

Processo de  
projeto.

Thayná Barros  
Portugal

Processo  
de gestão  
de qualidade

# GESTÃO DE PROCESSOS EM ESCRITÓRIOS DE ARQUITETURA DE INTERIORES

UMA ANÁLISE ACERCA DA  
FORMA DE TRABALHO EM  
ESCRITÓRIOS DE SÃO LUÍS - MA

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNDB  
CURSO DE ARQUITETURA E URBANISMO

**THAYNA BARROS PORTUGAL**

**GESTÃO DE PROCESSOS EM ESCRITÓRIOS DE ARQUITETURA DE INTERIORES:** uma análise acerca da forma de trabalho em escritórios de São Luís  
– MA.

São Luís  
2020

**THAYNA BARROS PORTUGAL**

**GESTÃO DE PROCESSOS EM ESCRITÓRIOS DE ARQUITETURA DE INTERIORES:** uma análise acerca da forma de trabalho em escritórios de São Luís – MA.

Trabalho de Conclusão de Curso Apresentado ao curso de Arquitetura e Urbanismo, do Centro Universitário e Unidade de Ensino Superior Dom Bosco – UNDB, como requisito parcial para obtenção do título de integração curricular.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Esp. Raissa Muniz Pinto

São Luís

2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Centro Universitário – UNDB / Biblioteca

Portugal, Thayna Barros

Gestão de processos em escritórios de arquitetura de interiores: uma análise acerca da forma de trabalho em escritórios de São Luís – MA. / Thayna Barros Portugal. \_\_ São Luís, 2020.

130f.

Orientador: Profa. Esp. Raissa Muniz Pinto.

Monografia (Graduação em Arquitetura e Urbanismo) - Curso de Arquitetura e Urbanismo – Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco – UNDB, 2020.

I. Arquitetura. 2. Arquitetos – Brasil. 3. Arquitetura de interiores. I. Título.

CDU 747(812.1)

**THAYNA BARROS PORTUGAL**

**GESTÃO DE PROCESSOS EM ESCRITÓRIOS DE ARQUITETURA DE INTERIORES: uma análise acerca da forma de trabalho em escritórios de São Luís – MA.**

Monografia apresentada ao Curso de Arquitetura e Urbanismo da Unidade de Ensino Superior Dom Bosco como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Arquitetura e Urbanismo.

Aprovado em \_\_\_\_/\_\_\_\_/2020.

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Profa. Raissa Muniz Pinto** (Orientadora)  
Unidade de Ensino Superior Dom Bosco - UNDB

---

**Prof. Raoni Muniz Pinto**  
Unidade de Ensino Superior Dom Bosco – UNDB

---

**Prof. Caroline Pedraça Santos**  
Unidade de Ensino Superior Dom Bosco – UNDB

À Deus, aos meus pais, meu irmão e meu marido, por todo amor, apoio e cuidado.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar a Deus, por me conceder, mais uma vez, a oportunidade de concluir uma etapa da minha vida e conseguir cumprir mais um objetivo traçado, ainda que com sacrifícios e abdições, porém muita grata e realizada. Deus sempre esteve ao meu lado, nos momentos em que falhei e fraquejei, nos momentos em que pensei em desistir, nos momentos em que eu acreditava não em mim, Ele estava lá, me dando forças e lutando as minhas batalhas. Dia após dia, noite após noite. Além de tudo disso, poder me conceder o dom da vida, de ter saúde, paz, um marido abençoado e uma família maravilhosa, a cada amanhecer. Para Ti, toda honra e toda glória Senhor!

Aos os meus amados e abençoados pais, Júnior e Vanilda, que nunca mediram esforços para me proporcionar o que tem de melhor, havendo ou não dificuldades, que nunca me subestimaram, apesar das minhas limitações, que sempre oraram por mim e acreditaram na minha capacidade de vencer e alcançar meus objetivos. Só tenho a agradecer por todo amor, lutas, investimentos, noites de sono não-dormidas, preocupações, privações e toda a dedicação que sempre tiveram por mim. Todas minhas vitórias serão por vocês, para vocês e para o Senhor!

Agradeço imensamente ao meu marido, companheiro de todos os momentos, lago, um dos presentes que Deus me deu. Que sempre esteve ao meu lado me ajudando nas questões acadêmicas e da vida, principalmente, estudando comigo, me proporcionando paz e trazendo confiança para continuar a trilhar meu caminho e minha profissão. Obrigada por cada palavra de incentivo, por toda paciência, pelos sermões, pela preocupação e por sempre se fazer presente em todos os momentos da minha vida.

Agradeço à toda minha família. Meus pais, meu irmão Huggo e meu marido lago. Apesar de todas dificuldades, sempre se fizeram presentes em minha vida acadêmica, profissional e pessoal. Espero, um dia, conseguir retribuir todo apoio dado por eles.

Aos amigos que a arquitetura me deu, Ana Luiza Mesquita, Nathália Dellaparte, Letícia Lopes, Yamin Milhomem, Marcella Simões e Thyanne. Obrigada por todo amor e companheirismo de sempre, apesar de todos os sacrifícios partilhados, vocês são parte da minha trajetória e agora parte da minha vida. Tê-los como amigos é uma grande alegria para mim.

Agradeço grandemente ao corpo acadêmico, obrigada pela formação que pude ter em todo decorrer da graduação, em especial, à professora orientadora, Raíssa Muniz, por toda participação nesse momento da minha vida, pelo apoio, por sempre ser muito sincera em seus posicionamentos e questionamentos, por todas as dicas, pela dedicação e auxílio empenhados à construção deste trabalho durante minha jornada. Agradeço também à professora Lena Brandão, que me despertou interesse em acessar áreas da arquitetura que eu nunca pensei acessar, pela pessoa gentil e solícita que sempre demonstrou ser.

Agradeço também, à minha primeira chefe e referência profissional, Larissa Catossi. Obrigada pela confiança depositada em mim e por acreditar no meu potencial, pela troca de experiências, pelo conhecimento adquirido e por ser o “divisor de águas” na minha vida profissional. A convivência diária e poder desfrutar de tantas experiências incríveis, foram essenciais para minha história como futura arquiteta e urbanista.

Às minhas companheiras de trabalho, Thayanne e Jayne. Obrigada por todo o auxílio durante nossa história juntas, por toda troca de experiências que tivemos, pela amizade que construímos, pela confiança, vocês, sem dúvida algumas, serão excelentes profissionais, o mercado de trabalho merece ter pessoas como vocês compondo esse time.

A todas as pessoas que estiveram presentes na minha vida e contribuíram para essa jornada, o meu mais sincero muito obrigada.



## RESUMO

O mercado de reformas, no Brasil, é o segmento da arquitetura que mais cresce desde 2017. No Maranhão a realidade se repete. Devido ao grande índice de condomínios horizontais e verticais na capital, o potencial crescimento na demanda de reformas é significativo devido a Norma de Reformas da ABNT, publicada em 2014, que obriga moradores de condomínios a apresentarem laudo técnico assinado por engenheiro ou arquiteto e urbanista. Diante desta perspectiva no aumento da demanda, a falta de delimitação nos processos internos de um escritório pode ocasionar situações problemáticas no desenvolvimento de projetos, execução de uma obra e na gestão do negócio, por exemplo. Além disso, o fato de não haver normas técnicas específicas que regulamentam as etapas de projetos para arquitetura de interiores, faz com que os arquitetos não tenham parâmetros concretos para gerenciar seus processos de projeto. Em detrimento disto, os conhecimentos específicos acerca da temática são pouco explorados durante a graduação. Existem lacunas na formação acadêmica que são causadas pela ausência de informação sobre o tema, fazendo com que os profissionais recém-formados, não tenham domínio acerca do que é gestão de processos em escritórios de arquitetura de interiores. Metodologicamente, esse trabalho caracteriza-se como um estudo exploratório e qualitativo que utilizou entrevistas, observações e anotações acerca do funcionamento dos escritórios que participaram da pesquisa e que forneceram dados imprescindíveis para conclusão da mesma. Com isso, o presente trabalho de conclusão de curso analisou três escritórios de arquitetura de interiores em São Luís e diagnosticou seus processos internos de gestão existentes. A pesquisa constatou que apesar de existir processos nos escritórios entrevistados, alguns deles precisam ser mais efetivos e outros implantados, e a deficiência em alguns processos impacta em determinadas questões que fazem parte da gestão do negócio. Além disso, observou-se também que não existe uma maneira certa ou errada de administrar escritórios de arquitetura de interiores, no entanto, existem parâmetros acerca do gerenciamento desse tipo de negócio para que resultados positivos sejam alcançados de modo efetivo.

**Palavras-chave:** Arquitetura de Interiores. Escritórios. Gestão de Processos.

## ABSTRACT

The renovation market in Brazil is the fastest growing segment of architecture since 2017. In Maranhão, the reality is repeated. Due to the large index of horizontal and vertical condominiums in the capital, the potential growth in the demand for renovations is significant due to the ABNT Reform Standard, published in 2014, which requires residents of condominiums to submit a technical report signed by an engineer or architect and urban planner. Given this perspective in increasing demand, the lack of delimitation in the internal processes of an office can cause problematic situations in the development of projects, execution of a work and in the management of the business, for example. In addition, the fact that there are no specific technical standards that regulate the design steps for interior architecture, means that architects do not have concrete parameters to manage their design processes. In detriment of this, the specific knowledge about the theme is little explored during graduation. There are gaps in academic training that are caused by the lack of information on the subject, making the newly graduated professionals, have no control over what is process management in interior architecture offices. Methodologically, this work is characterized as an exploratory and qualitative study that used interviews, observations and notes about the functioning of the offices that participated in the research and that provided essential data for its conclusion. As a result, the present course conclusion work analyzed three interior architecture offices in São Luís and diagnosed their existing internal management processes. The survey found that although there are processes in the offices interviewed, some of them need to be more effective and others need to be implemented, and the deficiency in some processes impacts on certain issues that are part of business management. In addition, it was also noted that there is no right or wrong way to manage interior architecture offices, however, there are parameters about the management of this type of business so that positive results are achieved effectively.

**Key-words:** Interior Architecture. Offices. Processes Management.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Ciclo de Deming - PDCA.....	31
Figura 2 Exemplo de Moodboard .....	43
Figura 3 Exemplo de projeto resultante de um Moodboard do Perfil Conect Arq.....	44
Figura 4 Exemplo de Planta Baixa .....	47
Figura 5 Exemplo de Planta de Layout .....	48
Figura 6 Exemplo de como ocorre o Corte.....	49
Figura 7 Exemplo de Corte.....	50
Figura 8 Exemplo de Vista .....	50
Figura 9 Exemplo de Planta de Demolir e Construir .....	51
Figura 10 Exemplo de Planta de Acabamento e Legenda de Materiais .....	53
Figura 11 Exemplo de Planta de Rodapé.....	54
Figura 12 Exemplo de Planta de Pontos Elétricos .....	56
Figura 13 Exemplo de Planta de Iluminação .....	58
Figura 14 Exemplo de Planta de Hidráulica .....	59
Figura 15 Legenda de Planta de Hidráulica .....	59
Figura 16 Sete imagens com exemplos de usos para forros de gesso .....	61
Figura 17 Exemplo de Planta de Forro.....	62
Figura 18 Exemplo de Planta de CFTV.....	64
Figura 19 Exemplo de Detalhamento de Marmoraria.....	65
Figura 20 Exemplo de Detalhamento de Marcenaria .....	68
Figura 21 Exemplo de Detalhamento de Marcenaria .....	69
Figura 22 Definição de Arquitetura de Interiores .....	79
Figura 23 Definição de Arquitetura de Interiores .....	79
Figura 24 Definição de Decoração .....	80
Figura 25 Relação entre distintas especialidades .....	81

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Abordagens para o estudo da criatividade .....	41
Quadro 2 Normas de mobiliário ABD .....	67
Quadro 3 Processo de Projeto .....	113
Quadro 4 Processo de Projeto Entropia Arquitetura .....	114
Quadro 5 Processo de Projeto NN Delgado Arquitetura .....	118
Quadro 6 Processo de Projeto Singular Arquitetura.....	120
Quadro 7 Processo de Projeto Proposto pela autora da pesquisa.....	123
Quadro 8 Processo de Projeto Proposto pela autora da pesquisa.....	127
Quadro 9 Fluxograma de processos Entropia .....	135
Quadro 10 Fluxograma de processos NN Delgado.....	135
Quadro 11 Fluxograma de processos Singular .....	136

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Grupos de Gestão de Processos .....	29
--	----

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

ABD – Associação Brasileira de Design

NBR – Norma Técnica

CAU – Conselho de Arquitetura de Urbanismo do Brasil

ASBEA – Associação Brasileira dos Escritórios de Arquitetura

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>1.1 Justificativa.....</b>	<b>17</b>
<b>1.2 Problema.....</b>	<b>18</b>
<b>1.3 Objetivos .....</b>	<b>19</b>
<b>2 GESTÃO .....</b>	<b>21</b>
<b>2.1 Gestão de processos .....</b>	<b>26</b>
<b>2.2 Processos em Escritórios de Arquitetura de Interiores.....</b>	<b>32</b>
<b>3 ARQUITETURA DE INTERIORES .....</b>	<b>76</b>
<b>4 METODOLOGIA .....</b>	<b>83</b>
<b>5 ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>87</b>
<b>5.1 Apresentação dos escritórios .....</b>	<b>88</b>
5.1.1 Entrevista realizada com o escritório Entropia Arquitetura .....	89
5.1.2 Entrevista realizada com o escritório NN Delgado Arquitetura, Construção e Design .....	97
5.1.3 Entrevista realizada com o escritório Singular Arquitetura .....	102
<b>5.2 Resultados e análise das entrevistas realizadas.....</b>	<b>108</b>
5.2.1 Processo Criativo .....	109
5.2.2 Processo de Projeto .....	113
5.2.3 Processos organizacionais e de gestão de qualidade.....	127
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>137</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>140</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>145</b>



# 1. INTRODUÇÃO



## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho apresenta um estudo de caso, cujo objeto de pesquisa será escritórios de arquitetura com especialidade no campo de interiores, na cidade de São Luís. A pesquisa busca levantar e diagnosticar os processos de gestão existentes em cada uma das empresas participantes.

Introdutoriamente, estima-se que a existência de processos internos em quaisquer empresas produza resultados positivos e consistentes em diversos aspectos. Uma vantagem incontestável que a existência de processos traz, é com relação à redução de custos e a otimização do tempo de trabalho. Com organização e conhecimento profundo das tarefas realizadas, ações duplicadas são cortadas e possíveis falhas são identificadas e facilmente resolvidas, para que, dessa forma, não haja um possível retrabalho e defasagem no momento de executar determinada tarefa. Pode-se citar a realidade de um escritório de arquitetura de interiores (SILVA, 1995; VENKI, 2016).

Atualmente, com o grande número de profissionais da arquitetura se inserindo no mercado de trabalho a cada semestre, torna-se cada vez mais acirrada a disputa por espaço nas grandes cidades do país. Para uma empresa destacar-se, em qualquer setor, não basta apenas que ela tenha o melhor produto ou um serviço eficiente, pois, não é mais possível desvincular esse “destaque” de uma questão mais abrangente e imprescindível: a gestão de processos, que deve ocupar posição prioritária.

No entanto, só é possível afirmar que os processos só serão efetivos se o serviço prestado pelo arquiteto seja sempre realizado da forma correta, como solicitada pelo contratante. Por exemplo, o projeto de um quarto com uma parede preta para o cliente que solicitou um quarto com uma parede preta ou o projeto de uma sala com uma parede branca para o cliente que solicitou uma sala com parede branca. O arquiteto também deve entregar seu produto no prazo estipulado, dentro do orçamento disponível do cliente, da forma como lhe foi solicitado e obedecendo a etapas hierárquicas, para que, assim, se possam atingir resultados satisfatórios e sem nenhum prejuízo para ambas as partes.

A revisão aqui apresentada foi dividida em alguns temas principais: gestão, gestão de processos, arquitetura de interiores e seus processos internos. Cada um desses temas foi estudado com o enfoque voltado para o projeto como um produto de

gestão em escritórios de arquitetura de interiores, proposto com vistas à caracterização do processo de projeto e à identificação de oportunidades que resultem em melhorias na gestão dos processos em escritórios de arquitetura.

## 1.1 Justificativa

A relevância desse trabalho, inicialmente, se faz no âmbito social, tendo em vista que, a partir da perspectiva analisada, a determinação de processos para organização de empresas, mais especificamente escritórios de arquitetura de interiores, faz-se fundamental para efetivar das atividades desempenhadas. Todas as atividades operacionais e gerenciais dentro de um escritório necessitam de organização para que se possa garantir um processo assertivo (FIA, 2019).

Observa-se que, em quaisquer escritórios, seja ele recém-inserido no mercado de trabalho ou até mesmo em escritórios “veteranos”, os maiores problemas em relação à qualidade do produto final são provenientes de falhas em alguma etapa de concepção projetual. Segundo Fábio Teles, especialista em Análise de Gestão e Insights da Desk Manager, empresa online de consultoria de gestão de negócios:

[...] grandes resultados são frutos de uma metodologia bem definida, capaz de levar em conta a cultura organizacional, clientes e parceiros. A gestão de processos gerenciais permite que uma organização seja capaz de entender como seus objetivos estão relacionados com seus recursos e capacidade produtiva e como todas as aspirações podem ser alcançadas pelas atividades desempenhadas no dia a dia (TELES, 2017, p.2).

Para Teles (2017) a melhor forma reduzir o risco de erros, minimizar custos operacionais, potencializar ganhos, produtividade e qualidade é identificando os processos internos de uma empresa e, assim, gerenciá-los. Dessa forma, resta evidente a relevância social dessa pesquisa, onde verifica-se que é primordial ter domínio dos processos estabelecidos para realizar as tarefas determinadas com mais segurança e, conseqüentemente, gerando maior qualidade.

Por fim, a relevância dessa pesquisa, além de social, tem seu caráter acadêmico e pessoal, uma vez que os conhecimentos específicos acerca dessa temática são pouco explorados durante a graduação. Existem lacunas na formação acadêmica que são causadas pela ausência de informação sobre o tema, fazendo com que os profissionais recém-formados que estão em processo de inserção no

mercado trabalho, não tenham domínio acerca do que é a gestão de processos em escritórios de arquitetura de interiores, nem tampouco sobre a definição dos mesmos.

Além disso, a falta de experiência no âmbito de gestão de negócios ocasiona situações em que o profissional, por não possuir o conhecimento suficiente, não seja capaz de elucidar o problema em questão, gerando, possivelmente, transtornos indesejáveis entre arquiteto e cliente.

Contudo, a presente pesquisa faz-se relevante no que diz respeito ao meio acadêmico, uma vez que busca fazer um apanhado de informações concretas (esta, por sua vez ocorre pela deficiência de informações durante a graduação) por meio de estudos e pesquisas de campo que possam evidenciar o problema levantado, além de minimizar e/ou evitar situações adversas em que o profissional recém-formado tenha que lidar, que poderiam ser reprimidas caso houvesse o devido domínio.

## **1.2 Problema**

É notável e sabido que, a indústria da construção civil no Brasil, frente ao mercado globalizado, vem sofrendo várias mudanças com o decorrer dos anos. Na área de Arquitetura e Urbanismo o mercado de atividades realizadas por esses profissionais está crescendo em um ritmo cada vez mais positivo. Segundo dados do CAU/MA, foram realizados 5% mais serviços de Arquitetura e Urbanismo em comparação com o mesmo período do ano passado – totalizando mais de 700.000 atividades em todo país. Considerando-se, mais especificamente, o mercado de reformas, esse crescimento foi três vezes maior: 15%. De acordo com o presidente do CAU/BR, Luciano Guimarães:

O trabalho da construção civil precisa ser para toda a população, e não apenas para os segmentos mais privilegiados da sociedade. Com isso, mais arquitetos têm atuado nesse campo, tanto por orientação do Conselho quanto por incentivos governamentais (CAU/BR, 2018, p.1).

Ainda segundo informações disponibilizadas pelo Conselho de Arquitetura de Urbanismo – CAU, reforçando os dados citados acima, projetos e execuções de reformas são o segmento que mais cresce: 15% a mais no primeiro semestre de 2018. Trata-se de uma tendência clara, com crescimento de 4% em 2016 e 13% em 2017. Nesta área de reformas, 25 unidades da federação apresentaram crescimento superior a 10%, incluindo o estado do Maranhão. Uma das razões levantadas é a

Norma de Reformas da ABNT, publicada em 2014 e que obriga moradores de condomínios a apresentarem laudo técnico assinado por engenheiro ou arquiteto e urbanista. Tendo em vista que, na cidade de São Luís tem-se um grande índice de condomínios residenciais, sejam eles verticalizados ou de casas, essa reforma na norma incentiva à contratação de profissionais da área, potencializando o crescimento na demanda da cidade (CAU/BR, 2018).

Diante do crescente cenário na demanda de projetos de interiores desde 2017, na cidade de São Luís, a falta de delimitação nas etapas internas de um escritório, ocasiona situações problemáticas de gestão e execução. Algumas delas são a falta de planejamento de etapas, concepção projetual, desperdício de materiais, não cumprimento de prazos, entre outras. No decorrer da concepção projetual é necessário o cumprimento de metas gerenciais e de processo criativo para obtenção de resultados assertivos no que diz respeito ao produto final, seja ele um projeto residencial, comercial ou corporativo, entre outros. Com o seguimento de etapas internas pré-definidas, é possível minimizar estas problemáticas e melhorar continuamente a produtividade dos processos, tornando-os cada vez mais efetivos.

Desta forma, questiona-se como a deficiência nos processos existentes - ou a falta dos mesmos - dentro de um escritório de arquitetura de interiores, pode influenciar na gestão da empresa?

### **1.3 Objetivos**

O objetivo desta pesquisa é analisar três escritórios de arquitetura de interiores em São Luís e diagnosticar a gestão dos seus processos internos. Dessa forma, os objetivos específicos, foram assim definidos:

1. Identificar quais os processos pré-definidos para execução de atividades em escritórios de arquitetura de interiores, como ponto de partida para a verificação da necessidade de possíveis melhorias;
2. Discutir, em âmbitos gerais, como ocorre a gestão de processos e sua aplicabilidade em empresas;
3. Estruturar um diagnóstico de gestão de processos internos em escritórios de Arquitetura de Interiores, visando minimizar problemáticas projetuais e gerenciais.

Para alcançar os objetivos deste presente estudo, os seis capítulos que compõem este trabalho, estão estruturados da seguinte forma:

Segundo Capítulo: Gestão – apresentação das principais informações do que é gestão, desde seu advento até os dias atuais, como funciona e o que caracteriza a gestão de processos em si e sua aplicabilidade em escritórios de arquitetura de interiores;

Terceiro Capítulo: Arquitetura de Interiores – apresentação do que é essa especialidade da arquitetura, como é desenvolvida a prática em escritórios que atuam nesse nicho de mercado e o cenário dos mesmos na cidade de São Luís;

Quarto Capítulo: Metodologia – apresentação da metodologia utilizada para o desenvolvimento da presente pesquisa e das informações sobre os materiais utilizados;

Quinto Capítulo: Estudo de Caso – apresentação dos dados e informações obtidos através de entrevistas, questionários e observações com arquitetos, seus escritórios e suas respectivas análises;

Sexto Capítulo: Considerações Finais – a partir do referencial teórico utilizado, apresentam-se os resultados obtidos nesse estudo de caso, através da análise de dados coletados.



~~INTRODUÇÃO~~

2. GESTÃO

## 2. GESTÃO

## 2 GESTÃO

Neste primeiro capítulo apresentam-se as principais informações relevantes à origem e evolução da Gestão como parte interligada à concepção tradicional de liderança e administração. A humanidade sempre possuiu seus “gestores”, desde antes dos tempos dos romanos, com a construção de monumentos, cidades e impérios, até os dias atuais. Até que no século XVIII, o inglês Adam Smith e outros economistas começaram a estudar acerca do aumento da produtividade por meio da divisão do trabalho. A partir de então, o termo gestão assume seu caráter científico, focado no crescimento das organizações (RIBEIRO, 2015).

No início do século XX, o engenheiro mecânico norte-americano Frederick Taylor defendia a ideia de gestão científica, enquanto o economista Max Weber estava ao lado da vertente de gestão administrativa. Segundo o artigo da Doutora em Ciências Sociais, pela Universidade Federal da Bahia, Andressa de Freitas Ribeiro (2015), na concepção de Taylor, a gestão científica tinha como prioridades a medição e a especificação de atividades e resultados, onde foram criados procedimentos para que as tarefas fossem realizadas em menos tempo e com o menor custo possível.

A corrente de pensamento de Taylor deu início ao *taylorismo* que acreditava que um funcionário deveria exercer uma única função, para que, dessa forma, se tornasse “especialista” nessa tarefa, alcançado assim um menor tempo durante o processo de produção, não havendo a necessidade de conhecer o produto final. Assim, o conhecimento do processo produtivo era de responsabilidade de um gerente, onde este fiscalizava o tempo destinado para a atividade desempenhada e a qualidade (RIBEIRO, 2015).

Assim como Taylor, havia outro engenheiro norte-americano chamado Henry Ford. Os dois engenheiros revolucionaram o trabalho fabril nesta época com suas distintas formas de organização da produção industrial. Com Henry Ford surgiu o *fordismo* que, assim como o *taylorismo*, caminhava em direção ao controle do trabalho. Diferentemente de Taylor, Henry Ford trouxe como novidade técnica (e em termos de organização de trabalho) a esteira rolante fazendo com que o trabalho chegasse ao trabalhador numa posição fixa, onde alcançou significativos ganhos de produtividade. A socióloga Andressa de Freitas Ribeiro ainda pontua que:

[...] a implementação do fordismo não significou apenas um novo modo de organização racional do trabalho e da produção, mas também a constituição

de um novo modo de vida. Mais do que uma ruptura, o fordismo representou a continuidade e intensificação do processo de controle da força de trabalho viva que já havia iniciado com o taylorismo (RIBEIRO, 2015, p.4).

Tanto o *taylorismo* quanto o *fordismo* tinham como objetivos a ampliação da produção em um menor espaço de tempo e dos lucros dos detentores dos meios de produção através da exploração da força de trabalho dos operários. O sucesso desses dois modelos fez com que várias empresas, no mundo inteiro, adotassem as técnicas desenvolvidas por Taylor e Ford, sendo utilizadas até os dias atuais por algumas indústrias (RIBEIRO, 2015).

Na concepção de Max Weber, a gestão administrativa voltava-se para a organização em vez do desempenho no trabalho. Existia uma clara cadeia de comando onde eram determinados níveis hierárquicos de gestão, sendo eles inferiores, médios e superiores. Os gestores de níveis superiores encarregavam-se da estratégia e do planejamento, os gestores de níveis médios gerenciavam os supervisores (que eram os gestores de nível mais baixo) que por sua vez chefiavam os trabalhadores operacionais, que executavam o trabalho propriamente dito. No modelo de trabalho de Weber, cada pessoa seguia ordens de um superior direto (RIBEIRO, 2015).

A partir disto, começou-se a reconhecer a importância dos aspectos humanos na gestão, ou seja, a gestão passava a se “humanizar”. Com isso, a ideia de que cada pessoa na organização pudesse contribuir positivamente para o sucesso da empresa, foi, aos poucos, descentralizando a gestão das mãos dos gestores. Começa a surgir os sindicatos e as políticas democráticas que obrigavam os gestores à preocupar-se com o lado humano da organização. Formas de conectar as ideias dos trabalhadores com os objetivos da empresa passaram a ser exploradas e posteriormente a gestão de pessoas surgiu passando a ocupar um espaço de fundamental importância para o sucesso de qualquer negócio. Uma vez que as pessoas são o principal meio de funcionamento de uma empresa, termos como “cultura organizacional”, “gerenciamento de conflitos” e muitos outros, tornaram-se essenciais para a administração de empresas (BRITO, 2017).

Pode-se considerar, então, que o conceito de gestão, apesar de complexo e com diferentes definições, está relacionado com a administração dos recursos disponíveis em uma organização, sejam eles materiais ou humanos. A função de um



gestor é saber aproveitar, da melhor maneira, as estruturas, as tecnologias, o capital e as pessoas para alcançar as metas da organização em determinado prazo.

Atualmente, com a globalização e o fato de que as empresas/organizações vem se tornando cada vez mais complexas, gera uma proliferação de novas abordagens de gestão. Aliado à globalização, a competitividade do ambiente de negócios e as questões ambientais, geram rápidas mudanças no cenário, fazendo com que novas formas de gestão surjam a todo o momento. Cada forma de gestão, é claro, surge de acordo com o seguimento que a empresa atua no mercado.

A estrutura administrativa de uma empresa é multidisciplinar, ou seja, não é somente formada pelo sistema administrativo propriamente dito. Existem diversos sistemas que compõem a estruturação de uma organização. O setor de produção, criação, financeiro, comercial, logístico, social, tecnológico, entre outros, assim como áreas do direito, contabilidade, psicologia, economia, entre outras.

Dentre os conceitos e linhas de pensamentos citados, no ambiente da gestão existem diversas especialidades. Estas, por sua vez, são áreas em que a gestão pode atuar a fim de serem aplicadas em conjunto em prol de melhores resultados em empresas para aumentar produtividade, melhoria no planejamento, análise de dados e controle de informações, por exemplo. Pode-se listar, de forma objetiva, algumas delas:

**A. Gestão de Pessoas:** A Gestão de pessoas caracteriza-se por lidar com práticas e metodologias que visam o desenvolvimento do capital humano (e não somente como um ativo contábil, como antigamente acontecia) de cada membro da empresa. Essas práticas envolvem motivação, comunicação, trabalho em equipe, retenção e capacitação dos colaboradores para melhorar o desempenho de cada um e, conseqüentemente resultar em crescimento na empresa. Ações que engajem e estimulem a produtividade do funcionário, fazem com que este se sinta disposto a cumprir os objetivos traçados. Esta esfera da gestão é um grande desafio para as empresas e empresário-empresendedores (ÁVILA, 2018).

**B. Gestão de Projetos:** A Gestão de projetos caracteriza-se pelo conjunto de técnicas e ferramentas utilizadas que visam o planejamento, execução e monitoramento de um projeto. De modo geral, pode-se dizer que esse tipo de gestão é utilizado no dia a dia de empresas que buscam agilizar e viabilizar sua rotina aumentando seu potencial de entregas, seja ele de produtos ou serviços (não apenas empresas do campo da construção civil e afins), pela sua equipe. A gestão de projetos

visa atingir uma meta estipulada, no prazo determinado e com os recursos disponíveis, sejam eles humanos, financeiros ou materiais, para obter um maior controle nos processos existentes (GESTÃO DE PROJETOS, 2018).

**C. Gestão de Processos:** A Gestão de Processos caracteriza-se por desenvolver diversas atividades, que, em conjunto, podem ser enquadradas como processos, os quais devem conduzir a organização para o alcance dos resultados desejados. Essa metodologia promove ganhos em desempenho com a eliminação de falhas e de atividades que não agregam valor, por exemplo. Os processos possuem uma hierarquia que é dividida em 5 grupos, os macroprocessos, os processos propriamente ditos, os subprocessos, as atividades e as tarefas (BERTEZINI, 2006).

Os Macroprocessos correspondem à visão geral, como o nome propõe, são meios que são considerados impactantes para que se possa atingir dos objetivos traçados. Já os processos são as atividades desenvolvidas para gerar resultados com início e fim determinados. Normalmente são atividades de rotina (cotidianas) com ordenamento lógico, ou seja, é a sequência de passos utilizados para o cumprimento direto das metas (RIBEIRO, 2015).

Os subprocessos correspondem a uma parte mais específica de um processo, podendo ser a subdivisão de um processo, ou ainda, um processo que tem um objetivo mais específico, diferente do objetivo geral. As atividades são um conjunto de operações de média complexidade que existem dentro de um processo ou subprocesso, normalmente são executadas por uma unidade designada (funcionário) para obter um objetivo específico. As tarefas são níveis mais detalhados de atividades sendo um conjunto de trabalhos a serem exercidos que envolvem rotina e prazos determinados (RIBEIRO, 2015).

**D. Gestão Financeira :** A Gestão Financeira caracteriza-se pelo conjunto de métodos e procedimentos administrativos que estão vinculados à análise, ao controle e planejamento das atividades financeiras existentes em uma empresa. Dessa forma, ocorre o controle dos recursos financeiros para que os sócios da empresa possam ter suporte quando houver necessidade de manutenções, investimentos e oportunidade de crescimento próprio. Essa esfera de gestão, é imprescindível para garantia de sucesso em qualquer empresa, independe do seu porte ou área de atuação. A gestão financeira, quando bem feita, possibilita redução de gastos desnecessários, destinação de recursos mais assertiva, viabiliza o fortalecimento da organização empresária e proporciona mais segurança aos gestores

em momentos mais conturbados da economia/política do país, por exemplo (NEGRI, 2019).

**E. Gestão Empresarial:** A Gestão Empresarial caracteriza-se por ações e estratégias aplicadas em um negócio utilizando os recursos disponíveis, financeiros, humanos e estruturais. O sistema de uma organização sempre tem foco de crescimento e alcance dos resultados traçados. É importante que a gestão empresarial seja precisa e assertiva para que as diretrizes e decisões gerem o impacto positivo, necessário para a sustentação do negócio. Para isso, ferramentas que auxiliem na condução da empresa são sempre bem vindas, sejam elas plataforma virtuais (aplicativos e programas) ou assessorias e consultorias personalizadas (MARQUES, 2015).

**F. Gestão de Qualidade:** A Gestão de qualidade caracteriza-se pela fiscalização dos produtos e serviços ofertados por uma organização. Trata-se de fiscalizar todas as etapas e processos pelos quais a empresa é composta. Segundo Jairo Martins, superintendente-geral da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ (2017, p.2), "se, na década de 90, primar pela qualidade de produtos e serviços era um diferencial competitivo, hoje isso se tornou apenas um dos diversos aspectos e atividades com que as organizações devem se preocupar para se tornarem e continuarem competitivas". Neste sentido, a gestão da qualidade, como o nome sugere, foca na qualidade da produção onde busca viabilizar melhorias nos produtos e serviços oferecidos, de forma a garantir satisfação completa das necessidades dos clientes, até mesmo superando suas expectativas (BERTEZINI, 2006).

## **2.1 Gestão de processos**

Por definição, um processo caracteriza-se por "Ação ou operação contínua e prolongada de alguma atividade, curso, decurso, seguimento". Significa dizer que um processo é algo contínuo, feito de forma padronizada, para que se alcance um resultado padronizado, onde não existe início e fim, e funciona com um ciclo. O processo é algo fortemente definido e delimitado. Cabe mencionar que eles não são imutáveis, também são dinâmicos, sofrem mudanças ao longo do tempo. Os processos possuem uma hierarquia que é dividida em 5 grupos, os macroprocessos, os processos propriamente ditos, os subprocessos, as atividades e as tarefas, já explicitados no capítulo 2 onde foram pontuados alguns tipos de gestão.

Em sua maioria, os processos envolvem diversos setores em uma empresa, o que dificulta a comunicação e gera responsabilidades devido à ocorrências de eventuais problemas, fazendo-se necessária a determinação de alguns atores. Deve existir o Dono do Processo, o Gerente do Processo, o Arquiteto do Processo e o Designer do Processo. Cada ator dessa “divisão” possuirá suas devidas responsabilidades, não sendo exatamente cargos, mas sim uma função que serão importante para o desenvolvimento das atividades desempenhadas (ESCRITÓRIO DE PROJETO E PROCESSOS, 2017).

O Dono do Processo pode ou ser o chefe dos que estão envolvidos em todo o processo, este deve exercer seu papel com diálogo e comunicação nas negociações e nas possíveis mudanças necessárias. Esse ator além de alinhar o resultado do processos com os objetivos traçados, deve também estabelecer metas, indicadores e objetivos, juntamente com sua equipe e propor ações que visem atender às respostas atribuídas aos riscos e ameaças percebidos. Para ocupar essa função, é necessário que o profissional tenha conhecimento sobre todo o processo, conhecer o negócio e os objetivos da organização, ter uma boa comunicação, capacidade para resolver problemas e visão sistêmica (ESCRITÓRIO DE PROJETO E PROCESSOS, 2017).

A função do gerente de processos é gerenciar operacionalmente o processo, ou seja, é de sua responsabilidade o planejamento e coordenação das atividades executadas, estando logo abaixo (hierarquicamente) do dono do processo. Este, por sal vez, tem um papel tático no qual irá medir o andamento das atividades e ajudará na comunicação entre os participantes (funcionários). Cabe mencionar que o gerente deve repassar todas as informações ou mudanças que eventualmente ocorrem para o dono do processo. São de responsabilidade do gerente de processos:

- Apoiar gestores a realizarem trabalhos em conjunto para gerenciar a operação do processo;
- Controlar, priorizar e acompanhar necessidades do processos;
- Analisar e informar ao dono do processo os dados e resultados de desempenho;
- Dar suporte necessário ao dono do processo no gerenciamento de resultados;
- Executar a liderança da equipe que irá avaliar, focar e executar os requisitos para a mudança no processo;

- Manter atualizado o mapeamento do processo, a Ficha Cadastral do Processo e o Formulário de Riscos;
- Gerenciar os riscos através do monitoramento contínuo das atividades de controle;
- Registrar justificando em memorandos com anuência do Dono do processo as atividades desempenhadas de forma diferente ao mapeado, ou seja é responsável também pela fidedignidade do mapeamento em relação a execução efetiva do processo. Caso exista, esse memorando deverá ser anexado à Ficha Cadastral do Processo (ESCRITÓRIO DE PROJETO E PROCESSOS, 2017).

O Arquiteto de Processos é constantemente vinculado com a análise, mapeamento e transformação dos processos. Seu envolvimento com os processos internos pode ocorrer de duas maneiras, pode ser da perspectiva de padrões e conformidades dos processos ou como especialista para aconselhar a equipe envolvida no uso da metodologia e abordagens perante processos da organização (ESCRITÓRIO DE PROJETO E PROCESSOS, 2017).

A principal tarefa desse ator não está relacionada com o desenho de um ou mais processos, mas sim de avaliar impactos de possíveis exclusões, alterações ou inclusões de processos e desenvolver e manter metodologias e padrões associadas aos processos. O Designer de Processos é o ator responsável por desenhar novos processos e transformar processos de negócio. Profissionais deste ramo comumente possuem habilidades analíticas e criativas, bem como habilidades de descrição visual e lógica estrutural dos processos. É de sua responsabilidade assegurar que o desenho dos processos esteja de acordo com objetivos traçados pela empresa (ESCRITÓRIO DE PROJETO E PROCESSOS, 2017).

Neste cenário, entra a Gestão de Processos que tem o papel de servir de instrumento para conectar tudo o que se faz em uma organização, facilitando a comunicação, a cooperação, bem como servindo de elo entre as estratégias organizacionais e as atividades diárias realizadas junto aos processos organizacionais. Mas para isto ocorrer ela deve ser difundida e praticada. (PRADELLA, 2016).

Com o foco no aumento de desempenho, existem as tarefas da Gestão de Processos que são divididas em três grupos, demonstrados na tabela a seguir:

Tabela 1 Grupos de Gestão de Processos

<b>Projetar Processos</b>	Entender o ambiente interno e externo
	Estabelecer estratégia, objetivos e abordagens de mudanças
	Assegurar patrimônio para mudança
	Entender, selecionar e priorizar processos
	Entender, selecionar e priorizar ferramentas de modelagem
	Entender, selecionar e priorizar técnicas de MASP (Método de Análise e Solução de Problemas)
	Formar equipe e time de diagnóstico de processos
	Entender e modelar processos de situação atual
	Definir e priorizar problemas atuais
	Definir e priorizar soluções para os problemas atuais
	Re-projetar práticas de gestão e execução de processos
	Entender e modelar processos na situação futura
	Definir mudanças nos processos
	<b>Gerir Processos</b>
Implementar processos e mudanças	
Promover a realização dos processos	
Acompanhar execução dos processos	
Controlar execução dos processos	
Realizar mudanças de curto prazo Registrar o desempenho dos processos	
Comparar o desempenho com referências internas e externas	
<b>Promover o aprendizado</b>	Registrar e controlar desvios dos processos
	Avaliar desempenho dos processos
	Registrar aprendizado sobre os processos

Fonte: PAIM, 2007 apud ESCRITÓRIO DE PROJETO E PROCESSOS (2017)

Atualmente no mercado, adotar boas práticas de gestão de processo não é mais um diferencial nas empresas e, sim, uma necessidade clara para que a mesma possa continuar competitiva. Os administradores de seus negócios precisam entender que não devem ser resistentes às renovações de práticas em suas empresas, pois, podem correr o risco de perder espaço no mercado de trabalho e, conseqüentemente, competitividade. É preciso entender, inicialmente, qual a demanda da empresa para implantação de práticas de gestão de processos, quais são os pontos positivos e negativos e relacionar tudo isso com a realidade e os objetivos da empresa em questão (GALVÃO, MENDONÇA, 1996).

