XXI ENTAC – Encontro Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído
14 a 16 de outubro de 2026 | Goiânia-Brasil
DOI: https://doi.org/10.46421/entac.v21i1.8372

Implementação da sala obeya como ferramenta de gestão visual na construção civil: estudo de caso em empreendimento vertical em Ribeirão Preto (SP)

Implementation of the obeya room as a visual management tool in civil construction: a case study of a vertical development in Ribeirão Preto (SP)

Francisco José Riul
Centro Universitário Moura Lacerda | Ribeirão Preto | Brasil | franciscoriul97@gmail.com
Matheus Almeida Miranda Silva
Universidade de Ribeirão Preto | Ribeirão Preto | Brasil | miranda_matheus@hotmail.com

Resumo

O artigo analisa a implementação da Sala Obeya como ferramenta de gestão visual na construção civil, a partir de um estudo de caso em empreendimento habitacional vertical em Ribeirão Preto. De abordagem qualitativa-descritiva, avalia os efeitos da centralização de informações, da transparência e da colaboração interdisciplinar no desempenho do projeto. Os resultados indicam ganhos relevantes, com antecipação de 2 meses no prazo e redução de custos de 1,53% em relação ao orçamento inicial, considerando especificamente os custos indiretos, observa-se uma redução mais expressiva, da ordem de 9,58%. Observou-se melhoria na comunicação entre equipes, maior previsibilidade e melhor alinhamento estratégico. Conclui-se que a Sala Obeya tem alto potencial, desde que integrada a uma abordagem sistêmica baseada em princípios Lean.

Palavras-chave: Sala obeya; gestão visual; lean construction; planejamento de obras; construção civil.

Abstract

The article analyzes the implementation of the Obeya Room as a visual management tool in civil construction, based on a case study of a vertical housing development in Ribeirão Preto. Using a qualitative-descriptive approach, it evaluates the effects of information centralization, transparency, and interdisciplinary collaboration on project performance. The results indicate significant gains, with a two-month advance in the deadline and a 1.53% cost reduction compared to the initial budget. Specifically considering indirect costs, a more substantial reduction of approximately 9.58% is observed. Improved communication between teams, greater predictability, and better strategic alignment were also noted. It concludes that the Obeya Room has high potential when integrated into a systemic approach based on Lean principles.

Keywords: Obeya Room; visual management; Lean Construction; construction planning; construction industry.

RIUL, F. J.; SILVA, M. A. M. Implementação da sala obeya como ferramenta de gestão visual na construção civil: estudo de caso em empreendimento vertical em Ribeirão Preto (SP). In: ENCONTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA DO AMBIENTE CONSTRUÍDO, 21, 2026, Goiânia. **Anais**... Goiânia: ANTAC, 2026.

DOI: https://doi.org/10.46421/entac.v21i1.8372

INTRODUÇÃO

Os desafios contínuos relacionados à evolução da construção civil evidenciam, nos últimos anos, a necessidade de maior eficiência operacional nos canteiros de obras. Nesse contexto, torna-se imprescindível a adoção de ferramentas e metodologias de gestão que promovam maior assertividade no planejamento e no controle das atividades. Dentre essas ferramentas, destaca-se a Sala de Guerra, também conhecida como Sala Obeya, como um importante instrumento de gestão à vista aplicado aos métodos de planejamento e controle da produção.

De acordo com Jeffrey K. Liker (2004), com origem no Japão e amplamente difundida a partir de sua aplicação no Sistema Toyota de Produção, a sala Obeya representa mais do que um espaço físico destinado a reuniões. Trata-se de uma filosofia de gestão que favorece a transparência das informações, a comunicação eficiente entre os membros da equipe e a tomada de decisões de forma ágil e fundamentada.

Essa estrutura organiza e disponibiliza informações claras e objetivas para toda a equipe de engenharia, destacando os principais elementos necessários à gestão de um canteiro de obras. Entre esses elementos, destacam-se os cronogramas de curto, médio e longo prazo, o layout do canteiro e os painéis de gestão visual com indicadores de desempenho relacionados à execução, qualidade e segurança.

Nesse sentido, o presente estudo analisa a aplicação da Sala de Guerra em um empreendimento vertical localizado no município de Ribeirão Preto, no estado de São Paulo, evidenciando como sua utilização contribuiu para a melhoria do desempenho da construtora responsável pelo projeto, resultando na antecipação do prazo de execução e na redução dos custos associados ao canteiro de obras analisado.

