



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAIBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
SERVIÇO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DO SGQ DE UMA
CONSTRUTORA DE HABITAÇÕES COM BASE NA ISO 9001:2015**

ANIELE DOS SANTOS BELARMINO

João Pessoa

Outubro 2017

ANIELE DOS SANTOS BELARMINO

**AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DO SGQ DE UMA
CONSTRUTORA DE HABITAÇÕES COM BASE NA ISO 9001:2015**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao SESA – Serviço de Estágio Supervisionado em Administração, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

Professor Orientador: Adm. Jorge de Oliveira Gomes, MSc.

João Pessoa
Outubro 2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

B425a Belarmino, Aniele dos Santos.

AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DO SGQ DE UMA CONSTRUTORA DE
HABITAÇÕES COM BASE NA ISO 9001:2015 / Aniele dos Santos

Belarmino. – João Pessoa, 2017.

Orientador(a): Prof^oMsc. Jorge de Oliveira Gomes.

Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – UFPB/CCSA.

1. Sistema de Gestão da Qualidade.. 2. Nível de Maturidade. . 3. ISO 9000. .
4. Princípios da Qualidade..I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU:658(043.2)

Gerada pelo Catalogar - Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica do
CCSA/UFPB, com os dados fornecidos pelo autor(a)

Folha de Aprovação

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a conclusão de curso do Bacharelado em Administração

Aluno: Aniele dos Santos Belarmino

Trabalho: AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DO SGQ DE UMA CONSTRUTORA DE HABITAÇÕES COM BASE NA ISO 9001:2015

Área da pesquisa: Gestão da Qualidade, Gestão Empresarial, Gestão da Produção.

Data de aprovação:

Banca Examinadora

Orientador: Adm. Jorge de Oliveira Gomes, MSc.

Membro Examinador: Miguel Maurício Isoni, Dr.

Dedico este trabalho, primeiramente ao meu Deus.
A Ele toda honra e toda glória, a minha família por
toda confiança e apoio, e especialmente a minha
Mãe Marielza.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus, que me ajudou em todos os momentos, me dando graça e sabedoria para enfrentar os desafios.

A toda minha família, pelo amor que nos une e pela ajuda que me deram por toda a minha trajetória acadêmica.

A todos os professores e funcionários da Universidade Federal da Paraíba, que estiveram disponíveis, colaborando com as minhas atividades.

Ao meu professor e orientador, Jorge de Oliveira Gomes, pela sua dedicação, ajuda e encorajamento durante todas as fases deste trabalho.

A minha amiga Cláudia Reis, por todo tempo dedicado para me ajudar.

A todos os meus colegas de curso, pela convivência e troca de experiências.

A todos os entrevistados, que participaram deste trabalho, com suas valiosas contribuições.

BELARMINO, Aniele dos Santos. **AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DO SGQ DE UMA CONSTRUTORA DE HABITAÇÕES COM BASE NA ISO 9001:2015.** Orientador: Prof. Adm. Jorge de Oliveira Gomes, MSc. João Pessoa: UFPB/DA, 2017. 68 p. Trabalho de Conclusão de Curso. (Bacharelado em Administração)

Resumo

As atuais transformações tecnológicas e econômicas ocorridas no mundo contemporâneo, obrigaram as empresas nos mais variados segmentos, principalmente nas organizações da construção civil, a buscarem cada vez mais o amadurecimento dos seus modelos de gestão. Diante desse cenário, conhecer o Nível de Maturidade dos seus processos de gestão, produtos, serviços e do SGQ, com base em princípios pré-estabelecidos, reconhecidos em nível internacional, como o ISO 9.001, pressupõe um dos meios eficazes de contribuir para o alcance dos objetivos prioritários e dos fatores críticos de sucesso do negócio, pois implica na constante implementação de melhorias e consequente evolução. O estudo apresentado neste trabalho avaliou o Nível de Maturidade do SGQ da Construtora de Habitações de João Pessoa /PB, a partir da proposição de um modelo de maturidade simplificado capaz de aferir o nível do estado atual do SGQ da organização, bem como levantar as oportunidades de melhoria para a organização. Na conclusão verificou-se que o processo foi implantado em um tempo limitado, causando algumas turbulências no entendimento e na parte prática da sua implantação. A partir desta experiência, foi possível propor uma nova Matriz para Avaliação da Maturidade em processos de implantação da ISO 9001:2015 para empresas. Devido às limitações de tempo para execução do trabalho, uma avaliação da Matriz proposta torna-se um desafio para trabalhos futuros.

Palavras Chave: SGQ. Nível de Maturidade. ISO 9001. Princípios da Qualidade.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -Modelo de Maturidade de Processo e características encontradas em cada nível.....	34
Figura 2 - Impacto de cada práticas, ferramentas e métodos utilizados e sua contribuição no desempenho do SGQ.....	47
Figura 3 -Grau de importância quanto a contribuição de cada práticas, ferramentas e métodos utilizado para o alcance dos objetivos do SGQ.....	48
Figura 4 - Contribuição dos treinamentos no processo de adequação do SGQ.....	50
Figura 5 - Resultado da avaliação do nível de maturidade do SGQ da organização com base no modelo proposto.....	53

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Frequência de implementação das práticas do princípio do engajamento de pessoas.....	42
Tabela 2 - Frequência de implementação das práticas do princípio foco no cliente.....	43
Tabela 3 - Frequência de implementação das práticas do princípio de melhorias	44
Tabela 4 - Frequência de implementação das práticas do princípio liderança	44
Tabela 5 - Frequência de implementação das práticas do princípio de abordagem de processos	45
Tabela 6 - Frequência de implementação das práticas do princípio de tomada de decisão baseada em evidências	45
Tabela 7 - Frequência de implementação das práticas do princípio de gestão de relacionamentos	46
Tabela 8 -Tabela de avaliação de maturidade por princípio da qualidade	51

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -Conceitos fundamentais da qualidade citados por alguns autores, em ordem cronológica.	16
Quadro 2 -Os princípios da qualidade a partir dos 14 pontos estabelecidos por Deming.....	19
Quadro 3 -Os 14 pontos de Crosby para a melhoria da qualidade.....	20
Quadro 4 - Os princípios da gestão da qualidade nas versões anterior e atual da Norma ISO 9000.....	21
Quadro 5 - Primeiro modelo proposto para aferir a maturidade do SGQ proposto por Crosby.....	32
Quadro 6 - Modelo proposto de maturidade do SGQ.....	51

LISTA DE SIGLAS

ISO International Organization for Standardization (Organização internacional de padronização)

SGQ Sistema de Gestão da Qualidade

PBQPH - Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade na Habitação

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1 INTRODUÇÃO.....	11
1.2 PROBLEMA DA PESQUISA.....	12
1.3 OBJETIVOS.....	13
1.3.1 GERAL.....	13
1.3.2 ESPECÍFICOS.....	13
1.4 JUSTIFICATIVA.....	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 CONCEITOS DA QUALIDADE TOTAL.....	15
2.2 PRINCÍPIOS DA QUALIDADE.....	18
2.3 OS PRINCÍPIOS DE GESTÃO DA QUALIDADE DA ISO 9000.....	21
2.4 SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE NA CONSTRUÇÃO CIVIL.....	27
2.5 MODELOS DE MATURIDADE DE SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE.....	30
3 METODOLOGIA.....	37
4 DISCUSSÕES E RESULTADOS.....	41
4.1 FREQUÊNCIAS DE IMPLEMENTAÇÃO DAS PRÁTICAS DE CADA PRINCÍPIO DA QUALIDADE ADOTADO PELA EMPRESA.....	41
4.2 PRINCIPAIS PRÁTICAS, FERRAMENTAS E MÉTODOS UTILIZADOS NO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE DA EMPRESA, E GRAU DE IMPACTO E IMPORTÂNCIA NO SGQ PARA O ALCANCE DOS OBJETIVOS NA ROTINA DIÁRIA.	46
5 CONCLUSÃO.....	54
5.1 ALCANCE DOS OBJETIVOS.....	54
5.2 ESPECÍFICOS.....	54
5.3 GERAL.....	55
5.4 LIMITAÇÕES.....	56
5.5 TRABALHOS FUTUROS.....	56
REFERÊNCIAS.....	58
APÊNDICE I- QUESTIONÁRIO.....	61

1. INTRODUÇÃO

1.1 Introdução

As atuais transformações tecnológicas e econômicas ocorridas no mundo contemporâneo obrigaram empresas nos mais variados segmentos, principalmente nas organizações da construção civil, a buscarem cada vez mais o amadurecimento dos seus modelos de gestão, no intuito de garantir a manutenção e aumento de sua competitividade nos mercados, e principalmente atender, com antecipação, as expectativas e necessidades de seus clientes.

Diante dessas transformações, empresas enfrentam o risco de serem “expurgadas” gradativamente do mercado perante seus concorrentes, caso não estejam em um permanente esforço para manter e melhorar a qualidade dos seus processos, produtos e serviços, não mais como um diferencial competitivo, mas sim um item básico de sobrevivência do negócio.

Além disso, o processo acelerado de mudanças culturais e comportamentais dos clientes, cada dia mais exigentes e informatizados, e principalmente no panorama atual onde as informações estão mais acessíveis e velozmente disseminadas, obriga ainda, que as empresas, adquiram cada vez mais a capacidade de tomar decisões de maneira mais assertivas e preventivas, reduzindo o tempo entre a necessidade levantada e a assertiva contramedida, tornando-se proporcionalmente eficazes, bem como minimizando os riscos de uma situação adversa maior, muitas vezes inerente ao mercado.

Segundo pesquisa realizada por André Schwartzman, sócio da KPMG no Brasil, uma das empresas líderes na prestação de serviços profissionais, aponta que o segmento da construção civil, é um dos setores mais vulneráveis em um cenário de incertezas, com o percentual de 28%, seguidos de 24% para as montadoras e autopeças e 16% de energia. A pesquisa ainda alertou para uma possibilidade real de aumento no número de pedidos de recuperação judicial nestes setores. Os problemas gerados internamente no controle da administração (42%) e um equilíbrio entre fatores internos e externos (43%) são os principais motivos que podem levar a instabilidade econômica para esses setores, em especial a construção civil, KPMG (2014).

Neste contexto, combater os riscos, minimizar os impactos das incertezas e primordialmente obter diferencial competitivo, exige das organizações o contínuo aperfeiçoamento e desenvolvimento dos seus sistemas de gerenciamento, que, utiliza-se de métodos, técnicas e ferramentas mais robustas e inovadoras práticas que propicie agilidade e eficácia na tomada de decisão, um dos fatores determinantes de sucesso.

Desse modo, conhecer o nível de maturidade dos seus processos de gestão, produtos e serviços, ou seja, do seu Sistema de Gestão da Qualidade, com base em princípios pré-estabelecidos, pressupõe um dos meios mais eficazes para garantir o alcance dos objetivos prioritários e dos fatores críticos de sucesso do negócio, pois implica na constante implementação de melhorias e consequente evolução.

Por conseguinte, dentre os diversos princípios elencados e propostos pelos mais diversos estudiosos da qualidade, alguns deles detalhados ao longo do trabalho, destaca-se os sete princípios da qualidade fomentados pela NBR ISO 9001:2015, como um dos que foram utilizados para elaboração da proposta de avaliação do nível de maturidade do Sistema de Gestão da Qualidade, foco da pesquisa.

1.2 Problema da Pesquisa

A indústria da construção civil, dentre aos diversos segmentos, por possuir um processo historicamente artesanal, que favorece o empirismo com uso de práticas de “tentativa e erro”, está mais suscetível a ter maiores dificuldades na adoção de Sistemas de Gestão da Qualidade que induzam ao uso de técnicas e ferramentas específicas de gestão e controles da qualidade.

Além disso, a cultura do empirismo enraizada nas empresas de construção civil deixa-as muitas vezes vulneráveis as incertezas do ambiente externo, pois com a necessidade de rápida adaptação, as técnicas de gestão imprescindíveis a sobrevivência em seus processos de trabalho, são aplicadas de forma inadequada, com base em percepções e “*expertise*” cotidianas dos seus principais agentes transformadores internos, tornando os Sistemas de Gestão, implementados com base em normas de certificação, a exemplo das Normas ISO 9000, ineficazes e sem comprovação de seus resultados, comprometendo, consecutivamente a eficácia de seus objetivos e primordialmente das estratégicas do negócio.

Apesar das certificações terem sido largamente difundidas nas organizações, fomentando um Sistema de Gestão da Qualidade com modelo consolidado e que poderia ser posto em prática por qualquer organização, orientando e dando o norte, o grau de implementação e aplicação na rotina diária dos requisitos estabelecidos nas Normas ISO 9000 a serem seguidos pode variar em cada organização, encontrando-se por muitas vezes no mesmo seguimento diferentes estágios de maturidade, principalmente pelas especificidades do negócio ou cultura de cada empresa, podendo comprometer os resultados pretendidos e a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade escolhido.

Diante do exposto, questiona-se: **até que ponto o SGQ está eficazmente implementado, com Nível de Maturidade adequado, a fim de garantir a manutenção da Certificação ISO 9001:2015?**

1.3 Objetivos

1.3.1 Geral

Avaliar o impacto da implementação e a maturidade do SGQ da empresa de construção de habitações de João Pessoa/PB, na percepção das principais lideranças, com base nos Princípios da Qualidade da ISO 9001:2015.

1.3.2 Específicos

1. Identificar as práticas dos princípios da qualidade adotados pela empresa;
2. Listar as principais práticas, ferramentas e métodos utilizados no Sistema de Gestão da Qualidade da empresa;
3. Levantar os impactos e a importância das práticas, ferramentas e métodos utilizados no SGQ para o alcance dos objetivos da empresa;
4. Propor um modelo de avaliação da maturidade das práticas do SGQ e identificação do nível de maturidade do SGQ da empresa.

1.4 Justificativa

Considerando a volatilidade constante do seguimento da construção civil e da necessidade em atender as exigências dos clientes e consumidores do mercado habitacional quanto qualidade dos produtos e serviços e sobretudo, pelo descrédito quanto aos resultados práticos obtidos com a implementação e aperfeiçoamento dos SGQs específicos e difundidos, a exemplo do PBQP-H (Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade na Habitação), ou seja, a “falta de confiança” por parte de algumas empresas do segmento, que adotam em busca de adquirir apenas vantagens meramente burocráticas e melhoria de imagem junto aos clientes, em muitos dos casos exigidos pelo agentes e instituições do mercado habitacional, desprezando os reais benefícios de se ter um SGQ maduro e que alavanque os efeitos desejáveis.

Sendo assim, ainda que haja consonância na maioria das empresas sobre a relevância de se ter um SGQ evolutivo e por consequência impulse as melhorias aos processos de trabalho, muitas têm tido dificuldades na definição das estratégias adequadas e capazes de propiciar resultados sustentáveis e perenes ao longo do tempo.

Porém, tais efeitos, nem sempre satisfazem as expectativas e requisitos prometidos em seus escopos, principalmente pela “enxurrada” de modismos e modelos de gestão ofertados, tornando o mercado cada vez mais desacreditado, tornando os SGQS, atualmente difundidos, antiquados, descuidados ou melhorados pontualmente quando exigidas por força externa a organização, sem incentivos internos que os norteiem a um estágio de maturidade superior a inicialmente adquirida.

Além disso, não conhecer o estágio de evolução que se encontra o SGQ, pode acarretar em falhas no alinhamento dos objetivos estratégicos do negócio e no estabelecimento de ações de melhorias quando essas foram fundamentais.

Neste contexto, a pesquisa pretende sensibilizar as empresas construtoras e demais organizações, quanto à importância de avaliar o nível de maturidade do seu SGQ com base nos princípios da qualidade fomentados pela ISO 9001:2015, bem como conhecer a percepção das suas principais lideranças quanto ao grau do impacto e importância das práticas, ferramentas e métodos utilizados no Sistema de Gestão da Qualidade para o alcance dos objetivos na rotina diária da construtora de edificações habitacionais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceitos da Qualidade Total

Nos tempos atuais, a temática qualidade deixou de ser uma preocupação dos profissionais da área da qualidade e, vem tornando-se uma ferramenta poderosa e estratégia de gestão em muitas organizações que pretendem o atingir seus objetivos e metas organizacionais.

Rodrigues (2014, p. 44) confirma: “Um processo de qualidade deve ter início no desenvolvimento das ações estratégicas”.

O contexto no qual uma organização trabalha hoje é caracterizado pela mudança acelerada, globalização dos mercados e surgimento do conhecimento como principal recurso. O impacto da qualidade se estende para além da satisfação do cliente, ela também pode ter um impacto direto sobre a reputação da organização (NBR ISO 9000, 2015, p.1).

Para tanto, pressupõe-se que seja primordial conhecer as bases e fundamentos da qualidade, no intuito de garantir a correta aplicação dos conceitos e, sobretudo adequar às necessidades dos processos e organização, possibilitando o atendimento dos resultados pretendidos. Segundo a NBR ISO 9000:2015 (2015, p.1), “Nenhum conceito ou princípio individual é mais importante do que outro”.

