Anais do Congresso Brasileiro de Patologia das Construções - CBPAT 2018

Abril de 2018

ANÁLISE DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM EMPRESAS CONSTRUTORAS DE MÉDIO PORTE

L. MENDONÇA MATTOS
Arquiteta e Urbanista
Faculdade Brasileira - Multivix
Vitória/Espírito Santo; Brasil
projetos@liviamattos.arq.br

S. MOSCON COUTINHO
Arquiteta e Urbanista/Mestre em Engenharia Civil
Faculdade Brasileira - Multivix
Vitória/Espírito Santo; Brasil
sandramoscon@gmail.com

F. D. REMBISKI
Arquiteta e Urbanista/Doutoranda em Arquitetura
Universidade de Bio-Bio (UBB)
Concepcion: Chile
frembiski@gmail.com

RESUMO

A busca pelo aumento da qualidade e da produtividade abrange diversos setores, em nível mundial, incluindo a construção civil. As empresas buscam desenvolver estratégias inovadoras para sua permanência no atual mercado competitivo. Entre elas, a implantação do gerenciamento de projetos, que colabora para a redução de incompatibilidades nas fases de projeto, execução e manutenção da edificação, consequentemente, na redução de custos e prazos, contribuindo para o aumento de qualidade os projetos. Neste contexto, o trabalho apresenta uma análise comparativa do gerenciamento de projetos implantado em três construtoras, situadas em Vitória (Espírito Santo, Brasil). Por meio de entrevistas com aplicação de questionários, junto as partes interessadas, foram investigados os itens: (a) contratação e definição do escopo de projetos e serviços; (b) pré-projetação: planejamento do empreendimento; (c) plano de marketing e (d) documentação, atividades e recursos para o planejamento do projeto. Após a análise das respostas dos questionários, considerando os pontos positivos, negativos, similaridades e diferenças, conclui-se que o processo de gerenciamento de projetos está relacionado à busca pela qualidade do produto final, com foco na redução de custos e no desenvolvimento de projeto de edificações. Como contribuição, são propostas sugestões de melhorias nas construtoras, referentes aos itens investigados.

Palavras-chave: Qualidade. Produtividade. Gerenciamento de Projetos. Custos. Prazos.

ABSTRACT

The quest for increased quality and productivity encompasses several sectors, globally, including civil construction. The companies seek to develop innovative strategies to keep them in the current competitive market. Among them, the implementation of project management, which collaborates to reduce incompatibilities in the design, execution and maintenance phases of the building, consequently, in the reduction of costs and deadlines, contributing to the increase of quality the projects.In this context, this paper presents a comparative analysis of the project management implemented in three construction companies, located in Vitória (Espírito Santo, Brazil). Through interviews, using questionnaires, with the interested parties, the following items were investigated: (a) projects and services's contracting and scope; (b) pre-design: project planning; (c) marketing plan and (d) documentation, activities, and resources for project planning. After analyzing the the questionnaires's responses, considering the positives, negatives, similarities and differences, it is concluded that the project management process is related to the quest for the quality of the final product, focusing on reducing costs and in the development of building projects. As a contribution, suggestions of improvements in the constructors are made, referring to the investigated items.

Keywords: Quality. Productivity. Project Management. Costs. Deadlines.

1. INTRODUÇÃO

A demanda pelo aumento do nível de qualidade do produto e de produtividade em nível mundial atinge todos os setores, inclusive a construção civil. Os efeitos da globalização levaram às empresas a mudança de tecnologia para atender as necessidades do mercado (VANNI, 1999). Sob o aspecto econômico foi preciso a redução da quantidade de falhas no setor, tendo como consequência a redução de custos e prazos. Nesse momento a técnica de gerenciamento de projetos foi implantada, atendendo as necessidades das empresas, porém com elevado investimento inicial para as empresas (MELHADO, 2005).