FUNDAMENTAÇÃO

No contexto histórico da construção civil no Brasil, o que se vê é uma evolução a passos lentos no quesito de melhorias das ferramentas e implementações nos planejamentos dos canteiros de obra. No contexto nacional, muitas obras habitacionais ainda são executadas artesanalmente, ou seja, sem um planejamento formal e sem garantia do cumprimento do prazo e orçamento previamente estabelecidos (Limmer, 1997).

Com isso, a Sala de Guerra ou Sala Obeya surge, para a construção civil, como uma grande ferramenta para ajudar na organização de ideias, gestão do planejamento e recursos e centralização de informações. Oliveira (2021) revela que a adoção de salas Obeya em contextos logísticos pode ser extremamente benéfica, promovendo melhorias na gestão de desempenho e na coordenação de operações complexas.

O conceito de Sala Obeya, que em japonês significa “grande sala”, foi amplamente difundido pela Toyota Motor Corporation durante o desenvolvimento de projetos complexos. Um dos casos mais emblemáticos foi liderado por Takeshi Uchiyamada, no projeto do veículo Prius, no qual a Obeya foi utilizada como espaço central para integração das equipes e acompanhamento do progresso. Esse ambiente favorece a comunicação direta, a visualização de indicadores e a tomada de decisões ágeis.

No contexto da construção civil, a aplicação da Sala Obeya tem se mostrado uma estratégia eficaz para melhorar a coordenação entre equipes e aumentar a transparência das informações. Estudos apresentados pelo International Group for Lean Construction indicam que ambientes colaborativos e visuais contribuem para a redução de retrabalhos e melhoria do desempenho dos projetos (INTERNATIONAL GROUP FOR LEAN CONSTRUCTION, 2026). No Brasil, iniciativas apoiadas pelo Lean Institute Brasil reforçam a importância da gestão visual como ferramenta de integração entre planejamento e execução (LEAN INSTITUTE BRASIL, 2026).

A adoção da Sala Obeya em empreendimentos da construção civil também está diretamente relacionada à melhoria do processo decisório, uma vez que centraliza informações relevantes em um único ambiente, acessível a todos os envolvidos no projeto. Nesse contexto, indicadores de desempenho, cronogramas, restrições e metas passam a ser visualizados de forma clara e atualizada, permitindo uma análise mais rápida e assertiva. De acordo com práticas difundidas por instituições como o International Group for Lean Construction, a utilização de espaços colaborativos favorece a identificação precoce de desvios e a implementação de ações corretivas, contribuindo para maior previsibilidade e controle das atividades no canteiro de obras (TEZEL; KOSKELA; TZORTZOPOULOS, 2009).

Além disso, a Sala Obeya promove uma mudança cultural significativa nas organizações da construção civil, ao incentivar a colaboração entre diferentes setores, como engenharia, planejamento, suprimentos e execução. Essa integração reduz falhas de comunicação, que são frequentemente apontadas como uma das principais causas de atrasos e retrabalhos no setor. Conforme destacado por iniciativas do Lean Institute Brasil, a gestão visual, quando bem aplicada, fortalece o alinhamento entre as equipes e promove maior engajamento dos profissionais, criando um ambiente mais transparente, organizado e orientado à melhoria contínua (LIKER, 2004).

ESTUDO DE CASO

Este artigo apresenta um estudo de caso acerca da implementação da metodologia da Sala Obeya como dispositivo de gestão visual no setor da construção civil. A pesquisa foi conduzida em um empreendimento vinculado ao Programa Minha Casa Minha Vida, situado no município de Ribeirão Preto - SP. O objetivo central consiste em analisar a centralização de informações críticas e o estímulo à colaboração interdisciplinar e à transparência. O estudo fundamenta-se na busca pela melhoria contínua através do monitoramento de indicadores de desempenho e do alinhamento estratégico, visando otimizar a tomada de decisão e a resolução ágil de gargalos operacionais. Não obstante sua eficácia, a implementação revela desafios substanciais atinentes à necessidade de capacitação técnica e à resistência cultural inerente às organizações do setor.

