

FERNANDO RAFAEL PEREIRA BERALDO

**APLICAÇÃO DA GESTÃO POR DIRETRIZES NA CONSTRUÇÃO DE EDIFÍCIOS**

São Paulo

2025

FERNANDO RAFAEL PEREIRA BERALDO

**APLICAÇÃO DA GESTÃO POR DIRETRIZES NA CONSTRUÇÃO DE EDIFÍCIOS**

Monografia apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Especialista Tecnologia e Gestão de Edifícios

Orientador: M.Eng. Frederico Augusto Martinelli

São Paulo

2025

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

### Catalogação-na-Publicação

BERALDO, FERNANDO  
APLICAÇÃO DA GESTÃO POR DIRETRIZES NA CONSTRUÇÃO DE  
EDIFÍCIOS / F. BERALDO -- São Paulo, 2025.  
62 p.

Monografia (Especialização em Tecnologia e Gestão na Produção de  
Edifícios) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento  
de Engenharia de Construção Civil.

1.Gestão por Diretrizes 2.Liderança Equipe 3.Construção de Edifícios  
4.Clima Organizacional I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica.  
Departamento de Engenharia de Construção Civil II.t.

## AGRADECIMENTOS

A conclusão desta monografia representa não apenas o fim de uma etapa acadêmica, mas também o resultado de um processo de aprendizado que só foi possível graças ao apoio e contribuição de diversas pessoas e instituições, às quais dedico meus sinceros agradecimentos.

À Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, instituição de excelência que me proporcionou a oportunidade de aprofundar meus conhecimentos em Tecnologia e Gestão de Edifícios, contribuindo significativamente para meu desenvolvimento profissional e acadêmico.

Ao meu orientador, M.Eng. Frederico Augusto Martinelli, pela dedicação, paciência e valiosas orientações que foram fundamentais para o desenvolvimento desta pesquisa.

Aos professores do curso de especialização, que compartilharam seus conhecimentos e experiências, ampliando minha visão sobre os desafios e oportunidades no setor da construção civil.

À minha família, especialmente a minha esposa, pelo apoio incondicional, compreensão durante os momentos de ausência e incentivo constante para a busca do conhecimento e crescimento profissional.

Aos colegas de curso, com quem compartilhei experiências, conhecimentos e desafios ao longo desta jornada.

Aos membros da banca examinadora, que dedicarão seu tempo para avaliar este trabalho e contribuir com suas observações e sugestões para o aprimoramento da pesquisa.

Por fim, agradeço a todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização desta monografia, seja através de apoio técnico e emocional.

Esta pesquisa representa não apenas uma conquista pessoal, mas também uma contribuição para o avanço do conhecimento na área de gestão aplicada à construção civil, esperando que possa servir de base para futuras pesquisas e aplicações práticas no setor.

## RESUMO

A presente pesquisa analisou o impacto da Gestão por Diretrizes (GD) no clima organizacional de equipes em projetos de construção de edifícios, focando em como essa metodologia influencia a motivação e a eficiência das equipes. O estudo, de abordagem qualitativa, envolveu a coleta de dados junto a profissionais do setor. As análises indicam que a GD promove maior clareza nos objetivos, melhora a comunicação e aumenta a produtividade, sendo uma ferramenta eficaz para alinhar as equipes em torno de metas bem definidas. No entanto, desafios como resistência à mudança e falta de treinamento adequado foram identificados como obstáculos à implementação plena. A necessidade de capacitação contínua e desenvolvimento de lideranças foi destacada como crucial para superar essas barreiras. Os benefícios incluem maior clareza na divisão de responsabilidades e melhor integração entre equipes, embora a pressão por resultados possa gerar estresse e desmotivação, sendo necessária uma liderança equilibrada. Conclui-se que a GD tem potencial para otimizar os resultados operacionais e promover um ambiente colaborativo, desde que seja aplicada com planejamento, apoio da liderança e treinamento robusto, garantindo o engajamento de todos os colaboradores no processo.

**Palavras chaves:** Gerenciamento por Diretrizes; Clima Organizacional; Construção de Edifícios; Equipes de Design; Estratégia Organizacional.

## ABSTRACT

This research analyzed the impact of Policy Deployment (GD) on the organizational climate of teams involved in building construction projects, focusing on how this management approach influences team motivation and efficiency. The qualitative study involved data collection from professionals in the field. The analysis indicates that GD enhances goal clarity, improves communication, and boosts productivity, making it an effective tool for aligning teams around well-defined objectives. However, challenges such as resistance to change and insufficient training were identified as obstacles to full implementation. The need for continuous training and leadership development was highlighted as crucial for overcoming these barriers. The benefits of GD include greater clarity in task delegation and better team integration, although the pressure to deliver results may lead to stress and demotivation, emphasizing the need for balanced leadership. It is concluded that GD has significant potential to optimize operational outcomes and foster a more collaborative work environment, provided it is implemented with careful planning, strong leadership support, and comprehensive training, ensuring full engagement from all team members in the process.

**Keywords:** Management by Policy; Organizational Climate; Building Construction; Design Teams; Organizational Strategy.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>GD</b>	Gestão por Diretrizes
<b>BSC</b>	Balanced Scorecard
<b>OKR</b>	Objectives and Key Results
<b>RH</b>	Recursos Humanos
<b>TI</b>	Tecnologia da Informação
<b>PDCA</b>	Plan, Do, Check, Act (Planejar, Fazer, Verificar, Agir)
<b>ISO</b>	International Organization for Standardization
<b>PMI</b>	Project Management Institute
<b>KPI</b>	Key Performance Indicator (Indicador-Chave de Desempenho)

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Conhecimento prévio dos participantes do questionário sobre GD	32
Gráfico 2 - Impacto da GD na motivação da equipe	32
Gráfico 3 - Impacto da GD na comunicação e coordenação dentro da equipe	33
Gráfico 4 - Impacto da GD na produtividade da equipe	33
Gráfico 5 - Principais desafios na implementação da GD	34
Gráfico 6 - Dimensões críticas do impacto da Gestão por Diretrizes (produtividade, satisfação, comunicação, qualidade, cumprimento de prazos e alinhamento estratégico)	38

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Etapas do Processo de Gestão por Diretrizes na Construção Civil	22
Figura 2 - Fluxograma para implementação da GD na CC	45
Figura 3 - Exemplo de Plano de Ataque da empresa MZ3 Engenharia	49
Figura 4 - Planejamento da Produção Semanal (PPS) da MZ3 Engenharia	49
Figura 5 - Reunião de Gerenciamento Diário (GD)	50
Figura 6 - Gráfico de Evolução Física Semanal	51

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Justificativa	11
1.2	<b>Erro! Indicador não definido.</b> 1.2.1 <i>Objetivo Geral</i>
	12
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	12
1.3	<b>Erro! Indicador não definido.</b> 1.4 Estruturação do trabalho
	14
2	<b>Erro! Indicador não definido.</b> 2.1 Gestão por Diretrizes
	16
2.2	<b>Erro! Indicador não definido.</b> 2.3 <b>Erro! Indicador não definido.</b> 2.4
	<b>Erro! Indicador não definido.</b> 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS
	29
3.1	<b>Erro! Indicador não definido.</b> 3.2
	<b>Erro! Indicador não definido.</b> 4 ANÁLISE DE RESULTADOS: TENDÊNCIAS E MELHORES PRÁTICAS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR DIRETRIZES NA CONSTRUÇÃO PREDIAL
	31
5	ROTEIRO PARA IMPLANTAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR DIRETRIZES (GD) NA CONSTRUÇÃO CIVIL
	42
5.1	<b>Erro! Indicador não definido.</b> 5.2 <b>Erro! Indicador não definido.</b> 5.3 <b>Erro! Indicador não definido.</b> 5.4
	<b>Erro! Indicador não definido.</b> 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS
	55
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS
	58

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Justificativa

A realização deste estudo tem como motivação contribuir para o avanço teórico e prático da área de Construção Civil, ao ampliar o conhecimento sobre a aplicação da Gestão por Diretrizes (GD) em um setor específico. O trabalho visa fornecer informações relevantes que possam enriquecer a literatura acadêmica e orientar práticas gerenciais mais eficazes.

Em um mercado altamente competitivo como o da construção civil, em que pequenas melhorias podem resultar em grandes impactos, compreender como a GD influencia o clima organizacional e o desempenho das equipes representa um diferencial estratégico importante para as empresas.

Além disso, o estudo atende à demanda por pesquisas aplicadas à construção predial, considerando as particularidades dos processos produtivos do setor. Ao promover um ambiente de trabalho mais saudável e aumentar a eficiência operacional, a Gestão por Diretrizes pode impactar positivamente tanto os resultados econômicos quanto sociais das empresas.

Dessa forma, este estudo busca preencher uma lacuna existente na literatura, fornecendo uma análise abrangente e aplicada sobre a implementação da GD na indústria da construção predial. Espera-se que as recomendações apresentadas contribuam para a melhoria do clima organizacional e a otimização dos resultados globais dos projetos de construção.

Por fim, a pesquisa pretende servir de base teórica e prática para gestores, engenheiros e pesquisadores interessados em compreender como alinhar diretrizes estratégicas e dinâmicas humanas em ambientes complexos de construção. Assim, contribui para o fortalecimento de uma cultura organizacional orientada por resultados e melhoria contínua.

## 1.2 Objetivo

### 1.2.1 Objetivo Geral

Discutir e analisar a implementação da Gestão por Diretrizes e seus efeitos sobre o clima organizacional das equipes envolvidas em projetos de construção de edifícios, identificando como essa abordagem gerencial influencia a motivação, eficiência e integração das equipes..

### 1.2.2 Objetivos Específicos

1. Avaliar o impacto da GD nas dinâmicas de trabalho, considerando indicadores como motivação, produtividade e comunicação entre equipes;
2. Sintetizar os principais princípios e práticas da GD e sua aplicabilidade na construção civil;
3. Propor estratégias para otimizar a implementação da GD, visando melhoria contínua e fortalecimento do clima organizacional;
4. Relacionar os resultados obtidos com as melhores práticas de gestão contemporâneas, destacando as contribuições da GD para o alinhamento estratégico e operacional das empresas de construção.

## 1.3 Métodos de pesquisa

Para a realização desta pesquisa, adotou-se uma abordagem teórico-interpretativa, fundamentada em pesquisa bibliográfica e análise crítica da literatura especializada, complementada pela aplicação prática dos conceitos em um ambiente empresarial real do setor da construção civil. Essa abordagem foi escolhida por permitir uma compreensão aprofundada dos conceitos e práticas da Gestão por Diretrizes (GD) e sua relação direta com o clima organizacional no campo, em especial nos canteiros de obras analisados.

Segundo Gil (2019), a pesquisa bibliográfica possibilita o levantamento, seleção e análise de publicações relevantes sobre um determinado tema, oferecendo

embasamento teórico e contribuindo para a formulação de novas interpretações. Assim, foram consultadas fontes acadêmicas recentes — incluindo artigos científicos, dissertações, teses, livros técnicos e relatórios institucionais — publicadas entre 2014 e 2024, garantindo a atualidade e a confiabilidade das informações.

A investigação foi estruturada em três etapas metodológicas principais, descritas a seguir:

1. Revisão Bibliográfica: Esta etapa consistiu na identificação e seleção de obras e estudos relevantes sobre Gestão por Diretrizes, clima organizacional e gestão de equipes no setor da construção civil. O levantamento foi realizado em bases de dados reconhecidas, como SciELO, Google Scholar, CAPES Periódicos e ScienceDirect, buscando autores nacionais e internacionais de referência, como Falconi (1999; 2013; 2018), Chiavenato (2014), Robbins (2017) e Lacerda (2018).

Essa revisão forneceu a base teórica para a análise da aplicação prática da GD em uma empresa de construção de edifícios de médio porte, localizada na região Sudeste, onde os conceitos estudados foram observados no contexto de uma obra em execução, envolvendo diferentes equipes e níveis hierárquicos.

2. Análise Crítica: Nessa etapa, os materiais selecionados foram examinados de forma comparativa e interpretativa, buscando identificar convergências, divergências e lacunas teóricas relacionadas à aplicação da Gestão por Diretrizes em empresas e obras da construção civil. Foram considerados aspectos como engajamento, comunicação e produtividade das equipes em canteiros de obras. Essa análise dialogou com a realidade observada na empresa, permitindo relacionar as diretrizes propostas por Falconi (1999) — originalmente voltadas à gestão corporativa — à gestão operacional de obras, onde desafios como prazos, segurança e liderança impactam diretamente o clima organizacional.

Para tal, utilizaram-se critérios de análise qualitativa, levando em conta a pertinência temática, a relevância metodológica e a consistência argumentativa de cada estudo, bem como sua aplicabilidade prática ao cenário estudado.

3. Síntese e Formulação de Conclusões: As informações obtidas foram organizadas e sintetizadas, resultando em conclusões interpretativas e recomendações práticas sobre a aplicação da GD na construção civil. Essa etapa envolveu a observação e interpretação de práticas de gestão na empresa analisada, integrando a teoria com a prática gerencial. A síntese final buscou propor melhorias na comunicação interna, no alinhamento de metas e no desenvolvimento de lideranças nos canteiros de obras, conectando a abordagem estratégica de Falconi às particularidades do ambiente operacional da construção.

A escolha pela abordagem qualitativa e interpretativa justifica-se pelo caráter exploratório e descritivo do estudo, que visa compreender como as práticas de gestão influenciam comportamentos, percepções e interações organizacionais no campo, em vez de medir variáveis quantitativamente. Assim, o método adotado mostra-se adequado para examinar fenômenos complexos e multifatoriais, como a relação entre diretrizes estratégicas, liderança e clima organizacional nas empresas e obras analisadas.

