>	<p>Ainda é falho, na empresa G, o cumprimento das exigências presentes nos itens a.4, a.7 e a.12, que foram justamente as ações que a empresa não marcou. O nível de comprometimento da sua alta direção permanece, portanto, "Muito bom".</p>



<p>Empresa H - As principais dificuldades são por questões da pouca disponibilidade da Alta Direção para olhares mais específicos para o SGQ e cobrança direta aos líderes, visto que estão voltados para a tomada de decisão em reuniões estratégicas e novos negócios para a expansão da empresa. Mas, para não deixar de manter o SGQ, a Alta Direção definiu responsáveis para conduzir esses processos e garantir seu funcionamento e oferece apoio quando necessário</p>	<p>Na empresa H tem-se a típica situação de uma alta direção que não se apropria, de fato, de suas obrigações para com o SGQ. O que ela faz é definir responsáveis para implantar, conduzir, manter e melhorar o SGQ, dando apoio apenas quando necessário. Nesse sentido, os únicos itens que deveriam realmente ser marcados pela empresa G são o a.5 e a.14, colocando a empresa em nível de comprometimento da alta direção “Péssimo”, ao invés de “Bom”.</p>
--	---

Fonte: Elaborado pelas Autoras, 2023

A partir da análise do Quadro 2, foram elaborados:

- A Tabela 4, que contém a quantidade total de exigências do questionário que efetivamente deveriam ter sido marcadas por cada uma das empresas e o nível real de comprometimento da alta direção de cada uma.
- O Gráfico 2, que expõe os níveis reais de comprometimento da alta direção com o SGQ das 08 empresas estudadas, organizados no sentido da(s) mais comprometida(s) para a(s) menos comprometida(s).
- A Tabela 5, que contém os percentuais das empresas construtoras para cada um dos níveis de comprometimento reais da alta direção.

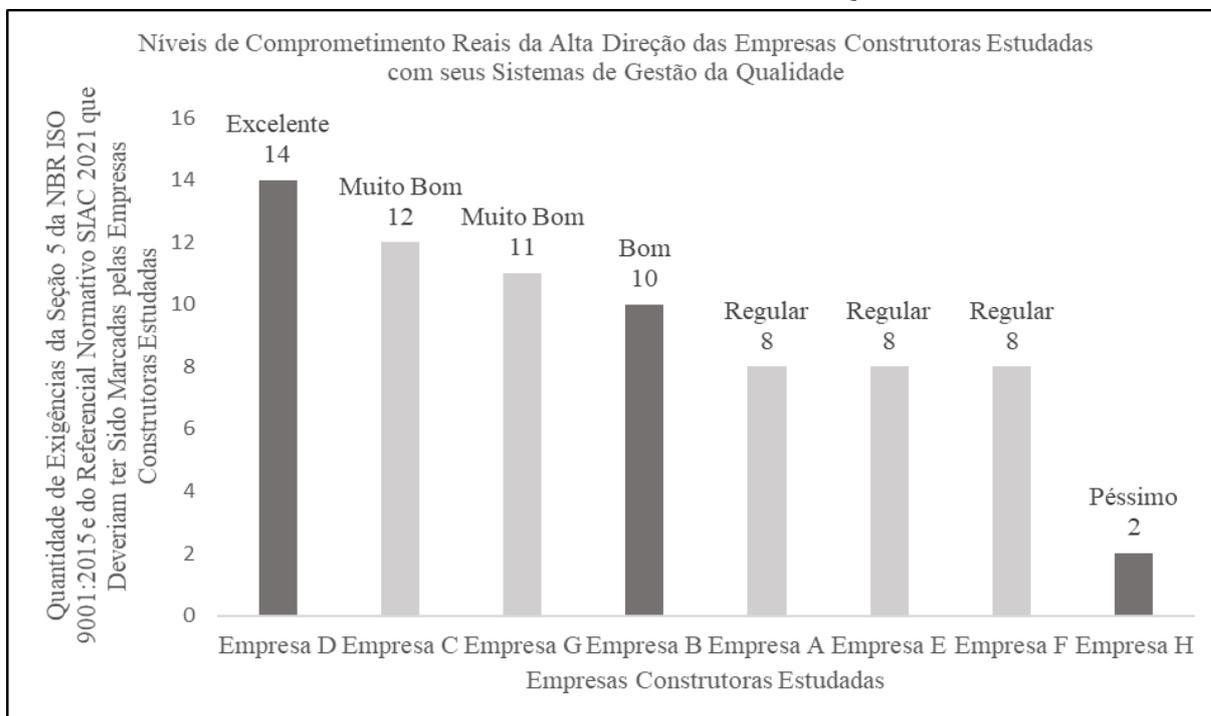
**Tabela 4:** Quantidades das Exigências do Questionário de Pesquisa que Deveriam Ter Sido Marcadas pelas Construtoras e o Nível Real de Comprometimento de suas Altas Direções