A estratégia de pesquisa fundamenta-se em um estudo de caso qualitativo-descritivo, estruturado para investigar a aplicação da Sala Obeya como dispositivo de controle. O estudo detalha a sistematização dos processos e avalia o desempenho da metodologia na resolução de restrições operacionais. Busca-se, por meio desta análise, validar a

contribuição do sistema para a otimização do fluxo de trabalho, garantindo a conformidade dos indicadores de prazo e custo em relação ao planejamento inicial.

Esse estudo foi desenvolvido em um empreendimento de habitação multifamiliar de até quatro pavimentos, composto por térreo e mais três pavimentos. O projeto abrange 18 blocos, cada um com 16 unidades habitacionais, totalizando 288 unidades. A área total do condomínio é de 13.537,60 m², dos quais 12.077,76 m² são destinados aos apartamentos, com uma área média de 41,93 m² por unidade.

O sistema de fundação foi dimensionado de forma híbrida, condicionado tanto pela existência de estruturas remanescentes no terreno quanto pelas variações do lençol freático. Optou-se pela execução de tubulões a céu aberto em trechos com nível d'água rebaixado e estacas pré-moldadas por cravação em regiões de maior saturação do solo. A superestrutura viabilizou-se por meio do método construtivo de alvenaria estrutural com blocos de concreto. No que tange aos revestimentos, a fachada recebeu acabamento em textura rolada sobre argamassa de reboco, ao passo que as superfícies internas da alvenaria e das lajes foram tratadas com gesso liso. As áreas úmidas foram revestidas com componentes cerâmicos - piso e azulejo, enquanto as áreas secas receberam piso laminado. O subsistema de pintura compreendeu a aplicação de massa corrida PVA e acabamento em tinta látex. Por fim, os componentes de vedação interna consistem em esquadrias de madeira, e os aparelhos sanitários foram executados em louça, integrados a bancadas e tanques em mármore sintético.

Figura 1: Planta do estudo de caso do empreendimento



Fonte: dados da pesquisa (2026).

A operacionalização da Sala Obeya no referido empreendimento foi viabilizada por uma equipe multidisciplinar, integrando diferentes níveis hierárquicos e setores da organização. O grupo de trabalho foi constituído pelo corpo diretivo e técnico, incluindo o gerente de engenharia e o engenheiro residente, além da gestão operacional representada pelo mestre de obras e encarregados. A estrutura de suporte e controle contou com analistas das áreas de planejamento e controle,

qualidade, projetos e suprimentos, bem como o apoio das frentes de segurança do trabalho, administrativo e corpo técnico em formação - estagiários.

A otimização e a compatibilização dos indicadores de desempenho permitiram análises robustas que foram integradas ao fluxo produtivo. Esse fluxo informacional deu suporte às reuniões semanais de médio e curto prazo, possibilitando o monitoramento dos marcos no longo prazo e a identificação de atividades em desvio em relação ao planejamento base. Tal sistemática promoveu o alinhamento estratégico entre as partes interessadas, viabilizando ajustes proativos e garantindo a eficácia na alocação de recursos, bem como a conformidade com as metas de prazo e as restrições orçamentárias do empreendimento.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção descreve o histórico operacional de uma construtora atuante no segmento habitacional de interesse social (Programa Minha Casa, Minha Vida) e avalia os ganhos de desempenho obtidos a partir da implementação da metodologia Sala Obeya. A Tabela 1 sistematiza os indicadores de prazos, a área total construída e o volume de unidades habitacionais por empreendimento.

Tabela 1: Histórico dos prazos dos empreendimentos

Empreendimento	Apartamentos	M²	Início das obras	Término das obras	Duração (mês)
A	256	10.959,36	mar/16	fev/18	24
B	352	15.069,12	set/16	ago/18	23
C	256	10.959,36	mai/17	ago/19	28
D	288	12.329,28	set/20	nov/22	26
E	288	12.077,76	jul/24	abr/26	21