Os diversos clientes do mercado da construção civil passam pelo processo de conscientização, sobre a importância da estratégia da gestão de projetos, buscando investir em imóveis e empreendimentos com maior qualidade (SILVA, 2003). Assim, essa busca está relacionada a uma boa gestão, que colabora para maior competitividade e produtividade entre as empresas do setor. Por sua vez, o processo de gestão envolve um bom planejamento, uma boa equipe de profissionais organizados e comprometidos com a empresa.

A gestão de projetos é aplicada em várias etapas, como o planejamento, projeto e execução de obras, proporcionando grandes benefícios para as empresas. Segundo Dinsmore (1992, p.19): “[...] a gerência de projetos é a combinação de pessoas, técnicas e sistemas necessários à administração dos recursos indispensáveis ao objetivo de atingir o êxito final do projeto”.

Um bom gerenciamento de projetos gera vantagens às empresas, com o planejamento adequado, redução de desperdícios, custos e prazos, possibilitando economia de recursos, aplicados corretamente. Neste contexto, esse trabalho apresenta uma análise comparativa do gerenciamento de projetos em três empresa construtoras, situadas em Vitória (ES).

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Introdução ao gerenciamento de projeto

O conceito de qualidade está ligado a quase todas às atividades humanas. Esse conceito, relacionado ao gerenciamento de projetos, surgiu a partir do modelo taylorista-fordista de produção e consumo em massa (MELHADO, 1994). De acordo com o mesmo autor,esse modelo visava a elevação da produção e do lucro. Segundo Anzolin (2011), Frederick Taylor (1856-1915) mostrou que o trabalho pode ser evoluído, analisando suas partes elementares, através de estudos e técnicas científicas.

Entende-se que o gerenciamento é uma técnica antiga, desenvolvida a partir de estudos para organização do trabalho e melhoria produtividade. Foram desenvolvidas metodologias que ajudassem no desenvolvimento das atividades, buscando melhoria na qualidade dos produtos desenvolvidos pelas empresas.

2.2 Gestão de projetos

2.2.1 Conceitos e etapas do projeto

Projetos são sistemas temporários, com começo, meio e fim. Uma atividade de rotina ou de duração contínua, não é um projeto. A duração limitada é fundamental neste serviço, mesmo não sendo o que ocorre na prática (MAXIMIANO, 2002). Para Woiler; Mathias (1996), os projetos são informações coletadas e processadas de uma determinada empresa, que influenciam na decisão de investimento ou não.

O projeto é desenvolvido por uma equipe de pessoas dentro das empresas, podendo ser dividido em fases entre os integrantes. Possui como foco minimizar as falhas do produto final e a boa estrutura dessa equipe é fundamental para o resultado final (SILVA, 2003).

Um projeto chega ao final quando atinge seus objetivos. Porém pode acontecer de não poder alcançar seus objetivos, sendo um fracasso todo o processo. Segundo Gonzales (2014), um dos fatores que acarreta isso, seria o fato da necessidade no qual originou o projeto não existir mais.

2.2.2 Etapa de planejamento

Entende-se por planejamento a etapa que estabelece decisões e objetivos a serem executados, para criação de um projeto com resultado final definido. Nessa etapa, selecionam-se as diretrizes e as técnicas a serem utilizadas, prescrevendo as atividades futuras. Essas definições são provisórias e podem ser alteradas ao longo do projeto.

O plano não deve ser realizado apenas no início do projeto. Os planos são modificados para novas situações no decorrer das etapas, de acordo com a evolução das equipes. Essa modificação é exclusivamente realizada pelo gerente de projeto. Segundo Woiler; Mathias (1996) é necessária coerência nas decisões e nas informações coletadas.

De acordo com Valeriano (1998), plano é o resultado ou o produto do planejamento, documento que une as decisões tomadas, e que visa o alcance dos objetivos finais em um determinado momento. O futuro é de grande importância quando se deseja elaborar um plano a ser realizado. Se ignorado, pode-se estar realizando um plano com pouca chance de sucesso.