#### **1.4 Estruturação do trabalho**

Este trabalho está dividido em quatro capítulos, com a finalidade de apresentar ao leitor o tema em questão. Inicialmente, a introdução contextualiza o tema dentro da indústria da construção de edifícios, destacando a complexidade crescente dos projetos devido à demanda por designs inovadores, integração de tecnologias avançadas, conformidade com regulamentações rigorosas e considerações ambientais. Nesse cenário, a Gestão por Diretrizes emerge como uma abordagem estratégica capaz de alinhar objetivos organizacionais com as atividades diárias das equipes, promovendo uma maior sinergia e foco na consecução dos resultados desejados.

A pesquisa se delimita ao impacto da implementação da Gestão por Diretrizes no clima organizacional de equipes em empresas do setor da construção civil localizadas no interior do estado de São Paulo, especificamente em projetos de construção de edifícios residenciais mistos. A escolha dessa delimitação geográfica

justifica-se pela concentração significativa de empresas do setor na região e pela representatividade do mercado imobiliário local.

O segundo capítulo apresenta uma revisão da literatura, em que são explorados os fundamentos teóricos da Gestão por Diretrizes, clima organizacional e suas interações no contexto da construção predial. Esta seção analisa teorias, modelos conceituais e estudos de casos para compreender o impacto da gestão no ambiente de trabalho das equipes de projeto. A metodologia adotada é teórico-interpretativa, baseada em uma análise detalhada da literatura existente sobre os temas em foco.

O terceiro capítulo detalha os materiais e métodos de trabalho, que incluem a realização de uma revisão bibliográfica, análise crítica dos materiais selecionados e síntese das principais conclusões teóricas. Esses métodos visam identificar pontos de convergência, divergência e lacunas na literatura, fornecendo uma base sólida para as conclusões e recomendações que serão formuladas. A coleta dos dados também é apresentada neste capítulo.

O quarto capítulo descreve os resultados da pesquisa, incluindo a identificação das tendências atuais e melhores práticas relacionadas à implementação da Gestão por Diretrizes na construção predial. A análise buscou entender como essas práticas podem ser adaptadas e otimizadas para diferentes contextos organizacionais, considerando variáveis como o tamanho da empresa, a complexidade do projeto, o perfil da equipe e as demandas do mercado.

Na sequência, são apresentadas as considerações finais do trabalho seguida dos referenciais teóricos utilizados.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Gestão por Diretrizes

A Gestão por Diretrizes (GD), também conhecida como *Hoshin Kanri*, é uma metodologia de administração estratégica que visa alinhar os objetivos de longo prazo de uma organização com suas metas operacionais de curto prazo, garantindo que todas as ações e decisões estejam direcionadas à concretização da estratégia empresarial.

Segundo Falconi (1999), a GD estrutura-se sobre o princípio do desdobramento sistemático de metas, em que os objetivos estratégicos da alta direção são traduzidos em metas específicas para cada departamento, equipe e colaborador. Esse processo hierárquico de planejamento assegura que todos os níveis da organização atuem de forma coordenada e alinhada, promovendo uma gestão orientada por resultados.

A obra de Falconi (1999) representa uma fase inicial da disseminação da GD no Brasil, marcada por uma abordagem predominantemente técnica e estrutural, com ênfase na padronização de processos, no uso de indicadores e no controle de desempenho. Nessa perspectiva, a metodologia é vista principalmente como um instrumento de gestão racional, direcionado à busca de maior eficiência operacional e da melhoria dos resultados organizacionais.

No entanto, a partir de obras posteriores — especialmente Falconi (2013) e Falconi (2018) — o autor amplia sua visão, reconhecendo que a eficácia da Gestão por Diretrizes depende essencialmente do fator humano. Enquanto o modelo de 1999 priorizava o gerenciamento por metas, o de 2013 destaca que as pessoas são o eixo central da execução das diretrizes, pois são elas que transformam planos em resultados tangíveis.

Essa evolução conceitual demonstra uma transição de uma visão mecanicista para uma abordagem sociotécnica e participativa, em que o sucesso da GD depende do engajamento, da comunicação e do comprometimento coletivo. Falconi (2013) afirma que o papel do líder, nesse contexto, é “transformar metas em propósito compartilhado”, fortalecendo o vínculo entre gestão e cultura organizacional.

A literatura contemporânea reforça essa perspectiva integradora. Shimizu

(2010) e Chiavenato (2014) apontam que a GD deve ser entendida como um sistema de gestão e aprendizado organizacional, baseado na melhoria contínua e no desenvolvimento de competências. O método PDCA (Plan, Do, Check, Act) é fundamental nesse processo, pois estabelece um ciclo permanente de planejamento, execução, monitoramento e correção.

Além disso, Kaplan e Norton (1996), ao proporem o *Balanced Scorecard* (BSC), reforçam a importância de alinhar os indicadores operacionais aos objetivos estratégicos, princípio que também sustenta a GD. Essa integração de ferramentas gerenciais possibilita um controle sistêmico de metas, sem perder de vista o fator humano e os valores institucionais que sustentam o desempenho.

A GD também pode ser compreendida como uma filosofia de gestão participativa, que promove o envolvimento de todos os colaboradores na definição, execução e acompanhamento das metas organizacionais. Essa característica é especialmente relevante na construção civil, setor em que o sucesso dos projetos depende da cooperação entre profissionais de diferentes áreas e níveis hierárquicos. Conforme ressaltam Santos et al. (2020), a adoção da GD nesse contexto favorece a redução de retrabalhos, a comunicação intersetorial e o fortalecimento do senso de pertencimento entre as equipes.

Por fim, autores recentes, como Martins e Campos (2023), destacam que a maturidade na implantação da GD requer não apenas o domínio técnico das ferramentas de gestão, mas também a capacidade de desenvolver lideranças transformadoras. Tais líderes devem atuar como facilitadores do aprendizado e promotores da inovação, assegurando que a GD se mantenha como um processo dinâmico e adaptável às mudanças do ambiente corporativo.

Dessa forma, a Gestão por Diretrizes consolida-se como uma metodologia robusta e flexível, que combina planejamento estratégico, gestão de desempenho e valorização das pessoas. Sua aplicação eficaz requer a integração entre técnica e cultura, processo e propósito — fundamentos essenciais para a competitividade e sustentabilidade das organizações no cenário atual da construção civil.

## 2.2 Clima Organizacional

O clima organizacional constitui um dos elementos mais relevantes para o êxito das organizações contemporâneas, sendo amplamente reconhecido como fator determinante do comportamento, da motivação e do desempenho dos colaboradores. De modo geral, o clima organizacional expressa a percepção coletiva dos indivíduos a respeito do ambiente de trabalho — ou seja, como os funcionários interpretam e vivenciam o conjunto de práticas, normas e valores institucionais que moldam a vida organizacional.

Segundo Chiavenato (2014), o clima organizacional resulta da interação entre diversos fatores, como comunicação interna, estilo de liderança, políticas de gestão de pessoas, estrutura hierárquica e ambiente físico. Esses elementos combinados geram sensações de bem-estar ou insatisfação, afetando diretamente o nível de engajamento e produtividade das equipes.

Robbins (2017) complementa essa visão ao definir o clima organizacional como a “personalidade” da organização, um reflexo das normas e valores compartilhados que orientam o comportamento coletivo. O autor destaca que um clima positivo está associado a baixas taxas de rotatividade e absenteísmo, além de maior comprometimento e criatividade por parte dos colaboradores. Em contrapartida, ambientes marcados por desconfiança e comunicação deficiente tendem a gerar conflitos, resistência e perda de desempenho.

Lacerda (2018) enfatiza que o clima organizacional é um fator determinante para a saúde psicológica e emocional dos trabalhadores. Um ambiente harmônico contribui para a redução do estresse ocupacional e para o fortalecimento das relações interpessoais, favorecendo o senso de pertencimento e a satisfação profissional. Em contrapartida, um clima hostil ou negligenciado pode resultar em aumento de turnover, baixa motivação e comprometimento reduzido com os resultados.

A avaliação do clima organizacional pode ser conduzida por diferentes metodologias, como questionários, entrevistas estruturadas e grupos focais, permitindo identificar percepções e atitudes relacionadas ao ambiente interno. Para Dias et al. (2022), tais instrumentos de diagnóstico fornecem dados essenciais à formulação de estratégias de intervenção capazes de promover melhorias

sustentáveis na cultura organizacional e no desempenho coletivo.

Além disso, Falconi (2013) destaca o papel da liderança transformadora como fator central para o desenvolvimento e manutenção de um clima saudável. Líderes que se comunicam com clareza, praticam o reconhecimento e estimulam a cooperação entre os membros da equipe contribuem para a criação de um ambiente de confiança e engajamento. Esse tipo de liderança é especialmente importante em setores caracterizados por alta complexidade operacional, como o da construção civil.

No contexto da construção civil, a gestão do clima organizacional assume relevância ainda maior devido às particularidades do setor, como a elevada rotatividade de mão de obra, a sazonalidade dos projetos e a diversidade das equipes envolvidas. De acordo com Chiavenato (2014), a criação de um clima positivo em canteiros de obras é um desafio constante, uma vez que esses ambientes estão sujeitos a condições de trabalho dinâmicas, pressões de prazo e exigências de segurança.

Nesse sentido, promover um clima organizacional saudável nos canteiros de obras implica adotar práticas de gestão que valorizem a comunicação aberta, o reconhecimento e a segurança psicológica dos trabalhadores. A implementação de programas de integração, treinamentos regulares e canais de feedback contínuos favorece a cooperação entre equipes de diferentes especialidades, reduz o retrabalho e aumenta o comprometimento com a qualidade e os prazos.

Schneider, Ehrhart e Macey (2013) aprofundam essa discussão ao considerar o clima organizacional como mediador entre as práticas de gestão e os resultados organizacionais. Os autores defendem que empresas com um clima pautado no bem-estar e na inovação tendem a apresentar maior sustentabilidade a longo prazo, justamente por cultivarem um ambiente em que os colaboradores se sentem motivados a propor melhorias e resolver problemas de forma colaborativa.

De modo semelhante, Parker et al. (2003) ressaltam que dimensões como apoio, reconhecimento, autonomia e justiça organizacional estão fortemente associadas à motivação e ao desempenho no trabalho. Para os autores, “o clima de suporte está diretamente correlacionado com altos níveis de satisfação e menor rotatividade” (Parker et al., 2003, p. 391). Essa constatação é particularmente

relevante para o setor da construção civil, onde o turnover elevado pode comprometer tanto a produtividade quanto a segurança no ambiente de obra.

James, Choi e Ko (2010) acrescentam que o estudo do clima organizacional deve considerar variáveis contextuais e culturais, uma vez que fatores como localização, sazonalidade e condições físicas do trabalho podem alterar significativamente a percepção dos colaboradores. Em regiões de intensa atividade construtiva, como o interior de São Paulo, elementos como o calor excessivo, o ritmo intenso de produção e a rotatividade de equipes terceirizadas tornam o gerenciamento do clima um desafio ainda mais complexo.

McGregor (1960), por sua vez, oferece uma base clássica para compreender a relação entre o comportamento gerencial e o clima organizacional. Em sua teoria X e Y, o autor propõe que as atitudes dos gestores em relação aos subordinados influenciam diretamente o ambiente psicológico de trabalho. Gestores que adotam uma visão positiva e confiante (Teoria Y) tendem a construir um clima de motivação e engajamento, enquanto visões controladoras e punitivas (Teoria X) geram ambientes de tensão e resistência.

Por fim, Kuenzi e Schminke (2009) argumentam que a liderança ética é componente essencial na formação de um clima organizacional saudável. Líderes que atuam com integridade e transparência estabelecem relações de confiança, fortalecendo o senso de justiça e de propósito coletivo. Essa conduta é fundamental em canteiros de obras, onde o trabalho conjunto, a segurança e o respeito mútuo são indispensáveis à produtividade e à redução de acidentes.

Assim, o clima organizacional revela-se não apenas como um indicador do bem-estar interno, mas como um ativo estratégico das organizações — especialmente na construção civil, em que as relações interpessoais, o trabalho em equipe e o engajamento dos colaboradores influenciam diretamente a qualidade, a eficiência e a sustentabilidade dos projetos.

### **2.3 Interseção entre Gestão por Diretrizes e Clima Organizacional**

A interseção entre a gestão por diretrizes e o clima organizacional no setor da

construção civil apresenta-se como um tema de grande relevância, especialmente devido às particularidades e desafios inerentes a este setor. A implantação eficaz da gestão por diretrizes pode influenciar positivamente o clima organizacional, resultando em melhores índices de produtividade, qualidade e satisfação dos colaboradores.

Os agentes da Gestão por Diretrizes (GD) exercem influência direta sobre o clima organizacional ao fomentarem o alinhamento das atividades operacionais, a transparência nos processos, a participação efetiva dos colaboradores, a consolidação de uma cultura de melhoria contínua e a adoção de uma liderança participativa. Esse alinhamento operacional, por sua vez, é concretizado por meio do desdobramento dos objetivos estratégicos em metas específicas, o que não apenas viabiliza uma melhor coordenação entre as equipes, mas também minimiza retrabalhos, otimiza a eficiência dos processos e fortalece uma visão compartilhada entre os colaboradores. Vale ressaltar que, na ausência desse mecanismo de integração, a organização pode enfrentar desarticulação na execução das atividades, esforços duplicados e, consequentemente, frustrações decorrentes da dificuldade em atingir os objetivos institucionais.

A clareza e transparência se manifestam na definição e comunicação de objetivos organizacionais de forma acessível e comprehensível para todos os níveis hierárquicos, o que aumenta a confiança dos colaboradores, reduz incertezas e incentiva uma maior adesão às metas. Contudo, a falta de clareza pode gerar confusão, desmotivação e dificuldades na tomada de decisão.

A participação ativa dos colaboradores é fortalecida quando eles são envolvidos na definição das metas que impactam diretamente suas próprias atividades, bem como nos processos de revisão e feedback. Isso aumenta o engajamento, o senso de pertencimento e o comprometimento com os objetivos organizacionais. Sem essa participação, os colaboradores podem se sentir excluídos e desmotivados.

