

# Gestão de Projetos de Arquitetura a Partir do Uso de Ferramentas Gerenciais: um estudo de caso no escritório Leo Romano

Rodrigo Ferreira Souza – [arquiteto.f@gmail.com](mailto:arquiteto.f@gmail.com)  
MBA em Gestão de Projetos para Engenharia e Arquitetura  
Instituto de Pós-Graduação - IPOG  
Goiânia, GO, 19 de Dezembro de 2016

## Resumo

*O projeto é uma ferramenta muito importante no processo de construção de edifícios, pois está inserido nas etapas iniciais de cada obra, auxiliando as decisões e gerando, de acordo com cada configuração, os custos, prazos e o sucesso do produto final. Apesar disso, é bastante comum a existência de problemas no andamento do projeto arquitetônico. Normalmente, em escritórios de arquitetura, há uma lacuna entre os arquitetos e a gestão, que não utilizam a ferramenta do projeto com cuidado e zelo, gerando, assim, uma perda significativa do controle de informações, atrasos nas entregas e falhas em todo o processo e etapas. Estes problemas causam reflexos negativos para a empresa, resultando em desperdícios e retrabalhos. Diante deste cenário, este artigo pretende descrever e analisar algumas etapas da gestão de processos de projeto, a partir da apresentação de um estudo de caso em um escritório de arquitetura de Goiânia. Nesse caso, foi necessário desenvolver um relacionamento diferente com o proprietário do escritório e com os projetistas, e criar metodologias de coordenação e controle de informações no desenvolvimento de todos os projetos. Após análise do ocorrido, foi possível notar que a produtividade e o profissionalismo do escritório em questão cresceram. Portanto, pode-se concluir que a figura do gerente de projetos em um escritório de arquitetura tem papel fundamental na organização dos processos e na implantação da gestão. Porém, estes recursos e métodos geram custos e tempo, devido à sua movimentação em criar modelos personalizados para cada situação.*

**Palavras-chave:** Gestão. Escritório. Arquitetura. Projetos. Gerenciamento de projetos.

## 1. Introdução

O gerenciamento de projetos é uma importante ferramenta de administração em um escritório de arquitetura. Nela, podemos identificar as tarefas que serão exigidas ao longo do processo de execução e elaboração do produto. Nos dias de hoje, no ramo da arquitetura, são pouquíssimos os escritórios que possuem uma forma eficaz de gerenciamento (SILVA, 2011). Entretanto, algumas formas amadoras de gestão vão dando lugar a um profissional novo que, com estudo e conhecimento, surge no mercado agregando técnicas e recursos a essa lacuna da administração para pequenas, médias e grandes empresas na área da criatividade. Nas formas atuais e bem sucedidas de gerenciamento, onde o gestor de projetos se faz presente, as características de cada projeto são esmiuçadas, gerando marcos e entregas, tendo como objetivo produzir um único produto de ótima qualidade.

Com as fortes transformações e a grande concorrência, há a necessidade cada vez maior do trabalho organizacional nos escritórios, levando, assim, as pequenas e grandes obras a lançarem um modelo único de trabalho de projetos. Mas esse modelo, muitas vezes, deve ser adaptado aos variados casos que chegam ao escritório de arquitetura. Ele foi criado devido às mudanças nas tecnologias e à demanda de rapidez da entrega do serviço ao cliente, fatos que tornaram o trabalho reproduzível e tedioso. Ao mesmo tempo, a rivalidade empenhou as

empresas a fazerem o seu trabalho mais rapidamente. Mas entregar um projeto personalizado no tempo determinado, e dentro do orçamento estipulado pelo cliente, requer um bom gerenciamento e a adaptação das ferramentas de gerenciamento contidas nesses modelos, gerando projetos diferenciados. Quanto maior o projeto, mais desafiadora torna-se essa tarefa.

Há muito tempo, gerenciar projetos deixou de ser algo intuitivo, pois tornou-se uma atividade profissional que exige conhecimento e habilidades específicas, competências, aplicação de metodologias e uso adequado de técnicas e ferramentas:

[...] Os benefícios de um gerenciamento eficaz podem ser imensos. Conseguir que as coisas sejam feitas no prazo e dentro do orçamento – essa atitude aumenta a previsibilidade do negócio. Minimizar o tempo de desenvolvimento. Ao encontrar maneiras de cumprir objetivos dentro de horizontes de planejamento razoáveis, o gerenciamento de projetos reduz o risco. Uso eficaz dos recursos. O gerenciamento correto do projeto não desperdiça dinheiro nem o tempo de funcionários valiosos. (LUECKE, 2010:10)

Como já mencionado, o gerenciamento de projetos propõe cumprir as entregas conforme planejadas, aliadas a um projeto de qualidade, no prazo previsto e dentro do orçamento aprovado. Para vencer este conjunto de desafios e fazer com que o projeto traga os resultados e benefícios propostos, o escritório deve relacionar-se diretamente com o patrocinador<sup>1</sup>, fornecedores, equipes de trabalho e usuários finais. Com essas parcerias, as partes interessadas irão utilizar-se das habilidades, competências, conhecimentos, ferramentas, técnicas, métodos e padrões estabelecidos, para uma excelente organização do projeto.