Empresas Construtoras Pesquisadas	Quantidade de Exigências do Questionário que Efetivamente Deveriam ter Sido Marcadas	Nível Real de Comprometimento da Alta Direção
Empresa A	8	Regular
Empresa B	10	Bom
Empresa C	12	Muito Bom
Empresa D	14	Excelente
Empresa E	8	Regular
Empresa F	8	Regular
Empresa G	11	Muito Bom
Empresa H	2	Péssimo

Fonte: Elaborada pelas Autoras, 2023



**Gráfico 2:** Níveis de Comprometimento Reais da Alta Direção das Empresas Construtoras Estudadas com seus Sistemas de Gestão da Qualidade



Fonte: Elaborado pelas Autoras, 2023

Tabela 5: Percentuais das Empresas Construtoras por Níveis de Comprometimento Reais da Alta Direção

Percentual de empresas	Níveis Reais de Comprometimento da Alta Direção
12,5% (Empresa D)	Excelente
25% (Empresas C e G)	Muito bom
12,5% (Empresa B)	Bom
37,5% (Empresas A, E e F)	Regular
12,5% (Empresa H)	Péssimo

Fonte: Elaborada pelas Autoras, 2023

Como se pôde observar, o nível de comprometimento da alta direção de 5 (cinco) das 8 (oito) empresas caíram; a empresa D se manteve excelente, a empresa G se manteve muito boa, e a empresa E se manteve regular; destaca-se, aqui, a empresa H, que caiu do nível bom para o nível péssimo.

## 5. Considerações Finais

O presente trabalho teve como objetivo analisar o nível de comprometimento da alta direção das empresas construtoras de Pernambuco certificadas na NBR ISO 9001:2015 e no



Referencial Normativo Nível “A” do SiAC 2021 com os seus sistemas de gestão da qualidade.

Para o alcance desse objetivo, desenvolveram-se as seguintes ações:

a) Foram revisadas as exigências associadas à liderança e ao comprometimento da Alta Direção, contidas nos requisitos 5.1, 5.2 e 5.3 da ISO 9001:2015 e do SiAC 2021 do PBQP-H, a partir de pesquisas bibliográficas;

b) Foi elaborado um questionário para ser aplicado nas construtoras certificadas na ISO 9001:2015 e no SiAC 2021. Entrou-se em contato com as empresas certificadas no SiAC 2021, mas apenas 11 responderam ao questionário e, dessas 11, três não tinham a certificação ISO 9001:2015, de modo que a amostra de empresas estudada foi constituída por 8 empresas;

c) O questionário foi subdividido em duas partes: na primeira parte foram transcritas as exigências dos requisitos 5.1 e 5.2 e 5.3 da NBR ISO 9001:2015 e do SiAC 2021 para as construtoras assinalarem quais delas eram efetivamente aplicadas pela sua Alta Direção, e na segunda parte, foi indagado às empresas construtoras quais as principais dificuldades sentidas para o cumprimento dos requisitos mencionados e como elas vinham trabalhando para superar as dificuldades.

d) A partir das 8 (oito) respostas, as autoras puderam constatar duas situações contraditórias associadas ao nível de comprometimento da alta direção: considerando, apenas, a primeira parte do questionário, ou seja, os requisitos que as próprias empresas afirmaram estar cumprindo, foram obtidos os seguintes níveis de comprometimento: excelente, para as empresas B, C e D (37,5%); muito bom, para as empresas A, F e G (37,5%); bom, para a empresa H (12,5%) e regular, para a empresa E (12,5%). Quando se levaram em consideração as principais dificuldades sentidas pelas próprias construtoras para o cumprimento dos requisitos relativos ao envolvimento da Alta Direção, vieram à tona os reais níveis de comprometimento da alta direção: excelente, apenas para a empresa D (12,5%); muito bom, para as empresas C e G (25%); bom, apenas para a empresa B (12,5%); regular, para as empresas A, E e F (37,5%, ou seja, o maior percentual) e péssimo, para a empresa H (12,5%), nível que não apareceu no primeiro momento.