A cultura de melhoria contínua é sustentada por práticas como o ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act), que visa aprimorar continuamente os processos e as entregas. Essa abordagem incrementa a qualidade do trabalho, além de promover inovação e adaptabilidade. Na ausência de tal cultura, os processos podem se tornar obsoletos,

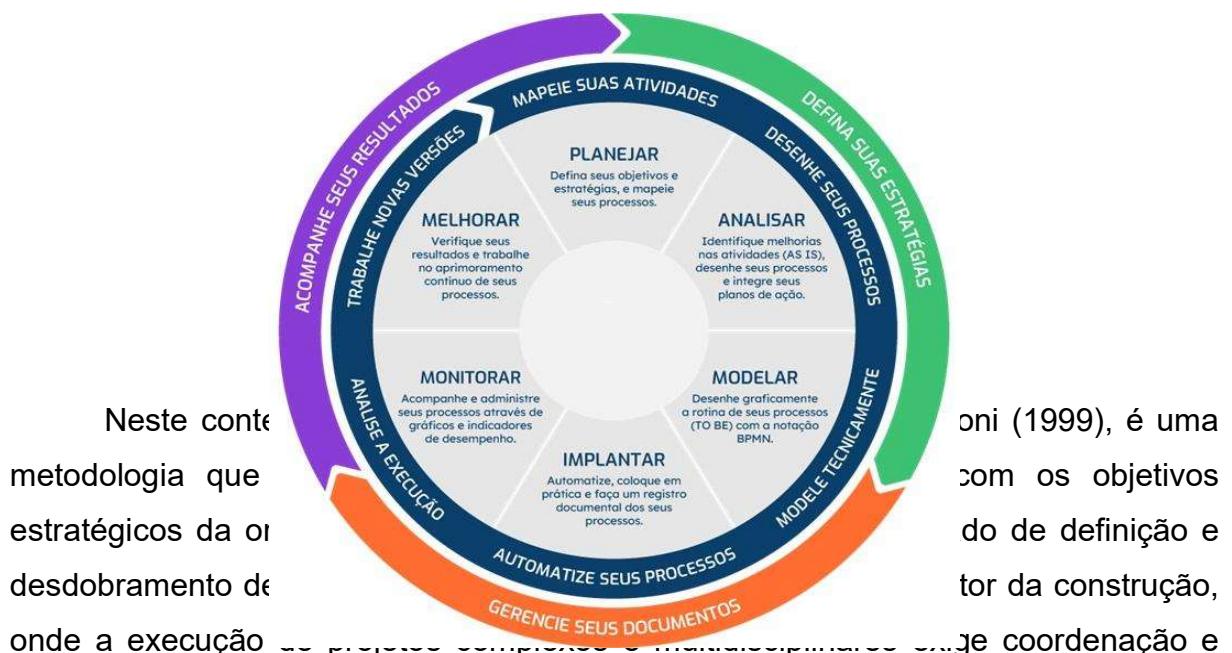
com baixa capacidade de resposta às mudanças do mercado.

Por fim, a liderança participativa envolve líderes atuando como facilitadores, oferecendo suporte e reconhecendo as contribuições das equipes. Esse estilo de liderança constrói confiança, inspira os colaboradores e cria um ambiente colaborativo. Quando a liderança é distante, há risco de desmotivação e aumento no turnover.

Ilustrando esses pontos, os agentes da GD (como alinhamento de atividades, clareza e transparência, participação ativa, entre outros) influenciam áreas de atuação como produtividade, qualidade e satisfação, resultando em aumento da eficiência, engajamento e redução de conflitos.

Para compreender de forma visual como esses agentes influenciam os resultados organizacionais, é essencial observar como o ciclo PDCA estrutura a aplicação prática da Gestão por Diretrizes na construção civil. Esse ciclo orienta o planejamento, a execução, o monitoramento e a adoção de ações corretivas, garantindo maior alinhamento entre equipes e clareza na definição de metas. A Figura 1 apresenta as etapas do Processo de Gestão por Diretrizes aplicadas ao setor, evidenciando como o PDCA organiza o fluxo de trabalho e sustenta a melhoria contínua das operações.

Figura 1 - Etapas do Processo de Gestão por Diretrizes na Construção Civil



clareza de objetivos. A aplicação da gestão por diretrizes possibilita que cada equipe e colaborador entenda seu papel específico e como suas ações contribuem para os resultados globais do projeto.

Chiavenato (2014) destaca que a clareza e a transparência proporcionadas pela gestão por diretrizes impactam, diretamente, o clima organizacional nas empresas. Quando os objetivos são bem definidos e comunicados de forma eficaz, os colaboradores se sentem mais seguros e motivados, o que contribui para um ambiente de trabalho positivo. Além disso, a participação ativa dos funcionários no processo de definição de metas pode aumentar o engajamento e o comprometimento com os objetivos organizacionais.

No entanto, a relação entre gestão por diretrizes e clima organizacional não é unidimensional. Lacerda (2018) observa que a melhoria do clima organizacional pode, por sua vez, reforçar a eficácia da gestão por diretrizes. Um ambiente de trabalho positivo, onde os colaboradores se sentem valorizados e reconhecidos, tende a ser mais receptivo a mudanças e inovações, facilitando a implementação de novas práticas de gestão. Além disso, um bom clima organizacional pode aumentar a produtividade e a qualidade do trabalho, contribuindo para o atingimento das metas estabelecidas.

A gestão por diretrizes também pode contribuir para a resolução de conflitos e para a melhoria da comunicação interna, aspectos essenciais para a manutenção de um clima organizacional saudável. Segundo Robbins (2017), um dos principais desafios na construção civil é a gestão de equipes diversificadas, muitas vezes compostas por profissionais de diferentes formações e culturas. A aplicação de práticas de gestão que promovam a integração e a colaboração entre essas equipes pode mitigar conflitos e criar um ambiente mais harmonioso.

Dias et al. (2022) argumentam que a implementação da gestão por diretrizes no setor da construção deve ser acompanhada por uma liderança eficaz, capaz de inspirar e motivar as equipes. Líderes que adotam uma abordagem participativa e transparente não apenas facilitam o alinhamento estratégico, mas também promovem um clima de confiança e respeito. Isso é particularmente importante em canteiros de obras, onde a pressão por prazos e a complexidade das tarefas podem gerar estresse

e desmotivação.

No contexto específico da construção civil, a gestão por diretrizes pode ajudar a enfrentar desafios como a alta rotatividade de pessoal e a necessidade de cumprimento rigoroso de prazos e orçamentos. Falconi (1999) ressalta que a sistematização dos processos e a definição clara de responsabilidades podem reduzir a incerteza e aumentar a eficiência operacional. Ao mesmo tempo, um clima organizacional positivo pode atrair e reter talentos, reduzindo os custos associados à rotatividade e ao treinamento de novos funcionários.

Adicionalmente, Oliveira e Fischer (2011) enfatizam que a gestão por diretrizes deve ser acompanhada por uma cultura organizacional que valorize o desenvolvimento contínuo das equipes. No setor da construção civil, onde a inovação e a adaptabilidade são essenciais, é crucial que a gestão por diretrizes não apenas alinhe os objetivos estratégicos, mas também promova um ambiente onde o aprendizado e a melhoria contínua sejam incentivados. Segundo os autores, "um ambiente de trabalho que valoriza o desenvolvimento profissional contínuo contribui significativamente para um clima organizacional positivo e para a retenção de talentos" (Oliveira; Fischer, 2011, p. 234).

Além disso, Souza e Pires (2020) destacam que a implementação da gestão por diretrizes no setor da construção deve considerar as especificidades dos projetos de construção, como a temporalidade e a natureza cíclica dos projetos. Os autores argumentam que "a eficácia da gestão por diretrizes no setor da construção depende da capacidade de adaptação às mudanças constantes e da flexibilidade na gestão de projetos, características essenciais para a manutenção de um clima organizacional saudável e produtivo" (Souza; Pires, 2020, p. 198).

Por fim, estudos recentes, como o de Martins e Campos (2023), sugerem que a gestão por diretrizes pode atuar como um mecanismo de controle e de estímulo à inovação, ao mesmo tempo em que sustenta um ambiente organizacional positivo. Conforme apontado pelos autores, a integração entre gestão por diretrizes e inovação é vital para o sucesso organizacional no setor da construção, especialmente em cenários de alta competitividade e de rápida evolução tecnológica.

## 2.4 Impacto da Gestão por Diretrizes no Clima Organizacional

O impacto da gestão por diretrizes no clima organizacional é um aspecto amplamente estudado na literatura acadêmica, especialmente no contexto de setores como a construção civil, onde a complexidade e a dinâmica dos projetos exigem uma abordagem estruturada e integrada. A gestão por diretrizes, conforme descrito por Falconi (1999), proporciona um *framework*<sup>1</sup> sistemático para alinhar os objetivos estratégicos com as operações diárias, promovendo uma cultura de transparência, responsabilidade e colaboração.

A implementação da gestão por diretrizes pode transformar significativamente o clima organizacional, criando um ambiente de trabalho mais coerente e harmonioso. Chiavenato (2014) argumenta que a clareza na definição de metas e a comunicação eficaz são elementos fundamentais para a criação de um clima organizacional positivo. Quando os colaboradores compreendem claramente os objetivos da organização e como suas atividades individuais contribuem para esses objetivos, há um aumento na motivação e no engajamento. Essa clareza reduz incertezas e ansiedades, promovendo uma sensação de segurança e propósito entre os funcionários.

Segundo Cardoso e Silva (2020), a gestão por diretrizes também é capaz de promover uma cultura organizacional mais coesa ao facilitar o alinhamento entre diferentes áreas da empresa. Os autores apontam que “a interligação de objetivos estratégicos com as operações diárias permite uma maior sinergia entre as equipes, resultando em um ambiente de trabalho mais colaborativo e menos fragmentado” (CARDOSO; SILVA, 2020, p. 89). Essa sinergia é essencial para a construção civil, onde a integração entre diferentes disciplinas e especialidades é crucial para o sucesso dos projetos.

Robbins (2017) ressalta que a gestão por diretrizes facilita a comunicação e a integração entre diferentes níveis hierárquicos e departamentos dentro da organização. Essa integração é crucial para o desenvolvimento de um clima

---

<sup>1</sup> Segundo Schiebelbein (2019) *framework* pode ser entendido como um conjunto estruturado de princípios, diretrizes e ferramentas que oferece uma abordagem organizada e sistemática para alcançar determinados objetivos, facilitando a implementação de processos e a tomada de decisões de forma coerente e eficiente.

organizacional colaborativo, onde os funcionários se sentem parte de uma equipe coesa e direcionada. A abordagem participativa, típica da gestão por diretrizes, permite que os colaboradores contribuam para o processo de definição de metas, aumentando o seu comprometimento e senso de pertencimento.

Além disso, a gestão por diretrizes pode impactar positivamente o clima organizacional ao promover uma cultura de melhoria contínua, embora esta não seja um componente obrigatório da metodologia. Lacerda (2018) observa que a utilização de ciclos de feedback, como o ciclo PDCA, pode ser incorporada à gestão por diretrizes para incentivar os funcionários a identificar áreas de melhoria e a implementar mudanças de forma proativa. Essa integração de técnicas de melhoria contínua, quando adotada, não apenas aumenta a eficiência operacional, mas também contribui para um ambiente de trabalho mais dinâmico e inovador. Contudo, é importante destacar que a implementação de práticas de melhoria contínua depende da escolha e das necessidades específicas de cada organização, podendo ou não fazer parte do "pacote" de técnicas associadas à gestão por diretrizes (Lacerda, 2018).

Gomes e Pereira (2021) argumentam que o impacto positivo da gestão por diretrizes no clima organizacional pode ser maximizado quando há uma liderança forte e engajada. Eles enfatizam que: "líderes que são capazes de comunicar claramente as metas e objetivos, ao mesmo tempo em que demonstram empatia e apoio aos colaboradores, criam um ambiente de trabalho onde a motivação e a satisfação são significativamente elevadas" (Gomes; Pereira, 2021, p. 134). Essa liderança é particularmente relevante no setor da construção civil, onde as condições de trabalho frequentemente desafiadoras podem afetar o moral e o engajamento dos funcionários.

Na construção civil, a gestão por diretrizes, como destaca Dias et al. (2022), oferece uma abordagem estratégica que ajuda a enfrentar desafios comuns do setor, como o cumprimento rigoroso de prazos e a coordenação de equipes diversificadas. Essa prática envolve definir objetivos claros e específicos, que guiam todas as ações e decisões dos gestores, facilitando a integração das várias áreas envolvidas nos projetos. A definição clara de responsabilidades e a sistematização dos processos operacionais podem reduzir conflitos e aumentar a eficiência, contribuindo para um clima organizacional mais positivo. Além disso, a participação ativa dos trabalhadores na definição e acompanhamento das metas pode aumentar o seu engajamento e

satisfação.

Por outro lado, é importante reconhecer que a implantação da gestão por diretrizes pode também intensificar conflitos interpessoais. A pressão pelo cumprimento de metas e a necessidade de adaptação a novos processos podem gerar tensões entre os membros da equipe ou entre setores. Esses aspectos demandam uma atenção especial do gestor, que deve estar preparado para mediar conflitos e promover um ambiente de trabalho colaborativo (Dias et al., 2022).

Assim, apesar dos benefícios, é crucial considerar que nem tudo são maravilhas nessa implantação e que desafios relacionados ao clima organizacional podem surgir e precisam ser gerenciados de forma eficaz. Uma forma de mitigar esses conflitos é a implementação de espaços regulares para diálogo, como reuniões de alinhamento e feedback, onde as equipes possam expressar suas dificuldades e propor soluções em conjunto. Além disso, o gestor pode investir em treinamentos focados em comunicação não violenta e resolução de conflitos, capacitando os colaboradores para lidar com tensões de maneira construtiva. Outra estratégia é estabelecer um sistema de reconhecimento e recompensa para valorizar esforços e conquistas, promovendo uma cultura de respeito mútuo e incentivo ao trabalho em equipe.