Para obter-se sucesso na gestão de cada projeto é importante que o escritório tenha um gerente de projeto que esteja sempre atento às etapas fundamentais, sendo elas: definição e organização, planejamento, gerenciamento da execução e encerramento.

Embora pareça que estas fases devam ser abordadas em sequência, de forma linear, a realidade não é tão simples assim. Segundo Luecke (2010), as tarefas definidas na primeira fase servem para nortear, deixar bem nítido os objetivos do projeto e organizar os envolvidos e os recursos corretos em torno do que se almeja.

A segunda fase do projeto, o planejamento, em geral inicia-se a partir do objetivo traçado. A melhor forma de trabalhar-se nesta etapa é de trás para frente, identificando cada uma das tarefas que devem ser concluídas, estimando o tempo necessário para encerrá-las e programando-as na ordem certa.

A fase de gerenciamento da execução requer a aplicação de todas as tarefas tradicionais do gerenciamento, bem como cuidadoso monitoramento e controle. Juntos, eles garantem o apoio ao cronograma, ao orçamento e aos padrões de qualidade que, nesta fase, fazem-se necessários:

Uma das características especiais de um projeto é que ele tem vida limitada. Termina quando os objetivos são obtidos e os produtos são entregues aos interessados. O projeto então termina, mas somente após a união das pontas soltas e a reflexão sobre as lições aprendidas são efetuadas. (LUECKE, 2010:30)

Como citado anteriormente, para o bom resultado do projeto é fundamental que exista um gerente de projeto, ou gestor, que possui conhecimentos e habilidades gerenciais, tais como: facilidade em comunicação, liderança, conhecimento técnico, organização, flexibilidade, criatividade e persistência. O gestor será o responsável por planejar, programar e concluir o projeto, iniciando suas atividades tão logo o projeto seja divulgado. Ele deve estar sempre atento nas ocorrências do projeto e deve buscar informações para as decisões,

---

<sup>1</sup> Termo dado para o contratante, no caso, o cliente.

referindo-se sempre ao plano inicial que foi elaborado. Esse reporte auxilia na manutenção e controle do que foi antecipadamente estabelecido e no monitoramento das divergências.

Segundo Ma (2003), o mercado de arquitetura tem sido pouco explorado em termos de aumento de produtividade e eficiência. Nele, a figura do gestor quase não é encontrada. No entanto, devido à alta concorrência que os escritórios enfrentam e à situação econômica atual de todos os mercados, torna-se necessário analisar e adequar a estrutura atual dos mesmos, de tal forma a torná-los aptos a sobreviverem e também sobressaírem em relação aos concorrentes.

Frente a isso, hipotetiza-se que uma boa organização a partir da gestão de projetos arquitetônicos, centrada na figura do gestor, pode refletir na eficiência de um escritório de arquitetura, aumentando a produtividade, diminuindo prazos e gerando contratos satisfatórios. Esta nova estratégia pode gerar mudanças no controle e monitoramento dos projetos e uma otimização no quadro de funcionários da empresa, o que acarretará um baixo nível de erro durante todo o processo.

Para provar a hipótese acima descrita foi feito um estudo de caso de gerenciamento de projetos, uma pesquisa participante do tipo pesquisa-ação (SOUZA, 2008), no escritório Leo Romano Arquitetura Interiores e Exteriores, situado em Goiânia, Goiás. Este escritório de médio porte é pioneiro na cidade no tocante ao feito de projetos arquitetônicos residenciais e comerciais de alto padrão.

Como base bibliográfica, este artigo foi elaborado tendo como referências principais alguns autores que trabalham com gerenciamento de projetos, tais como: Filho (2011), Ma (2003), Luecke (2010), Berzbach (2013) e Isaacson (2014) que compilou brilhantemente as ideias do gênio americano Steve Jobs.

O objetivo geral desta pesquisa é verificar se o uso de ferramentas de gestão de projetos pode melhorar a eficiência de um escritório de arquitetura. Os objetivos específicos são: identificar a partir do uso destas ferramentas se houve um aumento no número de clientes atendidos no período de junho de 2015 a dezembro de 2015; verificar se o prazo de entrega dos projetos neste mesmo período foi melhor cumprido e; analisar como a equipe de arquitetos absorveu as mudanças no período em questão.