2.2.3 Estruturas funcionais e suas variáveis

Segundo Gonzales (2014), as estruturas funcionais identificam as etapas a serem seguidas de um projeto e, para sua conclusão, necessário passar por um conjunto de fases. Nem sempre é preciso seguir todo o plano determinado no início ou pode ser necessário passar múltiplas vezes na mesma etapa.

Entende-se que as variáveis influenciam positivamente no sucesso das empresas. São recursos necessários para obter um controle de todo o projeto a ser planejado e executado. Serão apresentadas as variáveis conhecidas como principais (ou tradicionais): custo, prazo e escopo. Segundo Caribé (s.d.), podem ser conhecidos como triângulo da gerência de projeto, no qual cada lado é representado por uma variável e não pode ser alterado sem prejudicar os outros.

2.2.4 O gerente de projetos

Todo projeto necessita de uma pessoa que execute as funções de gerência de projeto. É uma função que pode ser desempenhada, em poucas horas por semana, em projetos pequenos ou de grandes dimensões, fazendo necessário o envolvimento de muitas pessoas. Mas não se define o papel, apenas, com essas funções. É necessário entender a responsabilidade principal de um gerente de projeto e ser capaz de liderar todos os participantes (VERZUH, 2000).

Por sua vez, Fernandes (2012) afirma que o gerente de projetos deve ter conhecimento sobre técnicas de administração, capacitação para o cargo e facilidade de comunicação, além de espírito de liderança. Essas características são essenciais para que forme sua equipe e, assim, desenvolvam uma confiança mútua. Um bom gerente, formando uma boa equipe, tem chances muito maiores de atingirem o objetivo estipulado.

2.3 Implantação na construção civil

2.3.1 Histórico

A denominação construção civil era dividida antigamente em duas grandes áreas: civil e militar. Essa divisão foi desfeita, e hoje se entende como construção civil toda área que tem a participação de Engenheiros Civis e Arquitetos, juntamente com diversos outros profissionais. A construção civil tem como objetivo a inclusão social e a divisão entre os espaços públicos e privados, além da preocupação do bem estar da população (AMOEDO, 2010).

Pela busca de qualidade e produtividade no mercado industrial, o setor da construção civil tem apresentado mudanças progressivas. Mesmo com toda a globalização, a construção civil no Brasil é mantida por empresas nacionais, usufruindo de mão de obra e tecnologia própria, que influencia direta e indiretamente no Produto Interno Bruto (PIB) nacional (MELHADO, 2005).

2.3.2 Gerenciamento na construção civil

Entende-se que o gerenciamento de projetos aplicado na construção civil tem contribuído muito para a minimização dos erros frequentes em projetos e na execução. As novas ferramentas computacionais ajudam a detectar conflitos em diversas etapas do processo, com a possibilidade também de integração dessas diversas etapas.

Por isso, sabe-se que o sucesso final de um empreendimento, envolve a qualidade de três etapas importantes: planejamento, projeto e execução. Os estudos para o desenvolvimento destas é fundamental para alcançar a qualidade final. Mas também é necessário valorização do projeto a ser apresentado, aumentando o nível de características e das informações aplicadas no empreendimento.

2.3.3 Sistema de qualidade para construtoras

Um dos aspectos relativos aos erros causados no setor da construção civil trata-se da deficiência na implantação de sistema de gestão nas empresas. Determinados empreendimentos, principalmente comerciais, são muitos rigorosos no processo da construção devido as exigências contratuais (IEL-ES, 1999 apud CONDE, 2001).

Toda empresa visa melhoria na qualidade dos projetos e dos serviços oferecidos, melhorando assim a sua participação no mercado. Um sistema de gestão fornece uma melhor estrutura para se desenvolver, monitorando e melhorando seu desempenho em qualquer área de interesse, sendo assim, o mercado apresenta alguns tipos de gestão de qualidade para implantação nas empresas, inclusive no ramo da construção civil. Entre esses tipos os mais utilizados são: NBR ISO 9001 (ABNT, 2000), e Sistema de Avaliação da Conformidade de Empresas de Serviços e Obras da Construção Civil (SiAC) do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat (PBQP-h).