Falconi (1999) enfatiza que a liderança desempenha um papel crucial na eficácia da gestão por diretrizes e, consequentemente, no impacto desta no clima organizacional. Líderes que adotam uma abordagem participativa e transparente são capazes de inspirar confiança e respeito, criando um ambiente de trabalho onde os colaboradores se sentem valorizados e apoiados. Essa liderança eficaz é essencial para a manutenção de um clima organizacional positivo, especialmente em setores como a construção civil, onde a pressão por resultados e a complexidade das operações podem gerar estresse e desmotivação.

Adicionalmente, Santos e Costa (2019) sugerem que a gestão por diretrizes pode ser um fator determinante para a perenidade organizacional, ao alinhar os objetivos de curto prazo com a visão estratégica de longo prazo. Eles afirmam que: “um clima organizacional que favorece a inovação e a adaptação contínua é fundamental para a resiliência das empresas no setor da construção civil” (Santos; Costa, 2019, p. 105). Este alinhamento entre metas imediatas e objetivos futuros é

essencial para que as empresas se mantenham competitivas em um mercado em constante mudança.

Ao alinhar os objetivos estratégicos com as operações diárias, promover a comunicação e a colaboração, e incentivar uma cultura de melhoria contínua, essa abordagem pode transformar o ambiente de trabalho, aumentando a motivação, a satisfação e a produtividade dos colaboradores. No setor da construção civil, esses benefícios são particularmente importantes, contribuindo para a execução de projetos de alta qualidade e para a sustentabilidade das empresas.

### **3 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Neste capítulo, são apresentados os aspectos metodológicos que embasam a realização deste estudo, cujo foco é investigar o impacto estratégico da implementação da Gestão por Diretrizes no clima organizacional de equipes em projetos executivos de construção de edifícios.

Inicialmente, é detalhado o processo de revisão bibliográfica, que consiste na seleção e análise de fontes teóricas e empíricas relevantes para o tema em questão. A referida revisão bibliográfica é apresentada no capítulo de Fundamentação Teórica do presente relatório de pesquisa. Em seguida, é descrita a síntese dos dados coletados, evidenciando as principais tendências e práticas identificadas na literatura. A etapa subsequente envolve a explicação dos métodos de coleta e análise de dados, destacando as técnicas utilizadas para examinar e interpretar as informações obtidas.

#### **3.1 Aplicação do Questionário**

A segunda etapa da coleta de dados envolveu a aplicação de questionários, elaborados com base na revisão bibliográfica. Os questionários foram desenhados para captar a percepção dos profissionais de construção civil sobre a implementação da Gestão por Diretrizes e seu impacto no Clima Organizacional, cujo esboço é apresentado no APÊNDICE A.

#### **3.2 Síntese dos dados coletados**

A metodologia de coleta de dados deste estudo combina uma abordagem qualitativa, baseada na revisão bibliográfica, com a aplicação de questionários. Esta combinação permite uma análise abrangente e detalhada dos dados, garantindo a triangulação dos resultados e aumentando a validade e a confiabilidade das conclusões. A primeira etapa da coleta de dados envolveu uma revisão bibliográfica abrangente, focada em identificar e analisar livros, artigos acadêmicos, teses e dissertações que abordam a Gestão por Diretrizes e o Clima Organizacional.

A revisão bibliográfica seguiu uma abordagem teórico-interpretativa, permitindo uma compreensão profunda das interações entre esses conceitos e identificando pontos de convergência, divergência e lacunas na literatura existente. Essa análise teórica forneceu uma base sólida para o desenvolvimento dos questionários e para a

interpretação dos dados coletados.

A segunda etapa da coleta de dados envolveu a aplicação de questionários que foram desenhados para captar a percepção dos profissionais de construção civil sobre a implementação da Gestão por Diretrizes e seu impacto no Clima Organizacional. O questionário foi estruturado em três seções principais: dados demográficos, informações sobre os respondentes, como idade, gênero, posição na empresa, e anos de experiência no setor da construção civil; Gestão por Diretrizes, com perguntas relacionadas à implementação, práticas e desafios da Gestão por Diretrizes nas organizações dos respondentes; e Clima Organizacional, focadas na percepção dos respondentes sobre o Clima Organizacional antes e depois da implementação da Gestão por Diretrizes.

Os questionários foram distribuídos eletronicamente para um grupo selecionado de profissionais que trabalham em empresas de construção civil. A amostra foi escolhida de forma a incluir uma variedade de perfis e experiências, garantindo a representatividade dos dados.

A síntese dos dados coletados envolveu a integração das informações obtidas na revisão bibliográfica e nos questionários, utilizando uma abordagem qualitativa para analisar os resultados. A análise qualitativa baseou-se na revisão bibliográfica e nas respostas dos questionários, em que os dados foram examinados de forma crítica e categorizados em temas relevantes. As informações extraídas da literatura ajudaram a contextualizar os resultados obtidos por meio dos questionários e a identificar tendências e melhores práticas.

Os passos seguidos para a análise qualitativa foram: codificação inicial, em que as respostas dos questionários foram lidas e codificadas de acordo com temas e padrões emergentes; categorização, agrupando as codificações em categorias temáticas que refletiam os principais aspectos da Gestão por Diretrizes e do Clima Organizacional; interpretação dos dados, analisando e interpretando as categorias à luz da revisão bibliográfica para entender as relações e implicações dos dados; e integração dos resultados, em que os resultados da análise qualitativa dos questionários foram integrados com os achados da revisão bibliográfica.

## **4 ANÁLISE DE RESULTADOS: TENDÊNCIAS E MELHORES PRÁTICAS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR DIRETRIZES NA CONSTRUÇÃO PREDIAL**

A análise das respostas obtidas no questionário aplicado sobre o impacto estratégico da implementação da Gestão por Diretrizes (GD) no clima organizacional de equipes em projetos executivos de construção de edifícios revelou um conjunto relevante de informações.

O instrumento foi respondido por profissionais atuantes no setor da construção civil, abrangendo cargos como engenheiros civis, arquitetos, gestores de obras, técnicos em edificações e consultores empresariais. A amostra contou com participantes de diferentes níveis hierárquicos e tempo de experiência profissional variando de 1 a mais de 25 anos, o que proporcionou uma visão ampla e diversificada sobre o tema.

Essa heterogeneidade permitiu compreender como a GD é percebida por profissionais que atuam tanto na gestão estratégica quanto na execução operacional dos projetos, favorecendo uma análise mais completa sobre seus efeitos na motivação, na comunicação e na eficiência das equipes.

Além disso, a maioria dos respondentes possui formação superior completa, e parte significativa relatou ter especializações ou pós-graduações voltadas à área de gestão, engenharia ou administração. A faixa etária dos participantes se concentrou, em sua maior parte, entre 30 e 49 anos, e predominou o gênero masculino, o que reflete a composição típica da força de trabalho do setor da construção civil.

Os questionários foram respondidos majoritariamente por engenheiros civis, coordenadores de obras e profissionais das áreas de planejamento e qualidade, todos com atuação direta em obras residenciais de médio e grande porte. A maioria dos participantes indicou possuir conhecimento profundo ou intermediário sobre o conceito de Gestão por Diretrizes (GD), evidenciando familiaridade prática com a metodologia e sua aplicação em ambientes produtivos.

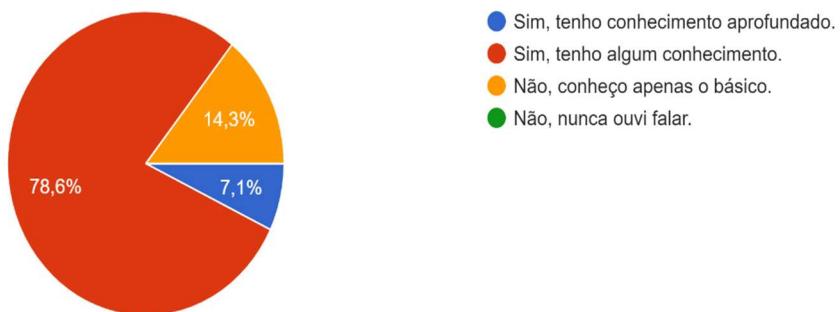
Essa composição de respondentes confere robustez à análise dos resultados, pois as percepções relatadas refletem vivências reais do clima organizacional no campo, ou seja, no contexto concreto dos canteiros de obras, onde fatores como

liderança, comunicação e condições de trabalho exercem influência direta sobre o desempenho das equipes.

*Gráfico 1 - Conhecimento prévio dos participantes do questionário sobre GD*

2.1) Você está ciente do conceito de Gestão por Diretrizes?

14 respostas



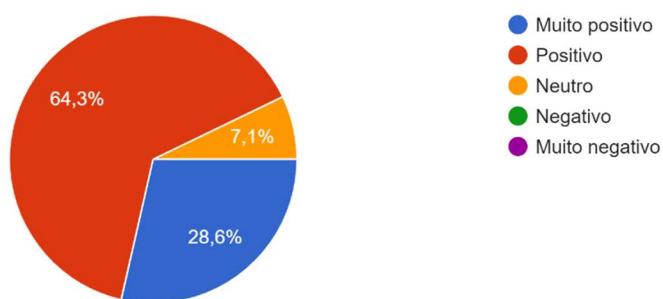
Fonte: Autoria própria.

No que tange ao impacto da GD na motivação das equipes, a maioria dos respondentes avaliou de maneira positiva, com alguns apontando que a clareza dos objetivos proporcionada pela GD foi um fator relevante para aumentar o foco e o engajamento dos colaboradores. Um dos respondentes mencionou que a gestão “nos proporciona uma visão clara dos objetivos estratégicos da empresa”, o que contribui para que a equipe entenda a importância de suas atividades diárias e como elas se conectam com os objetivos globais.

*Gráfico 2 - Impacto da GD na motivação da equipe*

2.2) Como você avalia o impacto da Gestão por Diretrizes na motivação da sua equipe?

14 respostas



lhoria da  
aram que  
idades e

comui  
a defi  
promc

*Gráfico 3 - Impacto da GD na comunicação e coordenação dentro da equipe*

2.3) A implementação da Gestão por Diretrizes melhorou a comunicação e a coordenação dentro da sua equipe?

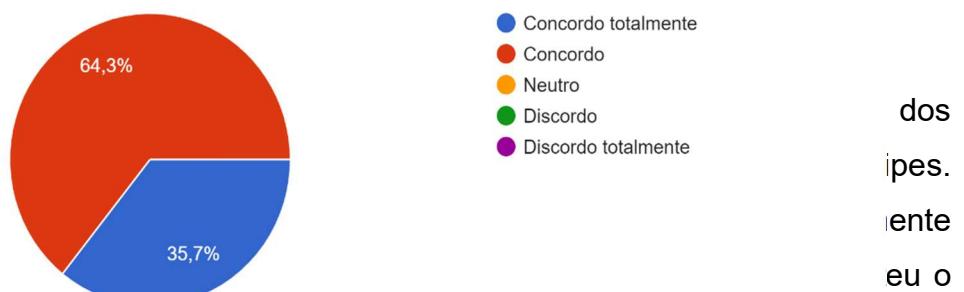
14 respostas



Em uma das respostas, um participante destacou que a GD “facilitou a definição do escopo de cada colaborador”, o que proporcionou uma gestão mais eficiente do tempo e das atividades. A melhoria na produtividade das equipes foi outra tendência amplamente observada. Aproximadamente 80% dos respondentes afirmaram que a GD contribuiu diretamente para o aumento da eficiência operacional, com a redução de retrabalhos e o cumprimento mais rigoroso de prazos. Segundo um dos depoimentos, “a GD contribuiu para um aumento da produtividade, principalmente ao definir metas claras e prazos mais rigorosos”.

*Gráfico 4 - Impacto da GD na produtividade da equipe*

2.4) Na sua opinião, a Gestão por Diretrizes contribui para o aumento da produtividade da equipe?  
14 respostas

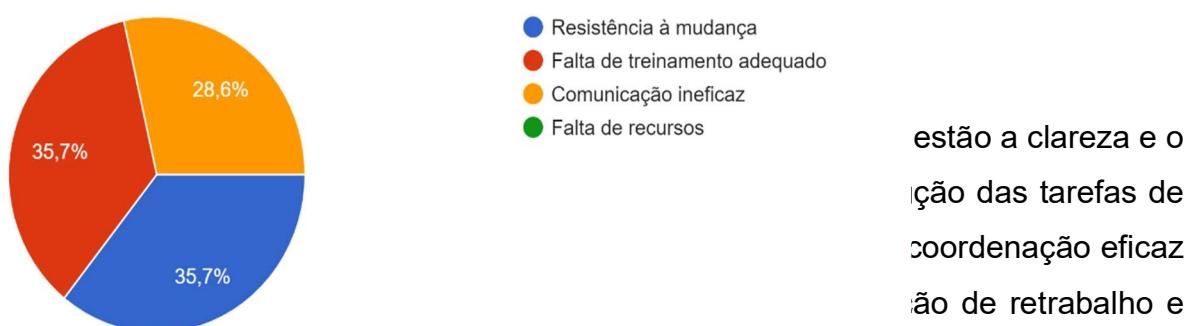


princ  
A di  
men-

eu o  
ritmo de implementação. Além disso, a falta de treinamento adequado para garantir que todos os colaboradores compreendam as diretrizes e estejam aptos a aplicá-las foi outro fator limitante. A comunicação ineficaz, em alguns casos, também foi apontada como um problema, dificultando a plena adoção das novas práticas.

*Gráfico 5 - Principais desafios na implementação da GD*

2.5) Qual é o principal desafio que você enfrentou na implementação da Gestão por Diretrizes?  
14 respostas



melhor aproveitamento do tempo nas atividades diárias. A GD também foi vista como uma ferramenta importante para o desenvolvimento de lideranças mais preparadas, capazes de gerenciar equipes com foco em resultados estratégicos.

