

IMPACTO DA GESTÃO DE PLANEJAMENTO NO CUMPRIMENTO DE PRAZOS EM OBRAS DE ALTO PADRÃO

SINDIO FIGUEIREDO DE ALBUQUERQUE BISNETO¹, CLECYA RAYANE PEREIRA² e CIBELLE GUIMARÃES SILVA SEVERO³

¹Esp. Eng. Civil, UNIPE, João Pessoa PB, nf.engenheiro@gmail.com;

²,Eng.civil, UFPB, João Pessoa-PB, pereirarayanecclecy@gmail.com;

³Dra. em Eng. Materiais, Prof. Associada, UFPB, João Pessoa-PB, cibelleguimaraes@yahoo.com.br.

Apresentado no
Congresso Técnico Científico da Engenharia e da Agronomia – CONTECC
06 a 09 de outubro de 2025

RESUMO: Este estudo avalia a metodologia de planejamento de uma obra de alto padrão localizada em João Pessoa, com foco na comparação entre duas empresas responsáveis pelo planejamento. O objetivo principal é analisar as metodologias utilizadas, medir a satisfação da equipe e avaliar a eficácia do planejamento para o cumprimento do prazo de entrega da obra. A metodologia adotada incluiu a seleção da obra como estudo de caso e a aplicação de questionários com a equipe envolvida. Foi realizada uma análise comparativa entre as práticas de planejamento e os cronogramas elaborados pelas duas empresas. Os resultados mostraram que, com a chegada da nova empresa, houve uma melhoria significativa no planejamento, com maior controle sobre prazos e recursos. No entanto, problemas com a mão de obra, tanto terceirizada quanto própria, foram identificados como os principais desafios, impactando a execução das metas estabelecidas. Em conclusão, embora a metodologia atual tenha proporcionado melhorias, ainda há necessidade de ajustes para otimizar a execução dos serviços em futuras obras.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento estratégico, construção civil, controle de prazos, cronograma de obras.

IMPACT OF PLANNING MANAGEMENT ON DEADLINE COMPLIANCE IN HIGH-STANDARD PROJECTS

ABSTRACT: This study evaluates the planning methodology of a high-standard construction project in João Pessoa, focusing on comparing two companies responsible for the planning. The primary objectives include analyzing the methodologies employed, measuring team satisfaction, and assessing the effectiveness of the planning in meeting the project's delivery deadline. The research method involved selecting the construction project as a case study and applying questionnaires to the project team. A comparative analysis of the planning practices and schedules produced by both companies was conducted. Results showed that with the arrival of the new company, there was a notable improvement in planning, with better control over timelines and resources. However, labor issues, both outsourced and in-house, were identified as the primary challenges, impacting the achievement of set goals. In conclusion, while the current methodology has led to improvements, further adjustments are necessary to optimize service execution in future projects.

KEYWORDS: Quality Management, Strategic Planning, Construction Schedule, Construction Industry, Non-Conformities.

INTRODUÇÃO

A indústria da construção civil, apesar de ser uma das mais antigas do mundo, continua sendo fundamental para o desenvolvimento econômico do país, destacando-se especialmente na geração de empregos e na articulação com diversos setores que fornecem insumos, equipamentos e serviços. Diferentemente de outras indústrias, a construção possui um caráter dinâmico e descentralizado, adaptando-se constantemente ao ambiente onde atua. Esse cenário exige um nível elevado de organização e controle, sobretudo no que diz respeito ao planejamento das atividades, à gestão de recursos humanos e materiais e ao cumprimento de prazos e metas de qualidade.

Neste contexto, o presente estudo tem como objetivo geral realizar uma análise do planejamento executado por uma empresa terceirizada em uma obra de alto padrão na cidade de João Pessoa. Para isso, busca-se avaliar a metodologia adotada por uma empresa reconhecida na implementação do planejamento, analisar o nível de satisfação da equipe técnica e dos colaboradores com os processos utilizados, demonstrar a eficácia do planejamento na otimização do tempo e da produtividade, além de comparar as metodologias empregadas por antigas e atuais empresas responsáveis pelo setor de planejamento da obra em estudo.