Todavia, conceituar qualidade não seja uma tarefa tão simples, especialmente se levar em consideração as diversas abordagens e complexidades apontadas ao longo do tempo. Para os autores, Slack; Chambers; Johnston (2002, p.550), “não há uma definição do significado da qualidade que seja clara e única.”

Sendo assim, alguns autores se destacaram ao longo do tempo, pelas importantes contribuições a temática, onde cada um com sua abordagem, exibiram definições distintas e complementares, de acordo com o quadro 1:

Quadro 1: Conceitos fundamentais da qualidade citados por alguns autores, em ordem cronológica.

Ano	Autor	Definições de qualidade e principais contribuições (*)
1949	Ishikawa	Rápida percepção e satisfação das necessidades do mercado, adequação ao uso dos produtos e homogeneidade dos resultados do processo (baixa variabilidade). * Círculos de Qualidade e Diagrama de causa e efeito.
1950	Deming	Qualidade é sentir orgulho pelo trabalho bem-feito. Aprimoramento da Qualidade eleva a produtividade. Máxima Utilidade para o consumidor. * 14 pontos para a melhoria da qualidade, corrente de clientes e ênfase no fazer certo da primeira vez.
1951	Feigenbaum	Qualidade é uma maneira de gerenciar os negócios da empresa. Aprimoramento da Qualidade só pode ser alcançado em uma empresa com a participação de todos. Perfeita satisfação do usuário. * Departamento do controle da qualidade.
1954	Juran	Qualidade é adequação ao uso. Satisfação das aspirações do usuário. * Trilogia da qualidade (planejamento, controle, aprimoramento).
1979	Crosby	Qualidade é conformidade com especificações, com os requisitos do cliente. * Custos da não-qualidade e conceito do zero defeito.
1990	Cerqueira Neto	Qualidade é sempre esforços inteligentes; Qualidade não é só para companhias. Indivíduos podem esforçar-se por excelência em seu dia-a-dia.

Fonte: Adaptado de (BARCANTE, 1998, p.18-19) e (MAXIMIANO, 2006, p. 156)

Embora haja pontos chaves e específicos nas definições apontadas por cada autor, certamente encontra-se uniformidade conceitual entre eles, pois independentemente das múltiplas possibilidades aplicações do conceito qualidade, existe uma premissa na qual todos corroboram, similar a conceito pontuado por Yoshinaga (1988, p.4): “Qualidade é fundamental para o desenvolvimento das empresas e, conseqüentemente, dos países”. O autor afirma ainda que todo organismo empresarial e em qualquer atividade, tem necessidade de aplicação de tais conceitos, principalmente se está em busca de garantir a perenidade e desenvolvimento do seu negócio (YOSHINAGA, 1988).

Importante enfatizar, que nos tempos atuais, os conceitos fundamentais da qualidade estão sendo mais aplicados de modo interdisciplinar, indo mais além da ótica pontuada pelos pioneiros da qualidade. Rodrigues (2014, p. 43) complementa ainda que, “É de vital importância para o sucesso de um processo de qualidade a correta definição dos componentes estratégicos e a forma como estas serão disseminadas através dos desdobramentos estratégicos”. Campos (1992, p.12), um dos estudiosos contemporâneos, redefine que qualidade não é ter ausência de defeitos, mas ter a preferência do consumidor diante dos

concorrentes de hoje e do futuro, de modo que essa preferência garanta a sobrevivência da organização. Afirmar ainda que: “um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, acessível, segura e no tempo certo as necessidades do cliente” (CAMPOS, 1992, p.10).

Sendo assim, qualidade pode ser entendida como um sistema composto de vários processos interdisciplinares e que inter-relacionam com toda a organização, deixando de ser vista apenas como o processo de controlar e garantir a qualidade, mas promover a gestão total da qualidade. Yoshinaga (1988, p.21) corrobora:

Qualidade total nada mais é do que uma nova perspectiva de abordagem da melhoria contínua que abrange todo o viés da organização, a fim de objetivar sua sobrevivência e permanência, contanto que se utilize a melhor maneira possível dos seus recursos, processos, técnicas e ferramentas gerenciais existentes.

Por conseguinte, qualidade não conceitua-se somente a partir de uma base única e específica, tal como abordado por alguns dos autores, mas através de uma visão sistêmica e de constante reformulação quanto as suas definições, uma vez que, não será possível estabelecer qualidade se todos os aspectos não estiverem sendo disseminados e aplicados, desde as pessoas que o produzem até o impacto que tal produto ou serviço terá na sociedade, em custo, entrega e segurança. Gaither e Frazier (2005, p.489-490), corroboram:

Basicamente, a qualidade dos produtos e serviços não é definida ou determinada pelas empresas produtoras. Ela é determinada pelos clientes. A qualidade de um produto ou serviço é a percepção do cliente do grau que o produto ou serviço atende a suas expectativas.

Neste aspecto, as mais variadas óticas sobre qualidade, extraídas das bibliografias e apresentadas neste trabalho, só conviverão em perfeita harmonia se houver um sincronismo entre os objetivos específicos de cada processo da empresa transportando-os a um objetivo comum que contempla o atendimento das necessidades de clientes internos e externos, colocando-a em um nível elevado de desempenho em busca da excelência, ou seja, garantindo o gerenciamento total da qualidade. “Qualidade é a satisfação de todos” (YOSHINAGA, 1988, p.4).

Para a ISO 9000 (2015, p.2) a organização que “estiver focada em qualidade impulsiona uma cultura que resulta em comportamentos, atitudes, atividades e processos que

agreguem valor por meio de satisfação das necessidades e expectativas dos clientes e outras partes interessadas relevantes”.

Conclui-se que, a partir dos diversos conceitos ilustrados, é nítida a importância das organizações buscarem e não apenas incorporarem a temática qualidade nas suas rotinas diárias em geral, mas mantê-los em contínuo refinamento em seus processos, a fim de obter resultados em um mercado cada vez mais competitivo.

Deste modo, a qualidade deve ser propagada e compreendida entre todos os níveis da organização como sendo parte integrante e essencial da rotina diária de qualquer empresa que almeje a sustentabilidade do seu negócio, estabelecendo os princípios para implantação do sistema de gestão da qualidade.

2.2 Princípios da Qualidade

No contexto histórico, foram muitos os pesquisadores e estudiosos que contribuíram para formular os conceitos da qualidade e os princípios fundamentais que até hoje são amplamente propagados e aplicados mundialmente por empresas, instituições e organismos internacionais de normatização voltados para a gestão da qualidade. De acordo com Ferreira (2010, p.143, **Grifo nosso**):

A conceituação dos princípios está relacionada ao começo ou início de algo. São os pontos considerados iniciais para um determinado assunto, uma determinada questão. O termo tem origem do latim *principium*, que significa “origem, causa próxima, início”. [...] também podem estar associados às proposições ou **normas fundamentais** que norteiam os estudos, sobretudo os **que regem o pensamento e a conduta**, como os princípios da Física, os princípios da Contabilidade, os princípios do Direito, **princípios da Qualidade**, etc.

Neste contexto, uma das primeiras iniciativas registradas na evolução histórica da qualidade, foram descritas e disseminadas pelo pesquisador Willian Edwards Deming, a partir de 1965, a partir de suas contribuições e pioneirismos na formulação dos princípios que norteiam os alicerces da gestão da qualidade total, até hoje difundidos e propagados, que vão desde os seus esforços na divulgação dos conceitos de melhoria contínua, o que chamava *kaizen* e o sistematizou com o ciclo PDCA, até a definição dos 14 pontos da qualidade. Através desses 14 pontos, onde embora tenham sido originados para promover o controle estatístico de processo, inspirou os princípios atuais do Sistema de Gestão da Qualidade, conforme detalhado no quadro 2 abaixo:

Quadro 2: Os Princípios da Qualidade a partir dos 14 pontos estabelecidos por Deming.

Item	14 Princípios de Deming
1º	Estabeleça constância de propósitos para a melhoria do produto e do serviço, objetivando tornar-se competitivo e manter-se em atividade, bem como criar emprego.
2º	Adote a nova filosofia. Estamos numa nova era econômica. A administração ocidental deve acordar para o desafio, conscientizar-se de suas responsabilidades e assumir a liderança no processo de transformação;
3º	Deixe de depender da inspeção para atingir a qualidade. Elimine a necessidade de inspeção em massa, introduzindo a qualidade no produto desde seu primeiro estágio;
4º	Cesse a prática de aprovar orçamentos com base no preço. Ao invés disto, minimize o custo total. Desenvolva um único fornecedor para cada item, num relacionamento de longo prazo fundamentado na lealdade e na confiança;
5º	Melhore constantemente o sistema de produção e de prestação de serviços, de modo a melhorar a qualidade e a produtividade e, conseqüentemente, reduzir de forma sistemática os custos;
6º	Institua treinamento no local de trabalho;
7º	Institua liderança. O objetivo da chefia deve ser o de ajudar as pessoas e as máquinas e dispositivos a executarem um trabalho melhor. A chefia administrativa está necessitando de uma revisão geral, tanto quanto a chefia dos trabalhadores de produção;
8º	Elimine o medo, de tal forma que todos trabalhem de modo eficaz para a empresa;
9º	Elimine as barreiras entre os departamentos. As pessoas engajadas em pesquisas, projetos, vendas e produção devem trabalhar em equipe, de modo a prevenir problemas de produção e de utilização do produto ou serviço;
10º	Elimine lemas, exortações e metas para a mão-de-obra que exijam nível zero de falhas e estabeleçam novos níveis de produtividade. Tais exortações apenas geram inimizades, visto que o grosso das causas da baixa qualidade e da baixa produtividade encontram-se no sistema, estando, portanto, fora do alcance dos trabalhadores;
11º	Elimine padrões de trabalho (quotas) na linha de produção. Substitua-os pela liderança; elimine o processo de administração por objetivos. Elimine o processo de administração por cifras, por objetivos numéricos. Substitua-os pela administração por processos através do exemplo de líderes;
12º	Remova as barreiras que privam o operário horista de seu direito de orgulhar-se de seu desempenho. A responsabilidade dos chefes deve ser mudada de números absolutos para a qualidade; remova as barreiras que privam as pessoas da administração e da engenharia de seu direito de orgulharem-se de seu desempenho. Isto significa a abolição da avaliação anual de desempenho ou de mérito, bem como da administração por objetivos;
13º	Institua um forte programa de educação e auto aprimoramento.
14º	Engaje todos da empresa no processo de realizar a transformação. A transformação é da competência de todo mundo.

Fonte: Adaptado de Deming (1990, p. 12)

Borges (1990, apud DEMING, 2000, p.117) complementa que, “Esses pontos são complementares entre si, e não devem ser tomados isoladamente. Através deles podemos ter uma ideia do clima organizacional necessário para que o controle do processo venha a proporcionar os melhores resultados.”

Corroborando com os estudos de Deming, outro pesquisador chamado Philip B. Crosby, também considerado um dos gurus da qualidade, tal como os apontados neste trabalho que conceituaram a temática qualidade, divulgava igualmente 14 pontos prioritários para a qualidade, conforme o quadro 3 abaixo:

Quadro 3: Os 14 Pontos de Crosby para a Melhoria da Qualidade

Os 14 Pontos de Crosby para a melhoria da qualidade.		
1.	Empenho da direção	- Obter o compromisso da alta gestão com a qualidade.
2.	Equipe de melhoria da qualidade	- Instalar equipes de aperfeiçoamento da qualidade em todos os setores.
3.	Medição da qualidade	- Mensurar a qualidade na organização por meio de indicadores de qualidade, que devem indicar necessidades de melhorias.
4.	Avaliação dos custos da qualidade	- Levantar os custos da Não Qualidade.
5.	Conhecimento da qualidade	- Disseminar a importância da qualidade nos produtos e serviços para os colaboradores;
6.	Ações corretivas	- Implantar o sistema de ação corretiva e o ambiente propício à identificação e resolução de problemas.
7.	Planejar o programa de zero defeitos	- Planejar o programa de zero defeito, de modo que o conceito seja passado a todos os colaboradores de forma clara.
8.	Treino dos supervisores	- Treinar os inspetores e os demais responsáveis.
9.	Dia dos "zero defeito"	- Instaurar o dia do "zero defeito" qual será explicado para todos os colaboradores.
10.	Estabelecimento de objetivos	- Estabelecer os objetivos a serem alcançados.
11.	Eliminar as causas de erros.	- Eliminar as causas dos erros.
12.	Reconhecimento	- Reconhecer publicamente os erros que atingem os objetivos e não realizar a premiação financeira.
13.	Conselhos da qualidade	- Instalar os CCQ – Círculos de Controle da Qualidade para monitorar o processo.
14	Repetir o processo	- Realizar repetidamente os itens listados anteriormente em busca da melhoria da qualidade de forma contínua.

Fonte: Adaptado de Crosby (1979) e Paladini (2012, p. 15)

É fato, que ambos autores, Deming e Crosby, com o estabelecimento de seus 14 princípios da qualidade, conforme demonstrados nos quadros 2 e 3 acima, com abordagens

específicas e complementares, reforçaram a importância de ser ter um Sistema de Gestão da Qualidade, baseado em conceitos fundamentais que norteiem o seu desenvolvimento e incentive a sua maturidade em busca de resultados.

2.3 Os Princípios de Gestão da Qualidade da ISO 9000

Todas as empresas possuem fundamentos e princípios que norteia as suas ações, práticas e comportamentos. Para Rigon et al (2011, p.123), Os princípios da gestão da qualidade são:

“a) total satisfação dos clientes; b) gerência participativa; c) desenvolvimento de recursos humanos; d) constância de propósitos; e) aperfeiçoamento contínuo do sistema; f) gestão e controle de processos; g) disseminação de informações; h) gestão das interfaces com agentes externos; delegação; i) assistência técnica e garantia da qualidade”.

No Sistema de Gestão da Qualidade estabelecido pela família de normas ISO 9000, essa premissa também é verdadeira. De uma forma mais abrangente e detalhada, a ISO 9000 estabeleceu os princípios de gestão da qualidade, reduzindo de 8 (oito) para 7 (sete) conforme demonstrado no Quadro 4 em sua última revisão, e os colocou como base fundamental da sua norma de certificação, a NBR ISO 9001:2015 e foram incluídos no intuito de propiciar as empresas, os alicerces necessários para encarar os desafios enfrentados nas últimas décadas.

Quadro 4: Os princípios da gestão da qualidade nas versões anterior e atual da Norma ISO 9000.

ISO 9000:2008	ISO 9000:2015
1. Foco no cliente	1. Foco no cliente
2. Liderança	2. Liderança
3. Envolvimento das pessoas	3. Engajamento das pessoas
4. Abordagem de processo	4. Abordagem de processo
5. Abordagem sistêmica para a gestão	
6. Melhoria contínua	5. Melhoria
7. Abordagem factual para a tomada de decisão	6. Tomada de decisão com base em evidência.
8. Benefícios mútuos nas relações com fornecedores	7. Gestão de relacionamento

Fonte: Adaptado de ISO 9000 (2008) e ISO 9000 (2015).

Para tanto, é necessário conceituar e conhecê-los profundamente antes mesmo de aplicá-los conforme orientado pela norma. De acordo com a ABNT NBR ISO 9000 (2015, p.1): “É recomendado que todos os conceitos, princípios e suas inter-relações sejam vistos

como um todo e não isoladamente um do outro. [...] a todo instante, é crítico encontrar o equilíbrio certo na aplicação”.

Para Crosby (1993, p.16) corrobora afirmando que, "O objetivo da integração é evitar problemas e garantir o sucesso". O autor complementa ainda que essa integração é baseada em três princípios, onde envolvem fazer com que colaboradores, fornecedores e clientes sejam bem sucedidos e que elas se complementam. Apesar do autor não ter levantado naquela época, década de 90, para o sucesso das partes interessadas, vale ressaltar a importância da sua afirmação quanto a necessidade das empresas de estar baseada em princípios e principalmente em buscar o sucesso de todas as partes integradas a empresa, a fim de promover a perenidade da organização (CROSBY, 1993, p.16).

A Norma ISO 9004 (2010, p.39), que foi desenvolvida para manter coerência com a ISO 9001 e completar essas e as demais normas, afirma sobre os princípios que, “Estes princípios podem ser usados pela alta direção como uma estrutura para orientar suas organizações no sentido de um melhor desempenho”.

Por conseguinte, a ISO 9001 descreve a declaração de cada princípio, a justificativa e os benefícios associados a cada um, bem como exemplo de ações típicas a melhorar o desempenho da organização e conseqüentemente melhorar o seu sistema de gestão por meio da aplicação adequada de cada princípio (ISO 9001, 2015, p.3).

2.3.1 Foco no Cliente

De acordo com a declaração descrita na ISO 9000 (2015, p.3), “O foco principal da gestão da qualidade é atender as necessidades dos clientes e empenhar-se em exceder expectativas dos clientes”. Esse princípio justifica-se:

O sucesso sustentável é alcançado quando uma organização atrai e retém a confiança dos clientes e de outras partes interessadas pertinentes. Cada aspecto da interação com o cliente é uma oportunidade para criar mais valor para o cliente. Entender as necessidades atuais e futuras dos clientes e de outras partes interessadas contribui para o sucesso sustentável da organização (ISO 9000, 2015, p.4)

Alguns dos principais benefícios potenciais, ainda de acordo com a ISO 9000 (2015, p.4) são: “Aumento do valor para o cliente; Aumento da satisfação do cliente; Melhoria da fidelidade do cliente; Aumento da repetição dos negócios; Melhoria da reputação da

organização; Ampliação da base de clientes; Aumento da receita e da participação de mercado”.