Por outro lado, também foram identificadas algumas limitações relacionadas à aplicação da Gestão por Diretrizes (GD). O aumento da pressão por resultados foi mencionado por parte dos respondentes como um fator que pode gerar estresse nas equipes, especialmente devido à necessidade de monitoramentos e controles constantes.

Além disso, a dependência de uma liderança forte e a complexidade do processo de implementação foram citadas como desafios recorrentes, particularmente em grandes empresas de construção civil, onde a estrutura hierárquica é mais extensa e a comunicação entre setores tende a ser menos ágil. Essa observação foi corroborada pelas respostas do questionário e está em consonância com autores como Falconi (2013) e Santos et al. (2020), que destacam que a efetividade da GD depende de lideranças próximas e alinhamento cultural em todos os níveis organizacionais.

Os participantes ofereceram diversas sugestões para melhorar a aplicação da Gestão por Diretrizes. Entre elas, destacam-se o investimento em treinamento contínuo para líderes e equipes, a criação de mecanismos de reconhecimento e premiação para incentivar o cumprimento das metas, a integração de tecnologias que auxiliem no monitoramento e na comunicação, além da importância de garantir que a cultura organizacional esteja alinhada com as diretrizes estratégicas. Um dos respondentes sugeriu que “investir em treinamento contínuo para líderes, focando em habilidades de comunicação, gestão de pessoas e tomada de decisão estratégica” é uma estratégia eficaz para otimizar a implementação da GD.

Isto posto, uma das tendências mais evidentes na implementação da Gestão por Diretrizes é o aumento da comunicação e da coordenação entre as equipes. Segundo relatos dos participantes, a definição clara de objetivos e diretrizes resultou em uma maior clareza sobre o papel de cada colaborador e sua contribuição para os objetivos globais da organização. Como afirmam Robbins e Judge (2017), a transparência na definição de metas é um fator essencial para o sucesso da GD, uma vez que permite que os funcionários se sintam mais conectados ao processo de tomada de decisões.

O Gráfico 5 evidencia os principais desafios enfrentados na implementação da

Gestão por Diretrizes (GD) no setor da construção civil, destacando aspectos como resistência à mudança, falta de treinamento adequado, comunicação ineficaz e recursos limitados. Esses desafios refletem tanto a complexidade do ambiente organizacional quanto as particularidades da construção civil, setor em que a diversidade de equipes e a necessidade de coordenação entre disciplinas criam um cenário singular. Segundo Falconi (1999), a resistência a novas práticas de gestão pode comprometer seriamente a eficácia da implementação de qualquer metodologia, especialmente em setores tradicionais como a construção civil, onde práticas enraizadas e estruturas rígidas muitas vezes dificultam a aceitação de mudanças.

Para lidar com a resistência à mudança, uma solução viável é a implementação de programas contínuos de treinamento e desenvolvimento que ajudem os colaboradores a compreender os benefícios da GD. Santos e Costa (2019, p. 45) argumentam que “a transparência e o engajamento dos colaboradores no processo de mudança são fatores críticos para a aceitação de novas diretrizes”. Nesse contexto, sessões de esclarecimento e workshops participativos são recomendados, a fim de garantir que todos os envolvidos compreendam as diretrizes e como suas funções individuais se alinham aos objetivos organizacionais. Além disso, capacitar líderes para atuarem como agentes de mudança é essencial, uma vez que líderes participativos conseguem gerar maior confiança e motivação, elementos essenciais para reduzir a resistência e promover um ambiente colaborativo (Robbins, 2017).

Outro desafio mencionado no gráfico é a falta de treinamento adequado. Para superá-lo, uma solução eficaz é a adoção de programas de capacitação específicos, que considerem o contexto e a natureza das atividades da construção civil. Chiavenato (2014) observa que “um treinamento eficaz é aquele que está alinhado às necessidades do colaborador e às demandas específicas do setor”, o que significa desenvolver cursos voltados para as habilidades técnicas e de comunicação exigidas na GD. Também se recomenda a implementação de programas de mentoria, nos quais colaboradores mais experientes possam apoiar novos membros na adaptação às diretrizes e processos. Isso facilita a incorporação das diretrizes no dia a dia e contribui para uma melhor retenção das práticas de GD.

A comunicação ineficaz também é um obstáculo destacado, e isso gera uma aparente incoerência quando comparado com o Gráfico 4, que mostra um aumento

de 71% na percepção de melhora da comunicação. Essa disparidade pode ser explicada pela diversidade dos níveis hierárquicos na construção civil, onde gestores podem perceber melhorias na comunicação, enquanto as equipes operacionais ainda enfrentam barreiras comunicacionais devido à fragmentação do ambiente de trabalho.

Conforme Chiavenato (2014) ressalta, a eficácia da comunicação não depende apenas da transmissão da mensagem, mas da interpretação e do alinhamento entre os interlocutores. Esse paradoxo sugere que, embora a Gestão por Diretrizes (GD) tenha aprimorado a comunicação geral, os métodos utilizados podem não alcançar de forma equitativa todos os colaboradores, especialmente em projetos descentralizados, ou seja, aqueles que envolvem múltiplos canteiros de obras e equipes distribuídas em diferentes locais de execução.

Para mitigar essa limitação, recomenda-se a adoção de práticas de comunicação horizontal e feedback contínuo entre as equipes e seus gestores (Kaplan e Norton, 1996). Além disso, a implementação de ferramentas colaborativas digitais e a realização de reuniões periódicas de alinhamento podem promover melhor entendimento entre os membros das equipes e reduzir ruídos comunicacionais.

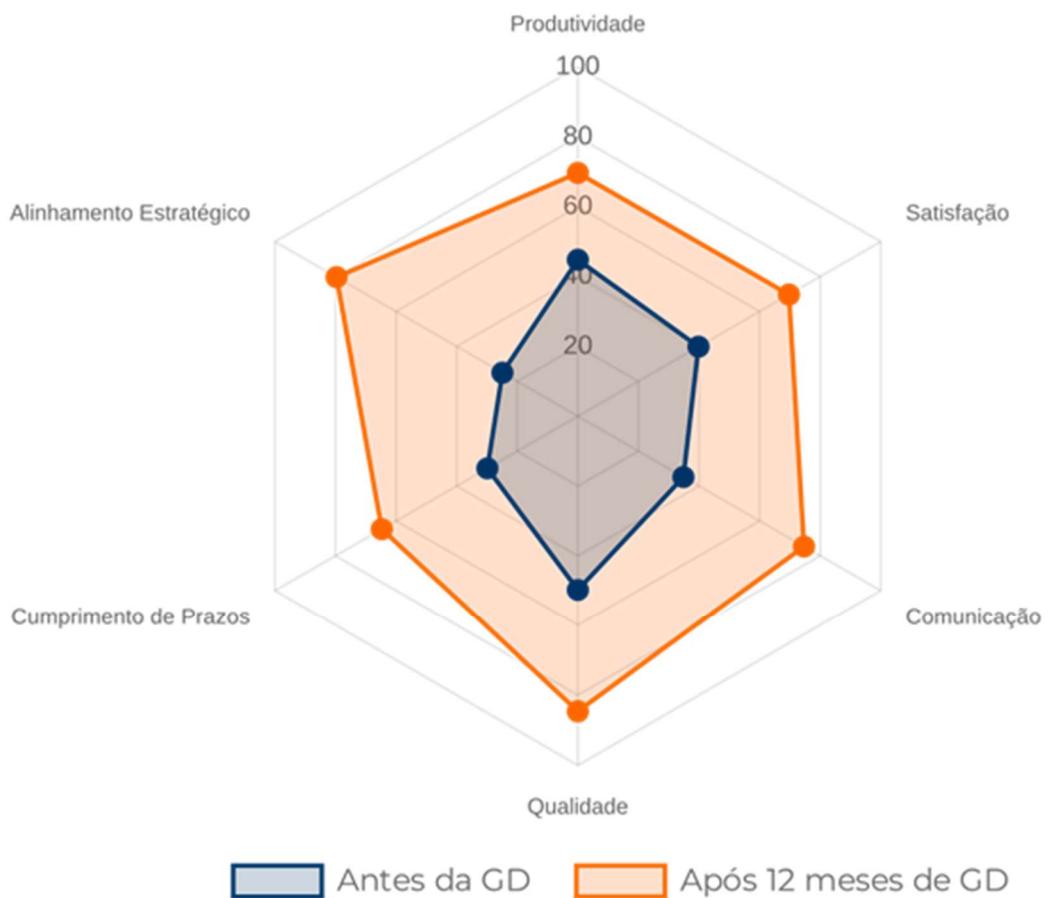
Outro desafio relevante indicado pelo Gráfico 5 é a limitação de recursos, uma realidade constante na construção civil. Para lidar com esse aspecto, sugere-se a utilização de tecnologia para monitoramento de recursos e materiais, bem como o desenvolvimento de indicadores-chave que quantifiquem a produtividade e a eficiência, de forma a direcionar melhor o uso de recursos e assegurar que os objetivos de GD sejam atingidos dentro das restrições orçamentárias (Lacerda, 2018).

A análise combinada dos Gráficos 4 e 5 permite identificar coerências e aparentes incoerências que, ao serem examinadas, contribuem para um entendimento mais profundo dos efeitos da GD. A disparidade observada entre a percepção de melhora na comunicação no Gráfico 4 e a comunicação ineficaz no Gráfico 5 pode ser explicada pela complexidade organizacional e pela falta de homogeneidade nos fluxos de comunicação. Essa análise indica que, apesar das melhorias observadas, ainda há desafios na implementação de uma comunicação eficaz que atenda às necessidades de todos os níveis da organização.

Além dos resultados apresentados no Gráfico 5, também foram analisadas seis

dimensões críticas do impacto da Gestão por Diretrizes: produtividade, satisfação, comunicação, qualidade, cumprimento de prazos e alinhamento estratégico (Gráfico 6). O gráfico abaixo apresenta essas dimensões em perspectiva integrada, evidenciando tanto os ganhos observados quanto as áreas que demandam maior atenção gerencial.

Gráfico 6 - Dimensões críticas do impacto da Gestão por Diretrizes (produtividade, satisfação, comunicação, qualidade, cumprimento de prazos e alinhamento estratégico)



Fonte: Dados de pesquisa (2025).

A análise das seis dimensões representadas no Gráfico 6 revela tendências consistentes com os demais resultados da pesquisa. No que se refere à produtividade, a implementação da Gestão por Diretrizes (GD) mostrou-se determinante para o aumento do desempenho das equipes, promovendo redução de retrabalhos e maior eficiência na utilização dos recursos disponíveis.

Quanto à satisfação, observou-se crescimento expressivo nos níveis de

motivação e engajamento, diretamente associado à clareza dos objetivos organizacionais e ao alinhamento entre metas individuais e metas globais. Esse resultado sugere que o estabelecimento de diretrizes claras contribui para um clima organizacional mais positivo no campo, especialmente nos canteiros de obras, onde a definição de responsabilidades impacta diretamente a percepção de propósito e pertencimento.

A dimensão comunicação também apresentou avanços significativos, uma vez que a transparência na definição das diretrizes favoreceu a troca de informações entre equipes e setores, mitigando falhas de coordenação e fortalecendo a integração interdepartamental. De modo semelhante, a qualidade das entregas foi beneficiada pela maior padronização dos processos e pela redução de não conformidades técnicas ao longo dos projetos.

Em relação ao cumprimento de prazos, constatou-se que a definição clara de metas e indicadores — aliados ao acompanhamento sistemático das atividades — proporcionou maior previsibilidade na execução, embora persistam desafios relacionados à complexidade operacional e à logística de grandes obras.

Por fim, a dimensão de alinhamento estratégico evidenciou-se como um dos maiores ganhos do processo, já que a metodologia contribuiu para reforçar a conexão entre as atividades operacionais e os objetivos de longo prazo da organização, ampliando a visão de conjunto e promovendo maior coerência nas tomadas de decisão.

Entre os depoimentos coletados, um participante destacou que a GD “facilitou a definição do escopo de cada colaborador, visando entregar resultados objetivos com métricas alinhadas às metas da empresa”. Esse relato reforça a percepção de que a clareza proporcionada pela GD promove não apenas comunicação mais eficiente, mas também senso de propósito e foco coletivo, conforme discutido por Kaplan e Norton (1996).

Outro ponto recorrente foi o impacto positivo da GD sobre a produtividade. Aproximadamente 80% dos respondentes relataram que a metodologia contribuiu para aumentar a eficiência operacional e para o cumprimento mais rigoroso de prazos. Tal resultado está em consonância com Falconi (1999), que enfatiza a importância da

definição de metas claras e mensuráveis como ferramenta de motivação e engajamento das equipes.

De acordo com outro participante, “a gestão nos proporciona uma visão clara dos objetivos estratégicos da empresa. Isso ajuda a equipe a entender como suas tarefas diárias contribuem para os objetivos maiores, aumentando o foco e a motivação”. Essa percepção está alinhada a Chiavenato (2014), que argumenta que o reconhecimento do impacto das próprias atividades eleva o comprometimento e fortalece a cultura de resultados.

Embora os resultados gerais sejam positivos, o processo de implementação da GD não esteve isento de desafios práticos. A resistência à mudança foi apontada como uma das principais barreiras, refletindo a dificuldade de adaptação das equipes a novas rotinas de controle e monitoramento. Essa dificuldade tende a ser maior quando não há treinamento adequado que assegure o entendimento das novas diretrizes e sua correta aplicação.

Um dos entrevistados observou que “a pressão em toda a empresa ficou forte; o impacto negativo foi a resistência em aceitar um novo processo”. Essa questão é amplamente discutida por Robbins (2017), que destaca a necessidade de liderança engajada e programas de capacitação contínua para mitigar resistências e garantir que a mudança organizacional ocorra de forma planejada e sustentável.