2.3.3.1 Sistema da gestão de qualidade NBR ISO 9001

Segundo Torres (2017), a implementação da ISO 9001 em empresas construtoras contribui para o controle da organização e consequente aumento da satisfação dos clientes. Começando pela qualificação dos funcionários, adequado planejamento do empreendimento e dos processos construtivos, abrangendo não somente a parte responsável pela construção, mas a empresa como um todo. Dessa forma, a certificação significa a demonstração da conformidade com o Sistema de Gestão de Qualidade desde o desenvolvimento do projeto, passando pela construção, instalações e todos os serviços associados que a organização fornecerá.

Conforme a NBR ISO 9001 (ABNT, 2000), esta pode ser aplicada na metodologia conhecida como *Plan-Do-Check-Act* (PDCA). Este modelo pode ser descrito da seguinte forma: (1) *Plan* (planejar): estabelecer os objetivos e processos necessários para fornecer os resultados de acordo com os requisitos dos clientes; (2) *Do* (fazer): implementar os processos; (3) *Check* (checar): monitorar e medir processos e produtos em relação as políticas aos objetivos e aos requisitos para o produto e relatar os resultados; e (4) *Act* (agir): executar ações para promover continuamente a melhoria do desempenho do processo.

Dessa forma percebe-se que o objetivo de atingir a qualidade com foco no cliente. A implantação destas certificações propicia mudanças e melhora o desempenho dos produtos oferecidos, aumentando assim o nível de satisfação do consumidor.

2.3.3.2 Sistema da gestão de qualidade SIAC (PBQP-h)

Segundo Coutinho (2013), o PBPQ-H foi inspirado no Programa da Qualidade da Construção Habitacional do Estado de São Paulo (QUALIHAB). Com os mesmos requisitos da ISO 9000, prevê níveis de

certificação, e possui objetivo de melhorar o nível da qualidade e produtividade da construção civil através da tecnologia.

Por sua vez, Melhado (2001 apud PRETTI, 2013, p. 32) afirma que:" [...] a explosão na procura por sistemas de gerenciamento da qualidade na construção civil brasileira acontece quando a Caixa Econômica Federal, em 2000, adere ao PBQP-H e passa a ceder financiamento apenas para empresas que possuam essa certificação."

O objetivo do SIAC é avaliar a conformidade de Sistemas de Gestão da Qualidade em níveis satisfatórios, as características específicas das empresas do setor de serviços e obras atuantes na Construção Civil, com o intuito de contribuir para melhoria da qualidade do setor (PBQP – HABITAT, 2005).

3. METODOLOGIA

Baseado em pesquisa bibliográfica e, principalmente, em Castro (2010), elaborou-se um questionário, que foi aplicado em três empresas que se destacam no mercado local, e que atuam na construção de empreendimentos residenciais e comerciais.

O questionário aplicado nas entrevistas iniciava com a caracterização das empresas e dos entrevistados, e em seguida, agrupamentos de perguntas relacionados a: (a) contratação e definição do escopo de projetos e serviços; (b) pré-projetação, planejamento do empreendimento; (c) plano de marketing e (d) documentação, atividades e recursos do planejamento de projeto. A seguir serão descritos os principais resultados e análises, através dos dados obtidos.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização das empresas e dos entrevistados

Para preservar a identidade das empresas visitadas e dos profissionais entrevistados na pesquisa, as empresas serão aqui denominadas de: Empresa A, Empresa B e Empresa C. Por sua vez, os entrevistados, que são os responsáveis pelo gerenciamento de projetos nas empresas pesquisadas: E1, E2 e E3, respectivamente. As suas principais características estão descritas no quadro 1.