Analisando os níveis reais, tem-se que 50% das empresas estudadas se situaram nos patamares mais elevados da escala dos níveis de comprometimento elaborada pelas autoras e 50% se situaram nos patamares mais baixos. Com isso, pode-se concluir que, ainda que a norma tenha, ao longo da sua evolução, aumentado suas exigências sobre a alta direção, esse fato ainda não despertou totalmente e efetivamente o envolvimento e a atenção das altas



direções para os sistemas de gestão da qualidade de suas empresas. Claro que há de se levar em conta que a quantidade de empresas pesquisadas foi pequena, correspondendo, inclusive, à limitação desse trabalho.

Finalmente, sugere-se que futuros trabalhos sejam realizados para obter as respostas das outras construtoras que ficaram pendentes nessa pesquisa e obter, também, novas respostas para as 8 (oito) que responderam ao questionário desse trabalho, com vistas a analisar se o nível de comprometimento da alta direção já sofreu alguma mudança.

## Referências Bibliográficas

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT. NBR ISO 9000. **Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário**. Rio de Janeiro: ABNT, 2015a.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR ISO 9001. **Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos**. Rio de Janeiro: ABNT, 2015b.

BAYO-MORIONES, A., MERINO-DÍAZ-DE-CERIO, J., ESCAMILLA-DE-LEÓN, S.A., SELVAM, R.M. The impact of ISO 9000 and EFQM on the use of flexible work practices. **International Journal of Production Economics**, v. 130, n. 1, p. 33-42, 2011.

BERTOLINO, M.T.; COUTO, M. **Sistemas de Gestão ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001 Integrados**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2018, 256 p.

BRASIL. MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL. **Anexo 2 - Referencial Normativo para o Nível “A” da Especialidade Técnica Execução de Obras do SiAC**. Brasília, DF, 2021b. Disponível em: <https://pbqp-h.mdr.gov.br/tipo-documento/regimentos/> Acesso em: Agosto. 2023.

BRASIL. MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL. **Regimento Geral do Sistema de Avaliação da Conformidade de Empresas de Serviços e Obras da Construção Civil (SiAC)**. Brasília, DF, 2021a. Disponível em: <https://pbqp-h.mdr.gov.br/tipo-documento/regimentos/> Acesso em: Agosto. 2023.

BRASIL. MINISTÉRIO DAS CIDADES. **Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade no Habitat – Apresentação**. Brasília, DF, 2023a. Disponível em: <https://pbqp-h.mdr.gov.br/o-pbqp-h/apresentacao>. Acesso em: Outubro. 2023.

BRASIL. MINISTÉRIO DAS CIDADES. **Sobre o Sistema; Origem do Sistema**. Brasília, DF, 2023b. Disponível em: <https://pbqp-h.mdr.gov.br/sistemas/SiAC/sobre-o-sistema/> Acesso em: Outubro. 2023.

BRASIL. MINISTÉRIO DAS CIDADES. **Níveis de Certificação**. Brasília, DF, 2023c. Disponível em: <https://pbqp-h.mdr.gov.br/sistemas/siac/como-se-certificar/> Acesso em: Outubro. 2023.

CHOUDHRY, R. M.; FANG, D.; MOHAMED, S. The nature of safety culture: a survey of the state-of-the-art. **Safety Science**, v. 45, n. 10, p. 993-1012, 2007.

COSTAL, G. C. S. Z.; TURRIONI, J. B.; MARTINS, R. A. Adaptação de um wiki para a informatização da documentação do Sistema de Gestão da Qualidade. **Gestão e Produção**, v.



20, n. 4, p. 963-978, 2013. Disponível em <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2013000400015> Acesso em: Agosto. 2023.