## 2. Histórico

O escritório Leo Romano Arquitetura Interiores e Exteriores surgiu no ano de 2009, na cidade de Goiânia, estado de Goiás, sendo criado pelo arquiteto, urbanista, designer e artista plástico Leonardo Jesuino Romano de Sousa. Antes de criar esta empresa, Leo, como é conhecido profissional e pessoalmente, trabalhou desde 2003 como autônomo em seu próprio escritório na mesma cidade. Em 2004, Leo associou o seu nome ao ícone de um boi, fato ocorrido após uma mostra de decoração em Brasília, onde seu ambiente continha uma vitrina preparada para receber um boi em fibra de vidro, tamanho real, com acabamento em pintura rosa puro. Nesta proposta, Leo inseriu ao corpo do boi uma frase do poema *Bagagem Perdida*, do poeta, artista plástico e galerista, o goiano Marcos Caiado: “... a lua que líamos no lago o boi bebeu”. Na época, a mostra de decoração ficou conhecida como a Casa Cor do Boi. Foi assim que Leo aproveitou o ensejo e a repercussão da mídia para agregar o logotipo de um boi estilizado a seu nome.

Com o aumento da feitura de projetos autorais, inovadores e conceituais, quer fossem residenciais ou comerciais, Leo percebeu, em 2009, a necessidade de dar um salto qualitativo. Foi assim que Leo abriu sua empresa e a estrutura do escritório, que antes comportava apenas quatro colaboradores, um arquiteto, um administrador e dois estagiários de arquitetura, transferindo-a para uma residência modernista de arquitetura brutalista, com capacidade para

duplicar os seus integrantes. O escritório passou, nessa época, a ter quatro arquitetos, uma administradora, e três estagiários. A partir deste momento, mais oportunidades foram surgindo e a marca Leo Romano foi tomando proporções significativas no território da grande região metropolitana de Goiânia. Conhecido pela maestria de seus detalhamentos executivos, Leo começou a investir em comunicação. Sua marca foi reformulada, assim como o site e demais itens de design gráfico.

Com a estrutura já fortalecida, o marketing atingindo níveis almejavéis local e nacionalmente, e a inquietação pela criação de Leo, o escritório teve necessidade de investir ainda mais em sua equipe, para torna-la mais organizada. Assim, houve a separação do escritório em departamentos, que lidariam com projetos comerciais ou residenciais. Além disso, Leo investiu em novos equipamentos e fez parcerias com outros profissionais da área que poderiam dar assistência técnica à ele e suas criações, que já extrapolavam a arquitetura e urbanismo, englobando principalmente o design de jóias e móveis. Além de tudo isso, Leo tinha a necessidade de se afastar com frequência do escritório, para estudar e reciclar-se em viagens, cursos e estágios por todo o mundo. Porém, algumas ferramentas para controle de entrada e saída de projetos eram deficientes: clientes fechavam os contratos sem ciência das datas concretas de recebimento de projetos; orçamentos eram feitos sem controle; haviam erros de desenho; além da falta de pontualidade de funcionários e estagiários. Todos estes itens prejudicavam a rotina desta nova estrutura.

Desse feito, em 2011 houve a necessidade de que o escritório designasse um dos arquitetos que lá trabalhavam, e que já estava na estrutura do escritório há seis anos, para que assumisse o cargo de arquiteto/gerente do escritório, para cuidar dos prazos e dos projetos em desenvolvimento. Outros dois arquitetos foram escalados como coordenadores de projetos dos departamentos existentes. Nesta etapa, foi contratada também uma secretária executiva. Todos esses avanços permitiram que Leo ficasse mais livre para dedicar-se ao trabalho em viagens a outros estados e países.

Daí em diante, em 2012, o escritório estimulou o arquiteto/gerente a estudar gestão em escritórios de arquitetura nacionais de destaque. Pesquisas e visitas a vários escritórios no eixo Rio-São Paulo foram realizadas pelo arquiteto/gerente a fim de criar um novo conceito de gerenciamento. A visão do escritório foi modificando-se nesta etapa, sendo que a gestão dos projetos passou a ser mais desejada ainda. Só que a equipe não dispunha de alguém para implementar as ferramentas necessárias para que isso ocorresse.

Em 2013, o arquiteto/gerente que mantinha essa mesma posição desde 2011, foi estimulado a entrar em uma Pós-graduação em MBA Gestão de Projetos de Engenharia e Arquitetura, para que aprendesse e aperfeiçoasse as técnicas de gestão. Foi nesta fase que a equipe viu a necessidade do escritório em gerenciar o tempo, que estava associado majoritariamente ao prazo de entrega dos produtos contratados.

De 2013 até setembro de 2015, várias ferramentas foram criadas e aplicadas a fim de atender o perfil do escritório Leo Romano. No começo, foi difícil assumir que estas ferramentas eram importantes e necessárias, pois ainda havia a inexperiência do arquiteto/gerente em aplica-las e a dificuldade da equipe toda em aceita-las. Porém, a partir do momento em que elas foram sendo aceitas e implementadas, uma outra e organizada equipe foi surgindo. Com a maturação dos processos em ação, foi possível fazer uma pesquisa sobre os resultados do uso dessas ferramentas no período de junho de 2015 a dezembro de 2015.