Segundo Fernando Laurindo e Roberto Rotondaro (2006), a gestão de processos pode ser entendida como um enfoque de desenvolvimento organizacional que tipicamente objetiva alcançar melhorias qualitativas de desempenho nos

processos, nas funções executadas no interior da empresa, tomando uma visão objetiva e sistêmica das atividades, estrutura e recursos necessários para cumprir os objetivos críticos do negócio. Em resumo, pode-se conceituar esse modelo de gestão como sendo o enfoque sistêmico de projetar e melhorar continuamente os processos organizacionais, através de pessoas trabalhando em equipe, objetivando a entrega de valor ao cliente final. Ainda de acordo com Laurindo e Rotondaro (2006), os objetivos da gestão de processos podem ser elencados da seguinte forma:

- 1 - Aumentar o valor do produto/serviço através da percepção do cliente;
- 2 - Aumentar a competitividade;
- 3 - Atuar segundo a(s) estratégia(s) competitiva(s) considerada(s) mais relevante(s) que agregue(m) valor ao cliente;
- 4 - Aumentar sensivelmente a produtividade, com eficiência e eficácia;
- 5 - Simplificar processos condensando e/ou eliminando atividades que não acrescentam valor ao cliente.

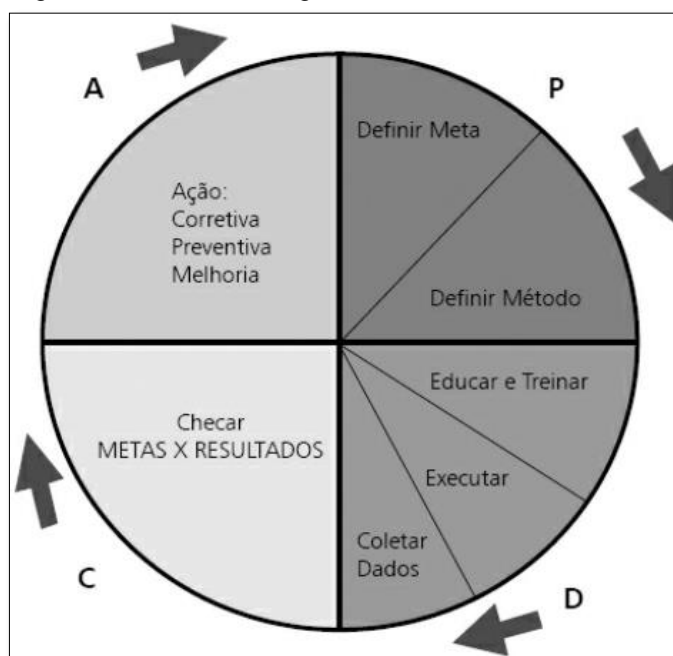
A partir disso pode-se observar uma ênfase entorno da figura do cliente, ou seja, com foco no cliente e não no produto ou serviço prestado, pois, dos cinco objetivos, três estão fortemente vinculados à necessidade exclusiva de encantamento dos clientes. O cliente está no centro das organizações dos processos e o objetivos dessas organizações é oferecer mais valor ao cliente, de forma mais rápida por um menor valor. Além dos fatores estratégia, produto, estrutura e custo, os processos podem ser componentes específicos que tornam a experiência do cliente diferente, ou seja, fazem a diferença para com a concorrência. Assim, a análise da organização deixa um pouco de lado o ponto de vista funcional, que é baseado no organograma como modelo primordial do negócio para uma visão horizontalizada, do ponto de vista dos processos, que enfoca o próprio trabalho a fim de gerenciá-lo (KEEN, 1997 apud PRADELLA, 2016. p.7).

No entanto, quando uma empresa não costuma trabalhar com processos bem definidos ou apenas com listas de atividades desempenhadas por determinada pessoa, a mudança de uma organização tradicional para processos é difícil, pois, os indivíduos que aprender a se comportar de uma nova maneira, revigorada e sistêmica, compreendendo melhor o negócio, assumindo mais responsabilidades e trabalhando em equipe. Em resumo, é necessários que haja participação, cooperação e comprometimento por meio de todos os envolvidos para atingir os objetivos traçados, sempre na busca incessante pela satisfação do cliente e do conseqüente aumento da

competitividade em uma sociedade cada vez mais globalizada e dinâmica (HAMMER, 1998 apud PRADELLA, 2016. p.11).

Segundo Galvão e Mendonça (1996) uma organização precisa pautar suas ações baseadas nos princípios da Gestão da Qualidade Total (GQT) que irão orientá-las principalmente em relação às melhorias dos processos. A figura 4 ilustra o Ciclo de Deming (PDCA – plan do check act/verificar, agir, planejar e fazer). A figura 4 demonstra o ciclo completo da análise e melhoria dos processos conforme a metodologia de GQT, podendo ser utilizado para um processo em execução, para a implantação de um novo processo ou de um projeto de melhoria na empresa (PRADELLA, 2016. p. 46).

Figura 1 Ciclo de Deming - PDCA



Fonte: NEVES (2007)

O Ciclo de Deming – PCDA representa um método aplicável em todo e qualquer processo, independentemente de seu tamanho ou da organização à qual pertence. Deve ser utilizado com bom-senso e sempre visando aumentar a satisfação dos clientes. O detalhamento de cada etapa do ciclo, segundo Neves (2007), está descrito a seguir:

### **Etapa 1: Conhecimento do processo**

Atividade 1: Identificar e escolher o processo;

Atividade 2: Priorizar o processo;

Atividade 3: Mapear o processo;



Atividade 4: Mensurar o processo.

**Etapa 2: Identificação e solução do problema/desafio**

Atividade 1: Identificar e selecionar o problema mais crítico.

**Etapa 3: Busca e avaliação das causas**

Atividade 1: Identificar e priorizar as causas mais prováveis.

**Etapa 4: Geração e avaliação de alternativas de soluções**

Atividade 1: Elaborar alternativas de soluções para as causas;

Atividade 2: Priorizar as soluções mais viáveis.

**Etapa 5: Desenvolvimento de soluções**

Atividade 1: Planejar a implementação das soluções mais viáveis

**Etapa 6: Implantação e normalização do processo**

Atividade 1: Implantar as soluções e normalizar o processo.

A estruturação da instituição em torno de seus processos de negócio significa uma mudança na postura administrativa tradicional, cujo enfoque estava no gerenciamento de como as atividades são executadas individualmente, para uma visão global e dinâmica de toda a instituição. Dessa forma, possibilita a compreensão de como os processos são executados, permitindo, assim, uma visão holística da instituição, com vistas a uma compreensão melhor do todo organizacional (PRADELLA, 2016. p. 46).

## **2.2 Processos em Escritórios de Arquitetura de Interiores**

O projeto é o principal produto ofertado por um escritório do ramo de arquitetura de interiores. Entretanto, não é apenas a concepção e o desenvolvimento de um projeto que faz parte de todo o processo que existe nesse negócio. O projeto pode ser definido como um esforço temporário para criação de um produto, serviço ou resultado específico. Desta forma, o ato de projetar pode ser descrito como a produção de uma solução (ênfase no produto) e também, como a resolução de problemas (ênfase no processo), sendo apenas um dos inúmeros aspectos que compõem os processos existentes (ESCRITÓRIO DE PROJETO E PROCESSOS, 2017).

Conforme Bertezini (2006), o processo de projeto tem papel estratégico para o sucesso do empreendimento e das organizações, pois é produto das fases de desenvolvimento. O projeto não pode ser entendido como somente um conjunto de

desenhos, seu processo deve ser visto de maneira mais ampla, abordando questões de gestão e as relações com os outros processos do empreendimento.

Neste contexto, é preciso saber administrar as fases de um projeto. Conforme Melhado et al. (2001), a gestão de projeto é o conjunto de ações envolvidas no planejamento, organização, direção e controle, as quais envolvem tarefas de natureza estratégica, assim como tarefas ligadas a formação das equipes. As tarefas estratégicas englobam estudos de demanda ou de mercado, entrando também análises para prospecção de clientes, precificação do produto ofertado (o projeto), análise comportamentais, marketing, entre outras.

Os processos de projeto são agrupados em processos de Gestão do Projeto e processos relacionados ao produto Projeto. São dez os processos de Gerenciamento, que são agrupados de acordo com as afinidades entre em si: processo estratégico, gestão das interdependências, escopo, tempo, custo, recursos, pessoal, comunicação, risco e suprimentos (BERTEZINI, 2006).

1. **Processo estratégico** - é um processo que organiza os outros processos, dando diretrizes e gerenciando a realização dos outros processos. Alguns conceitos devem ser considerados em todos os processos, sendo o primeiro deles a satisfação das partes interessadas, é imprescindível a compreensão das necessidades dos clientes e das outras partes para que todos possam trabalhar para alcançar um objetivo comum. É ideal que os processos sejam identificados e documentados para que cada agente envolvido (*stakeholder*) tenha conhecimento da sua autoridade e responsabilidade dentro do processo. É preciso focar na qualidade dos processos e produtos, e é papel da administração a criação de um ambiente favorável à qualidade que busque a melhoria continua dos processos (BERTEZINI, 2006).

2. **Processos de gestão de interdependências** - é de responsabilidade do gerente do projeto a gestão das interdependências entre os processos. É necessário o desenvolvimento de um plano global do Projeto, e é fundamental que ele esteja sempre atualizado. Todas as informações devem ser documentadas para permitir a rastreabilidade. As interações entre os processos devem seguir procedimentos para avaliação do progresso do projeto. Todas as alterações devem ser devidamente registradas e analisadas quanto ao impacto no projeto. Para garantir um encerramento adequado, os registros devem ser organizados e armazenados

durante certo período de tempo específico, determinado pela empresa (BERTEZINI, 2006).

3. **Processos relacionados ao escopo** - são os processos de desenvolvimento conceitual, desenvolvimento e controle do escopo e definição das atividades. As necessidades do cliente, sejam elas explícitas ou implícitas devem estar claras, documentadas, e aceitas pelo cliente, assim como as necessidades de outras partes interessadas. O escopo deve ser identificado e documentado de forma mensurável. É necessário o desenvolvimento de uma Estrutura Analítica do Projeto (EAP), com o intuito de identificar e definir todas as atividades, desta forma é possível envolver as pessoas que as realizarão. É importante que as tarefas e obrigações sejam controladas identificando oportunidades de melhorias, com o intuito de planejar o restante do trabalho para atingir um melhor resultado (BERTEZINI, 2006).

4. **Processos relacionados ao tempo** - determinam as relações e a duração das atividades. É importante o desenvolvimento de um cronograma com a duração estimada das atividades e a determinação das interdependências entre elas. É necessário utilizar o cronograma para controle do desenvolvimento das atividades e atualiza-lo quando necessário. Neste momento é possível identificar os pontos críticos para o desenvolvimento do projeto, prevendo situações que possam ser desfavoráveis (BERTEZINI, 2006).

5. **Processos relacionados ao custo** - todos os custos devem ser identificados e estimados com base na estrutura da EAP. Também deve ser considerado todo o ambiente econômico presente no momento, como a inflação e tributação. É parte do processo o desenvolvimento do orçamento, baseado em estimativa de custos e cronograma, este deve ser consistente com os requisitos do projeto. O orçamento deve seguir a previsão orçamentária inicial, qualquer mudança deve ser aprovada e documentada, as causas devem ser analisadas para melhoria contínua do processo;

6. **Processos relacionados aos recursos** - visa o planejamento e controle dos recursos disponíveis, tais como hardware, software, materiais, pessoas entre outros. Os recursos devem ser planejados analisando as limitações existentes. Também devem ser controlados por meio da coleta de dados a fim de estabelecer projeções ao longo de todo projeto até seu encerramento (BERTEZINI, 2006).

7. **Processos relacionados às pessoas** - é o momento de dimensionar a equipe e alocar cada pessoa em sua função conforme suas habilidades, identificando

as responsabilidades de cada um. Cabe ao gerente o papel de desenvolvimento da equipe individualmente e coletivamente, para que o projeto possa ser melhor. Assim como os outros processos, a estrutura definida deve ser analisada periodicamente para validação e adequação (BERTEZINI, 2006).

**8. Processos relacionados à comunicação** - relacionados ao planejamento da comunicação, gestão das informações e controle da comunicação. É necessário o desenvolvimento de um plano de comunicação, que informe a todos os envolvidos no processo, suas respectivas funções, responsabilidades e dados para contato. Também deve conter no plano quais serão as principais reuniões que deverão acontecer durante o projeto, sua periodicidade, duração, propósito e os principais *stakeholders* envolvidos. Toda a formação de documentos deverá ser padronizada, para garantia da compatibilidade. Todas as informações devem passar por um sistema de gestão da informação para garantia do arquivamento e recuperação das informações. Este sistema deverá ser controlado e analisado criticamente, para a garantia de atendimento as necessidades do projeto (BERTEZINI, 2006).

**9. Processos relacionados ao risco** - identificação, avaliação, mitigação e controle de riscos, são as atividades envolvidas nestes processos. Os riscos devem ser identificados no início do projeto, bem como durante o seu desenvolvimento, uma vez que decisões significativas forem tomadas. A avaliação dos riscos deve ser feita com base em dados históricos, de projetos anteriores. Uma vez que um risco for identificado, cabe a necessidade de um plano ou ação de contingência. Os riscos devem ser controlados ao longo do projeto, levando em consideração que eles sempre existirão ao longo do processo (BERTEZINI, 2006).

**10. Processos relacionados a suprimentos** - são os processos de planejamento e controle de suprimentos, documentação dos requisitos, avaliação dos fornecedores, subcontratação e controle do contrato. Toda e qualquer aquisição seja ela interna ou externa, deve ser planejada e controlada de acordo com o plano de suprimentos. Todo suprimento deve ter documentação que conste suas informações, tais como características, requisitos e objetivo, informações importantes para avaliação de concorrência, assim como informações de entrega e instalação. Todos os fornecedores devem ser avaliados da mesma forma, levando em consideração dados como experiência técnica, capacidade de produção, tempo para entrega, etc. No caso de subcontratação, deve existir um procedimento para que as informações

quanto a política da qualidade do projeto possa ser transferida ao fornecedor. O controle começa a partir da assinatura do contrato, este deve ser verificado regularmente, para garantir o atendimento aos requisitos pré-estabelecidos (BERTEZINI, 2006).

Ademais, trazendo para o campo da arquitetura de interiores, a fase de detalhamento descrita acima, está contida na fase de elaboração e desenvolvimento do projeto de interiores, onde existem as etapas de levantamento de dados para projetos de interiores, como por exemplo, *briefing*<sup>1</sup> ou programa de necessidades, processo criativo, entre outras. Dentre elas, estão as etapas básicas citadas pelo manual da Associação Brasileira de Escritórios de Arquitetura – ASBEA, onde ela pontua que existem quatro fases principais dos serviços de arquitetura tendo como referência (ou comparativo) as etapas citadas na NBR 13.532 que fazem parte do processo de elaboração de projetos de arquitetura para a construção de edificações. Ambas as colocações estão citadas no Quadro 1 onde é possível fazer um comparativo das fases existentes em cada diretriz.

Cabe mencionar que, apesar de haver uma norma técnica mais recente, a NBR 16.636 - Elaboração e Desenvolvimento de Serviços Técnicos Especializados de Projetos Arquitetônicos e Urbanísticos, que foi publicada em 2017, o manual da ASBEA utilizado como parâmetro comparativo para os processos de projeto no escritórios de arquitetura de interiores posteriormente analisados no presente estudo, faz referência, especificamente à NBR 13.532. Com isso, ainda que mais antiga, adotou-se como meio de referencial de pesquisa para o presente estudo a NBR 13.532 (quadro 1), onde para a análise posteriormente realizada não houveram danos e impactos no resultado.

Quadro 1 Processo de Projeto ASBEA x NBR 13.532

---

<sup>1</sup> Tradução livre do autor: Conjunto de informações ou perguntas para coleta de dados passados em uma reunião para o desenvolvimento de um trabalho, documento ou projeto.

PROCESSO DESCRITO PELA NBR 13.532	MANUAL DE SERVIÇOS DE ARQUITETURA ASBEA	
LEVANTAMENTO DE DADOS	CONCEPÇÃO DO PRODUTO	{ FASE A
PROGRAMA DE NECESSIDADES		
ESTUDO DE VIABILIDADE		
ESTUDO PRELIMINAR	DEFINIÇÃO DO PRODUTO	{ FASE B
ANTEPROJETO		
PROJETO LEGAL		
PROJETO BÁSICO	IDENTIFICAÇÃO DE SOLUÇÃO DAS INTERFACES	{ FASE C
PROJETO EXECUTIVO	PROJETO DE DETALHAMENTO DE ESPECIALIDADES	{ FASE D

Fonte: elaborado pelo autor

Nota-se, no entanto, que não existe uma diretriz técnica para quais são as fases de projeto relativas à arquitetura de interiores. As fases do projeto de interiores são pautadas em função das fases que existem (em norma) para elaboração de projetos de arquitetura onde não estão definidas para serem utilizadas na arquitetura de interiores. Com isso, os profissionais utilizam os termos definidos nas fases dos projetos de arquitetura para os projetos de interiores em busca de validar seu processo, porém são exigências técnicas de projeto distintas. Dessa forma, as fases que correspondem ao levantamento de dados, programa de necessidades, estudo preliminar, anteprojeto e projeto executivo, são utilizados apenas para corresponder às mesmas, porém, na prática não há relação com a norma de projetos de arquitetura.

Além dos dez processos de gerenciamento citados anteriormente, em um escritórios de arquitetura de interiores existem etapas que precisam ser seguidas para que se consiga um resultado efetivo, quanto ao produto (o projeto). Com isso, é importante que se tenha a definição precisa dessas etapas. Atualmente nos escritórios de arquitetura de interiores existem alguns padrões que são comumente utilizados nos mesmos.

Assim, tem-se inicialmente o primeiro contato entre ambas as partes, que é quando o cliente vai em busca do arquiteto onde acontece uma conversa informal, onde serão elencados algumas questões como qual o tipologia do projeto a ser feito (residencial, comercial, corporativo, entre outros), localidade do empreendimento, disponibilidade de início do projeto, qual a estimativa de demanda de prazos por parte

do cliente e do arquiteto e, em alguns casos, um questionário prévio, sem compromisso, para saber quais as necessidades do cliente.

Em seguida, o segundo contato é para apresentação do contrato de prestação de serviço do arquiteto, onde se trata de uma conversa mais formal. São tratados alguns aspectos como, prazos, valores, quais serviços estão sendo oferecidos pelo contratado (escopo do projeto), quantidade de visitas, taxas, documentos, quais obrigações de ambas as partes, o que é de competência do arquiteto, ou seja, todas as cláusulas comumente existentes em quaisquer contrato de prestação de serviço e, possivelmente, mais algumas especificidades contratuais de cada profissional.

É importante mencionar que o contrato é algo que deve ser elaborado com bastante cautela, por um(a) advogado(a) que já tenha vivência/experiência com escritórios de arquitetura. Um bom contrato exige participação tanto do arquiteto quanto do advogado em questão. É preciso saber quais as especificidades do objeto contratual, as particularidades do arquiteto, seu material de trabalho, honorários, entre outras informações que são de fundamental importância para que sejam sanadas quaisquer dúvidas por parte do cliente e não haja futuros transtornos.

Nele serão encontradas todas as informações necessárias sobre a atividade oferecida pelo contratado. É importante a existência de um contrato para que se formalize o negócio firmado entre as partes de modo que ambos se assegurem de duas obrigações. Este tipo de contrato foi disciplinado pelo Código Civil em seu artigo 594, aplicável a qualquer tipo de atividade lícita, podendo ela ser executada de forma manual ou intelectual (BLBBRASIL, 2018).

Após o fechamento do contrato, ocorre uma espécie de entrevista, entre contratante e contratado, para que se possa mensurar quais os desejos e expectativas do cliente, no que se refere ao projeto. Trata-se do programa de necessidades ou *briefing*. Cabe mencionar que, dependendo do profissional, essas práticas podem variar, ou seja, a entrevista pode ser por meio de um questionário semiestruturado padrão (virtual ou físico), um questionário informal onde as perguntas variam de cliente para cliente, um questionário para cada de tipologia de projeto ou até mesmo uma conversa onde o arquiteto fará as perguntas que ele julga necessárias para captar as informações que resultarão na materialização dos anseios do cliente. Lembrando que não existe uma regra para quais e quantas perguntas devem ser feitas

nessa etapa, cada profissional tem suas particularidades e cabe a cada um julgar e considerar o que será necessário.

Nessa etapa inicial do projeto, o *briefing* ou programa de necessidades é a parte mais importante de todo o processo. Nela são captadas todas as informações necessárias para que se comece o processo criativo do projeto a partir das preferências do cliente. Questões físicas como, quantos e quais cômodos farão parte do projeto, quantos usuários utilizarão o local, o que será mantido e o que não será mantido, tanto em relação a parte civil (se houver obra) ou com relação à mobília, preferências de cor, materiais, estilos de espaços e questões subjetivas como, rotina do cliente, hobbies, se tem animal de estimação ou não, se trabalha em casa ou não, alguma particularidade, e por fim o orçamento ou *budget*<sup>2</sup> disponível.

Este momento, do *briefing*, costuma ser desafiador para os profissionais, já que o relacionamento com os vários tipos de clientes não é algo ensinado na graduação, mas sim aprendido no dia a dia da profissão. Essa etapa de levantamento de informações é imprescindível para o sucesso do projeto, pois, caso haja falta de informações, possivelmente o projeto não atingirá às expectativas do cliente, fazendo com que haja um retrabalho em modificações projetuais podendo haver futuros transtornos. Além disso, muitas vezes, o cliente tem diversas ideias, mas não tem o orçamento ou o tempo disponível para que tudo seja executado como ele espera.

Diante dessa realidade, o arquiteto precisa ter bastante “jogo de cintura” para explicar o que pode ser feito, sugerir alterações e mostrar um projeto que agrade o cliente e caiba em seu orçamento. Conforme Silva (2012), o envolvimento do cliente no início do processo de projeto aumenta a probabilidade do sucesso do projeto, pois o produto torna-se propriedade compartilhada, facilitando a aceitação da entrega e obtendo um alto nível de satisfação do cliente e dos demais envolvidos no processo.

A próxima etapa, após o levantamento de todas as informações necessárias para dar início ao projeto, é o levantamento físico do local onde será feita a intervenção projetual. Esta etapa consiste em, basicamente, identificar quais as condições que se encontram o local em que será feita a obra. A identificação é feita por meio da medição do espaço (os ambientes), fotografias

---

<sup>2</sup> Tradução livre do autor: Substantivo masculino, significando ORÇAMENTO, em inglês.



e observações. Caso o local que está sendo levantado já tenha uma planta baixa, será apenas feita a validação das metragens e dos dados complementares (instalações elétricas, hidrossanitárias, esquadrias, etc) caso contrário, o profissional utilizará ferramentas de desenho para reproduzir uma “cópia” manual do local levantado, ou seja, fará uma planta à mão livre. Posteriormente, com a planta de levantamento finalizada, será iniciado o processo criativo do projeto.

Entendidas as necessidades do cliente e conhecendo o local de intervenção, o processo criativo é o próximo passo para iniciação do projeto propriamente dito. Processo criativo é algo complexo para ser definido e mensurado, é algo inerente de cada profissional, variando de pessoa para pessoa. Ele pode ser “alimentado” de acordo com as experiências vividas pelo profissional. Em resumo, essa etapa consiste, primeiramente, na compreensão do problema do cliente para que se possa estabelecer uma base para resolução do mesmo. Este é o ponto onde o profissional começa a utilizar as informações coletadas na fase do *briefing*, para transmiti-las através do seu projeto.

Em alguns casos, o profissional solicita que o cliente compartilhe imagens que possam ser relevantes tornando-se referências, para, assim, servir de inspiração para o projeto ou também o cliente pode transmitir ideais abstratos e soltas relacionadas às suas expectativas. Neste espírito, o arquiteto seleciona, dentro do conjunto de requisitos que integram o contexto pragmático constituído nas exigências mais importantes, em termos de repercussão formal, e procura determinar, por tentativas e adaptações, a configuração que atenda às necessidade do cliente de maneira satisfatória. Desta forma, pode-se dizer que o processo criativo compila as ideais mencionadas, as informações colhidas do cliente, imagens de referência, a experiência do profissional e seu *know how*<sup>3</sup>, para que, assim, tornem-se esboços/croquis (SILVA, 2006).

Para Kowaltowski (2011), existem diversos métodos e estudos para estimular a criatividade durante o processo criativo. Dente eles está a abordagem em que o indivíduo é o centro do processo e o produto final é a criação, como descritos abaixo:

---

<sup>3</sup> Tradução livre do autor: Conhecimento de normas, métodos e procedimentos em atividades profissionais; Habilidade adquirida pela experiência ou saber prático.

Quadro 1 Abordagens para o estudo da criatividade

<b>Elementos</b>	<b>Características</b>
Indivíduo criativo	É o centro do processo criativo e representa a fonte intelectual, o criador
Processo criativo	Envolve a definição de um problema e a proposta de uma nova solução
Produto criativo	É o resultado direto desse processo, é a solução inovadora aceita como original
Ambiente criativo	É o contexto para novas ideias e influencia a criação

Fonte: Kowaltowski, 2011 p. 26.

Quando tratamos especificamente de projeto de interiores, as etapas projetuais se diferenciam, quanto à nomenclatura, com relação às etapas do projeto arquitetônico. De maneira empírica e sucinta, pode-se relacionar as etapas projetuais do projeto arquitetônico com as do projeto de interiores, por exemplo, ainda que as fases de projeto e o produto final, sejam completamente distintas em diversos aspectos. A fase inicial de levantamento de informações, estudos no local do projeto e a fase de concepção projetual, a criação do partido, caracterizam a parte do estudo de viabilidade.

O estudo preliminar pode ser entendido como um desenvolvimento da etapa anteriormente descrita, do qual representa um estágio de pormenorização de informações e dados. Cabe mencionar que, muitas vezes, tanto o cliente quanto o arquiteto podem estar eventualmente interessados em analisar duas ou mais propostas de projeto, de modo a eleger o que mais apresente possibilidades de atender às expectativas criadas (SILVA, 2006).

A transformação para o estudo preliminar não é automática, pois, depende da compatibilização de todos os conceitos feita pelo arquiteto a partir das exigências por parte do cliente. É uma etapa gradual. Alguns escritórios não consideram o anteprojeto como parte do projeto de arquitetura de interiores, ou seja, depois da fase de estudo preliminar inicia-se o projeto executivo. Neste contexto, o projeto executivo de interiores é o desenvolvimento do projeto propriamente dito, com todas as plantas, especificações e detalhamentos necessários, posteriormente listados e detalhados (SILVA, 2006).

Assim, após a coleta de informações, a próxima etapa projetual é o estudo de layout do projeto como um todo. Nesta etapa, o arquiteto tem diversas formas de desenvolver o estudo, sendo ele à mão ou utilizando ferramentas

tecnológicas. Alguns escritórios optam por apresentá-lo ao cliente antes de iniciar a concepção do projeto 3D (maquetes eletrônicas em três dimensões), para que não haja retrabalho caso o cliente queira realizar algumas alterações no layout. Outros escritórios optam por desenvolver o estudo de layout junto com o cliente, utilizando ferramentas com realidade aumentada ou outras diversas maneiras capazes de serem compreendidas pelo cliente, ou seja, não há uma única forma de cumprir essa etapa, é algo que fica a critério do profissional determinar como desenvolvê-la.

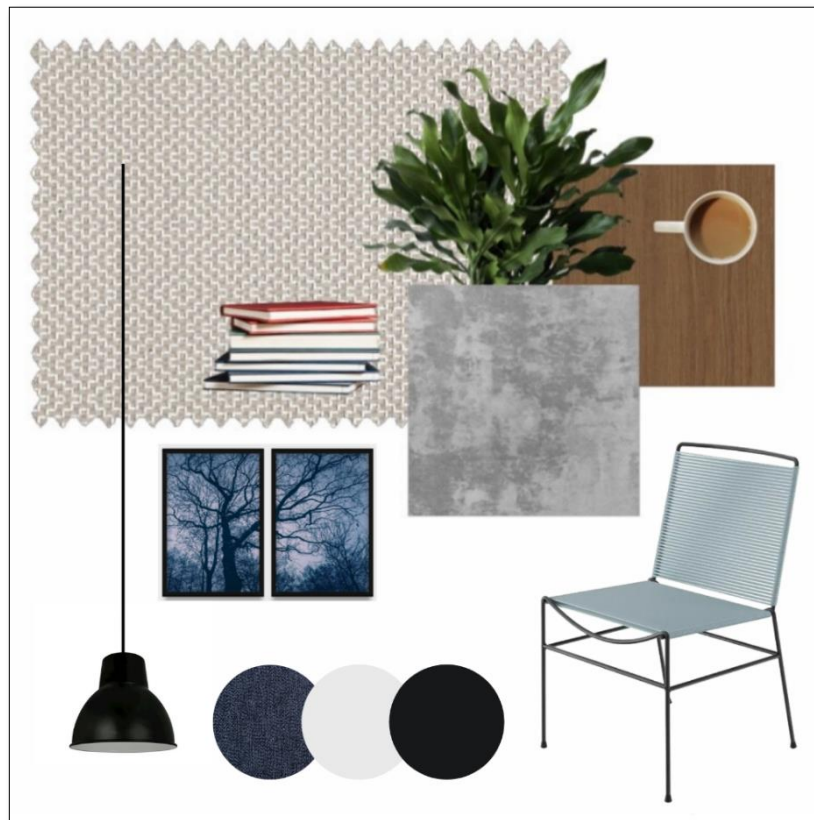
Após o estudo e aprovação do layout, geralmente o próximo passo é a concepção do projeto 3D, onde serão concretizados todos os desejos e pedidos do cliente. Essa fase de projeto é onde o cliente compreende, de forma clara (e muitas vezes realista) como de fato ficará seu ambiente, seja ele residencial, comercial ou qualquer outro tipo de empreendimento. Quando o *briefing* do projeto é bem elaborado pelo profissional, onde são captadas todas as informações necessárias para alcançar às expectativas do cliente, esta etapa torna-se algo descomplicado, pois, houve uma percepção assertiva dos anseios do cliente e não haverá necessidade de alterações. Caso contrário, possivelmente haveria alterações de projeto, consequentemente defasagem no tempo de desenvolvimento dessa etapa e retrabalho desnecessário, podendo alterar/atrasar todo o processo projetual restante.

Nesta etapa de projeto é onde são sanadas todas as dúvidas do cliente, uma vez que ele tem percepção real de como ficará o projeto quando for executado. Sendo assim, nesta fase o cliente observa as cores escolhidas, texturas, posição e escolha de mobiliários, alturas e dimensões gerais dos objetos e marcenaria, revestimentos, iluminação, decoração, entre outros detalhes que só na apresentação do projeto em 3D, é que podem ser percebidos pelo cliente. Além disso, para que haja uma maior compreensão do que está sendo apresentado, muitos escritórios de arquitetura de interiores adotam um instrumento de apresentação chamado *moodboard*<sup>4</sup>, que nada mais é do que um painel semântico composto por imagens de referência, representado abaixo:

---

<sup>4</sup> Tradução livre do autor: Em português literal significa “painel do humor” e é um conjunto de referências acerca de algum projeto que você quer desenvolver, sejam elas imagens, palavras, cores ou elementos que sirvam como referencial.

Figura 2 Exemplo de Moodboard

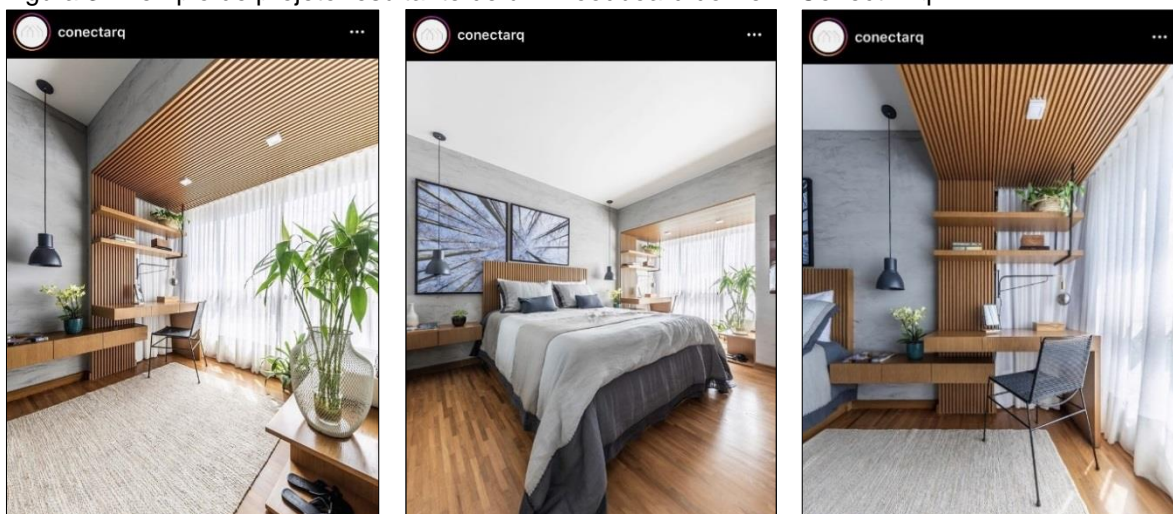


Fonte: Elaborado pelo autor

No caso de projetos de arquitetura de interiores, o *moodboard* se utiliza das imagens de referências compartilhadas pelo cliente (ou pesquisadas pelo arquiteto para servir de associação ao projeto posteriormente apresentado), mobiliários que possivelmente serão utilizados no projeto, imagens que transmitam o conceito central da proposta, paleta de cores utilizadas, imagens dos revestimentos que serão utilizados, objetos, palavras e ilustrações, onde seu objetivo principal é favorecer a visualização da ideia e a tradução da essência do projeto.

Cabe mencionar que esse instrumento também pode ser utilizado como um dos meios de processo criativo do profissional. Alguns desenvolvem esta etapa juntamente com o cliente, já outros desenvolvem sozinhos para depois apresentá-lo. Não há uma ordem específica de como e quantas vezes esse instrumento é utilizado dentro dos escritórios de arquitetura de interiores. Sendo assim, com todas as informações presentes no *moodboard*, acrescenta-se as imagens do projeto 3D finalizadas, ou perspectivas, para que cliente tenha uma visão panorâmica de todo o processo, desde a criação até o momento da apresentação do projeto por meio das perspectivas desenvolvidas através de maquetes eletrônicas.

Figura 3 Exemplo de projeto resultante de um Moodboard do Perfil Conect Arq



Fonte: página do Instagram (2020)

Dessa forma, apresentação do projeto 3D é uma etapa fundamental para o processo de projeto, onde é capaz de transmitir todas as informações que devem ser compreendidas pelo cliente. Muitos escritórios investem, significativamente, na representação gráfica dos seu projetos. Através também de cursos e treinamentos da sua equipe, em programas e softwares que possam representar de maneira fiel como seria aquele projeto 3D que está sendo apresentado. Eles acreditam que com uma representação real e fiel do projeto, é mais provável que as expectativas do cliente sejam atendidas e seu “produto” seja vendido com mais eficácia.

Essa tendência de realismo nas apresentações de projetos 3D tem se tornado cada vez mais frequente no cotidiano das empresas do ramo da construção civil e, conseqüentemente, quaisquer empresas que tem como produto algo visual. Até mesmo em ramificações da arquitetura de interiores, que é o caso da arquitetura de festas, por exemplo, essa tendência é amplamente utilizada. A partir da aprovação do projeto 3D, inicia-se o desenvolvimento do projeto técnico de execução. Alguns escritórios classificam essa etapa de “projeto executivo” ou “projeto executivo técnico” ou “caderno executivo”, entre outras nomenclaturas. Para o presente estudo será utilizado o termo “projeto executivo” como descrição das pranchas técnicas inclusas nesta fase projetual.

A finalidade do projeto executivo, seja ele para projetos arquitetônicos ou projetos de arquitetura de interiores, está expressa na própria denominação da palavra: serve como instrumento para a execução e realização da obra. Assim

sendo, o projeto executivo deve ser considerado um sistema de instruções, que informará de que maneira serão construídos os elementos contidos no projeto. A função primordial do projeto executivo é então comunicar. Isto, evidentemente, implica a utilização de recursos visuais e de linguagem, para que a comunicação ocorra de forma clara e assertiva (SILVA, 2006).

Desta forma, para que não haja eventuais problemas durante a execução da obra, as informações contidas no projeto executivo devem ser eficientes e precisas. O desenho técnico muitas vezes, sozinho, é naturalmente limitado, mas estas limitações podem ser superadas com o emprego de informações complementares e da redundância de dados como dispositivo para evitar a ambiguidade ou insuficiências de dados.

Assim, o pensamento de “quanto mais informações, melhor” nem sempre é a saída ideal. Uma vez que as informações contidas no projeto sejam rebuscadas ou em muita quantidade, deve-se pensar em quem irá reproduzi-las, pois, os destinatários da mensagem podem ser técnicos de alto nível, com instrução superior e formação específicos, como engenheiros, ou também semianalfabetos como operários e mestres de obras (SILVA, 2006).

No projeto executivo de interiores, não há uma regra pré-estabelecida de quais pranchas devem conter nesta fase. Não só nessa etapa não existe uma “regra”, como não há diretriz técnica que regule quais fases de projeto relativas ao projeto de arquitetura de interiores. Com isso, cada escritório tem “liberdade” para estabelecer o que é necessário ser entregue ao cliente, inclusive quanto às etapas, para que o projeto seja executado da melhor forma, havendo reforma ou não. Isso e outras diversas informações são explicitadas e esclarecidas no contrato de prestação de serviços, onde o profissional apresenta seu escopo de projeto, ou seja, todas as pranchas técnicas, memoriais e documentos que estão incluídos no pacote do projeto.

De maneira geral, pode-se dizer que a maioria dos escritórios de arquitetura de interiores trabalhe com reforma. Para o presente estudo, essa informação será utilizada como base para concepção da pesquisa. O que significa que serão incluídos outros tipos de pranchas técnicas, além de detalhamentos de marcenaria, definição da decoração por meio tabelas, especificação de louças, metais, eletrodomésticos e mobiliários, por exemplo.