FONTENELLE, E.C. **Estudos de caso sobre a gestão do projeto em empresas de incorporação e construção**. 2002. Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002. 369 p.

FRAGA, S.V. **A Qualidade na Construção Civil: Uma Breve Revisão Bibliográfica do Tema e a Implementação da ISO 9001 em Construtoras de Belo Horizonte**. 2011. Monografia (Especialização em Construção Civil) - Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOTZAMANI, K.D. Implications of the new ISO 9000:2000 standards for certified organizations: a review of anticipated benefits and implementation pitfalls. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 54, n. 8, p. 645-657, 2005.

IKRAM, M.; SROUFE, R.; ZHANG, Q. Prioritizing and overcoming barriers to integrated management system (IMS) implementation using AHP and G-TOPSIS. **Journal of Cleaner Production**, v.254, p. 120121, Article 120121, 2020.

JANUZZI, U.A.; VERCESI, C. Sistema de Gestão da Qualidade na Construção Civil: Um Estudo a Partir da Experiência do PBQP-H Junto às Empresas Construtoras da Cidade de Londrina. **Revista Gestão Industrial**, v.6, n.3, p. 136-160, 2010. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/revistagi/article/view/584/536>. Acesso em: Setembro. 2023.

JORGENSEN, T.H.; REMMEN, A.; MELLADO, M.D. Integrated Management Systems- three different levels of integration. **Journal of Cleaner Production**, v.14, n.8, p. 713-722, 2006.

LAOHAVICHIEEN, T., FREDENDALL, L. D., CANTRELL, R. S. Leadership and Quality Management Practices in Thailand. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 31, n. 10, p. 1048-1070, 2011.

LO, C. K. Y.; YEUNG, A. C. L.; CHENG, T. C. E. ISO 9000 and supply chain efficiency: empirical evidence on inventory and account receivable days. **International Journal of Production Economics**, v. 118, n. 2, p. 367-374, 2009.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. MEDEIROS, J.B. (Atualização da Edição). **Fundamentos de Metodologia Científica**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2023a, 354 p.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. MEDEIROS, J.B. (Atualização da Edição). **Técnicas de Pesquisa**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2023b, 318 p.

MUNARETTO, L.F.; CORRÊA, H.L.; CUNHA, J.A.C. Um estudo sobre as características do método Delphi e de grupo focal, como técnicas na obtenção de dados em pesquisas exploratórias. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, vol. 6, n.1, p. 9-24, 2013. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273428927002> Acesso em: Novembro. 2023.

OST, J. H.; SILVEIRA, C. G. Avaliação do processo de transição da ISO 9001:2008 para ISO 9001:2015: um estudo voltado para empresas químicas do Estado do Rio Grande do Sul. **Gestão e Produção**, v.25, n. 4, p. 726-736, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-530X4089-17>. Acesso em: Setembro. 2023.



PRANGE, E.M.; LYRA, R.A.; SANTOS, R.B.P. Os Desafios da Adequação do Sistema de Gestão de Qualidade do PBQP-H à NBR 15.575:2013. In: Congresso Técnico Científico da Engenharia e da Agronomia CONTECC'2018. Ano 5, v.1. Maceió. **Anais [...]**. SOEA, Maceió, 2018. Disponível em:

[https://www.confea.org.br/sites/default/files/antigos/contecc2018/civil/160\\_oddadsdgd.pdf](https://www.confea.org.br/sites/default/files/antigos/contecc2018/civil/160_oddadsdgd.pdf)  
Acesso em: Setembro. 2023.

RIBEIRO NETO, J.B., TAVARES, J.C., HOFFMANN, S.C. **Sistemas de gestão integrados: qualidade, meio ambiente, responsabilidade social e segurança e saúde no trabalho**. 5. ed. São Paulo: Editora Senac, 2008, 348 p.

SANTOS, T.T.N. **Sistema de Gestão da Qualidade Aplicado em Obras de Edificações Multifamiliares**. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia Civil) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2016.

SHI, H.; PENG, S.Z.; LIU, Y; ZHONG, P. Barriers to the implementation of cleaner production in Chinese SMEs: government, industry and expert stakeholders' perspectives. **Journal of Cleaner Production**, v. 16, n. 7, p. 842-852, 2008.