2.3.2 Liderança

Quanto à declaração do princípio da liderança, a ISO 9000 (2015, p.4) ressalta que, “Líderes em todos os níveis estabelecem uma unidade de propósito e direcionamentos e criam condições para que as pessoas estejam engajadas para alcançar os objetivos da qualidade da organização”. A norma justifica que esse princípio deve ser aplicado com o intuito de criar a unidade de propósito de engajar as pessoas com a finalidade de alinhar as estratégias e os processos e produtos de negócios, a fim de alcançar os objetivos (ISO 9000, 2015)

Para aplicar este princípio, a organização deve estabelecer lideranças que tenham não apenas a capacidade de lidar com as questões gerenciais de metas e planos, mas com o desenvolvimento das pessoas, processos e afrente de melhorias. Talvez por isso, a norma pressupõe que os princípios sejam aplicados de forma integrada e isso parte principalmente de se obter uma boa liderança. Rocha (2013, p.1) em seu artigo sobre os sete princípios, complementa que as lideranças:

Criação de “unidades de propósito” e não promovendo a competição (por consequência os boicotes) entre departamentos internos. Isso pode ser obtido definindo exatamente qual é a estratégia da empresa pela alta direção e onde as demais lideranças vão alterando também suas estratégias setoriais, promovendo o objetivo comum, e não cada um por si em seu setor, de forma isolada.

A ISO 9000 (2015, p.5) pontua ainda alguns dos principais benefícios potenciais com aplicação desse princípio quais são, “Aumento da eficácia e da eficiência em atender aos objetivos da qualidade da organização; Melhoria na coordenação dos processos da organização; Melhoria na comunicação entre níveis e funções da organização; Desenvolvimento e melhoria da capacidade da organização e de seu pessoal em fornecer os resultados desejados”.

2.3.3 Engajamento de Pessoas

Segundo afirmativas declaradas pela ISO 9000 (2015, p.5-6), “Pessoas competentes, com poder e engajadas, em todos os níveis na organização, são essenciais para aumentar a

capacidade da organização em criar e entregar valor”. A justificativa para aplicar esse princípio, também descrito, é:

A fim de gerir uma organização eficaz e eficiente, é importante respeitar e envolver todas as pessoas em todos os níveis. Reconhecimento, empoderamento e aperfeiçoamento de competências, facilitam o engajamento das pessoas na realização dos objetivos da qualidade da organização (ISO 9000, 2015, p.5).

A ISO 9004 (2010, p.40) também declara que, “a aplicação do princípio do envolvimento das pessoas tipicamente leva a pessoas que compreendem a importância da sua contribuição e o seu papel na organização [...]”.

A norma justifica ainda que para gerenciar a organização de modo eficaz e eficiente, torna-se relevante o envolvimento de todas as pessoas e em todos os níveis da organização, bem como buscar o respeito mútuo. O engajamento das pessoas na realização dos objetivos da organização é facilitado se na organização a cultura de reconhecimentos, capacitação e o aprimoramento contínuo de habilidades e conhecimento, fazendo com que haja senso de pertencimento. Os principais benefícios de sua aplicação são:

Melhoria da compreensão dos objetivos da qualidade da organização pelas pessoas da organização e maior motivação para alcançá-los; Maior envolvimento das pessoas em atividades de melhorias; Melhoria no desenvolvimento, das iniciativas e da criatividade das pessoas; Melhoria na satisfação das pessoas; Melhoria da confiança e colaboração em toda organização; Maior atenção aos valores e cultura compartilhada em toda organização (ISO 9000, 2015, p.6),

Mas para que tais melhorias possam ocorrer os princípios de liderança devem ser trabalhos de forma conjunta e correlacionada a fim de atingir os objetivos pretendidos, conforme já pontuado nas citações deste trabalho.

2.3.4 Abordagem de processo

Em relação a abordagem de processo, a norma ISO 9000 (2015, p.7) revela que, “Resultados consistentes e previsíveis são alcançados de forma mais eficaz e eficiente quando as atividades são compreendidas e gerenciadas como processos inter-relacionados que funcionam como um sistema coerente”. A escolha por esse princípio justifica-se principalmente, pelo SGQ ser consistentemente voltado para processos inter-relacionados. A mesma norma complementa que: “Compreender como os resultados são produzidos por este sistema permite que uma organização otimize o sistema e seu desempenho” (ISO 9000, 2015, p.7). Seus principais benefícios são:

Aumento da capacidade de concentrar esforços em processos principais e em oportunidades de melhoria; resultados consistentes e possíveis por meio de um sistema de processos alinhados; desempenho otimizado por meio de uma gestão do processo eficaz, do uso eficiente dos recursos e de barreiras interfuncionais reduzidas; Permitir que a organização forneça confiança as partes interessadas no que diz respeito à sua consciência, eficácia e eficiência.

A ISO 9004 (2010), complementa ainda que um dos principais ganhos com aplicação refere-se a definição clara das atividades críticas, responsabilidades e a capacidade que a organização terá em realizar suas análises e medições, tornando-a cada vez mais focada nos pontos chaves, permitindo ainda que riscos, consequências e impactos dessas atividades em relação aos seus clientes e demais partes interessadas sejam identificadas.

2.3.5 Melhoria

A ISO 9000 (2015) estabelece de forma objetiva que a melhoria contínua deve ser o foco central de todas as organizações rumo ao sucesso. Essa premissa justifica-se porque a melhoria é essência de qualquer organização para manter-se em constante desempenho e principalmente está preparado para as mudanças internas e externas, a fim de criar novas perspectivas de negócios. De acordo com a mesma norma, os principais benefícios potenciais são:

Melhoria do desempenho de processos, capacidade organizacional e satisfação do cliente; melhoria do foco na investigação e determinação da causa-raiz, seguida de prevenção e ações corretivas; melhoria da capacidade de antecipar e reagir aos riscos e oportunidades internas e externas; reforço na consideração de ambas as melhorias, incremental e de ruptura; reforço na utilização da aprendizagem para melhoria; melhoria do esforço em busca da inovação (ISO 9000, 2015, p.8).

Campos (2013), afirma que as melhorias são conduzidas através de bons planos de ação o que aumenta a probabilidade do atingimento das metas, porém os planos de ações bem feitos irão decorrer de análises bem feitas. Essa afirmativa remete a aplicação do próximo princípio.

2.3.6 Tomada de decisão com base em evidência

Para a ISO 9000 (2015, p.9), “as decisões com base na análise e avaliação de dados e informações são mais propensas a produzir resultados desejados”. Campos (2004, p.236)

corroborar afirmando ainda que, “É necessário que nós compreendamos que nenhuma decisão gerencial deveria ser “AUTORIZADA” sem que fosse completamente apoiada por uma análise de processo baseada em fatos e dados, por meio de método de solução de problemas”. Além disso, a sua aplicação justificava-se segundo a Norma ISO 9000 (2015, p.9-10), por:

A tomada de decisão pode ser um processo complexo e sempre envolve alguma incerteza. Ela envolve, frequentemente, vários tipos e fontes de entradas, bem como a sua interpretação, que pode ser subjetiva. É importante compreender as relações de causa e efeito e possíveis consequências não intencionais. A análise de fatos, de evidências e de dados leva a uma maior objetividade e confiança na tomada de decisões.

Alguns dos benefícios principais potenciais são:

Melhoria dos processos de tomada de decisão; melhoria na avaliação do desempenho do processo e na capacidade para alcançar os objetivos; melhoria da eficácia e eficiência operacionais; melhoria na capacidade de analisar criticamente, desafiar e mudar opiniões e decisões; aumento da capacidade de demonstrar a eficácia de decisões anteriores.

2.3.7 Gestão de relacionamento

As organizações que almeje o alcance do sucesso sustentado do seu negócio, devem promover o gerenciamento dos relacionamentos de seus provedores e partes interessadas pertinentes, tal como declara a ISO 9000 (2015). A Norma pontua sobre as principais justificativas que as partes interessadas influenciam o desempenho da organização e que a gestão desse relacionamento lhes propicia o alcance dos seus resultados.

A ISO 9000 (2015, p.10-11) afirma ainda sobre a gerência desses relacionamentos, “[...] A gestão de relacionamentos com suas redes de provedores e parceiros é de particular importância”. A Norma ressalta ainda os benefícios principais potenciais oriundos dessa aplicação como base do Sistema de Gestão da Qualidade:

Melhoria no desempenho da organização e de suas partes interessadas quando responder às oportunidades e restrições relacionadas a cada parte interessada pertinente; compreensão comum de objetivos e valores entre as partes interessadas; melhoria na capacidade de agregar valor para as partes interessadas através do compartilhamento de recursos e de competências e através da gestão dos riscos relacionados com a qualidade; uma cadeia de fornecimento bem gerenciada provendo um fluxo estável de produtos e serviços (ISO 9000, 2015, p.10-11).

Contudo, aplicar os princípios é fator primordial para qualquer organização que esteja em busca de obter resultados sustentáveis e deseje atender os objetivos e superar as expectativas de seus clientes, conforme já demonstrando ao longo desse trabalho.

2.4 Sistema de Gestão da Qualidade na Construção Civil

Os Sistemas de Gestão da Qualidade na construção civil, de forma peculiar, no seguimento de edificações habitacionais, em comparado com as demais indústrias, deu-se início da década de 70 diante de muitas dificuldades e cultura conservadora, principalmente para adotar metodologias voltadas para as premissas da qualidade. Muito se deve ao ambiente artesanal e enraizado de crenças que os programas trariam a “burocratização, tornando o processo engessado, que contrário dos demais modelos industriais que tem um processo de produção seriada, a construção civil é um modelo de negócio baseado em projetos. Para Picchi (1993, apud DIAS; FRANCO; FIGUEIREDO, 2009, p.8), “os fatores culturais arraigados nos profissionais e empresas da construção onde, na maioria das vezes, priorizam-se aspectos como prazos e custos em detrimento da gestão da qualidade [...]”.

Mesmo em meio a cultura de resistência, os programas de gestão da qualidade, o PBQP-H – Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade na Habitação, foram implementados no ramo da construção civil em meados dos anos 90, principalmente no intuito de atender as exigências impostas pelo mercado habitacional e garantir a melhoria da competitividade, bem como aproveita-se das possibilidades de negócios que estavam sendo ofertadas no momento as construtoras. O SEBRAE (2013) complementa:

O PBQP-H, em síntese, tem como meta a qualificação de toda a cadeia produtiva do setor da construção civil para estruturação de um novo ambiente em torno de duas questões principais: qualidade do habitat e modernização produtiva, buscando conciliar habitação de qualidade e de baixo custo.

Neste contexto, o Sistema de Avaliação da Conformidade de Empresas de Serviços e Obras, responsável pelo programa, formulou o programa nas bases do PBQP-H as luzes dos fundamentos da ISO 9001, o qual permitiu uma unificação dos Sistemas de Gestão da Qualidade, garantindo assim que houvesse também a certificação, tendo em vista que já existia um modelo legitimado.

Os Sistemas de Gestão com base em normas internacionais, como as séries ISO 9000, são metodologias de gerenciamento que vêm apresentando bastante grande adesão ao longo das últimas décadas, principalmente mediante resultados positivos para os diversos setores da sociedade, sendo assim, do mesmo modo no ramo da construção civil. De acordo com Reis (2013), em 2000 a norma passa a ser ISO 9001, além do enfoque em sistema de gestão da qualidade, traz a gestão por processos, deixando explícito o uso do PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), definindo os oito princípios da qualidade. A versão de 2008 não traz novidades significativas em relação à versão de 2000, o que decepcionou muitos profissionais ávidos por muitas alterações. A versão atual da ISO 9001, publicada nacionalmente em setembro de 2015, trouxe muitas novidades que promete impactar muitas organizações, principalmente pela adoção de novas terminologias, redução de oito para sete princípios da qualidade, entre outros.

Não obstante, a novidade que foi muito esperada pelos profissionais envolvidos diretamente com a gestão da qualidade nas organizações e que contou com um enorme envolvimento mundial, foi a gestão de riscos. Por outro lado, Reis (2013, p.20) complementa:

A introdução dos conceitos da qualidade, mesmo que por exigências do segmento, vem estabelecendo uma nova cultura no meio empresarial do subsetor de edificações da construção civil, levando o país a uma nova fase de grande destaque das questões direcionadas à qualidade.

Recentemente, o mercado a construção civil sofreu um impacto significativo com a inclusão das exigências da Norma de Desempenho (ABNT NBR 15.575) ao seu escopo de certificação, tornando além de mais robusto, consistentes a partes técnicas aliadas as exigências normativas da Norma ISO 9001:2015. Reis (2013, p.20) explica ainda que:

A Norma NBR 15.575, que entrou em vigor em 2013, após mais de uma década de discussões envolvendo diferentes elos da cadeia da construção civil, traz uma série de requisitos mínimos de qualidade que devem ser adotados pelas construtoras, garantindo normatização e, assim, estabelecendo critérios de qualidade para os empreendimentos em diferentes níveis, tais como: desempenho térmico, desempenho acústico, desempenho alumínio, adequação ambiental e avaliando o sistema estrutural de uma obra como um todo.

O SEBRAE (2013) afirma ainda que, “a NBR 15.575 não tem força de lei, ou seja, ela não é obrigatória. Mas, as determinações técnicas de parâmetros trarão consumidores mais exigentes que terão uma base para a adequação de seus desejos na compra de um imóvel”. Entretanto, a nova versão do PBQP-H 2017, sua versão atualizada prevê em seus

requisitos normativos o atendimento da NBR 15.575 para as construtoras que pretender obter essa certificação ou já são certificadas.

Assim sendo, as construtoras de edificações habitacionais tem sido um dos segmentos produtivos que mais sofreram impactos de mudanças nos últimos anos em seus Sistemas de Gestão da Qualidade, impactando substancialmente o grau de maturidade e capacidade de adaptação de suas lideranças, colaboradores e partes interessadas. Diante do exposto, Mattos (2010, apud REIS, 2013, p.21) pontua que:

[...] a velocidade com que surgem novas tecnologias e normas regulamentadoras, o aumento do grau de exigência dos clientes, sejam eles os usuários finais ou não, e a reduzida disponibilidade de recursos financeiros para a realização de empreendimentos, as construtoras se deram conta de que investir em gestão da qualidade e controle de processos é inevitável, pois sem essa sistemática gerencial os produtos dos seus projetos, os empreendimentos habitacionais, perdem de vista seus principais indicadores: o prazo, o custo, o lucro, o retorno sobre o investimento e o fluxo de caixa, ou seja, todos os itens que compõem as dimensões da qualidade.

Contudo, torna-se essencial não apenas a implantação e consequente certificação do PBQP-H (SiAC), mas a adoção de um Sistema de Gestão da Qualidade que apóie as construtoras a passar pelas incertezas do cenário, fortalecendo assim o SGQ.

Para essa necessidade, as normas ISO apresentam-se efetivas. Conforme afirmativas de Reis (2013), onde algumas construtoras de médio e grande porte tem adotado além da certificação ISO 9001, estão incorporando aos seus sistemas as normas de segurança e meio ambiente, a 18001 e 14001, respectivamente, como meio de promover uma melhoria substancial e integrado de gestão e, consequentemente em seus processos e projetos.

Os benefícios da implantação dos Sistemas de Gestão da Qualidade, baseados nas normas ISO no segmento da construção civil e demais ramos de atividades, justifica-se não somente pelos já apresentados, mas sobretudo, pelos ganhos vantagem competitiva diante dos seus concorrentes e demais partes interessadas pertinentes a organização e principalmente ao SGQ.

No entanto, é imprescindível pontuar que os sistemas de gestão, assim como os processos da organização necessitam passar por avaliações constantes, em mudança de medir em qual grau os requisitos do SGQ estão implementados e mantidos eficazmente, em busca de atingir o estado de maturidade e atingir o sucesso sustentado da organização. A ISO 9004

(2010, p.21), reforça, “Uma organização madura age de forma eficaz e eficiente e alcança o sucesso sustentado [...]”.

Conclui-se então, que torna-se ainda mais relevante estabelecer um modelo de avaliação de maturidade compatível com os princípios da gestão da qualidade estabelecidos na norma ISO 9001, objetivos geral dessa pesquisa.

2.5 Modelos de Maturidade de Sistema de Gestão da Qualidade

2.5.1 Níveis de Maturidade

Ainda que haja concordância sobre a relevância da melhoria contínua dos processos, muitas organizações têm dificuldades no estabelecimento de estratégias mais assertivas que propiciem a obtenção de resultados sustentáveis, pois muitas dos efeitos não se sustentam ao longo do tempo, fazendo com que os Sistemas de Gestão da Qualidade percam a sua confiabilidade e ao invés de evoluírem, se enfraquecem, principalmente pela adoção de métodos com nível superior ao estágio de maturidade dos processos da organização, por consequência, havendo o fracasso nos resultados pressupostos.