Com isso, podem-se citar algumas pranchas técnicas que, na maioria dos escritórios de arquitetura de interiores, são entregues ao cliente:

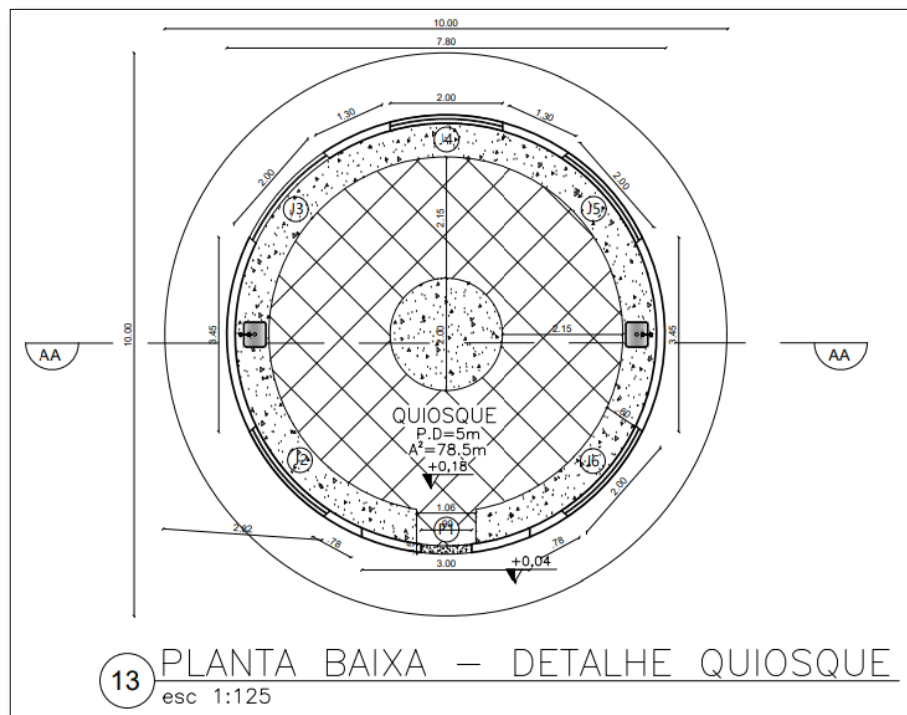
- Planta baixa;
- Planta de layout;
- Cortes ou vistas (se houver necessidade);
- Planta de demolição e construção (ou planta de convenções);
- Planta de acabamentos (ou planta pisos e revestimentos);
- Planta de pontos de ar-condicionado;
- Planta de rodapé;
- Planta de elétrica (ou planta de pontos elétricos);
- Planta de luminotécnica (iluminação);
- Planta de pontos hidrossanitários;
- Planta de pontos de gás;
- Planta de forro;
- Planta de sonorização ou pontos de som;
- Planta de CFTV (circuito fechado de televisão);
- Planta de acabamentos em pedra (ou planta de marmoraria).

Cabe mencionar que, geralmente, estas pranchas técnicas são utilizadas pela maioria dos escritórios, pois, durante a graduação faz-se necessário o desenvolvimento de cada uma delas quando se refere à projetos que envolvem reformas. Além das citadas acima, é possível que existam outros tipos de pranchas técnicas em escritórios de arquitetura de interiores, uma vez que fica a critério de cada profissional classificar o que faz parte do seu escopo de projeto executivo de interiores. Cada prancha citada contém informações específicas de projeto para sua execução. Resumidamente, são elas:

- Planta baixa > A planta baixa é a representação do objeto bidimensional para reprodução fiel da configuração do plano horizontal em questão. Este desenho técnico é onde são representadas todas informações contidas em um corte perpendicular que varia entre 1.00m a 1.50m a partir do piso, convencionada pelo autor, onde o observador terá uma visão superior da área projetada. Esta prancha é feita na escala determinada pelo autor do projeto, com as medidas reais do imóvel.

O que será visto nesta prancha serão paredes cortadas, portas e janelas, vãos, pilares cortados, desenho de piso, elementos fixos (bacias sanitárias e bancadas), nome e área dos ambientes e níveis de piso existentes. Tudo o que é cortado por essa “linha imaginária”, paralela ao piso, é representado com uma espessura de linha mais forte, existindo uma hierarquia entre as espessuras de linhas e tipos de linhas que são utilizados em um projeto (SILVA, 2006). Para melhor entendimento, abaixo será demonstrada uma pequena planta baixa:

Figura 4 Exemplo de Planta Baixa



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

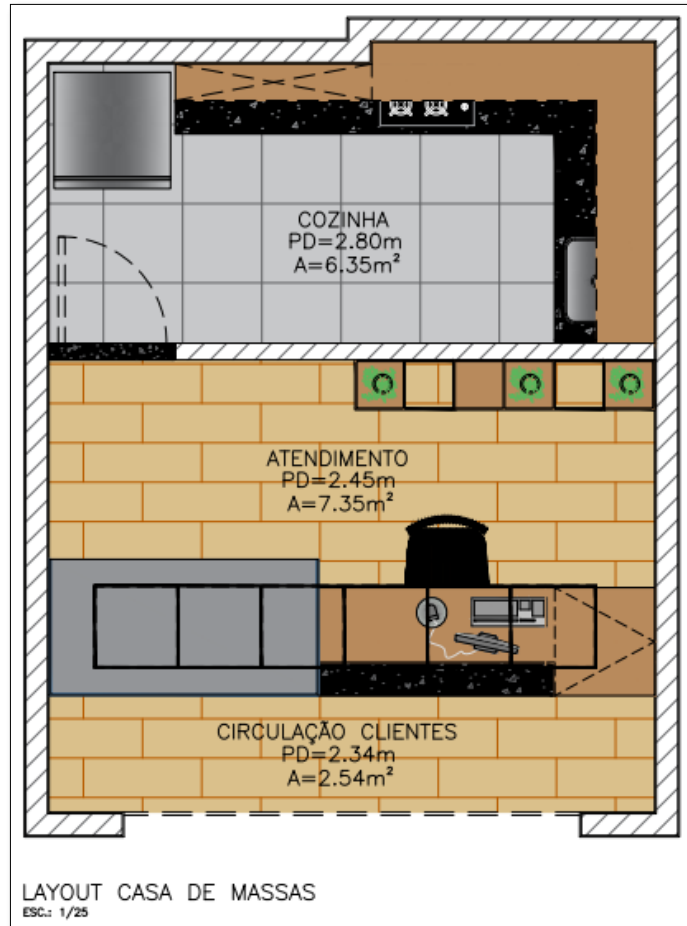
- Planta de layout > A planta de layout, diferentemente da planta baixa, não é uma prancha técnica. Também se refere a um corte transversal a um metro e meio, a partir do piso. Nela existem apenas informações que são referentes à humanização do projeto e tem como objetivo promover uma maior compreensão, do cliente, a respeito do uso do espaço. Dessa forma, são compreendidas questões acerca da utilização de mobiliários e acabamentos a partir da percepção de cores empregadas no layout.

Cabe mencionar que não é uma regra que plantas de layout sejam coloridas. Esse aspecto fica a critério do profissional. Além das informações citadas, no layout também contém informações de nome e área de cada



ambiente. Para melhor entendimento, abaixo será demonstrada uma pequena planta de layout:

Figura 5 Exemplo de Planta de Layout



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

- Cortes ou vistas > Os cortes são a representação do objeto bidimensional para reprodução fiel da configuração dos planos verticais internos, ou seja, são as seções internas da edificação. São desenhos técnicos onde são representadas informações contidas em um corte longitudinal ou transversal, com relação ao plano da planta baixa, de um determinado espaço. Da mesma forma que a planta baixa, os cortes também são feitos na escala determinada pelo autor do projeto, apenas com as medidas verticais (alturas) do ambiente. Neste caso, o observador terá uma visão frontal do que está sendo cortado. Eles mostram as informações no sentido da altimetria dos espaços e cômodos.

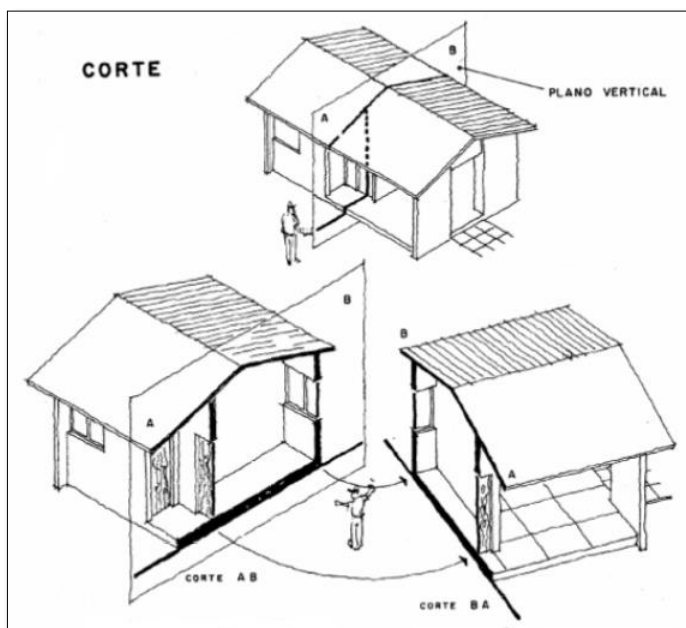
A informação da linha de corte deve ser representada na planta baixa, ou seja, sua localização deve estar desenhada em planta. Informações como altura de pé-direito, seções de piso e teto, paredes cortadas (longitudinalmente),

portas e janelas, vãos, pilares, forros, lajes, telhado (se houver), caixa d'água (se houver), desenho de piso (se houver nas paredes), elementos fixos (bacias sanitárias e bancadas), nome e área dos ambientes e níveis de piso existentes (NEVES, 1989).

Assim como na planta baixa, nos cortes também deve haver hierarquia nas espessuras das linhas utilizadas (SILVA, 2006). Já as vistas, geralmente, são representadas informações que dizem respeito ao layout do projeto. Nas vistas não há dados técnicos, nome de ambientes ou níveis de piso, apenas ilustrativos, como por exemplo, mobiliários, paginação de piso, posição de quadros, luminárias, tomadas e interruptores, detalhes construtivos, e informações importante através de linhas de chamada.

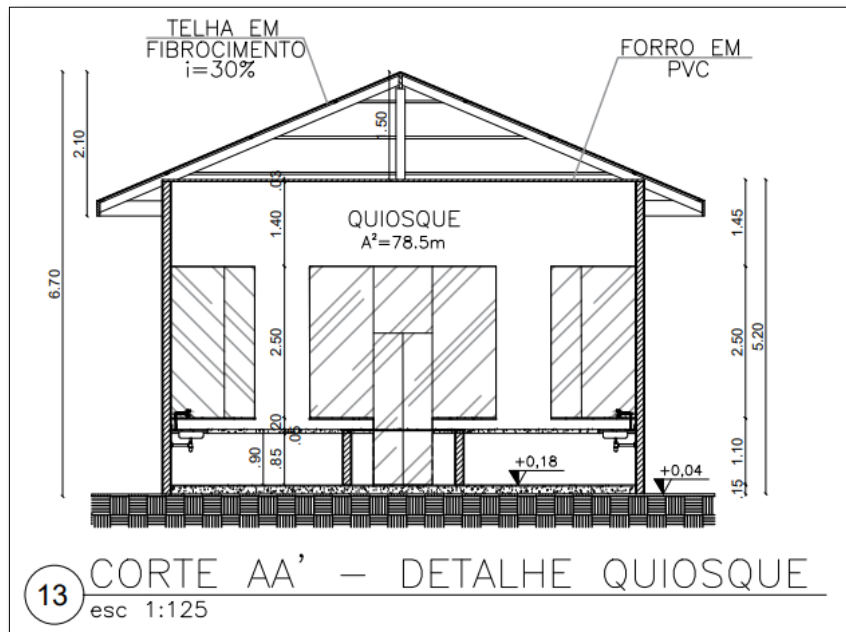
Algumas vezes haverá representação de cotas para indicar alturas e distâncias de quadros, letreiros ou outros objetos. Para melhor entendimento, abaixo será demonstrado como se dá o corte e um pequeno exemplo do mesmo e, logo após, uma vista:

Figura 6 Exemplo de como ocorre o Corte



Fonte: Gildo Montenegro, Desenho Arquitetônico (1985)

Figura 7 Exemplo de Corte



Fonte: Página do Google (2020)

Figura 8 Exemplo de Vista



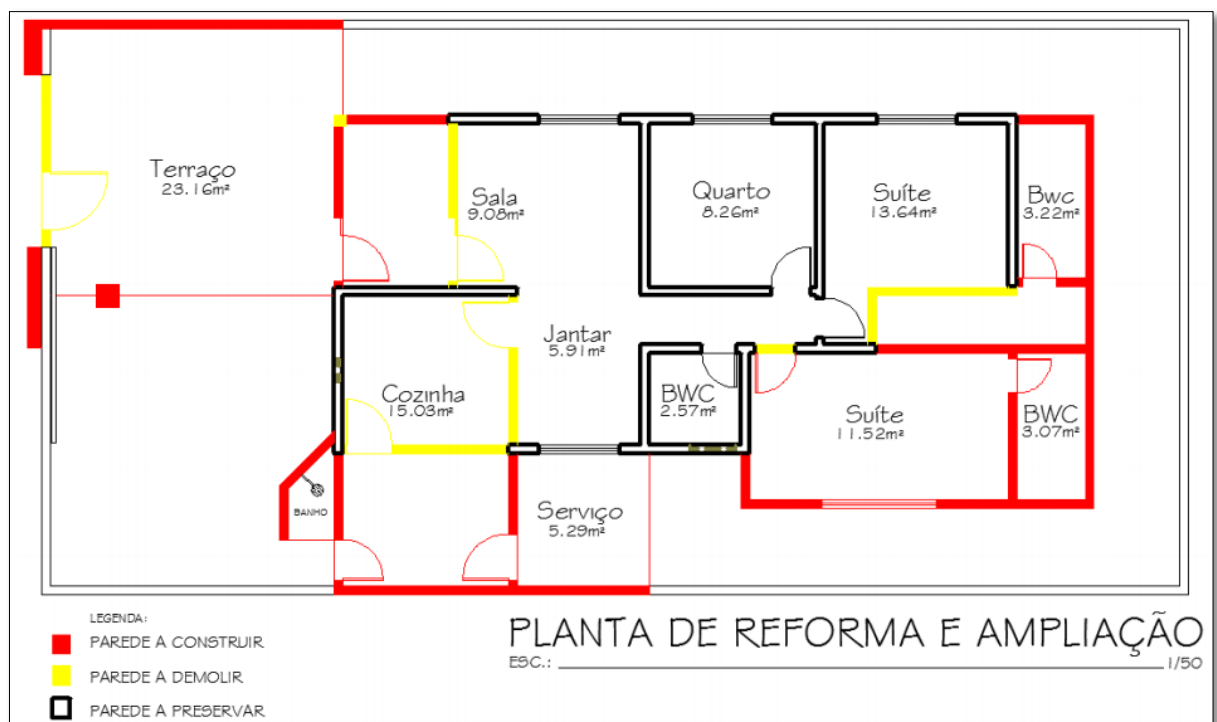
Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

• Planta de demolição e construção (ou planta de convenções) > A planta de demolir e construir é uma prancha técnica onde será demonstrada toda reforma ou ampliação que o projeto necessitar. Trata-se de localizar em planta o que será mantido, demolido e o que será construído no projeto em questão. Fica

a critério dos escritórios decidir as convenções utilizadas, ou seja, a representação e legendas utilizadas. A convenção mais utilizada, por tratar-se de um melhor entendimento e eficiência, é com a representação de cores. Normalmente o que será demolido é representado na cor vermelha, o que será construído na cor amarela e o que será mantido na cor preta.

Cabe mencionar que é na legenda onde terá diferentes usos de materiais e, conseqüentemente, diferentes cores, não só apenas o que será mantido, construído ou destruído. Como por exemplo, se houver construção de paredes em diferentes materiais, de alvenaria e blocos de gesso, haverá mais de uma representação para a convenção “construção” nessa planta. Para melhor entendimento, abaixo será demonstrado uma básica planta de demolir e construir com as convenções normalmente utilizadas:

Figura 9 Exemplo de Planta de Demolir e Construir



Fonte: página do Google (2020)

- Planta de acabamentos (ou planta pisos e revestimentos) > A planta de acabamentos é uma prancha técnica onde serão representadas informações dos materiais e revestimentos utilizados no projeto. Não só em projetos arquitetônicos esta planta é essencial, como também em projetos de arquitetura de interiores torna-se indispensável (tratando-se de reformas), pois, é nela que será representada tanto a paginação dos materiais utilizados em pisos quanto

em paredes e detalhes mais específicos de paginação dos mesmos. Informações como nomes dos materiais, especificação de fabricantes e especificações técnicas, quantidade de material, entre outras.

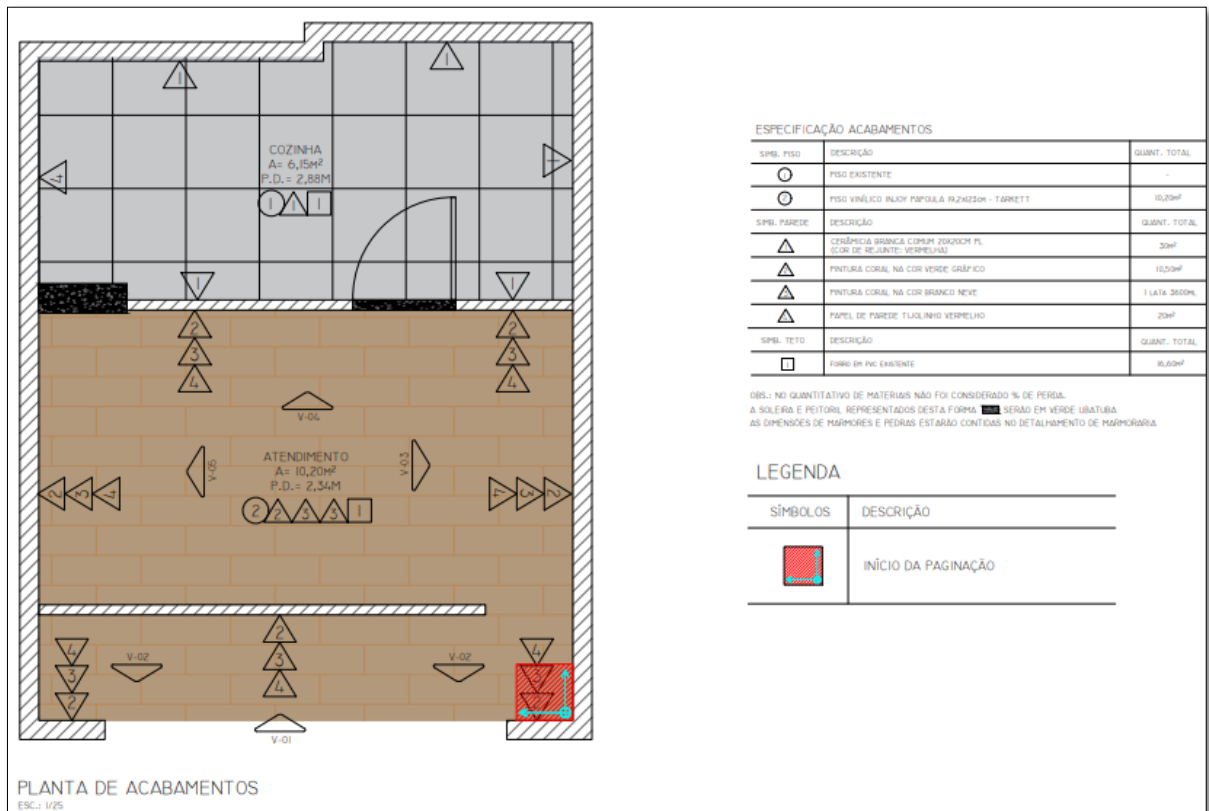
Além disso, a planta de acabamentos serve também para indicar pinturas específicas, como geométrica, orgânicas ou lisas, por exemplo, e principalmente a posição de onde será iniciada a paginação ou pintura em questão. É nessa planta onde, na maioria das vezes, ocorrem falhas técnicas que irão causar possíveis transtornos entre profissional e cliente. Um deles é no momento de especificar a quantidade de material a ser utilizado.

Quando não é feito um quantitativo assertivo no momento do projeto, posteriormente, na obra, haverá falta de material, acarretando atraso na obra e custos extras para o cliente, o que significa transtornos entre ambas as partes. É neste momento que torna-se primordial a definição de fornecedores competentes para que exista uma troca correta de informações arquiteto e parceiros para que se possa especificar corretamente os materiais e revestimentos utilizados no projeto.

Tratando-se especificamente da cidade de São Luís, erros na quantidade de material em uma obra afeta diretamente o cumprimento do prazo, inicialmente estipulado. Tendo em vista que a maior parte das lojas fornecedoras desses materiais não tem pronta-entrega de produtos, a falta de materiais na obra demandará um tempo extra no prazo (cerca de 30 a 45 dias de atraso, tendo em vista que os materiais são importados de outros estados) e um novo gasto que não o cliente não previa.

Situações como essa são corriqueiras em escritórios de arquitetura de interiores, pois, não há uma troca de informações efetiva entre arquiteto e fornecedor, indicando uma falha significativa em um dos processos da empresa. Para melhor entendimento, abaixo será demonstrado uma pequena e básica planta de acabamentos:

Figura 10 Exemplo de Planta de Acabamento e Legenda de Materiais



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

- Planta de pontos de ar-condicionado > A planta de ar-condicionado é uma prancha técnica onde será representada a posição de instalação dos aparelhos condicionadores de ar em um projeto. Outra informação importante é a potência de cada equipamento previstas no projeto pelo arquiteto e a localização de onde ficarão as máquinas condensadoras de ar.

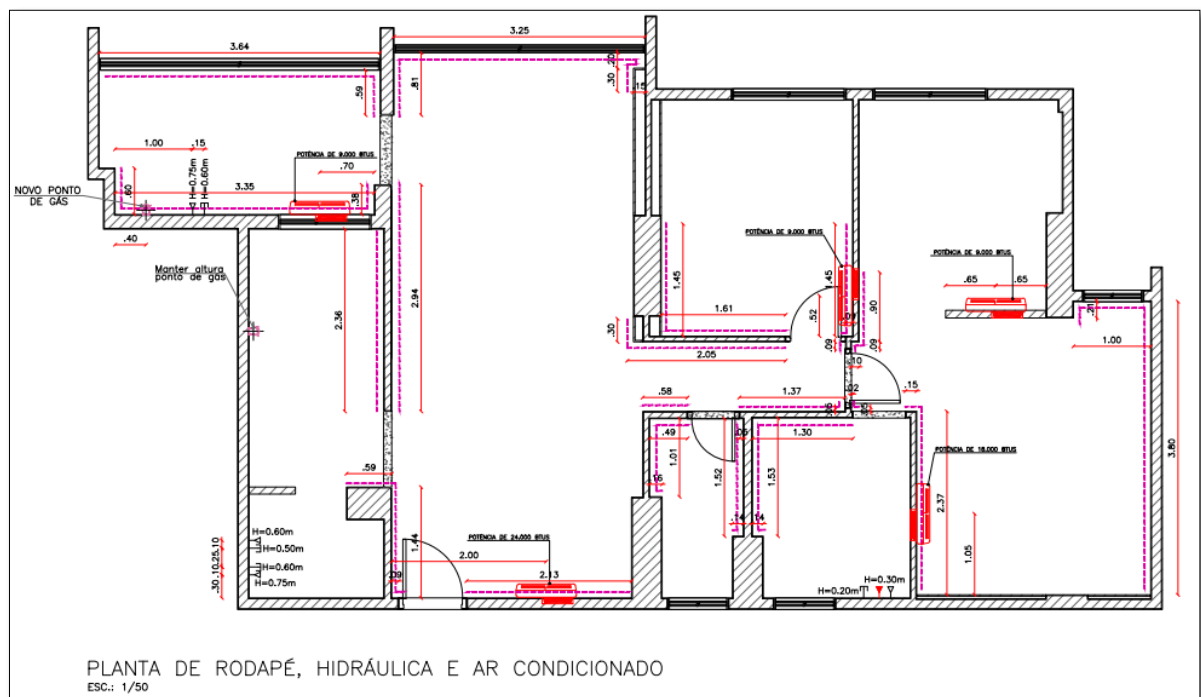
Geralmente as máquinas condensadoras ficam no mesmo local, na varanda técnica, que já são previstas no projeto arquitetônico (construção da edificação). Nesta etapa também é importante haver uma troca assertiva de informações entre arquiteto e fornecedor, para que orientações quanto à potência ideal e o local de instalação de cada ambiente, seja correta.

- Planta de rodapé > A planta de rodapé, como o nome propõe, é a prancha onde será indicado a posição de instalação de todos os rodapés utilizados no projeto. Nesta planta existem especificações quanto a indicação da quantidade, em metros lineares, cor do rodapé, modelo (liso ou com friso(s)), altura e marca do produto. Assim como outras pranchas técnicas, na planta de rodapé é necessário que haja contato direto do arquiteto com o fabricante do

produto ou com o revendedor, para que informações a respeito da instalação e porcentagem de perdas, sejam esclarecidas.

Desta forma, possíveis falhas no levantamento do quantitativo do material e do modo de instalação do mesmo, são mitigadas, evitando transtornos entre arquiteto e cliente e garantindo um processo efetivo nesta etapa de projeto. Para melhor entendimento, abaixo será demonstrado uma planta de rodapé:

Figura 11 Exemplo de Planta de Rodapé



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

- Planta elétrica (ou planta de pontos elétricos) > A planta de pontos elétricos, ou apenas planta elétrica, como o nome sugere, é uma prancha técnica onde serão indicadas as instalações elétricas no projeto. É nela que estão especificadas informações sobre a quantidade e o tipo de cada elemento, seja ele interruptores e/ou tomadas.

Para elaborar essa planta é necessário que haja conhecimento técnico acerca do assunto. Como orientação para os profissionais, a norma técnica NBR 5410 estabelece diretrizes acerca de Instalações Elétricas de Baixa Tensão em edificações. Nela existem informações a respeito das quantidades de tomadas, interruptores e afins, mínimas ideais de cada ambiente específico.

Outros diretrizes que envolvem representação de símbolos e convenções são mencionadas por algumas normas da ABNT, dentre as quais

pode-se citar a NBR- 5446/80: Símbolos gráficos para execução de esquemas; NBR- 5444/89: Símbolos gráficos para instalações elétricas prediais e NBR-5443/77: Sinais e símbolos para eletricidade. Cabe mencionar que as normas servem como base de orientação, porém, cada escritório é livre para utilizar a convenção que desejar ou até mesmo criar sua própria simbologia (AZZINI, 2014).

É necessário que se tenha a indicação da quantidade correta de tomadas instaladas de acordo com a potência dos aparelhos, tomadas de uso geral (TUG) ou tomadas de uso específico (TUE), por exemplo, evitando que se descubra a falta de alguns pontos, depois da obra terminada, e quando isso acontece começam a surgir as “adaptações”, que demandam mais tempo de obra e novos custos ao cliente (AZZINI, 2014).

Nessa etapa de projeto é importante conhecer o perfil do cliente e suas necessidades para que se possa especificar adequadamente a quantidade e os tipos de instalações elétricas a serem feitas no projeto. Como por exemplo, quantidade e localização das tomadas e interruptores, se serão tomadas simples, duplas, triplas, se serão interruptores simples, interruptores paralelos *tree-way*<sup>5</sup>, interruptores intermediários *four-way*<sup>6</sup>, *dimerizáveis*<sup>7</sup> (ou *dimmer*), embutidos em marcenaria, etc., quantidade de sessões (acionamentos), tipos de circuitos elétricos, entre outras informações, que juntas, tem o intuito de proporcionar maior comodidade e conforto ao cliente. Assim como em outras plantas já mencionadas anteriormente, a planta de pontos elétricos possui convenções e simbologias padrão, entretanto, cabe a cada escritório decidir quais serão adotadas ou até mesmo criadas. Para melhor entendimento, abaixo será demonstrado uma planta de pontos elétricos:

---

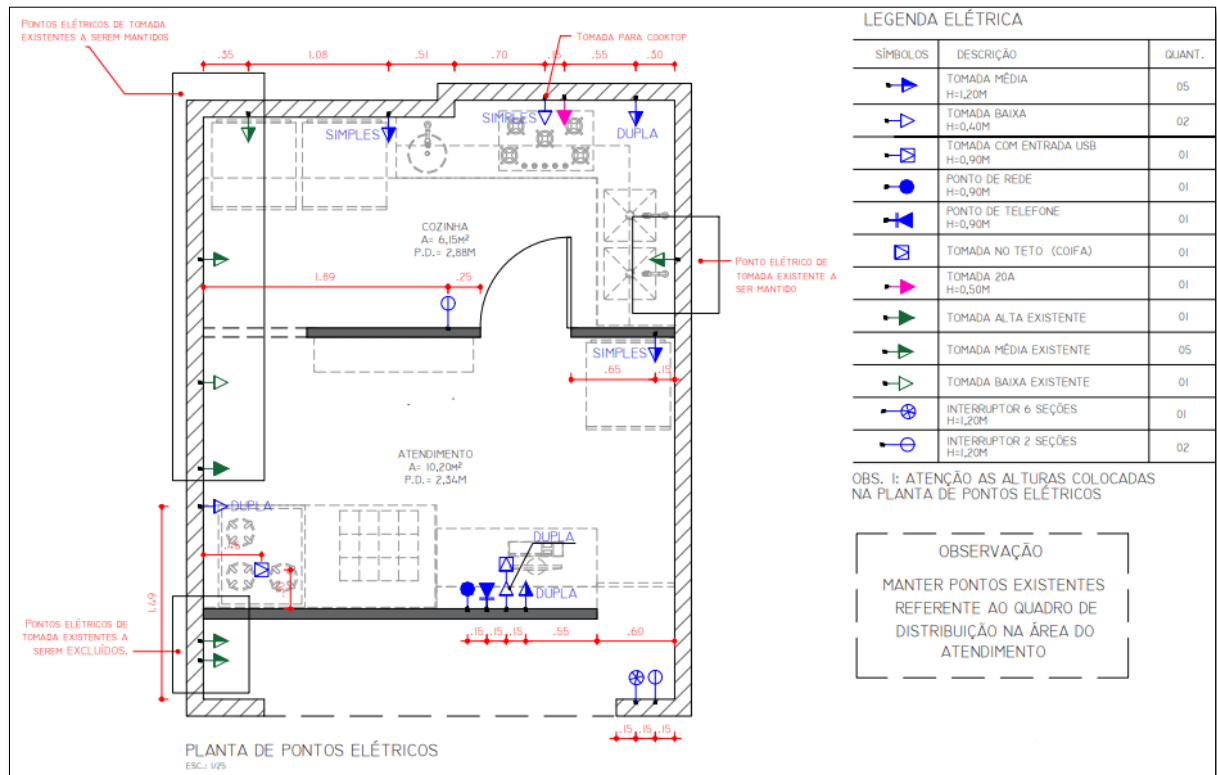
<sup>5</sup> Tipo de interruptor que é usado quando deseja-se comandar uma lâmpada ou grupo de lâmpadas por pontos diferentes de acionamento.

<sup>6</sup> Tipo de interruptor que é utilizado quando deseja-se comandar uma lâmpada por três ou mais pontos diferentes de acionamento

<sup>7</sup> Os *dimmers* são dispositivos usados para variar a intensidade da luz. São geradores que controlam a intensidade da luz, gerando maior ou menor luminosidade, por meio do controle da energia.



Figura 12 Exemplo de Planta de Pontos Elétricos



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

• Planta luminotécnica (ou de iluminação) > A planta de iluminação é uma prancha técnica complexa e com bastantes informações a serem consideradas. Sua complexidade é tamanha, que existem especializações, na área de arquitetura, voltadas exclusivamente para o Projeto Luminotécnico. Esse tipo de projeto tem como objetivo principal a funcionalidade e estética do ambiente iluminado, bem como, o uso adequado das lâmpadas, que por sua vez podem contribuir para a economia de energia. Para elaborar um projeto de iluminação é necessário que haja conhecimento prévio acerca do assunto para que se possa fazer escolhas assertivas quanto ao tipo de lâmpadas, posicionamento, potência, refletância, temperatura de cor, conhecer as características do local, entre outras informações (CAU/BR, 2014).

Inúmeras variáveis são analisadas para que se tenham um bom projeto de iluminação. A quantidade de vãos e suas dimensões podem afetar na escolha da iluminação adotada, posição do ambiente em relação à insolação, qual sistema de iluminação será utilizado, pois, para cada tipo de lâmpada e/ou luminárias, existe uma finalidade de uso e uma característica específica. Pode-se citar o exemplo da iluminação utilizada em ambientes externos, que prioriza a

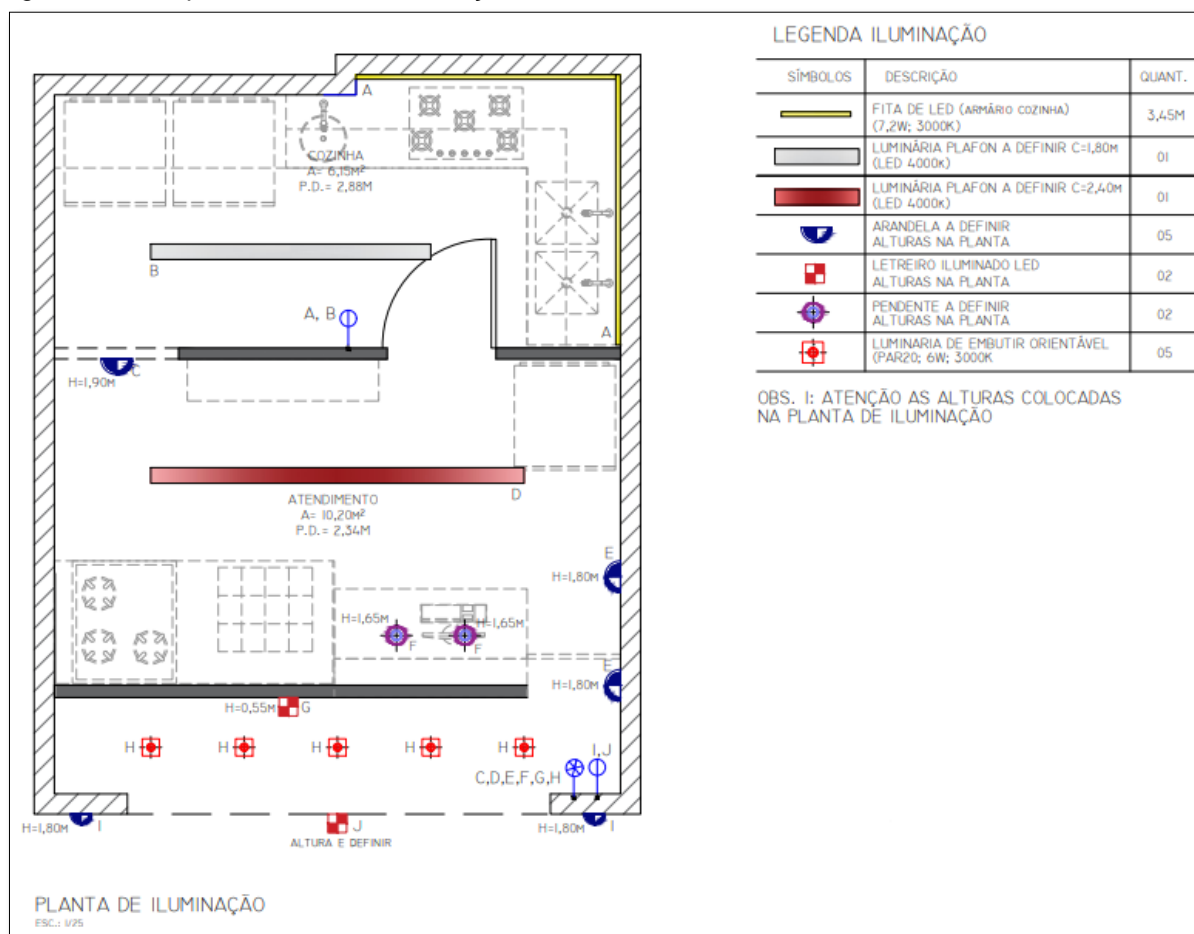
eficiência luminosa, não se importando com índices de reprodução de cores. Já ambientes como salas de pintura devem possuir um alto índice de reprodução de cores para evidenciar as características das obras (FIORINI, 2006).

Dessa forma, ao se realizar a escolha do tipo de iluminação a ser implementada, deve-se verificar quais características são importantes para a iluminação do ambiente em questão. A iluminação de uma cozinha não será a mesma iluminação de um quarto, por exemplo, pois, são desempenhadas distintas atividades nesses ambientes e, conseqüentemente, possuem objetivos de iluminação. Com isso, para a escolha do tipos de lâmpadas adotados, deve-se verificar as suas características e a que tipo de ambiente elas são indicadas para uso (FIORINI, 2006).

Cabe mencionar que a escolha da luminária também deve ser feita com base em alguns fatores, tais como: nível de controle de ofuscamento; sua eficiência; direcionamento do fluxo; possibilidade de adaptação no local; cálculo do número de luminárias; facilidade de substituição das lâmpadas; facilidade de manutenção; qualidade do material de fabricação; efeito estético e custo de implantação e manutenção. Os catálogos de luminárias existentes no mercado, apresentam os tipos de ambientes mais adequados à sua utilização. Essas informações auxiliam na escolha da luminária mais indicada ao ambiente (FIORINI, 2006).

É válido lembrar que as normas servem como base de orientação, porém, cada escritório é livre para utilizar a convenção que desejar ou até mesmo criar sua própria simbologia, como mencionado anteriormente. Nas normas da ABNT NBR-5446/80: Símbolos gráficos para execução de esquemas, NBR-5444/89: Símbolos gráficos para instalações elétricas prediais e NBR-5443/77: Sinais e símbolos para eletricidade, exemplificam como são as representações normalmente utilizadas em projetos (AZZINI, 2014). Para melhor entendimento, abaixo será demonstrado uma planta de iluminação:

Figura 13 Exemplo de Planta de Iluminação



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

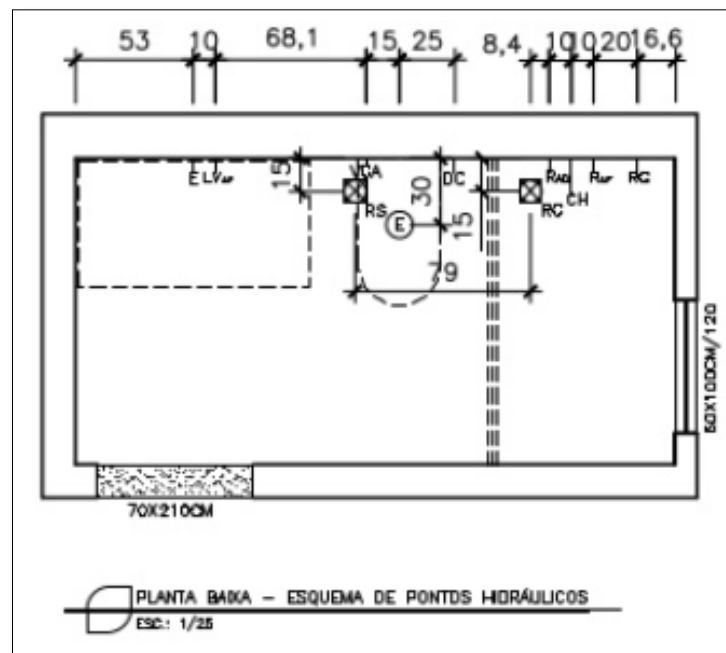
• Planta de pontos hidrossanitários (ou hidráulico) > A planta de pontos hidrossanitários é uma prancha técnica onde será representada o dimensionamento de tubulações e caixas d'água (quando necessário ou em caso de novas edificações) e a posição de instalação dos pontos hidráulicos (água e esgoto) em um projeto. Na ABNT existe uma normatização voltada exclusivamente de instalações hidráulicas, que é a NBR 5626, que normatiza tudo que está relacionado às instalações de água fria no Brasil (TIEDT, 2018).

Para cada aparelho hidráulico, seja ele pias, ralos, tanque, chuveiro, vaso sanitário, etc., existe uma altura padrão. Essas alturas não estão regidas em normas, então podem ser modificadas livremente de acordo com o projeto hidráulico. Assim como os pontos de chegada de águas, os pontos de esgoto também são especificados na planta hidráulica. Os pontos de esgoto podem ser modificados de acordo com o que é pretendido pelo projetista. É importante mencionar que o projeto hidráulico tenha fácil leitura para quem estiver executando a obra e que seja feito por um

profissional habilitado e qualificado para esse tipo de serviço, para que possíveis transtornos sejam evitados (TIEDT, 2018).

