



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
CAMPUS CARAÚBAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA
CURSO BACHARELADO EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA

ANDREZA DE SOUZA GOMES

**ANÁLISE DA GESTÃO ESTRATÉGICA APLICADA AO PLANEJAMENTO DE
OBRAS NA CONSTRUÇÃO CIVIL EM EMPRESAS PRIVADAS DE PEQUENO
PORTE NA CIDADE DE CARAÚBAS-RN**

CARAÚBAS – RN
2019

ANDREZA DE SOUZA GOMES

**ANÁLISE DA GESTÃO ESTRATÉGICA APLICADA AO PLANEJAMENTO DE
OBRAS NA CONSTRUÇÃO CIVIL EM EMPRESAS PRIVADAS DE PEQUENO
PORTE NA CIDADE DE CARAÚBAS-RN**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao curso Bacharelado em
Ciência e Tecnologia da Universidade
Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA),
como parte dos requisitos para obtenção do
Título de Bacharel em Ciência e Tecnologia.

Orientador: Profa. Gilmara Elke Dutra Dias.

CARAÚBAS-RN

2019

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. O conteúdo desta obra tomar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

G633g Gomes, Andreza de Souza.
ANÁLISE DA GESTÃO ESTRATÉGICA APLICADA AO
PLANEJAMENTO DE OBRAS NA CONSTRUÇÃO CIVIL EM
EMPRESAS PRIVADAS DE PEQUENO PORTE NA CIDADE
DE CARAÚBAS-RN / Andreza de Souza Gomes. -
2019.
39 f. : il.

Orientadora: Gilmara Elke Dutra Dias.
Monografia (graduação) - Universidade Federal
Rural do Semi-árido, Curso de Ciência e
Tecnologia, 2019.

1. Gestão estratégica. 2. Planejamento de
obras. 3. Construção civil. I. Elke Dutra
Dias, Gilmara, orient. II. Título.

ANDREZA DE SOUZA GOMES

**ANÁLISE DA GESTÃO ESTRATÉGICA APLICADA AO PLANEJAMENTO
DE OBRAS NA CONSTRUÇÃO CIVIL EM EMPRESAS PRIVADAS DE
PEQUENO PORTE NA CIDADE DE CARAÚBAS-RN**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao curso Bacharelado em
Ciência e Tecnologia da Universidade
Federal Rural do Semi-Árido
(UFERSA), como parte dos requisitos
para obtenção do Título de Bacharel
em Ciência e Tecnologia.

Defendida em: 14 / 08 / 2019

BANCA EXAMINADORA

Gilmara Elke D. Dias
Profa. Gilmara Elke Dutra Dias/UFERSA
Presidente

Rejane Ramos Dantas
Profa. Rejane Ramos Dantas/UFERSA
Membro Examinador

Edna Lúcia da Rocha Linhares
Profa. Edna Lúcia da Rocha Linhares/UFERSA
Membro Examinador

*Aos meus pais, Marize e Pedro e ao
meu padrinho, Simon Rey por todo amor,
compreensão, incentivo e apoio na
realização deste sonho.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pelas bênçãos obtidas e a certeza da Sua presença contínua em minha vida.

Agradeço também as minhas irmãs Estefany e Renata, que mesmo à distância constantemente me dão forças e incentivos para lutar pelos meus sonhos.

À minha orientadora, Profa. Gilmara Elke Dutra pela orientação, oportunidade, confiança, paciência e todos os ensinamentos.

À Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA) e todos os seus funcionários, onde estou tendo oportunidade de realizar este trabalho.

Aos meus amigos que estiveram comigo nessa caminhada, vocês são parte dessa conquista.

Por fim, a todos que direta ou indiretamente contribuíram para o desenvolvimento desse trabalho e para que eu chegasse até aqui.

“A meta da vida não é a perfeição, mas o eterno processo de aperfeiçoamento, amadurecimento e refinamento”, por John Dewey.

RESUMO

A gestão estratégica refere-se às técnicas de gerência, avaliação e ao conjunto de ferramentas concebidas para auxiliar organizações na tomada de decisões, já o planejamento de obras, objetiva em especial prever os riscos, inconformidades e os impactos positivos e negativos da construção do projeto, seja para a construtora ou para os clientes envolvidos. Observa-se que tanto a gestão quanto o planejamento são ferramentas fundamentais para os profissionais de obras, devido à necessidade de estudos detalhados dos empreendimentos, e através de desses detalhes melhorarem a visão real da obra, tomada de decisões e execução. A essa análise, buscou-se como objetivo principal detectar a percepção das empresas em estudo sobre aplicabilidade da gestão estratégica em planejamento de obras na construção civil. A metodologia utilizada foi pesquisa quantitativa, por meio da aplicação de formulário com 16 profissionais de 03 empresas, coleta, análise e sistematização dos resultados. As estratégias aplicadas ao planejamento de obras nas empresas em estudo são parcialmente proporcionais ao tamanho da obra e que as dificuldades encontradas, com a aplicabilidade da gestão estratégica, essas se tornam de fácil solução. Sugere-se que as empresas estejam sempre dispostas a implantarem diferentes tipos de estratégias úteis para eficácia de execução das atividades, bem como ao que compõem o planejamento das obras.

Palavras-chave: Gerência. Técnicas. Obras.

ABSTRACT

Strategic management refers to management techniques, evaluation and the set of tools designed to assist organizations in decision making, while the planning of works, in particular aims to predict the risks, non-conformities and positive and negative impacts of project construction, either for the builder or for the customers involved. It is observed that both management and planning are fundamental tools for construction professionals, due to the need for detailed studies of the projects, and through these details improve the real vision of the work, decision making and execution. The main objective of this analysis was to detect the perception of the companies under study on the applicability of strategic management in the planning of construction works. The methodology used was quantitative research, by applying a form with 16 professionals from 03 companies, collecting, analyzing and systematizing the results. The strategies applied to the planning of works in the companies under study are partially proportional to the size of the work and the difficulties encountered, with the applicability of strategic management, become easy to solve. It is suggested that companies are always willing to implement different types of strategies that are useful for the effective execution of the activities, as well as the planning of the works.