Quadro1: Caracterização das empresas e entrevistados

Características das Empresas	**Empresa A**	**Empresa B**	**Empresa C**
Ramo de Atuação	Construtora e Incorporadora	Construtora e Incorporadora	Construtora e Incorporadora
Tempo de Atuação no Mercado	11 a 20 anos	Mais de 21 anos	Mais de 21 anos
Nº de Funcionários do Quadro Administrativo	20 a 99	20 a 99	100 a 499
Nº de Empreendimentos em Fase de Projeto	2	1	10
Nº de Empreendimentos em Fase de Execução	2	2	16
Nº de Empreendimentos Concluídos	20	46	80 a 100z
Sistema de Gestão Implantado	NBR ISO 9001 SIAC (PBQP-H)	NBR ISO 9001 SIAC (PBQP-H)	Sistema Próprio
Características dos entrevistados	**Empresa A: E1**	**Empresa B: E2**	**Empresa C: E3**
Idade	29 anos	28 anos	40 anos
Formação	Graduação em Arquitetura e Urbanismo Mestrado em Engenharia Civil	Graduação em Engenharia de Produção	Graduação em Arquitetura e Urbanismo
Tempo de Atuação no Mercado	4 anos	4 anos	20 anos
Tempo de Atuação na Empresa	3 anos	4 anos	14 anos

Fonte: Arquivo pessoal

Observa-se que a Empresa C possui um quadro de funcionários maior que as demais, bem como empreendimentos em construção e concluídos. Entretanto, E3 relata que sua empresa não possui sistema de gestão implantado, e sim um sistema próprio integrado, elaborado por uma equipe interna, cujos itens são baseados na norma, em boas práticas de mercado e em experiências anteriores. Relata que esta decisão estratégia é tomada pelos sócios da empresa, que acreditam obter maiores benefícios com a implantação.

Em relação aos entrevistados, verifica-se que apesar das semelhanças entre os dados, apenas E2 possui graduação em Engenharia de Produção, enquanto que os demais possuem formação em Arquitetura e Urbanismo. Isso demonstra que o cargo de gerente de projetos pode ser ocupado por diferentes profissionais. Um fator importante é ter conhecimento da função, além de outras habilidades pessoais, como liderança, organização, capacidade de negociação de conflitos, entre outras.

4.2 Análise dos questionários por agrupamento

4.2.1. Contratação e definição do escopo de projetos e serviços

Em relação a este item, as empresas analisadas não possuem procedimentos para definição e contratação dos projetistas, visto que possuem projetistas parceiros que, em sua maioria, participam de todos os projetos da empresa. A contratação desses projetistas é realizada de acordo com o desenvolvimento do empreendimento, não sendo necessário pré-seleção ou consulta de cadastro. Segundo E1 “[...] aqui em Vitória não há tanta variedade de projetistas [...]”. Quando há necessidade da contratação de novos, independente da especialidade, ambos fazem a contratação por indicação de outras construtoras.

Quando perguntado se as empresas estabelecem critérios de custos, prazos e qualidade dos projetos, todas responderam de forma positiva. Outra pergunta realizada refere-se aos agentes envolvidos na etapa de planejamento do empreendimento. Nas empresas A e C, o setor de planejamento realiza esse planejamento. Não foram informados pelos E1 e E3, os cargos que compõem esses setores. Já na empresa B, E2 não soube informar, visto que a etapa de planejamento é terceirizada.

4.2.2. Pré – projetação: planejamento do empreendimento

Em relação aos agentes envolvidos na etapa de planejamento do empreendimento, ou seja, na etapa preliminar ao processo de projetos observa-se que, nas três empresas, os diretores são os principais agentes. Na Empresa C, notou-se a participação do gerente de projetos e, também, do coordenador de projetos da empresa. Por sua vez, o arquiteto contratado que será responsável pelo projeto arquitetônico, não participa desta etapa em nenhuma das empresas pesquisadas, só começando a partir da etapa de projeto.