Este relato segue adiante.

### 3. Gestão de Projetos na Atualidade

Os escritórios de arquitetura passaram por diversas transformações ao longo dos anos. Antigamente, eles criavam e projetavam edifícios comerciais e residenciais. Com o passar do tempo começaram a incluir alguns serviços de contato com fornecedores. Na atualidade, grande parte não só projeta ou faz decorações, como também gerencia todo o projeto, desde a primeira reunião com o cliente, até a entrega das chaves.

Segundo Ma (2003), os gerentes de projetos da atualidade precisam de muitos dados, tanto financeiros como não financeiros, para orientar a organização da equipe frente a eventuais mudanças, programar novos negócios e ter capacidade de avaliar e julgar eficazmente o futuro. Os gestores necessitam de constantemente monitorar o desempenho de suas companhias.

Nos dias de hoje, às vezes é difícil um escritório de arquitetura destacar-se no mercado de trabalho e obter sucesso apenas com o uso de ferramentas administrativas. A contemporaneidade exige uma maior variedade de serviços desenvolvidos pelos arquitetos e as exigências dos clientes tornam-se verdadeiras oportunidades para a ampliação do escopo de prática destes profissionais. O que vai contar no dia a dia será o tratamento diferencial que se dará a cada projeto. Este diferencial pode ser encontrado de forma casual, mas somente uma boa atmosfera e organização no escritório, decorrente do uso dessa subjetividade criativa somada às ferramentas de gestão, pode vir a dar espaço para que isto aconteça:

[...] existe uma tentação em nossa era digital de pensar que as ideias podem ser desenvolvidas por e-mail e no i-chat [...] a loucura, a criatividade vem de encontros espontâneos, de conversas aleatórias. A gente encontra alguém por acaso, pergunta o que anda fazendo, diz “uau”, e logo começa a borbulhar todo tipo de ideia. (ISAACSON, 2014:53)

Por mais simples que seja a elaboração de um projeto, ela sempre terá um ponto de partida. Cada projeto é único. Avaliar cada proposta, antecipar os problemas e tomar nota do que será necessário são ações de prevenção que garantem a boa prestação de serviço na área de criação, pois a perda de tempo levará o projeto a entrar em uma zona de risco. Tudo deve ser calculado, a começar pela execução, com o controle e horas exigidas devendo entrar no planejamento inicial. Estes cuidados devem surgir desde o início da concepção do projeto, persistindo até o seu encerramento.

O escritório de arquitetura não tem a obrigação de anunciar o valor do serviço já no primeiro contato com o cliente. É importante que seja realizada uma reunião para analisar qual será o Programa de Necessidade<sup>2</sup> do projeto a ser elaborado. Como dito anteriormente, cada projeto é único e suas complexidades e diretrizes são distintas. Deve-se buscar o equilíbrio entre a verba disponível para a obra, as necessidades profissionais de prazo, fornecedores e equipe, e as expectativas do cliente.

Para ter-se objetividade no planejamento do projeto é sempre bom estabelecer prioridades. Dentre elas, podem-se destacar: o foco; a simplificação; responsabilidade; ousadia; entusiasmo; intuição; perfeição e diálogo.

O foco é um item muito importante para que tudo saia como esboçado: “[...] decidir o que não fazer é tão importante quanto decidir o que fazer... isso vale para empresas, e vale também para produtos.” (JOBS, *apud* ISAACSON, 2014:11). Buscar o foco nos dias atuais é um exercício bastante árduo. O uso da internet e das redes sociais pode ter facilitado a comunicação das pessoas, mas ao mesmo tempo, estar conectado tem sido um fator

---

<sup>2</sup> É um documento elaborado pelo arquiteto que determina o perfil do cliente. Contém informações sobre as necessidades do cliente, como o tipo de edificação almejada, as características da mesma, os gostos, hobbies, etc.

determinante para desviar a concentração na produtividade. No ambiente de trabalho, principalmente no ramo da criação, há pessoas dispersas que acessam suas redes sociais constantemente. Isso gera uma interrupção frequente do trabalho que vem a ser realizado.

A maioria dos escritórios de arquitetura possui uma atmosfera de trabalho agradável. Isso cria um bem estar geral e os funcionários trabalham contentes, gerando ótima produtividade. Conseguir esse clima leve e organizacional não é trabalho fácil. Boa parte da linha de produção e das equipes de arquitetura é de mentes jovens e criativas. Deve-se deixar claro que um bom ambiente de trabalho não é sinônimo de festa ou de fofocas. Prazos e responsabilidades serão exigidos, a toda hora, para um bom resultado final de cada projeto.

As reuniões semanais são uma boa ferramenta para manter a equipe focada, no mesmo ritmo e na validação do andamento dos projetos. Caso haja necessidade, reuniões individuais são interessantes para o acompanhamento rotineiro das atividades, pois o funcionário pode atrapalhar-se nas etapas da realização do projeto.