Keywords: Management. Techniques. Construction.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Método de Laufer e Tucker	19
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Profissão dos funcionários na obra.....	Erro! Indicador não definido.
Gráfico 2 - Consideram importante a empresa adotar um planejamento na obra	Erro! Indicador não definido.
Gráfico 3 - Conhecem benefícios relacionados ao planejamento da obra	Erro! Indicador não definido.
Gráfico 4 – Métodos utilizados para o planejamento da obra	Erro! Indicador não definido.
Gráfico 5 - Envolvimento no processo de execução do planejamento	Erro! Indicador não definido.
Gráfico 6 - Importância da conversa entre o gestor e colaboradores na concepção do planejamento.....	Erro! Indicador não definido.
Gráfico 7 - Em relação a seguir o planejamento, qual a maior dificuldade enfrentada	Erro! Indicador não definido.
Gráfico 8 - Esclarecimento do planejamento.....	Erro! Indicador não definido.
Gráfico 9 - Realização de reuniões que auxiliam no fluxo de informações e conquistas de objetivos	30
Gráfico 10 - Mudanças no processo do planejamento	31

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
2. OBJETIVOS.....	15
2.1 OBJETIVO GERAL	15
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
3. REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
3.1 GESTÃO ESTRATÉGICA.....	16
3.2 PLANEJAMENTO DE OBRAS.....	17
3.2.1 MÉTODO TRADICIONAL.....	18
3.2.2 MÉTODO DE LAUFER E TUCKER.....	19
3.2.3 LEANCONSTRUCTION	20
4. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	21
4.1 TIPO DA PESQUISA	21
4.2 UNIVERSO E AMOSTRA	21
4.3 MÉTODOS DE ANÁLISE	21
5. RESULTADOS E DISCUSSÃO	22
5.1.1 PROFISSÃO DOS FUNCIONÁRIOS NA OBRA	22
5.1.2 CONSIDERA IMPORTANTE A EMPRESA ADOTAR UM PLANEJAMENTO DE OBRA	23
5.1.3 CONHECEM OS BENEFÍCIOS RELACIONADOS AO PLANEJAMENTO NA OBRA	24
5.1.4 MÉTODOS UTILIZADOS PARA O PLANEJAMENTO DA OBRA	25
5.1.5 ENVOLVIMENTO NO PROCESSO DE EXECUÇÃO DO PLANEJAMENTO	26
5.1.6 IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO ENTRE O GESTOR E COLABORADORES NA CONCEPÇÃO DO PLANEJAMENTO	27
5.1.7 EM RELAÇÃO A SEGUIR O PLANEJAMENTO, QUAL A MAIOR DIFICULDADE ENFRENTADA.....	28
5.1.8 ESCLARECIMENTO DO PLANEJAMENTO PARA TODOS OS INDIVÍDUOS ENVOLVIDOS NO PROCESSO	29
5.1.9 REALIZAÇÃO DE REUNIÕES QUE AUXILIAM NO FLUXO DE INFORMAÇÕES E CONQUISTAS DE OBJETIVOS.....	30
5.1.10 MUDANÇAS NO PROCESSO DO PLANEJAMENTO	31
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	34
APÊNDICE – ROTÉIRO DA ENTREVISTA.....	36

1. INTRODUÇÃO

Atualmente a gestão estratégica tem sido umas das principais responsabilidades da alta administração, por estabelecer bases em êxito ao mercado. Assim, a base da gestão estratégica é elaborar por meio de abordagem inovadora e criativa, estratégia competitiva que assegure êxito da organização dos negócios atuais, ao mesmo tempo em que constrói competências essenciais necessárias para o sucesso nos negócios (HERRERO FILHO, 2017).

Por sua vez, o planejamento tem sua importância para gestão das organizações devido a vários critérios, como análise, preparação, identificação de problemas de maneira sistemática, melhores proposta de soluções e outros. A esse contexto, o processo de planejamento e controle em obra tem sido ferramenta fundamental, pois torna possível melhor acompanhamento e andamento dos serviços (MATTOS, 2010).

A isenção do planejamento pode ser considerada como uma das principais causas para a ocorrência de perdas na construção, sendo, então, importante o desenvolvimento de trabalhos que melhorem o desempenho deste processo. Entretanto, estes trabalhos, não têm orientado como as empresas de construção podem desenvolver seus sistemas de planejamento (BERNARDES, 2002).

A essa análise, entende-se que o planejamento busca eficácia dessas atividades, por meio do controle e monitoramento para evolução do empreendimento e do eventual redirecionamento estratégico (MATTOS, 2010).

As deficiências de execução em gestão estratégica aplicadas ao planejamento em obras têm sido as principais causas da baixa produtividade, elevadas perdas e qualidade dos serviços. Negligenciar o planejamento pode ocasionar diferentes tipos de problemas para empresa, como atrasos em escalada de custos, risco em crescimento, bem como o sucesso do empreendimento (MATTOS, 2010). A essa visão, este estudo é definido como análise principal para pesquisa, identificar qual a visão da empresa em estudo sobre a execução da gestão estratégica em planejamento de obras na construção civil.

Em termos de economia, a indústria de construção civil sofreu transformações significativas nos últimos anos. Com forte incremento da competitividade e maior exigência do cliente, faz-se necessário diferencial no mercado. Nessas

circunstâncias o processo de planejamento se torna fundamental nas empresas, devido aos impactos em desempenho (MATTOS, 2010).

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar a concepção dos colaboradores das empresas em estudo sobre aplicabilidade da gestão estratégica em planejamento de obras na construção civil.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar quais métodos são utilizados para o planejamento da obra;
- Mensurar os problemas relevantes de acordo com os métodos usados na empresa em estudo;
- Caracterizar dificuldades enfrentadas para aplicabilidade da gestão estratégica em planejamento da obra;
- Avaliar a concepção dos trabalhadores sobre planejamento em obras;

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

A gestão estratégica segue um processo composto pelas fases de planejamento, formulação, implantação e controle que podem ocorrer de forma holística ou linear. De acordo com a forma de desenvolvimento das estratégias, elas são classificadas em deliberadas ou emergentes.

As primeiras são referentes àquelas estratégias que foram previamente pensadas por meio do desenvolvimento de um plano formal podendo ou não se realizar e as segundas dizem respeito às estratégias que se desenvolveram a partir das necessidades percebidas, mas que formaram uma sequência de ações que foram aceitas como padrão pela organização. Porém, mais importante do que classificar o processo de estratégia como deliberado ou emergente é entender como ele ocorre (MINTZBERG, 2006).

Cada vez mais os gestores necessitam ter conhecimento e clareza do pensamento estratégico para que consigam administrar as dificuldades e complexidades. E, tão importante quanto qual é a estratégia utilizada pela empresa, é entender como ocorre o processo de gestão estratégica nas empresas (MINTZBERG; QUINN, 2006).

A gestão estratégica pode ser definida como uma metodologia ampla e complexa que tem como fim o desenvolvimento futuro da organização e a integração entre as suas fases (NICOLAU, 2001).

A gestão estratégica pode ser descrita como o processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da organização, e que visa envolver e comprometer todos os envolvidos, direta e indiretamente para o alcance dos objetivos propostos (COSTA, 2004).

O planejamento estratégico serve para gerar e integrar estratégias que traduzirão as intenções da organização no longo prazo, resultando num conjunto de ações responsáveis pela sua implementação (BORN, 2016).