Com base nas respostas dos questionários e na revisão da literatura, foram identificadas boas práticas que favorecem a aplicação eficaz da GD no setor da construção de edifícios:

- Treinamento contínuo: respondentes enfatizaram a importância da capacitação regular para líderes e equipes, destacando habilidades de comunicação, gestão de pessoas e tomada de decisão estratégica. Falconi (1999) e Shimizu (2010) reforçam que a capacitação constante é essencial para manter o alinhamento entre diretrizes e cultura organizacional.
- Definição de metas claras e mensuráveis: conforme Kaplan e Norton (1996), o uso de ferramentas como o Balanced Scorecard (BSC) auxilia no monitoramento de desempenho e no alinhamento entre indicadores

e metas estratégicas.

- Liderança engajada: líderes devem atuar não apenas como supervisores, mas como agentes inspiradores, promovendo engajamento e propósito coletivo entre os membros das equipes.

O impacto da GD sobre o clima organizacional no campo foi amplamente percebido como positivo. Cerca de 85% dos participantes relataram que a metodologia contribuiu para um ambiente de trabalho mais colaborativo e motivador, com maior sensação de propósito compartilhado.

A literatura corrobora esses achados, indicando que a GD promove um alinhamento estratégico que reflete diretamente no bem-estar e na motivação das equipes, sobretudo nos canteiros de obras, onde a clareza de papéis e responsabilidades é determinante para o desempenho (Lacerda, 2018; Chiavenato, 2014).

Diante dos resultados obtidos e das limitações observadas, sugere-se que futuras pesquisas explorem comparações entre a Gestão por Diretrizes e outras metodologias de gestão estratégica, como OKRs e Lean Construction, a fim de identificar possíveis sinergias e diferenças de impacto sobre o clima organizacional e a produtividade.

Além disso, estudos longitudinais são recomendados para avaliar a adaptação das equipes à GD ao longo do tempo, investigando como a resistência inicial à mudança se transforma em assimilação cultural e prática organizacional consolidada.

Outra linha promissora envolve a análise do uso de tecnologias de comunicação na facilitação da GD, especialmente em projetos descentralizados, bem como a influência da cultura organizacional sobre sua eficácia.

## 5 ROTEIRO PARA IMPLANTAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR DIRETRIZES (GD) NA CONSTRUÇÃO CIVIL

A implementação da Gestão por Diretrizes (GD) no setor da construção civil apresenta um potencial estratégico significativo para otimizar a produtividade, alinhar objetivos organizacionais e melhorar o clima de trabalho. Contudo, sua adoção demanda um planejamento cuidadoso e estruturado, dada a complexidade do setor, que envolve prazos rigorosos, equipes multidisciplinares e desafios operacionais únicos. O roteiro aqui apresentado visa oferecer uma abordagem prática e detalhada para a implantação da GD, abrangendo desde a análise inicial das necessidades organizacionais até o monitoramento contínuo dos resultados.

Este roteiro foi concebido a partir de uma análise aprofundada da literatura e de estudos de caso específicos do setor de construção civil, tendo em vista as particularidades desse ambiente de trabalho e as condições que impactam sua dinâmica. Ao longo das etapas descritas, são abordados os principais elementos que devem ser considerados, como o desenvolvimento de metas claras, a capacitação de equipes, a adaptação de recursos e o estabelecimento de canais de comunicação eficazes.

Além disso, o roteiro integra soluções para lidar com possíveis barreiras, como a resistência à mudança e a falta de treinamento adequado, que foram identificadas como desafios frequentes em estudos anteriores.

### *1. Planejamento da Implantação da GD:*

- Análise Diagnóstica: Realizar um diagnóstico detalhado dos processos de gestão das obras, considerando os principais desafios do setor, como cumprimento de prazos, segurança do trabalho, rotatividade de mão de obra e integração entre equipes de campo e escritório. Essa etapa deve incluir visitas técnicas aos canteiros de obras e entrevistas com gestores e líderes de equipe, permitindo compreender as principais lacunas operacionais e comunicacionais. (Relaciona-se ao item 1.1 — Contexto da Construção Civil).
- Definição de Metas e Diretrizes: Estabelecer metas específicas e mensuráveis relacionadas à redução de retrabalhos, cumprimento de cronogramas físicos,

elevação da produtividade dos canteiros e melhoria do clima organizacional no campo. Essas metas devem ser co-construídas com os gestores de obra, aumentando o comprometimento e o senso de corresponsabilidade.

- Desenvolvimento de Subsídios Práticos: Elaborar guias operacionais e checklists visuais para apoiar líderes e equipes na execução diária das diretrizes, padronizando a comunicação entre setores (engenharia, segurança, qualidade e planejamento).
- Mapeamento de Competências e Identificação de Lacunas: Identificar competências técnicas e comportamentais necessárias à execução da GD, avaliando a capacidade atual dos colaboradores e definindo programas de treinamento direcionados — como gestão de tempo, liderança em campo e resolução de problemas. (Relaciona-se ao item 1.3 — Métodos de Pesquisa.)

## *2. Etapas de Implementação da GD:*

- Treinamento Inicial: Capacitar gestores, engenheiros e mestres de obra sobre os conceitos e ferramentas da GD, com ênfase em comunicação clara, gestão de indicadores e tomada de decisão baseada em dados.
- Alinhamento das Estruturas Organizacionais: Reorganizar a estrutura das equipes de obra para garantir fluxo de informação contínuo entre o campo e o escritório, definindo responsáveis por cada etapa de entrega.
- Acompanhamento e Monitoramento: Implementar indicadores-chave de desempenho (KPIs) voltados à produção, segurança, satisfação e qualidade, acompanhados por reuniões semanais de revisão.
- Feedback Contínuo e Melhoria Contínua: Aplicar o ciclo PDCA (Planejar, Executar, Verificar e Agir) de forma recorrente, promovendo ajustes rápidos a partir do feedback dos líderes de campo e das equipes.

## *3. Acompanhamento e Controle:*

- Análise de Resultados: Monitorar os efeitos da GD sobre motivação, produtividade e comunicação, com base em observações em campo, relatórios

de desempenho e questionários aplicados às equipes. Essa análise deve identificar incoerências entre metas planejadas e resultados obtidos, servindo de base para novas ações corretivas.

- Resolução de Conflitos: Adotar estratégias para lidar com resistência à mudança, sobrecarga de trabalho e falhas de comunicação. Entre as medidas práticas estão reuniões de escuta ativa, grupos de melhoria contínua e sessões de integração entre equipes novas e antigas.

#### *4. Relatório e Revisão Final:*

- Documentação dos Resultados: Elaborar um relatório final de implantação contendo evidências quantitativas (indicadores, gráficos e comparativos antes/depois) e qualitativas (percepções das equipes), consolidando os avanços e desafios da GD nas obras analisadas.
- Ajustes Finais e Perspectivas Futuras: Propor melhorias para ciclos futuros de aplicação, como integração de ferramentas digitais de gestão (ex: Power BI, Trello, Microsoft Planner) e novas pesquisas comparativas entre a GD e metodologias como Lean Construction e OKR, explorando o impacto de cada abordagem sobre o clima organizacional e o desempenho em campo.

Na Figura 2 é apresentado um fluxograma que descreve a implantação da Gestão de Diretrizes na Construção Civil.

Figura 2 - Fluxograma para implementação da GD na CC



Fonte: Autoria própria (2024).

Com uma sequência estruturada de ações, o roteiro busca facilitar o processo de implementação da GD, promovendo uma transição gradual que assegure o engajamento de todas as partes envolvidas e a integração dos objetivos estratégicos da empresa com as atividades operacionais. O propósito final é que, ao seguir estas etapas, as empresas do setor da construção civil sejam capazes de superar os obstáculos característicos do ambiente e alcançar uma gestão mais alinhada e orientada por resultados.

### 5.1 Exemplo de aplicação prática da Gestão por Diretrizes

A Gestão por Diretrizes (GD), ao ser aplicada em contextos organizacionais

reais, evidencia seu potencial de transformar a condução estratégica das operações. No setor da construção civil, em especial, a GD se torna um instrumento eficaz para conectar o planejamento corporativo à execução no canteiro de obras, promovendo maior alinhamento entre diferentes áreas e níveis hierárquicos.

O exemplo prático de sua aplicação revela que, ao estabelecer metas claras, acompanhadas de indicadores objetivos, é possível não apenas monitorar o desempenho da obra, mas também corrigir desvios com agilidade. Esse modelo promove a descentralização das decisões operacionais ao mesmo tempo em que mantém o direcionamento estratégico, criando um ambiente onde as equipes compreendem seu papel dentro de um propósito coletivo. Como apontam Campos (2004) e Shingo (1996), esse tipo de abordagem fortalece a cultura organizacional ao integrar os profissionais ao processo decisório e à busca por resultados mensuráveis.

Na prática, a GD se desdobra em diferentes frentes (estrutura, alvenaria, instalações, acabamento, qualidade e segurança), e estabelece para cada uma delas indicadores de controle e metas por etapa. Essa lógica permite o acompanhamento da obra de forma segmentada e coordenada, gerando previsibilidade no cronograma, redução de retrabalho e aumento da eficiência operacional. Os impactos da metodologia também se estendem ao engajamento das equipes, à melhoria na comunicação entre setores e à padronização dos processos, o que representa um salto qualitativo na gestão de obras residenciais.

A seguir, será apresentado o caso da MZ3 Engenharia, uma empresa que implementou a Gestão por Diretrizes em suas obras e passou a colher resultados significativos, tanto em produtividade quanto em qualidade e segurança.

## 5.2 Apresentação da MZ3 Engenharia

A MZ3 Engenharia é uma empresa do interior do estado de São Paulo, com atuação consolidada no segmento da construção civil, especialmente em obras residenciais de médio e alto padrão. Desde sua fundação, a empresa adota práticas de gestão voltadas à eficiência operacional e ao rigor técnico, o que se traduz em obras entregues dentro dos prazos estabelecidos e com elevados padrões de qualidade. Seu quadro técnico é composto por profissionais experientes em

planejamento, execução e controle, o que favorece a adoção de metodologias inovadoras no ambiente de obra.

Com o objetivo de aprimorar seus processos e fortalecer a integração entre planejamento e execução, a MZ3 Engenharia passou a implementar a Gestão por Diretrizes em seus canteiros. A decisão estratégica partiu da alta liderança, que enxergou na GD uma oportunidade de alinhar as metas organizacionais às ações operacionais de forma estruturada e mensurável.

Segundo Felipe Manzano, sócio-diretor da empresa, a clareza dos objetivos e a conexão entre metas e indicadores permitiram ganhos reais em produtividade, qualidade de execução e segurança no canteiro. Mesmo diante de obstáculos, como a resistência inicial das equipes e a necessidade de capacitação, a empresa conseguiu consolidar um modelo de gestão focado em resultados, com padronização entre obras e maior foco nos indicadores estratégicos.

A Coordenadora de Obras, Joice, reforça esse movimento ao relatar que o maior desafio foi engajar o time na mudança, especialmente por se tratar de um conceito inicialmente percebido como distante da realidade prática. Contudo, à medida que as diretrizes foram incorporadas às frentes de trabalho, os impactos positivos tornaram-se evidentes: metas mais objetivas, acompanhamento constante e melhorias concretas na produtividade e na comunicação entre os setores. A obra, segundo ela, tornou-se mais organizada e focada.

Esse alinhamento entre planejamento e execução é também destacado por Luca, Coordenador de Planejamento, que aponta a definição de metas por etapa como um diferencial fundamental da GD. A prática permitiu priorizar atividades com mais acertos, integrar os setores de engenharia, suprimentos e produção, e promover a padronização dos indicadores entre as diferentes obras da empresa. Com isso, a MZ3 passou a ter mais controle sobre o andamento das obras, reduziu o retrabalho e ganhou previsibilidade no cumprimento do cronograma.

No campo da qualidade, a engenheira Mariana ressalta que a Gestão por Diretrizes fortaleceu significativamente a atuação da área. Ao definir metas claras e indicadores objetivos, foi possível reduzir variações de execução, aumentar a padronização entre as frentes de trabalho e reforçar os padrões de segurança no

canteiro. A liderança ativa e o envolvimento das equipes em reuniões de alinhamento foram determinantes para esse avanço.

A experiência da MZ3 Engenharia evidencia como a adoção da GD, quando conduzida de forma estruturada e com o envolvimento dos diferentes níveis da organização, pode gerar resultados expressivos, não apenas em indicadores operacionais, mas também na consolidação de uma cultura organizacional voltada à excelência e ao aprendizado contínuo.

### **5.3 Experiência da MZ3 Engenharia com a GD**

A aplicação da Gestão por Diretrizes (GD) na MZ3 Engenharia foi organizada de forma a contemplar quatro objetivos principais: Prazo, Qualidade/Segurança, Controle de Mão de Obra e Desempenho Físico-Financeiro. Essa divisão permitiu que a gestão fosse desdobrada em frentes específicas, com metas claras e indicadores objetivos para cada uma delas, favorecendo o alinhamento entre planejamento, execução e acompanhamento.

Uma das ferramentas centrais desse processo é o Plano de Ataque, que corresponde ao cronograma físico da obra e é elaborado em conjunto com a equipe, sempre na última semana de cada mês. A participação ativa dos profissionais da obra na construção do planejamento contribui para que ele seja compreendido como um instrumento colaborativo e não como uma imposição da gestão. A elaboração coletiva também facilita a identificação de entraves que impediram o cumprimento das metas do mês anterior e a reprogramação de atividades em atraso, por meio da definição de planos de ação corretivos e preventivos.