O ambiente mais adequado e que todo escritório de arquitetura almeja é o descontraído. Mas as responsabilidades e a produção são esperadas e precisam estar alinhadas dia a dia. Uma gestão inteligente pode gerar esse ambiente, atingindo todos os envolvidos e garantindo um clima descontraído e agradável.

A simplificação do produto e a simplicidade do desenvolvimento dos projetos estão relacionadas com as etapas que compõem cada projeto. O levantamento de dados, estudo preliminar, anteprojeto, projeto básico, projeto legal e projeto executivo são fases que devem fazer parte do dia a dia do arquiteto e do gestor. O que será produzido em cada ciclo é fundamental para definir o que se deve gerar no momento e como será a finalização deste processo. O produto final de cada etapa, como as planilhas, aprovações de propostas, plantas, etc, sai desta fase e entra na próxima, estabelecendo um fluxo de ações encadeadas e importante para o bom andamento do projeto.

Segundo Steve Jobs (*apud* ISAACSON, 2014), a simplicidade é a máxima sofisticação. Ela vem da conquista da complexidade, e não do seu desconhecimento. Para ser verdadeiramente simples, é preciso ir fundo, compreendendo tudo sobre o produto, até como é fabricado.

Elaborar um planejamento adequado antes de executar as atividades é um bom recurso para quem está almejando elevar a produtividade em uma empresa. Na maioria das vezes, os arquitetos não estão acostumados a trabalhar com esse controle rigoroso de cumprimento de prazos e metas. Na área da criação, aliada à natureza do arquiteto, deve-se estabelecer um plano para as etapas e como elas vão fluir ao longo do processo, para enfim, poder chegar em resultados, metas e prazos de entregas bem definidos. É o que os clientes mais esperam: resultados!

Todo e qualquer projeto, por mais simples que seja, deve ser encarado como uma boa oportunidade a favor do planejamento e organização. A execução do projeto está diretamente relacionada aos mapeamentos e controle do projeto. Caso falem alguns destes processos, as pessoas que executarão o projeto irão gerar um retrabalho e perda de tempo. Nos dias de hoje, com a velocidade das informações, o tempo é um recurso caro nos escritórios de arquitetura:

[...] Todos os objetivos devem ser específicos e mensuráveis. Se não o forem, não haverá como saber se o projeto cumpriu suas metas. Também deve haver um prazo dentro do qual os objetivos serão realizados; o projeto não pode ter um fim em aberto. Em alguns casos, o prazo final deve ser firme: uma situação com um prazo fixo e um escopo variável. Alguns projetos definem o tempo como uma constante [...]. (LUECKE, 2010:66)

Parece impossível, mas não é! Um bom gerenciamento para guiar a vida útil de um projeto dentro de um escritório de arquitetura é especialmente útil porque fornece com clareza

os detalhes das tarefas, marcos, produtos, riscos e prazos. Serve como um mapa, tanto para a equipe, como para outras partes interessadas. Garante o sucesso do projeto e assegura a relação entre as partes aliadas.

#### 4. Estudo de Caso

O escritório Leo Romano Arquitetura Interiores e Exteriores, antes do ano de 2011, apresentava uma estrutura bastante simplificada, onde não existia a figura do gestor de projetos, como já citado. Existiam poucas ferramentas de controle de projetos, os prazos não obedeciam a um cronograma, as metas eram raramente atingidas e a qualidade do produto elaborado poderia melhorar. Com o trabalho do novo gestor, o desafio era modificar e aperfeiçoar estes índices, almejando, assim, uma estrutura organizacional mais competitiva e forte.

Para que isso fosse atingido, foram realizadas inúmeras reuniões com os membros da equipe, para reelaborar as rotinas que aconteciam no escritório. Dessas reuniões, pequenos ajustes foram feitos, e viu-se a necessidade de uma definição, por parte da empresa, da sua missão, visão e de seus valores. O escritório definiu a sua missão como sendo: "Oferecer projetos exclusivos preocupados com uma linguagem arquitetônica contemporânea, baseada em soluções estéticas e funcionais que prezem pela identidade e autoria/da obra (projeto, casa, etc...)." (ROMANO, 2015).

Já a visão, definida como um conjunto de ações a serem realizadas de 2015 - 2018, foi estipulada como sendo: "Ampliar a visibilidade da empresa para território nacional e internacional. É ser conhecido como um escritório de arquitetura inovador e transparente, sendo o melhor parceiro na prestação de serviços que excedam as expectativas dos clientes." (*Idem*).

Nos valores, foram escolhidos: compromisso com o cliente, transparência, inovação, ousadia, desempenho, trabalho em equipe e senso de humor.

A partir destes pilares, o gestor e o proprietário, com a ajuda do contador da empresa, começaram a elaborar modelos de controle para o que se almejava. Com isso, foram destacados quatro itens que deveriam estar à frente de qualquer produto desenvolvido no escritório: exclusividade, autoria, identidade e ousadia.