A utilização do planejamento estratégico como uma ferramenta de diferencial competitivo tem mostrado eficiência, uma vez que, o desenvolvimento organizacional

está relacionado com a capacidade dos gestores diante da formulação, implantação e acompanhamento das estratégias (MINTZBERG, 2006).

Deste modo é possível perceber que conhecer os principais obstáculos, saber avaliar as condições estratégicas, como tratar riscos e turbulências, assim como perceber e aproveitar as oportunidades estratégicas são procedimentos fundamentais para que as empresas possam formular ações sustentáveis, construindo caminhos e alternativas para programar estratégias competitivas.

3.2 PLANEJAMENTO DE OBRAS

Planejamento pode ser definido como um processo por meio do qual se estabelecem objetivos, discutem-se expectativas de ocorrências de situações previstas, veiculam-se informações e comunicam-se resultados pretendidos entre pessoas, entre unidade de trabalho, entre departamentos e empresas, sendo este fundamento para o gerenciamento de obras (LIMMER, 2015).

Pode-se afirmar que o ato de planejar refere-se ao conjunto de ações a serem adotadas para atingir um determinado objetivo já delineado e delimitado, ou seja, a plena ou quase certeza de que estas ações acontecerão conforme os fatores determinados para o alcance dos resultados almejados. O planejamento é uma abordagem para o futuro, mas com medidas para mensurar resultados que ajudem a medir a eficiência das estratégias estabelecidas pelo plano de ação, possibilitando que o planejamento seja um resultado tático da projeção do futuro (ALDAY, 2000).

Gerir de forma estratégica uma obra, em especial na construção civil, requer inicialmente eficácia no planejamento, pois tende a proporcionar às pessoas e às organizações garantia razoável de alcance dos objetivos, que por sua vez se traduz em confiança, noção prévia do que se deve fazer e para onde ir. Isso abre o caminho para a eficiência nas ações e para se obter máxima eficácia nos resultados (SILVA, 2011).

O planejamento é uma atividade essencial aos empreendimentos, a qual é desenvolvida desde o início até a finalização, assumindo formas e denominações diferentes conforme o conjunto de tarefas desenvolvidas nas suas etapas (QUEIROZ, 2001).

O planejamento é um processo contínuo e dinâmico baseado num conjunto de ações intencionais, integradas, coordenadas e orientadas que têm um determinado objetivo, e que possibilitam a tomada de decisões antecipadas (POLITO, 2015).

O planejamento consiste numa metodologia que vai desde as decisões que foram tomadas até as ações necessárias para alcançar o primeiro estágio do empreendimento e transformá-lo no estágio final almejado (FILHO, 2014).

O planejamento da obra é um dos principais aspectos do gerenciamento, conjunto de amplo espectro, que envolve também orçamento, compras, gestão de pessoas, comunicações etc. (MATTOS, 2010).

Planejar significa prever, estabelecer metas e definir recursos para atingi-las, enquanto que controlar significa monitorar o que foi planejado buscando a tomada de decisão adequada, adotando medidas corretivas, caso necessário, para se obter os resultados desejados (VARALLA, 2003)

Devido à grande oferta imobiliária do mercado, a maior exigência por parte dos clientes e em alguns casos a escassez de recursos para construir, as empresas do ramo da construção civil tem com objetivo serem mais competitivas, tencionando gerenciar melhor seu sistema produtivo e investir em tecnologia a fim de ampliar a produção e qualificar seus lucros (FORMOSO, 2001).

Dentro desta premissa, pode-se afirmar que o exercício do planejamento tende reduzir a incerteza envolvida no processo decisório, induzindo o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos e desafios estabelecidos para a empresa.

São trabalhados alguns modelos que direcionam para quais caminhos os serviços de planejamento de obras podem ser desenvolvidos. Tais como: tradicional, método de Laufer e Tucker e leanconstruction.

3.2.1 MÉTODO TRADICIONAL

Esse método vê a elaboração como um sistema de métodos que tendem a transformar a matéria prima em um produto (COELHO, 2003).

No planejamento tradicional o trabalho é tratado como uma série de pacotes que possuem uma relação baseada no tempo com outros pacotes. Cada pacote de trabalho é considerado distinto, e o método não explicita claramente onde é a alocação física e o relacionamento desse pacote com os demais locais, ou seja, não

há uma relação baseada em locais entre as atividades (KENLEY; SEPPANEN, 2010).

O sistema tradicional tem forte influência nas vertentes do planejamento e controle da produção, que apresentam sua estrutura fomentada nos métodos dos caminhos críticos e na técnica de avaliação e revisão de programas (MOURA, 2008).

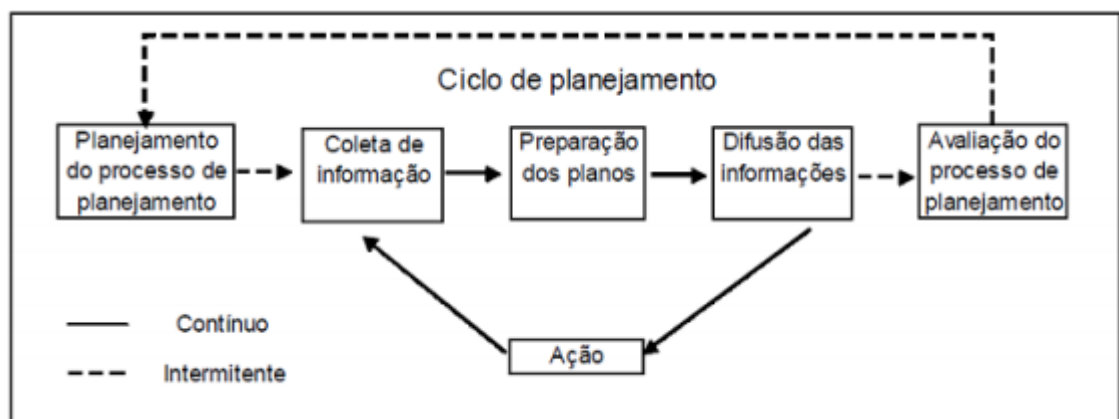
Este modelo trata-se do mais utilizado pela maioria dos profissionais da construção civil porque ele se propõe alcançar o resultado de maneira prática. Prática essa estabelecida durante anos no canteiro de obras, visando à obtenção de resultados instantâneos fazendo uso de conhecimentos adquiridos na rotina de trabalho.

3.2.2 MÉTODO DE LAUFER E TUCKER

É importante mencionar que o planejamento pode ser definido como o processo de tomada de decisão realizado para antecipar uma desejada ação futura, utilizando meios eficazes para concretizá-la. O planejamento deve ter quatro ênfases: as atividades que devem ser cumpridas, os métodos construtivos que serão aplicados para atingir o objetivo esperado, o responsável por conduzir a atividade, e o prazo para executar a atividade desejada com datas de início e término (LAUFER E TUCKER, 1987).