SORGATO, M. J.; MELO, A.P.; MARINOSKI, D.L.; MAMBERTS, R. Análise do Procedimento de Simulação da NBR 15575 Para Avaliação do Desempenho Térmico de Edificações Residenciais. **Ambiente Construído**, v. 14, n. 4, p. 83-101, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1678-86212014000400007> Acesso em: Agosto. 2023.

TERZIOVSKI, M.; POWER, D. Increasing ISO 9000 certification benefits: a continuous improvement approach. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 24, n. 2, p. 141-163, 2007.

VALMOHAMMADI, C. The impact of TQM implementation on the organizational performance of Iranian manufacturing SMEs. **The TQM Journal**, v. 23, n. 5, p. 496-509, 2011.

WAHID, R. A.; CORNER, J.; TAN, P. L. ISO 9000 maintenance in service organizations: tales from two companies. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 28, n.7, p. 735-757, 2011

WILLIAMS, J.A. The impact of motivating factors on implementation of ISO 9001. **Management Research News**, v.27, n.1/2, p.74-84, 2004.

YAHYA, S.; GOH, W. The implementation of an ISO 9000 quality system. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v.18, n.9, p. 941-966, 2001.

ZANELLA, L.C.H. **Metodologia de Pesquisa**. 2ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2011, 134 p.

ZUTSHI A.; SOHAL A. S. Integrated management systems: the experiences of three Australian organizations. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 16, n. 2, p. 211-232, 2005.



## Apêndice A - Questionário Aplicado às Empresas Construtoras Certificadas na NBR ISO 9001:2015 e no SiAC 2021

**1. Marque um “X” somente nas respostas que EFETIVAMENTE condizem com a verdade.**

a) Quais das ações abaixo descritas, a Alta Direção da empresa construtora vem, de fato, desenvolvendo?

a.1	( )	Ela presta contas pela eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade, ou seja, pelo alcance de seus resultados.
a.2	( )	Ela assegura o estabelecimento da Política da Qualidade e dos Objetivos da Qualidade.
a.3	( )	Ela assegura que a Política e os Objetivos da Qualidade sejam compatíveis com o contexto e a direção estratégica da empresa construtora.
a.4	( )	Ela assegura que os requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade sejam integrados aos processos de negócio da empresa construtora.
a.5	( )	Ela promove o uso da abordagem de processo e da mentalidade de risco em toda a empresa construtora.
a.6	( )	Ela disponibiliza os recursos necessários para o Sistema de Gestão da Qualidade.
a.7	( )	Ela comunica a toda a empresa construtora a importância de uma gestão da qualidade eficaz e a necessidade de se estar conforme com os requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade.
a.8	( )	Ela engaja e apoia as pessoas a contribuírem para a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade.
a.9	( )	Ela dá o exemplo, promovendo a melhoria contínua.
a.10	( )	Ela apoia outros papéis pertinentes da gestão a exercerem sua liderança sobre as suas áreas.
a.11	( )	Ela assegura que os requisitos do cliente e os requisitos legais e regulamentares a serem cumpridos pela empresa construtora são determinados, entendidos e atendidos consistentemente em toda a empresa, de forma a sempre manter o foco no cliente.
a.12	( )	Ela garante que os riscos e oportunidades que podem afetar a conformidade das obras e a capacidade da empresa construtora de aumentar a satisfação do cliente são determinados e abordados.
a.13	( )	Ela assegura que as responsabilidades e autoridades para as funções pertinentes são atribuídas, comunicadas e entendidas na empresa construtora.
a.14	( )	Ela atribuiu a um cargo ou a vários cargos a responsabilidade e autoridade para: a) assegurar que o sistema de gestão da qualidade esteja conforme com os requisitos deste Referencial Normativo; b) assegurar que os processos entreguem suas saídas pretendidas; c) relatar o desempenho do sistema de gestão da qualidade e as oportunidades para melhoria (item 10.1), em particular para a Alta Direção; d) assegurar a promoção do foco no cliente na empresa construtora; e) assegurar que a integridade do sistema de gestão da qualidade seja mantida quando forem planejadas e implementadas mudanças no sistema de gestão da qualidade.

b) Quais as principais dificuldades sentidas para o cumprimento das ações acima mencionados e como a empresa vêm trabalhando para superar as dificuldades?