Para melhor entendimento, abaixo será demonstrado uma pequena e básica planta de hidráulica:

Figura 14 Exemplo de Planta de Hidráulica



Fonte: Página do Google (2014)

Figura 15 Legenda de Planta de Hidráulica

SIMBOLOGIA	
-E	PONTO ESGOTO SECUNDÁRIO - H=51CM DO PISO ACABADO P/ TORNEIRA DE BANCADA
-LV	LAVATÓRIO DE ÁGUA FRIA - H PONTO ÁGUA=83CM DO PISO ACABADO
-VCA	VASO SANITÁRIO C/ CAIXA ACOPLADA - H=20CM
-RS	RALO SIFONADO
ⓔ	PONTO DE ESGOTO PRIMÁRIO(NÃO PISO) PARA BACIA
-RC	RALO COMUM
-R	REGISTRO PARA CHUVEIRO AQ - ÁGUA QUENTE AF - ÁGUA FRIA
-CH	CHUVEIRO - H=2,10M DO PISO ACABADO
-RQ	REGISTRO GERAL - H=1,80M DO PISO ACABADO
-DC	DUCHA MANUAL - H=20CM

Fonte: Página do Google (2014)

• Planta de pontos de gás > A planta de pontos de gás é uma prancha técnica onde serão representadas as disposições das instalações de gás de um projeto, dimensionamento de tubulações, tipos de gases combustíveis utilizados,

sistema de distribuição, etc. Vale ressaltar que para o presente estudo só será considerado o posicionamento dos pontos de gás em um projeto, uma vez que trata-se de projetos que envolvem reformas de arquitetura de interiores (INSTALAÇÕES PREDIAIS DE GÁS COMBUSTÍVEL, 2017).

Neste aspecto, para elaboração de projetos de pontos de gás, é necessário que haja conhecimento acerca do assunto. Na ABNT a NBR 15526:2012 Versão Corrigida:2016: Redes de distribuição interna para gases combustíveis em instalações residenciais e comerciais - projeto e execução e a NBR 13103:2013 Instalação de aparelhos a gás para uso residencial: requisitos, existem diretrizes a serem seguidas acerca desse tipo de projeto.

- Planta de forro > A planta de forro é uma prancha técnica que demanda cuidados pelo fato de não ser independente. Significa dizer que planta de forro de gesso precisa ser compatibilizada com a planta de iluminação, na maior parte dos casos. Para que se tenha um resultado satisfatório e um ambiente agradável, é necessário que haja um conhecimento acerca de como funciona o forro, seus detalhes construtivos, curvas, sancas etc. Nessa planta existem especificações projetuais, como por exemplo, o tipo do material a ser utilizado e técnica (bloco de gesso comum, drywall, molduras, etc.), tipos de detalhes de iluminação (rasgos, rebaixos, sancas, tabicas/solturas etc.), alturas de pé direito a serem utilizadas e quantidade de material.

O forro de gesso tem diferentes aplicações e técnicas. É possível classificar em quatro grupos: forro de gesso convencional, que é um tipo mais comum, mais pesado, cerca de 50% mais barato, entretanto mais trabalhoso pela sua densidade formal; forro em drywall: que se trata de uma camada revestida com papel acartonado, fixados em uma estrutura metálica, onde sua aplicação pode ser feita em qualquer ambiente, seja no teto ou em paredes, tendo um custo mais elevado porém com menos sujeira (comparado ao tipo anterior) e de fácil instalação; sancas, podem ser fechadas, abertas ou invertidas e caracteriza-se pelas diferenças nas alturas feitas no gesso de acordo com a intenção plástica desejada; molduras, que são uma espécie de bordas que ficam no perímetro do forro (ou contornando as paredes e o forro, os rodacetos/rodaforros) e podem ter diferentes modelos visuais de acordo com o gosto do cliente (CONSTRUÇÃO E DESIGN, 2018).

No forro de gesso, existem inúmeras possibilidades de criação. Tudo dependerá do gosto do cliente e da intenção do projeto. O gesso é um produto que permite essa flexibilidade criativa, existindo diversas maneiras para ser trabalhado em conjunto com a iluminação do ambiente. Nele pode ser utilizada a iluminação embutida (e “escondida”) em cortineiros, recortes no gesso e rebaxos a partir de fitas de LED ou lâmpadas tubulares, pode ser sobreposta no gesso (e visível) a partir de trilhos de luz, luminárias, lustres, pendentes, spots, ou seja, há uma grande variedade de usos, como demonstrados nas imagens abaixo:

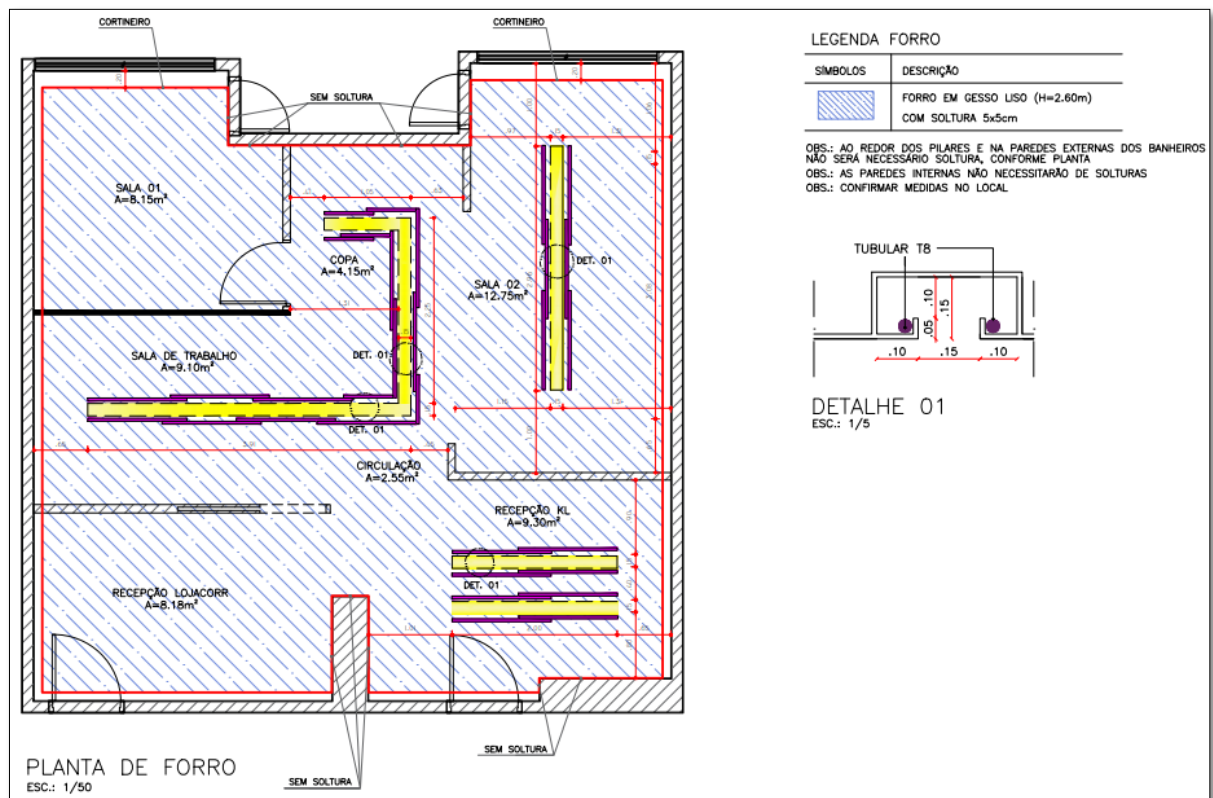
Figura 16 Sete imagens com exemplos de usos para forros de gesso



Fonte: Página do Google (2020)

Tratando-se da planta técnica, a planta de forro é um tipo de planta que não há regras quanto à forma que deve ser elaborada. Cada escritório tem seu método de concepção, exemplo de detalhes construtivos, representação de simbologias e convenções usuais. Vale ressaltar que essa planta deve ser compatibilizada com a planta de iluminação para que não haja erros de projetos no momento de execução da obra. Para melhor entendimento, abaixo será demonstrado uma planta de forro:

Figura 17 Exemplo de Planta de Forro



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

- Planta de sonorização (ou pontos de som) > A planta de sonorização é uma prancha técnica onde serão representadas as disposições do sistema de som nos ambientes. Esse projeto tem sido cada mais adotado em projetos residenciais para garantir aconchego aliado a tecnologia. Recursos tecnológicos como esse permitem integração dos ambientes por meio do som através da conectividade com dispositivos móveis, como celulares, computadores e tablets. Nessa planta são marcadas a posições onde serão instaladas as caixas de som, podendo ser embutidas ou sobrepostas no teto (forro) e/ou sobrepostas em

paredes (CAU/BR, 2014). Tudo dependerá do desejo do cliente e da intenção do projetista.

Existem empresas especializadas nesse tipo de serviço, a automação. Além da sonorização dos ambientes, elas também trabalham com sistemas de cortinas com acionamento automático, fechaduras eletrônicas sincronizadas à dispositivos móveis entre outras tecnologias do gênero. É sempre importante que haja comunicação do projetista com esse tipo de empresa ou profissionais habilitados, ou seja, com seus fornecedores, para que o projeto seja elaborado de maneira assertiva e executado sem transtornos.

A experiência do cliente é o que deve nortear um bom projeto de som ambiente, seja ele residencial, comercial, corporativo, institucional, entre outros. Isso depende, principalmente, da escolha de equipamentos de qualidade e da utilização adequada de ferramentas tecnológicas com diversas funcionalidades para o conforto e bem-estar do usuário final. Quando tratamos da planta técnica propriamente dita, a planta de sonorização é um tipo de planta que não há regras quanto à forma que deve ser elaborada. Cada escritório tem seu método de concepção, exemplo representação de simbologias e convenções.

- Planta de CFTV (circuito fechado de televisão) > A planta de CFTV é uma prancha técnica onde serão representadas as disposições do sistema de câmeras do projeto em questão. Por definição do CAU/BR, 2014, p.132, é um “projeto de um sistema de televisionamento que distribui sinais provenientes de câmeras localizadas em locais específicos, para um ponto de supervisão pré-determinado local ou remoto”.

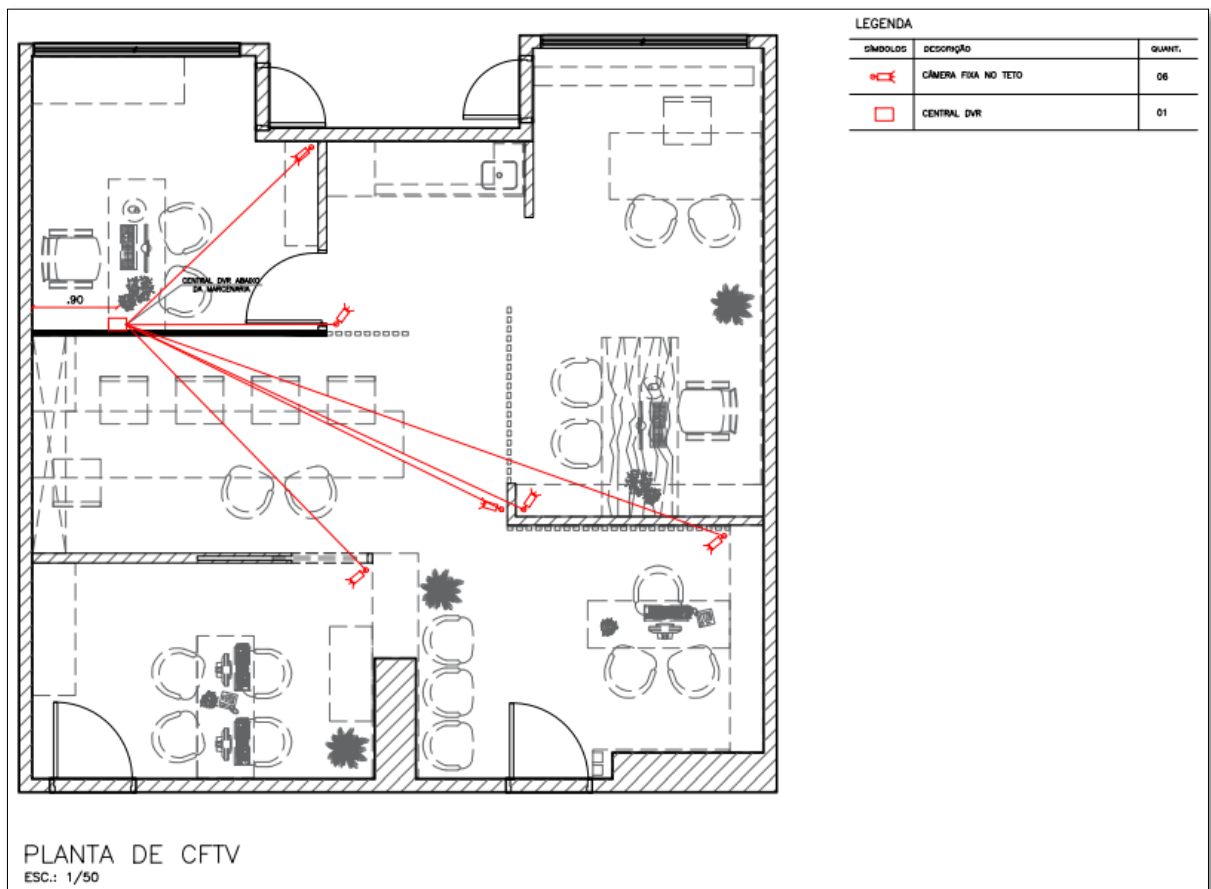
Esse tipo de projeto, na arquitetura de interiores, é geralmente mais utilizado para projetos comerciais, corporativos e institucionais, porém, dependendo da necessidade do cliente, faz-se uso do mesmo em projetos residenciais. Esse é um tipo de recurso tecnológico que garante mais segurança para os usuários, onde tem-se total controle, a partir da tela de dispositivos móveis, de toda movimentação do local. Significa dizer que é um monitoramento feito por câmeras que transmitem as imagens em tempo real para um gravador de vídeo ou central de monitoramento, no caso de câmeras IP, por exemplo.

Para essa planta, é necessário que haja uma comunicação efetiva entre arquiteto e cliente, para que sejam atendidas as necessidades dos usuários. Além disso, é importante a escolha de bons fornecedores para orientar qual sistema é mais



adequado para a finalidade em questão, qual quantidade ideal de câmeras de monitoramento e qual tipo de câmeras devem ser utilizados. Nessa planta são marcadas a posições onde serão instaladas as câmeras, podendo ser embutidas ou sobrepostas no teto (forro) e/ou sobrepostas em paredes (INTELBRAS, 2018). Tudo dependerá do desejo do cliente e da intenção do projetista. Para melhor entendimento, abaixo será demonstrado uma planta de marmoraria:

Figura 18 Exemplo de Planta de CFTV



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

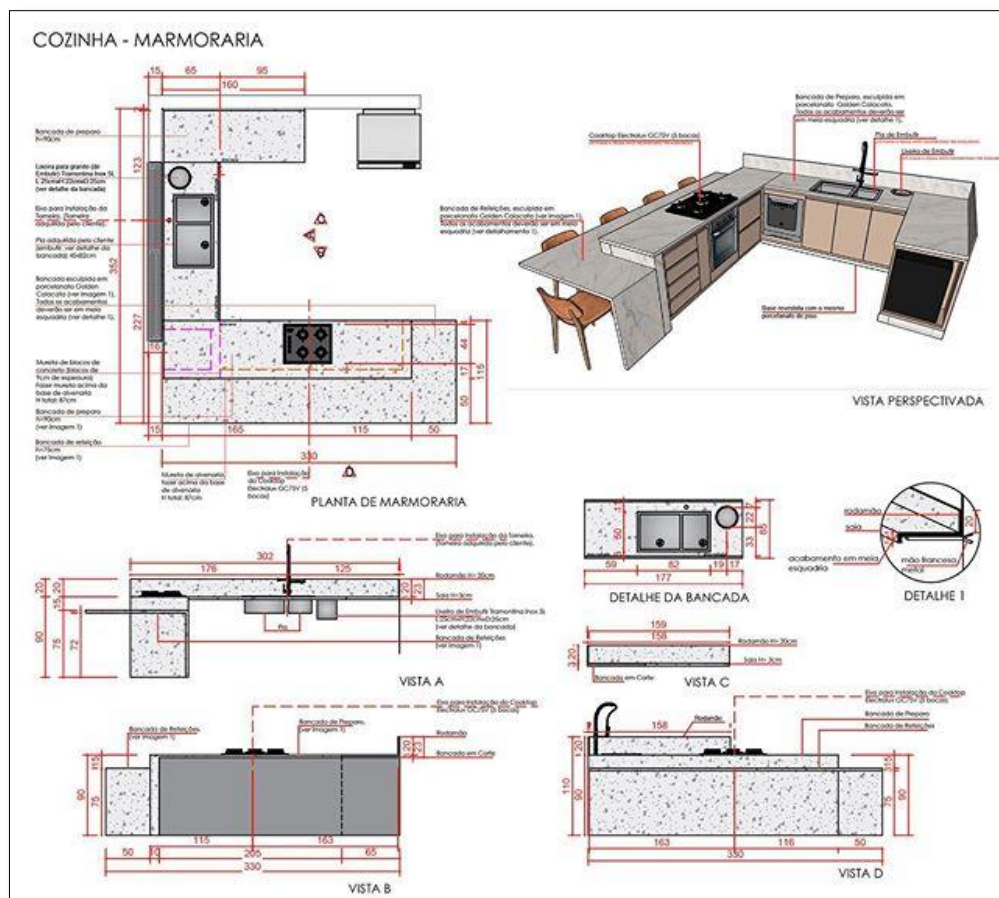
- Planta de acabamentos em pedra (ou planta de marmoraria) > A planta de marmoraria é uma planta de detalhamento onde serão representados todos os locais que terão elementos em pedra. Esses elementos variam de acordo com o uso e geralmente são bancadas, peitoris, soleiras, nichos de box, divisórias de box entre outros. Não apenas elementos desse tipo, mas também pode conter nessa planta mesas, painéis de tv, bases de cama e diversos objetos que podem ser feitos em pedra, seja granitos, mármore ou diversos outros tipos de pedras.

Nessa planta, além dos locais de instalação dos elementos em pedra, serão especificadas e detalhadas todas as dimensões da peça, nome do material, tipo de acabamento (polido, acetinado, rústico), cor, alturas de instalação e detalhes específicos de instalação. Esse tipo de planta também é possui uma imensa variedade de elaboração, cabendo a cada escritório representar à sua maneira.

Além disso, a planta de marmoraria geralmente necessita ser compatibilizada com a planta baixa, planta de layout, cortes e/ou vistas do projeto em questão, pois, nestas plantas haverá apenas a posição dos elementos em pedra e apenas na planta de marmoraria é que estarão os detalhamentos e especificações dos mesmos.

Para melhor entendimento, abaixo será demonstrado uma planta de marmoraria:

Figura 19 Exemplo de Detalhamento de Marmoraria



Fonte: Página do Google (2017)

Como mencionado anteriormente, as plantas técnicas citadas acima são as mais comumente utilizadas em escritórios de arquitetura de interiores que trabalham com reforma. Vale ressaltar que além delas, existem outras informações que estão contidas em um projeto de arquitetura de interiores. Como por exemplo, detalhamentos de marcenaria, definição da decoração por meio de memoriais e/ou tabelas, especificação de louças, metais, eletrodomésticos e mobiliários. Essas informações completam o que geralmente é nomeado de “projeto executivo” na arquitetura de interiores devido ao fato de não haver diretriz técnica para regulamentar essas etapas.

Pode-se considerar que o detalhamento de marcenaria é um dos pontos mais importantes em um projeto de interiores, pois, agrega valor ao projeto como um todo, proporcionando identidade aos ambientes. Na maior parte das vezes, os escritórios de arquitetura de interiores possuem esse detalhamento em seu escopo de projeto.

O trabalho customizado à necessidade e ao estilo do cliente, ajuda o arquiteto a personalizar o ambiente com mais flexibilidade aproveitando os espaços disponíveis do imóvel, criando um projeto único e sob medida, o que faz toda diferença em qualquer ambiente. Nele estarão todas as informações da movelaria que será planejada, ou seja, todos os elementos embutidos e soltos que serão entregues por um marceneiro/marcenaria.

Esse tipo de detalhamento é complexo e cheio de informações complementares. Como por exemplo, vistas frontais e posteriores da movelaria projetada, vistas laterais e superiores, elementos em corte, tipo de material utilizado para a fabricação dos móveis planejados (MDF<sup>8</sup>, MDP<sup>9</sup>, laca, fórmica, compensado de madeira, lâmina de madeira, madeira maciça, OSB<sup>10</sup>, cortiças, metalon<sup>11</sup> ou latão, entre outros), especificação quanto ao modelo do fabricante (nome do material), detalhes de puxadores, espessuras e dimensões, tipo de

---

<sup>8</sup> Medium-Density Fiberboard ou em português, placa de fibra de média densidade, é um material derivado da madeira fabricado através da aglutinação de fibras de madeira com resinas sintéticas e outros aditivos.

<sup>9</sup> Medium Density Particleboard, ou em português, painel de partículas de baixa densidade, trata-se de um painel formado por três camadas de partículas de madeira, uma grossa no miolo e duas finas na superfície, mais frágil que o MDF.

<sup>10</sup> Oriented Strand Board, é um material derivado da madeira, composto por pequenas lascas de madeira orientadas em camadas cruzadas com resistência mecânica e rigidez.

<sup>11</sup> Tubo de aço de carbono comum, normalmente quadrilátero.

acabamento, entre outras diversas informações que irão garantir a execução dessa movelaria.

Cabe ressaltar que cada escritório tem sua própria maneira de elaboração de desenho e simbologias para detalhamento de marcenaria. Como diretrizes de desenho, existem algumas normas que norteiam e podem servir de suporte acerca de informações técnicas como proporções (tamanhos) e medidas baseadas nos padrões do corpo humano. A ABNT NBR ISO 7250-1:2010 - Medidas básicas do corpo humano para o projeto técnico, refere-se a desenho baseado na ergonomia<sup>12</sup> e entre as NBR's que norteiam o desenho e utilização de mobiliário, estão elas:

Quadro 2 Normas de mobiliário ABD

MOBILIÁRIO
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>ABNT NBR 13962:2018 Versão Corrigida:2018</b> - Móveis para escritório - Cadeiras - Requisitos e métodos de ensaio</li><li>• <b>ABNT NBR 15761:2009</b> - Móveis de madeira - Requisitos e métodos de ensaios para laminados decorativos</li><li>• <b>ABNT NBR 14535:2008</b> - Móveis de madeira - Requisitos e ensaio para superfície pintadas</li><li>• <b>ABNT NBR 15485:2007</b> - Mobiliário - Acessórios aramados - Requisitos e métodos de ensaio</li><li>• <b>ABNT NBR 16045:2012</b> - Móveis – Camas de uso doméstico</li><li>• <b>ABNT NBR 16031:2012</b> - Móveis – Assentos múltiplos – Requisitos e métodos para resistência e durabilidade</li><li>• <b>ABNT NBR 13961:2010</b> - Móveis para escritório - Armários</li><li>• <b>ABNT NBR 13966:2008</b> - Móveis para escritório - Mesas - Classificação e características físicas dimensionais e requisitos e métodos de ensaio</li><li>• <b>ABNT NBR 13964:2003</b> - Móveis para escritório - Divisória tipo painel</li></ul>

Fonte: Associação Brasileira de Designers de Interiores - ABD (2016)

O detalhamento de marcenaria pode, em alguns casos, ser contratado a parte, ou seja, após o término da parte de obras, propriamente dita e também como serviço isolado. Alguns clientes optam por contratar apenas o projeto de marcenaria, por diversas razões, seja por motivo financeiro, seja pelo fato de o local não necessitar intervenções civis, entre outras. Quando o detalhamento de marcenaria é solicitado pelo cliente junto com o escopo de projeto restante, é necessário que a planta de layout seja compatibilizada com o detalhamento de marcenaria existente. Na planta de layout, além de outras informações complementares, é representada a marcenaria que existirá no ambiente.

Além disso, um bom projeto de marcenaria não se trata apenas de um bom detalhamento e especificações corretas, é preciso entender a rotina e os

---

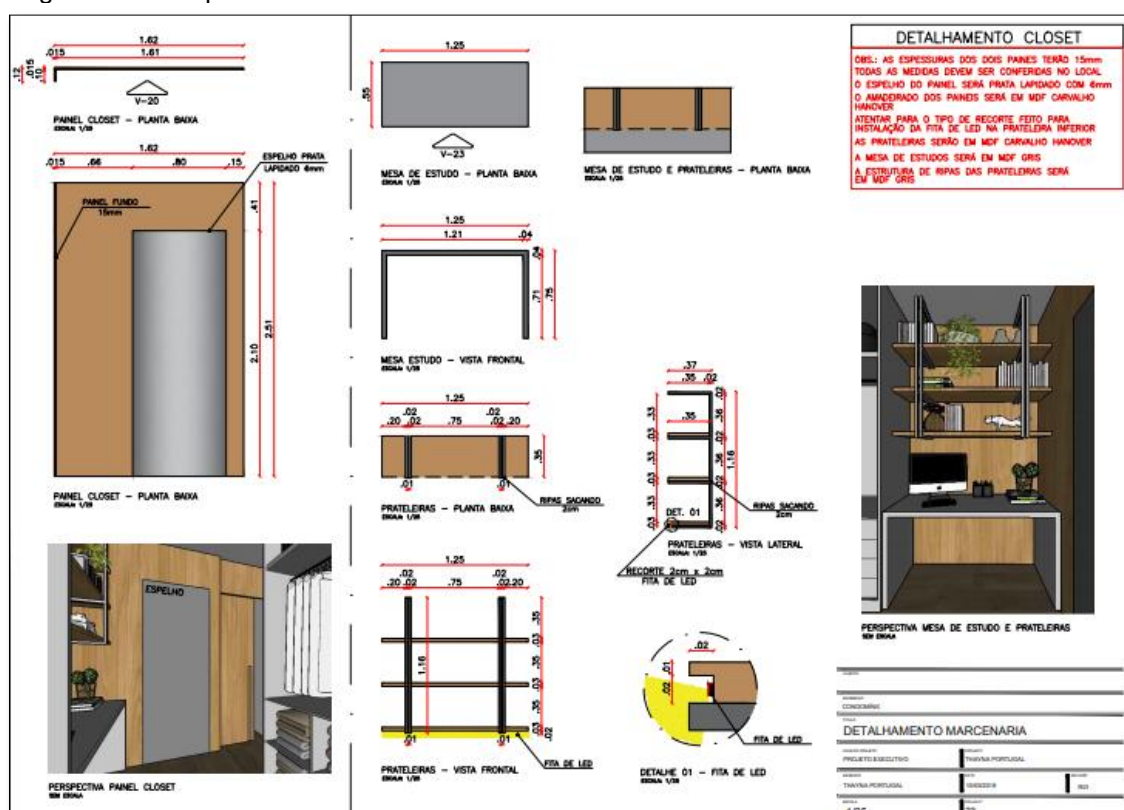
<sup>12</sup> Tradução livre do autor: é a disciplina científica que tem como objetivo, entre outras definições, adaptar o ambiente às características do usuário, ou seja, baseadas em dimensões do corpo humano.

anseios do cliente, pois, pode influenciar diretamente na dinâmica dos usuários. A marcenaria de um local não é algo que pode ser trocado com frequência ou que tenha um valor pequeno, comparados à um sofá ou objetos decorativos, por exemplo. Por esse motivo, é primordial entender a real necessidade do cliente para que haja funcionalidade e uso (WOLF, 2017).

Outro fator importante quando se projeta marcenaria é pensar “micro” para pensar “macro”. Atentar para as combinações de cores e texturas, combinações de revestimentos com a marcenaria, são essenciais para que no final haja a criação de uma linguagem coesa e consistente no ambiente como um todo. Um bom detalhamento de marcenaria também deve permitir flexibilidade ao cliente, com relação às escolhas complementares, que são os tapetes, peças decorativas, mobiliário solto, e não apenas uma única possibilidade de “combinar” objetos com o ambiente.

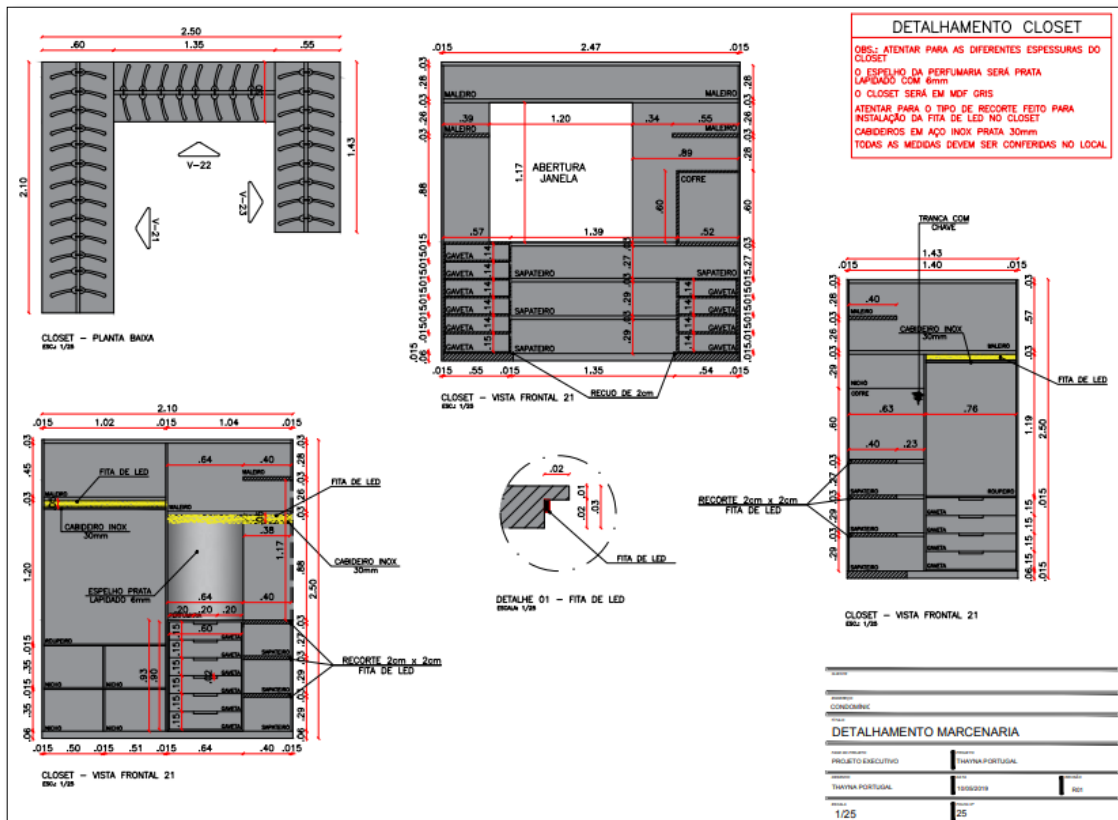
Para que seja entendido como funciona, na prática, um detalhamento de marcenaria, será demonstrado abaixo alguns exemplos:

Figura 20 Exemplo de Detalhamento de Marcenaria



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Figura 21 Exemplo de Detalhamento de Marcenaria



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Além da marcenaria, outra questão adjunta à ela está a escolha dos móveis soltos e da decoração geral. Quando o cliente opta por deixar todos esses detalhes a cargo do arquiteto, torna-se o ponto alto do projeto, a cereja do bolo. A escolha da decoração, sobretudo dos móveis, farão toda diferença no ambiente, pois, trará autenticidade e muitas vezes significados e memórias afetivas.

Normalmente a etapa de escolha de móveis soltos (mobiliário) é elaborada por meio de tabelas e/ou memoriais descritivos contendo as imagens do produto, especificação do fabricante, quantidade que será utilizada e, possivelmente, valores e indicação do local de compra. Essa forma de apresentação acerca da escolha do mobiliário varia de escritório para escritório. Alguns profissionais optam por apenas ir às lojas, com o cliente e o projeto em mãos, para que assim seja feita a definição e compra dos mesmos.

Ocorre algo semelhante quanto se trata da escolha e especificação de louças, metais e eletrodomésticos. Como mencionado acima, alguns escritórios optam, nesta etapa, por apresentar tabelas ou memoriais descritivos contendo as imagens do produto, especificação do fabricante, quantidade que será utilizada



e, possivelmente, valores. Além disso, é importante mencionar que sempre existe a indicação do arquiteto de onde poderá feita a compra do referido material.

Assim como na etapa de definição de móveis, a etapa de definição das louças, metais e eletrodomésticos é definida por cada escritório, como deverá ser feita, se por meio de tabelas ou acompanhando o cliente até o local de compra. Cabe mencionar que é importante que os elementos fixos como louças e metais, devem ser definidos e aprovados na etapa de concepção do projeto e adquiridos até o início da obra, para que não ocorram possíveis transtornos entre cliente e arquiteto.

Além de todos os processos de projeto citados, dentro de um escritório de arquitetura de interiores existem outros tipos de processos que precisam ser mencionados. Um deles é a gestão de pessoas e das atividades que serão desempenhadas por elas. A gestão de pessoas, como anteriormente citada, é um tipo de gestão que é imprescindível para que se mantenha a saúde de qualquer empresa, visto que todo e qualquer negócio é feito por pessoas e para pessoas.

Dessa forma, é preciso saber lidar com as práticas e metodologias que visam o desenvolvimento de cada membro da empresa. Entre elas está a boa comunicação que, por sua vez, sendo eficiente, gera inúmeros benefícios para que os processos sejam cumpridos com efetividade e da forma correta. Caso contrário, falhas de comunicação podem ser capazes de gerar diversos prejuízos, tanto no âmbito das atividades desempenhadas, quanto na garantia da qualidade do serviço prestado (GIL, 2020).

Significa dizer que quando não há uma boa comunicação do(s) gestor(s) com seus colaboradores, é possível que haja defasagem no tempo da atividade, retrabalhos desnecessários e pessoas ociosas em seus postos de trabalho. É preciso que a liderança, nesse caso o arquiteto/gestor, tenha uma comunicação clara, precisa, consistente e, quando necessário, redundante, para que não sejam geradas dúvidas (GIL, 2020).

Cabe também à liderança do escritório o papel de delegar tarefas e, muitas vezes, supervisioná-las. Para que isso aconteça, o(a) arquiteto(a) deve, primeiramente, planejá-las e conhecer a fundo todos os processos do trabalho que estão sendo repassados aos seus colaboradores. No caso do arquiteto que tem como colaboradores seus estagiários ou outros arquitetos é importantes que seja

definida, de forma clara, a atividade que será desenvolvida por cada membro da equipe e o prazo a ser cumprido. Para isso, é importante que o mesmo conheça muito bem sua equipe e as habilidades de cada um. A melhor forma de “conhecer” a equipe é por meio da comunicação ativa entre ambas as partes.

Segundo o consultor de empresas e diretor da Eaux Consultoria, Roberto Gil Espinha, a comunicação é uma aliada imprescindível para que os processos sejam efetivos em uma empresa:

Para que as tarefas delegadas sejam feitas de modo correto você precisa ser bastante claro sobre o que necessita de cada colaborador [...] dar instruções exatas sobre o que espera de cada trabalho e como ele impactará no resultado final do projeto. Da mesma forma, você precisa de mecanismos de cobrança para que possa avaliar se a tarefa está sendo feita do modo correto. Um destes mecanismos é o prazo. A melhor forma de não ter surpresas perto do fim do projeto é definir datas intermediárias, destrinchando as tarefas e cobrando prazos em cada uma de suas etapas. (GIL, 2020, p.1).

Dessa maneira, evita-se que uma determinada função, de uma determinada pessoa, esteja sendo executada por duas pessoas ao mesmo tempo ou ainda que certa atividade não esteja sendo executada por ninguém, por exemplo. Outro papel importante que deve ser exercido pelo arquiteto é, além de conhecer sua equipe e habilidades, saber quais as dificuldades existentes e tentar reduzi-las ao mínimo possível, ou seja, oferecer suporte. É preciso dar essa liberdade aos colaboradores e também condições para que os mesmos se dediquem unicamente ao que lhes foi delegado, para que o trabalho seja feito da melhor forma possível e dentro do prazo estipulado (GIL, 2020).

Tratando-se da supervisão das tarefas delegadas e, conseqüentemente, sua qualidade, é importante que haja uma frequência dessa ação por parte da liderança. Neste sentido, reuniões de rotina, checklists<sup>13</sup>, monitoramento remoto, por meio de programas e softwares específicos de gerenciamento de tarefas ou até mesmo acompanhamento presencial do trabalho, são utilizados para que se possa ter controle das atividades desempenhadas dentro do escritório. Desse modo, é possível ter um controle satisfatório acerca do que está sendo desenvolvido, seja da forma correta ou se

---

<sup>13</sup> Tradução livre do autor: em Português significa “lista de controle” ou “lista de verificações” e é um instrumento de controle que serve como auxílio para alguma atividade executada, para reduzir o percentual de falhas, compensando os limites potenciais da memória e atenção humanas.



existe algum erro ou falha que possa ser identificado e facilmente reparado (GIL, 2020).

Em paralelo a isso, é preciso mencionar como funciona a administração do âmbito financeiro em um escritório de arquitetura de interiores. Primeiramente é indicado que se tenha um suporte profissional acerca do assunto, ou seja, um contador. Além de saber gerenciar todos os outros processos existentes dentro desse negócio, é preciso lidar com questões burocráticas que o mesmo traz consigo. Legislação vigente, impostos e taxas e emissão de nota fiscal, são algumas das burocracias vivenciadas na rotina de um escritório.

Pode-se dizer que é comum que pequenas e médias empresas não se preocupem tanto com esse profissional e tentem fazer a contabilidade por conta própria. Com isso, é possível que erros e equívocos aconteçam e tragam diversos prejuízos para a empresa, uma vez que, teoricamente, o arquiteto não tenha domínio sobre este assunto. Juntamente com o contador, que dará suporte acerca de todas as atividades contábeis, trabalhistas e econômicas do escritório, entre outras funções, outro profissional que tem papel importante em meio às burocracias existentes é o advogado.

Não só para elaborar o contrato de prestação de serviço, o advogado pode ser peça fundamental para a manutenção da saúde do escritório. Essa manutenção pode ser feita através de assessoria jurídica extrajudicial, que tem como objetivo adequar o negócio às normas e leis vigentes que regulam o setor. O advogado também pode atuar sobre uma possível demanda jurídica do escritório, tornando-se assim, uma demanda judicial. Pode-se citar como exemplo, o não cumprimento do contrato por parte do cliente, seja acerca de cobrança de honorários ou sobre as responsabilidades de ambas as partes (FACHINI, 2019).

Tratando-se da esfera financeira de um escritório de arquitetura de interiores, um ponto importante a ser levantado é a questão da precificação de projetos. Essa temática é algo bastante complexo, com inúmeras variáveis, mas que ainda precisa ser desmistificada e mais debatida. Pode-se ter como parâmetros, algumas “Tabelas de Honorários de Serviços de Arquitetura e Urbanismo”, disponibilizadas pelo site do Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Brasil – CAU/BR ou pela Associação Brasileira de Designers – ABD.

Entretanto, a precificação de projetos de arquitetura de interiores possui diversas condicionantes. Entre elas está a localização geográfica. Os valores vão variar de acordo com o estado e, conseqüentemente, a capital do país em que se busca um projeto de arquitetura de interiores. Isso acontece devido a alguns fatores como frete de produtos e bens de consumo, disponibilidade de mão de obra especializada, facilidade de acesso, concorrência, custo de vida (renda da população), cenário econômico, especulação imobiliária, mercado atual, entre outros.

Outra condicionante é a método de cobrança do projeto. Quando se fala da precificação de serviços de arquitetura, sobretudo arquitetura de interiores existe diversos métodos que podem ser adotados como meios de cobrança para projetos. Os mais utilizados no mercado – cobrança por metro quadrado (m<sup>2</sup>), valor da hora trabalhada ou pela porcentagem sobre o custo total da obra. Cabe mencionar que nenhuma delas é “certa” ou “errada”, pois, cada escritório tem suas particularidades e preferências.

A cobrança por metro quadrado é o método mais difundido no mercado, especialmente pelos profissionais recém-formados que, na teoria, não possuem experiência com o assunto e precisam de parâmetros. Como já mencionado, algumas entidades disponibilizam tabelas de honorários onde estão dispostos os valores de acordo com o estado de atuação e também é possível ter como métrica o que está sendo praticado pela concorrência local.