Na figura 1, é exposto um ciclo que representa as etapas necessárias para atingir um bom planejamento segundo Laufer e Tucker (1987).

Figura 01 - Método de Laufer e Tucker



Fonte: Laufer e Tucker, 1987

3.2.3 LEANCONSTRUCTION

O leanconstruction objetiva definir um novo conceito para a maneira de se entender os processos produtivos da construção civil, alterando a filosofia de produção, que passa a ser uma teoria sobre o gerenciamento da construção (BERNARDES, 2003).

O leanconstruction possui a seguinte diretriz: entregar o produto maximizando o valor e minimizando o desperdício (BALLARD; HOWELL, 2004).

Esse método deve considerar a necessidade de gerenciar os fluxos de montagem, materiais e informações, focando na eliminação das atividades que não contribuem para a obtenção dos resultados.

4. METODOLOGIA DA PESQUISA

4.1 TIPO DA PESQUISA

Esta pesquisa tem caráter quantitativo e consiste num estudo de caso como estratégia de investigação, bem como estudo teórico realizado através de leitura em livros, teses, artigos, experiências, e publicações relacionadas com o assunto.

4.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo da pesquisa considerado são profissionais de 03 empresas no ramo da construção civil com fins comerciais ou residenciais. A amostra consiste em empresas privadas de pequeno porte que atuam no mercado caraubense e possuem em média de 5 a 10 trabalhadores.

4.3 MÉTODOS DE ANÁLISE

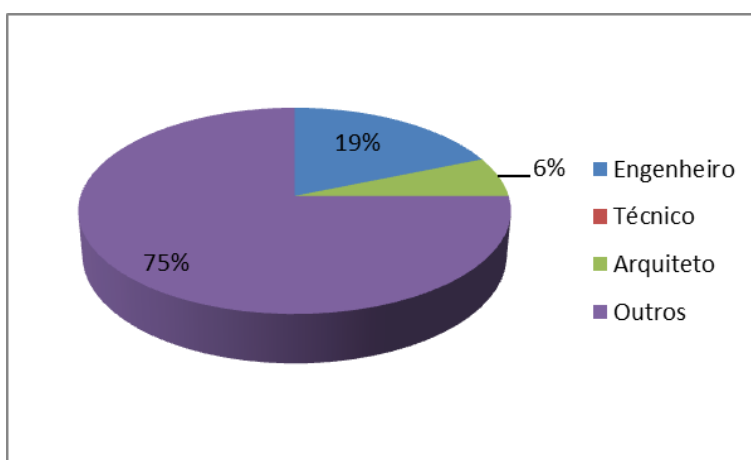
Análise, coleta dos dados e sistematização dos resultados, nos quais postos no trabalho por meio de gráficos. Toda análise foi realizada através da base teórica, posterior a essa fundamentação, foi proposto sugestões de melhorias, referentes à gestão estratégica e planejamento de obras das empresas em estudo.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1.1 PROFISSÃO DOS FUNCIONÁRIOS NA OBRA

Ao analisar o gráfico 1 obteve-se o seguinte resultado: 19% são engenheiros civis, 6% arquitetos e 75% estão relacionados a outros, tais como mestre de obra, pedreiros, serventes e armadores. Não constam técnicos nas obras.

Gráfico 1 - Profissão dos funcionários na obra



Fonte: Autora (2019)

De acordo como Instituto dos Arquitetos do Brasil (IAB) o arquiteto desenvolve projetos arquitetônicos; o engenheiro civil soluções e saberes para executar os projetos; o mestre intermedia engenheiro, funcionários e conhece etapas e confere a execução de cada serviço; aos pedreiros cabem os serviços de alvenaria, revestimentos de paredes e de pisos e acabamentos em geral; o servente auxilia todos os profissionais da obra, transporta materiais, preparo e limpeza; o armador é o operário que corta, dobra e monta os ferros estruturais.

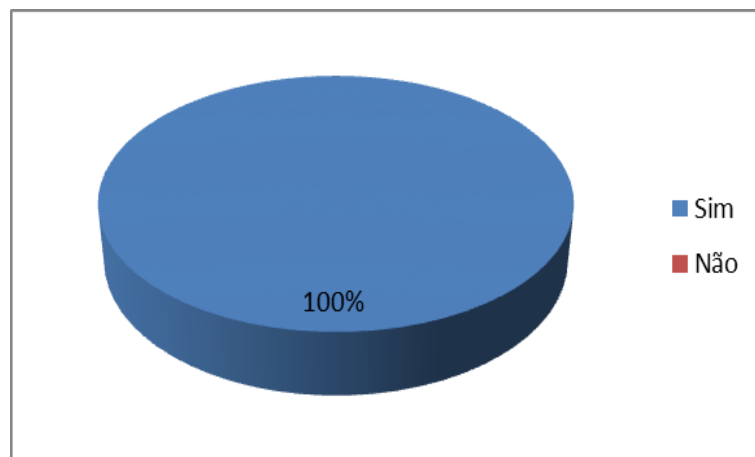
A esse ponto, é possível observar e identificar a relevância da gestão estratégica ao planejamento das obras, pois envolvem profissionais diferentes, nos quais necessitam de orientações e acompanhamentos. Com base nos resultados identifica-se que as funções e responsabilidades não recebem a atenção e detalhismo, em especial, pela quantidade de profissionais em cada obra, isso pode ocasionar diferentes tipos de atrasos. Sugere-se incluir planos de ação com foco nas equipes envolvidas, necessidade específica de profissionais para cada tipo de obra, prazos e serviços necessários em cada etapa da obra, orientações sobre redução de

desperdícios, além de prever possíveis erros e imprevistos que possam comprometer o prazo de conclusão da obra.

5.1.2 CONSIDERA IMPORTANTE A EMPRESA ADOTAR UM PLANEJAMENTO DE OBRA

No gráfico 2 foi identificado que a percepção dos colaboradores quanto à importância de adotar planejamento de uma obra 100% dos entrevistados consideram importante.

Gráfico 2 - Consideram importante a empresa adotar um planejamento de obra



Fonte: Autora (2019)

O planejamento tende a ser relevante mesmo não havendo certeza e ou perfeição. O risco acontece em todas as áreas e ou em qualquer tipo de planejamento, isso por diversos fatores que não são totalmente controláveis. Dessa forma, planejar tende a proporcionar as organizações garantia razoável de alcance dos objetivos, que por sua vez se traduz em confiança, noção prévia do que se deve fazer e para onde ir. Isso abre o caminho para a eficiência nas ações e para se obter máxima eficácia nos resultados (SILVA, 2011).