Para Florentino (2010, p.13) a “A ideia de maturidade do processo começou com o Departamento de Defesa dos Estados Unidos da América e Software Engineering Institute (SEI) da Carnegie Mello University, em meados dos anos noventa”.

Entretanto, os primeiros estudos registrados que buscou estabelecer um modelo para medir a maturidade do Sistema de Gestão da Qualidade, foi o concebido por Philip B. Crosby, em sua proposição chamada de “Aferidor de Maturidade da Gerência da Qualidade”, conforme ilustrado no quadro 5.

Crosby ainda (1979, apud ALÁSTICO; TOLEDO, 2010, p.4, **grifo nosso**) detalha os cinco estágios de maturidade contidos em seu aferidor:

a) Estágio 1: Incerteza. Nele a gerência não considera a qualidade um fator importante e benéfico à empresa. Problemas de não conformidade são comparáveis ao resultado de não se ter sido bastante severo durante o controle do processo. Neste caso, inexistem os custos da qualidade porque a gerência da área não tem conhecimento [...] Assim, as empresas sabem que têm problemas, mas ignoram o por quê;

b) Estágio 2: Despertar. A a gerência começa a perceber que a Gestão da Qualidade é útil, mas não está disposta a gastar tempo e dinheiro para concretizá-la. A inspeção e o teste são realizados com mais frequência, e os problemas são identificados mais

precocemente no ciclo de produção. Isso reduz um pouco os custos de repetição do trabalho realizado, permitindo, ao mesmo tempo, que se dê mais atenção à resolução dos problemas. Neste estágio ocorre a chamada “magia da motivação”, ou seja, há a crença de que por meio de cartazes e da organização de concursos, a empresa como um todo se comprometa com a qualidade, acarretando melhorias nos procedimentos e atividades, porém tais melhorias são efêmeras;

c) Estágio 3: Esclarecimento. Nele há o estabelecimento de uma política da Qualidade mais regular e admite-se que somos a causa dos nossos problemas. Nesta fase, o departamento de Gestão da Qualidade é bem organizado e operante. Inspeção e testes, Engenharia da Qualidade, registro de dados e atividades similares devem estar incluídos na Gestão da Qualidade. Além disso, o departamento precisa dispor de um orçamento para educação continuada para a Qualidade. Os problemas devem ser enfrentados com franqueza sem atribuir a culpa a nenhum indivíduo. Isto gera um SGQ efetivo para a resolução desses problemas;

d) Estágio 4: Sabedoria. Nele as reduções de custos são efetivas, quando surgem problemas, estes são enfrentados e desaparecem. A companhia tem a oportunidade de tornar as mudanças permanentes, o que torna a “Sabedoria” o mais crítico dentre todos os estágios. Nesta etapa, os custos da qualidade são registrados mais acuradamente do que em qualquer um dos estágios anteriores;

e) Estágio 5: Certeza. A gerência da qualidade é tida como parte absolutamente vital da gerência da empresa. O sistema de prevenção é tal que poucos problemas significativos chegam a ocorrer. O custo da qualidade é reduzido a patamares baixíssimos, envolvendo apenas os custos dos testes de comprovação dos lotes.

Os autores Rufino e Melo (2016, p.4) confirmam:

Um dos primeiros modelos para classificação das organizações em níveis correspondentes a sua maturidade no Sistema de Gestão da Qualidade foi proposto por Crosby em 1979, onde o autor conceituou maturidade organizacional e elaborou o grid de maturidade. Segundo Crosby o nível de maturidade é dividido em cinco estágios: 1) Incerteza; 2) Despertar; 3) Esclarecimento; 4) Sabedoria; e 5) Certeza.

Por conseguinte, Rosemann et al. (2009, p.45), pressupõe que os modelos de maturidade se baseiam em três alvos principais, “1 - Prover uma ferramenta que avalie os pontos fortes e fracos atuais da organização; 2 - Possibilitar o desenvolvimento de melhorias; 3 - Permitir comparações entre empresas”.

Os autores Rufino e Melo (2016, p.4) reforçam ainda quanto a necessidade de se ter um modelo de maturidade:

Um modelo de maturidade tem o objetivo principal de descrever o comportamento típico exibido por uma organização em um número de níveis ou graus de consolidação de práticas consagradas para cada critério em estudo, identificando o que pode ser considerado como boa prática, bem como formas de transição de um nível a outro.

Quadro 5: Primeiro modelo proposto para aferir a Maturidade do SGQ proposto por Crosby

Categorias	Estágio 1: Incerteza	Estágio 2: Despertar	Estágio 3: Esclarecimento	Estágio 4: Sabedoria	Estágio 5: Certeza
Compreensão e atitude da gerência	Incompreensão da qualidade como instrumento da gerência. Tendência a culpar o departamento da Qualidade pelos “problemas da qualidade”.	Reconhecimento de que a gerência da Qualidade é útil, mas não há disposição para gastar dinheiro ou tempo, necessários à realização.	No decorrer do programa de melhoria da qualidade, aprenda mais sobre a gerência da qualidade; dê apoio e seja útil.	Participe. Compreenda os absolutos da gerência qualidade. Reconheça o seu papel pessoal na continuação da ênfase.	Considere a gerência da Qualidade parte essencial da companhia.
Status da qualidade na empresa	A qualidade está oculta nos setores de produção ou engenharia. A inspeção não existe, provavelmente, na empresa. Ênfase em avaliação e classificação.	Nomeação de um líder mais forte para a qualidade, porém a ênfase continua em avaliação e movimento do produto. Continua no setor de produção, ou qualquer outro.	O departamento da Qualidade presta contas à alta gerência, toda avaliação é incorporada e o gerente tem papel na administração da companhia.	O gerente da Qualidade é um funcionário da companhia; comunicação efetiva de status e ação preventiva. Envolvimento com negócios de consumidor e encargos especiais.	O gerente de qualidade na diretoria. A prevenção é a maior preocupação. A qualidade é ideia prioritária.
Resolução de Problemas	Problemas são combatidos à medida que ocorrem; nenhuma solução; definição inadequada; gritos e acusações.	Organização de equipes para solucionar principais problemas. Soluções a longo prazo não solicitadas.	Comunicação de ação corretiva estabelecida. Problemas enfrentados com franqueza e resolvidos de modo ordeiro.	Problemas identificados precocemente. Todas as funções são abertas à sugestões e melhoria.	Problemas evitados. Exceto nos casos mais extraordinários.
Medidas de Melhoria da Qualidade	Nenhuma atividade organizada. Nenhuma compreensão dessas atividades.	Tentativas “óbvias” de motivação a curto prazo.	Implementação do programa de 14 etapas com total compreensão e determinação de cada etapa.	Continuação do programa de 14 etapas e início do Certifique-se.	A melhoria da Qualidade é uma atividade normal e contínua.
Sumário dos Responsáveis da companhia na área da Qualidade	“Não sei porque temos problemas da Qualidade”	“Será absolutamente necessário ter sempre problemas de qualidade?”	“Com comprometimento e melhoria da qualidade identificamos e resolvemos nossos problemas”	“A prevenção de problemas é parte rotineira de nossa operação”	“Sabemos porque não temos problemas de qualidade”

Fonte: Adaptado de Crosby (1979, apud ALÁSTICO; TOLEDO, 2010, p.4-5).

Embora os estudos pioneiros do Crosby, tenham sido precursores e fundamentais para inspirar outros modelos de avaliação, os mesmos tornam-se “antiquado” para os dias atuais, principalmente pelo foco no departamento da qualidade e não no contexto da organização, sendo necessário o estabelecimento de modelos simplificados e voltados para a visão sistêmica das empresas que possuem sistema de gestão da qualidade sobre ótica da ISO 9001:2015 e outros que reflitam a gestão da qualidade para as partes interessadas.

Nesta conjuntura, Siqueira (2009, p.2) afirma que, “o Modelo de Maturidade de Processos, conforme ilustrado na figura 1, fornece uma abordagem disciplinada para identificação dos processos críticos e definição de ações de melhoria alinhadas com os objetivos estratégicos do negócio e consistentes com o estágio de maturidade de seus processos.” O mesmo autor conclui a respeito de maturidade:

O conceito básico sob o termo maturidade é de que as organizações maduras fazem as coisas de modo sistemático e de que as imaturas atingem seus resultados graças aos esforços heróicos de indivíduos usando abordagens que eles criam mais ou menos espontaneamente. Organizações maduras atingem seus objetivos de qualidade, prazos e custos de forma consistente e eficiente (SIQUEIRA, 2009, p.2).

Para tanto, faz-se necessário não apenas conceituar o modelo de maturidade, mais detalhar os mais amplamente divulgados nas referências, que possam fornecer embasamentos para a elaboração da proposta de um modelo de avaliação de maturidade do SGQ, a fim que tais proposições sejam apropriadas e indique o caminho das melhorias necessárias ao SGQ e ao seu progresso de forma sucessiva.

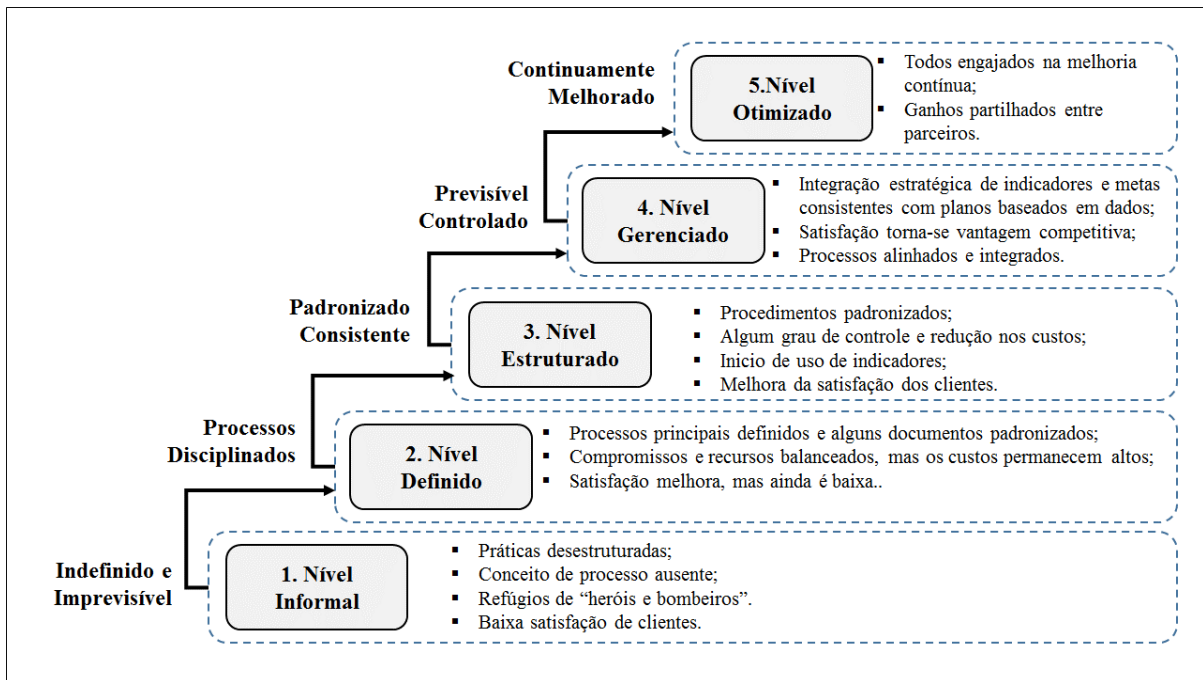


Figura 1 - Modelo de Maturidade de Processo e características encontradas em cada nível.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2006) e Siqueira (2009).

Por outro lado, Florentino (2010, p.13, **grifo nosso**) argumenta que, “Não há atualmente um modelo de referência que seja consagrado como única melhor prática para avaliação de maturidade de uma organização [...] bem como a escolha de um modelo mais adequado para esse acompanhamento não é tarefa simples”. Embora o mesmo autor apresente o Business Process Management (BPM) ou Gerenciamento de Processos de Negócio que foi difundido e idealizado em conjunto com as práticas de gestão da qualidade, pressupondo uma melhor aderência ao proposto no trabalho. Afirmando ainda que seus fundamentos foram aplicados em conjunto com o TQM e Six Sigma, sendo então um padrão favorável a avaliação do nível de maturidade de sistemas de gestão da qualidade que visa obter a visão sistêmica do grau de gestão da organização (FLORENTINO, 2010, p.10).

O Business Process Management (BPM) é uma prática holística de gestão empresarial que requer: o entendimento e o envolvimento da alta administração, a definição clara de papéis, a existência de processos de decisão como parte da governança de BPM, metodologias apropriadas, sistema de informações de processos, colaboradores capacitados e bem treinados e cultura receptiva para a gestão de processos (FLORENTINO, 2010, p.2).

Quintella e Rocha (2007, p.23) legitimam que nível de maturidade é um, “estágio evolutivo, com objetivos de processo definidos, que fornece as fundações para as melhorias a serem empreendidas no estágio seguinte, guiando o crescimento na capacidade do processo

da organização”. Florentino, ressalta ainda o modelo de maturidade CapabilityMaturityModel (CMM):

Em 2003 houve tantas variações no CMM que a SEI resolveu juntar todos e criou o Capability Maturity Model Integration (CMMI). Hoje, o Modelo de Maturidade em processo, pode ser utilizado para avaliar a maturidade do processo de qualquer organização, apesar de diversos modelos de maturidade voltados especificamente para o gerenciamento de processos de negócios tenham sido criados. (FLORENTINO, 2010, p.13)

Vale ressaltar que as visões dos diversos autores acerca dos modelos de maturidade aqui apresentadas, muitas delas apresentaram seu grau de relevância e utilidade. Embora, ainda que não se tenha formulado um modelo que se possa considerar como sendo o ideal para se avaliar a maturidade dos sistemas de gestão da qualidade.

Diante do exposto, conclui-se a necessidade e importância de propor um modelo apropriado, com estágios e critérios correlacionados aos requisitos instituídos pela ISO 9001:2015, foco central desse trabalho.

2.5.2 Importância de um Modelo de Maturidade para o SGQ

A razão da existência de qualquer organização está em conduzi-la ao atendimento dos seus objetivos e principalmente sobrepujar as expectativas de seus clientes e partes interessadas, diante da sua concorrência.

Entretanto, algumas empresas acreditam que apenas com a adoção práticas baseadas em atendimento de requisitos normativos, a exemplo dos estabelecidos na ISO 9001 e o que lhes conferem a certificação do Sistema de Gestão da Qualidade, com “documentos” e “procedimentos”, são suficientes para obter o êxito e resultados sustentáveis.

PATTI et al (2001, apud, 2016, RUFINO; MELO, p.4) a respeito de tal afirmação corrobora, “a grande maioria dos estudos tende a confundir o tempo que uma organização está envolvida com relatórios de Gestão da Qualidade, com a efetiva qualidade de seus programas adotados”.

Sendo assim, torna-se necessário que as organizações possam, não apenas alcançar o reconhecimento de organismos externos certificadores, mas avaliar seus sistemas de gestão da qualidade, a fim de identificar o estado atual de maturidade, no intuito de promover melhorias

contínuas e evolutivas que possam trazer resultados sustentáveis. De acordo com Alástico; Toledo (2010, p.12), “A análise de Maturidade do SGQ permite à empresa avaliar seu progresso em relação às metas da Qualidade e ao estabelecimento de novas metas para o futuro”. Rocha, Maldonado e Webber (2001, p. 7) complementam:

As empresas que quiserem sobreviver no mercado deverão buscar a melhoria constante da qualidade de seus produtos e serviços, que será possível apenas pelo uso de um processo de evolução sistemática e disciplinada para a organização, que exige basicamente duas atividades fundamentais: descobrir a situação atual e avaliar uma proposta de aprimoramento.

Pattiet. *al.*, (2001, *apud*, ALÁSTICO; TOLEDO, 2010, p.5) afirmam que quanto maior a maturidade do Sistema de Gestão da Qualidade da organização, maiores serão a dinamicidade da sua cultura organizacional, a autonomia dos colaboradores quanto a tomada de decisões e o seu nível de compreensão quanto a finalidade, importância do seu papel e impacto de atuação no uso das ferramentas estatísticas e da qualidade.

Dar-se-á, relevância do trabalho e principalmente para toda e qualquer organização que possui um sistema de gestão da qualidade, principalmente para as organizações do segmento da construção civil, obter um modelo de maturidade apropriado e que promova as melhorias esperadas e mantenham a empresa em contínuo aprimoramento.

3 METODOLOGIA

Para Gil, (p.27, 2000), pesquisa é o processo formal de desenvolvimento do método científico e que seu objetivo fundamental é encontrar respostas para os problemas através do uso de procedimentos científicos. Segundo Falconi (2013, p.20) completa e afirma que, “Método pode ser entendido como sendo o caminho para o resultado ou então como um a sequência de ações necessárias para se atingir certo resultado desejado”.

Desse modo a pesquisa acadêmica, busca a partir da metodologia descrever e delinear o modelo que atenderá os objetivos gerais e propostos deste estudo.

3.1 Caracterização da Pesquisa

O estudo apresentado neste trabalho tem o intuito de avaliar o nível de maturidade do Sistema de Gestão da Qualidade da Construtora de edificações habitacionais, a partir da proposição de um modelo de maturidade simplificado que seja capaz de aferir o nível o estado atual do SGQ da organização, bem como levantar as oportunidades de melhoria para a organização.