Com essas diretrizes já traçadas e com a busca destes objetivos, a transparência nas ações ficou ainda mais clara, para que se chegasse a um ponto focal. Desta forma, começou-se a criar ferramentas de gestão para toda a equipe de projetos, inclusive um modelo básico de como controlar os prazos e metas. Abaixo seguem descritas algumas delas.

##### 4.1. Normas e Condutas da Empresa Leo Romano

Foi integrado ao escritório e à equipe um modelo de Normas e Condutas da Empresa Leo Romano. Nele, foram descritos os direitos e deveres de cada funcionário e estagiário, tendo como ponto prioritário o cumprimento de horários de entrada e saída, a organização geral dos documentos de clientes e pessoais, e a padronização dos detalhamentos dos projetos. Além disso, as relações pessoais passaram por um período de adaptação, com o antigo arquiteto, e colega, assumindo o posto de arquiteto/gestor. Isso gerou desconforto, demissões e novas contratações de pessoal, até que a atmosfera equilibrou-se novamente.

Sobre a padronização de detalhamento dos projetos, cada arquiteto ou estagiário tinha um jeito próprio de desenhar, erros de ortografia eram constantes e faltavam especificidades importantes nos detalhamentos executivos. Isso dificultava o fluxograma de produção do escritório, e gerava retrabalho, pois impedia que os arquitetos trabalhassem em coesão nos projetos em execução. Isso foi solucionado pelo feitiço de um arquivo modelo que demonstrava como o detalhamento deveria ser feito. O gestor também fez treinamentos

constantes com a equipe a fim de aperfeiçoar os índices de acerto. Além disso, uma revisão dos detalhamentos era feita pelo gestor de modo mais individualizado, sendo caso a caso revisado antes de ser entregue para a equipe. Um dos arquitetos do escritório também foi estimulado a treinar toda a equipe a usar de forma adequada a ferramenta de representação gráfica Revit. Isso motivou os arquitetos e estagiários a realizarem os detalhamentos nessa nova plataforma, considerada mais ágil e eficaz na padronização de arquivos.

Foram feitas algumas reuniões com toda a equipe para a apresentação dos fornecedores mais próximos a fim de conhecer os produtos e tecnologias em demanda. Sobre a apresentação dos projetos ao cliente, foi estipulado que a mesma seria feita por uma representação em maquete tridimensional, para melhor visualização e entendimento.

Com o melhor andamento do escritório, houve uma outra expansão dos serviços oferecidos pelo profissional Leo Romano. Este crescimento fez com que toda a equipe tentasse adaptar-se para englobar novas frentes de trabalho, a citar: design de jóias, louças, azulejos, cobogós e mobiliário, participação em eventos da arquitetura, como mostras nacionais, decoração de festas e atendimento a construtoras. Todos os serviços do escritório começaram a ser oferecidos nacionalmente.

#### 4.2. Mandala Organizacional

Para orientar melhor a produção e participação da equipe em todas essas frentes, o gestor criou uma Mandala Organizacional (Figura 1), que foi vetorizada por outro colega arquiteto. Ela foi aprovada pelo proprietário do escritório e mostrada à toda a equipe.

Na Mandala, é possível identificar as frentes de trabalho que o escritório abrangia. O que mais chama a atenção são as áreas da Arquitetura, Interiores, Design e Construtora, que possuem um peso significativo e abrangem boa parte das frentes. Algumas frentes de trabalho encontram-se com pesos menos significativos por não se atribuir tanta ênfase às mesmas. A partir desta Mandala, um novo modelo de gestão, mais personalizado, foi gerado, sendo possível avaliar e quantificar os demais recursos necessários para que todas as áreas estivessem equilibradas.