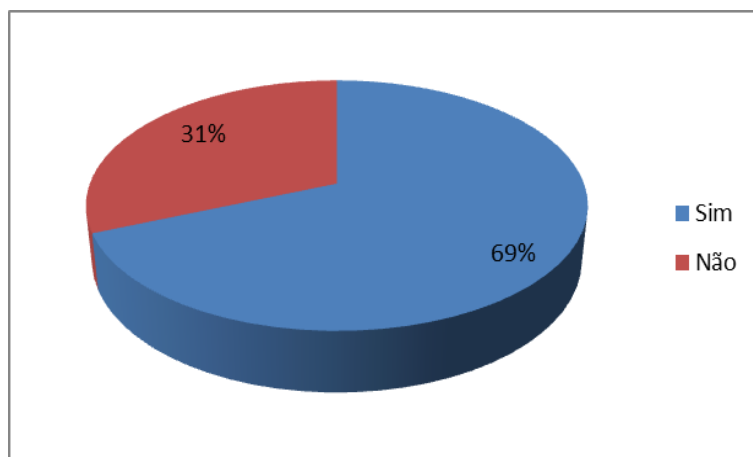
Assim, sugere-se para as empresas analisadas tornar o planejamento recorrente de forma científica, sistemática e específica para cada atividade a ser executada. Nesse ponto foi identificado que planejar tem sido atividade essencial aos empreendimentos, no qual pode ser desenvolvido em diversas etapas,

assumindo formas e denominações diferentes conforme o conjunto de tarefas que devem ser desenvolvidas (QUEIROZ, 2001).

5.1.3 CONHECEM OS BENEFÍCIOS RELACIONADOS AO PLANEJAMENTO NA OBRA

Quando questionados sobre conhecer os benefícios do planejamento de obra, nota-se no gráfico 3 que a maioria dos colaboradores, em um total de 69% conhecem benefícios; 31% não. Pode-se observar que mesmo sabendo da importância alguns dos colaboradores não têm conhecimento dos benefícios que o planejamento da obra proporcionam.

Gráfico 1 - Conhecem os benefícios relacionados ao planejamento da obra



Fonte: Autora (2019)

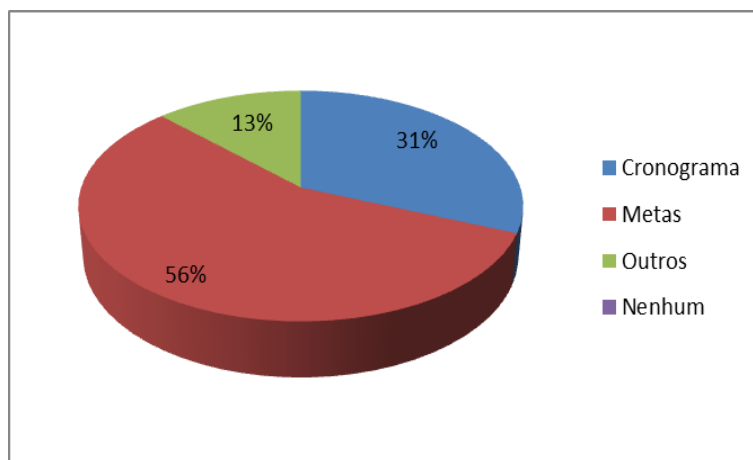
O planejamento tende a reduzir efeitos de uma série de incertezas em processo qualquer a ser realizado. Trata da percepção provável do cenário esperado e os meios para alcançá-lo (FIGUEIREDO, 2005).

É importante que todos os funcionários tenham conhecimento dos benefícios do planejamento, sendo assim torna-se mais fácil canalizar energias para alcançar o resultado. Para isso, é necessário avaliar custos de projetos construídos anteriormente, lucro ou dos gastos extras trazidos por cada um deles, fluxo de caixa, custos operacionais, condições econômicas e do mercado são favoráveis para a realização do projeto.

5.1.4 MÉTODOS UTILIZADOS PARA O PLANEJAMENTO DA OBRA

No gráfico 4 pode ser observado que o método mais utilizado, nas empresas em estudo para planejamento da obra, foram: 56% metas; 31% cronograma; 13% outros.

Gráfico 4 - Métodos utilizados para o planejamento da obra



Fonte: Autora (2019)

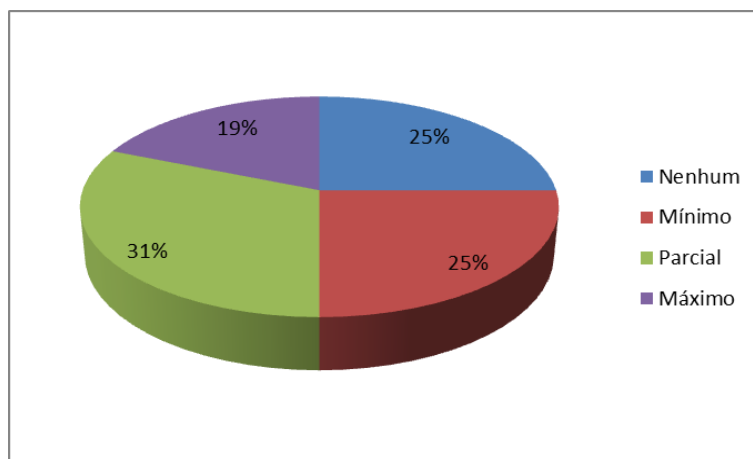
A definição do sistema de metas na organização é uma ferramenta de gestão que pode apresentar efeito significativo sobre a motivação e o desempenho dos empregados. As metas dizem a um empregado o que precisa ser feito e quanto esforço será necessário empregar (REIS NETO e MARQUES, 2003). Já o cronograma de obra é um documento que deve ser elaborado pelo engenheiro e que precisa levar em conta o prazo de duração das atividades, desenvolvido em formato de planilha, com etapas sequenciadas e divididas por semanas ou meses, conforme tamanho e duração estimada da obra (MATTOS, 2010).

A essa análise sugere-se, como método as metas, pois representam o principal mecanismo pelo qual esses outros incentivos afetam a motivação, e por serem tarefas específicas, quando atingidas se consegue alcançar objetivos. Com decisões alinhadas e definidas o acompanhamento deve ser constante, além de como se dará esse acompanhamento e como, e quando, devem ser feitas as medições.

5.1.5 ENVOLVIMENTO NO PROCESSO DE EXECUÇÃO DO PLANEJAMENTO

No gráfico 5, referente ao envolvimento dos colaboradores no processo de execução do planejamento os resultados foram os seguintes: nenhum 25%; mínimo 25%; parcial 31%; e máximo 19%.