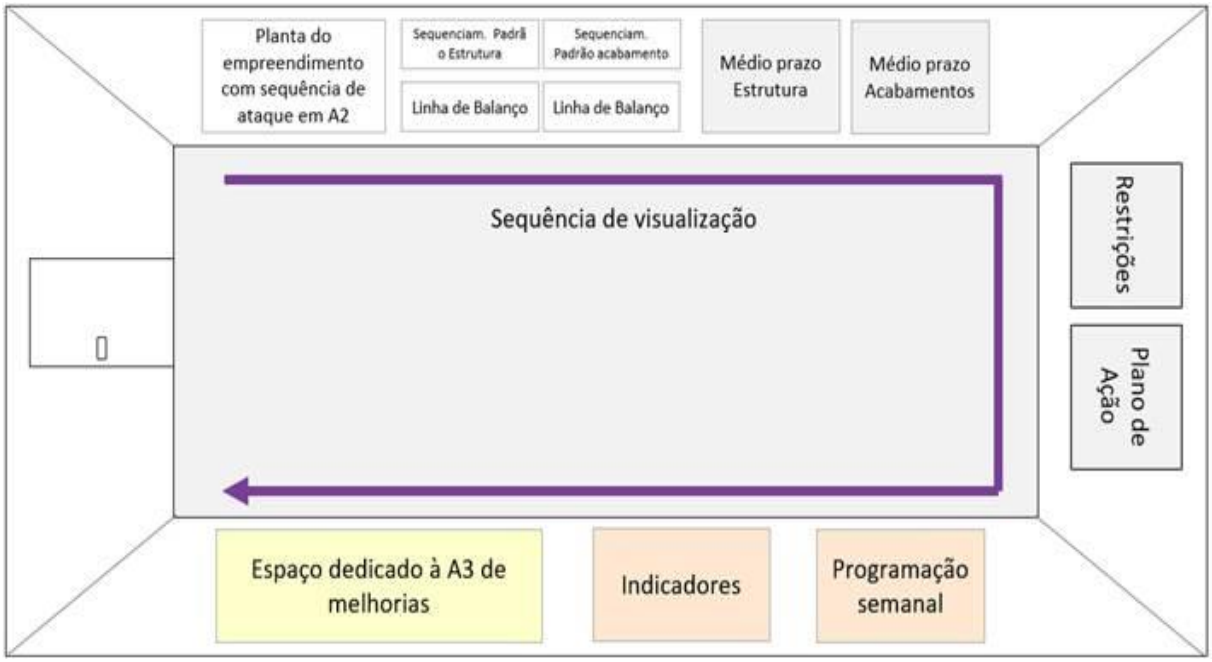
Fonte: dados da pesquisa (2026).

A análise comparativa revela que a maioria dos empreendimentos anteriormente entregues demandou prazos mais extensos, mesmo apresentando um volume de unidades habitacionais inferior ao do projeto atual, no qual se implementou a Sala Obeya. A exceção observada no Empreendimento E (estudo de caso), que apresentou um prazo significativamente reduzido, corrobora a necessidade de investigar os impactos da metodologia Obeya como ferramenta de gestão para otimização dos fluxos de trabalho neste novo empreendimento.

O empreendimento estudado enfrentou o desafio de integrar uma equipe em fase de formação, o que exigiu uma comunicação mais eficiente entre os membros das equipes, áreas de apoio e fornecedores. Para superar essa barreira, implementou-se a metodologia Obeya, centralizando todas as informações do projeto em um único ambiente. A Figura 2 ilustra o layout da sala Obeya, local onde são realizadas as reuniões diárias, essenciais para acompanhar o avanço da obra e resolver problemas imediatos, como os desafios das execuções das contenções de acesso para as torres e a infraestrutura externa. Como ferramenta de gestão visual, a Obeya proporcionou uma visão integrada do projeto, otimizando a compreensão do cronograma, dos

custos, das metas e dos entraves críticos da obra, conforme ilustrado nas Figuras 3 e 4.

Figura 2: Layout da sala Obeya



Fonte: dados da pesquisa (2026).

Figura 3: Imagem da sala Obeya



Fonte: dados da pesquisa (2026).

Figura 4: Análise do planejamento de médio prazo



Fonte: dados da pesquisa (2026).

A rotina de acompanhamento operacional baseia-se em reuniões diárias de alinhamento, agendadas estrategicamente para assegurar a colaboração de todos os integrantes da equipe. O objetivo central destas sessões é a gestão visual dos indicadores de desempenho, das sequências executivas e dos marcos contratuais, fundamentais para a aderência ao cronograma mestre.