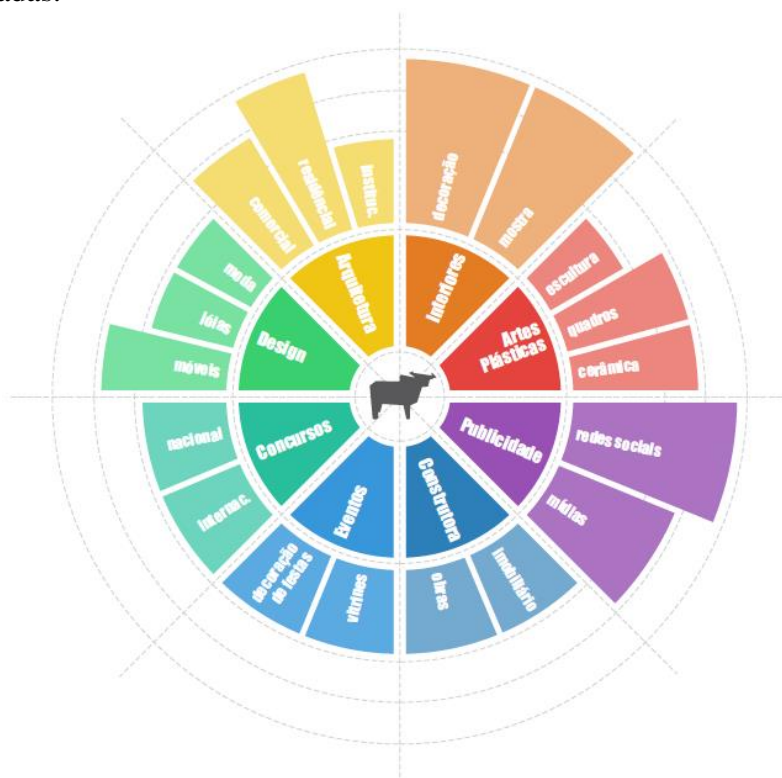


Figura 1 – Mandala Organizacional Leo Romano.

Fonte: Rodrigo Ferreira, 2015; digitalização Dimi Kuroki.



### 4.3. Cadastro de Clientes

Cada empresa tem o seu jeito pessoal de fazer o cadastro de clientes. No Escritório Leo Romano optou-se por criar um cadastro de modo a obter somente as informações suficientes para a elaboração do Registro de Responsabilidade Técnica (RRT):

O Registro de Responsabilidade Técnica é o documento que comprova que projetos, obras ou serviços técnicos de Arquitetura e Urbanismo possuem um responsável devidamente habilitado e com situação regular perante o Conselho<sup>3</sup> para realizar tais atividades. Os RRTs são gravados no Sistema de Informação e Comunicação do CAU (SICCAU) e compõem o acervo técnico do arquiteto e urbanista, com as informações registradas sobre o exercício da profissão. É uma proteção à sociedade e confere legitimidade ao profissional, fornecendo segurança técnica e jurídica para quem contrata e para quem é contratado. (CAU, 2016)

Com o modelo de cadastro de clientes feito pelo escritório em questão, foi possível obter a data de entrada do cliente no escritório, os dados pessoais do cliente, como nome, email, aniversário e profissão; o tipo de contratante, se pessoa física ou jurídica, CPF/CNPJ, nome fantasia, razão social e se o contratante é privado ou público. Depois são anotados os mesmos dados pessoais do cônjuge, e se o casal tem filhos. Para finalizar, pede-se o endereço e telefone da obra a ser executada e da moradia atual. Estas são as informações básicas requisitadas dos clientes para o acompanhamento dos projetos dentro do escritório.

### 4.4. Programa de Necessidades

Com uma linguagem bastante autoral e inovadora, o escritório Leo Romano é conhecido pela sua criatividade e pela ousadia das formas. Deste modo, a sua linha de trabalho segue os princípios da contemporaneidade, com traços marcados pelo trabalho criativo árduo e artesanal. Os clientes que contratam os serviços do escritório almejam ter acesso à essa linguagem - uma resposta ao sonho que foi entregue nas mãos do arquiteto, passando pelo intelecto do mesmo e materializando-se em formas maciças e tocáveis.

Para o cliente poder desfrutar desta linguagem, nas primeiras reuniões é preciso acessar a maior quantidade de informações pessoais e funcionais possíveis. Estas incluem as sobre a família ou os moradores da casa, ou mesmo o funcionamento dos departamentos comerciais a serem edificadas. São estas informações que darão base para o desenvolvimento adequado do projeto. O Programa de Necessidades segue um roteiro definido pelo escritório para justamente estabelecer e seguir as necessidades dos clientes, expressas pelos mesmos.

É importante que os clientes expressem os desejos e demonstrem as reais funções de seus anseios. Desta forma, para agilizar o processo nas reuniões do escritório, foi criado esse modelo personalizado de Programa de Necessidades. Neste documento, quando dirigido a uma obra residencial, estão relacionados todos os itens básicos de um projeto, descritos por setores: social, íntimo, serviços e lazer. A descrição dos ambientes está relacionada a cada setor, sendo feita em forma de tópicos, com espaços e linhas para que o cliente descreva a área almejada para cada ambiente e quais são os desejos de móveis e equipamentos para tal. O projeto comercial segue basicamente o mesmo raciocínio, entretanto, não existe a divisão do projeto em setores, mas sim em departamentos.

O Programa de Necessidades será um documento valioso para a definição do contrato de prestação de serviço e todas as etapas de projeto. Ele deve ser assinado por cada cliente no final da reunião inicial, para validar a proposta que será elaborada. A partir deste Programa é que o contrato é elaborado.

---

<sup>3</sup> Conselho refere-se ao Conselho de Arquitetura e Urbanismo (CAU), responsável por regulamentar e fiscalizar a profissão do arquiteto.

#### **4.5. Contrato de Prestação de Serviços**

O modelo de contrato de prestação de serviços no Leo Romano foi elaborado de forma a atender todas as necessidades da vida útil do projeto, deixando claro o envolvimento e dedicação do escritório no sentido de tornar-se responsável técnico de cada projeto. Para preenchimento da RRT, o contrato de prestação de serviços também é exigido.