Figura 3 - Exemplo de Plano de Ataque da empresa MZ3 Engenharia

Calendário	Pacote 08	Pacote 09	Pacote 10	Pacote 11	Pacote 12	Pacote 13	Pacote 14	Pacote 15	Pacote 16	Pacote 17	Pacote 18	Pacote 19	Pacote 20	Pacote 21	Pacote 22	Pacote 23
	Promadas hidráulicas	Gás	Ar-condicionado	Distribuição hidráulica	Shafts	Churrasqueira	Chapisco e Talisca	Preparação para acabamento	Enfiação	Emboço	Forro de Gesso	Gesso Liso	Contrapiso	Impregnabilização	Azulejos + Piso	Rejunte
13/03/2023	P6	P5	P5	P5	P4	P4	P5	P3	P3	P3	P2	P1				
14/03/2023	P6	P5	P5	P5	P4	P4	P3	P3	P3	P2	P1					
15/03/2023	P7	P6	P6	P6	P5	P5	P4	P4	P4	P3	P2	P1				
16/03/2023	P7	P6	P6	P6	P5	P5	P4	P4	P3	P2	P1					
17/03/2023	P7	P6	P6	P6	P5	P5	P4	P4	P4	P3	P2	P1				
20/03/2023	P7	P6	P6	P6	P5	P5	P4	P4	P4	P3	P2	P1				
21/03/2023	P7	P6	P6	P6	P5	P5	P4	P4	P4	P3	P2	P1				
22/03/2023		P7	P7	P7	P6	P6	P5	P5	P5	P4	P3	P2	P1			
23/03/2023		P7	P7	P7	P6	P6	P5	P5	P5	P4	P3	P2	P1	P1		
24/03/2023		P7	P7	P7	P6	P6	P5	P5	P5	P4	P3	P2	P1	P1	P1	
27/03/2023		P8	P7	P7	P6	P6	P5	P5	P5	P4	P3	P2	P1			
28/03/2023		P7	P7	P7	P6	P6	P5	P5	P5	P4	P3	P2	P1			
29/03/2023	P8	P8	P8	P8	P7	P7	P6	P5	P5	P4	P3	P2	P1	P1	P1	
30/03/2023	P9	P9	P9	P9	P7	P7	P6	P6	P5	P4	P3	P2	P1	P1	P1	
31/03/2023	P9	P9	P9	P9	P7	P7	P6	P6	P5	P4	P3	P2	P1	P1	P1	
03/04/2023	P9	P9	P9	P9	P8	P7	P6	P6	P5	P4	P3	P2	P1	P1	P1	
05/04/2023	P9	P9	P9	P9	P8	P7	P7	P6	P6	P5	P4	P3	P2	P2	P1	
06/04/2023	P10	P9	P9	P9	P9	P8	P7	P7	P6	P5	P4	P3	P2	P2	P1	
07/04/2023	P10	P9	P9	P9	P9	P8	P7	P7	P6	P5	P4	P3	P2	P2	P1	
10/04/2023	P10	P9	P9	P9	P9	P8	P7	P7	P6	P5	P4	P3	P2	P2	P2	
11/04/2023	P10	P9	P9	P9	P9	P8	P7	P7	P7	P6	P5	P4	P3	P2	P2	P2

Fonte: MZ3 Engenharia (2025).

A constância nesse processo é um dos pilares da metodologia. Uma única semana fora do planejado pode comprometer o desempenho mensal da obra, já que o Plano de Ataque é desdobrado em metas semanais detalhadas. Essas metas são discutidas com os empreiteiros no início de cada semana, momento em que também são avaliadas possíveis dificuldades operacionais e feitos os ajustes necessários. O planejamento mensal é impresso e distribuído para todas as frentes produtivas como referência objetiva das metas semanais e mensais. Um exemplo de Planejamento da Produção Semanal (PPS) é apresentado na Figura 4.

Figura 4 - Planejamento da Produção Semanal (PPS) da MZ3 Engenharia

SERVIÇO	Semana 50					Semana 51					Semana 52				
	qua 3/5	qua 4/5	sex 5/5	seg 6/5	ter 7/5	qua 10/5	qua 11/5	sex 12/5	seg 13/5	ter 14/5	qua 17/5	qua 18/5	sex 19/5	seg 20/5	ter 21/5
Chumbamento de Passantes	P12	P12	P12	P12	P13	100%					P13	P13	P13	P13	P13
Promadas hidráulicas	P12	P12	P12	P12	P13	100%					P12	P12	P12	P12	P12
Esgoto	P10	P10	P10	P10	P10	100%					P10	P10	P10	P10	P10
Gás	P9	P9	P9	P9	P9	0%	M01	Agendar os três pavimentos em atraso com o empreiteiro e reprogramar planejamento				Gabriel	10/mai	P10	P10
Água Fria + Água Quente	P9	P9	P9	P9	P9	100%					P10	P10	P10	P10	P10
Ar-condicionado	P9	P9	P9	P9	P9	100%	PG1	Reagendar com empreiteiro após a liberação de frete				Luisa	12/mai	P9	P9
Shaft	P7	P7	P7	P7	P7	0%	M05	Revisar DPP considerando o corte dos kits, estudar colocar um ajudante cortando				Luisa	15/mai	P9	P9
Chapisco e Talisca	P7	P7	P7	P7	P7	0%	M01	Contratação urgente para substituir o pedreiro que saiu				Joice	11/mar	P7	P7
Preparação para acabamentos	P6	P6	P7	P7	P7	100%					P7	P7	P7	P7	P7
Enfiação	P7	P7	P7	P7	P7	100%					P7	P7	P7	P7	P7
EMBOÇO	P4	P4	P4	P4	P4	100%					P4	P5	P5	P5	P5
Forro de Gesso	P3	P4	P4	P4	P5	100%					P5	P5	P5	P5	P5
Forro de Gesso T2	P3	P4	P4	P4	P5	100%					P1	P1	P1	P2	P2
Gesso Liso				P1	P1	100%					P1	P2	P2	P2	P2

Fonte: MZ3 Engenharia (2025).

No plano de ataque, as linhas representam as atividades-chave ou frentes de trabalho definidas para a execução do projeto, enquanto as colunas correspondem

aos períodos de controle (P1, P2, P3...), que permitem organizar o acompanhamento ao longo do tempo. Essa estrutura possibilita não apenas visualizar a evolução das metas estabelecidas, mas também relacionar prazos, responsáveis e resultados esperados, oferecendo uma visão integrada do planejamento e execução.

Essa visão integrada reforça a importância de mecanismos complementares de acompanhamento. Nesse sentido, além das reuniões semanais, a rotina da obra é reforçada pelo Gerenciamento Diário (GD), que consiste em breves reuniões realizadas todos os dias com a equipe, conforme mostrado na Figura 5. Nessas reuniões, são discutidos os motivos que levaram ao não cumprimento de alguma atividade prevista, com o objetivo de gerar aprendizados imediatos e evitar que os mesmos erros se repitam. Um resumo dessas análises é compartilhado via grupo de mensagens da obra, permitindo que a coordenação e a direção acompanhem o andamento dos trabalhos mesmo quando não estão presentes fisicamente.

*Figura 5 - Reunião de Gerenciamento Diário (GD)*



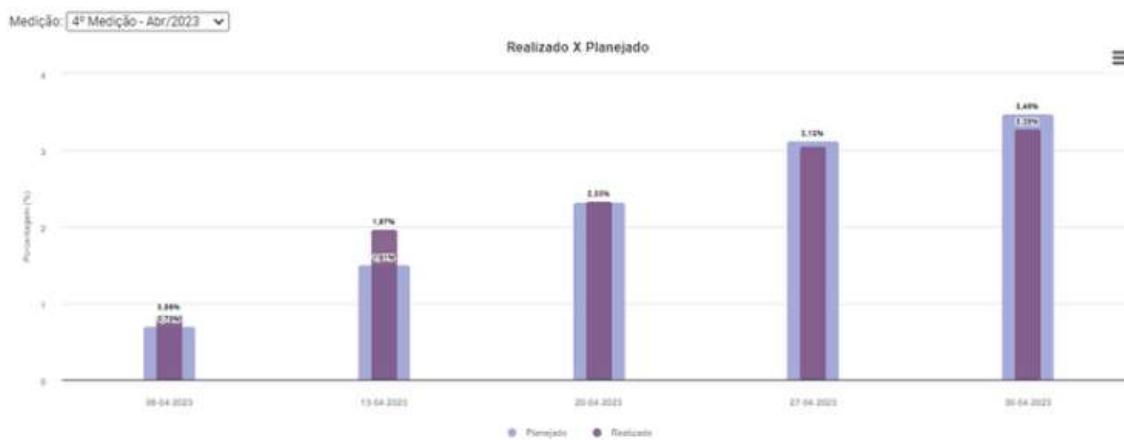
Fonte: MZ3 Engenharia (2025).

Essas práticas são complementares às atividades diárias obrigatórias do engenheiro da obra, como a realização de vistorias técnicas, o contato direto com os trabalhadores e a escuta ativa das lideranças, de forma a garantir a fluidez das atividades e antecipar possíveis gargalos. Todas essas ações visam garantir o controle da mão de obra, a consistência na execução dos serviços e a manutenção dos padrões de qualidade e segurança.

Paralelamente, é realizada uma medição semanal do desempenho físico-financeiro da obra, feita por uma empresa terceirizada (De Olho na Obra). Esse acompanhamento funciona como um termômetro da produtividade semanal e serve de base para a tomada de decisões. Considerando um mês típico com quatro semanas, o avanço semanal ideal deve ser de 25% da meta mensal. Quando o resultado está abaixo do esperado, os serviços em atraso são analisados detalhadamente e são definidos planos de ação específicos para cada ponto de desvio.

*Figura 6 - Gráfico de Evolução Física Semanal*

Gráfico por Vistoria | Medição: Mai/2023 | Semana: 31-05-2023



Fonte: MZ3 Engenharia (2025).

Durante os primeiros meses de implementação, a equipe enfrentou desafios de adaptação. As reuniões semanais, inicialmente longas e exaustivas, concentravam uma quantidade excessiva de problemas, já que os colaboradores ainda não haviam adquirido o hábito de reportar questões de forma contínua. Para lidar com essa limitação, foi criada a chamada “Cadeia de Ajuda”, uma estrutura interna que permite o encaminhamento de pequenas dificuldades ao longo dos dias, reduzindo o volume de tópicos a serem tratados nas reuniões formais e otimizando o uso do tempo coletivo.

Outro obstáculo relevante foi o sentimento de pressão gerado pelas metas. No início, parte da equipe associava o não cumprimento das diretrizes a falhas individuais, o que gerava receio e desgaste. Esse quadro exigiu uma atuação próxima

da liderança, por meio de conversas individuais com os envolvidos, com o intuito de reforçar a lógica coletiva da GD e estimular a confiança no processo. Também houve resistência de alguns mestres de obra, principalmente devido à transparência proporcionada pela metodologia, que trazia rapidamente à tona os problemas operacionais.

Com o tempo, contudo, a percepção da equipe foi se transformando. Em cerca de três meses, os ganhos tornaram-se evidentes: redução de retrabalho, maior agilidade na resolução de problemas ligados a pessoas e materiais, e avanço nas métricas de desempenho. O índice de aderência ao planejamento, que era de apenas 70% antes da implantação da GD, alcançou 90%, evidenciando o impacto positivo das práticas implementadas.

Esse resultado só foi possível graças à constância das rotinas e ao engajamento crescente dos envolvidos, que passaram a reconhecer o valor da GD não como uma ferramenta de controle, mas como um mecanismo de apoio à tomada de decisões e à gestão eficiente da obra. O alinhamento entre as metas semanais e os indicadores físico-financeiros proporcionou maior previsibilidade ao processo, fortalecendo os pilares de prazo, qualidade e segurança, controle da mão de obra e desempenho financeiro.

#### **5.4 Percepções da equipe sobre a implementação da GD**

A adoção da Gestão por Diretrizes (GD) na MZ3 Engenharia foi acompanhada por uma série de percepções significativas de profissionais diretamente envolvidos na rotina de implantação e acompanhamento da metodologia. Esses relatos revelam transformações práticas e culturais decorrentes da GD, destacando tanto os avanços obtidos quanto os desafios enfrentados durante o processo de adaptação.

De acordo com Felipe Manzano, sócio-diretor da empresa, a decisão de adotar a GD surgiu da necessidade de alinhar o planejamento estratégico corporativo à execução das obras. A clareza dos objetivos e o uso de indicadores de desempenho (KPIs) possibilitaram melhorias concretas em produtividade, qualidade e segurança, pilares centrais do setor da construção civil.

Essa percepção confirma o que Falconi (2013) destaca ao afirmar que o sucesso da GD depende da tradução das diretrizes estratégicas em metas operacionais claras, transformando a estratégia em ação. Na prática da MZ3 Engenharia, a GD tornou-se um elemento integrador entre a gestão administrativa e os canteiros de obras, reforçando a cultura de resultados e padronizando o desempenho entre as frentes de trabalho.

Joice, coordenadora de obras, relatou que o principal desafio foi engajar o time operacional, especialmente nos estágios iniciais da implantação, quando a GD era percebida como distante da realidade dos canteiros. Esse ponto ilustra o que Robbins (2017) descreve como a resistência natural a mudanças organizacionais, que tende a ser superada quando os colaboradores compreendem o propósito e percebem os benefícios das novas práticas.

À medida que as diretrizes passaram a orientar o trabalho diário, observou-se maior clareza de metas, melhor comunicação e melhoria na organização das frentes de serviço. Esse processo de aprendizado coletivo evidencia o impacto da GD sobre o clima organizacional no campo, favorecendo o senso de pertencimento e a cooperação entre equipes.

Sob a ótica do planejamento, Luca destacou que a GD possibilitou melhor conexão entre o planejamento e a execução das atividades, com definição de metas por etapas e integração entre engenharia, suprimentos e produção. A padronização dos indicadores de desempenho entre obras trouxe maior previsibilidade de cronogramas e redução de retrabalhos, corroborando o que Kaplan e Norton (1996) defendem sobre o Balanced Scorecard (BSC): a importância de alinhar indicadores operacionais às estratégias organizacionais.