MATERIAL E MÉTODOS

Para compreender a importância do planejamento na construção civil, é necessário, primeiramente, entender o conceito de projeto. De acordo com Linmer (1997), um projeto é um empreendimento com objetivo definido, executado dentro de parâmetros estabelecidos de tempo, custo, qualidade e risco. Dinsmore e Cavalieri (2003) complementam essa definição ao afirmarem que o projeto é um instrumento essencial para promover mudanças e gerar produtos ou serviços, podendo envolver desde uma única pessoa até milhares, com durações variadas de dias a anos. Assim, a existência de um projeto bem estruturado é indispensável para a construção de qualquer bem, pois fornece todas as informações necessárias para que a equipe possa executar as atividades com segurança, qualidade e dentro dos prazos previstos.

Nesse contexto, o planejamento surge como parte integrante do processo administrativo, sendo essencial para organizar e orientar as ações no cotidiano das empresas. Segundo Chiavenato (2001), o planejamento pode ser classificado em três níveis: estratégico (abrangente e de longo prazo), tático (voltado para setores específicos e de médio prazo) e operacional (focado em atividades específicas de curto prazo). Para Formoso (2001), essa hierarquização também se aplica ao setor da construção civil, onde os empreendimentos são complexos e variáveis, exigindo uma divisão do planejamento em diferentes níveis para melhor controle e execução das atividades.

Mattos (2010) destaca que o planejamento de uma obra deve seguir etapas bem definidas, de forma lógica e progressiva, sendo a primeira delas a identificação das atividades por meio da Estrutura Analítica do Projeto (EAP). Essa estrutura hierárquica organiza o projeto em pacotes de trabalho, facilitando a verificação e correção das atividades previstas. A seguir, define-se a duração das tarefas, etapa que considera a quantidade de serviço, a produtividade e os recursos disponíveis, conforme apontam Heldman (2006) e o próprio Mattos (2010).

O gerenciamento de projetos, segundo o PMI (Project Management Institute), consiste na aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas com o objetivo de alcançar os requisitos do projeto ao longo de seu ciclo de vida. Pires (2014) observa que o planejamento, além de prever possíveis incidentes e encaminhar soluções, promove a comunicação e o alinhamento de metas entre os setores da empresa. Isso reforça a importância de um planejamento realista, que vá além do papel e seja de fato executado, com acompanhamento e ajustes sempre que necessário.

Contudo, planejar não é tarefa simples. Requer conhecimento técnico, análise constante dos projetos e um olhar atento às condições reais da obra. Mattos (2010) observa que, ao planejar, o gestor adquire um maior entendimento do empreendimento, o que o capacita para tomar decisões mais

acertadas e identificar situações desfavoráveis com antecedência. É nesse momento que surge a chamada “oportunidade construtiva”, em que ajustes ainda podem ser feitos com custos baixos. Caso contrário, esses ajustes passam a ser mais onerosos e menos eficientes — a chamada “oportunidade destrutiva”.

Por fim, vale destacar que não basta elaborar um planejamento: é necessário garantir sua aplicação prática. Muitas empresas enfrentam dificuldades em executar o que foi planejado, seja por falta de controle, por improvisações ou por resistência da equipe executora. Em alguns casos, as metas são vistas como inatingíveis ou como uma imposição negativa, dificultando o engajamento dos colaboradores. Essa realidade mostra que o planejamento deve ser construído com base em dados reais e compartilhado de forma clara com toda a equipe, para que se torne uma ferramenta efetiva na busca por qualidade, produtividade e cumprimento de prazos.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