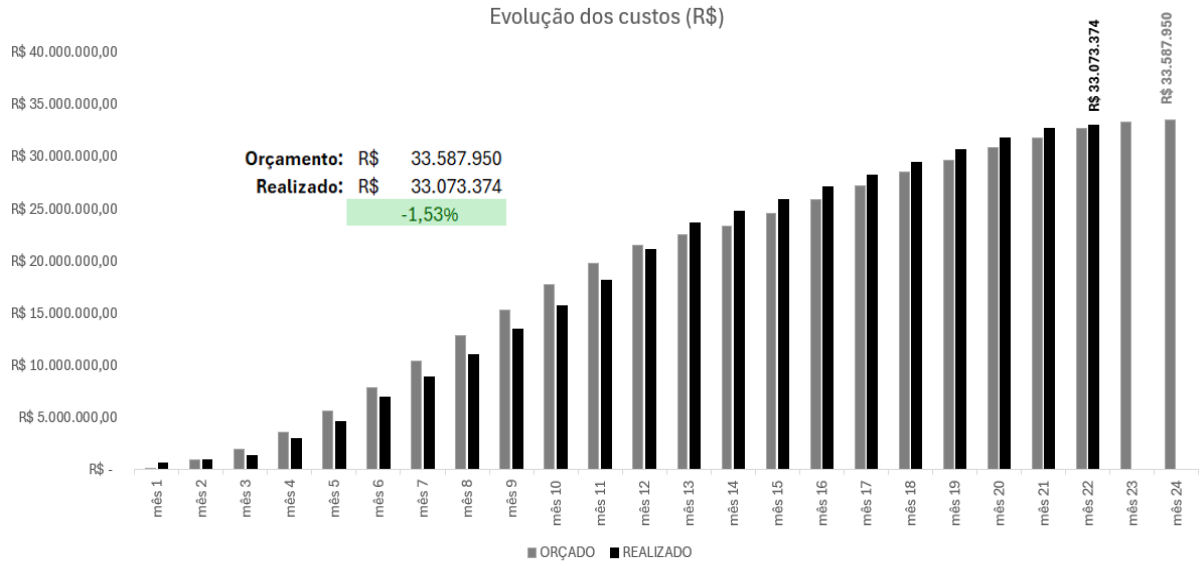
Durante essas reuniões, cada frente de serviço reporta o status das metas, consolidando prazos e garantindo a convergência entre o planejamento estratégico e a execução em campo. Com o avanço das atividades, viabiliza-se o detalhamento do planejamento tático para as semanas subsequentes, utilizando estimativas baseadas na produtividade real observada.

Este processo de planejamento de curto prazo fundamenta-se em uma análise rigorosa de restrições, envolvendo a disponibilidade de mão de obra, insumos e equipamentos. Tal abordagem permite a mitigação proativa de desvios, a eliminação de gargalos produtivos e o fomento ao compromisso das equipes com o atingimento das metas estabelecidas.

A conclusão do empreendimento permitiu a análise comparativa entre os indicadores de custo e prazo planejados e os efetivamente realizados. Os resultados, conforme apresenta a Figura 5, evidenciam uma redução de 1,53% no custo da obra em relação