Gráfico 5 - Envolvimento no processo de execução do planejamento



Fonte: Autora (2019)

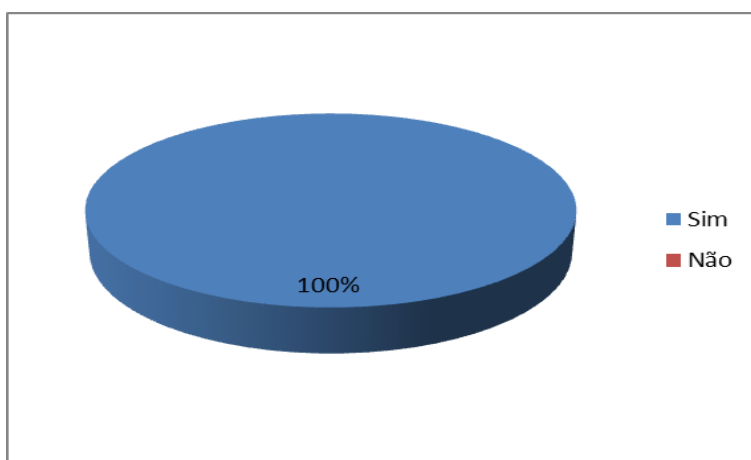
É importante ressaltar que a execução eficaz do planejamento pode ser decisiva para alcançar objetivos almejados. Boa parte do sucesso das estratégias tem ligação direta com o engajamento dos colaboradores, nos quais terão a responsabilidade em executá-los. Portanto, é relevante envolver-los desde a concepção até a implantação do planejamento de forma estratégica (FIGUEIREDO, 2015).

Nessa análise considera-se que as empresas em estudo devem estabelecer equipes para aprofundar o conhecimento de cada plano, relacionando, em especial, fraquezas e forças da organização e assim executar com efetividade. Considera-se, ainda, escutar os envolvidos para identificar erros e propor soluções com maior rapidez de qualidade.

5.1.6 IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO ENTRE O GESTOR E COLABORADORES NA CONCEPÇÃO DO PLANEJAMENTO

No gráfico 6, 100% dos questionados responderam que acham importante que haja um diálogo entre os gestores e colaboradores no momento da concepção do planejamento.

Gráfico 6 - Importância da comunicação entre o gestor e colaboradores na concepção do planejamento



Fonte: Autora (2019)

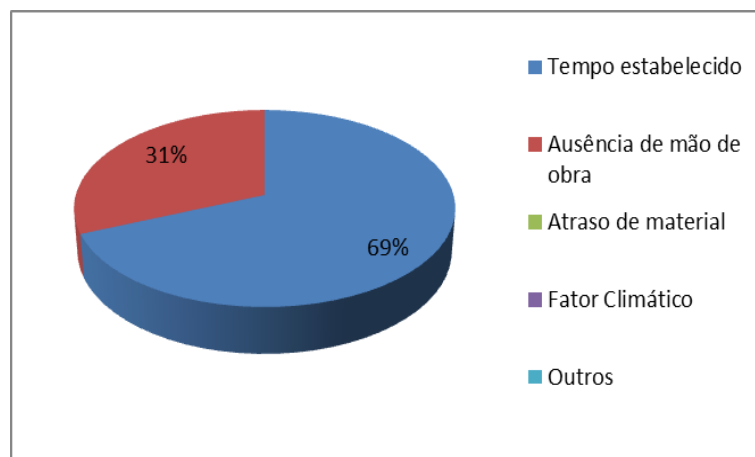
Durante o planejamento são tomadas decisões sobre métodos e formas de execução da obra que são fundamentais para o atendimento dos prazos, para não errar e prejudicar o projeto deve haver uma interação entre toda a equipe, pois os mesmos precisam estar sempre de acordo (CLARCK, 1997).

Desde modo, pode-se perceber que os funcionários estão cientes da importância da interação entre equipes para eficácia do planejamento. Sugere-se, nessa análise a relevância do entendimento entre a comunicação no ambiente de trabalho com a comunicação interna, tais sejam: no ambiente de trabalho, acontece por meio do diálogo que deve ocorrer entres os colaboradores, visando que estes cumpram suas tarefas da melhor maneira possível; já a interna está voltada para os processos/meios/tecnologias que facilitam essa troca de informação. Apesar de serem coisas diferentes, uma depende da outra para integrar toda troca de informações entre as equipes e alinhar estratégias do negócio.

5.1.7 EM RELAÇÃO A SEGUIR O PLANEJAMENTO, QUAL A MAIOR DIFICULDADE ENFRENTADA

Gráfico 7, observa-se que 69% das dificuldades enfrentadas para se seguir o planejamento é o tempo estabelecido; 31% falta de mão de obra, mas precisamente a má qualificação acarretando baixa produtividade e consequentemente não cumprimento das atividades.

Gráfico 7 - Em relação a seguir o planejamento, qual a maior dificuldade enfrentada



Fonte: Autora (2019)

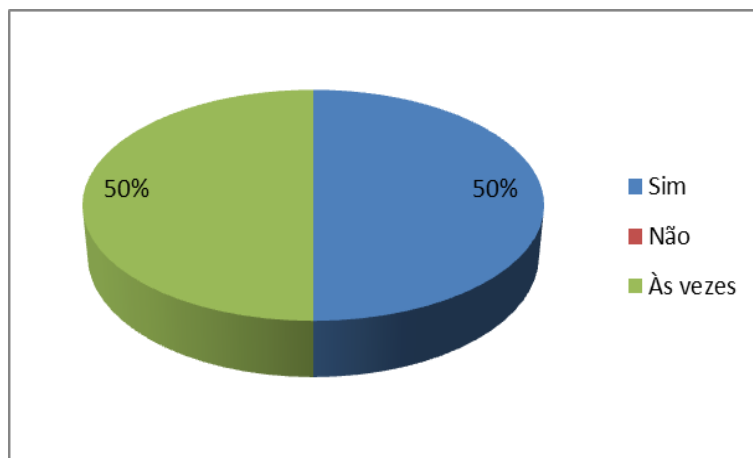
O sucesso de um empreendimento na construção civil pode ser definido pela definição de metas, cumprimento dos objetivos, seguir etapas do planejamento, execução dentro dos prazos e custos exigidos pelo cliente, para assim assegurar qualidade e segurança da obra (APM, 2002).

Sugere-se maior cuidado e atenção em relação aos problemas dos atrasos na construção, pois algumas vezes têm dividido as causas dos atrasos, como as comuns relacionadas ao próprio projeto, devido ao planejamento, controle, ou as alterações de ordens por parte do dono da obra (CARDOSO, 2001).

5.1.8 ESCLARECIMENTO DO PLANEJAMENTO PARA TODOS OS INDIVÍDUOS ENVOLVIDOS NO PROCESSO

Quanto a ser efetivamente comunicada as metas para os indivíduos envolvidos no processo, no gráfico 08 observa-se que 50% responderam que sim; 50% às vezes.