3.2 Classificação da Pesquisa

A pesquisa tem a finalidade de analisar e descrever as práticas, métodos e ferramentas utilizadas no sistema de gestão da qualidade, bem como medir a frequência, impacto e importância para a evolução do SGQ da organização. Em busca de congregar as necessidades dos objetivos gerais e específicas do caso estudado, serão aplicadas pesquisas segmentadas, tais como a pesquisa exploratória e a pesquisa-ação, uma vez que a pesquisa exploratória permite maior flexibilidade no planejamento em consonância com a pesquisa-ação.

De acordo com Gil, (p.27, 2000), a pesquisa exploratória envolve habitualmente o levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. Já a pesquisa-ação permite, além do envolvimento do pesquisador no processo, permite a resolução do problema de forma coletiva no qual o pesquisador pode cooperar.

A pesquisa-ação tem a finalidade de possibilitar a obtenção de resultados socialmente mais relevantes, com base empírica e a associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos do modo cooperativo ou participativo (GIL, p.30, 2002, *apud* THIOLENT, p.14, 2005).

Vergara (p.32, 2005) corrobora e completa, afirmando que a pesquisa-ação objetiva, simultaneamente, intervenção, elaboração de conhecimento e seu desenvolvimento. Em termos práticos, este autor reforça ainda que a pesquisa-ação abre novos caminhos para a investigação, pois propõe que os dados sejam levantados, no contexto organizacional e de forma ajustada às necessidades legítimas da organização. Desse modo o tipo de pesquisa escolhido, apresenta-se totalmente favoráveis aos propósitos do trabalho, pois buscará de forma simplificada apresentar a elaboração da proposta de avaliar o nível de maturidade do Sistema de Gestão da Qualidade da construtora de edificações habitacionais

3.3 Procedimentos Técnicos de Coleta de dados

Será utilizado o método observacional, pois possibilita uma melhor análise e tratamento dos dados qualitativos. Nesse estudo, a coleta de dados foi realizada por meio de questionário eletrônico estruturado, com 23 questões, sendo apenas 02 abertas, tendo sido aplicados via internet através do recurso do *Google form*. Os formulários do Google são ferramentas úteis que ajudam a planejar eventos, enviar pesquisas, aplicar testes em alunos ou colher informações de modo direto e fácil (GOOGLE, 2013).

O convite foi enviado através de e-mail e ferramenta de *Whatsapp* aos profissionais, no qual foi informado previamente que a participação seria voluntária e sem necessidade de identificação de nomes ou cargos. O questionário encontra-se formalizado na integra no Apêndice I desse trabalho.

3.4 Fontes de Informação

O autor pesquisador analisou as fontes bibliográficas e os dados coletados na organização de estudo que permitiu maior compreensão do objeto estudado. Foram utilizados ainda outras fontes documentais e históricas da organização, tais como publicações em sites da organização e revistas eletrônicas que forneceram um breve histórico da empresa,

principalmente o tempo no qual a empresa implantou e mantém seu SGQ e, consequentemente a certificação da qualidade.

Outra fonte de pesquisa utilizada foi o direto envolvimento do pesquisador no processo de pesquisa, conforme já citado na classificação da pesquisa.

3.5 Local da Pesquisa

O estudo foi realizado numa Construtora de habitações, de médio porte, com sede na cidade de João Pessoa no Estado da Paraíba.

3.5.1 Universo

O universo da pesquisa foi composto por gerentes, supervisores e analistas do segmento da construção civil que atuam na Construtora de edificações habitacionais no Estado da Paraíba.

3.5.2 Amostra

A pesquisa alcançou uma amostra de 18 profissionais de um total de 35 colaboradores da área de apoio, onde a maioria deles exerce papel de liderança dos processos do SGQ da empresa. Entende-se lideranças, os colaboradores que desempenham atividades ligadas aos Processos de Apoio e influenciam significativamente os Processos Principais da Construção Civil, não sendo necessariamente colaboradores em cargos de gerentes ou supervisores, mas também analistas e técnicos que durante o exercício de suas funções influenciam no escopo do SGQ.

3.5.3 Instrumento de coleta de dados

Para atingir os objetivos propostos os dados coletados foram tratados através de programas de Excel e Word, que facilitou a disposição dos resultados, com o uso principalmente da metodologia de análise de maturidade.

3.5.4 Síntese da Metodologia

Quanto ao Campo da ciência	Quanto a Finalidade	Quanto a Abrangência Temporal	Quanto aos objetivos
Multidisciplinar	Pesquisa Ação	Estudos Longitudinais	Pesquisa Exploratória

Quanto ao Tipo de Abordagem	Quanto aos procedimentos Técnicos	Quanto ao Local de Realização
Quantitativa e Qualitativa	Documental	Pesquisa de Campo
	Método observacional	

4 DISCUSSÕES E RESULTADOS

Com sede localizada na cidade de João Pessoa no Estado da Paraíba, concentra suas operações nos estados da Paraíba e Rio Grande do Norte, atuando nas cidades de Campina grande e Mossoró. A Empresa construtora de edificações habitacionais é considerada de médio porte, contando com aproximadamente 300 colaboradores, incluindo toda a equipe de administração, engenheiros, mestres, técnicos e almoxarifes, com mais de 80% composta de mão de obra da área operacional de execução de obras.

A empresa foi fundada em 1996 e completará 21 anos de fundação em 2017 e tem seu Sistema de Gestão da Qualidade certificado desde 2003 e já possui a versão atual da norma ISO 9001:2015 desde agosto de 2017. Possui ainda certificação PBQP-H 2017 Nível A, que certifica o SGQ de empresas do segmento de edificações, além de comprovar o atendimento as exigências normativas da NBR 15.575 – Normas de Desempenho, concedida as construtoras que executam seus produtos nos mais altos padrões de qualidade, norma que garante que a obra será executada com base em critérios e controles rígidos de desempenho internacional.

4.1 Frequências de implementação das práticas de cada princípio da qualidade adotado pela empresa

Das 17 lideranças pesquisadas, 47,1% delas afirmaram que “**Sempre**” foram incluídas no processo de implementação e/ou adequação do Sistema de Gestão da Qualidade, de acordo com a tabela 1 abaixo. Seguidos de 47,1% que tiveram a percepção de “**Quase Sempre**” foram incluídos, onde se pode observar que a maioria participou das mudanças ocorridas no SGQ, totalizando 94,2%. Assim como na percepção de 47,06% do total de pesquisados, as principais funções e partes interessadas foram “**Sempre**” envolvidas.

Tabela 1 - Frequência de implementação das práticas do princípio Engajamento de Pessoas

Princípio: Engajamento das Pessoas	1- Nunca	2- Raramente	3- Às vezes	4- Quase sempre	5- Sempre
1) Na sua percepção você foi incluído no processo de implementação ou adequação do Sistema de Gestão Qualidade para a Certificação da ISO 9001:2015?	0,00%	0,00%	5,88%	47,06%	47,06%
2) Se, foi envolvido. Você apresentou alguma sugestão de melhoria?	0,00%	0,00%	47,06%	41,18%	11,76%
4) Na sua percepção as principais funções e partes interessadas foram envolvidas no processo de implementação e/ou adequação do Sistema de Gestão Qualidade para a Certificação da ISO 9001:2015?	0,00%	0,00%	17,65%	35,29%	47,06%

Fonte: Pesquisa atual (2017).

Mesmo a maioria tendo afirmado a sua participação ativa, alegaram que “**Às vezes**” apresentavam sugestões de melhoria, o que corresponde a 47,06% do total de respondentes. Apenas 5,9% afirmaram não ter participado ativamente, tendo sido envolvido ocasionalmente (**Às vezes**), conforme demonstrado na tabela 1.

Conclui-se então que, no aspecto de engajamento das pessoas, na percepção dos pesquisados houve um envolvimento bastante significativo no processo de implementação e adequação da norma.

Tabela 2 - Frequência de implementação das práticas do princípio Foco no Cliente

Princípio: Foco no cliente	1- Nunca	2- Raramente	3- Às vezes	4- Quase sempre	5- Sempre
5) Na sua percepção a empresa busca na rotina diária intensificar o foco no cliente com o objetivo de aumentar sua satisfação?	0,00%	0,00%	11,76%	23,53%	64,71%
6) Na sua percepção, as reclamações dos clientes são analisadas no intuito de trata-las, quando aplicáveis, a fim de detectar oportunidades de melhoria ao Sistema de Gestão da Qualidade e conseqüentemente minimizar a insatisfação dos clientes?	0,00%	5,88%	11,76%	23,53%	58,82%
7) Foco no cliente - Na sua percepção, os colaboradores compreenderam e alcançaram uma consciência da importância das atividades que desempenham na rotina diária e de como estas impactam no alcance da satisfação dos clientes?	0,00%	5,88%	11,76%	64,71%	17,65%

Fonte: Pesquisa atual (2017).

A maioria 64,7% na sua percepção entende que a empresa “**Sempre**” busca na rotina diária intensificar o foco no cliente, para que seja elevado o nível de satisfação e garantir o atendimento dos objetivos, Embora, 23,5% ainda não tenha a mesma percepção, pois apontaram que “**Quase Sempre**” e apenas 11,8% indicaram “**Às vezes**”, no entanto podemos perceber que a empresa buscar de certa forma intensificar o foco no cliente. A maioria 58,8% tem a percepção que **Sempre** as reclamações dos clientes são analisadas e tratadas quando aplicáveis, bem como, são detectadas as oportunidades de melhoria no sistema de Gestão da Qualidade, as quais contribuirão para minimizar a insatisfação dos clientes, 23,5% percebe que **Quase Sempre** isso ocorre, ou seja, levando em consideração os melhores resultados temos o total de aproximadamente 82% de busca mais constante, para minimizar a insatisfação, de acordo com a tabela 2. Apenas 11,8% responderam **Às vezes** e 5,9% **Raramente**. Ainda em relação a frequência do princípio foco no cliente, a maior parte 64,7% dos pesquisados acreditam que **Quase Sempre** os funcionários compreenderam e alcançaram uma consciência da importância das atividades que desempenham e de como impactam na satisfação dos clientes, mais 17,6% acreditam que **Sempre** isso ocorre, no entanto apenas 11,8% percebem que **Às vezes** isso acontece e 5,9% **Raramente**.

Tabela 3 - Frequência de implementação das práticas do princípio Melhorias

Princípio: Melhorias	1- Nunca	2- Raramente	3- Às vezes	4- Quase sempre	5- Sempre
3) No dia-a-dia, você apresenta sugestões de melhoria para contribuir com a evolução do Sistema de Gestão da Qualidade?	0,00%	5,88%	52,94%	23,53%	17,65%
14) Na sua percepção, os planos de ação são implementados continuamente, de forma preventiva e de melhoria em todas as áreas da organização, permitindo que métodos e processos de trabalho sejam otimizados?	0,00%	0,00%	17,65%	23,53%	58,82%
15) Na sua percepção, a organização implementa ou incentiva a busca permanente por melhorias na rotina diária, com foco em reduções de desperdícios e aumento de desempenho?	0,00%	0,00%	23,53%	35,29%	41,18%

Fonte: Pesquisa atual (2017).

As sugestões de melhoria para contribuir com a evolução do sistema da qualidade apresentaram um resultado de 17,6% no item **Sempre**, 23,5% **Quase Sempre** e **Às vezes** apresentou o maior índice 52,9% onde as pessoas contribuem, já **Raramente** apresentou

5,9%. Com base na percepção da maioria 58,82% consideram que **Sempre** os planos de ação são implementados continuamente, de forma preventiva e de melhoria nas áreas da organização, 23,53% percebe **Quase Sempre** e 17,65% **Às vezes**. A maioria 41,18% sinaliza que **Sempre** a organização implementa ou incentiva a busca permanente por melhorias na rotina diária, com foco em reduções de desperdícios e aumento de desempenho, 35,29% **Quase sempre**, 23,5% e **Às vezes**, conforme a tabela 3.

Tabela 4 - Frequência de implementação das práticas do princípio Liderança

Princípio: Liderança	1- Nunca	2- Raramente	3- Às vezes	4- Quase sempre	5- Sempre
9) Na sua percepção, você aplica e/ou conduz as pessoas a utilizar os procedimentos, ferramentas e metodologias orientadas pelo Sistema de Gestão da Qualidade da ISO 9001:2015 na rotina diária?	0,00%	0,00%	0,00%	35,29%	64,71%
11) Na sua percepção, as metas de desempenho são estabelecidas com base nos objetivos estratégicos do negócio e mensuradas quantitativamente?	0,00%	0,00%	5,88%	52,94%	41,18%

Fonte: Pesquisa atual (2017).

Para 52,9% **Quase Sempre** as metas de desempenho são estabelecidas com base nos objetivos estratégicos do negócio e mensuradas quantitativamente, já para 41,2% isso ocorre **Sempre** e apenas 5,9% **Às vezes**, de acordo com a tabela 4. Ainda na questão de liderança temos um resultado bastante significativo onde 64,7% **Sempre** aplica ou conduz as pessoas a utilizar os procedimentos, ferramentas e metodologias orientadas pelo SGQ da ISO 9001:2015, ainda temos 35,3% que **Quase Sempre** contribui, conforme tabela 4.

Tabela 5 - Frequência de implementação das práticas do princípio abordagem de processos

Princípio: Abordagem de processos	1- Nunca	2- Raramente	3- Às vezes	4- Quase sempre	5- Sempre
8) Na sua percepção, seu processo de trabalho é Mapeado/padronizado, e contribui de forma consistente para o desempenho eficaz de sua rotina diária?	0,00%	0,00%	0,00%	29,41%	70,59%
10) Na sua percepção, as atividades são desempenhadas com base em processos de trabalho bem definidos, inter-relacionados e seguindo padrões adotados por toda a organização?	0,00%	0,00%	5,88%	64,71%	29,41%

Fonte: Pesquisa atual (2017).

Conforme podemos observar, na tabela 5, na percepção da maioria dos entrevistados o seu processo é padronizado e contribui de forma consistente para o desempenho eficaz na sua rotina diária onde 70,6% responderam que **Sempre** isso acontece, bem como, **Quase Sempre** representado por 29,4% também contribui para um bom resultado, com base na tabela 5. Maior parte 64,7% **Quase Sempre** tem a percepção que as atividades são desempenhadas com base em processos de trabalhos bem definidos, inter-relacionados e seguindo os padrões adotados, já 29,4% informaram **Sempre** e apenas 5,9% **Às vezes**.

Tabela 6 - Frequência de implementação das práticas do princípio tomada de decisão baseada em evidências

Princípio: Tomada de decisão baseada em evidências	1- Nunca	2- Raramente	3- Às vezes	4- Quase sempre	5- Sempre
12) Na sua percepção, as decisões são tomadas com base em fatos e dados e/ou evidências objetivas da causa raiz dos problemas?	0,00%	0,00%	5,88%	52,94%	41,18%
13) Na sua percepção, os desempenhos nos processos de trabalho são continuamente medidos, monitorados e analisados criticamente para orientar as ações e obter o desempenho desejado?	0,00%	0,00%	5,88%	58,82%	35,29%

Fonte: Pesquisa Atual (2017).

Conforme 52,9% **Quase Sempre** as decisões são tomadas com base em fatos e dados e evidências da causa raiz do problema, para 41,2% essa tomada de decisão é **Sempre** e 5,9% **Às vezes**, resultado bem equivalente a questão citada acima. Apenas 35,3% informaram que **Sempre** os desempenhos nos processos de trabalho são continuamente medidos, monitorado e analisados criticamente, a maioria 58,8% **Quase Sempre** e 5,9% **Às vezes**, conforme tabela 6.

Tabela 7 - Frequência de implementação das práticas do princípio de gestão de relacionamentos

Princípio: Gestão de relacionamentos	1- Nunca	2- Raramente	3- Às vezes	4- Quase sempre	5- Sempre
16) Na sua percepção, a organização implementa ações na rotina diária para gerenciar as necessidades e expectativas das partes interessadas, clientes, fornecedores, parceiros e governo?	0,00%	0,00%	41,18%	35,29%	23,53%
17) Na sua percepção, a organização busca manter cotidianamente o bom relacionamento com seus principais fornecedores, parceiros, vizinhos e demais partes interessadas, entendendo que esses podem impactar significativamente nos propósitos da organização?	0,00%	0,00%	17,65%	52,94%	29,41%
18) Na sua percepção, a organização capta, habilita e mantém fornecedores e prestadores de serviços num nível de qualificação adequado para garantir a eficácia de seus produtos e serviços?	0,00%	0,00%	29,41%	52,94%	17,65%

Fonte: Pesquisa Atual (2017).