DESCRIÇÃO DO EMPREENDIMENTO E ATUAÇÃO DA EMPRESA DE PLANEJAMENTO

A obra que foi objeto de estudo do presente trabalho está localizada no bairro de Tambaú, na cidade de João Pessoa-PB. Trata-se de um empreendimento de alto padrão, classificado como tipologia flat, cujo público de interesse é, em sua maioria, composto por investidores. A edificação é composta por subsolo destinado ao estacionamento; térreo com área comercial, incluindo café, food hall, recepção, restaurante, vestiários, copa e lojas; lavanderia compartilhada no primeiro pavimento; oito pavimentos tipo, cada um com 19 unidades habitacionais (flats) de até 30 m²; e cobertura com área de lazer, piscina, academia, espaço gourmet, sala de receber e banheiros. O sistema construtivo adotado foi o de concreto armado, com alvenaria de vedação no perímetro e paredes internas executadas em drywall, devido às particularidades da tipologia do edifício. Diversos serviços foram executados por empresas terceirizadas, como instalações de gás, ar-condicionado, sistemas elétricos e hidrossanitários, além de bancadas, esquadrias e pintura. A obra teve início em 2020 e, atualmente, encontra-se em fase de acabamento. Em abril de 2022, houve uma substituição da empresa responsável pelo planejamento estratégico da obra, dando lugar a uma nova equipe especializada.

Neste contexto, a atual empresa responsável pelo setor de planejamento da obra, sediada em João Pessoa, embora recente no mercado, destaca-se pela sua abordagem diferenciada. A atuação é marcada por consultorias semanais presenciais, o que permite atualizações contínuas das informações de campo e ajustes frequentes no planejamento estratégico, garantindo alinhamento com a realidade da obra e promovendo maior eficiência nos processos. Essa prática está alinhada com a visão de que “com o PCP bem estruturado, a sua empresa deixa de apenas produzir e passa a operar como uma máquina bem azeitada, onde cada engrenagem trabalha para o sucesso do negócio” (GESTÃO FLEX, 2025), evidenciando que o dinamismo e a integração entre planejamento e execução são fundamentais para alcançar resultados superiores no setor da construção civil.

Trata-se de uma equipe jovem e multidisciplinar, com forte atuação na construção civil local, que utiliza ferramentas visuais como cronogramas físicos, gráficos de Gantt, planilhas dinâmicas e indicadores de desempenho. Tais recursos facilitam o entendimento das etapas por parte da equipe técnica e operacional. A empresa promove reuniões regulares com os responsáveis pelas frentes de serviço, incentivando a gestão participativa e a comunicação horizontal entre os setores. Em contraste com a empresa anterior — cuja atuação era majoritariamente remota e limitada à elaboração de um diagrama de longo prazo sem detalhamento ou suporte gráfico adequado —, a nova equipe demonstrou maior compromisso com o acompanhamento contínuo da obra e com a elaboração de planejamentos mais eficazes em todas as suas etapas, evidenciando a importância de um planejamento alinhado à execução real no canteiro.

PLANEJAMENTO

Neste contexto, a atual empresa responsável pelo planejamento da obra adota um processo de planejamento estratégico estruturado, dividindo-o em cronogramas de longo, médio e curto prazo. O

cronograma de longo prazo, elaborado inicialmente sobre o orçamento total da obra, abrange as atividades principais até a conclusão, com foco no caminho crítico. Mensalmente, o cronograma de médio prazo é atualizado, complementando o planejamento estratégico. Já o cronograma de curto prazo é discutido semanalmente em reuniões, com metas semanais definidas para cada colaborador, visando garantir que as atividades do longo e médio prazo sejam cumpridas. Para cada meta atingida, é atribuído 100%, enquanto as metas não atingidas ou atingidas parcialmente não recebem pontuação, necessitando de uma justificativa para os problemas ocorridos, que são classificados em categorias como mão de obra, materiais, equipamentos, projetos, planejamento, interface com o cliente, e segurança. Essa abordagem de planejamento multidimensional, que envolve diferentes horizontes temporais e ajustes contínuos, é recomendada por autores como Shima Júnior e Machado (2023), que destacam a importância de integrar fatores dinâmicos e otimizar os cronogramas para garantir a eficiência e o alinhamento com a realidade da obra.