A cobrança por hora trabalhada é o método mais complexo de todos os citados. Esse parâmetro baseia-se em um processo de projeto muito bem definido e eficiente. Quando o profissional se propõe a utilizar esse método de cobrança, ele tem plena consciência da sua forma de trabalho e o tempo que leva para realizar determinada etapa e, conseqüentemente, o projeto como um todo. O mesmo cenário pode ser aplicado a um escritório onde o líder conhece o potencial de produtividade e as limitações de sua equipe e possui total controle sobre o tempo utilizado por ela para desempenhar as atividades delegadas. Com isso, por meio da otimização dos processos internos do escritório, é possível estipular com precisão os prazos e, por conseguinte, o valor do projeto.

A cobrança por percentual é mais utilizada nos grandes centros urbanos e também no exterior. Esse método estabelece um percentual sobre o custo estimado do projeto como um todo, que engloba o projeto de interiores, valor da

reforma (intervenção civil e mão de obra) valor dos materiais, mobiliário e decoração e pode levar em consideração o grau de dificuldade da obra, ou seja, sua complexidade. Esse método é muito variável, porém mais previsível e assertivo, pois, é possível fazer um levantamento acerca de todos os fatores citados. Geralmente, o percentual de cobrança para projetos de alto padrão varia, em média entre 2% a 4% do valor total da obra e para pequeno e médio porte, pode variar entre 7% e 15% (ARCHADEMY, 2018).

A precificação também depende de qual serviço está sendo ofertado pelo profissional. Em um escritório de arquitetura de interiores, existem alguns tipos de serviços dentro do escopo do arquiteto. O projeto de arquitetura de interiores, já mencionado anteriormente, o projeto de consultoria que, por sua vez, é um projeto menor e menos complexo onde, na maioria das vezes, trata-se de um estudo de layout juntamente com detalhamento de marcenaria (podendo ou não ter imagens 3D) e especificações sobre materiais e revestimentos (podendo variar de um escritório para outro com a criação de “pacotes”) ou apenas consultorias online e/ou presenciais.

Essas consultorias funcionam como uma espécie de “pacote de dicas” e informações onde o profissional vai direcionar as escolhas do cliente, lhe dando as melhores e mais diversas opções para o seu ambiente, podendo consistir em apenas um contato virtual entre o profissional e o cliente, como também, o profissional pode acompanhar o cliente aos locais de compra, por exemplo.

As consultorias online e/ou presenciais e os projetos de consultoria estão sendo cada vez mais utilizados pelo mercado devido ao seu baixo valor de investimento. Quando comparados com o projeto de arquitetura de interiores, que tem o maior investimento, esses dois tipos de serviço oferecem um bom custo-benefício, pois, é uma mão de obra qualificada e, muitas vezes, especializada, por um custo consideravelmente satisfatório. Esses tipos de serviços ofertados pelos profissionais são amplamente consumidos, pois, estão diretamente relacionados à situação econômica local ou nacional.

Outra maneira que se tem como referência de metodologia de cobrança de projetos é analisando bem os custos da empresa, ou seja, criando um processo para precificação do produto, o projeto. Para isso, é preciso fazer um levantamento de todos os custos existentes fixos, que são os salários dos colaboradores, contas, aluguel, custo de softwares, pró-labore, entre outros condicionantes, e dos custos variáveis, que são despesas com deslocamento, material de escritório, etc. Além

disso, a pesquisa de mercado é fundamental para entender não apenas quanto vale o trabalho oferecido pelo profissional, como também quanto o público está “disposto” a pagar por ele.

A precificação de projeto não é uma tarefa simples que pode ser facilmente tabelada. Trata-se de um serviço extremamente personalizado, feito sob medida para cada cliente e cada projeto, com suas particularidades e especificidades, que são resultado de anos de estudo seguidos de anos de experiência e know how.

~~1. INTRODUÇÃO~~

~~2. GESTÃO~~

3. ARQUITETURA  
DE INTERIORES

# 3. ARQUITETURA DE INTERIORES

### 3 ARQUITETURA DE INTERIORES

Comumente confundida com o Design de Interiores, a Arquitetura de Interiores é uma das áreas de atuação de um profissional graduado em Arquitetura e Urbanismo. Esse nicho de atuação do arquiteto está intimamente relacionado com a história da civilização e, de modo geral, o espírito de cada época ficou expressamente representado no mobiliário e na decoração dos ambientes internos. As relações da vida humana se deram, em sua maior parte, em espaços internos e fechados, ou seja, em suas moradias. Em cada momento da história, houve o predomínio de determinados princípios e estilos artísticos, que guiaram as soluções dos espaços internos das edificações, demonstrando, assim, os ideais estéticos da sociedade, assim como na estrutura política, social, econômica e cultural (CASTELNOU, 2006).

A preocupação com espaços interiores é frequentemente atribuída por alguns estudiosos ao Antigo Egito, mais de cem mil anos antes de Cristo. Os antigos egípcios decoravam suas cabanas com mobiliários, tais como, cadeiras e mesas reforçadas com peles de animais ou tecidos, tapetes, entre outros. Já havia a presença de pinturas, murais, esculturas e vasos decorativos, que representa os conhecimentos obtidos, atualmente, acerca desse tempo. Posteriormente a dita preocupação com o interior das edificações foi difundida pelos Gregos, Romanos e Persas (PANSONATO, 2017). No Brasil essa preocupação com os espaços internos começou por volta do século XIX, na mesma época em que os imigrantes, que tinham como destino as lavouras de café, vieram para as grandes fazendas da aristocracia pertencentes à elite cafeeira nacional (DANTAS, 2015).

Os grandes fazendeiros que se formavam no país nessa época, passaram a ter a necessidade de possuir casas maiores e bem decoradas para receber os aristocratas. Na época, a decoração era um privilégio dos mais abastados, famílias de maior poder aquisitivo que exerciam uma atividade importante na sociedade. As cidades que concentravam a maior parte dos núcleos econômicos, na época, eram São Paulo e Rio de Janeiro. Com isso, grandes e luxuosos navios que atracavam nessas cidades, permitiam visitação do seu interior, para que a pessoas pudessem admirar de perto toda a decoração do local (DANTAS, 2015).

Com influências de outras culturas e a Revolução Industrial como um acontecimento histórico para o mundo, o design e arquitetura de interiores criaram força. O capitalismo, por sua vez, impulsionou o nascimento do design para criar e

desenvolver os novos produtos e necessidades desse nicho, intrínseco à arquitetura. Gurgel (2007, p. 88) pontua:

Essa revolução, tão importante por diferentes aspectos socioeconômicos e culturais, foi importantíssima para o design, por ter favorecido o seu nascimento. Com a possibilidade de tecidos, cerâmicas e produtos industrializados, ocorreu a substituição natural, dos até então produtos artesanais e, com ela, a necessidade de “designers” para criar e desenvolver os novos produtos.

Apesar de se tratar de semelhantes áreas de atuação, mas com diferentes funções e atribuições de cada profissional, a arquitetura de interiores e o design de interiores sempre andaram juntas no decorrer da história. De modo geral, a arquitetura de interiores não é uma profissão, mas sim uma área de atuação da arquitetura e urbanismo, como anteriormente mencionado. A designação do termo “arquiteto” é protegida e não pode ser utilizada por pessoas que não possuem essa formação acadêmica (CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO DO BRASIL, 2014).

Significa dizer que só executa a arquitetura de interiores quem tem graduação superior no curso de Arquitetura e Urbanismo e o indivíduo que é designado designer de interiores, aquele que teve sua graduação superior no curso de Design de Interiores. Dessa forma, apesar de atribuições técnicas distintas, o design e a arquitetura são complementares. Pode-se dizer que o espaço interno das residências é onde as atividades cotidianas se desenvolvem, o que promove interação entre pessoas e objetos. (PANSONATO, 2017).

Por terem nomenclaturas semelhantes, a arquitetura de interiores é frequentemente confundida com o design de interiores e entendida, muitas vezes de forma equivocada, como uma solução meramente decorativa. No entanto, as características técnicas do projeto de interiores, aliadas à construção conceitual do mesmo, garantem a complexidade de toda a carga de conhecimento que permeia a atividade projetual, indo além das práticas decorativas. Segundo definições do Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Brasil – CAU, a arquitetura de interiores caracteriza-se, entre outros aspectos, a atividade da arquitetura onde pode-se intervir, ou não, na concepção arquitetônica original:

Figura 22 Definição de Arquitetura de Interiores

**4.1.2. DEFINIÇÕES:**

**4.1.2.1. ARQUITETURA DE INTERIORES É**

a intervenção detalhada nos ambientes internos e externos que lhe são correlatos, definindo uma forma de uso do espaço em função do mobiliário, dos equipamentos e suas interfaces com o espaço construído, alterando ou não a concepção arquitetônica original, para adequação às necessidades de utilização. Esta intervenção se dá no âmbito: espacial; das instalações; de condicionamento acústico; de climatização; estrutural; dos acabamentos; luminotécnico; da comunicação visual; das cores; de mobiliários; de equipamentos; da coordenação de projetos complementares e; da proteção e segurança.

Fonte: Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Brasil - CAU (2014)

Dessa forma, como mencionado anteriormente, as atribuições de um arquiteto se diferem de uma designer de interiores. Na “Tabela de Honorários de Serviços de Arquitetura e Urbanismo”, disponibilizada pelo site do Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Brasil – CAU/BR aponta as atribuições do arquiteto:

Figura 23 Definição de Arquitetura de Interiores

**4.1.2.2. O PROJETO DE ARQUITETURA DE INTERIORES IMPLICA EM ALTERAÇÕES COMO:**

- Modificação na divisão interna com adição ou retirada de paredes;
- Modificação na estrutura;
- Substituição ou colocação de materiais de acabamento em pisos, forros e paredes;
- Colocação de mobiliário fixo em alvenaria ou outro material;
- Colocação de mobiliário de grandes dimensões como pórticos, totens, mesmo que temporários;
- Colocação repetitiva de mobiliário padrão.

Fonte: Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Brasil - CAU (2014)

Para a Associação Brasileira de Design de Interiores – ABD, a profissão design de interiores possui soluções criativas e técnicas aplicadas ao ambiente interior já construído, ou seja, onde não se pode intervir na concepção arquitetônica original:

O Design de Interiores é uma carreira profissional relacionada à melhoria da qualidade da vida das pessoas através da criação e execução de projetos que assegurem conforto e qualidade estética em ambientes públicos e privados (ABD, 2010).

No entanto, as diversas formas de identificação dos projetos de interiores, também chamados de Arquitetura de Interiores, ou Design de Interiores e a existência da atividade denominada “decoração”, fazem com que o público leigo tenha dificuldade de compreender a utilização desses diferentes termos e, conseqüentemente, tenha dificuldade de associar ao tipo de serviço prestado. A prática do projeto difere-se da prática da decoração em vários aspectos, sobretudo



naquilo que tangencia o entendimento do conceito, e de sua importância na elaboração do projeto (PANSONATO, 2017). Segundo definições do Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Brasil – CAU, a decoração caracteriza-se como:

Figura 24 Definição de Decoração

**4.1.2.3. DECORAÇÃO É**  
um simples arranjo do espaço interno criado pela disposição de mobiliário não fixo, obras de arte, cortinas e outros objetos de pequenas dimensões, SEM alteração do espaço arquitetônico original, SEM modificação nas instalações hidráulicas e elétricas ou ar condicionado, NÃO implicando, portanto em modificações na estrutura, adição ou retirada de paredes, forro, piso, e que também NÃO implique na modificação da parte externa da edificação.

Fonte: Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Brasil - CAU (2014)

Para reforçar ainda mais a dificuldade de compreender as diferenças que permeiam a arquitetura de interiores e o design de interiores, a própria literatura encontra situações cuja tradução de *Interior Design* é dada como Arquitetura de Interiores. A exemplo disso, um dos mais livros mais conhecidos desse meio “Arquitetura de Interiores Ilustrada de Francis D. K. CHING e Corky BINGELI (2005”, versão em língua portuguesa, tem seu título original em inglês “*Interior Design Illustrated*” em que a definição ampla agrega as duas atividades em si (GUBERT, 2011). A versão em inglês define o Design de Interiores e a versão traduzida como:

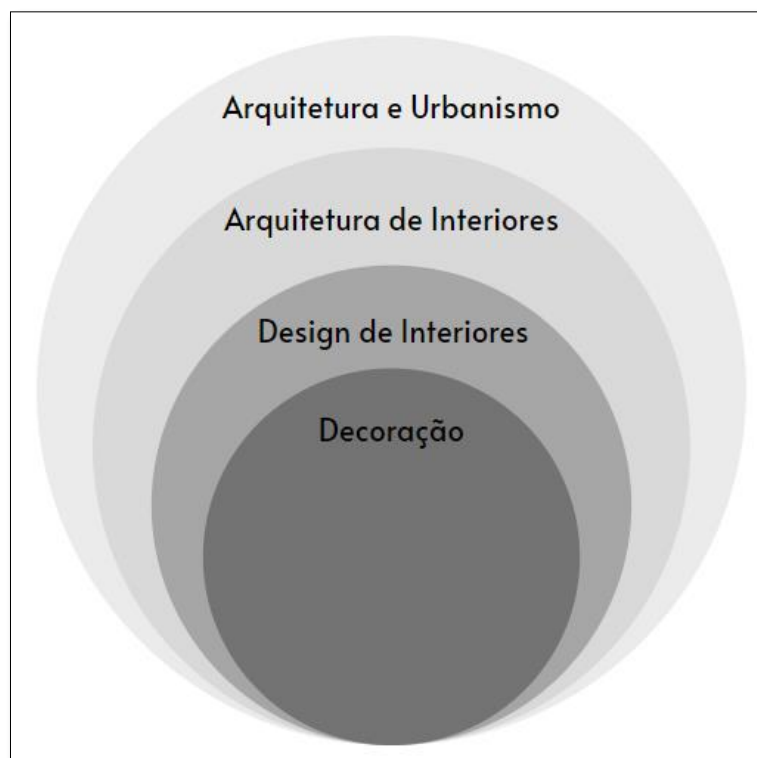
Arquitetura de Interiores é o planejamento, o leiaute e o projeto de espaços internos às edificações. Esse ambientes físicos satisfazem nossa necessidade básica de abrigo e proteção; eles estabelecem o palco para a maior parte de nossas atividades e influenciam suas formas [...] afetam nossas vistas, humores e personalidade. Objetivo da arquitetura de interiores é, portanto, a melhoria funcional, o aprimoramento estético e a melhoria psicológica dos espaços internos (CHING e BINGELI, 2005, p. 44).

No livro “Projetando Espaços, Guia de Arquitetura de Interiores para Áreas Residenciais”, Miriam Gurgel, em sua introdução diz que “A Arquitetura de Interiores deve criar ambientes onde a forma e a função, ou seja, a estética e a funcionalidade, convivam em perfeita harmonia e cujo projeto final seja o reflexo das inspirações de cada indivíduo” (GURGEL, 2007, p. 23). Logo depois, suas palavras podem apontar para uma relação bem próxima nessas duas especialidades:

O design, como entendemos hoje, é um processo consciente e deliberado que busca organizar materiais (com suas linhas, texturas e cores) e diferentes formas a fim de alcançar determinado objetivo, seja funcional ou estético (GURGEL, 2007, p. 23).

Compreendidas as definições e atribuições de cada profissional em suas respectivas áreas de atuação, é possível concluir que todas essas áreas, Design de Interiores e Decoração, são subjacentes à Arquitetura de Interiores e, conseqüentemente à Arquitetura e Urbanismo.

Figura 25 Relação entre distintas especialidades



Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Pode-se dizer que a arquitetura de interiores talvez seja uma das competências do arquiteto mais conhecidas pela população leiga. Quando alguém é questionado sobre “o que faz um arquiteto”, uma das prováveis respostas, é que são responsáveis por “decorar” os ambientes ou que deixam as fachadas dos edifícios bonitas, projetadas pelos engenheiros. O fato é que, além de existirem diversos escritórios especializados – ou majoritariamente focados – na arquitetura de interiores, a mídia estigmatiza essa área de atuação da arquitetura. A quantidade de programas de televisão e *reality shows* que insistem em mostrar somente essa atribuição da profissão, faz com que essa visão equivocada do arquiteto seja mantida.

É notável e sabido a influência que a mídia tem sobre a população de um país. Essa dificuldade de compreender as funções das profissões (arquiteto, designer e decorador), pode, de certa forma, ser atribuída à mídia. Tal situação não seria problemática se os meios de comunicação mostrassem que o arquiteto, além de ser

especialista em interiores, também tem outras diversas ramificações da atuação e que a arquitetura de interiores não passa de pura e simples decoração de ambientes, descompromissada com outros inúmeros fatores além da estética.

Além disso, o estereótipo criado acerca do arquiteto acaba sendo relacionado à algo disponível apenas para pessoas abastadas, como uma espécie de *status*. A arquitetura de interiores pode ter sua função de “luxo” quando associada à escolha de materiais, revestimentos e mobiliários caros ou ao fato de “embelezar” os ambientes. Entretanto, não apenas o lado estético é exercitado em um projeto de arquitetura de interiores. Um bom projeto de interiores é, além de esteticamente agradável, fundamental para que se garanta um espaço funcional, ou seja, na prática tem função validada e que atenda às necessidades dos usuários.

Assim como em qualquer outro tipo de projeto, é preciso entender as necessidades de quem utilizará o local e seu comportamento. Viabilizar aspectos técnicos e funcionais do espaço, além de considerar os fatores psicológicos, de execução, de materiais, de conforto e de viabilidade financeira, fazem parte de garantir um local eficiente.

Juntamente a isso, compreender o uso e os fluxos dos espaços, as sensações psicológicas dos materiais e cores, mobiliários e decoração, ter consciência das dimensões mínimas para cada tipo de uso, informações técnicas, priorizar o conforto ambiental dos ambientes, além de outras diversas implicações, faz parte do projetar na arquitetura de interiores. Sendo assim, a arquitetura de interiores não se restringe apenas à escolha de materiais e revestimentos do momento, mas sim ao conhecimento de diversas áreas distintas.

~~1. INTRODUÇÃO~~

~~2. GESTÃO~~

3. ARQUITETURA  
DE INTERIORES

4. METODOLOGIA

4. METODOLOGIA

## 4 METODOLOGIA

No presente estudo foi utilizado o método bibliográfico de caráter exploratório e qualitativo, através de pesquisas de campo, onde foram entrevistados e observados, três escritórios de arquitetura de interiores, na cidade de São Luís, buscando compreender, pontuar e destacar como funciona a gestão interna de cada um deles. Os escritórios que fizeram parte da presente pesquisa são: Singular Arquitetura, Entropia Arquitetura e NN Delgado Arquitetura, Construção e Design.

Em seguida, baseado nas análises realizadas através das pesquisas de campo, a presente pesquisa teve como objetivo diagnosticar os processos de gestão internos nos escritórios analisados, para que, com isto, seja possível a implantação e implementação do mesmo em um futuro escritório de Arquitetura de Interiores, na cidade de São Luís.

Para a coleta de dados, a princípio, seriam utilizadas algumas fontes de evidências, durante uma semana de pesquisa em cada escritório: entrevista semiestruturada acerca do funcionamento do escritório como um todo, observação presencial das atividades por meio de interações com as pessoas que trabalham no local, gravações, anotações e análise de documentos (briefings, tabelas orçamentárias, memoriais, etc.) fornecidos pelos escritórios entrevistados. No entanto, devido ao contexto de pandemia em que fomos inseridos, toda a coleta de dados foi feita de modo remoto através de chamadas de vídeo com cada escritório.

Foram incluídos na presente pesquisa, levantamentos bibliográficos, tais como, livros, trabalhos acadêmicos e análises de casos constituídos a partir da leitura de artigos disponíveis na internet, onde foi possível compreender de forma aprofundada e explicativa a temática levantada. Assim, o estudo teve como finalidade fomentar discussões acerca do assunto de caráter significativo e relevante com imprescindível importância para garantia da qualidade dos serviços prestados pelos profissionais no cenário da arquitetura de interiores;

Os resultados da pesquisa de campo foram criticamente analisados para que se possa verificar se há processos pré-definidos nas atividades executadas, como eles são aplicados, se são efetivos e rigorosamente seguidos e identificar possíveis elementos que podem ser corrigidos e/ou aperfeiçoados, sejam eles no momento de concepção projetual, atividades organizacionais do escritório ou durante a execução de uma obra, por exemplo.

A escolha das empresas (escritórios de arquitetura de interiores) baseia-se nos seguintes critérios: amostra por conveniência, pela facilidade de contato com os profissionais devido ao contexto atual de pandemia e o recém-adotado “home office”, relevância mercadológica e especialidade de atuação. Posteriormente, foi destacada a problemática identificada no presente estudo, que é a importância da definição dos processos como meio fundamental para o bom funcionamento de escritórios de arquitetura de interiores, para fundamentar a questão central apresentada no presente estudo.

Os procedimentos metodológicos adotados na realização deste presente estudo foram os seguintes:

**I. Levantamento e estudo bibliográfico específico** sobre os temas: Gestão do processo de projeto em empresa de design de interiores para espaços corporativos; Gestão de processos: da teoria à prática; Métodos de desenvolvimento de projetos arquitetônicos: uma análise de escritórios em São Luís – MA 13.531/95 e 13.532/95. Esses estudos forneceram os subsídios teóricos necessários a uma compreensão do tema abordado e do alcance dos objetivos propostos. Posteriormente, buscou-se na pesquisa de campo, alcançar dados e informações que permitissem compreender melhor a atual realidade do mercado da arquitetura de interiores em São Luís.

**II. Coleta de dados e informações**, buscando entender a realidade, por meio de observações, anotações e entrevistas. Em detrimento do atual cenário de pandemia como mencionado anteriormente, a coleta de dados que, inicialmente, seria de forma presencial, durante uma semana em cada escritório, passou a ser de forma virtual, através de chamadas de vídeo online. Com isso, os instrumentos na coleta de dados aconteceram da seguinte forma:

- **Entrevistas** semiestruturadas, com perguntas previamente elaboradas, onde foram entrevistados três escritórios a fim de identificar quais os processos de gestão existentes. Os mesmos forneceram dados e informações necessárias para uma melhor compreensão do objeto de estudo deste trabalho. As entrevistas foram realizadas remotamente, através de chamadas de vídeo virtuais, devido à pandemia, com duração média de 40 minutos cada uma. Todas elas foram gravadas, com prévia autorização de cada profissional, para que fosse possível analisar de forma mais atenta e cuidadosa cada detalhe abordado. Cabe mencionar que, a título de consulta, o roteiro semiestruturado está anexo aos apêndices do presente trabalho;

**III. Análise dos resultados** foi realizada com base no referencial teórico da pesquisa e nos dados obtidos com a aplicação das entrevistas. Estes foram sistematizados em forma de tabelas, para que se fosse possível realizar comparativos e, posteriormente, analisa-los em formato de fluxograma com intuito de uma melhor compreensão.

**IV. Elaboração do relatório final** do presente estudo foi composto com pela estruturação formal dos dados levantados a partir dos autores estudados que fizeram parte do referencial teórico do presente trabalho e das entrevistas semiestruturadas. No referencial, os temas abordados estão relacionados a o que é a gestão propriamente dita, quais são os processos existentes em escritórios de arquitetura de interiores, quais tipos de gestão permeiam esse tipo de negócio e em que consiste, na prática, essa esfera da arquitetura e urbanismo, a arquitetura de interiores. Além do referencial teórico, as informações coletadas através das entrevistas com cada escritório constituíram juntos, a análise da pesquisa.

Como mencionado anteriormente, as entrevistas e a coleta de dados aconteceram virtualmente, através de chamadas de vídeo que duraram em média quarenta minutos cada, uma vez que o contexto atual não permitiu que as mesmas acontecessem de forma presencial. Elas foram gravadas, para consultas futuras no momento da estruturação do diagnóstico, e analisadas posteriormente. Parte das análises foi feita através de tabelas comparativas, baseadas em normas e diretrizes técnicas, acerca dos processos de projeto de cada escritório envolvido.

A análise dos processos de projeto resultou em um fluxograma, que foi a compilação dos dados de cada escritório e dos estudos do referencial teórico, como denominador comum. Em relação a análise dos dados obtidos referentes aos processos organizacionais dos escritórios, o produto final também foram os fluxogramas. Estes representam de forma objetiva o funcionamento de um escritório, uma vez que o conteúdo abordado é a gestão.

Com isso, o objetivo do presente trabalho foi de diagnosticar os processos internos de cada escritório, a partir das entrevistas e do referencial teórico abordado, constituindo assim o presente Trabalho de Conclusão do Curso de Arquitetura e Urbanismo.

~~1. INTRODUÇÃO~~

~~2. GESTÃO~~

~~3. ARQUITETURA  
DE INTERIORES~~

~~4. METODOLOGIA~~

5. ESTUDO DE  
CASO

**5. ESTUDO DE  
CASO**



## **5 ESTUDO DE CASO**

Para obtenção dos resultados da presente pesquisa foram adotados procedimentos metodológicos que buscam atingir o objetivo deste estudo de caso, como já mencionado anteriormente, que trata da análise de três escritórios de arquitetura de interiores em São Luís e, posteriormente, diagnosticar a gestão dos seus processos internos. Para isso, a utilização da entrevista, em forma de roteiro semiestruturado, tornou possível compreender como funcionam os processos e a rotina desse tipo de escritório, na prática.

As percepções e observações feitas durante entrevistas realizadas com cada escritório foram interessantes para entender como funciona a logística, organização, métodos e processos, de um escritório de arquitetura de interiores. Assim, foram realizadas três entrevistas com quatro arquitetos e urbanistas - sendo um dos escritórios possuindo duas sócias - residentes na cidade de São Luís, com o objetivo principal de fazer um diagnóstico dos processos existentes em casa um deles, o qual será apresentado em seguida, em forma análise crítica.

É importante que se entenda claramente o que são processos e como é o funcionamento dos escritórios, a partir de processos, de cada entidade participante deste estudo, para que possa identificar possíveis falhas de processos ou aperfeiçoá-los. As empresas estudadas estão inseridas na esfera da arquitetura de interiores e tem este setor, como sua principal área de atuação na cidade de São Luís. Além disso, essa área de atuação da Arquitetura é uma das que mais cresce no cenário nacional, estadual e municipal. Segundo o Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Maranhão – CAU-MA, desde o ano de 2017 o mercado de projetos de interiores com execução de reformas, tem crescido progressivamente a cada ano (CAU/BR, 2018).

No país e também na capital maranhense, o que potencializou esse crescimento na demanda desse serviço foi a Norma de Reformas da ABNT, publicada em 2014 e que obriga moradores de condomínios a apresentarem laudo técnico assinado por engenheiro ou arquiteto e urbanista. Considerando o fato de termos na cidade um grande índice de condomínios residenciais, sejam eles verticalizados ou de casas, essa reforma na norma incentiva à contratação de profissionais da área tornando essa área de atuação cada vez mais competitiva (CAU/BR, 2018).

### **5.1 Apresentação dos escritórios**

Através do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido TCLE lido e aprovado por cada um dos escritórios, os nomes dos mesmos serão apresentados na pesquisa de forma pública, havendo, assim, o consentimento acerca da sua exposição. A Arquitetura de Interiores estará representada, na presente pesquisa, por escritórios que possuem diversos projetos executados e consolidados, sejam eles residenciais, comerciais, corporativos ou outros. Portanto, dentro das delimitações impostas pela presente pesquisa.

As entrevistas realizadas com os escritórios tiveram como focos principais: gestão de escritórios e de pessoas, processos organizacionais, processo criativo e etapas de projeto de arquitetura de interiores. Como mera forma de organização da pesquisa, os escritórios serão apresentados em ordem alfabética, uma vez que seus ramos de atuação são os mesmos, iniciando pelo escritório Entropia Arquitetura.

#### 5.1.1 Entrevista realizada com o escritório Entropia Arquitetura

Como primeiro escritório entrevistado da presente pesquisa, atuante no mercado da arquitetura, com foco principal na área da arquitetura de interiores e reformas, o escritório das arquitetas Laura Rosa e Camila Salem, tem como maior demanda os projetos residenciais e comerciais e atua há dois anos e meio no mercado. O escritório possui sede fixa com sala comercial em edifício corporativo na cidade e constitui uma equipe de duas estagiárias e um arquiteto freelancer contratado por projeto, além das duas sócias e arquitetas.

Para que fosse possível uma análise mais assertiva, a entrevista teve como enfoque os projetos de tipologia residencial. Logo no início da entrevista, foi relatado pelas arquitetas do Entropia Arquitetura, que o processo de projeto é diferente para cada tipologia de projeto, ou seja, para projetos comerciais existe uma metodologia específica, criada por elas, para desenvolvê-los; para projetos residenciais, outra metodologia, e assim sucessivamente.

Ao serem questionadas acerca dos processos organizacionais do escritório, iniciaram falando do processo de projeto, onde existem algumas etapas prévias que são seguidas pelo escritório, atualmente, para iniciá-lo. A primeira delas é quando o cliente entra em contato com o escritório, onde acontece uma conversa

superficial para saber o que ele está buscando. O segundo momento é visitar o local de intervenção, juntamente com o cliente, para que o mesmo mencione suas necessidades e são tiradas medidas gerais do (não sendo o levantamento padrão) para que se tenha noção da área de intervenção do projeto e da complexidade do mesmo para calcular uma proposta de valor do projeto mais assertiva. Cabe mencionar que, até o presente momento não há assinatura de contrato. Esses dois contatos acontecem sem nenhum compromisso entre ambas as partes.

Nessa fase de elaboração da proposta de projeto, o escritório já possui uma estrutura de orçamento consolidada, em forma de tabela, onde é possível chegar ao valor do projeto. A terceira etapa prévia é a reunião no escritório, onde será apresentada a proposta do projeto e a possível assinatura do contrato. As arquitetas afirmam que “essa proposta não se baseia apenas no preço do nosso serviço, mas também gira em torno de desenhar uma estratégia de serviços totalmente personalizada àquele cliente, não somente relacionada ao projeto, propriamente dito, mas à algum outro serviço que podemos prestar para este cliente, que é onde agregamos valor ao nosso trabalho e temos um diferencial”<sup>14</sup>.

O próximo passo, após a assinatura do projeto, é a etapa de briefing, onde o mesmo é determinado pela tipologia do projeto, ou seja, para cada tipo de projeto, existe um *briefing* específico. A partir das perguntas do briefing, o cliente informa seus gostos, informações como orçamento, necessidades, entre outras. Após isto, é feito o levantamento do local para dar início ao processo criativo que é todo norteado a partir da conceituação do projeto que, segundo as arquitetas, “é o nosso carro-chefe e o diferencial do nosso escritório”<sup>15</sup>.

Essa conceituação é baseada principalmente no perfil do cliente, no briefing do projeto, em todas as informações já coletadas anteriormente, tanto no local de intervenção quanto pelo cliente, e por imagens de referências solicitadas pelas arquitetas. Todos os projetos do escritório tem como base de processo criativo o conceito escolhido. As arquitetas estudam formas de implantar significado às suas escolhas baseado no conceito. Elas afirmam que a princípio o fato de adotar conceitos para os projetos pode aparentar ser algo subjetivo, no entanto, elas se apropriam desse conceito para nortear suas escolhas, desde as cores até as soluções adotadas no projeto. Com isso, os projetos são inteiramente personalizados de acordo com

---

<sup>14</sup> Relato obtido através da entrevista realizada no dia 24/04/2020 com o escritório Entropia.

<sup>15</sup> Relato obtido através da entrevista realizada no dia 24/04/2020 com o escritório Entropia.

perfil do cliente e suas necessidades e não somente norteado por critérios estéticos. Elas acreditam que essa técnica promove coerência ao projeto, do início ao fim e dá identidade a cada um, influenciando todas as decisões e, conseqüentemente, no resultado final.

Com as imagens obtidas do cliente, as arquitetas criam uma pasta de imagens de referências (tanto enviadas pelo cliente quando escolhidas por elas) na ferramenta Pinterest, para que consigam elaborar um conceito assertivo e um moodboard que serão apresentados conjuntamente em uma posterior reunião de apresentação do projeto estudo preliminar. Significa dizer que a apresentação do conceito do projeto é conjunta com a apresentação do estudo preliminar.

Para dar início ao Estudo Preliminar (EP), começa-se com os estudos de layout que, primeiramente, são feitos com o auxílio da ferramenta AutoCAD e impressos para que se tenha maior liberdade criativa, fazendo observações e ajustes à mão. Dessa forma, inicia-se o processo de projeto, propriamente dito. Com o layout elaborado, inicia-se também a planta de demolição e construção e a elaboração do modelo tridimensional do projeto (3D) através da ferramenta Sketchup, para que sejam apresentados em uma próxima reunião, que será para aprovação do EP do projeto.

Vale ressaltar que, na maioria das vezes, o modelo tridimensional é apresentado na reunião do EP sem estar renderizado, por preferência das arquitetas que defendem:

[...] nós mostramos a maquete 3D no momento da reunião para o cliente para que ele tenha uma noção melhor do espaço, onde vamos “caminhando” dentro do projeto junto com ele, e na imagem renderizada, além de ser muito estático e alguns detalhes podem passar despercebidos, o cliente pode querer fazer alteração e todo aquele tempo que levamos pra renderizar o projeto, vai ser perdido.<sup>16</sup>

Logo após as alterações feitas, é que as imagens do projeto 3D são renderizadas (por um terceirizado, para otimizar o tempo de trabalho no escritório, segundo as arquitetas) e apresentadas em uma outra reunião, possivelmente virtual com os clientes. Com a aprovação das etapas prévias e do estudo preliminar, inicia-se a elaboração do Anteprojeto (AP).

O Anteprojeto que, no escritório Entropia, são as plantas técnicas que envolvem toda parte civil, robusta de obra. Como por exemplo, planta de convenções,

---

<sup>16</sup> Relato obtido através da entrevista realizada no dia 24/04/2020 com o escritório Entropia.

planta de acabamentos, planta de pontos e elétricos e iluminação, planta de hidrossanitária, ou seja, são as plantas onde sejam apresentadas para o cliente noções genéricas dos valores que ele irá investir e dos materiais que serão utilizados nessa etapa de intervenção interna do local. Isso acontece para que o cliente não se surpreenda com o valor final da obra.

Acreditamos que essa fase do projeto é onde conseguimos nos comunicar melhor com o cliente, pois, mostramos as louças e metais, amostras físicas de acabamentos e revestimentos, marmoraria e cores da marcenaria, algum material específico que será usado, luminárias e afins, tudo isso pessoalmente, no escritório<sup>17</sup>.

Com a aprovação do anteprojeto, inicia-se a fase do Projeto Executivo (PE) que, para elas, se caracteriza pela elaboração dos detalhamentos de marcenaria e marmoraria, vistas e cortes humanizados e detalhes de forro, por exemplo. Cabe mencionar que o processo de desenvolvimento do projeto é feito pela equipe de estagiárias, passando por correções das arquitetas, a cada fase de projeto. Ao final, são feitas algumas tabelas e memoriais de quantitativos de materiais, mobiliário, iluminação, louças e metais, com todas as especificações “para garantir ao cliente uma compra assertiva de tudo que foi escolhido e aprovado”<sup>18</sup>. Depois disso acontece a entrega física do projeto em forma de caderno técnico.

Outro processo organizacional do escritório é a parte de gestão da qualidade acerca das etapas do projeto. Quando questionadas sobre como funciona a supervisão das atividades desempenhadas pela equipe, as arquitetas afirmaram:

[...] cada etapa do projeto que é desenvolvida pelas estagiárias, elas nos mostram tudo, nós revisamos e fazemos as correções, se houver necessidade. Nós sempre estamos presentes no processo de desenvolvimento dos projetos porque são muitos detalhes e nossa equipe precisa que estejamos por perto para tirar dúvidas e acompanhá-las diariamente.<sup>19</sup>

Ainda sobre a gestão da qualidade dos processos que envolvem o desenvolvimento dos projetos, uma questão abordada foi a importância que a comunicação assertiva, entre os gestores e sua equipe, gera resultados satisfatórios no desempenho das funções cotidianas. Quando questionadas sobre os processos de comunicação existentes, foi perguntado se havia reuniões de alinhamento no escritório e, se sim, se havia alguma frequência nesse processo, elas responderam:

---

<sup>17</sup> Relato obtido através da entrevista realizada no dia 24/04/2020 com o escritório Entropia.

<sup>18</sup> Relato obtido através da entrevista realizada no dia 24/04/2020 com o escritório Entropia.

<sup>19</sup> Relato obtido através da entrevista realizada no dia 24/04/2020 com o escritório Entropia.

Nós fazemos as reuniões gerais nas segundas-feiras, para programar toda semana, se entrou algum projeto novo ou se vamos entregar algum outro. Temos pequenas reuniões diárias para alinhamentos das tarefas, onde temos algumas pautas e nos encontramos, pontualmente, às 10h para alinhar detalhes, que duram entre 10 a 15 minutos, todos os dias.<sup>20</sup>

Buscando compreender como é transmitido para a equipe quais atividades envolvem a administração e organização de um escritório de arquitetura de interiores, como por exemplo, por quem são desempenhadas cada função dentro do escritório, foram questionadas de que forma isso acontece no cotidiano da empresa, elas responderam:

Quando recrutamos alguém para nossa equipe, na primeira conversa é onde explicamos como funciona o escritório, desde o contato com o cliente até a entrega da obra e qual função aquela pessoa ficará responsável [...] normalmente uma única pessoa fica responsável pelo projeto do início ao fim, inclusive quem for desenvolver o projeto, participa do processo criativo conosco. Essa parte de nomear quem irá trabalhar em que, acontece de forma muito natural porque passamos um determinado projeto para aquela pessoa que “se dá melhor” com aquele tipo de projeto, então flui melhor dessa forma.<sup>21</sup>

Além disso, as arquitetas mencionaram:

Acreditamos que a fala deixa muitas brechas e o que é documentado, não! Então adotamos uma planilha de atividades em um quadro que temos no escritório, que fica visível para todos, que é preenchido frequentemente por nós duas com o nome dos clientes, quem vai ficar responsável por determinado projeto, os prazos de entregas, reuniões, e vamos dando baixa na medida em que são finalizadas<sup>22</sup>.

Por meio deste método é que estão dispostos todos os compromissos da equipe de estagiárias e das arquitetas, como gestoras do escritório. Entretanto, comentaram que ainda estão incorporando, aos poucos, nos processos organizacionais, o funcionamento efetivo desse quadro, uma vez que existem algumas falhas nesse acompanhamento mais de perto, acerca do que está sendo escrito.

Ter um controle sobre tudo isso e passar para a equipe, é desafio grande. Imagina quem não tem processo algum no escritório, não tem uma metodologia de trabalho, você perde tempo, tem muitos desgastes, uma série de fatores...ter processos estabelecidos é extremamente importante para o escritório funcionar bem. Mas aprendemos que isso é necessário “na marra” porque não tivemos nenhum contato com isso na graduação.<sup>23</sup>

---

<sup>20</sup> Relato obtido através da entrevista realizada no dia 24/04/2020 com o escritório Entropia.

<sup>21</sup> Relato obtido através da entrevista realizada no dia 24/04/2020 com o escritório Entropia.

<sup>22</sup> Relato obtido através da entrevista realizada no dia 24/04/2020 com o escritório Entropia.

<sup>23</sup> Relato obtido através da entrevista realizada no dia 24/04/2020 com o escritório Entropia.

Nesse contexto, o processo de comunicação que existe entre a equipe e as arquitetas é considerado essencial por elas, para o bom funcionamento de cada etapa de trabalho desempenhada. Elas defendem que tudo o que puder ser documentando para assegurar a otimização de tempo e saúde da empresa, é válido. Isso está explícito quando mencionam que a “fala” deixa brechas e o que é “escrito” não. Além disso, a frequência que existem as reuniões, reforça a importância que as gestoras dão à comunicação efetiva dentro do escritório.

Com relação ao conhecimento que a equipe possui sobre a utilização de processos na rotina de escritórios de arquitetura de interiores, quando questionadas se as estagiárias passaram por algum tipo de treinamento acerca do assunto, elas responderam que não, porém afirmaram que o próprio sistema do estágio permite que os aprendizes possam adquirir esse conhecimento, na prática.