Apenas 23,5% relata que **Sempre** a organização implementa ações na rotina diária para gerenciar as necessidades e expectativas das partes interessadas, clientes, fornecedores, parceiros e governo, já 35,3% **Quase Sempre**, porém a maioria 41,2% **Às vezes**. Apenas 29,4% relata que **Sempre** a organização busca manter cotidianamente o bom relacionamento com seus principais fornecedores, parceiros, vizinhos e demais partes interessadas, bem como podem impactar nos seus propósitos, já 52,9 % **Quase Sempre**, representa a maioria e 17,6% **Às vezes**. Apenas 17,6% tem a percepção que **Sempre** a organização capta, habilita e mantém fornecedores e prestadores de serviços num nível de qualificação adequado para garantir a eficácia de seus produtos e serviços, a maior parte 52,9% percebe **Quase Sempre** e 29,4% **Às vezes**, segundo a tabela 7.

4.2 Principais práticas, ferramentas e métodos utilizados no Sistema de Gestão da Qualidade da empresa, e grau de impacto e importância no SGQ para o alcance dos objetivos na rotina diária.

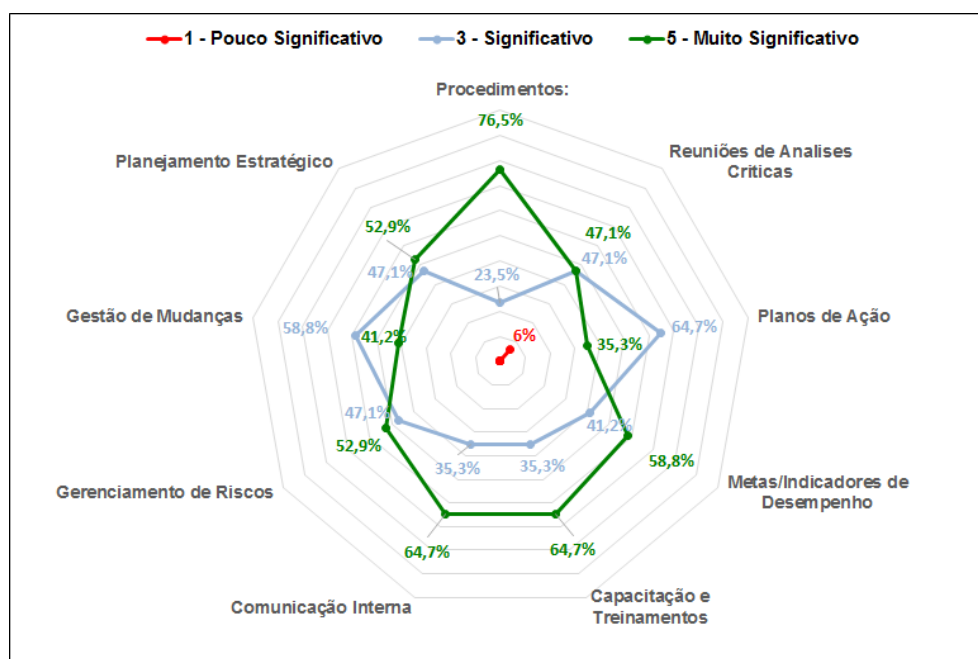


Figura 2 - Impacto das práticas, ferramentas e métodos utilizados e sua contribuição no desempenho do SGQ
Fonte: Pesquisa atual (2017)

No item considerado como **Muito significativo** os procedimentos apresentaram o maior índice (76%), em seguida temos a comunicação interna e capacitação e treinamento onde ambas apresentaram o mesmo índice de 65%, já metas/indicadores de desempenhos obtiveram o 59%, planejamento estratégico e gerenciamento de riscos também obtiveram resultados idênticos 53%, reunião de análises crítica apresentou 47%, gestão de mudanças 41% e o menor resultado foi os planos de ação com 35% com relação ao IMPACTO de todas as práticas, ferramentas e métodos elencados, bem como quanto a sua contribuição no desempenho do Sistema de Gestão da Qualidade, conforme figura 2.

Ainda na ilustração 2, o item considerado como **Significativo** os Planos de ação apresentaram o maior índice (65%), em seguida temos a gestão de mudanças com 59%, já reunião de análises crítica, planejamento estratégico e gerenciamento de riscos ambos apresentaram o mesmo índice de 47%, já metas/indicadores de desempenhos 41%, comunicação interna e capacitação e treinamento também obtiveram resultados idênticos 35% e o menor resultado foi os procedimentos com 24%, em relação à pergunta do IMPACTO de todas as práticas, ferramentas e métodos elencados, bem como quanto a sua contribuição no desempenho do Sistema de Gestão da Qualidade. No item considerado como **Pouco Significativo** a reunião de análises crítica foi à única que apresentou pontuação o índice de 6%, deixando claro que na percepção da grande maioria as práticas, ferramentas e métodos

aplicados pela empresa contribuem de forma relevante para o desempenho do Sistema de Gestão da Qualidade, conforme figura 2.

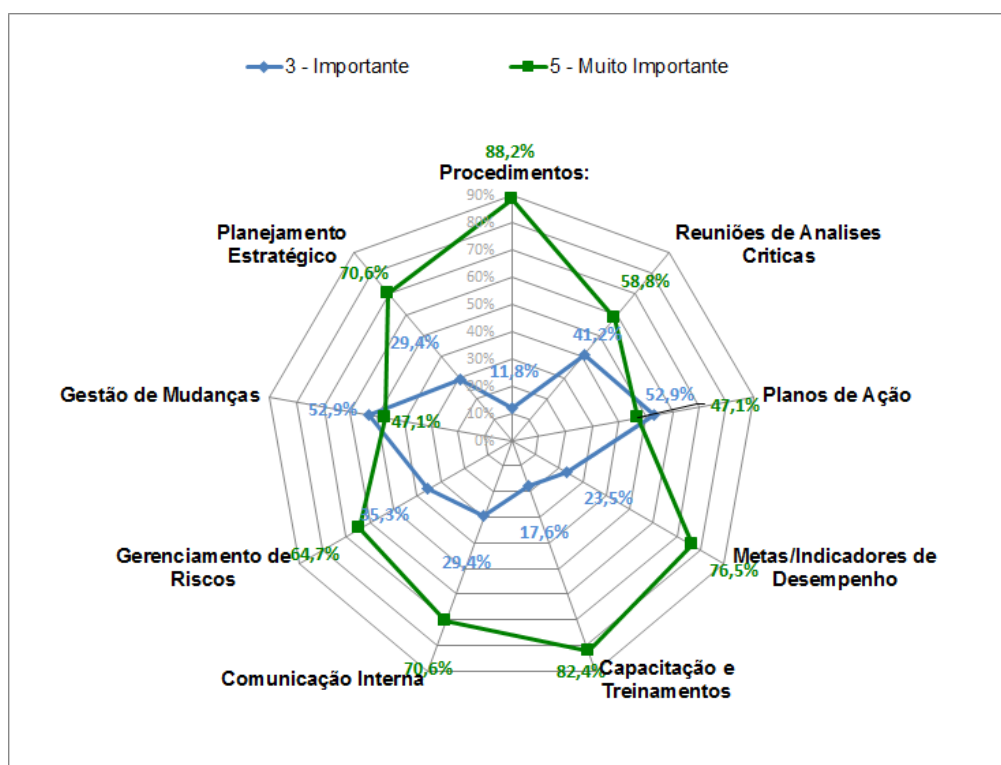


Figura 3 - Grau de Importância quanto a contribuição de cada práticas, ferramentas e métodos utilizado para o alcance dos objetivos do SGQ.

Fonte: Pesquisa Atual (2017).

Na Figura 3, no item considerado como **Muito Importante** os procedimentos apresentaram o maior índice (88,2%), em seguida temos a capacitação e treinamento com 82,4%, já metas/indicadores de desempenhos obtiveram o 76,5%, planejamento estratégico e comunicação interna obtiveram resultados idênticos 70,6%, gerenciamento de riscos 64,7%, reunião de análises crítica apresentou 58,8%, gestão de mudanças e planos de ação apresentaram resultados idênticos e menores 47,1% quanto ao grau de importância quanto a contribuição de cada práticas, ferramentas e métodos utilizado para o alcance dos objetivos do SGQ.

No item considerado, visualizado na figura 3, como **Importante** gestão de mudanças e planos de ação apresentaram resultados idênticos e maiores 52,9% em seguida temos reunião de análises crítica com 41,2%, gerenciamento de riscos 35,3%, já planejamento estratégico e comunicação interna obtiveram resultados idênticos 29,4% metas/indicadores de

desempenhos obtiveram o 23,5%, capacitação e treinamento 17,6% e procedimentos 11,8% com relação ao grau de importância quanto a contribuição de cada práticas, ferramentas e métodos utilizado para o alcance dos objetivos do SGQ.

Quanto a percepção das lideranças sobre a metodologia utilizada na implantação da ISO 9001:2015 do SGQ, 76% consideraram que foi adequada. Embora, 24% tenham considerado a metodologia “**Parcialmente**” adequada, principalmente por terem julgado que o tempo foi insuficiente, o que prejudicou o aprendizado das pessoas e promoção de mais ações de melhorias. Além de ter sido pontuado por um dos respondentes que não houve envolvimento do responsável, conforme relatado abaixo:

- a) *“Acho que deveria ter sido iniciada mais cedo”;*
- b) *“Implantadas de forma atropelada, ou seja, rápido demais por que precisa ser e algumas vezes o treinamento não é prático o suficiente para que haja absorção do conhecimento;*
- c) *“Foi iniciado muito próximo da certificação, ficando pouco tempo para implementar mais ações de melhoria”.*
- d) *“Seria mais efetivo envolver diretamente o responsável pelas tarefas nas atividades relacionadas à GQ”.*

Por outro lado, quando perguntados sobre as dificuldades mais relevantes durante o processo de implantação da ISO 9001:2015, os respondentes apontaram:

- e) *“A falta de uma capacitação maior em algumas ferramentas e procedimentos”;*
- f) *“Ter uma análise crítica dos processos numa perspectiva causa-efeito”;*
- g) *“A demanda de serviços e os prazos para conclusão dos mesmos”;*
- h) *“Cooperação por parte das diversas equipes envolvidas deveria ser mais ativa”;*
- i) *“Adequação as mudanças propostas e prazos, assim como uso e assimilação de novas ferramentas, a exemplo do Gerenciamento de risco”;*
- j) *“Muitas informações para pouco tempo de análise”.*

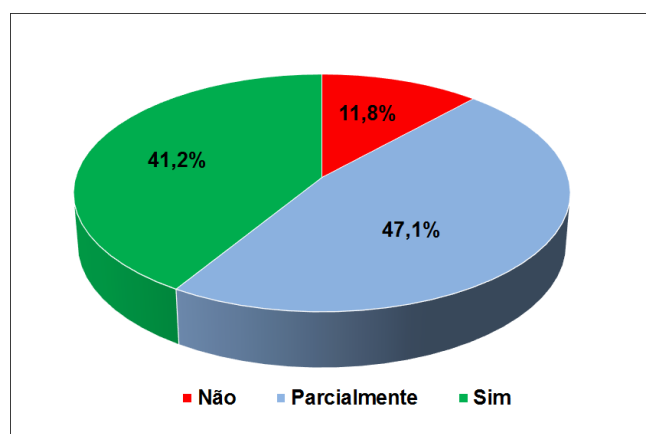


Figura 4 - Contribuição dos treinamentos no processo de adequação do SGQ.
Fonte: Pesquisa atual (2017).

Na percepção da maioria 47% dos líderes pesquisados, os treinamentos realizados foram em parte suficientes, ou seja, **“Parcialmente”** para que pudessem contribuir proativamente no processo de adequação do Sistema de Gestão da Qualidade. Contudo, 41,00% considerou suficiente. Apenas 11,8% relataram que os treinamentos foram insuficientes, conforme ilustrado na Figura 4.

4.3 Nível de maturidade do SGQ da empresa: Modelo Proposto.

O modelo proposto, foi extraído, embasando-se nos princípios da gestão da qualidade abordados na ISO 9004:2010 e amplamente detalhado por outros autores citados neste trabalho. Observou-se ainda, a frequência de aplicação dos modelos apresentados e seus critérios mais relevantes para avaliar a maturidade do SQG, foco deste trabalho.

Convém destacar que as maiores contribuições advêm dos pioneiros Deming e Crosby, onde ambos estabeleceram pontos chaves de qualidade, que certamente influenciaram os propícios básicos da qualidade e principalmente os estabelecidos pela ISO 9000.

Entretanto o modelo proposto, elaborado nesta pesquisa, está ilustrado no quadro 6o qual foi utilizado para avaliar o nível de maturidade do SGQ da construtora de edificações habitacionais, foi inspirado exclusivamente nos sete princípios da qualidade declarados e revisados na versão atual das normas ISO 9000:2015 e 9001:2015.