Gráfico 8 - Esclarecimento do planejamento



Fonte: Autora (2019)

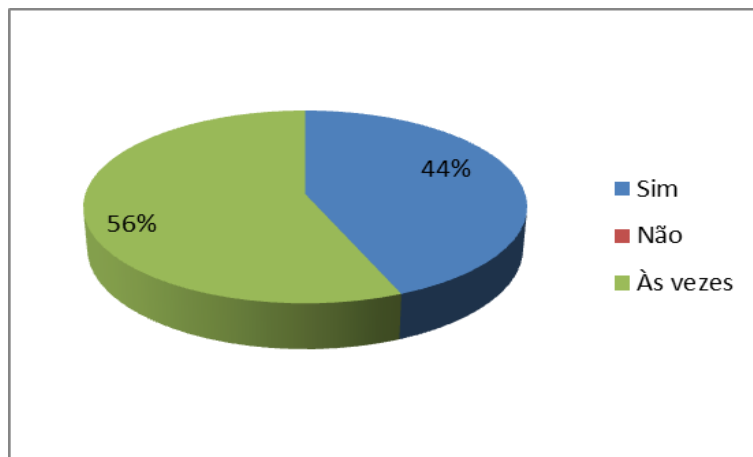
A comunicação humana foi sempre central para a gestão das organizações, para a produção de mudanças organizacionais e para a gestão de projetos. Em uma comunicação gerencial é importante pensar estrategicamente sobre comunicação, a fim de aumentar a probabilidade de obter a resposta desejada e conseguir os objetivos da organização (YOSHIOKA e HERMAN, 1999).

Recomenda-se atenção aos problemas que ocorrem em obra, pois são resultados direto da má gestão. O uso da ferramenta de planejamento estratégico a comunicação são causas da maioria dos problemas organizacionais (CLARCK, 1997). Planejar essa comunicação é decidir com antecedência o que fazer, como, quando e quem deve fazer. Definindo onde se estar e para onde se quer chegar. Esses mecanismos definem estabelecimento de metas, empreendimento de ações, mobilização de recursos e a tomada de decisões, visando à consecução de objetivos, a fim de alcançar resultados esperados.

5.1.9 REALIZAÇÃO DE REUNIÕES QUE AUXILIAM NO FLUXO DE INFORMAÇÕES E CONQUISTAS DE OBJETIVOS

No gráfico 9, sobre reuniões que auxiliam no fluxo de informações 44% afirmam que sim; 56% às vezes.

Gráfico 9 - Realização de reuniões que auxiliam no fluxo de informações e conquistas de objetivos



Fonte: Autora (2019)

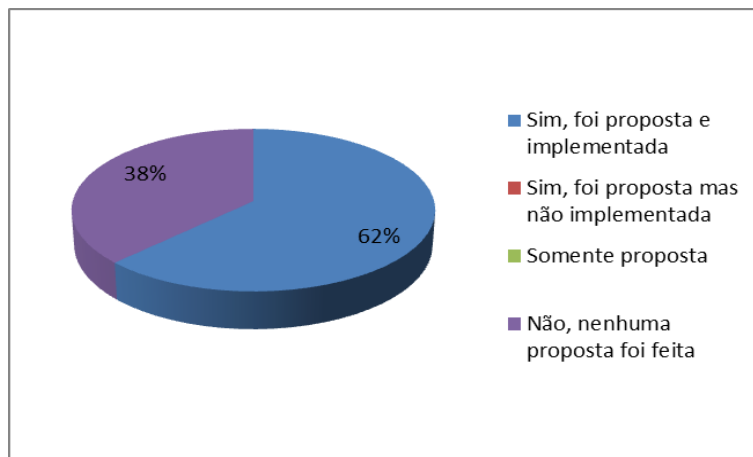
As reuniões fazem parte da comunicação, do relacionamento interpessoal, oportunidade de melhoria, criação de novas ideias, inovações, motivações, esclarecimentos de propostas, planos e metas, nas quais fundamentais para o desempenho e crescimentos das organizações (CHIAVENATO, 2005).

Com esse resultado, consideram-se a necessidade de planos estratégicos para tornar recorrentes e produtivas as reuniões, pois o desenvolvimento de atividades e avaliação sistemática do cotidiano da equipe.

5.1.10 MUDANÇAS NO PROCESSO DO PLANEJAMENTO

Com relação a empresa ou engenheiro responsável sugerir alguma mudança no processo de planejamento da obra, no gráfico 10 observa-se que 62% responderam sim e 38% responderam que nenhuma proposta foi realizada.

Gráfico 10 - Mudanças no processo do planejamento



Fonte: Autora (2019)

Neste sentido, percebe-se que as empresas respondentes estão preocupadas com a revisão e com o desenvolvimento do planejamento, para bem realizar as ações e demonstrar seu diferencial competitivo. Erros e imprevistos acontecem e, no momento em que a incerteza aparecer, é importante contar não apenas com o conhecimento dos gestores, mas também com a experiência da equipe.

A essa última análise, considerando a gestão de mudança área que envolve especificamente gestão e administração, devido focar na necessidade de constante adaptação que regem comportamentos, resultados, culturas burocráticas e funcionais, as quais exigem atitude inovadora e eficiente, sugere-se maior cautela sobre a intensidade e volatilidade das pressões internas e externas, pois podem impor e quebra de paradigmas.

Assim, a mudança no processo de planejamento, significa alteração de posição no mercado, na função social, direcionamento estratégico,

alteração da missão, visão, reavaliação de práticas nos diferentes níveis de autoridade e responsabilidade, dentre outros. Tendo em vista que o processo tende a ser natural quando elaborados de forma eficaz.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sobre os métodos utilizados para o planejamento da obra, muitos funcionários demonstraram não conhecer os benefícios vinculados ao planejamento, com o presente estudo foi possível definir os benefícios e a importância de se ter um bom planejamento de obra;

Em relação aos problemas relevantes de acordo com os métodos usados na empresa em estudo, verificou-se que o grande gargalo atualmente é conseguir executar a obra no tempo estabelecido e a falta ou desqualificação da mão de obra;

Considerando as dificuldades enfrentadas para aplicabilidade da gestão estratégica em planejamento da obra, foi possível abordar que a comunicação é um fator de suma importância dentro de qualquer empreendimento, e que a falta ou pouca utilização são fatores relevantes.

Sobre a concepção dos trabalhadores em relação ao planejamento de obras, pode-se destacar que uso do formulário foi essencial para ter-se uma análise de como vem sendo trabalhado a gestão estratégica aplicada ao planejamento de obras nas empresas de construção civil em Caraúbas-RN, tão quanto, foi de grande importância para identificar as percepções e dificuldades encontradas na execução do planejamento;

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALDABÓ, Ricardo. **GERENCIAMENTO DE PROJETOS**: procedimentos básicos e etapas essenciais. 1ª Edição – São Paulo: Artliber Editora, 2001.