As arquitetas também foram questionadas se as funções desempenhadas pelas equipe variam de acordo com a demanda e necessidade do escritório e responderam que nada é cem por cento definido e sempre que necessário algumas questões são alteradas ou melhoradas:

Escritório é um eterno teste. A todo momento estamos testando e validando tudo. Mas o que costumamos fazer é destinar um projeto, para ser desenvolvido do início ao fim, para uma única pessoa ficar responsável. O que já tentamos fazer é dividir um projeto em etapas e destinar cada etapa de projeto para uma determinada pessoa, fazendo com que um projeto seja desenvolvido por várias pessoas ao mesmo tempo [...] Porém, aconteciam diversos erros na hora de compatibilizar o projeto inteiro e esses erros nos levava à retrabalhos e tempo perdido. Então optamos por deixar uma única pessoa com o projeto, do início ao fim, ainda que possa levar mais tempo, mas nos poupa de retrabalhos futuros e tempo perdido.<sup>24</sup>

É sabido e notável que quando não se tem organização no desempenho de qualquer função, a possibilidade de acontecer falhas é alta, quando comparada às atividades em que se tem métodos e organização para desenvolvê-las. Em relação a isto, as arquitetas foram questionadas se existia algum problema, no cotidiano da empresa, gerado pela falta de cumprimento de processos pré-existentes, elas afirmaram que apesar de serem metódicas e organizadas, ainda ocorrem diversos erros que precisam de mais atenção para que não ocorram mais.

Um deles são os retrabalhos com erros de projeto. Mencionaram que muitas vezes a equipe deixa algum dado passar despercebido no projeto e

---

<sup>24</sup> Relato obtido através da entrevista realizada no dia 24/04/2020 com o escritório Entropia.

futuramente custará tempo corrigindo-o, ou até mesmo erros relacionados aos quantitativos de materiais e revestimentos, por exemplo, que demoram para ser contabilizados. Outra questão é informação cruzada ou falhas na comunicação entre elas e a equipe. Isso acontece quando uma pessoa da equipe entende errado uma determinada informação e a reproduz para outro membro da equipe, ou pelo fato de haver duas gestoras, esquecem de comunicar uma informação para as duas e só comunicam para uma. Essas questões ocorrem com mais frequência e afirmaram: “esses são três pontos bem claros que acreditamos ser um problema no escritório e sentimos que ainda falta muita coisa que precisamos alinhar e melhorar com o tempo”<sup>25</sup>

Com relação às demandas do escritório, quando questionadas sobre como elas lidam quando o escritório está com muitos projetos ao mesmo tempo, elas responderam que participam de modo mais efetivo no processo de projeto, junto com a equipe. Normalmente as arquitetas participam apenas do processo criativo e da supervisão das atividades diariamente, garantindo que cada etapa seja cumprida da maneira correta, tirando dúvidas e dando suporte à equipe. Entretanto, quando a demanda está alta elas se dividem e desempenham funções mais operacionais para que o tempo seja otimizado e para que possam atender à necessidade do escritório.

É muito comum fazermos parte do desenvolvimento dos projetos, ou seja, participar mais do operacional junto com a equipe, quando o escritório está cheio de projetos. Se for preciso ficamos até tarde da noite trabalhando no escritório, além do horário de expediente, nós duas ficamos. Tudo vai depender da necessidade do escritório.<sup>26</sup>

Mencionaram ainda ser raro acontecer, mas já houve situações em que foi preciso mobilizar a equipe inteira em prol de desenvolver mais rapidamente um determinado projeto para cumprir o prazo estipulado. Quando isso ocorre “é feito um reajuste no cronograma geral de todas as outras atividades do escritório, para que os prazos dos outros projetos não sejam afetados por causa dessa mobilização da equipe”.<sup>27</sup> Ainda tratando-se das demandas, foram questionadas sobre como lidam com a baixa demanda de projeto no escritório e responderam que esse é o momento ideal para realinhar pontos fracos na empresa, estudar estratégias para oferecer

---

<sup>25</sup> Relato obtido através da entrevista realizada no dia 24/04/2020 com o escritório Entropia.

<sup>26</sup> Relato obtido através da entrevista realizada no dia 24/04/2020 com o escritório Entropia.

<sup>27</sup> Relato obtido através da entrevista realizada no dia 24/04/2020 com o escritório Entropia.



diferenciais para os clientes e movimentar as mídias sociais em busca da prospecção de novos clientes.

Quando temos esse tempo de baixo movimento, aproveitamos também para “pôr ordem na casa”. Então algum ponto que queríamos ajustar antes, agora conseguimos porque temos mais tempo para isso. É o momento em que buscamos estudar como está o funcionamento interno do escritório para reajustar o que for preciso para otimizar os processos do escritórios. Nesse tempo também buscamos usar mais intensamente nossas redes sociais para atrair mais atenção e prospectar possíveis clientes.<sup>28</sup>

Por fim, quando perguntadas sobre como estão funcionando todos os aspectos que envolvem a gestão do escritório, em meio à atual situação de pandemia, elas responderam que tudo está acontecendo de modo virtual. Não só o desempenho das atividades, tanto da equipe como das próprias arquitetas, mas também toda esfera operacional e organizacional está sendo acompanhada virtualmente. Laura e Camilla afirmaram estar controlando todas as atividades do escritório através da plataforma Trello, onde conseguem ter controle dos prazos definidos, de quais atividades precisam ser realizadas, do que está sendo desenvolvido e do que já foi finalizado, por exemplo. Completaram “por lá a gente consegue ter até mais controle de todas as atividades do escritório (já que se trata de uma agenda online), nesse tempo de pandemia e sentimos que a equipe está mais comprometida em cumprir os compromissos”.<sup>29</sup>

Não só pelo Trello estão sendo acompanhadas as atividades, como também pelo Whereby que é uma ferramenta para chamadas de vídeo onde acontecem todas as reuniões que antes eram presenciais. Através dessa ferramenta, as arquitetas também realizam reuniões com os clientes, quando necessário. Além delas, outro meio utilizado para manter a comunicação direta com a equipe é pelo WhatsApp, onde o acesso é facilitado. Nesse momento de pandemia, as arquitetas mencionaram o fato de estarem aproveitando para remodelar alguns processos, uma vez que, é um período que “baixo” movimento, e finalizaram afirmando a necessidade de adquirir tecnologias que as auxiliem na otimização e efetividade dos processos dentro do escritório.

Estamos nos reinventando e estudando muito nesse momento. O maior desafio dentro de um escritório é ter uma metodologia bem “amarrada” e definida para podermos oferecer diferenciais em nossos serviços, aos nossos

---

<sup>28</sup> Relato obtido através da entrevista realizada no dia 24/04/2020 com o escritório Entropia.

<sup>29</sup> Relato obtido através da entrevista realizada no dia 24/04/2020 com o escritório Entropia.

clientes. Estamos estudando a possibilidade de termos um software de gestão dentro escritório, ou seja, um sistema de gestão.<sup>30</sup>

### 5.1.2 Entrevista realizada com o escritório NN Delgado Arquitetura, Construção e Design

Atuante no mercado da arquitetura, com foco nas áreas de construção, arquitetura de interiores e reformas, o escritório NN Delgado Arquitetura, Construção e Design também tem como maior demanda os projetos residenciais e comerciais e é gerido pela arquiteta Nadya Delgado. Atuante há quatro anos no mercado, o escritório possui sede fixa em galeria comercial na cidade e constitui uma equipe de três estagiárias e uma arquiteta contratada e a arquiteta Nadya.

Para que fosse possível uma análise mais assertiva, a entrevista teve como enfoque apenas os projetos que permeiam a área da arquitetura de interiores e reformas, de tipologia residencial.

Para dar início a segunda entrevista do presente trabalho, a arquiteta Nadya Delgado foi questionada acerca da estruturação processos organizacionais do seu escritório e também iniciou falando do processo de projeto, atualmente adotado. O primeiro passo é marcar uma reunião com o cliente para explicar como funciona os serviços do escritório e, assim, realizar a entrevista, que é o briefing, onde ele passa todas as necessidades e dependendo da conversa, ocorre a assinatura do contrato no mesmo dia. Em relação ao briefing, o escritório não possui um padrão e as perguntas dependem muito do projeto em questão.

Após a entrevista, é feito o levantamento do espaço do cliente pela equipe, composta por uma arquiteta e três estagiárias. Cabe mencionar que o briefing é realizado antes da assinatura do contrato e levantamento só é feito após assinatura do mesmo. “Não fazemos nada sem antes assinarmos o contrato, apenas a entrevista inicial, para o cliente se familiarizar com o escritório”.<sup>31</sup> Feito o levantamento, inicia-se o processo de desenvolvimento do projeto. O processo criativo só acontece com a junção de todas as informações coletadas do cliente, ou seja, suas necessidades e gostos. Esse processo é complementado por imagens de referências, solicitadas pela arquiteta, para que se tenha uma noção mais concreta do desejo e expectativa do cliente.

---

<sup>30</sup> Relato obtido através da entrevista realizada no dia 24/04/2020 com o escritório Entropia.

<sup>31</sup> Relato obtido através da entrevista realizada no dia 04/05/2020 com o escritório NN Delgado.

No escritório NN Delgado, o Estudo Preliminar (EP), é caracterizado pelo briefing, pelo levantamento e o layout.

Dependendo da demanda do projeto, onde, na maioria das vezes somos contratados para fazer um apartamento ou uma casa inteiras (sic), montamos uma planta de layout a partir do levantamento – que é o estudo preliminar baseado em todas as necessidades do cliente – e essa planta de layout **eu desenho a mão** e passo para as meninas, que são três estagiárias e uma arquiteta. Elas repassam tudo para um programa no computador, AutoCAD, fazendo a planta humanizada e apresento para o cliente, em uma segunda reunião, onde vemos possíveis mudanças e, caso haja alguma alteração no layout proposto, faço junto com o cliente e decidimos logo como tudo vai ficar.<sup>32</sup>

Com a aprovação do EP, inicia-se o estudo detalhado de cada ambiente, onde cada ambiente é desenhado a mão pela arquiteta Nadya e repassado para a equipe onde será feita a elaboração do modelo tridimensional do projeto (3D) através do programa Sketchup, no computador. “É sempre assim, eu desenho a mão e passo para a equipe modelar e finalizar no computador”.<sup>33</sup> Em uma outra reunião, é apresentado o projeto tridimensional (3D) para que o cliente possa aprovar ou alterar algum detalhe. Em caso de alterações, a arquiteta faz um novo desenho à mão e repassa para a equipe alterar no modelo 3D. Novamente é mostrado ao cliente, em outra reunião, para que o projeto seja aprovado e que seja iniciada a fase de projeto executivo.

Essa reunião de apresentação do projeto 3D, dependendo da quantidade de ambientes, se for um apartamento ou uma casa inteiras (sic), eu nunca mostro de uma vez. Essa etapa geralmente ocorre em duas ou três reuniões, porque se eu deixar para mostrar tudo de uma vez, provavelmente vou demorar, em torno de um mês para marcar com o cliente e assim demora muito entre um contato e outro. Sinto que o cliente pode se sentir “abandonado”, então prefiro manter o cliente mais próximo de mim, sem deixá-lo esquecido, fazendo esse contato mais frequente durante uma ou duas semanas de apresentações.<sup>34</sup>

Com todo o projeto 3D aprovado e finalizado, inicia-se a fase de Projeto Executivo (PE), com todas as plantas técnicas necessárias para que ocorra a execução da obra do cliente. Como por exemplo, planta de demolir e construir, planta de revestimentos, planta de forro, planta de elétrica e iluminação, entre outras plantas técnicas. “Não tenho um prazo padrão para desenvolver o projeto executivo, vai depender muito da complexidade do projeto”.<sup>35</sup> Finalizada a fase do PE, acontece a

---

<sup>32</sup> Relato obtido através da entrevista realizada no dia 04/05/2020 com o escritório NN Delgado.

<sup>33</sup> Relato obtido através da entrevista realizada no dia 04/05/2020 com o escritório NN Delgado.

<sup>34</sup> Relato obtido através da entrevista realizada no dia 04/05/2020 com o escritório NN Delgado.

<sup>35</sup> Relato obtido através da entrevista realizada no dia 04/05/2020 com o escritório NN Delgado.

entrega física do projeto, também em formato de caderno técnico, para que o cliente possa iniciar sua obra.

Acerca da supervisão das atividades desempenhas pela equipe, ao ser questionada sobre como ocorre esse processo, a arquiteta Nadya respondeu que é feita por ela e por outra arquiteta contratada do escritório. A arquiteta contratada supervisiona a equipe de estagiárias, porém, a Nadya sempre está sendo comunicada do que está acontecendo e também participando dessa supervisão.

Quando não estou no escritório, eu determino algumas tarefas para a arquiteta repassar para a equipe, só que sinto falta de uma certa firmeza dela. Então eu preciso sempre estar presente para ver o desenvolvimento das atividades de todo mundo e, se não tiver essa cobrança, a equipe fica relaxada [...] A arquiteta que faz parte da minha equipe também fica responsável por todas as estagiárias e por revisar os projetos em desenvolvimento. Então qualquer problema ou dúvida, as estagiárias se reportam à arquiteta e, caso não seja resolvido, o problema é repassado a mim, para que eu possa resolver o que for preciso.<sup>36</sup>

Foi perguntado, à entrevistada, sobre o processo de comunicação que existe no escritório, se havia reuniões de alinhamento no escritório e, caso houvesse, se tinha alguma frequência nesse processo, ela respondeu que não, porém mencionou “faço algo parecido com isso”.<sup>37</sup>

[...] eu até faço algumas reuniões, mas nunca com todo mundo da equipe. Sempre faço separadamente, cada estagiária. Alguns pontos eu converso com a arquiteta e ela repassa para as estagiárias. Acho que por esse motivo, é que fico com tanta cobrança, todo dia, com as estagiárias.<sup>38</sup>

Um método de comunicação adotado pela arquiteta, é a existência de um quadro informativo no interior do escritório, visível a todos, onde estão listadas as principais informações da rotina do mesmo. Informações como prazos, membro da equipe responsável por determinada função, reuniões com clientes e outras, são algumas das informações existentes nesse quadro. Outra finalidade do quadro é que tem uma função didática no que se refere às explicações de projetos ou dúvidas feitas pela arquiteta. Ele é usado para explicar como funciona algum detalhe específico de projeto ou para ilustrar alguma informação para a equipe, por exemplo.

Quando elas não entendem minha explicação, eu desenho no quadro, que tem na sala que elas trabalham, de uma forma bem didática e bem explicativa.

---

<sup>36</sup> Relato obtido através da entrevista realizada no dia 04/05/2020 com o escritório NN Delgado.

<sup>37</sup> Relato obtido através da entrevista realizada no dia 04/05/2020 com o escritório NN Delgado.

<sup>38</sup> Relato obtido através da entrevista realizada no dia 04/05/2020 com o escritório NN Delgado.

Mesmo assim, se a pessoa não entender, eu procuro sempre estar ao lado para sanar qualquer dúvida.<sup>39</sup>

A arquiteta ainda completou afirmando que “ocorrem diversos erros e retrabalhos no processo de desenvolvimento dos projetos”<sup>40</sup> e, por esse motivo, prefere supervisionar de perto as atividades desempenhadas, uma vez que são muitos detalhes em todos os projetos. Afirmou também que reconhece que a equipe “perde” muito tempo fazendo correções de projeto por alguma falha de comunicação entre ambas as partes e que, algumas vezes, os erros de projeto são reproduzidos nas obras e, para corrigi-los, isso demanda tempo e pequenos transtornos. Outro fato mencionado pela arquiteta é que ela é muito presente na execução das obras e, por isso, frequentemente se ausenta do escritório.

Acerca de como é transmitido para a equipe quais atividades administrativas do escritório e por quem é desempenha cada uma delas, a arquiteta foi questionada como isso acontecia, na prática, e respondeu que isso acontece de uma forma natural. No recrutamento de estágio, por exemplo, a arquiteta Nadya apresenta o escritório e as pessoas que já trabalham nele e o que cada membro da equipe é responsável. Dessa forma, a pessoa que for escolhida já conhece o cotidiano do escritório, como cada “setor” funciona e as respectivas funções que irá desempenhar.

Quando questionada se a equipe passou por algum tipo de treinamento acerca de como funcionam os processos organizacionais de um escritório de arquitetura de interiores, ela respondeu que não houve e nunca pensou a respeito do assunto, porém completou que poderia ser válido, em algum momento, e acreditava que essa ação poderia solucionar algumas questões de organização internas do seu escritório.

Em sua entrevista, ainda sobre desempenho de atividades, a arquiteta fora questionada se as funções da equipe são mutáveis, ou não, de acordo com a demanda de projetos do escritório, ela respondeu que sim, sempre mudam, e que tudo dependia da situação e necessidade. De forma geral, uma determinada atividade é concentrada numa mesma pessoa e não “todas fazem tudo”, segundo ela. Completou ainda que existem situações em que é necessário um membro desenvolver todo o projeto sozinho, do início ao fim, porém não é uma prática

---

<sup>39</sup> Relato obtido através da entrevista realizada no dia 04/05/2020 com o escritório NN Delgado.

<sup>40</sup> Relato obtido através da entrevista realizada no dia 04/05/2020 com o escritório NN Delgado.

frequente do escritório. “Geralmente cada estagiária fica responsável por uma etapa do projeto para otimizar o tempo de produção”.<sup>41</sup>

Dando continuidade à entrevista concedida pela arquiteta, quando perguntada se existia algum problema, no cotidiano do escritório, gerado pela falta de cumprimento de processos já determinados, ela respondeu que existiam alguns. Os problemas mencionados por ela estão demonstrados no relato citado anteriormente da presente entrevista. Além do que foi citado, a arquiteta relatou que o cumprimento dos prazos também era um problema que precisava ser resolvido no escritório.

[...] a questão do cumprimento de prazos. Quando eu me programo para uma pessoa da equipe finalizar um determinado projeto, é porque eu já passei essa data para o cliente e, conseqüentemente, ao fim dessa atividade, eu já programo uma nova atividade para essa mesma pessoa, com outro prazo já definido e acordado com o outro cliente. Então, se essa pessoa atrasa em uma atividade, ela também vai atrasar na posterior e pode virar uma “bola de neve”. Eu preciso que todas cumpram, efetivamente, com os prazos estipulados.<sup>42</sup>

Fora questionado a arquiteta como o escritório lida com a alta demanda de projetos. A arquiteta relatou que já havia “perdido” diversos projetos porque não tem como se comprometer e comprometer sua equipe a desenvolver diversos projetos ao mesmo tempo ou focar completamente em algum cliente “com pressa” e deixar os outros projetos em *stand by*. “Vários clientes chegam com “pressa” para que eu entregue um projeto em duas semanas, por exemplo”.<sup>43</sup> Afirmou que os prazos de entrega de cada projeto são determinados de acordo com a demanda do momento. Caso um determinado cliente não concorde com o prazo mencionado, a arquiteta afirma não tem condições de fechar acordo.

Afirma também que, por esse motivo, não investe em divulgação dos seus serviços em suas mídias sociais, pois, “teria uma enorme demanda e, sem isso, o escritório já possui uma rotatividade grande de projetos e minha equipe não teria condição de atender. Eu entendo os limites da minha equipe e tenho medo de ter muito trabalho e não saber administrar tudo.”<sup>44</sup>.

Além disso, também fora perguntado como a arquiteta lida com a baixa demanda ou “períodos de escassez” de projetos. Ela afirmou que no início do escritório, isso era um fator preocupante, porém, atualmente, a arquiteta também

---

<sup>41</sup> Relato obtido através da entrevista realizada no dia 04/05/2020 com o escritório NN Delgado.

<sup>42</sup> Relato obtido através da entrevista realizada no dia 04/05/2020 com o escritório NN Delgado.

<sup>43</sup> Relato obtido através da entrevista realizada no dia 04/05/2020 com o escritório NN Delgado.

<sup>44</sup> Relato obtido através da entrevista realizada no dia 04/05/2020 com o escritório NN Delgado.

trabalha com gerenciamento de obras e menciona que “quando não tenho obras, tenho projetos, e quando tenho poucos projetos, tenho obras [...] o escritório nunca fica totalmente parado.”<sup>45</sup> Cabe ressaltar que não há uma ação efetiva para mudar o cenário de “escassez”. É preciso prever riscos, nesse caso ter estratégias para atrair clientes. Ainda que as estratégias não sejam uma prática utilizada (devido à possuir o gerenciamento de obras como outra oferta de serviço), é preciso ter um determinado planejamento em *stand by*, caso seja necessário em algum momento. Os riscos sempre serão presentes.

Para finalizar a entrevista, quando questionada sobre como ela e escritório estão funcionando, no que se refere à administração das atividades, nessa atual situação de pandemia, a arquiteta afirmou que tudo está acontecendo de forma virtual. Ela afirma que sempre mantém, como controle, uma lista atualizada dos clientes do escritório. Nessa época de pandemia, além da lista de clientes, a arquiteta menciona ter outro controle, que é referente às atividades operacionais desempenhadas por sua equipe. Esse controle acontece através do WhatsApp.

Fico controlando o que cada pessoa tem feito, através do WhatsApp e peço que sempre estejam me enviando como está o andamento do projeto [...] com a pandemia e toda equipe trabalhando em casa, me faço presente cobrando, diariamente, o andamento dos projetos e sempre revisando cada etapa. Tanto eu quanto a outra arquiteta que faz parte da equipe.<sup>46</sup>

A arquiteta finalizou a entrevista dizendo que nesse período de pandemia está mais “em cima” ainda da equipe, sempre cobrando e reforçando dos prazos de cada projeto. “Se eu não ficar em cima não vai pra frente”.<sup>47</sup>

### 5.1.3 Entrevista realizada com o escritório Singular Arquitetura

Dando continuidade às entrevistas do presente estudo de caso, a terceira participante foi a Bianca Tereza, do escritório Singular Arquitetura. Atualmente, o escritório atua no mercado da arquitetura, porém enfoque na área da arquitetura de interiores e reformas. O escritório também tem como maior demanda os projetos residenciais e comerciais. Há quatro anos atuando no mercado e tem sede fixa com

---

<sup>45</sup> Relato obtido através da entrevista realizada no dia 04/05/2020 com o escritório NN Delgado.

<sup>46</sup> Relato obtido através da entrevista realizada no dia 04/05/2020 com o escritório NN Delgado.

<sup>47</sup> Relato obtido através da entrevista realizada no dia 04/05/2020 com o escritório NN Delgado.

sala comercial em edifício corporativo na cidade e constitui uma equipe de uma estagiária, uma arquiteta contratada e a arquiteta Bianca.

Nesse sentido, para que fosse possível uma análise mais assertiva e precisa, a entrevista teve como foco os projetos de tipologia residencial.

Assim como os demais escritórios entrevistados, a arquiteta Bianca iniciou a entrevista falando sobre o processo de projeto, quando questionada acerca de como funciona estruturação e organização dos processos internos que existem no escritório.

Na etapa inicial, o primeiro contato com o cliente, a arquiteta explica, antes de tudo, como funciona todo o processo de projeto, para depois, ouvir as principais necessidades e o tipo de projeto que está sendo solicitado pelo cliente. Quando possível, o escritório entra em contato com a construtora para obtenção da planta do local de intervenção. Caso não haja, é cobrada uma taxa de R\$150,00 para que seja feito um levantamento prévio do local, para que tenha noções gerais da dimensão do projeto e sua complexidade. Com as informações transmitidas por ele, a arquiteta explica também como funciona o processo orçamentário dos projetos, o que será entregue, o passo a passo de todas as etapas e deixando bem claro que “não é uma simples proposta de orçamento, todo projeto é muito personalizado, cada caso é um caso, ou seja, uma justificativa em cima do orçamento”.<sup>48</sup>

Bianca mencionou que esse orçamento é um arquivo em PDF que é enviado por e-mail para o cliente, com o descritivo das atividades e do que serão entregues, o prazo que será finalizado e o valor do projeto. Com o contrato assinado, é feito o levantamento convencional de medidas no local pela equipe de estagiárias e uma arquiteta contratada do escritório. Após disso, inicia-se o processo de criação do projeto, onde a responsável pelo projeto é envolvida, no processo criativo, deixando-a à vontade para sugestões.

Esse processo de criação demora em torno de 2 a 3 dias, a depender do tamanho do projeto, onde o mesmo é iniciado direto na elaboração do modelo tridimensional, o projeto em 3D, no programa Sketchup. Na segunda reunião com cliente, o projeto 3D é apresentado, sem estar renderizado, fazendo uma espécie de “caminhada dentro do projeto”, segundo a arquiteta, para que ele entenda de forma clara, como está sendo proposto cada ambiente e, caso seja necessário alguma alteração, a arquiteta o faz, no momento de reunião, junto com o cliente. Juntamente

---

<sup>48</sup> Relato obtido através da entrevista realizada no dia 15/05/2020 com o escritório Singular Arquitetura.



com a apresentação da modelagem, eu é apresentado um *moodboard* físico, onde são expostos os principais materiais, em amostras, que estão sendo propostos no projeto para o cliente ver pessoalmente. “Isso faz parte do processo de convencimento, para que o cliente tenha uma sensação mais concreta do que está sendo exposto”<sup>49</sup>.

Com o Estudo Preliminar (EP) aprovado, que nesse escritório é caracterizado apenas pela modelagem do projeto 3D, inicia-se o processo de desenvolvimento do Projeto Executivo (PE) onde ocorrerá a divisão das tarefas com a equipe.

Geralmente uma das estagiárias fica com a parte de desenho técnico e a outra fica com a parte das imagens virtuais. A parte técnica do projeto sempre é iniciada por mim, onde, em cada prancha, em anoto o que será feito e a estagiária desenvolve.<sup>50</sup>

Nessa fase de desenvolvimento do projeto executivo a arquiteta mencionou sempre estar presente, dando suporte, tirando dúvidas, explicando e fazendo muitos desenhos à mão. A etapa de Projeto Executivo, no escritório Singular Arquitetura, é caracterizada por todas as pranchas existentes desde a planta de layout até o último detalhamento necessário. Com todo PE finalizado e corrigido, é feita a impressão do projeto, entregue presencialmente para o cliente, em formato físico de caderno técnico, e uma segunda via digitalizada via e-mail.

A próxima etapa, antes de iniciar a obra, é sair com o cliente para compra de materiais. “Quando a obra começa, eu levo minhas estagiárias para as visitas onde, é possível checar de perto a execução do projeto e/ou perceber possíveis erros, sempre com o projeto em mãos para a verificação ser assertiva. Ao fim da obra, saio novamente com o cliente para compra de objetos de decoração, se solicitado”.<sup>51</sup>

Com relação à organização da esfera financeira do escritório, a arquiteta afirma que faz o controle de todas as finanças por meio de um programa específico de finanças, o Junq, onde existe um relatório de todos os compromissos do mês, tanto da parte escritório-equipe quanto escritório-cliente. Bianca completa mencionando que por meio desse programa é possível escolher a forma de pagamento e, em caso de inadimplências, existe a opção de acrescentar juros ou não. A arquiteta faz o agendamento de todos os pagamentos por meio de lembretes e, perto do vencimento

---

<sup>49</sup> Relato obtido através da entrevista realizada no dia 15/05/2020 com o escritório Singular Arquitetura.

<sup>50</sup> Relato obtido através da entrevista realizada no dia 15/05/2020 com o escritório Singular Arquitetura.

<sup>51</sup> Relato obtido através da entrevista realizada no dia 15/05/2020 com o escritório Singular Arquitetura.

de cada compromisso, uma mensagem com o boleto é enviada automaticamente para o cliente, lembrando cada compromisso.

Acerca da supervisão de qualidade das atividades operacionais desempenhadas, quando questionada sobre como acontece esse controle ela afirmou que é feita apenas por ela. “Após cada prancha finalizada, eu reviso e vejo a necessidade de possíveis correções. As correções de projeto são feitas pelo computador, no programa AutoCAD, onde eu copio o arquivo que estou corrigindo e mudo a nomenclatura para que elas saibam que o arquivo foi revisado e corrigido por mim. Assim, em cada arquivo haverá todas as observações necessárias e quais correções foram feitas”.<sup>52</sup>

Ao ser perguntada se existem reuniões de alinhamento com equipe e se há frequência nesse processo, a arquiteta respondeu que realiza e que considera uma etapa fundamental para a boa comunicação entre ambas as partes.

As reuniões são feitas duas vezes por semana, no início (segunda-feira) e perto do final da semana (quinta-feira), para que a gente possa ter noção de tudo de que foi feito e do que não foi. Essas reuniões são rápidas, porém é possível resolver várias questões e nela a gente alinha questão de prazos e faz um balanço geral de todas as atividades. Elas também servem muito para que eu possa conhecer melhor a produtividade da minha equipe, por exemplo, onde eu sempre pergunto se será possível cumprir o prazo estipulado com folga ou se vamos entregar apenas no dia acordado com o cliente.<sup>53</sup>

Em relação a como é transmitido para a equipe quais atividades envolvem a administração de um escritório de arquitetura de interiores e por quem é desempenhada cada uma delas, a arquiteta respondeu que tudo acontece no recrutamento do regime de estágio. Assim que ela aumenta a equipe do escritório, acontece uma entrevista informal, com o(a) possível estagiário(a), onde várias questões são abordadas por ela, como por exemplo, quais serviços o escritório trabalha, qual perfil de colaborador está buscando, remuneração e atividades desempenhadas pela sua equipe. Ou seja, ela faz uma apresentação do escritório.

Quando eu recruta pessoas para minha equipe, eu faço uma pequena apresentação do escritório e meus serviços e também já deixo bem claro o que ela irá fazer no escritório. Então toda equipe já inicia suas atividades sabendo de suas responsabilidades. Na minha equipe tenho uma arquiteta, onde frequentemente delego algumas tarefas que as estagiárias não fazem,

---

<sup>52</sup> Relato obtido através da entrevista realizada no dia 15/05/2020 com o escritório Singular Arquitetura.

<sup>53</sup> Relato obtido através da entrevista realizada no dia 15/05/2020 com o escritório Singular Arquitetura.

como por exemplo, tendo autonomia de atendimento aos clientes e participando das reuniões, fazendo anotações e observações.<sup>54</sup>

A respeito da utilização de processos organizacionais no rotina de um escritório de arquitetura de interiores, quando questionada se sua equipe havia passado por algum tipo de treinamento acerca do assunto, a arquiteta respondeu que não. Entretanto, ela acredita que o próprio regime de estágio é muito voltado para o aprendizado do estagiário, então “de certa forma, se o estagiário tiver interesse e curiosidade em aprender sobre esses aspectos mais administrativos, ele vai acabar aprendendo, na prática do dia a dia, observando como funciona toda dinâmica interna do escritório”.<sup>55</sup>

Quando perguntada se as funções desempenhadas pela equipe são mutáveis, ou não, de acordo com a demanda do escritório, ela respondeu da mesma forma, afirmando que o regime de estágio é voltada para o aprendizado do aprendiz e que, na sua opinião, não é ideal que o estagiário fique limitado a apenas um tipo de função. Segundo a arquiteta:

[...] é preciso conhecer, ainda de que superficialmente, cada função, cada parte do processo. É claro que com muita cautela. Isso deve ser pensado e organizado, até porque nenhum estagiário vai ficar mudando de função a cada mês trabalhado. Isso é um processo lento, porém necessário para a aprendizagem do estagiário.<sup>56</sup>

A arquiteta ainda completou afirmando que dependendo da situação, ela sempre inclui uma estagiária em algumas etapas mais práticas e técnicas fora do escritório, como por exemplo, no momento de escolha de materiais. Ela acredita que para que o estagiário possa ter certo conhecimento de como escolher um determinado material e o porquê, é necessário aprender na prática, dentro das lojas, junto com o cliente e os fornecedores. “Ali, dentro da loja, junto dos fornecedores e dos clientes, o estagiário aprende muito mais que dentro do escritório, é um pequeno treinamento prático pra ele (a)”.<sup>57</sup> Outra situação é leva-las para visitar obras, para que as estagiárias possam saber como funciona uma determinada execução, como é feito um determinado acabamento ou detalhe de material, por exemplo.

Quando questionada sobre a existência de problemas oriundos da falta de cumprimento de processos já determinados, a arquiteta afirmou que já houve, mas

---

<sup>54</sup> Relato obtido através da entrevista realizada no dia 15/05/2020 com o escritório Singular Arquitetura.

<sup>55</sup> Relato obtido através da entrevista realizada no dia 15/05/2020 com o escritório Singular Arquitetura.

<sup>56</sup> Relato obtido através da entrevista realizada no dia 15/05/2020 com o escritório Singular Arquitetura.

<sup>57</sup> Relato obtido através da entrevista realizada no dia 15/05/2020 com o escritório Singular Arquitetura.

que conseguiu superá-los. Ela afirma “é raro acontecer, mas geralmente não temos esse tipo de problema”<sup>58</sup> (relacionado à processo de projeto), pois, está muito presente em todas as etapas de desenvolvimento dos projetos, corrigindo de perto prancha por prancha, sanando dúvidas diariamente com a equipe e sempre se comunicando de forma simples e clara. Bianca ainda afirmou que seu maior problema era a questão financeira do escritório, antes de conhecer a plataforma Juno, onde havia muita inadimplência por parte dos clientes e que sempre se via “perante uma situação constrangedora e desconfortável”<sup>59</sup>, segundo ela.

Eu não tinha uma forma, além do contrato, de cobrar meu cliente e de me resguardar, caso ele não pagasse no dia acordado. Então existia essa falha no processo de cobrança, pois, muitas vezes os clientes não pagavam na data certa e gerava certo desconforto e constrangimento por eu estar “cobrando” aquele cliente. Então adotei o programa Juno para resolver esse problema.<sup>60</sup>

A arquiteta ainda completou falando sobre o processo de cumprimento de prazos. Ela se previne sempre acordando prazos confortáveis com os clientes, para que sua equipe e ela possam surpreendê-los, entregando os projetos antes do prazo previsto, por exemplo.

Em relação a alta demanda de projetos no escritório, quando perguntada como ela lidava com essa situação, ela respondeu que, principalmente, alongando os prazos de entrega, sempre que possível ou recrutando mais estagiários. “Quando sei que o escritório está com muitos projetos ao mesmo tempo, eu procuro aumentar os prazos de entregas e sempre procuro combinar isso da melhor forma possível com meus clientes. Com isso, já houve duas situações em que tive que aumentar a equipe, temporariamente, para poder suprir essa necessidade”.<sup>61</sup>

Ainda sobre as demandas do seu escritório, Bianca fora questionada em como lidava com a baixa demanda de projetos. Quando o escritório está com poucos projetos, ela utiliza algumas estratégias para atrair atenção de possíveis cliente. Afirmou que isso acontece, principalmente, através de muitas ações nas redes sociais.

Eu sempre soube, desde que abri meu escritório que, majoritariamente, meu público vem das redes sociais. Então, eu sempre busco investir mais tempo nessa esfera. Não apenas no Instagram, por exemplo, mas nas mídias em geral. Como exemplo dar entrevista a um programa ou jornal, ou fazer uma reportagem, para que possa canalizar e divulgar meu potencial. Outra ação

---

<sup>58</sup> Relato obtido através da entrevista realizada no dia 15/05/2020 com o escritório Singular Arquitetura.

<sup>59</sup> Relato obtido através da entrevista realizada no dia 15/05/2020 com o escritório Singular Arquitetura.

<sup>60</sup> Relato obtido através da entrevista realizada no dia 15/05/2020 com o escritório Singular Arquitetura.

<sup>61</sup> Relato obtido através da entrevista realizada no dia 15/05/2020 com o escritório Singular Arquitetura.

que sempre procuro estar presente é participando ou promovendo de diversos eventos, junto com fornecedores parceiros.<sup>62</sup>

Por fim, a última pergunta feita ao terceiro escritório entrevistado, é com relação a como está funcionando o gerenciamento, como um todo, do escritório, das atividades e da equipe, nesse contexto atual de pandemia. A arquiteta respondeu que está funcionando inteiramente de modo virtual. O processo de desenvolvimento dos projetos continua acontecendo da mesma forma de antes, só que a equipe trabalhando em casa. Ela afirmou que, diariamente, está em contato com a equipe para saber como está o andamento das atividades, através do WhatsApp e o controle das todas as atividades está sendo feito através da ferramenta Google Drive.

Esse processo ficou mais lento com toda essa pandemia, até porque tudo está parado, obras, reformas e lojas, então ocorre que houve uma desaceleração no desempenho das atividades. As reuniões que fazíamos normalmente, antes dessa pandemia, estão ocorrendo com a mesma frequência só que por meio de vídeo chamadas, na plataforma Zoom, duas vezes por semana. Para o controle das atividades, antes mesmo do isolamento, eu utilizava no escritório a plataforma do Google Drive, onde eu tenho todo o controle do que está sendo feito e o que não está. Então combinei com minha equipe que todos os dias, às 17h, é enviado o arquivo de cada estagiárias por essa plataforma, para que eu veja em que fase está aquela atividade.

Ainda completou que, quando necessário, também utiliza as chamadas de vídeo para realizar pequenas reuniões com o cliente em andamento, apresentar algumas fases de projeto. Através das chamadas de vídeo, também acontecem as consultorias online, que fazem parte do portfólio de serviços prestados pelo escritório, que é um processo inteiramente virtual.

## **5.2 Resultados e análise das entrevistas realizadas**

Após a apresentação dos escritórios, serão apresentados e analisados os pontos de convergência e divergência entre os mesmos, para que se tenha um panorama amplo do que cada método ou processo representa. Os dados adquiridos através das entrevistas aplicadas, junto aos arquitetos acerca da gestão dos processos em seus escritórios, foram levantados e serão expressos com suas respectivas análises.

---

<sup>62</sup> Relato obtido através da entrevista realizada no dia 15/05/2020 com o escritório Singular Arquitetura.

Como forma de organização da pesquisa, para melhor entendimento e para que seja possível a elaboração de um diagnóstico mais preciso, as análises feitas serão divididas por temas. Todos esses temas, os processos, que serão comparados e analisados estão agrupados nos subcapítulos 5.2.1 ao 5.2.4. O roteiro semiestruturado que norteou as entrevistas realizadas está apresentado nos apêndices, disposto no final da presente pesquisa para consulta.

### 5.2.1 Processo Criativo

Através das entrevistas anteriormente feitas, fica nítido que esse processo é semelhante entre todos os escritórios, porém com suas respectivas especificidades. Primeiramente, quando se trata de processo criativo, é comum crer que isso varia de profissional para profissional e, muito provavelmente, isso é uma afirmação verdadeira. Entretanto, existem alguns pontos onde é possível apontar semelhanças nos métodos adotados pelos escritórios analisados.

Como por exemplo, a existência do briefing, nesta etapa inicial, como ferramenta norteadora e fundamental para iniciação o projeto, onde o cliente e suas necessidades são o centro de tudo. Isso se deve ao fato de que, segundo Kowaltowski (2011), existem diversos métodos e estudos para estimular a criatividade durante o processo criativo. Dentre eles está a abordagem em que o indivíduo (cliente) é o centro do processo (briefing) e o produto final (projeto) é a criação.

Esta etapa de briefing é essencial para que se possa compreender o que o cliente necessita e está buscando. Sem ela, o processo de percepção do arquiteto seria dificultado uma vez que se pode ter precisão, através do briefing, dos gostos, desejos, necessidades, particularidades e especificidades do principal ator desse processo, o cliente. O questionário de briefing tem como principal função tangibilizar aquilo que o cliente idealiza quando contrata um arquiteto, ou seja, através dessa ferramenta é possível que se tenha uma noção mais palpável, ainda que muito superficial, do que será o então projeto.

Cabe mencionar que a aplicabilidade desta ferramenta existente no processo criativo dos três escritórios, é realizada de formas distintas. A exemplo de apenas um dos escritórios possuir um padrão de briefing de acordo com a tipologia de projeto solicitada pelo cliente, o escritório Entropia Arquitetura. Os demais escritórios não possuem briefings já elaborados, variando, assim, de projeto para

projeto. É importante mencionar que se tenha um processo bem definido para que se otimize tempo e que não haja possíveis falhas de comunicação entre arquiteto e cliente.