Quadro 6: Modelo proposto de Avaliação de Maturidade do SGQ

Matriz de Maturidade					
Princípios da Qualidade	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
1. Foco no Cliente	A empresa NUNCA busca intensificar o foco no cliente e possui baixa satisfação de clientes, assim como as reclamações NUNCA são analisadas no intuito de tratá-las, quando aplicáveis, a fim de detectar oportunidades de melhoria no SGQ. Os colaboradores NUNCA compreendem o seu papel e impacto na satisfação dos clientes.	A empresa RARAMENTE busca intensificar o foco no cliente com o objetivo de aumentar a satisfação, assim como as reclamações RARAMENTE são analisadas no intuito de tratá-las, quando aplicáveis, a fim de detectar oportunidades de melhoria no SGQ. Os colaboradores RARAMENTE compreendem o seu papel e impacto na satisfação dos clientes.	A empresa busca ÀS VEZES na Rotina Diária intensificar o foco no cliente com o objetivo de aumentar a satisfação, assim como as reclamações são analisadas no intuito de tratá-las, quando aplicáveis, a fim de detectar oportunidades de melhoria no SGQ. Os colaboradores ÀS VEZES compreendem o seu papel e impacto na satisfação dos clientes.	A empresa busca QUASE SEMPRE na Rotina Diária intensificar o foco no cliente com o objetivo de aumentar a satisfação, assim como as reclamações são analisadas no intuito de tratá-las, quando aplicáveis, a fim de detectar oportunidades de melhoria no SGQ. Os colaboradores QUASE SEMPRE compreendem o seu papel e impacto na satisfação dos clientes.	A empresa busca SEMPRE na Rotina Diária intensificar o foco no cliente com o objetivo de aumentar a satisfação, assim como as reclamações são analisadas no intuito de tratá-las, quando aplicáveis, a fim de detectar oportunidades de melhoria no SGQ. Os colaboradores SEMPRE compreendem o seu papel e impacto na satisfação dos clientes.
2. Liderança	A Liderança NUNCA incentiva e conduz as pessoas a utilizar os procedimentos, ferramentas e metodologias orientadas pelo SGQ na Rotina diária. Assim como a Liderança NUNCA estabelece as Metas de Desempenho com base nos Objetivos Estratégicos do Negócio e mensuradas quantitativamente.	A Liderança RARAMENTE incentiva e conduz as pessoas a utilizar os procedimentos, ferramentas e metodologias orientadas pelo SGQ na Rotina diária. Assim como a Liderança RARAMENTE estabelece as Metas de Desempenho com base nos Objetivos Estratégicos do Negócio e mensuradas quantitativamente.	A Liderança ÀS VEZES incentiva e conduz as pessoas a utilizar os procedimentos, ferramentas e metodologias orientadas pelo SGQ na Rotina diária. Assim como a Liderança ÀS VEZES estabelece as Metas de Desempenho com base nos Objetivos Estratégicos do Negócio e mensuradas quantitativamente.	A Liderança QUASE SEMPRE incentiva e conduz as pessoas a utilizar os procedimentos, ferramentas e metodologias orientadas pelo SGQ na Rotina diária. Assim como a Liderança QUASE SEMPRE estabelece as Metas de Desempenho com base nos Objetivos Estratégicos do Negócio e mensuradas quantitativamente.	A Liderança SEMPRE incentiva e conduz as pessoas a utilizar os procedimentos, ferramentas e metodologias orientadas pelo SGQ na Rotina diária. Assim como a Liderança SEMPRE estabelece as Metas de Desempenho com base nos Objetivos Estratégicos do Negócio e mensuradas quantitativamente.
3. Engajamento das Pessoas	Os colaboradores que exercem papel chave nos processos, NUNCA são envolvidos nas mudanças que impactam o SGQ, bem como NUNCA tem oportunidade de apresentar melhorias.	Os colaboradores que exercem papel chave nos processos, RARAMENTE são envolvidos nas mudanças que impactam o SGQ, bem como RARAMENTE tem oportunidade de apresentar melhorias.	Os colaboradores que exercem papel chave nos processos, ÀS VEZES são envolvidos nas mudanças que impactam o SGQ, bem como ÀS VEZES tem oportunidade de apresentar melhorias.	Os colaboradores que exercem papel chave nos processos, QUASE SEMPRE são envolvidos nas mudanças que impactam o SGQ, bem como QUASE SEMPRE tem oportunidade de apresentar melhorias.	Todos os colaboradores, que exercem papel chave nos processos, SEMPRE são envolvidos nas mudanças que impactam o SGQ e apresentam melhorias.
4. Abordagem de processo	Os processos da organização NUNCA são mapeados/padronizados de acordo com a necessidade, e contribui de forma consistente para o desempenho eficaz da Rotina Diária e os colaboradores NUNCA seguem os padrões adotados pela organização.	Os processos da organização RARAMENTE são mapeados/padronizados de acordo com a necessidade, e contribui de forma consistente para o desempenho eficaz da Rotina Diária e os colaboradores RARAMENTE seguem os padrões adotados pela organização.	Os processos da organização são ÀS VEZES mapeados/padronizados de acordo com a necessidade, e contribui de forma consistente para o desempenho eficaz da Rotina Diária e os colaboradores ÀS VEZES seguem os padrões adotados pela organização.	Os processos da organização são QUASE SEMPRE mapeados/padronizados de acordo com a necessidade, e contribui de forma consistente para o desempenho eficaz da Rotina Diária e os colaboradores QUASE SEMPRE seguem os padrões adotados pela organização.	TODOS os processos da organização são SEMPRE mapeados/padronizados de acordo com a necessidade, e contribui de forma consistente para o desempenho eficaz da Rotina Diária e os colaboradores SEMPRE seguem os padrões adotados pela organização.
5. Melhoria	Organização onde os colaboradores NUNCA apresentam sugestões de melhoria que contribuem com a evolução do SGQ. Os Planos de Ação NUNCA são implementados continuamente, de forma preventiva e de melhoria em todas as áreas da organização, permitindo que métodos e Processos de Trabalho sejam otimizados, assim como a organização NUNCA implementa e incentiva a busca permanente por melhorias com foco em reduções de desperdícios e aumento de desempenho.	Organização onde os colaboradores RARAMENTE apresentam sugestões de melhoria que contribuem com a evolução do SGQ. Os Planos de Ação RARAMENTE são implementados continuamente, de forma preventiva e de melhoria em todas as áreas da organização, permitindo que métodos e Processos de Trabalho sejam otimizados, assim como a organização RARAMENTE implementa e incentiva a busca permanente por melhorias com foco em reduções de desperdícios e aumento de desempenho.	Organização onde os colaboradores ÀS VEZES apresentam sugestões de melhoria que contribuem com a evolução do SGQ. Os Planos de Ação ÀS VEZES são implementados continuamente, de forma preventiva e de melhoria em todas as áreas da organização, permitindo que métodos e Processos de Trabalho sejam otimizados, assim como a organização ÀS VEZES implementa e incentiva a busca permanente por melhorias com foco em reduções de desperdícios e aumento de desempenho.	Organização onde os colaboradores QUASE SEMPRE apresentam sugestões de melhoria que contribuem com a evolução do SGQ. Os Planos de Ação QUASE SEMPRE são implementados continuamente, de forma preventiva e de melhoria em todas as áreas da organização, permitindo que métodos e Processos de Trabalho sejam otimizados, assim como a organização QUASE SEMPRE implementa e incentiva a busca permanente por melhorias com foco em reduções de desperdícios e aumento de desempenho.	Organização onde os colaboradores SEMPRE apresentam sugestões de melhoria que contribuem com a evolução do SGQ. Os Planos de Ação SEMPRE são implementados continuamente, de forma preventiva e de melhoria em todas as áreas da organização, permitindo que métodos e Processos de Trabalho sejam otimizados, assim como a organização SEMPRE implementa e incentiva a busca permanente por melhorias com foco em reduções de desperdícios e aumento de desempenho.
6. Tomada de decisão com base em evidência.	As decisões NUNCA são tomadas com base em fatos e dados e/ou evidências objetivas da causa raiz dos problemas, e os desempenhos nos Processos de Trabalho NUNCA são continuamente medidos, monitorados e analisados criticamente para orientar as ações e obter o desempenho desejado.	As decisões RARAMENTE são tomadas com base em fatos e dados e/ou evidências objetivas da causa raiz dos problemas, e os desempenhos nos Processos de Trabalho RARAMENTE são continuamente medidos, monitorados e analisados criticamente para orientar as ações e obter o desempenho desejado.	As decisões ÀS VEZES são tomadas com base em fatos e dados e/ou evidências objetivas da causa raiz dos problemas, e os desempenhos nos Processos de Trabalho ÀS VEZES são continuamente medidos, monitorados e analisados criticamente para orientar as ações e obter o desempenho desejado.	As decisões QUASE SEMPRE são tomadas com base em fatos e dados e/ou evidências objetivas da causa raiz dos problemas, e os desempenhos nos Processos de Trabalho QUASE SEMPRE são continuamente medidos, monitorados e analisados criticamente para orientar as ações e obter o desempenho desejado.	As decisões SEMPRE são tomadas com base em fatos e dados e/ou evidências objetivas da causa raiz dos problemas, e os desempenhos nos Processos de Trabalho SEMPRE são continuamente medidos, monitorados e analisados criticamente para orientar as ações e obter o desempenho desejado.
7. Gestão de Relacionamento	NUNCA é dada importância ao gerenciamento das necessidades e expectativas das partes interessadas: clientes, fornecedores, parceiros e governo, e NUNCA busca manter continuamente o bom relacionamento e entendendo que esses podem impactar significativamente nos propósitos da organização. Além de NUNCA captar, habilitar e manter fornecedores e prestadores de serviços num nível de qualificação adequado para garantir a eficiência de seus produtos e serviços.	RARAMENTE é dada importância ao gerenciamento das necessidades e expectativas das partes interessadas: clientes, fornecedores, parceiros e governo, e busca RARAMENTE manter continuamente o bom relacionamento e entendendo que esses podem impactar significativamente nos propósitos da organização. Além de RARAMENTE captar, habilitar e manter fornecedores e prestadores de serviços num nível de qualificação adequado para garantir a eficiência de seus produtos e serviços.	ÀS VEZES é dada importância ao gerenciamento das necessidades e expectativas das partes interessadas: clientes, fornecedores, parceiros e governo, e busca ÀS VEZES manter continuamente o bom relacionamento e entendendo que esses podem impactar significativamente nos propósitos da organização. Além de ÀS VEZES captar, habilitar e manter fornecedores e prestadores de serviços num nível de qualificação adequado para garantir a eficiência de seus produtos e serviços.	QUASE SEMPRE é dada importância ao gerenciamento das necessidades e expectativas das partes interessadas: clientes, fornecedores, parceiros e governo, e busca QUASE SEMPRE manter continuamente o bom relacionamento e entendendo que esses podem impactar significativamente nos propósitos da organização. Além de QUASE SEMPRE captar, habilitar e manter fornecedores e prestadores de serviços num nível de qualificação adequado para garantir a eficiência de seus produtos e serviços.	É SEMPRE dada importância ao gerenciamento das necessidades e expectativas das partes interessadas: clientes, fornecedores, parceiros e governo, e busca SEMPRE manter continuamente o bom relacionamento e entendendo que esses podem impactar significativamente nos propósitos da organização. Além de SEMPRE captar, habilitar e manter fornecedores e prestadores de serviços num nível de qualificação adequado para garantir a eficiência de seus produtos e serviços.

Fonte: Pesquisa Atual (2017).

O modelo utiliza cinco níveis de maturidade, que podem ser acrescidos ou até estabelecidos pesos para cada critério. Na avaliação aplicada para o objeto de estudo não foram estabelecidos pesos, tomando como parâmetros que todo o princípio tem igual peso e relevância para a organização. A tabela 8 abaixo, demonstra a nota máxima que pode ser atingida em cada princípio avaliados, com as questões, onde o nível foi medido com base na percepção dos profissionais que exercem, de acordo com as suas atividades, algum tipo de lideranças sobre as pessoas e processos, ou sejam, são responsáveis por conduzir as mudanças na organização.

Dos sete elementos descritos na tabela 8, foram elaboradas questões alinhadas e embasadas nos princípios com a aspiração de tornar a avaliação de cada critério mais abrangente possível, sem deixá-la complexa. Desta forma, o modelo finalizado expôs um total de 19 questões do total de 23 do apêndice I, com base nas práticas, ações e ferramentas adotadas por cada princípio da qualidade da ISO 9000:2015 e adotado pela norma 9001:2015 que estabelece requisitos para o SGQ.

Tabela 8–Tabela de Avaliação de Maturidade por princípio da Qualidade

Item	Critério	Total questões por princípio	Pontuação Máxima (Pontos)
1	Foco no cliente	3	5
2	Liderança	2	5
3	Engajamento de pessoas	2	5
4	Abordagem de processo	3	5
5	Melhoria	3	5
6	Tomada de decisão baseada em evidências	3	5
7	Gestão de relacionamento	3	5
Total		19	35

Fonte: Pesquisa atual (2017).

Para melhor compreensão dos pesquisados, foi correlacionado aos níveis e questões as frequências de aplicação das práticas, ferramentas e métodos. Adotando-se assim: “Sempre” para o nível 5, “Quase Sempre” adotado para estabelecer o nível 4 de maturidade, Às vezes para o nível 3, Nível 2 foi instituído a percepção de raramente e para “Nunca” o ultimo nível 1, de acordo com cada princípio demonstrado acima no quadro 6.

Os resultados foram obtidos a partir da média aritmética das percepções dos pesquisados em cada questão perguntada e correlacionada aos a cada princípio, estabelecendo uma média geral, considerando também o desvio padrão entre os resultados. A representação gráfica escolhida para ilustrar e indicar o estado no qual se encontra o SGQ da organização quanto a cada princípio ou critério foi o gráfico de radar, conforme figura 5 abaixo:

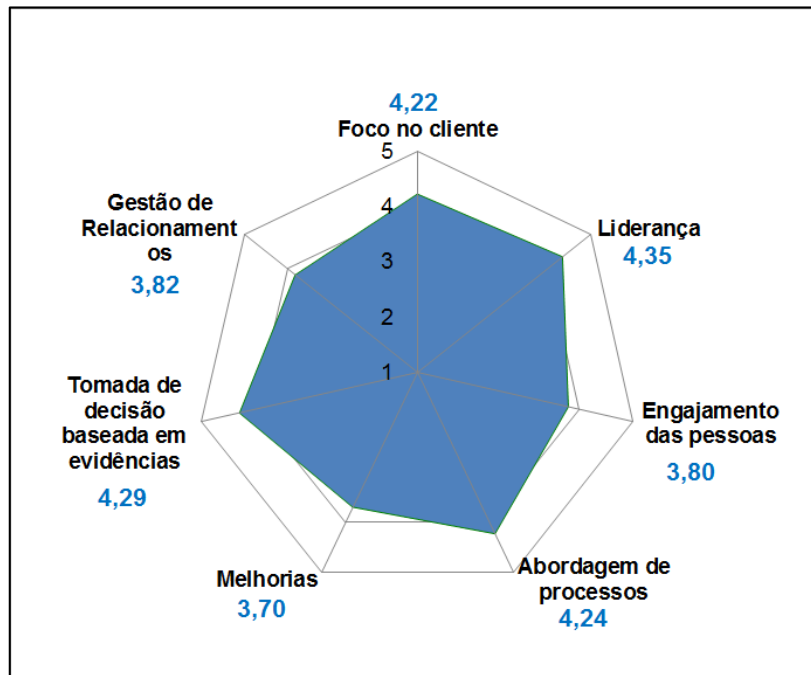


Figura 5-Resultado da avaliação do nível de maturidade do SGQ da organização com base no modelo proposto.
Fonte: Pesquisa atual (2017).

Observa-se que após a tabulação das médias com base no desvio padrão, no princípio de liderança teve 4,35, ou seja, a maior média apresentada, em seguida temos tomada de decisão baseada em evidencia com 4,29, abordagem de processos 4,24, foco no cliente 4,22 as menores médias estão concentradas respectivamente nos seguintes princípios gestão de relacionamento 3,83, engajamento das pessoas 3,80 e melhoria 3,70.

5 CONCLUSÃO

Diante do exposto, foi possível constatar que o Sistema de Gestão da Qualidade da construtora de edificações habitacionais está totalmente implantado e mantido eficazmente, principalmente se considerar a experiência com a certificação ISO 9001, bem como por ter processos padronizados e mapeados em todas as áreas da organização. Ainda que, a padronização ou até mesmo as certificações não sejam suficientes para avaliar a maturidade do SGQ, observa-se que a organização mantém práticas adequadas e aderentes aos princípios da qualidade estabelecidos pela ISO 9001:2015, principalmente se considerar a percepção geral das principais lideranças dos processos que impactam significativamente o sistema de gestão.

A pesquisa identificou as práticas dos princípios da qualidade adotados pela empresa, bem como foi listado as principais práticas, ferramentas e métodos utilizados, ainda levantou-se os impactos e a importância de cada uma delas utilizadas no SGQ para o alcance dos objetivos da empresa. Ainda, foi possível avaliar o nível de maturidade do SGQ da organização pesquisada através da matriz de maturidade proposta, onde se constatou o escore de maturidade entre os níveis 3 e 4.

5.1 Alcance dos Objetivos

5.2 Específicos

Os objetivos específicos foram alcançados pela pesquisa nos seguintes registros:

Objetivo 1: Com base nos dados coletados através do questionário foi identificado as práticas dos Princípios da Qualidade adotados pela empresa, onde os entrevistados apresentaram na pesquisa suas percepções quanto aos princípios;

Objetivo 2: Foi listado as principais práticas, ferramentas e métodos utilizados no Sistema de Gestão da Qualidade da empresa, os quais são; procedimentos, reunião de resultados, planos de ação, metas/indicadores de desempenho, capacitação e treinamento, comunicação interna, gerenciamento de risco, gestão de mudanças e planejamento estratégico.

Objetivo 3 : Foi levantado os impactos e a importância das práticas, ferramentas e métodos utilizados no SGQ, onde o resultado da pesquisa mostra que os procedimentos foram considerados de maior impacto e importância;

Objetivo 4 : Foi elaborado um modelo de avaliação da maturidade das práticas do SGQ com base nos 7 princípios da ISO 9001:2015, bem como identificado o nível de maturidade do SGQ da empresa.

5.3 Geral

O objetivo geral foi alcançado através da avaliação do nível de maturidade do sistema de gestão da qualidade com base nos princípios da qualidade da ISO 9001:2015, onde a empresa ficou entre os níveis 3 e 4 com base na matriz de maturidade proposta.

Por outro lado, vale ressaltar que com base nos resultados apresentados foi identificada a necessidade latente de intensificar as práticas voltadas para os princípios de “**Engajamento de Pessoas**” e “**Melhorias**”, se considerar o contexto do ambiente interno, onde foram detectadas as principais oportunidades de melhoria, na percepção dos pesquisados, podendo reduzir ou prejudicar o desempenho e, até mesmo, a evolução do Sistema de Gestão da Qualidade da construtora de edificações habitacionais.

Outro ponto importante e de grande relevância foi o nível identificado no critério “**Gestão de Relacionamento**”, onde foram encontrados os resultados mais baixos, precedidos de melhoria e engajamento de pessoas na avaliação realizada a partir do modelo proposto com baseado nos princípios de gestão da qualidade da ISO 9001:2015, objetivos com médias abaixo do esperado, ficando entre os níveis de maturidade 3 e 4. Vale ressaltar que apesar da organização obter um nível de maturidade acima da média nos demais princípios avaliados, os critérios de “**Melhoria**” e “**Engajamento de Pessoas**” foram os que obtiveram os menores resultados, sendo 3,70 e 3,80 respectivamente. No geral o desempenho foi satisfatório, mesmo não sendo possível identificar a causa raiz, foram identificados pelas lideranças pesquisadas algumas dificuldades apontadas durante o processo de transição da norma, o que não é suficiente para diagnosticar os motivos pelos quais o nível de maturidade desses princípios

ficara entre os mais baixos, o que requer uma maior atenção por parte da organização e principalmente de suas lideranças.

Embora, a Norma ISO 9004, esclareça que uma organização pode estar em diferentes graus de maturidade em cada princípio ou elemento, como ele elege, não sendo fato decisivo para determinar o que a organização não tenha um nível de maturidade adequado e satisfatório para o alcance dos resultados pretendidos em seus objetivos e principalmente em seu SGQ.

Contudo, faz-se necessário uma análise crítica mais profunda das lacunas pelas lideranças da organização, considerando principalmente, aspectos comportamentais de motivação e emponderamento, tal como citado nas referências desse trabalho, levando em consideração os pontos que podem ajudar a alta direção a planejar e priorizar ações de melhoria necessárias para elevar o nível de maturidade de um patamar a outro superior.

Diante do que foi explanado ao longo da revisão teórica, a aplicação do conceito dos princípios para avaliar o “Níveis de Maturidade” do SGQ, pressupõe que a empresa obtenha uma ferramenta para medir e monitorar o seu progresso e conseqüentemente o aumento do seu desempenho, principalmente por ter conhecimento dos seus pontos chaves de oportunidades de melhoria em cada um dos critérios avaliados. De um modo geral, conclui-se que os resultados da pesquisa foram satisfeitos e atenderem plenamente o objetivo propostos.

5.4 Limitações

A pesquisa limitou-se a aferir o nível através da percepção das principais lideranças dos processos, pois não houve possibilidade de realizar entrevistas e outras formas de coletas de dados junto aos membros da alta direção e de alguns colaboradores, devido à falta de tempo de abordagem dentro da organização.

5.5 Trabalhos Futuros

Como sugestão para futuras pesquisas espera-se novos estudos sobre:

Espera-se ainda que trabalhos futuros possam medir a maturidade e o acompanhamento e monitoramento dos resultados num maior espaço de tempo, dando um estado atual e alcance de evoluções estabelecidas e melhoradas ao modelo proposto.