ALDAY, Herman E. Conteras. **O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica**. FAE, Curitiba v. 3. 2000.

APM (Association for Project Management), Earned Value Management APM, 2002.

FIGUEIREDO, S. P. **Gestão de conhecimento**: estratégias competitivas para criação e mobilização do conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

BARROS, A. J. S.; Lehfeld, N. A. S. (2007). **Fundamentos de metodológica científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

BALLARD, G. B., & Howell, G. A. **Competing construction management paradigms**. *Lean Construction Journal*, 2004.

BERNARDES, M. M. e S. **Planejamento e controle da produção para empresas da construção civil**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2003. 190p.

BORN, Roger. **Desvendando o planejamento estratégico**. Porto Alegre: Sulina, 2006.

CARDOSO, J.G; Erdmann, R.H. “**Planejamento e Controle da Produção na Gestão de Serviços**: O Caso do Hospital Universitário de Florianópolis”. In: XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Salvador, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto; **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CLARK, D. **The Art and Science of Leadership**. Criado em 11.05.1997. Disponível em: Acessado em 25.10.2006.

COELHO, H. O. **Diretrizes e requisitos para o planejamento e controle da produção em nível de médio prazo na construção civil**. Dissertação de mestrado. Programa de Pós-graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2004.

FIGUEIREDO, S. P. **Gestão de conhecimento**: estratégias competitivas para criação e mobilização do conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FILHO, F. C. **Avaliação do custo de uma obra devido à falta de um planejamento adequado**. Brasília, UniCEUB, 2014.

HERRERO FILHO, Emílio. **BALANCED SCORECARD E A GESTÃO ESTRATÉGICA: Uma abordagem prática.** Rio de Janeiro: Altas Books, 2017.

KENLEY, R.; SEPPANEN, O. **Location-Based Management for Construction: planning, scheduling and control.** Abingdon: Spon, 2010.

LATHAM, Gary P.; LOCKE, Edwin A. **Goal setting: a motivational technique that works.** Organizational Dynamics, Nova York, v. 8, 1979.

LAUFER, A.; TUCKER, R., L. Is **Construction project planning really doing its job? A critical examination of focus, role and process.** Construction management and economics, n. 5, p. 243-266, 1987.

MAGALHÃES, Rachel Madeira; MELLO, Luiz Carlos Brasil de Brito; BANDEIRA, Renata Albergaria de Mello. **Planejamento e controle de obras civis: estudo de caso múltiplo em construtoras no Rio de Janeiro.** 2015. 55 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia Civil, Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/0104-530x2079-15>>.

MATTOS, Aldo Dórea. **PLANEJAMENTO E CONTROLE DE OBRAS.** São Paulo: Pini Ltda, 2010.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUIN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. **O Processo da Estratégia.** 4. ed. Bookman, 2006.

MOURA, C. B. **Avaliação do Impacto do Sistema Last Planner no Desempenho de Empreendimentos da Construção Civil.** Dissertação de mestrado. Programa de Pós-graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008

NICOLAU, Isabel. **O CONCEITO DE ESTRATÉGIA.** Lisboa: INDEG/ISCTE, 2001.

POLITO, G. **Gerenciamento de obras: boas práticas para a melhoria da qualidade e produtividade.** 1 ed. São Paulo: Pini, 2015.

QUEIROZ, M.N. **Programação e Controle de Obras.** Juiz de Fora, UFJF, 2001.

REIS NETO, Mário; MARQUES, Antônio Luiz. **A satisfação dos profissionais de informática: expectativas e percepções.** Revista de Negócios, Blumenau, 2003.

SILVA, Marize et al. Planejamento e Controle de Obras. **Trabalho apresentado para conclusão de curso da Universidade Federal da Bahia, como parte dos requisitos para Exame de Conclusão, Salvador-BA,** 2011.

VARALLA, R. **Planejamento e controle de obras.** São Paulo: O Nome da Rosa, 2003.

YOSHIOKA, T.; HERMAN, G. **Genre Taxonomy: A Knowledge Repository of Communicative Actions**. Center for Coordination Science, MIT, Technical Reports And Working Papers, 1999.

APÊNDICE – ROTÉIRO DA ENTREVISTA



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
CURSO BACHARELADO EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA

FORMULÁRIO ACADÊMICO COMO REQUISITO PARCIAL PARA ELABORAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO/SEMESTRE 2019.1.

**TÍTULO DO PROJETO: GESTÃO ESTRATÉGICA APLICADA AO
PLANEJAMENTO DE OBRAS NA CONSTRUÇÃO CIVIL DA EMPRESA X/Y/Z:
CARAÚBAS - RN**

Discente: Andreza de Souza Gomes/ Orientadora: Gilmara Elke Dutra Dias

1. Qual a sua função na obra?
2. Você considera importante a empresa adotar um planejamento de obra?
 - ☐ Sim
 - ☐ Não
3. Você tem conhecimento dos benefícios relacionados ao planejamento de uma obra?
 - ☐ Sim
 - ☐ Não
4. Que tipos de métodos são utilizados pela empresa para o planejamento da obra?
 - ☐ Cronograma
 - ☐ Fluxograma
 - ☐ Metas
 - ☐ Outros
 - ☐ Nenhum
5. Como você descreve seu envolvimento no processo de execução do planejamento?

- ☐ Nenhum
 - ☐ Envolvimento mínimo
 - ☐ Envolvimento parcial
 - ☐ Máximo
- 6. Você considera importante o gestor da empresa conversar com os profissionais colaboradores no momento da concepção do planejamento?
 - ☐ Sim
 - ☐ Não
- 7. Em relação a seguir o planejamento, qual a maior dificuldade enfrentada?
 - ☐ Tempo estabelecido
 - ☐ Ausência de mão de obra
 - ☐ Atraso de material
 - ☐ Fator climático
 - ☐ Outros
- 8. As estratégias do planejamento da obra são efetivamente comunicadas/clara para todos os indivíduos e grupos envolvidos no processo?
 - ☐ Sim
 - ☐ Não
 - ☐ Às vezes
- 9. A empresa realiza reuniões que auxiliam no fluxo de informações e conquista dos objetivos?
 - ☐ Sim
 - ☐ Não
 - ☐ Às vezes
- 10. Nos últimos anos, a empresa ou o engenheiro responsável, sugeriu/apresentou alguma mudança significativa no processo de planejamento da obra?

- Sim, foi proposta e implementada
- Sim, foi proposta, mas não foi implementada
- Somente proposta
- Não, nenhuma proposta foi feita