4.2.3. Plano de marketing

O quadro 2 apresenta as tarefas realizadas pelas empresas pesquisadas relacionadas ao plano de marketing.

Quadro 2: Elaboração do planejamento de marketing das empresas

Tarefas	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Tipo de empreendimento a ser desenvolvido	X		X
Definição das características gerais do programa de necessidades do público alvo	X		X
Definição do tipo de terreno necessário à realização do empreendimento			
Identificação das oportunidades de diferenciação	X		X
Definição do preço de venda preliminar	X		
Estimativa da velocidade de comercialização	X		X
Verificação dos custos de lançamento e propaganda	X		X

Fonte: Arquivo pessoal

Em relação ao plano estratégico de negócios e de produtos, as empresas A e C responderam que elaboram o planejamento de marketing do empreendimento. A empresa B, por sua vez, respondeu que não realiza mais esse procedimento, tendo sido realizado em outros períodos.

Baseado nos resultados do quadro 2, observa-se que a empresa B, não realiza nenhuma das tarefas questionadas, provavelmente por possuir uma forma particular de divulgar seus novos empreendimentos. Por sua vez, as empresas A e C responderam que planejam detalhadamente a apresentação de novos empreendimentos, possibilitando atrair novos clientes.

4.2.4. Documentação, atividades e recursos do planejamento de projeto

Nesta etapa, questionou-se às empresas se possuem sistema de documentação de projeto (SPD), onde são registrados e anexados todos os documentos gerados ao longo do processo de projeto da edificação, de natureza gerencial e técnica.

Relativo a empresa A, E1 respondeu que não existe um programa específico, pois os documentos são guardados na rede básica da empresa e todos conseguem ter livre acesso a eles. Por sua vez, o entrevistado E2, da empresa B afirmou que o coordenador de qualidade de sua empresa posssui a responsabilidade pelo registro e controle dos documentos. Por fim, assim como a empresa B, na empresa C, o departamento de qualidade, também tem acesso a esses documentos, além dos responsáveis pelos projetos.

Outra questão investigada foi sobre a utilização de softwares de gerenciamento de projetos utilizado pelas empresas. Nesse questionamento, E1 afirmou que a empresa A encontra-se em processo de implantação de um dos programas disponibilizados no mercado. Por sua vez, na empresa B, E2 relatou que: “[...] utilizamos o software Totvs RM Solum, uma das ferramentas mais utilizadas e confiáveis pelas construtoras”. Enquanto na empresa C, E3 afirmou que utilizam a ferramenta Gpweb, considerada pelos especialistas como um software colaborativo.

Dado o exposto, é possível observar que, em relação aos documentos gerados ao longo do processo de projetos, as empresas possuem seus responsáveis pelos registros e controles dos documentos. Esses documentos possuem registrados, inclusive, todas as definições e diretrizes estabelecidas no decorrer das reuniões. Portanto, acredita-se ser de grande importância o seu correto arquivamento e controle.

4.3 Considerações sobre os resultados

Em relação ao item inicial, planejamento de projeto, as empresas A e C apresentam vantagens, visto que elas responderam que este planejamento é realizado pela própria empresa. Desta forma, a garantia de que o produto final seja concluído conforme o esperado pela empresa é significativo. A empresa C destaca-se por ter na equipe de planejamento, os diretores da empresa, gerente de projeto e coordenador de projeto trabalhando em conjunto. Enquanto que na empresa A, apenas os diretores participam.

Em relação ao plano de marketing, novamente as empresas A e C destacam-se positivamente, pois apresentam em seu plano, estratégias de contribuição para a apresentação do empreendimento ao consumidor. Sobre as documentações arquivadas, as empresas B e C demonstram mais responsabilidade e organização, pois apenas alguns profissionais possuem acesso e o controle, o que não ocorre na empresa A em que todos têm acesso à rede da empresa.