A identificação de problemas durante a execução das atividades é fundamental para o bom andamento do projeto. Os principais fatores que podem afetar o planejamento incluem questões relacionadas à mão de obra, como faltas, baixa produtividade e mudanças nas equipes; materiais, com atrasos ou falhas nas entregas; equipamentos, que podem apresentar falhas ou não estarem corretamente dimensionados; e problemas com o projeto, como alterações ou incompatibilidades. Além disso, a falta de um planejamento eficaz, interferências entre equipes de trabalho e modificações por parte de terceirizados também são fontes de atrasos. A interface com o cliente, que pode solicitar modificações ou paralisações, e questões de segurança, como a falta de proteção coletiva ou acidentes de trabalho, são outros fatores que podem gerar desvios no cronograma, exigindo ajustes contínuos no plano de ação para evitar impactos na entrega final da obra.

DIAGNOSTICO PELA PERCEPEÇÃO DOS ENVOLVIDOS NOS SERVIÇOS.

A aplicação dos questionários permitiu identificar diversas questões relacionadas ao impacto da mudança no setor de planejamento da obra. No início da atuação da atual empresa, houve uma certa dificuldade de adaptação, especialmente em relação à definição e acompanhamento das metas semanais do planejamento de curto prazo. Tanto a equipe administrativa quanto os colaboradores enfrentaram desafios nesse processo de transição.

No entanto, a maioria dos entrevistados demonstrou satisfação com a atuação da nova empresa, destacando a importância do planejamento prévio para a execução das atividades. Além disso, a metodologia de planejamento da atual empresa se mostrou mais estruturada, com maior foco no controle das atividades, especialmente no que tange à gestão de materiais e de pessoal, resultando em uma produtividade maior.

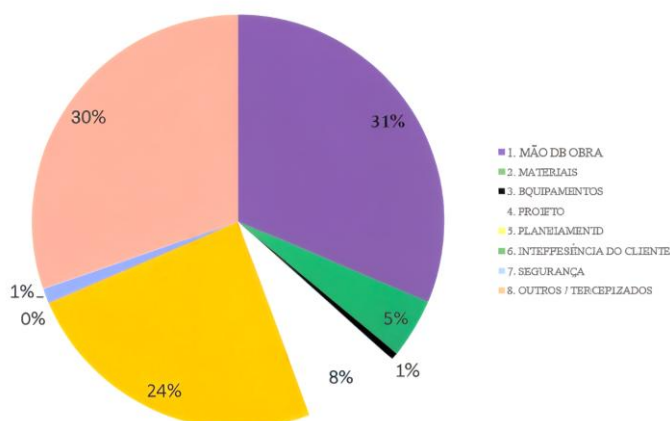
A análise dos resultados revelou que o antigo modelo de planejamento, implementado pela empresa anterior, não oferecia um acompanhamento eficaz das atividades e não contava com soluções adequadas para os problemas que surgiam durante a execução da obra. A ausência de um planejamento detalhado para médio e curto prazo dificultava a visualização das etapas da obra, o que comprometeu o controle e a gestão do projeto.

Em contraste, a nova empresa implementou um planejamento estratégico mais robusto, com cronogramas de longo, médio e curto prazo, que auxiliam no acompanhamento constante da obra e na definição de metas semanais. A introdução de uma metodologia mais organizada trouxe resultados positivos, mas também revelou que os principais problemas que causaram atrasos estavam relacionados a questões de mão de obra, tanto própria quanto terceirizada, e não à indefinição de projetos, como anteriormente se acreditava.

Conforme apontado por especialistas, a falta de planejamento adequado e a escassez de mão de obra qualificada são fatores críticos que contribuem para os atrasos nas obras. A pesquisa da CBIC de 2022 revelou que quase 90% das empresas de construção enfrentam dificuldades na contratação de mão de obra, sendo a falta de qualificação uma das principais queixas. Além disso, mesmo com a terceirização de serviços, a falta de qualificação dos serviços terceirizados também representa um desafio significativo.