Esse resultado demonstra que a MZ3 Engenharia conseguiu transpor a GD do nível estratégico ao operacional, aplicando os princípios de controle sistemático e retroalimentação de resultados, fundamentais para a melhoria contínua.

Na área da qualidade, Mariana observou que a GD proporcionou uma padronização mais rigorosa entre as frentes de trabalho, reduzindo variações de execução e fortalecendo os protocolos de segurança. Esse avanço reflete o conceito de “qualidade total” proposto por Falconi (2018), no qual a consistência dos processos

e o comprometimento das pessoas são determinantes para a excelência organizacional.

A fala da coordenadora evidencia ainda a necessidade de capacitação contínua das equipes, especialmente no que se refere à percepção da qualidade como fator estratégico, e não apenas operacional — um ponto também reforçado por Chiavenato (2014) ao tratar da relação entre liderança participativa e comprometimento organizacional.

De modo geral, os relatos colhidos no estudo de caso demonstram que a GD promoveu uma transformação significativa na cultura da MZ3 Engenharia, gerando impactos tangíveis e intangíveis. Entre os resultados mais expressivos, destacam-se:

- Maior clareza na definição de papéis e responsabilidades, reduzindo sobreposições e retrabalhos;
- Integração efetiva entre áreas técnicas e administrativas, promovendo visão sistêmica dos projetos;
- Evolução do clima organizacional no campo, com ênfase em comunicação, cooperação e reconhecimento coletivo;
- Fortalecimento da liderança e do engajamento, traduzindo diretrizes estratégicas em metas alcançáveis e mensuráveis.

Além disso, a análise do caso reforça que a Gestão por Diretrizes é aplicável não apenas à estrutura corporativa da empresa, mas também às operações de obra, consolidando-se como uma metodologia capaz de conectar o planejamento estratégico à execução prática — exatamente como preconizam Falconi (2013) e Santos et al. (2020).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise desenvolvida ao longo deste trabalho permitiu concluir que a Gestão por Diretrizes (GD) representa uma ferramenta estratégica e integradora de grande relevância para o setor da construção civil, especialmente no contexto de projetos executivos de edifícios.

O objetivo geral da pesquisa, que consistiu em analisar o impacto estratégico da implementação da GD sobre o clima organizacional de equipes em obras, foi plenamente alcançado. Os resultados indicaram que, quando aplicada de forma planejada e sustentada por lideranças engajadas, a GD melhora significativamente o clima organizacional no campo, ampliando a clareza de metas, fortalecendo a comunicação entre equipes e promovendo ganhos mensuráveis em produtividade, qualidade e satisfação.

Em relação aos objetivos específicos, verificou-se que:

- A revisão bibliográfica evidenciou que a GD, embora tradicionalmente associada ao planejamento estratégico corporativo, apresenta grande aplicabilidade prática em obras e canteiros, conforme propuseram Falconi (2013) e Chiavenato (2014);
- A análise das percepções da equipe da MZ3 Engenharia demonstrou que a metodologia contribui para integrar planejamento e execução, reduzindo retrabalhos e otimizando a coordenação entre áreas;
- A avaliação das seis dimensões críticas (produtividade, satisfação, comunicação, qualidade, cumprimento de prazos e alinhamento estratégico) reforçou a natureza multidimensional da GD, evidenciando que ela transcende o controle de indicadores, atuando também sobre aspectos humanos e culturais das organizações.

Ao mesmo tempo, observou-se que o processo de implantação da metodologia não está isento de desafios. Barreiras como resistência à mudança, carência de treinamentos específicos e dificuldades de adaptação cultural se mostraram presentes, exigindo preparo gerencial, programas de capacitação contínua e canais de comunicação transparentes. Todavia, as evidências do estudo de caso indicam que, com liderança ativa e acompanhamento sistemático, tais obstáculos podem ser

gradualmente superados, transformando a GD em um instrumento de aprendizado organizacional contínuo.

A inclusão das seis dimensões de análise também demonstrou que a GD não apenas organiza processos, mas conecta o planejamento estratégico à execução prática das atividades, permitindo que equipes compreendam seu papel dentro de um objetivo comum. Essa integração fortalece o alinhamento entre níveis hierárquicos, reduz retrabalhos, aumenta a produtividade coletiva e fortalece o clima organizacional no campo — fatores que se revelam determinantes para a sustentabilidade e competitividade das empresas.

Do ponto de vista prático, este trabalho contribui ao oferecer um modelo estruturado de aplicação da GD em empresas de construção civil, especialmente em obras de médio e grande porte. A pesquisa evidenciou que a adoção da GD pode constituir um diferencial competitivo ao permitir que as organizações alinhem suas equipes as metas estratégicas com base em indicadores claros, comunicação integrada e cultura de resultados. Nesse sentido, o diferencial competitivo consiste na capacidade de responder com agilidade às demandas do mercado, elevar padrões de qualidade e segurança e reduzir perdas e ineficiências operacionais, gerando valor sustentável para a empresa.

Sob a perspectiva acadêmica, esta pesquisa preenche uma lacuna na literatura ao demonstrar a viabilidade e os benefícios da Gestão por Diretrizes aplicada à construção civil, um setor historicamente carente de abordagens integradas de gestão estratégica. Além disso, oferece subsídios para estudos futuros, que podem explorar comparações entre a GD e metodologias como OKR, Lean Construction e Balanced Scorecard, analisando seus impactos sobre o clima organizacional e o desempenho em campo.

Conclui-se, portanto, que a Gestão por Diretrizes, quando aplicada com planejamento, apoio da alta gestão e capacitação contínua, assume um papel transformador no desempenho das empresas de construção civil. Mais do que um simples instrumento de controle, a GD se consolida como um modelo de gestão estratégica e humana, capaz de impulsionar resultados, fortalecer lideranças,

promover inovação e construir ambientes de trabalho colaborativos e eficientes — pilares essenciais para a competitividade e a sustentabilidade de longo prazo do setor.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARDOSO, F.; SILVA, A. **Gestão por Diretrizes e Sinergia Organizacional:** estudo de caso no setor da construção civil. São Paulo: Pioneira, 2020.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Editora Elsevier, 2014.

DIAS, F. C. et al. Gestão de canteiro de obras: diretrizes para capacitação na construção civil. **Conhecimento & Diversidade**, v. 14, n. 34, p. 204-220, 2022.

FALCONI, V. **Gestão por Diretrizes:** como estabelecer metas com eficiência. Editora INDG, 1999.

FALCONI, V. **O Verdadeiro Poder:** práticas de gestão que conduzem ao sucesso. São Paulo: Falconi Editora, 2013.

FALCONI, V. **Qualidade é o que dá lucro:** a gestão da qualidade no Brasil e no mundo. São Paulo: Falconi Editora, 2018.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GOMES, R.; PEREIRA, C. **Liderança e Gestão por Diretrizes no Ambiente de Trabalho:** desafios e oportunidades. Porto Alegre: Bookman, 2021.

JAMES, L. R.; CHOI, C. C.; KO, C. H. The Role of Psychological Climate in Facilitating Employee Adjustment to Organizational Change. **Journal of Organizational Behavior**, v. 31, n. 3, p. 115-138, 2010.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard:** translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

KUENZI, M.; SCHMINKE, M. As Organizações Éticas e o Clima Organizacional: O Papel da Liderança e do Contexto Organizacional. **Journal of Business Ethics**, v.

85, n. 4, p. 629-640, 2009.

LACERDA, W. A. **Clima Organizacional**: conceitos e aspectos práticos. Editora Atlas, 2018.

MARTINS, R.; CAMPOS, E. **Inovação e gestão por diretrizes no setor da construção civil**. Curitiba: Juruá, 2023.

MCGREGOR, D. **The Human Side of Enterprise**. New York: McGraw-Hill, 1960.

OLIVEIRA, A.; FISCHER, T. **Desenvolvimento organizacional e clima no trabalho**: perspectivas e desafios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

PARKER, C. P. et al. The Relationship between Psychological Climate Perceptions and Work Outcomes: A Meta-Analytic Review. **Journal of Organizational Behavior**, v. 24, n. 4, p. 389-416, 2003.

PEREIRA, M. M.; MACHADO, J. D. Comunicação e Feedback no Contexto da Gestão por Diretrizes. **Revista Brasileira de Administração**, v. 12, n. 3, p. 33-50, 2019.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Editora Pearson, 2017.

SANTOS, F. R. et al. **Gestão de Projetos na Construção Civil**: teoria e prática. Curitiba: Appris, 2020.

SANTOS, T.; COSTA, E. **Sustentabilidade Organizacional e Gestão por Diretrizes**: aplicações no setor da construção civil. Curitiba: Juruá, 2019.

SCHIEFELBEIN, U. H. et al. **Definição de um framework para projeto persuasivo aplicado a sustentabilidade**. Revista de Engenharia e Sustentabilidade, v. 5, n. 2, p. 78-93, 2019.

SCHNEIDER, B.; EHRHART, M. G.; MACEY, W. H. **Organizational Climate and**

**Culture.** Annual Review of Psychology, v. 64, p. 361-388, 2013.

SHIMIZU, T. **Estratégia de Empresas:** conceitos, processos e administração estratégica. São Paulo: Atlas, 2010.

SOUZA, L. A. **Gestão por Diretrizes na Construção Civil:** Adaptação e Implementação. Revista de Engenharia e Gestão, v. 10, n. 1, p. 65-80, 2021.

SOUZA, M.; PIRES, A. **Gestão por diretrizes em projetos temporários:** uma análise no contexto da construção civil. Porto Alegre: Bookman, 2020.

## APÊNDICE A – Instrumentos de pesquisa (questionários):

Prezado(a) colega,

Estamos realizando uma pesquisa sobre o IMPACTO ESTRATÉGICO DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR DIRETRIZES NO CLIMA ORGANIZACIONAL DE EQUIPES EM PROJETOS EXECUTIVOS DE CONSTRUÇÃO DE EDIFÍCIOS. Esse estudo faz parte da minha pesquisa de pós-graduação lato sensu em “Tecnologia e Gestão da Produção de Edifícios” e sua participação é fundamental para que seja possível discutir a implementação da gestão por diretrizes no clima organizacional das equipes envolvidas em projetos de construção de edifícios, buscando compreender como essa abordagem de gestão influencia as dinâmicas de trabalho, a motivação e a eficiência das equipes, bem como identificar estratégias para otimizar esse impacto e promover melhores resultados no contexto específico da construção predial no Estado de São Paulo. A coleta de dados é totalmente anônima, não havendo identificação do respondente, e os dados serão utilizados para fins acadêmicos e gerenciais, sempre em conjunto, nunca individuais.

Agradecemos desde já sua contribuição para coleta de informações importantes para o referido estudo.

Fernando Rafael Pereira Beraldo

Caso concorde em participar, será necessário assinalar abaixo, informando que está ciente do termo de consentimento que lhe foi encaminhado.

Li o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e estou de acordo com os termos de minha participação na presente pesquisa.

(  ) De acordo

Campo 1: Informações do Respondente

Neste campo serão abordadas questões relacionadas ao perfil do sujeito participante: gênero, idade, grau de escolaridade, profissional e tempo experiência profissional.

1.1) Qual sua identidade de gênero?

(  ) masculino

(  ) feminino

(  ) outro/a

1.2) Qual sua idade?

(  ) de 18 e 19 anos

(  ) de 20 a 29 anos

(  ) de 30 a 39 anos

(  ) de 40 a 49 anos

(  ) de 50 a 59 anos

(  ) 60 anos ou mais

1.3) Qual seu grau de escolaridade?

(  ) Ensino Médio incompleto

(  ) Ensino Médio completo

(  ) Superior incompleto

(  ) Superior completo

(  ) Especialização incompleta

(  ) Especialização completa

(  ) Mestrado incompleto

(  ) Mestrado completo

(  ) Doutorado incompleto

(  ) Doutorado completo

(  ) outro – Qual: \_\_\_\_\_

1.4) Qual a sua profissão atual?

---

1.5) Há quanto tempo (anos e meses) você atua nesta área:

---

Campo 2: Questões objetivas para a pesquisa.

2.1) Você está ciente do conceito de Gestão por Diretrizes?

- Sim, tenho conhecimento aprofundado.
- Sim, tenho algum conhecimento.
- Não, conheço apenas o básico.
- Não, nunca ouvi falar.

2.2) Como você avalia o impacto da Gestão por Diretrizes na motivação da sua equipe?

- Muito positivo
- Positivo
- Neutro
- Negativo
- Muito negativo

2.3) A implementação da Gestão por Diretrizes melhorou a comunicação e a coordenação dentro da sua equipe?

- Melhorou significativamente
- Melhorou
- Não houve mudanças
- Piorou
- Piorou significativamente

2.4) Na sua opinião, a Gestão por Diretrizes contribui para o aumento da produtividade da equipe?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Neutro
- Discordo
- Discordo totalmente

2.5) Qual é o principal desafio que você enfrentou na implementação da Gestão por Diretrizes?

- Resistência à mudança
- Falta de treinamento adequado
- Comunicação ineficaz
- Falta de recursos

( ) Outros: \_\_\_\_\_

Campo 3: Questões dissertativas para a pesquisa.

- 3.1) Descreva, com suas palavras, como a Gestão por Diretrizes influenciou a dinâmica de trabalho na sua equipe.
- 3.2) Quais estratégias você acredita serem mais eficazes para otimizar a implementação da Gestão por Diretrizes em projetos de construção de edifícios?
- 3.3) Conte-nos sobre uma experiência específica em que a Gestão por Diretrizes tenha impactado positivamente ou negativamente a motivação da sua equipe.
- 3.4) Na sua opinião, quais são os principais benefícios e limitações da Gestão por Diretrizes no contexto de projetos de construção predial em sua região?
- 3.5) Quais sugestões você daria para melhorar a aplicação da Gestão por Diretrizes em sua empresa, visando aprimorar o clima organizacional e os resultados dos projetos?