Quando não se tem um processo já delimitado, nesse caso, é provável que haja erros de percurso, como por exemplo, a falta de alguma informação relevante, que passou despercebida, uma vez que se tem frequentemente o retrabalho de elaborar um briefing específico para cada cliente. É importante pontuar que no questionário de briefing, quanto mais informação, melhor. Isso é ilustrado conforme Pradella (2016) menciona que a existência de um processo bem definido tem o papel de servir de instrumento para facilitar a comunicação, bem como servindo de elo entre as estratégias organizacionais e as atividades diárias realizadas junto aos processos que estruturam a empresa. Entretanto, para isto ocorrer eles devem ser difundidos e praticados.

Desta forma, pode-se afirmar que um briefing assertivo é imprescindível para garantia de um processo criativo assertivo e de um posterior projeto de sucesso. O cliente e suas necessidades devem ser encarados como maior e principal prioridade no processo de elaboração do projeto e não apenas um fator trivial. Os projetos de arquitetura de interiores comumente são associados aos criadores e não ao usuário principal, o cliente. É necessário que se atenda às necessidades do cliente de tal forma que o projeto tenha “a cara” de quem irá utilizar o espaço e não de quem o fez, a priori.

Nesse contexto, outro fator comum percebido em dois dos três escritórios entrevistados, é a solicitação (feita pelos profissionais aos clientes) de imagens de referência como recurso de criação do projeto. Essas imagens servirão, além do briefing, como um dos meios norteadores para geração de ideias, baseadas nas necessidades do cliente, é claro. Quando as arquitetas solicitam essas imagens aos clientes, é com relação ao que cliente se agrada, quais cores, texturas e revestimentos ele prefere, qual estilo de projeto chama mais sua atenção, ou seja, o cliente envia aquilo que se assemelha aos seus desejos. Com elas, o profissional, além de otimizar seu tempo tentando “adivinhar” detalhes que possam ter ficado subentendidos durante o briefing, ele tem uma percepção palpável dos anseios do cliente.

Essa técnica é utilizada por diversos arquitetos, pois, acreditam ser um meio muito importante para geração de ideias. As imagens de referência servem justamente para referenciar - como o próprio sentido da palavra - as preferências do

cliente e não copiá-las. Elas irão servir de complemento no processo criativo, onde, muitas vezes, a junção das mesmas possa originar um novo significado e o início de projeto que atenda aos anseios do cliente e possa surpreendê-lo.

Pode-se considerar uma peça importante para garantia de uma proposta de projeto assertiva no momento da apresentação ao cliente. Ainda que o arquiteto tenha um leque extenso de experiências, bastante vivência com processo criativo e criatividade aguçada, é sempre importante adquirir uma percepção tangível daquilo que o cliente deseja. As imagens de referência só atuam como facilitadoras nesse processo de percepção do arquiteto, Com isso, é sempre válido inserir o cliente nesse processo de criação do projeto para que ele tenha o sentimento de pertencimento e produzir uma nova experiência.

Juntamente com as imagens de referência, outra ferramenta adotada por dois dos escritórios entrevistados para melhorar o entendimento do projeto é a utilização do moodboard. O moodboard seja ele virtual ou físico, nos escritórios Entropia e Singular, é uma ferramenta importante para facilitar a compreensão do cliente quanto ao projeto que lhe está sendo apresentado. Por meio dele é possível tangibilizar as noções básicas do cliente de como será seu ambiente, os revestimentos que serão utilizados, pintura, papel de parede, texturas e combinações.

O moodboard é um excelente fator para efetivar o processo de convencimento do cliente, para que ele possa compreender de forma mais clara e concreta a estética do seu projeto. Isso causa entusiasmo e confiança do cliente para com o arquiteto. É necessário sempre obter meios e formas mais lúdicas de fazê-lo enxergar a nossa percepção enquanto profissionais. O papel dos profissionais é de sempre facilitar a vida do cliente, seja solucionando problemas, atendendo às suas necessidades e até mesmo utilizando caminhos que buscam auxiliar seu entendimento.

Outra abordagem que é comum a todos os escritórios entrevistados é o método de desenho à mão, que também é algo comum nessa etapa inicial de criação. É nítido que para todos os escritórios, a melhor forma de representar uma ideia para que ela seja entendida, é por meio do desenho, como está ilustrado nas entrevistas realizadas. Cabe lembrar que esse método é utilizado na rotina de criação de projetos, dentro do escritório, com a equipe que irá desenvolvê-los. Ainda que esse método não seja adotado na totalidade das fases projetuais, ele é presente não apenas na etapa



de processo criativo, como também para esboçar algum detalhamento específico nas fases posteriores do projeto.

É inegável que a tecnologia facilitou e facilita todos os processos de comunicação e desenvolvimento de atividades nos dias em que vivemos. Entretanto, nada melhor do que colocar no papel uma ideia repentina que, se fosse diretamente no computador, possivelmente não teria o mesmo efeito. Nessa fase de testes com o desenho, as tentativas e os erros têm-se uma liberdade criativa maior e o processo acontece de forma orgânica, naturalmente. É importante a existência das etapas de desenho na concepção de projetos, pois, humaniza o processo de projeto que é tão “computadorizado”.

Pode-se afirmar que a utilização do desenho à mão, no interior dos escritórios, otimiza o tempo do processo criativo, uma vez que o entendimento por parte da equipe é mais simplificado e de fácil assimilação, quando comparado ao uso do computador, onde tudo é estático e automático. O ato de “rabiscar” permite maior exercício da criatividade e um envolvimento maior entre a criação e quem a fez, o arquiteto. O croqui é a maneira mais simples e rápida de expressar uma ideia, por isso é possível afirmar que o tempo é otimizado quando se utiliza o desenho a mão, ainda que não se tenha domínio de determinadas técnicas artísticas.

Outro ponto percebido durante as entrevistas realizadas, é que apenas um dos escritórios utiliza a conceituação como meio de elaboração dos seus projetos. Isso é demonstrado na primeira entrevista realizada do presente estudo de caso. Para as arquitetas que utilizam esse método como processo de criação, todo projeto deve possuir um conceito, um sentido, uma explicação para que se chegue às escolhas. Todo o projeto gira em torno do conceito definido, onde são analisadas a fundo os laços e memórias afetivas do cliente, o perfil do cliente e seu comportamento, ou seja, é estudo mais detalhado e específico de cada cliente a fim de encontrar um norte para se projetar com propósito.

É possível afirmar que esse processo de conceituação de projetos é complexo e pouco utilizado como meio de criação projetual, na arquitetura de interiores. Esse tipo de abordagem é mais vista e utilizada em projetos arquitetônicos e urbanísticos, onde toda decisão tem uma explicação e significado voltados para um conceito central. Na arquitetura de interiores as decisões também seguem uma linha de raciocínio e também são embasadas por algum fator determinante, porém, não da mesma forma.

A utilização de conceitos em projeto de arquitetura de interiores é algo que demanda tempo e dedicação extras, o que pode significar um período mais extenso e diferenciado nas entregas de projeto, por exemplo. Isso pode não ser tão interessante para os profissionais da área que trabalham com prazos mais curtos e possuem alta demanda de projetos.

### 5.2.2 Processo de Projeto

Por meio das entrevistas realizadas, pôde-se perceber que o processo de projeto, nos três escritórios analisados, é significativamente diferente em cada um. Ficou nítido que cada escritório possui um determinado tipo de processo para o desenvolvimento dos seus projetos. Como comentado anteriormente, esse processo é algo muito individual de cada arquiteto. Não existe uma maneira certa ou errada de desenvolvê-lo. Cada escritório tem sua própria “cartilha” para ser seguida. No entanto, existem etapas que são essencialmente importantes de serem cumpridas para se alcançar o sucesso em um projeto de arquitetura de interiores.

Dentre elas, estão as etapas básicas citadas pela Associação Brasileira de Escritórios de Arquitetura – ASBEA, onde pontua que existem quatro fases principais dos serviços de arquitetura, e as etapas citadas na NBR 13.532 que fazem parte do processo de projeto. Ambas as colocações estão citadas no quadro abaixo, já utilizado anteriormente no presente trabalho, onde é possível fazer uma comparativo das fases existentes em cada diretriz.

Quadro 3 Processo de Projeto

PROCESSO DESCRITO PELA NBR 13.532	MANUAL DE SERVIÇOS DE ARQUITETURA ASBEA	
LEVANTAMENTO DE DADOS	CONCEPÇÃO DO PRODUTO	{ FASE A
PROGRAMA DE NECESSIDADES		
ESTUDO DE VIABILIDADE		
ESTUDO PRELIMINAR	DEFINIÇÃO DO PRODUTO	{ FASE B
ANTEPROJETO		
PROJETO LEGAL		
PROJETO BÁSICO	IDENTIFICAÇÃO DE SOLUÇÃO DAS INTERFACES	{ FASE C
PROJETO EXECUTIVO	PROJETO DE DETALHAMENTO DE ESPECIALIDADES	{ FASE D

Fonte: elaborado pelo autor

Cabe mencionar que nas etapas citadas no processo descrito pela ASBEA há uma tentativa de se encaixar nas etapas de projetos de arquitetura citadas pela NBR 13.532, para garantia de um respaldo não abarcado pela norma. Algumas dessas etapas não são cumpridas em projetos de arquitetura de interiores, por não possuir devida obrigatoriedade e/ou necessidade. Como é o caso das etapas de estudo de viabilidade, projeto legal e projeto básico como serão visto nos comparativos de processo de projeto de cada escritório analisado.

Para melhor entendimento de como será feito o comparativo de processos de projeto de cada escritório, foram elaborados alguns quadros explicativos onde é possível perceber quão diferentes são os processos de projeto existentes e cada escritório entrevistado. Nos quadros a seguir, serão utilizadas como comparativo dos projetos de arquitetura de interiores, as etapas existentes na NBR 13.532 sobre projetos de arquitetura. O primeiro quadro a ser analisado é o processo do escritório Entropia Arquitetura.

Quadro 4 Processo de Projeto Entropia Arquitetura

PROCESSO DE PROJETO DESCRITO PELO ESCRITÓRIO ENTROPIA ARQUITETURA	PROCESSO DESCRITO PELA NBR 13.532
LEVANTAMENTO FÍSICO NO LOCAL IMAGENS DE REFERÊNCIA	LEVANTAMENTO DE DADOS
BRIEFING CONCEITO	PROGRAMA DE NECESSIDADES
	ESTUDO DE VIABILIDADE
ESTUDO DE LAYOUT PLANTA DE CONVEÇÕES MAQUETE TRIDIMENSIONAL MOODBOARD	ESTUDO PRELIMINAR
PLANTAS TÉCNICAS RENDERIZAÇÕES	ANTEPROJETO
	PROJETO LEGAL
	PROJETO BÁSICO
PLANTAS TÉCNICAS FINALIZADAS DETALHAMENTOS VISTAS HUMANIZADAS MEMORIAIS	PROJETO EXECUTIVO

Fonte: elaborado pelo autor

Além de ficar nítido que existem três etapas ausentes desse processo, estudo de viabilidade, projeto legal e projeto básico, o diferencial evidente do escritório Entropia, como citado pelas arquitetas, é a existência do conceito com ferramenta de concepção dos projetos. A conceituação dos projetos desse escritório está inserida na fase que corresponde ao programa de necessidades, juntamente com o briefing do projeto, que estão ilustrados no quadro acima.

Vale ressaltar que a ausência das três etapas citadas se dá a fato de ser um processo de projetos de arquitetura de interiores e que este não possui respaldo técnico na definição de etapas de projeto. No entanto, existem algumas legislações que servem como diretriz técnica na elaboração de projeto de arquitetura de interiores. Como exemplo legislações para medidas de pé direito mínimo, vãos de ventilação e circulação mínimas etc.

Outro fator que não acontece com frequência na arquitetura de interiores é a aprovação prévia da prefeitura com alvará de construção (projeto legal). Apesar de ser importante para fiscalizar o projeto, não é uma prática adotada, pois, normalmente os condomínios têm suas próprias convenções e diretrizes. Além disso, também não existe a necessidade de licitações (projeto básico) em projetos de arquitetura de interiores, portanto é outra etapa que não é adotada nessa área de atuação.

Outro destaque do Quadro 4 está na fase de estudo preliminar que é composta pelo estudo de layout, planta de convenções, maquete tridimensional e moodboard. Nos demais escritórios entrevistados, a fase de estudo preliminar se limita apenas às maquetes tridimensionais e estudos de layout. Apenas no escritório Entropia, o estudo preliminar contém também a planta de convenções, onde é apresentada ao cliente juntamente com o layout proposto, o projeto em 3D e o moodboard. As arquitetas acreditam que, dessa forma, o entendimento do cliente acerca de quais intervenções serão feitas no ambiente (planta de convenções), é facilitado sendo apresentadas juntamente a proposta de layout e o projeto em 3D.

Pode-se concluir que uma vez que o cliente percebe, no papel, onde serão feitas as intervenções e logo depois como ficará o ambiente depois das alterações feitas, é possível afirmar que é mais fácil dele entender essas intervenções, do que se essa planta fosse apresentada em outra etapa posterior, separadamente do projeto tridimensional.

Como mencionado anteriormente, o papel do arquiteto é facilitar a compreensão do cliente acerca das informações técnicas existentes no projeto. A planta de convenções sendo apresentada na fase de estudo preliminar faz com que o cliente saiba, de forma mais clara, o que realmente será alterado em seu ambiente, sendo uma estratégia assertiva de explicação e assimilação para o cliente.

Outro fator percebido apenas nesse escritório é a existência da etapa de Anteprojeto. As arquitetas afirmam que nessa etapa os clientes tinham dificuldades em visualizar o que significava determinada planta de técnica e, por isso, passaram a fazer uma apresentação separada apenas para essa etapa. Nessa apresentação elas defenderam que conseguem comunicar melhor ao cliente o que será utilizado (materiais, acabamentos e luminárias) e quais os custos estimados. Afirmaram que o anteprojeto são todas as pranchas técnicas “mais robustas que envolvem obra”<sup>63</sup> para partir para os detalhamentos mais específicos. Nessa fase também é onde são finalizadas, por completo, as imagens em 3D (renderizações) onde não haverá nenhuma alteração a ser feita.

A fase de Anteprojeto é mais utilizada quanto se diz respeito aos projetos de arquitetura e urbanismo. Na arquitetura de interiores essa etapa não é amplamente difundida, pois, não existe nenhuma norma específica voltada apenas para projetos de arquitetura de interiores. No entanto, é sabido que na etapa de Anteprojeto, entre diversos detalhes técnicos que existem, têm-se também detalhes para áreas molhadas, detalhes construtivos de execução, memoriais descritivos, entre outros. Com isso, é critério dos escritórios (enquanto não há criação de norma específica) definir de se terá ou não essa fase de projeto.

Uma vez que a grande parte das plantas que são elaboradas durante o desenvolvimento do projeto de arquitetura de interiores é para ser executadas de fato, remetem ao fato de estar inseridas na etapa de projeto executivo. Assim como no projeto de arquitetura, nos projetos de interiores a fase de executivo é tudo aquilo que será posteriormente produzido durante a obra, ou seja, executado de fato.

Sendo assim, pode-se concluir que a existência da etapa de Anteprojeto na arquitetura de interiores, percebido pelas entrevistadas, é meramente opcional. Cada escritório tem suas preferências e processos organizacionais que julgam ser necessários. É importante mencionar que não há maneira certa ou errada de

---

<sup>63</sup> Relato obtido através da entrevista realizada no dia 24/04/2020 com o escritório Entropia.

categorizar o que irá conter em cada etapa de projeto. Os profissionais da área têm liberdade para decidir e definir quais etapas de projeto deve existir nesse processo.

No que se refere à etapa que corresponde ao projeto executivo, um diferencial desse escritório é a concepção de memoriais como última atividade antes da entrega do projeto ao cliente, além das plantas técnicas e detalhamentos também presentes nessa etapa e existentes nos demais escritórios. Cabe ressaltar que esses memoriais citados pelas arquitetas são diferente dos memoriais descritivos contidos na norma de projeto de arquitetura. Apesar de a nomenclatura ser igual, o objetivo é distinto pelo fato não haver regulamentação para etapas de projetos de interiores onde os profissionais apenas utilizam o termo em comum.

Essa etapa (os memoriais) foi mencionada apenas por este escritório e se refere a todos os materiais e acabamentos, louças e metais, eletrodomésticos, mobiliários e luminárias e até mesmo as cortinas que serão utilizadas no projeto. Todas essas informações são dispostas em formato de tabelas, onde são ilustradas as especificações do produto, nome do produto, valor estimado, quantidade e imagem para facilitar no momento da compra.

Segundo as arquitetas essa é uma etapa importante para que todas as aquisições do cliente sejam feitas de maneira assertiva. Pode-se concluir que o memorial é um fator de suma importância para garantir uma obra menos turbulenta. No caso de São Luís, onde grande parte das lojas não possui pronta entrega de materiais, é imprescindível calcular as quantidades corretas para que não haja erros de quantitativos de materiais, pois, isso demanda tempo (uma vez que será necessário um novo pedido) e possivelmente a obra pode estagnar.

A concepção de memoriais como esses, proporciona uma maior liberdade de compra ao cliente, fazendo com que ele não fique “refém” da disponibilidade do arquiteto nem do próprio fato de não entender tecnicamente o que aquilo se trata. Um memorial bem explicativo e intuitivo promove segurança ao cliente.

Dando continuidade às análises por meio dos quadros comparativos, o segundo escritório que terá seu processo de projeto analisado é o escritório NN Delgado Arquitetura. Assim como o escritório Entropia, o presente escritório também possui algumas etapas ausentes do seu processo de projeto, o estudo de viabilidade, projeto legal e o projeto básico, pelo mesmo motivo descrito anteriormente.

Quadro 5 Processo de Projeto NN Delgado Arquitetura

PROCESSO DE PROJETO DESCRITO PELO ESCRITÓRIO NN DELGADO ARQUITETURA	PROCESSO DESCRITO PELA NBR 13.532
BRIEFING LEVANTAMENTO FÍSICO NO LOCAL IMAGENS DE REFERÊNCIA	LEVANTAMENTO DE DADOS
	PROGRAMA DE NECESSIDADES
	ESTUDO DE VIABILIDADE
ESTUDO DE LAYOUT MAQUETE TRIDIMENSIONAL RENDERIZAÇÕES	ESTUDO PRELIMINAR
	ANTEPROJETO
	PROJETO LEGAL
	PROJETO BÁSICO
PLANTAS TÉCNICAS DETALHAMENTOS	PROJETO EXECUTIVO

Fonte: elaborado pelo autor

Assim, o processo de projeto utilizado por esse escritório está expresso no Quadro 5, onde fica nítido perceber uma diferença que existe apenas no escritório NN Delgado, a etapa do briefing é realizada previamente, antes da assinatura do contrato e está inserida na fase que corresponde ao levantamento de dados. A arquiteta acredita que é uma forma de familiarizar o cliente com o escritório, ainda que não tenham acordado nenhum compromisso e faz com que ela tenha uma compreensão superficial do projeto que está sendo solicitado.

Além das três etapas ausentes, anteriormente citadas, a etapa que corresponde ao programa de necessidades também fica ausente, uma vez que o briefing foi realizado previamente pela arquiteta. Esse dado é importante ser mencionado e pode variar dependendo da visão do profissional. A arquiteta defendeu que o briefing sendo feito no contato inicial, além de aproximar o cliente, otimiza o tempo que seria utilizado para isso, posteriormente. Ela ainda completou que essa etapa acontece de duas formas, por vezes o primeiro contato com o cliente é diretamente no escritório e em outras situações o briefing é enviado por e-mail.

Pode-se afirmar que a etapa do briefing é imprescindível para garantir um projeto de sucesso e com resultados assertivos. O ideal é ter uma reunião presencial com cliente para que, juntos, possam responder às perguntas do briefing, pois, na presença do arquiteto, o cliente tem a segurança de sanar quaisquer dúvidas que

surgirem. Quando essa etapa é negligenciada ou não é feita de modo efetivo, algumas informações podem ficar subentendidas e isso pode resultar em uma proposta de projeto com diversas alterações e, conseqüentemente, retrabalhos e tempo ocioso.

Significa dizer que o briefing deve ser feito com cliente presencialmente ou virtualmente, se for o caso, ainda que seja através de chamadas de vídeo, porém que o cliente possa ter o contato visual com o arquiteto. Nessa etapa de projeto é onde se extrai do cliente todas as informações, dados e necessidades. Quando ela é simplesmente enviada por e-mail, pode haver dúvidas do cliente em uma determinada pergunta ou até mesmo não saber o significado de algum termo, por exemplo. Com isso, o cliente entenderá que isso é uma mera formalidade trivial e não compreende que é a etapa mais importante para elaboração do projeto como um todo. É sempre importante estar presente no momento da coleta de informações do projeto para conseguir coletar o máximo de informações possível e “saber analisar” o comportamento do cliente em cada resposta.

Outra questão que deve ser pontuada é o fato de que a maquete tridimensional está inserida na etapa referente ao estudo preliminar, em todos os escritórios entrevistados. Com isso é possível perceber um processo padrão adotado por todos os arquitetos participantes da presente pesquisa. É possível afirmar que a etapa de estudo preliminar é mais importante etapa do desenvolvimento dos projetos. Nela se tem a “base” de todo o projeto, ou seja, o essencial e primordial para depois seguir com os detalhes mais específicos. Quanto aos prazos de desenvolvimento dessa etapa, é necessário entender que ela demanda maior tempo e dedicação, pois, a partir dela é que acontecerão as “ramificações” complementares de projeto.

Além das etapas ausentes e já mencionadas, no escritório NN Delgado a etapa de anteprojeto é inexistente. Como pontuado anteriormente, a existência da etapa de Anteprojeto na arquitetura de interiores é meramente opcional. Cada escritório tem suas preferências e processos organizacionais que julgam ser necessários.

Por fim, o último escritório a ter seu processo de projeto ilustrado e analisado é Singular Arquitetura. Como demonstrado no Quadro 6, esse escritório possui as mesmas etapas ausentes dos escritórios anteriores, o estudo de viabilidade, projeto legal e projeto básico. Além dessas, a fase de anteprojeto também é inexistente do processo de projeto analisado. No entanto, apesar de algumas semelhanças, o terceiro escritório possui um padrão diferente dos demais.



Quadro 6 Processo de Projeto Singular Arquitetura

PROCESSO DE PROJETO DESCRITO PELO ESCRITÓRIO SINGULAR ARQUITETURA	PROCESSO DESCRITO PELA NBR 13.532
LEVANTAMENTO FÍSICO NO LOCAL	LEVANTAMENTO DE DADOS
BRIEFING	PROGRAMA DE NECESSIDADES
	ESTUDO DE VIABILIDADE
MAQUETE TRIDIMENSIONAL MOODBOARD FÍSICO	ESTUDO PRELIMINAR
	ANTEPROJETO
	PROJETO LEGAL
	PROJETO BÁSICO
PLANTA DE LAYOUT PLANTAS TÉCNICAS DETALHAMENTOS RENDERIZAÇÕES	PROJETO EXECUTIVO

Fonte: elaborado pelo autor

É perceptível que o escritório Singular possui um processo mais simplificado e com menos etapas, quando comparado aos outros entrevistados. Na etapa que corresponde ao levantamento de dados, por exemplo, apenas o levantamento físico do local completa essa fase inicial. O briefing, assim como no escritório Entropia, também está inserido na fase que corresponde ao programa de

necessidades. No entanto, o destaque está no estudo de layout que não está inserido na fase referente ao estudo de preliminar.

Cabe mencionar que nesse escritório, a utilização do moodboard também está inserida na etapa que corresponde ao estudo preliminar. A arquiteta mencionou, durante a entrevista, que apresenta um moodboard virtual e um físico contendo alguns elementos desse painel de informações em formato de pequenas amostras de materiais e objetos, por exemplo. Ela acredita que dessa forma, com amostras dos materiais que serão utilizados no projeto, o cliente é mais facilmente convencido e é gerada uma sensação de entusiasmo e confiança no mesmo.

Durante a entrevista a arquiteta também mencionou que o processo criativo é baseado apenas no briefing e na conversa realizada com o cliente. Afirmou também que o processo inicial do projeto é elaborado diretamente na concepção da maquete tridimensional, o projeto 3D, e acredita que assim otimiza o tempo que levaria somente para o estudo de layout. Com essa metodologia é possível que o cliente não compreenda uma visão holística do seu projeto. Quando se tem a percepção de uma planta de layout, ainda que o cliente não entenda logo de início, as informações são esclarecidas através da maquete 3D. Quando se tem apenas a maquete como ferramenta de compreensão da proposta do projeto, sem uma etapa prévia, pode haver algum conflito no entendimento do cliente.

A planta de layout como etapa prévia ao projeto 3D facilita a compreensão do cliente no que se refere aos espaços, às mudanças que estão sendo propostas, a posição de um determinado elemento, as dimensões dos ambientes etc. Estes por sua vez, não são percebidos apenas com a apresentação de um projeto, ainda que seja tridimensional. A apresentação de uma planta pode não ser intuitiva e autoexplicativa para pessoas que não são da área, no entanto, com a explicação de um profissional acerca de cada elemento apontado e a demonstrado de forma explicativa, pode ser peça fundamental para assimilação do cliente para com seu projeto. Uma etapa complementar a outra quando estão agrupadas, juntas.

Assim como nos demais escritórios, o Singular Arquitetura não possui a etapa de anteprojeto em seu processo de projeto. O elemento de destaque do processo desse escritório é a etapa que corresponde ao projeto executivo. Nela tem-se desde a planta de layout até os últimos detalhamentos e renderizações. Um ponto inusitado é o fato de o layout e as renderizações estarem inserido nessa etapa, não sendo elaborado na etapa de estudo preliminar, como mencionado.

No caso desse escritório que na fase de elaboração do projeto 3D não são apresentadas as imagens renderizadas para o cliente, apenas a modelagem prévia, fazendo uma espécie de caminhada no “interior” do projeto tridimensional. A arquiteta defende que se as imagens renderizadas fossem mostradas na apresentação do projeto 3D, poderia haver alguma alteração e o tempo utilizados para renderizá-las seria perdido. Com isso, o escritório adotou apenas na etapa de projeto executivo, quando não haverá nenhuma alteração, a existência das imagens finalizadas.

Esse posicionamento é plausível quando nos referimos à otimização do tempo de trabalho. Apresentando a modelagem “crua” para o cliente, ele compreende o que está sendo proposto, ainda que não haja imagens realistas para o fazê-lo e caso seja solicitada alguma alteração, ela é feita rapidamente sem ter que refazer a imagem que já tinha sido renderizada anteriormente. Com a aprovação total do projeto 3D é que são renderizadas as imagens. Um ponto que poderia ser levantado é a possibilidade de inserir as renderizações na etapa referente ao anteprojeto para que a fase de projeto executivo seja voltada apenas para elaboração das pranchas técnicas do projeto em questão, ou seja, tudo aquilo que será executado.

Diante do exposto em todos os processos de projeto analisados nos respectivos escritórios, como forma de facilitar a compreensão acerca das análises feitas, foi elaborado um quadro onde foi possível compilar todas as informações levantadas. Esse quadro é o resultado da análise gerada pelo entendimento de cada processo de projeto citado anteriormente. Como nos outros escritórios entrevistados, a proposta abaixo também não possui três etapas já mencionadas, o estudo de viabilidade, projeto legal e projeto básico, uma vez que não existe aporte teórico nem norma técnica que regule as etapas referentes ao projeto de arquitetura de interiores.

Cabe ressaltar, como já mencionado anteriormente, que não existe uma diretriz técnica para quais são as fases de projeto relativas à arquitetura de interiores. As fases do projeto de interiores são pautadas em função das fases que existem (em norma) para elaboração de projetos de arquitetura onde não estão definidas para serem utilizadas na arquitetura de interiores. Com isso, os profissionais utilizam os termos definidos nas fases dos projetos de arquitetura para os projetos de interiores em busca de validar seu processo, porém são exigências técnicas de projeto distintas. Dessa forma, as fases que correspondem ao levantamento de dados, programa de necessidades, estudo preliminar, anteprojeto e projeto executivo, por exemplo, são

utilizados apenas para corresponder às mesmas, porém, na prática não há relação com a norma de projetos de arquitetura.

Para dar início ao processo proposto, um dos destaques é a existência do pré-briefing que está inserido na etapa que corresponde ao levantamento de dados. O pré-briefing, como o nome sugere, é uma etapa antes do briefing propriamente dito. É denominado de pré, pois, além de ser uma etapa prévia, tem como característica principal uma pequena quantidade de perguntas, sendo estas mais objetivas e superficiais com relação à solicitação de projeto que está sendo feita. Diferentemente no briefing tradicional onde se procura aprofundar-se no máximo de informações possível, essa etapa inicial deve facilitar a comunicação do arquiteto com o cliente para que o mesmo se sinta familiarizado com o escritório e o arquiteto não necessite destinar tanto tempo e dedicação que um briefing tradicional demandaria. Esse pré-briefing pode ser um arquivo enviado ao cliente por e-mail ou até mesmo um link contendo um pequeno formulário rápido.

Quadro 7 Processo de Projeto Proposto pela autora da pesquisa

PROPOSTA DE PROCESSO DE PROJETO DESCRITO PELA AUTORA DO TRABALHO	PROCESSO DESCRITO PELA NBR 13.532
PRE-BRIEFING LEVANTAMENTO FÍSICO NO LOCAL IMAGENS DE REFERÊNCIA	LEVANTAMENTO DE DADOS
BRIEFING	PROGRAMA DE NECESSIDADES
	ESTUDO DE VIABILIDADE
PLANTA DE CONVENÇÕES ESTUDOS DE LAYOUT MOODBOARD FÍSICO MAQUETE TRIDIMENSIONAL	ESTUDO PRELIMINAR
RENDERIZAÇÕES	ANTEPROJETO
	PROJETO LEGAL
	PROJETO BÁSICO
PLANTAS TÉCNICAS DETALHAMENTOS VISTAS HUMANIZADAS MEMORIAIS E ORÇAMENTOS	PROJETO EXECUTIVO

Fonte: elaborado pelo autor

Outros pontos essenciais que devem conter na etapa que corresponde ao levantamento de dados é a existência do levantamento físico do local e as imagens

de referência. Caso o arquiteto não tenha acesso as planta do local de intervenção é imprescindível que se faça o levantamento de medidas, pois, sem elas, não possível dar inicio ao projeto. Outro fator importante é que o arquiteto solicite imagens de referencia ao cliente. Essas imagens facilitam a percepção do profissional quanto aos desejos do cliente e, de certa forma, faz com que ele se sinta parte desse processo, ou seja, que está contribuindo para concepção do seu projeto.

Dando continuidade as discussões do Quadro 7, nota-se que o briefing continuou na etapa que corresponde ao programa de necessidades. A etapa de briefing é referente a um dos processos mais importantes para a concepção projetual. Todas as decisões tomadas são pautadas por meio dele e todo o projeto será norteado as partir de seus dados. É importante mencionar que o briefing é um processo que necessita ser assertivo devido a sua importância. Quando não se elabora um documento bem planejado, possivelmente informações importantes podem passar despercebidas e, conseqüentemente, diversas alterações de projeto.

Uma decisão que vale a pena ser analisada é o fato de haver diferentes briefings para diferentes tipologias de projeto, assim como acontece no escritório Entropia Arquitetura. É importante que se tenha um padrão definido para essa atividade no interior dos escritórios, pois, como mencionado no capítulo de gestão deste trabalho, ter processos bem definidos promovem ganhos em desempenho com a eliminação de possíveis falhas no desenvolvimento das atividades. Com isso, o arquiteto sabe exatamente o que extrair do cliente de acordo com a tipologia de projeto e no decorrer do desenvolvimento do briefing, caso haja necessidade, acrescenta-se alguma pergunta mais específica (CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO, 2016).

Na etapa que corresponde ao estudo preliminar, foi percebida a relevância e necessidade de adicionar a planta de convenções a esta etapa. Incorporar essa prancha técnica na apresentação inicial ao cliente facilita a compreensão dele acerca de quais as intervenções que serão feitas no local. Ainda que seja uma planta com informações técnicas, o profissional pode utilizar diversos artifícios para esclarecer ao cliente o que está sendo representado e ainda tendo o auxilio da planta layout para facilitar esse entendimento. A planta de convenções sendo apresentada nessa etapa tem papel explicativo e complementar, uma vez que está sendo demonstrada juntamente à planta de layout, moodboard (virtual e/ou físico) e a maquete tridimensional.

Todas essas etapas sendo apresentadas juntas, na fase de estudo preliminar, se complementam entre si e tangibilizam o processo criativo anteriormente realizado. É importante mencionar que a maquete, nesta etapa, não é apresentada já com as imagens renderizadas, apenas a modelagem sendo apresentada “caminhando” no interior do projeto 3D para que o cliente compreenda melhor cada elemento que está sendo proposto e não somente vistas estáticas. Dessa forma, caso haja alguma alteração no projeto, isso pode ser feito sem maiores problemas e as imagens só serão renderizadas com a aprovação total do cliente, quando não haverá nenhuma alteração a ser feita posteriormente.

Com isso, a fase de renderização das imagens do projeto ficará na etapa que corresponde ao anteprojeto. Estas podem ser apresentadas ao cliente até mesmo de forma remota, por meio de chamadas vídeo, para otimizar o tempo de ambas as partes. Dessa forma, a etapa de anteprojeto seria preenchida com uma atividade que precede a fase do projeto executivo.

Com isso, inicia-se a etapa que corresponde ao projeto executivo, onde se tem a elaboração e desenvolvimento de toda parte técnica do projeto que será posteriormente executado na obra. Nessa etapa, além de todas as plantas técnicas, terá também todos os detalhamentos específicos, marcenaria, marmoraria, entre outros, e as vistas humanizadas de todos os ambientes para facilitar o entendimento acerca das informações contidas nas plantas anteriores. Ademais, a última etapa do processo de projeto, é uma atividade cuja importância está relacionada à sua finalidade.

Os memoriais e orçamentos são essenciais para garantir assertividade nas aquisições feitas pelos clientes. Além disso, facilita esse processo de compra, uma vez que os memoriais são informações dispostas em formato de tabelas, onde são ilustradas as especificações do produto, nome do produto, valor estimado, quantidade e imagem para facilitar no momento da compra.

Dessa forma, pode-se concluir que o memorial é um fator de suma importância para garantir uma obra menos turbulenta. No caso de São Luís, onde grande parte das lojas não possui pronta entrega de materiais, é imprescindível calcular as quantidades corretas para que não haja erros de quantitativos de materiais, pois, isso demanda tempo (uma vez que será necessário um novo pedido) e possivelmente a obra pode estagnar.

Como mencionado anteriormente, a concepção de memoriais como esses, proporciona uma maior liberdade de compra ao cliente, fazendo com que ele não fique “refém” da disponibilidade do arquiteto nem do próprio fato de não entender tecnicamente o que aquilo se trata. Com isso, um memorial bem explicativo e intuitivo promove segurança ao cliente.

Além dos memoriais, outro elemento que complementa essas informações são os orçamentos. Da mesma forma que nos memoriais, os orçamentos são dispostos em tabelas, porém não são elaborados pelos arquitetos, mas sim solicitados às lojas e fornecedores de acordo com as informações dos memoriais que são enviados previamente aos mesmos. Após recebê-los, o escritório anexa esses orçamentos aos memoriais quando todo o projeto é entregue ao cliente ao final desta etapa.

Com isso, tem-se a finalização do processo de projeto proposto, resultado das análises a partir das entrevistas realizadas anteriormente. As informações coletadas durante as entrevistas foram de fundamental importância para compreender como funciona o processo de projeto em cada escritório e, assim, poder perceber, analisar e propor possíveis melhorias. Como já mencionado anteriormente, não existe forma certa ou errada de se elaborar um projeto ou até mesmo um padrão preestabelecido por norma. Isso é um fator opcional de cada profissional, onde cada um julga o que é necessário.

Além disso, a proposta de processo de projeto demonstrada acima é apenas uma análise crítica ou opinião baseada na experiência de outros arquitetos e também na bibliografia estudada. Contudo, pode-se afirmar que quanto mais específico e detalhado um processo é, maiores são as chances de se alcançar resultados positivos e efetivos. É importante mencionar que para se chegar a um processo bem definido e assertivo demanda tempo, vivência e estudo no assunto. Não existe uma “fórmula” que pode ser aplicada e replicada em quaisquer escritórios.

De modo a facilitar a compreensão acerca das tabelas elaboradas anteriormente, optou-se por unificá-las em uma única tabela. Dessa forma, a percepção total sobre das análises feitas torna-se mais coerente e notável.

Quadro 8 Processo de Projeto Proposto pela autora da pesquisa

PROCESSO DESCRITO PELA NBR 13.532	PROCESSO DE PROJETO ENTROPIA ARQUITETURA	PROCESSO DE PROJETO NN DELGADO ARQUITETURA	PROCESSO DE PROJETO SINGULAR ARQUITETURA
LEVANTAMENTO DE DADOS	LEVANTAMENTO FÍSICO NO LOCAL IMAGENS DE REFERÊNCIA	BRIEFING LEVANTAMENTO FÍSICO NO LOCAL IMAGENS DE REFERÊNCIA	LEVANTAMENTO FÍSICO NO LOCAL
PROGRAMA DE NECESSIDADES	BRIEFING CONCEITO		BRIEFING
ESTUDO DE VIABILIDADE			
ESTUDO PRELIMINAR	ESTUDO DE LAYOUT PLANTA DE CONVEÇÕES MAQUETE TRIDIMENSIONAL MOODBOARD	ESTUDO DE LAYOUT MAQUETE TRIDIMENSIONAL RENDERIZAÇÕES	MAQUETE TRIDIMENSIONAL MOODBOARD FÍSICO
ANTEPROJETO	PLANTAS TÉCNICAS RENDERIZAÇÕES		
PROJETO LEGAL			
PROJETO BÁSICO			
PROJETO EXECUTIVO	PLANTAS TÉCNICAS FINALIZADAS DETALHAMENTOS VISTAS HUMANIZADAS MEMORIAIS	PLANTAS TÉCNICAS DETALHAMENTOS	PLANTA DE LAYOUT PLANTAS TÉCNICAS DETALHAMENTOS RENDERIZAÇÕES

Fonte: elaborado pelo autor

### 5.2.3 Processos organizacionais e de gestão de qualidade

No que se referem aos processos organizacionais dos escritórios entrevistados, os dados foram coletados e serão expressos nesse capítulo em forma de análise. Como percebido durante as entrevistas, os processos organizacionais dos três escritórios são semelhantes, porém com algumas particularidades. Esse e outros processos são algo individual de cada profissional e empresa. Entretanto, existem etapas que são essencialmente importantes de serem cumpridas para se alcançar os objetivos traçados de forma efetiva.

Como abordado no capítulo 2.2, existem alguns tipos de processos existentes em escritórios de arquitetura de interiores que precisam ser seguidos para que as metas e objetivos sejam atingidos. Como por exemplo, processos de gestão de interdependências, processos relacionados ao escopo, ao tempo, aos recursos, às pessoas, à comunicação, entre outros, já especificados e exemplificados no capítulo da presente pesquisa citado acima.

Primeiramente, foi mencionado, durante a entrevista dos três escritórios, que tinham como forma de organização principal uma pasta “geral” contendo todos os



documentos essenciais padrão de cada escritório. Essa pasta era apresentada ao colaborador logo após seu recrutamento para que ele pudesse se familiarizar com os padrões do escritório. Esses padrões são com relação aos tipos de serviços ofertados pela empresa, projetos “modelo” (pranchas técnicas, configurações de pena, modelo de carimbo) onde o colaborador pudesse perceber a forma de trabalho, documentos como questionário de briefing, memoriais, escopo de projetos, entre outros.

É importante esclarecer essas questões organizacionais de um escritório devem acontecer logo no ato de recrutamento dos estagiários ou contratação de arquitetos, se for o caso. É preciso desenvolver uma espécie de planejamento global acerca do produto da empresa, os projetos. Além disso, todas as informações necessárias precisam ser documentadas para garantir sua rastreabilidade, como mencionado no tópico de “processos de gestão de interdependências” do presente trabalho. Não se pode deixar informações subentendidas para os recém-chegados ao escritório, pois, isso pode ocasionar retrabalhos e defasagem no desenvolvimento das atividades.