Dado o exposto, observa-se que a empresa C destaca-se entre as analisadas, visto que a forma de trabalhar e planejar seus empreendimentos apresenta-se mais eficazes, melhorando no desenvolvimento e na qualidade, contribuindo para que os prejuízos sejam minimizados e apresentando em seu resultado final redução de custos e prazos.

4.4 Sugestões de melhorias

A partir dos resultados obtidos nas entrevistas, algumas sugestões de melhorias podem ser propostas, conforme exposto a seguir. Primeiramente, em relação à contratação e definição do escopo de projetos e

serviços, observou-se que a empresa A não solicita e aprova de maneira formalizada no inicio de cada fase do projeto. Adotar esse modelo de contratação é fundamental para registrar eventuais acontecimentos que necessitem desses documentos.

Outra sugestão, referente às três empresas pesquisadas, seria a participação do Arquiteto e Urbanista na equipe de planejamento do empreendimento, visto que, em função de seus conhecimentos e habilidades, a sua participação é fundamental para o desenvolvimento de um empreendimento. Além do arquiteto, o gerente de projetos poderia, também participar, da equipe nas empresas A e B, e o coordenador de projeto na empresa A, todos profissionais importantes nesses momentos de decisões.

Em relação ao plano de marketing, pode-se sugerir que a empresa B inclua em suas práticas, visto que esta ação poderá facilitar a apresentação do empreendimento ao consumidor, demonstrando um diferencial em relação ao competitivo mercado imobiliário.

Por fim, em relação ao uso de software de gerenciamento de projetos, a empresa A está em fase de implantação de sistema. Com o mercado competitivo e o acelerado avanço tecnológico, a empresa encontra-se desatualizada neste quesito, visto que grande parte das empresas já trabalha com software. Outra melhoria que deve ser destacada para empresa A, seria restringir o acesso de pessoas a documentações importantes, para melhorar segurança e o controle das informações.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo possibilitou conhecer o processo de gerenciamento de projeto, descrever alguns conceitos básicos e suas etapas, destacar suas atividades e funções, a fim de esclarecer a técnica de gestão e o papel de cada profissional. O gerenciamento de projetos destaca-se pela aplicação de procedimentos técnicos e ferramentas, além dos recursos disponíveis no mercado.

Pode-se observar que a gestão de projetos é muito utilizada em diversos setores. O desenvolvimento da tecnologia promoveu a modernizaçao das empresas para atingir o padrão de qualidade e adquirir, cada vez mais, a satisfação do cliente final, com foco também em incremento da economia e desenvolvimento. Para isso, é necessário a formação de bons profissionais e capacitá-los, e ainda o trabalho em equipe é fundamental para o sucesso do projeto.

Em relação ao projeto, fica claro que este é um processo temporário, desenvolvido por um grupo de pessoas. Para melhor desenvolvimento, é necessário dividir as funções em equipes e trabalhar com prazos e recursos. Para isso, o planejamento é papel fundamental, estabelecendo-se decisões e objetivos a serem alcançados.

A análise dos resultados obtidos nas entrevistas, demonstra que as construtoras planejam alcançar melhor qualidade, têm buscado organização e otimização dos seus serviços, entretanto, foram observadas divergências na forma de trabalhar e no método de gestão de projetos. Observou-se ainda que, muitas melhorias precisam ser adquiridas, pois o mercado imobiliário tem exigido cada vez mais profissionais capacitados para atingir os resultados. Dessa forma, as empresas participantes destacaram em suas respostas, que apesar de terceirizarem seus serviços, ainda faltam profissionais projetistas no mercado local.

Por fim, conclui-se que o mundo globalizado está exigindo cada vez mais qualidade em todos os produtos e serviços, nos mais diversos setores. Para uma empresa manter a competitividade é necessária a busca constante por aperfeiçoamento e modernização. Quem desenvolve um bom gerenciamento de projetos, atinge melhor o resultado planejado. Qualquer profissional, com conhecimento profundo no setor da construção civil, é capaz de gerenciar um projeto e demais equipes formadas. Outros estudos relativos ao tema são necessários, contemplando uma amostra representativa das construtoras atuantes no município de Vitória (ES), para comprovar os resultados obtidos nessa pesquisa.