Essa constatação pode ser visualizada na Figura 1, que expressa a distribuição percentual dos principais problemas enfrentados durante a execução da obra. Esse gráfico foi obtido através da lista de problemas organizada pela atual empresa).

Figura 1: Distribuição percentual dos principais problemas enfrentados durante a execução da obra



Conforme apresentado, observa-se que os maiores entraves foram relacionados à mão de obra (31%) e a outros problemas com terceirizados (30%), seguidos por questões de planejamento (24%) e equipamentos (8%). Apenas 1% dos atrasos foi atribuído à indefinição de projetos, contrariando a expectativa da equipe administrativa anterior. Esse cenário é corroborado por um estudo de caso realizado em Curitiba/PR, que identificou que as falhas no contrato e no projeto representaram, respectivamente, 30,7% e 29,9% das causas mais frequentes de atrasos nas obras, seguidas por problemas com materiais (21,1%) e planejamento (20,3%) (SILVA; ZAFALON, 2019).

CONCLUSÃO

Este estudo evidenciou a importância de um planejamento estratégico eficaz na gestão da qualidade em obras de edificações verticais. A substituição da empresa responsável pelo planejamento resultou em melhorias perceptíveis na organização das atividades, no cumprimento de prazos e no aumento da produtividade. A adoção de cronogramas integrados, reuniões semanais e uma comunicação mais clara com a equipe demonstrou-se fundamental para a identificação e mitigação de problemas, especialmente aqueles relacionados à mão de obra e à atuação de terceiros. Conclui-se que um planejamento bem estruturado, aliado à participação ativa da equipe e ao monitoramento constante, contribui significativamente para a qualidade final da obra e para a satisfação dos envolvidos no processo construtivo.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. Teoria geral da administração. 6. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 623 p.
- CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO – CBIC. Pesquisa sobre mão de obra na construção civil. Brasília, 2022. Disponível em: <https://cbic.org.br/pesquisa-mao-de-obra-2022>. Acesso em: 7 fevereiro 2025.
- DINSMORE, Charles; CAVALIERI, André. Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos: livro base de preparação para certificação PMP – Project Management Professional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. 304 p.
- FORMOSO, Carlos Torres et al. Planejamento e controle da produção em empresas de construção. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001. 125 p.

- GESTÃO FLEX. Guia completo sobre PCP: Planejamento e Controle da Produção. Disponível em: <https://gestaoflex.com.br/blog/pcp/guia-completo-sobre-pcp-planejamento-e-controle-da-producao>. Acesso em: 7 maio 2025.
- HELDMAN, Kim. Gerência de projetos. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2006. 426 p.
- LIMMER, Charles V. Planejamento, orçamentação e controle de produção e obras. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1997. 270 p.
- MATTOS, Aldo Dórea. Planejamento e controle de obras. São Paulo: Pini, 2010. 388 p.
- PIRES, Deyvison Lopes. Aplicação de técnicas de controle e planejamento em edificações. 2014. 59 f. Monografia (Especialização em Construção Civil) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos: guia PMBOK. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2011. 408 p.
- SILVA, Bruno Gomes da; ZAFALON, Ademar Ança. CONSTRUÇÃO CIVIL: IMPOTÊNCIA DO PLANEJAMENTO DE OBRAS. Revista Científica Semana Acadêmica, Fortaleza, v. 1, n. 158, p. 1-22, mar. 2019.
- SHIMA JÚNIOR, Arnaldo Massao; MACHADO, Eduardo Luiz. Planejamento multidimensional em projetos de construção típicos. Revista IPT, Tecnologia e Inovação, São Paulo, v. 7, n. 24, p. 27-51, dez. 2023. Disponível em: <https://revista.ipt.br/index.php/revistaIPT/article/view/200>. Acesso em: 5 janeiro 2025.