Descrever com maior rigor as relações entre a aplicação dos princípios da qualidade e a relevância que eles possam ter para a avaliação de maturidade do SGQ;

REFERÊNCIAS

ABNT NBR ISO 9001. **Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos**. Rio de Janeiro, 2015.

ABNT NBR ISO 9004. **Gestão para o sucesso sustentado de uma organização — Uma abordagem da gestão da qualidade**. Rio de Janeiro, 2010.

ABNT NBR ISO 9000 **Sistemas de gestão da qualidade - Fundamentos e vocabulário** Rio de Janeiro, 2015

ALÁSTICO, J.P.; TOLEDO J. C., **Maturidade e desafios da Engenharia de Produção: competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente**. XXX ENERGEPE, São Carlos, 2010. <http://www.abepro.org.br/internasub.asp?m=917&ss=34&c=946>
Disponível em: 31. Out.17

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, Rio de Janeiro. CB 25. Notas. In: **Seminário Nacional - qualidade aspectos estratégicos e gerenciais das normas NBR/ISO 9000**. Campinas: ABNT, 1994

ARAÚJO, N.M.C. **Proposta de sistema de gestão de segurança e saúde no trabalho, baseado na OHSAS 18001, para empresas construtoras de edificações verticais**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2002.

BARÇANTE, L.C. **Qualidade total: uma visão brasileira**. O impacto estratégico na universidade e na empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

BERNSTEIN, Peter L. **Desafio aos deuses**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BORGES, C.A.M. **O conceito de desempenho de edificações e a sua importância para o setor da construção civil no Brasil**, Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Construção Civil. São Paulo 2008

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do dia-a-dia**. 7ª Ed. Belo horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2001.

CAMPOS, V. F. **TQC: Controle da Qualidade total**. 5ª Ed. Belo horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992. 192 p.

CARPINETTI, **Gestão da qualidade, conceitos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2012.

CARPINETTI, L.C.R.; MIGUEL, P.A.C.; GEROLAMO, M.C. **Gestão da qualidade ISO 9001:2008: princípios e requisitos**. 4. ed., São Paulo: Atlas, 2011.

CROBY, P.B, Integração: **Qualidade e recursos humanos para os anos 2000**; tradução Eliane Kanner; revisão técnica Joaquim Emanuel Santinhos, São Paulo, editora MAKRON Books, 1993.

COSTA, D. B.; LEITEASTOS, R. M.C., **2º Caderno de Casos de Inovação na Construção Civil da CEBIC - Câmara Brasileira de Indústria e Construção**. Bahia, elaborado pela Universidade Federal da Bahia-UFBA, 2014. Disponível - em:<http://cbic.org.br/caderno_inovacao/caderno%20inovacoes%20abril_2014%20web.pdf>, Acesso em: 06 dez. 2015.

FALCONI, V. **O Verdadeiro Poder: Práticas de Gestão que conduzem a resultados revolucionários**. 2ª Ed. Nova Lima: Editora Falconi. 2013 p.

FLORENTINO, D.R. **Maturidade em BPM - Modelagem de Processos de Negócio**, Departamento de Ciência da Computação – UFMG, 2010. <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-01122006-170526/en.php>> disponível em 31. Out.17

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social** - 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

GAITHER, N.; FRAZIER, **Administração da produção e operações**. 8 ed. São Paulo: Thompson Learning, 2006. 598p.

MARSHALL J. I. et al. **Gestão da Qualidade**. 10. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010. 203 p.

MARCONI, M. A. & LAKATOS, E. M, **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação dos dados**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORENO Jr, V. A.; FELIPPIO, C. K. **Proposta e Aplicação de um Modelo de Maturidade da Gestão por Processos**, Encontro ANPAD, Rio de Janeiro, 2013. <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_ADI1206.pdf> Disponível em: 25 set 2017.

OLIVEIRA, M.P.V. **Análise estrutural de construtos e relações entre maturidade e desempenho logístico**, 2006. 126 f. Dissertações (Mestrado em Administração). Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

REIS, C.O. **Aplicação das Ferramentas Básicas da Qualidade no Processo de Monitoramento e Controle da Qualidade na Construção de Edificações Habitacionais**, Trabalho de Conclusão de Curso - MBA em Gerenciamento de Projetos, Pós-Graduação do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, 2013. Disponível em: <<http://www.fgv.br/tese/>>. Acesso em: 25 Fev. 2016.

REVISTA ACONTECE IMOBI - MERCADO IMOBILIÁRIO - O cenário é de incertezas para o mercado imobiliário e construção civil <http://www.aconteceimobi.com/mercado-imobiliario/o-cenario-e-de-incertezas-para-o-mercado-imobiliario-e-construcao-civil>, Acesso em: 20.09.2017.

ROSEMANN, M.; BRUIN, T.; POWER, B. Maturidade de BPM. **Elo Group - BPM 360**, Rio de Janeiro, p. 1-25, 2009. Disponível em: <<http://www.bpm360.com.br>>. Acesso em: 28 dez. 2010

ROCHA, A. R. C.; MALDONADO, J. C.; WEBER, K. C. **Qualidade de Software – Teoria e Prática**. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

ROCHA, A.; VASCONCELOS, J. **Os modelos de maturidade na gestão de sistemas de informação**. Revista da Faculdade de Ciência e Tecnologia da Universidade Fernando Pessoa, Porto - Portugal, n. 1, p. 93-107, 2004.

RODRIGUES, F.C.T.S. et al. **Os custos da qualidade e a Certificação ISO 9000: um estudo com dados em painel de companhias abertas brasileiras**. In: ABCUSTOS –

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CUSTOS. São Paulo. São Paulo: USP;Mackenzie, v. III n. 3, set./dez. 2008.

RUFINO J. S.; MELO, R. Maciel. **Avaliação do Nível de Maturidade do Sistema de Gestão Da Qualidade Para Pequenas E Médias Empresas: Proposição De Um Modelo**, 2016. Disponível em <http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_227_326_28919.pdf> Acesso em: 31. Out.2017

SIQUEIRA. J. **O Modelo de Maturidade de Processos: como maximizar o retorno dos investimentos em melhoria da qualidade e produtividade**, 2009.

SIQUEIRA, J. **O modelo de Maturidade de Processos. Nucleando a Qualidade**, Ano IX, n. 4, p. 4-5, 2005.

SEBRAE, disponível em:<<http://www.sebrae.com.br/uf/amazonas/oportunidades-garantiasnorma15575/nbr-15575-1>>, Acesso em: 30 jul. 2017.

SLACK, N; CHAMBERS, S; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 2ª ed. SãoPaulo. Atlas. 2002.

QUINTELLA, H.; ROCHA, H.M. **Nível de Maturidade e comparação dos PDPs de produtos automotivos**.Produção, São Paulo-SP, v. 17, n. 1, p. 199-217, jan./abr. 2007.

TACHIZAWA, T.; MENDES, G. **Como Fazer Monografia na Prática**. 10ª Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

THIOLLENT, M.; **Metodologia da Pesquisa-ação**. 14. Ed. São Paulo: Cortez, 2005.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

PALADINI

PATTI, A.L.; HARTMAN, S.J.; FOK, L.Y. Investigating organizational quality management maturity: aninstrument validation study. *InternationalJournalofQuality&Reliability Management*, v. 18, n. 9, p. 882-899,2001

PALADINI, Edson Pacheco, 1954-**Gestão de qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços**. São Paulo: Atlas, 1995

PALADINI, E. P.**Gestão da Qualidade: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

YOSHINAGA, C. **Qualidade Total: A Forma mais prática e econômica deimplementação e condução**. São Paulo: Editora: Copyright by Ciro Yoshinaga. 1988.

TACHIZAWA, T.; MENDES, G. **Como fazer monografia na prática**. 10ª Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

APÊNDICE I– QUESTIONÁRIO

MATURIDADE DO SGQ DE UMA CONSTRUTORA DE EDIFICAÇÕES HABITACIONAIS: Avaliação com base nos princípios da qualidade da ISO 9001:2015. Ao responder o questionário você estará concordando em participar desta pesquisa.

QUESTIONÁRIO

Você está convidado a participar como voluntário de uma pesquisa para fins acadêmicos, que tem como objetivo de **Avaliar a percepção das principais lideranças sobre o nível de maturidade do Sistema de Gestão da Qualidade com base nos Princípios da Qualidade fomentados pela ISO 9001:2015 e o impacto da sua implementação na rotina diária.** A pesquisa integra o Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba, em atendimento às exigências para a obtenção do Grau de Bacharel em Administração. A sua participação é de fundamental importância para a conclusão da pesquisa.

Não é necessário que se identifique.

- 1) **Engajamento das pessoas** - Na sua percepção você foi incluído no processo de implementação ou adequação do Sistema de Gestão Qualidade para a certificação da ISO 9001:2015?
 1-Nunca 2-Raramente 3-Às vezes 4-Quase sempre 5-Sempre
- 2) **Engajamento das pessoas** - Se, foi envolvido. Você apresentou alguma sugestão de melhoria?
 1-Nunca 2-Raramente 3-Às vezes 4-Quase sempre 5-Sempre
- 3) **Melhoria** – No dia-a-dia, você apresenta sugestões de melhoria para contribuir com a evolução do Sistema de Gestão da Qualidade?
 1-Nunca 2-Raramente 3-Às vezes 4-Quase sempre 5-Sempre
- 4) **Engajamento das pessoas** - Na sua percepção as principais funções e partes interessadas foram envolvidas no processo de implementação e/ou adequação do Sistema de Gestão Qualidade para a certificação da ISO 9001:2015?
 1-Nunca 2-Raramente 3-Às vezes 4-Quase sempre 5-Sempre
- 5) **Foco no cliente** – Na sua percepção a empresa busca na Rotina Diária intensificar o foco no cliente com o objetivo de aumentar sua satisfação?
 1-Nunca 2-Raramente 3-Às vezes 4-Quase sempre 5-Sempre
- 6) **Foco no cliente** – Na sua percepção, as reclamações dos clientes são analisadas no intuito de trata-las, quando aplicáveis, a fim de detectar oportunidades de melhoria ao **Sistema de Gestão da Qualidade** e conseqüentemente minimizar a insatisfação dos clientes?
 1-Nunca 2-Raramente 3-Às vezes 4-Quase sempre 5-Sempre
- 7) **Foco no cliente** - Na sua percepção, os colaboradores compreenderam e alcançaram uma consciência da importância das atividades que desempenham na rotina diária e de como estas impactam no alcance da satisfação dos clientes?
 1-Nunca 2-Raramente 3-Às vezes 4-Quase sempre 5-Sempre

- 8) **Abordagem de processos** - Na sua percepção, seu processo de trabalho é mapeado/padronizado, e contribui de forma consistente para o desempenho eficaz de sua rotina diária?
() 1-Nunca () 2-Raramente () 3-Às vezes () 4-Quase sempre () 5-Sempre
- 9) **Liderança** - Na sua percepção, você aplicar e/ou conduz as pessoas a utilizar os procedimentos, ferramentas e metodologias orientadas pelo Sistema de Gestão da Qualidade da ISO 9001:2015 na rotina diária?
() 1-Nunca () 2-Raramente () 3-Às vezes () 4-Quase sempre () 5-Sempre
- 10) **Abordagem de processos** - Na sua percepção, as atividades são desempenhadas com base em processos de trabalho bem definidos, inter-relacionados e seguindo padrões adotados por toda a organização?
() 1-Nunca () 2-Raramente () 3-Às vezes () 4-Quase sempre () 5-Sempre
- 11) **Liderança** - Na sua percepção, as metas de desempenho são estabelecidas com base nos objetivos estratégicos do negócio e mensuradas quantitativamente?
() 1-Nunca () 2-Raramente () 3-Às vezes () 4-Quase sempre () 5-Sempre
- 12) **Tomada de decisão baseada em evidências** - Na sua percepção, as decisões são tomadas com base em fatos e dados e/ou evidências objetivas da causa raiz dos problemas?
() 1-Nunca () 2-Raramente () 3-Às vezes () 4-Quase sempre () 5-Sempre
- 13) **Tomada de decisão baseada em evidências** - Na sua percepção, os desempenhos nos processos de trabalho são continuamente medidos, monitorados e analisados criticamente para orientar as ações e obter o desempenho desejado?
() 1-Nunca () 2-Raramente () 3-Às vezes () 4-Quase sempre () 5-Sempre
- 14) **Melhorias** – Na sua percepção, os planos de ação são implementados continuamente, de forma preventiva e de melhoria em todas as áreas da organização, permitindo que métodos e processos de trabalho sejam otimizados?
() 1-Nunca () 2-Raramente () 3-Às vezes () 4-Quase sempre () 5-Sempre
- 15) **Melhorias** - Na sua percepção, a organização implementa ou incentiva a busca permanente por melhorias na rotina diária, com foco em reduções de desperdícios e aumento de desempenho?
() 1-Nunca () 2-Raramente () 3-Às vezes () 4-Quase sempre () 5-Sempre
- 16) **Gestão de relacionamentos** - Na sua percepção, existe é dada importância ao gerenciamento das necessidades e expectativas das partes interessadas, clientes, fornecedores, parceiros e governo?
() 1-Nunca () 2-Raramente () 3-Às vezes () 4-Quase sempre () 5-Sempre
- 17) **Gestão de relacionamentos** - Na sua percepção, a organização busca manter cotidianamente o bom relacionamento com seus principais fornecedores, parceiros, vizinhos e demais partes interessadas, entendendo que esses podem impactar significativamente nos propósitos da organização?
() 1-Nunca () 2-Raramente () 3-Às vezes () 4-Quase sempre () 5-Sempre

18) **Gestão de relacionamentos** - Na sua percepção, a organização capta, habilita e mantém fornecedores e prestadores de serviços num nível de qualificação adequado para garantir a eficácia de seus produtos e serviços?

() 1-Nunca () 2-Raramente () 3-Às vezes () 4-Quase sempre () 5-Sempre

19) Na sua percepção, quais práticas, ferramentas e métodos elencados abaixo impactam no desempenho do Sistema de Gestão da Qualidade da organização e qual é o seu grau de importância quanto a contribuição para o alcance dos objetivos.

a) Procedimentos:	
Impacto	() 0 - Nenhum () 1 - Pouco Significativo () 3 - Significativo () 5 - Muito Significativo
Importância	() 0 - Nenhuma () 1 - Pouco Importante () 3 - Importante () 5 - Muito Importante
b) Reuniões de Análises Críticas:	
Impacto	() 0 - Nenhum () 1 - Pouco Significativo () 3 - Significativo () 5 - Muito Significativo
Importância	() 0 - Nenhuma () 1 - Pouco Importante () 3 - Importante () 5 - Muito Importante
c) Planos de Ação:	
Impacto	() 0 - Nenhum () 1 - Pouco Significativo () 3 - Significativo () 5 - Muito Significativo
Importância	() 0 - Nenhuma () 1 - Pouco Importante () 3 - Importante () 5 - Muito Importante
d) Metas/Indicadores de Desempenho:	
Impacto	() 0 - Nenhum () 1 - Pouco Significativo () 3 - Significativo () 5 - Muito Significativo
Importância	() 0 - Nenhuma () 1 - Pouco Importante () 3 - Importante () 5 - Muito Importante
e) Capacitação e Treinamentos:	
Impacto	() 0 - Nenhum () 1 - Pouco Significativo () 3 - Significativo () 5 - Muito Significativo
Importância	() 0 - Nenhuma () 1 - Pouco Importante () 3 - Importante () 5 - Muito Importante
f) Comunicação Interna:	
Impacto	() 0 - Nenhum () 1 - Pouco Significativo () 3 - Significativo () 5 - Muito Significativo
Importância	() 0 - Nenhuma () 1 - Pouco Importante () 3 - Importante () 5 - Muito Importante
g) Gerenciamento de Riscos:	
Impacto	() 0 - Nenhum () 1 - Pouco Significativo () 3 - Significativo () 5 - Muito Significativo
Importância	() 0 - Nenhuma () 1 - Pouco Importante () 3 - Importante () 5 - Muito Importante
h) Gestão de Mudanças:	
Impacto	() 0 - Nenhum () 1 - Pouco Significativo () 3 - Significativo () 5 - Muito Significativo
Importância	() 0 - Nenhuma () 1 - Pouco Importante () 3 - Importante () 5 - Muito Importante
i) Planejamento Estratégico:	
Impacto	() 0 - Nenhum () 1 - Pouco Significativo () 3 - Significativo () 5 - Muito Significativo
Importância	() 0 - Nenhuma () 1 - Pouco Importante () 3 - Importante () 5 - Muito Importante

20) Na sua percepção, a metodologia utilizada para implantar Sistema de Gestão da Qualidade baseado na ISO foi adequada? () Sim () Não () Parcialmente

a) Explique a sua resposta, caso tenha percebido que a metodologia de implementação não foi adequada.

- b) Cite as dificuldades mais relevantes durante o processo de implantação da ISO, na sua percepção.

- c) Na sua percepção, você recebeu treinamentos suficientes para que pudesse contribuir proativamente no processo de adequação do Sistema de Gestão da Qualidade

() Sim () Não () Parcialmente Obrigada por responder o questionário!