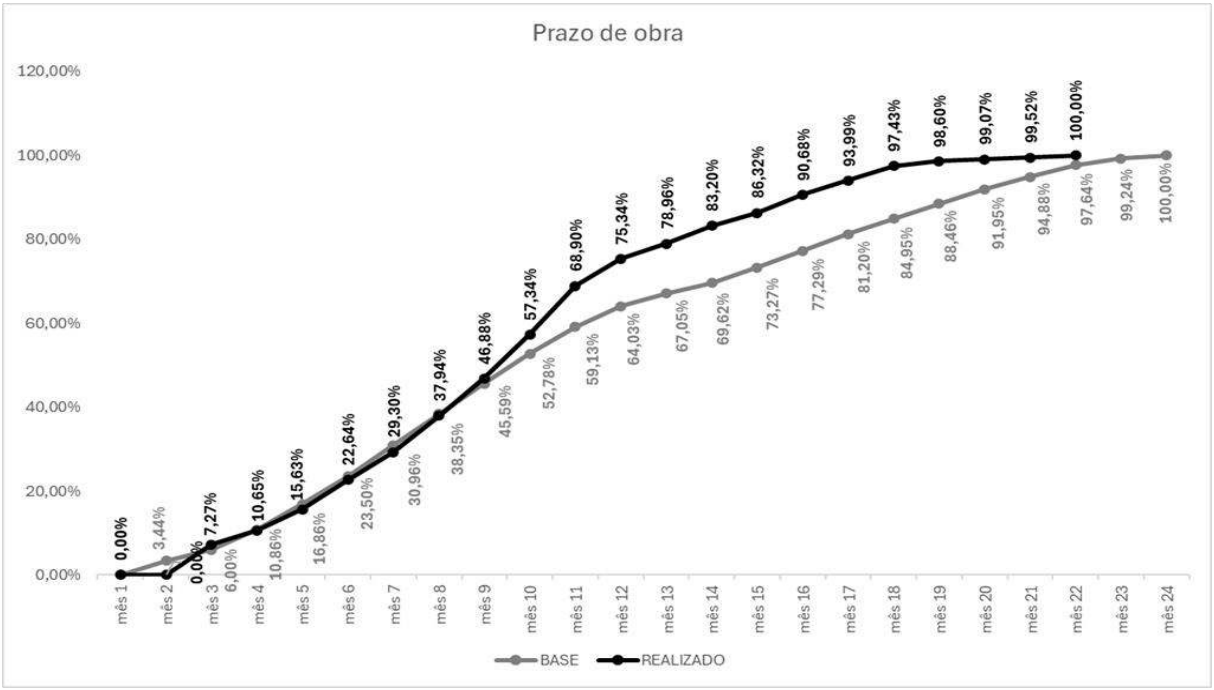
ao orçamento base, além de uma antecipação de dois meses no cronograma final, detalhada na Figura 6.

Figura 5: Custo orçado x custo realizado



Fonte: dados da pesquisa (2026).

Figura 6: Curva de produção planejada x curva de produção realizada

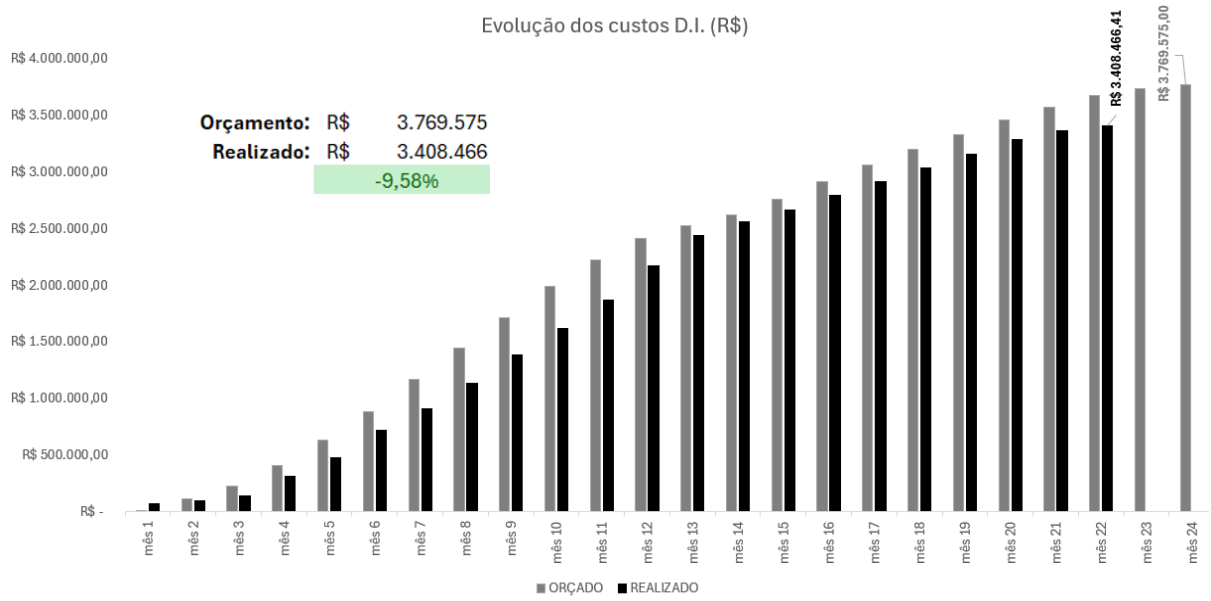


Fonte: dados da pesquisa (2026).