Além dos “documentos padrão” mencionados por todos os escritórios entrevistados, é importante desenvolver um organograma interno. Esse tipo de ferramenta serve como modo para estruturar a organização hierárquica da empresa, não apenas contento essa hierarquia como também as funções de todos os colaboradores, incluindo os gestores. É importante que toda a empresa tenha livre acesso a esse tipo de documento para saber exatamente a quem se reportar em determinada situação e até mesmo as responsabilidades de cada membro.

Ainda tratando-se dos processos organizacionais dos escritórios, um fator mencionado pelas arquitetas é que cada cliente possui uma pasta de arquivos. Nelas estão documentos importantes para consultas rápidas, como levantamento, check-lists de reuniões, entre outros. No escritório Entropia, existem também as pastas físicas de cada cliente com todos os documentos referentes ao projeto. Sobre as virtuais, cada pasta possui nomenclatura específica determinada por cada escritório. Assim como na pasta de arquivos de cada cliente, outras nomenclaturas específicas são utilizadas também para nomear arquivos de projeto de acordo com a etapa de desenvolvimento, por exemplo.

No caso de dois escritórios, o Singular e o NN Delgado, que possuem arquitetos juniores na equipe de colaboradores (não apenas estagiários). Foi

mencionado por ambos, que os estagiários primeiramente se reportavam a estes arquitetos juniores para depois solicitar o envolvimento do gestor. É importante que o gestor esclareça as funções, neste caso dos arquitetos juniores, para que eles saibam suas responsabilidades e sua participação no desenvolvimento das atividades do escritório. Se necessário, dando-os mais autonomia e atividades diferentes dos estagiários.

Com relação à definição das atividades desenvolvidas, sobre o processo de projeto, apenas um escritório, o Entropia, mencionou que cada escopo de projeto é de acordo com a necessidade do cliente. Significa dizer que cada cliente tem um pacote de serviços personalizado à sua demanda. Neste ponto é imprescindível delimitar de forma assertiva quais atividades serão desenvolvidas pela equipe (uma vez que cada projeto é personalizado), ou seja, o escopo de serviços para um determinado projeto. Os outros dois escritórios mencionaram que possuem um “padrão” de escopo já definido (baseado em uma média de todos os projetos já desenvolvidos anteriormente), porém, sempre que necessário, se adequam à solicitação do cliente.

Isso está ilustrado no tópico de “processos de gestão relacionados ao escopo” em que as necessidades do cliente, sejam elas explícitas ou implícitas devem estar claras e documentadas, ou seja, deve existir um documento contendo essas informações do cliente para que o mesmo possa ser consultado quando necessário. Esse documento pode ser físico ou virtual, mas com objetivo de que possa ser acessado facilmente pelo responsável do projeto.

Outro processo organizacional é com relação à definição de prazos e valores. Quando foram questionadas sobre ambas as questões, todas as arquitetas relataram que isso depende da tipologia de projeto, do nível de intervenção e da complexidade do mesmo. Ainda sobre valores, o escritório Entropia afirmou que já possui uma estrutura de cobrança já definida baseada em horas trabalhadas. Os outros dois escritórios também utilizam esse método de cobrança, no entanto não mencionaram sobre possuir ou não uma estrutura de cobrança consolidada.

Como já abordado anteriormente no presente trabalho, existem diversas formas de precificar um projeto e, para isso, algumas condicionantes. Localização geográfica, disponibilidade de mão de obra especializada, facilidade de acesso, concorrência, renda da população, cenário econômico, mercado local, entre outros. Além do método de cobrança por hora trabalhada, existem outros dois

métodos que são amplamente conhecidos, a cobrança por metro quadrado (m<sup>2</sup>) e a cobrança por percentual. Cabe mencionar que nenhuma delas é “certa” ou “errada”, pois, cada escritório tem suas particularidades e preferências, como descrito no tópico “processos relacionados aos custos”.

Pode-se considerar que a cobrança por hora trabalhada é um método significativamente complexo. Esse parâmetro baseia-se em um processo de projeto bem definido e eficiente, custos fixos da empresa, demanda de projetos (em algumas situações) e sazonalidade. É necessário que o líder conheça o potencial de produtividade e as limitações de sua equipe e tenha total controle sobre o tempo utilizado por ela para desempenhar as atividades delegadas. Com isso, por meio da otimização dos processos internos do escritório, é possível estipular com precisão os prazos e, por conseguinte, o valor do projeto.

Com relação à delimitação de prazos é importante mensurá-los através de cronogramas com as durações estimadas para o desenvolvimento das atividades, como descrito no tópico “processos relacionados ao tempo” do capítulo 2.2 do presente trabalho. Outra questão importante para defini-lo é prevendo possíveis riscos. Quando questionados sobre esse aspecto, os escritórios afirmaram seguir as mesmas condicionantes para estipulá-lo, porém, um dos escritórios mencionou que o cumprimento do mesmo era um problema cotidiano, o NN Delgado. A arquiteta afirmou que corriqueiramente necessita alterar os prazos com os clientes devido à equipe não conseguir finalizar as atividades no prazo acordado.

Isso ocorre quando não se prevê os riscos no planejamento dos prazos. Como exemplificado no tópico “processos relacionados ao risco” eles devem ser controlados ao longo do projeto, levando em consideração que sempre existirão. Dessa forma, não se tem “surpresas” ao longo dos processos. Não se pode definir prazos “apertados” uma vez que imprevistos podem acontecer no decorrer da atividade. Caso isso ocorra, o não cumprimento do prazo de uma determinada etapa pode afetar diretamente o prazo final de entrega. Para isso, é preciso que os gestores conheçam as limitações da sua equipe mantendo sempre uma boa comunicação.

Com isso, as relações entre equipe e gestores criadas na rotina do escritório, tornam-se importantes para se obter bons resultados em cada etapa. Essa relação está ilustrada no tópico “processos relacionados às pessoas” onde o gestor determina uma função para o colaborador de acordo com sua habilidade e sempre identificando suas responsabilidades. A determinação de tarefas mencionada por

todas as arquitetas entrevistadas ocorre também no momento do recrutamento dos colaboradores.

Outro fator de suma importância é a efetividade da comunicação. Quando se tem uma boa comunicação entre gestores e a sua equipe, as atividades são desempenhadas com maior efetividade, gerando, assim, inúmeros benefícios para que os processos sejam cumpridos da forma correta. Caso contrário, falhas de comunicação podem ser capazes de gerar diversos prejuízos, tanto no âmbito das atividades desempenhadas, quanto na garantia da qualidade do serviço prestado (GIL, 2020).

Sendo assim, é possível que haja defasagem no tempo da atividade, retrabalhos desnecessários e pessoas ociosas em seus postos de trabalho. É preciso que a liderança, nesse caso o arquiteto/gestor, tenha uma comunicação clara, precisa, consistente e, quando necessário, redundante, para que não sejam geradas dúvidas (GIL, 2020). Com isso, foi percebido que nos escritórios que os processos de comunicação acontecem de algumas formas.

A primeira delas é por meio de um quadro de tarefas, relato obtido pelos três escritórios, onde o mesmo é acompanhado diariamente por todos, tanto a equipe quanto as gestoras. Nesse quadro existem os principais compromissos daquele momento, clientes, reuniões, prazos, atividades etc. No entanto, foi mencionado pelas arquitetas do Entropia, que esse processo precisava ser mais efetivo, ou seja, ser seguido com mais rigor e disciplina, tanto por elas quanto pela equipe. Já o escritório NN Delgado utiliza o quadro não só para essas informações principais, como também para explicações e avisos rápidos.

É essencial, na etapa de comunicação, a clareza e transparência acerca da importância do cumprimento dos processos definidos. Entre os principais fatores que permeiam a entrega de projetos, o prazo é um dos mais importantes a ser seguido devido aos compromissos dos clientes e sua confiança no profissional.

Em detrimento do período de pandemia onde os colaboradores estão desenvolvendo suas tarefas em casa, o quadro utilizado pelos escritórios foi momentaneamente substituído por algumas ferramentas virtuais. O *Trello*, por exemplo, como já mencionado nas entrevistas, foi adotado pelo escritório Entropia, onde nele é possível acompanhar em tempo real todas as atividades

que estão sendo desenvolvidas. No Singular arquitetura, a ferramenta utilizada para esse gerenciamento de tarefas foi o *Google Drive*, onde também é possível controlar todas as atividades em tempo real. Apenas no escritório NN Delgado é que, nesse momento de pandemia, as atividades estão sendo monitoradas através do *WhatsApp*.

Neste aspecto, para garantir a efetividade nos processos de desenvolvimento de tarefas, por exemplo, é preciso obter ferramentas eficientes. Para o caso do último escritório citado onde todo o controle das atividades está sendo feito diretamente pelo aplicativo *Whatsapp*, seria menos arriscado haver um controle mais eficaz das atividades desempenhas e não somente pelo aplicativo. Pode ocorrer uma possível desorganização e cruzamento de informações. Aplicativos ou programas/softwarees específicos para essa finalidade auxiliam nessas demandas. Como já mencionado, é preciso prever riscos para mitigar problemas e levar em consideração que eles sempre irão existir.

Além das plataformas de organização de tarefa citadas, outra ferramenta utilizada para manter a comunicação, no escritório Entropia, através de vídeo chamadas é o *Whereby*, onde acontecem as reuniões virtuais, com a mesma frequência que anteriormente eram feitas de modo presencial. No escritório Singular, para a mesma finalidade (as reuniões), a ferramenta utilizada é *Zoom*. Além destes, para manter a comunicação diária, todos os escritórios mencionaram o aplicativo *WhatsApp*, onde as arquitetas se comunicam com a equipe por meio de grupos, no horário de trabalho.

Antes do contexto de pandemia, outro meio de comunicação utilizado por dois dos escritórios entrevistados, é a realização de reuniões semanais de alinhamento das atividades. Nelas são discutidas informações importantes e detalhes que precisam ser ajustados quanto a entregas de projetos e atividades desenvolvidas, por exemplo. O escritório NN Delgado relatou que não realiza reuniões de alinhamento com a equipe, mas sim com cada membro.

Anteriormente, no capítulo 2.2 da presente pesquisa, foi ilustrada a importância da existência de reuniões periódicas para se garantir uma comunicação efetiva, no tópico de processos relacionados à comunicação. As reuniões com toda equipe, e não somente de forma individual, são essenciais para diversas finalidades. Como por exemplo, unificar informações e não precisar replicá-las para cada colaborador separadamente, informar possíveis mudanças de

planejamento, novos clientes, novos projetos, entrada de novos colaboradores, pontualidade, geração de engajamento entre a equipe, discutir determinados problemas a fim de que não aconteça novamente, mediação de possíveis conflitos internos, são alguns dos fatores que tornam as reuniões como fator fundamental para exercício de uma comunicação efetiva.

Outro fator mencionado por dois escritórios entrevistados, Singular e Entropia, foi acerca do contato diário com a equipe e a participação efetiva das arquitetas no desempenho das atividades, que gera eficiência no processo de comunicação e controle acerca qualidade das tarefas. Em relação a isso, a arquiteta do terceiro escritório mencionou que devido ao fato de também ofertar como serviço o gerenciamento de obras, se ausenta com frequência do escritório e acredita que as falhas existentes ocorrem em detrimento disto.

É válido ressaltar que a presença do gestor na empresa é importante para estimular seus colaboradores, incentivar o cumprimento das atividades e também para auxiliá-los, quando necessário. No entanto, uma das mais importantes “missões” do gestor (ou dono) é fazer com que os processos em seu negócio aconteçam de forma efetiva independente da sua presença. Isso ocorre quando se tem um planejamento de processos bem delimitado e seguido com efetividade pela equipe. Para isso, é importante saber delegar tarefas de forma assertiva, para quem direcioná-las e ter colaboradores comprometidos com os resultados da empresa.

Acerca da gestão da qualidade que ocorre nos escritórios envolvidos na pesquisa, todos afirmaram que estão diretamente envolvidos nesse processo. Um aspecto comum a todos é que as gestoras ficam responsáveis por supervisionar as atividades desenvolvidas pela equipe. Em contrapartida, os escritórios NN Delgado e Singular mencionaram ter uma arquiteta junior contratada onde elas também ficam responsáveis pela supervisão das atividades desempenhadas pelo resto da equipe.

É importante ter um membro da equipe responsável por atividades que lhe dão autonomia. Nesse caso de escritórios de arquitetura de interiores, a supervisão dos outros colaboradores. Assim, o gestor (ou dono) não fica sobrecarregado com essa supervisão, evitando que erros passem despercebidos devido a essa sobrecarga.

Com isso, as arquitetas do escritório Entropia afirmaram que todas as correções de projeto e supervisão das atividades é feita por elas. Ainda que nos outros dois escritórios existam um colaborador responsável pela parte de supervisão, a correção de cada etapa dos projetos também é feita pelas gestoras. O aspecto comum do relato dos escritórios é que as correções feitas pelas gestoras são feitas prancha por prancha e quando há necessidade de ajustes elas renomeiam o arquivo para que fique evidente que precisam ser alterados. Assim, o processo de supervisão da qualidade torna-se eficiente e efetivo. Cabe mencionar que os processos de comunicação são essenciais para garantir bons resultados nos processos de gestão da qualidade.

No que se refere aos “processos relacionados aos recursos”, também mencionado no capítulo 2.2 do presente trabalho, um dos escritórios possui um processo definido quanto à esfera financeira, o Singular arquitetura. Todo controle acerca das finanças do escritório é feito através da plataforma virtual *Juno*. Nele estão contidos todos os compromissos tanto da parte escritório-equipe quanto escritório-cliente. Além disso, o processo de cobrança de pagamentos também é feito por meio dessa plataforma, para que não haja inadimplência.

No tocante aos outros dois escritórios, as arquitetas afirmaram que a parte financeira dos mesmos é controlada por elas. Devido ao fato de não haver um controle efetivo desse processo, relataram que ocorre inadimplência por parte dos contratantes e que isso gera alguns desconfortos na relação profissional-cliente. Relataram também que por vezes, já aconteceu de realizar o pagamento dos colaboradores com atraso e até mesmo questões burocráticas passarem despercebidas.

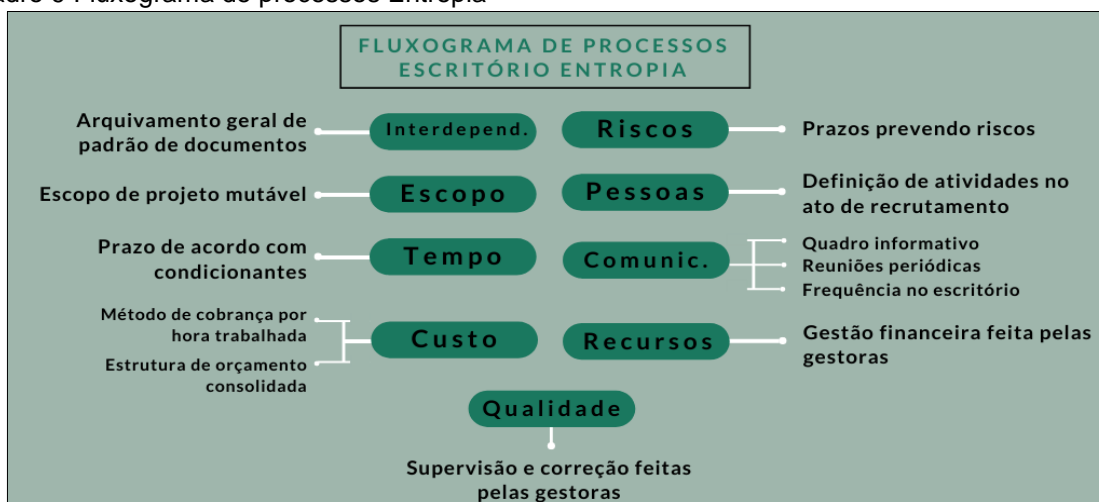
Ainda que a administração da esfera financeira seja uma questão aparentemente negligenciada, é importante existir a figura de um profissional habilitado da área para desenvolver essa função. A contratação de um contador ou até mesmo consultorias financeiras periódicas, são essenciais para garantir a saúde da empresa e controlar questões burocráticas corriqueiras para que problemas como os relatados sejam evitados.

Como enfatizado anteriormente, os processos são algo contínuo e feitos de forma padronizada com o intuito de alcançar um determinado resultado. Eles não têm início e fim determinados, uma vez que são cíclicos e necessitam ser bem definidos e delimitados para funcionar e gerar resultados positivos.

Pode-se afirmar que os processos, em qualquer empresa, funcionam em cadeia, em grupo. Quando um processo apresenta falhas, pode interferir negativamente no conjunto e, conseqüentemente, no resultado final.

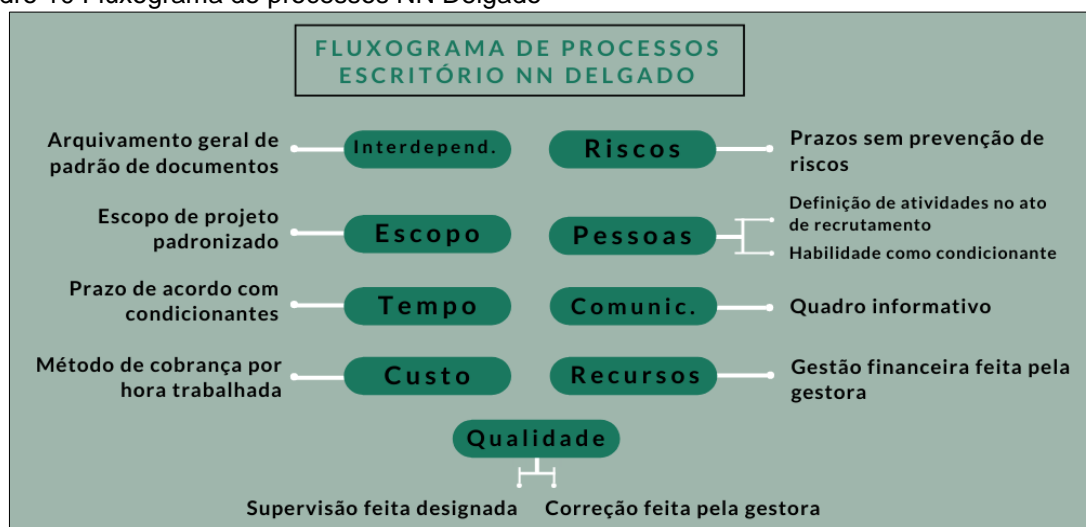
Para melhor entendimento acerca das análises realizadas, foram expressos abaixo alguns fluxogramas elaborados como forma de comparativo referente aos processos organizacionais de cada escritório entrevistado anteriormente. Os mesmos tiveram como objetivo principal a compilação dos dados levantados para que se possa perceber que, apesar de semelhantes, cada escritório possui suas respectivas particularidades, com relação a sua estruturação interna de processos, de acordo com suas necessidades.

Quadro 9 Fluxograma de processos Entropia



Fonte: elaborado pelo autor

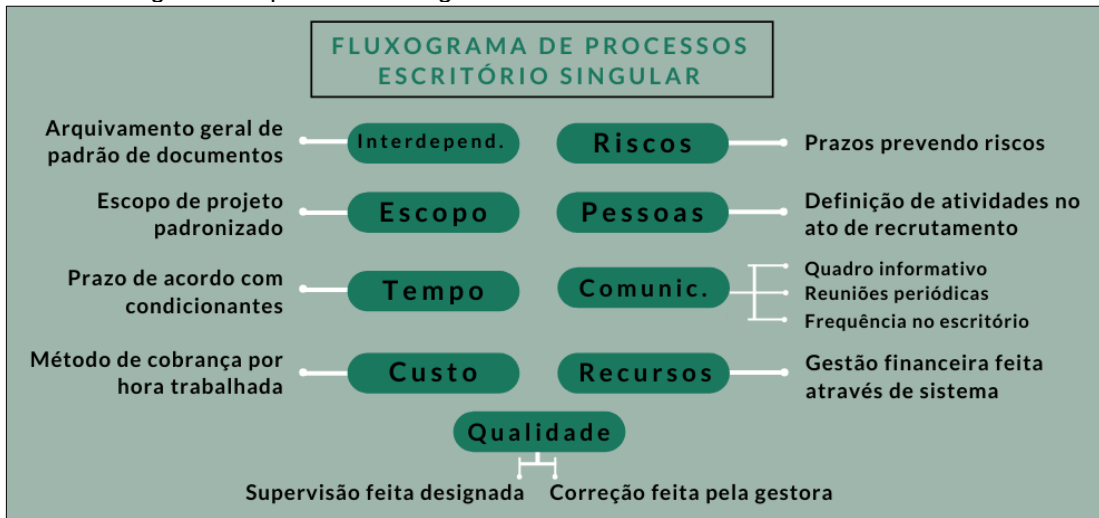
Quadro 10 Fluxograma de processos NN Delgado



Fonte: elaborado pelo autor



Quadro 11 Fluxograma de processos Singular



Fonte: elaborado pelo autor

~~1. INTRODUÇÃO~~

~~2. GESTÃO~~

~~3. ARQUITETURA  
DE INTERIORES~~

~~4. METODOLOGIA~~

~~5. ESTUDO DE  
CASO~~

6. CONSIDERAÇÕES  
FINAIS

**6. CONSIDERAÇÕES  
FINAIS**

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os processos estão presentes em todas as esferas em que é desenvolvida alguma atividade específica. Ainda que não se saiba gerenciar processos, eles existem e necessitam de planejamento prévio para que sejam efetivos e possam gerar resultados positivos. Além disso, todo negócio possui um objetivo geral a ser atingido, seja ele no setor de vendas, em prestação de serviços, qualidade de atendimento, inovação de produtos, entre outros, onde é preciso delimitar processos específicos para que esses objetivos possam ser alcançados.

Levando em consideração que a estrutura administrativa de qualquer empresa é multidisciplinar, existem diversos processos que compõem essa estruturação e que estes funcionam em cadeia. Quando um deles apresenta déficit é possível que haja impactos em outros adjacentes e até mesmo no produto final.

Diante da importância do projeto para a profissão do arquiteto, como sendo sua ferramenta primordial de trabalho, seu produto e seu serviço, é possível compreender, através das análises feitas acerca dos escritórios entrevistados, que existe uma problemática central. A inexistência uma norma técnica relativa às fases e exigências de elaboração de projetos de arquitetura de interiores.

Atualmente essas etapas estão sendo pautadas em função das que existem para elaboração dos projetos de arquitetura. Devido a isso, fica nítido que apesar de existir outras normas como parâmetros, é imprescindível que haja um aporte teórico que regule, especificamente, a elaboração de projetos de arquitetura de interiores e quais são as fases de projetos imprescindíveis relativos a essa área da arquitetura. Por isso, algumas etapas são simplificadas ou ignoradas pois, não se fazem necessárias ao objeto de estudo, um espaço já construído, uma vez que são aplicáveis a outro tipo de projeto.

Destacam-se os resultados apresentados acerca das entrevistas realizadas com os profissionais envolvidos residentes de São Luís, onde ficou nítido que existe uma preocupação e entendimento acerca da introdução de processos no interior dos escritórios. Entretanto, é necessário que sejam utilizados com maior rigor e efetividade para que os problemas que foram relatados, durante as entrevistas, sejam sanados ou que haja sempre uma previsão de possíveis riscos inerentes a esse tipo de negócio.

Observou-se também que não existe uma maneira certa ou errada de administrar escritórios de arquitetura de interiores. Isso fica nítido quando é percebido que cada empresa tem seus métodos e práticas específicos, de acordo com suas necessidades. No entanto, existem elementos, citados no presente trabalho, que parametrizam o gerenciamento desse negócio para que os resultados sejam positivos e alcançados com eficiência e os problemas relatados pelas arquitetas sejam mitigados.

Com isso, acerca do problema central deste trabalho, através da coleta de dados e informações expostas anteriormente, percebeu-se que a deficiência em alguns processos dos escritórios impacta em determinadas questões que fazem parte da gestão do negócio. Como por exemplo, no tempo e na forma de desenvolvimento das atividades, na supervisão das atividades, na comunicação interna, no cumprimento de etapas estabelecidas e em questões burocráticas inerentes a esse negócio.

É evidente que os profissionais que trabalham na área de arquitetura de interiores estão utilizando termos existentes na norma de elaboração de projetos de arquitetura como referência e embasamento para validar seu processo de projeto. No entanto, a norma mencionada possui exigências que não se aplicam aos projetos de arquitetura de interiores, fazendo-se assim necessária a existência de uma diretriz técnica específica para interiores.

Logo, evidenciam-se assim, três questões principais, a importância da definição de mais etapas processuais, a utilização mais efetiva de processos já existentes para que sejam mais eficientes na rotina dos escritórios e o fato de não haver nenhuma diretriz técnica voltada para elaboração de projetos de arquitetura de interiores. Através desta, recomenda-se que haja uma normatização relacionada à elaboração de projetos de arquitetura de interiores e, se possível, abordagens efetivas no processo de graduação acerca de conteúdos voltados para gestão de escritórios de arquitetura, considerando as dificuldades levantadas e apresentadas neste trabalho.

Portanto, pode-se concluir a relevância e as contribuições feitas acerca do objeto de estudo deste presente trabalho, muito embora não haja muitos estudos acerca do assunto. Isso ressalta ainda mais, possibilita e abre espaço para elaboração de outros estudos com maior amplitude de coleta de informações, contribuindo para oferecer melhores resultados sobre o tema abordado.

~~1. INTRODUÇÃO~~

~~2. GESTÃO~~

~~3. ARQUITETURA  
DE INTERIORES~~

~~4. METODOLOGIA~~

~~5. ESTUDO DE  
CASO~~

~~6. CONSIDERAÇÕES  
FINAIS~~

REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

## REFERÊNCIAS

ABNT- Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO 10006: Gestão da qualidade - Diretrizes para a qualidade no gerenciamento de Projetos.** Rio de Janeiro, 2006.

ABNT- Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR 13.531/1995 - Elaboração de projetos de edificações – Atividades Técnicas.** Rio de Janeiro, ABNT, 1995.

ABNT- Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR 13.532/1995 - Elaboração de projetos de edificações – Arquitetura.** Rio de Janeiro, ABNT, 1995.

ARCHADEMY. **PRECIFICAÇÃO DE PROJETO DE ARQUITETURA.** Archademy Blog. 2018. Disponível em: < <https://www.archademy.com.br/blog/como-cobrar-por-um-projeto-de-arquitetura-saiba-como-precificar-os-servicos/> >. Acesso em 22 abr. 2020

ASBEA (Associação Brasileira de Escritórios de Arquitetura). **Manual de Contratação de Serviços de Arquitetura e Urbanismo.** Ed. PINI, São Paulo, 1992.

ASBEA (Associação Brasileira de Escritórios de Arquitetura). **Guia ASBEA Boas Práticas em BIM.** 2016. Disponível em: <<<http://www.asbea.org.br/userfiles/manuais/a607fdeb79ab9ee636cd938e0243b012.pd>>>. Acesso em: 28 Out. 2019.

ÁVILA, Rafael. **Os 5 pilares da gestão de pessoas.** Blog Luz, 2018. Disponível em: < <https://blog.luz.vc/o-que-e/os-5-pilares-da-gestao-de-pessoas/>>. Acesso em: 12 fev. 2020.

AZZINI, Hader A. D. **Projeto de Instalações Elétricas Residenciais.** Campinas, 2014. Disponível em: <[http://www.dt.fee.unicamp.br/~akebo/et017/Instalacoes\\_Eletricas\\_1.pdf](http://www.dt.fee.unicamp.br/~akebo/et017/Instalacoes_Eletricas_1.pdf)>. Acesso 15 abr. 2020.

BERTEZINI, A. Luiza. **MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE PROJETO DE ARQUITETURA NA CONSTRUÇÃO DE EDIFÍCIOS SOB A ÓTICA DA GESTÃO DA QUALIDADE.** Dissertação Mestrado Escola Politécnica (Engenharia Civil) - Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006.

BRITO, Juliana. **O QUE É GESTÃO.** São Paulo, 30/10/2017. Disponível em: < <https://blog.runrun.it/o-que-e-gestao/#d>>. Acesso em: 12 Fev. 2020.

BROCKE, V. Jan; ROSEMANN, Michael. **MANUAL DE BPM GESTÃO DE PROCESSO DE NEGÓCIO.** PORTO ALEGRE, 2013. Ed.: Bookman, pp.3-12.  
CAU/MA. **Mercado de Arquitetura e Urbanismo cresce 5% no primeiro semestre de 2018.** São Luís, 27/08/2018. Disponível em: < <https://www.cauma.gov.br/mercado-em-expansao-2018/>>. Acesso em: 05 Ago. 2019

CASTELNOU, Antonio. **Introdução à Arquitetura de Interiores.** Paraná, 2006. Disponível em:

<file:///C:/Users/Usee/Desktop/Introdu%C3%A7%C3%A3o%20%C3%A0%20Arquitetura%20de%20Interiores.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2020.

CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO DO BRASIL - CAU/BR. **Remuneração de Projetos e Serviços Diversos**. Colegiado Permanente das Entidades Nacionais de Arquitetura e Urbanismo – CEAU. Brasília, 2014. p.60. Resolução nº76.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO – CNMP. **Metodologia de Gestão por Processos**. Secretaria de Gestão Estratégica (SGE) Núcleo de Organização e Normatização (NON). Brasília, 2016. Versão 1.0.

CORDEIRO, Juliana C. **A INFLUÊNCIA DE SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE NOS PROCESSOS INTERNOS DAS EMPRESAS DE PROJETO DA CONSTRUÇÃO CIVIL**. Dissertação (Pós-Graduação em Engenharia Civil) – Universidade Federal de Santa Catarina. Santa Catarina, p. 24. 2006.

DANTAS, Cristina. **Brasil Porta Adentro: Uma visão histórica do Design de Interiores**. São Paulo: Ed. C4, 2015

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. 5. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

FACHINI, Thiago. **Assessoria Jurídica: o que é, como funciona e exemplos**. Projuris Blog. 2019. Disponível em: < <https://www.projuris.com.br/o-que-e-assessoria-juridica> >. Acesso em 22 abr. 2020

FIA. Fundação Instituto de Administração. **GESTÃO DE PROCESSOS: O QUE É, BENEFÍCIOS E CARACTERÍSTICAS**. São Paulo, 20/02/2019. Disponível em: < <https://fia.com.br/blog/gestao-de-processos/> >. Acesso em: 02 Ago. 2019.

FIORINI, Thiago M. S. **PROJETO DE ILUMINAÇÃO DE AMBIENTES INTERNOS ESPECIAIS**. Trabalho de Conclusão de Curso em Engenharia Elétrica – Universidade Federal do Espírito Santo Centro Tecnológico e Departamento de Engenharia Elétrica. Vitória, p 76-81. 2006.

GALVÃO, C. A. C.; MENDONÇA, M. F. F. **Acontecer na qualidade total: análise e melhoria de processos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

**GESTÃO DE PROJETOS**. Artia, 2018. Disponível em: <<https://artia.com/blog/gestao-de-projetos-o-que-e-para-que-serve/>>. Acesso em: 12 fev. 2020.

GIL, Roberto E. **GUIA DO GESTOR: A ARTE DE DELEGAR TAREFAS**. Artia Blog. 2020. Disponível em: < <https://artia.com/blog/guia-do-gestor-a-arte-de-delegar-tarefas/> >. Acesso em: 20 abr. 2020.

GURGEL, M. **Projetando espaços: design de interiores**. Ed. Senac. São Paulo, 2007.

HAMMER, Michael. **Empresa voltada para processos**. HSM Management, nº 9. Harvard Business Review, 1998.

**INSTALAÇÕES PREDIAIS DE GÁS COMBUSTÍVEL.** Universidade de São Paulo, Faculdade de Arquitetura de Urbanismo Departamento de Tecnologia – AUT 0190. São Paulo, 2017. Disponível em: <[http://www.fau.usp.br/arquivos/disciplinas/au/aut0190/AUT0190\\_instalacoes\\_gas\\_2017\\_para\\_eml.pdf](http://www.fau.usp.br/arquivos/disciplinas/au/aut0190/AUT0190_instalacoes_gas_2017_para_eml.pdf)>. Acesso em: 15 abr. 2020.

**INTELBRAS. COMO ELABORAR COM SUCESSO UM PROJETO DE SISTEMA CFTV IP.** Intelbras Blog. 2018. Disponível em: < <http://blog.intelbras.com.br/sistema-cftv-ip/>>. Acesso em: 20 abr. 2020.

KEEN, Peter G. **The process edge.** Cambridge: Harvard Business School Press, 1997.

KOWALTOWSKI, Dóris. **O processo de projeto em arquitetura.** São Paulo: Oficina de Textos, 2011.

LAURINDO, Fernando J. B.; ROTONDARO, Roberto G. **Gestão integrada de processos e da tecnologia da informação.** São Paulo: Atlas, 2006.

LAWSON, B. **How Designers Think. The design process demystified.** The Architectural Press, Londres, 1980.

LEUCOTRON. **7 PRÁTICA ESSENCIAIS NA GESTÃO DE ESCRITÓRIO DE ARQUITETURA.** Disponível em: < <https://blog.leucotron.com.br/praticas-essenciais-na-gestao-de-escritorio-de-arquitetura/>>. Acesso em 05 Ago. 2019.

MARQUES, José R. **O que é e como funciona a gestão empresarial?** JRM Coaching, 2015. Disponível em: <<https://www.jrmcoaching.com.br/blog/o-que-e-e-como-funciona-a-gestao-empresarial/>>. Acesso em 12 fev. 2020

MARTINS, Jairo. **Gestão de qualidade.** Fundação Nacional da Qualidade – FNQ, 2017. Disponível em: < <https://fnq.org.br/comunidade/?s=gest%C3%A3o+de+qualidade>>. Acesso em 12 fev. 2020.

MELHADO, S.B. **Gestão, cooperação e integração para um novo modelo voltado à qualidade do processo de projeto na construção de edifícios.** São Paulo: 2001. 235p. Tese (Livre-Docência) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

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

MELHADO, S. B. **A GESTÃO DE PROJETOS DE EDIFICAÇÕES E O ESCOPO DE SERVIÇOS PARA COORDENAÇÃO DE PROJETOS.** SÃO PAULO: 2006. 15P. ARTIGO - Depto. de Eng. de Construção Civil da Escola Politécnica da USP.

MONTENEGRO, Gilda A. **Desenho arquitetônico.** 2 ed. São Paulo, Edgard Blücher, 1985.

NEVES, João A. **Engenharia de métodos.** 2007.



NEVES, Laert P. **Adoção do Partido na Arquitetura**. Centro Editorial e Didático da UFBA. Salvador, 1989.

PANSONATO, Maira P. **Design de Interiores: desafios e tendências da profissão**. Trabalho de Pós-Graduação em Design de Interiores - Centro Universitário Belas Artes de São Paulo. São Paulo. 2017.

PRADELLA, Simone. **GESTÃO DE PROCESSOS – DA TEORIA À PRÁTICA**. São Paulo: Atlas. Edição Kindle. 2016.

RIBEIRO, Andressa F. **Taylorismo, fordismo e toyotismo**. Artigo (Ciências Sociais) – Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2015.

SILVA, M.A.C. **Metodologia de gestão da qualidade no processo de elaboração de projeto de edificações**. In: ENCONTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA DO AMBIENTE CONSTRUÍDO, 6. Rio de Janeiro, 1995. Anais. Rio de Janeiro, ANTAC, 1995. v. 1 p. 55-60.

SILVA, Elvan. **Uma introdução ao projeto arquitetônico**. 2ª Edição (1998) – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

TELES, Fábio. **QUAL A IMPORTANCIA DA GESTÃO DE PROCESSOS GERENCIAIS NAS EMPRESAS?** São Paulo, 03/03/2017. Disponível em: < <https://blog.deskmanager.com.br/processos-gerenciais/>>. Acesso em: 05 Ago. 2019.

TIEDT, Amanda. **PROJETO HIDRÁULICO: DIMENSIONAMENTO, ALTURAS DOS PONTOS E DICAS DE INSTALAÇÃO**. Homify Blog. Blumenau, 2018. Disponível em: < [https://www.homify.com.br/livros\\_de\\_ideias/5653547/projeto-hidraulico-dimensionamento-altura-dos-pontos-e-dicas-de-instalacao](https://www.homify.com.br/livros_de_ideias/5653547/projeto-hidraulico-dimensionamento-altura-dos-pontos-e-dicas-de-instalacao)>. Acesso em: 15 abr. 2020.

THIEVES, Juarez Jonas Júnior. **Workflow: uma tecnologia para transformação do conhecimento nas organizações – estudo de caso no Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina – CEEE**. 2. ed. rev. Florianópolis: Insular, 2001.

VENKI. **EXEMPLOS REAIS DE BENEFÍCIOS DA MELHORIA DE PROCESSOS INTERNOS**. São Paulo, 08/08/2016. Disponível em: < <https://www.venki.com.br/blog/melhoria-de-processos-internos/>>. Acesso em: 02 Ago. 2019.

WOLF, Eduardo. **O DESENHO DA MARCENARIA NO PROJETO DE ARQUITETURA DE INTERIORES**. Studio E+W Arquitetura. 2017. Disponível em: < <http://eduardowolf.com.br/o-desenho-da-marcenaria-no-projeto-de-arquitetura-de-interiores/>>. Acesso em 20 abr. 2020.

~~1. INTRODUÇÃO~~

~~2. GESTÃO~~

~~3. ARQUITETURA  
DE INTERIORES~~

~~4. METODOLOGIA~~

~~5. ESTUDO DE  
CASO~~

~~6. CONSIDERAÇÕES  
FINAIS~~

~~REFERÊNCIAS~~

APÊNDICES

APÊNDICES

**APÊNDICE A – Roteiro semiestruturado para entrevista com três escritórios residentes em São Luís – MA**

**1. Você pode explicar como funciona a estruturação e organização das tarefas em seu escritório? Como funciona todo esse processo?**

\* Há uma supervisão acerca da qualidade deles? Como isso ocorre?

\* Existem reuniões de alinhamento com a equipe? Com que frequência isso acontece?

**2. Como é transmitido para sua equipe quais atividades envolvem a administração de um escritório de arquitetura de interiores e por quem é desempenhada cada uma delas?**

\* Sua equipe passou por algum treinamento acerca da utilização de processos na rotina de um escritório de arquitetura de interiores?

\* As funções desempenhadas pela equipe são mutáveis de acordo com a demanda do escritório ou não, como isso funciona?

**3. Existe(m) problema(s), no cotidiano do escritório, gerado(s) pela falta de cumprimento dos processos determinados? Quais?**

\* Como você lida com a alta demanda de projetos que entram no escritório?

\* E com os períodos de “escassez” de projetos?

**4. Em meio a situação atual de pandemia, como está funcionando o gerenciamento, como um todo, do escritório, das atividades e da equipe?**

## **APÊNDECE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE BASEADO NAS DIRETRIZES CONTIDAS NA RESOLUÇÃO CNS Nº466/2012, MS.**

Prezado (a) Senhor (a),

Esta pesquisa trata acerca da Gestão de Processos em Escritórios de Arquitetura de Interiores: uma análise acerca da forma de trabalho em escritórios de São Luís – MA e está sendo desenvolvido por Thayná Barros Portugal, aluna do Curso de Arquitetura e Urbanismo da Unidade de Ensino Superior Dom Bosco, sob a orientação da Profª Raíssa Muniz Pinto.

Solicitamos a sua colaboração para responder as perguntas realizadas através de entrevista orientada por um roteiro de perguntas semiestruturado, como também sua autorização para apresentar os resultados deste estudo e registrá-lo através de gravação de áudio.

Esclarecemos que sua participação no estudo é voluntária e possui risco mínimo, portanto, o(a) senhor(a) não é obrigado(a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelo(a) Pesquisador(a). Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum dano. O pesquisador estará à sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

---

Assinatura do(a) pesquisador(a) responsável

Considerando, que fui informado(a) dos objetivos e da relevância do estudo proposto, de como será minha participação, dos procedimentos e riscos decorrentes deste estudo, declaro o meu consentimento em participar da pesquisa, como também concordo que os dados obtidos na investigação sejam utilizados para fins científicos (divulgação em eventos e publicações). Estou ciente que receberei uma via desse documento.

São Luís, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

---

Assinatura do participante ou responsável legal