6. REFERÊNCIAS

AMOEDO, C. Construção Civil no Brasil. **Zun,** out. 2010. Disponível em: <http://www.zun.com.br/construcao-civil-no-brasil/>. Acesso em: 20 jun. 2014.

ANZOLIN, W. História do gerenciamento de projetos. Wandersonanzolin, mai. 2011. Disponível em: <http://wandersonanzolin-gp.blogspot.com.br/2011/05/historia-do-gerenciamento-de-projetos.html>. Acesso em: 28 jun. 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT ISO 9001. Sistemas de gestão da qualidade – requisitos. Rio de Janeiro, 2000.

CARIBÉ, J. C. Gestão de projetos: aplicado à web. **Madeira.** [S.l.], [s.d.]. Disponível em: <http://www.madeira.ufpr.br/disciplinasklock/gestaodeprojetos/Apostila%20GP%20leitura.pdf>. Acesso em: 11 mai. 2014.

CASTRO, M. P. B. **Gestão do processo de projeto.** Dissertação (Pós-Graduação em Geotecnia e Construção Civil) – Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2010.

CONDE, K. M. **Qualidade de projetos em empresas construtoras:** diagnóstico e recomendações. Dissertação (Pós-Graduação em Engenharia Civil) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2001.

COUTINHO, S. M. **Percepções relativas às práticas em sustentabilidade nos canteiros de obras.** Dissertação (Pós-Graduação em Engenharia Civil) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2013.

DINSMORE, P. C. **Gerência de programas e projetos.** São Paulo: Pini, 1992.

FERNANDES, M. R. **O processo de projeto em instituição pública de ensino:** estudo de caso. Monografia (Especialização em Construção Civil) - Escola de Engenharia, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2012.

GONZALES, J. F. Gerenciamento de projetos. **Slideshare**. [S.l.], jan. 2014. Disponível em: <http://pt.slideshare.net/marcusgodinho/gesto-de-projetos-prof-joo-frederico-gonzales>. Acesso em: 27 abr. 2014.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de projetos:** Como Transformar Ideias Em Resultados. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MELHADO, S. B. **Coordenação de projetos de edificações.** São Paulo: O Nome da Rosa, 2005.

MELHADO, S. B. **Qualidade do projeto na construção de edifícios:** aplicação ao caso das empresas de incorporação e construção. Tese (Doutorado em Engenharia de Construção Civil e Urbana) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994.

PRETTI, S. M. **Engenharia simultânea em construtoras-incorporadoras:** uma análise de maturidade. Dissertação (Pós-Graduação em Engenharia Civil) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2013.

SIAC, Sistema de avaliação da conformidade de empresas de serviços e obras da construção civil. **PBQP – HABITAT.** Ministério das Cidades. Brasília, 2005.

SILVA, M. A. C. **Gestão do processo de projeto de edificações.** São Paulo: O Nome da Rosa, 2003.

TORRES, C.N. **Caso de estudo de certificações e controle de qualidade total em empresas de engenharia civil.** Monografia (Graduação em Engenharia Civil). Departamento de Engenharia Civil e Ambiental da Universidade de Brasília, Brasília, 2017.

VALERIANO, D. L. **Gerência em projetos: pesquisa**, desenvolvimento e engenharia. 1ª ed. São Paulo: Makron Books, 1998.

VANNI, C. M. K. **Análise de falhas aplicada à compatibilidade de projetos na construção de edifícios.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1999.

VERZUH, E. **MBA compacto:** gestão de projetos. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

WOILER, S.; MATHIAS, W.F. **Projetos:** Planejamento, Elaboração e Análise. São Paulo: Atlas, 1996.