A Figura 7 ilustra a trajetória das despesas indiretas (D.I.), apontando uma redução expressiva de 9,58%. Esse desempenho demonstra a eficácia do controle de custos em um cenário de alta competitividade, no qual a preservação das margens financeiras é crucial para a viabilidade do empreendimento.

DOI: https://doi.org/10.46421/entac.v21i1.8372

Figura 7: D.I. orçado x realizado



Fonte: dados da pesquisa (2026).

CONCLUSÃO

A análise da implementação da Sala Obeya em um empreendimento vertical no município de Ribeirão Preto permitiu evidenciar avanços relevantes no desempenho operacional da obra, especialmente no que se refere à melhoria da comunicação, à transparência das informações e à maior confiabilidade do planejamento. Os resultados evidenciam uma antecipação de três meses no prazo de execução, acompanhada de uma redução de 1,53% nos custos totais e de 9,58% nos custos indiretos, indicam que a adoção da gestão visual, quando estruturada e sistematicamente aplicada, pode contribuir de forma significativa para a eficiência dos processos construtivos.

Entretanto, a análise dos resultados sugere que tais ganhos também estão diretamente relacionados com os fatores como o engajamento da equipe, nível de maturidade gerencial da organização e a cultura organizacional voltada à colaboração e à melhoria contínua. Nesse sentido, a Sala Obeya deve ser compreendida não apenas como um artefato físico ou metodológico, mas como parte de um sistema mais amplo de gestão alinhado aos princípios da Lean Construction, cuja eficácia depende diretamente do comprometimento dos agentes envolvidos e da consistência na sua aplicação.

Além disso, ao longo do empreendimento, ficou evidente as dificuldades durante o processo da aplicação da Sala Obeya. A resistência à mudança, a necessidade de capacitação das equipes e a dificuldade de manutenção da disciplina nas rotinas de acompanhamento configuram barreiras relevantes, sobretudo em contextos nos quais predominam práticas tradicionais de gestão. Tais limitações indicam que a simples adoção da ferramenta, de forma isolada, tende a produzir resultados limitados ou

insustentáveis ao longo do tempo, caso não esteja inserida em uma estratégia organizacional mais abrangente.

Desta forma, conclui-se que a aplicação da Sala Obeya na construção civil apresenta elevado potencial como ferramenta de apoio à gestão de obras, especialmente em empreendimentos habitacionais de grande escala. Recomenda-se, para estudos futuros, a ampliação da análise em diferentes tipologias de projetos e contextos organizacionais, bem como a investigação da integração da Obeya com outras ferramentas da filosofia Lean Construction, a fim de aprofundar a compreensão de seus impactos na produtividade e na competitividade do setor.

DECLARAÇÃO

Durante a preparação deste artigo, os autores utilizaram o ChatGPT e o Gemini para a tradução, revisão e melhoria de coesão do texto. Após a utilização das ferramentas, os autores revisaram e editaram o conteúdo conforme necessário e assumem total responsabilidade pelo conteúdo do artigo publicado.

REFERÊNCIAS

INTERNATIONAL GROUP FOR LEAN CONSTRUCTION. **Proceedings of the International Group for Lean Construction.** Disponível em: http://www.iglc.net. Acesso em: 7 abril 2026.

KOSKELA, L. **Application of the new production philosophy to construction.** Stanford: Stanford University, 1992.

LEAN INSTITUTE BRASIL. **Lean Construction e gestão visual.** Disponível em: https://www.lean.org.br. Acesso em: 7 abril 2026.

LIKER, J. **The Toyota Way**. New York: McGraw-Hill, 2004.

LIMMER, C. V. (1997). **Planejamento, orçamentação e controle de projetos e obras.** Rio de Janeiro: LTC.

OLIVEIRA, I. M. da S. **Implementação de ações de melhoria contínua: a gestão visual na melhoria da gestão de desempenho na logística não-alimentar Sonae MC.** 2021.

TEZEL, A.; KOSKELA, L.; TZORTZOPOULOS, P. **Visual management in construction: study report.** Salford: University of Salford, 2009.

TZORTZOPOULOS, P. et al. **Design management in construction projects**. São Paulo: International Group for Lean Construction, 2006.