Neste modelo de contrato estão as garantias dos direitos e deveres do profissional habilitado de exercer as distintas atividades, a fim de assumir a responsabilidade técnica e autoria do projeto. Ainda são explicitados os direitos e deveres do contratante:

Em resumo, todos os contratos de prestação de serviços obedecem ao padrão descrito, abarcando essencialmente os itens qualificação, objeto, prazo, pagamento e cláusula penal. A distinção entre um contrato para projeto de arquitetura ou qualquer outro projeto complementar, por exemplo, ficará explícita na descrição minuciosa do objeto: "O espírito tem que ser exatamente o mesmo, esteja o escritório de arquitetura contratando ou sendo contratado: que o contrato consiga transparecer tudo o que foi combinado, e que o combinado seja factível para os dois lados.", finaliza Alberto Barbour, sócio da Urdi. (OLIVEIRA, 2008:02)

O mais importante a ser observado no contrato do Leo Romano está descrito em cinco etapas: levantamento de dados, estudo preliminar, anteprojeto, projeto básico e projeto executivo. O interessante é que no decorrer do contrato as etapas são descritas de forma que o cliente tenha uma consciência do que vai ser apresentado em cada fase do projeto, desde o início até a sua aprovação e execução.

Os prazos das etapas são inseridos de acordo com a complexidade das ações. Desta forma, cada etapa está sujeita à alterações, caso o projeto fuja dos padrões já estabelecidos. Os prazos são pensados de acordo com a experiência do escritório, adquirida em vivências anteriores no desenvolvimento de projetos tanto residenciais, quanto comerciais.

Para o escritório Leo Romano, o cliente é o norteador do contrato. É ele quem vai indicar, através do Programa de Necessidades, o que será realizado. Através de um documento simples e acessível, os prazos, obrigações e penalidades serão acordados entre as partes.

#### **4.6. Check-List: roteiro para desenvolvimento de projetos**

Para um melhor desenvolvimento do projeto, nada melhor do que um roteiro para demonstrar o passo a passo de todo o processo de formatação dos desenhos técnicos. O check-list desenvolvido para o escritório do Leo Romano foi um modelo personalizado pensado para minimizar os erros e esquecimentos constantes que, ao longo do processo de desenvolvimento, foram mostrando ser mais evidentes.

Este check-list foi elaborado tendo-se como referência as principais legislações sobre confecção e representação de projetos. Para ter-se acesso a essas legislações, foi realizado um levantamento nos principais setores de aprovação de projetos de órgãos públicos e privados goianos. O check-list criado possui todos os itens necessários para uma excelente elaboração de representação gráfica da proposta arquitetônica, sendo que ele ainda segue todas as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). A partir do check-list revisam-se, item por item, todas as etapas do projeto.

Para projetos de interiores o check-list muda de contexto, devido à complexidade e exigência do detalhamento. Neste check-list estão relacionados itens bem minuciosos, como fixação de painéis, encaixes de quadros e até mesmo a indicação da responsabilidade de execução de tarefas realizadas por terceiros. Este documento é necessário para a excelente representação dos detalhes executivos exigidos em toda obra.

#### **4.7. Controle de Projetos**

O processo de controlar o projeto em toda a sua vida útil dentro do escritório requer muita atenção. Isso porque as informações que são alinhadas durante a finalização do projeto executivo exigem do arquiteto responsável um conhecimento amplo nas áreas de orçamento, compatibilização de projetos, acompanhamento de obra, experiência e amadurecimento em soluções práticas.

Uma das tarefas mais complexas dentro do escritório Leo Romano estava na relação entre o que seria produzido e o tempo necessário para o desenvolvimento da atividade. Antes do gestor acompanhar os projetos em desenvolvimento, não existia uma clareza na definição dos prazos dos projetos em feitura.

Para um bom acompanhamento e controle de projetos, o gestor e o proprietário do escritório Leo Romano desenvolveram uma forma diária de seguimento da equipe de projetos. Como o escritório possui vários projetos que estão em fase de andamento ao mesmo tempo, foi importante que tudo estivesse alinhado de acordo com as premissas de cada proposta, as quais foram desenvolvidas a partir das datas de entrega de cada etapa.

A partir deste seguimento individualizado da equipe, um estudo sobre os prazos definidos e as entregas de projetos foi realizado durante seis meses. Foi verificado que a entrega e os prazos estavam sendo mais seguidos, mas que, mesmo assim, ainda haviam falhas. Assim sendo, o escritório sentiu a necessidade de formatar uma planilha digital com as informações necessárias para organizar o tempo e a produção.

A maior dificuldade foi selecionar as etapas de projeto e definir qual conteúdo seria entregue em cada uma delas. O documento foi criado de forma a atender todos os projetos que estavam em andamento naquele momento, desde a sua fase inicial até a finalização e entrega.

Com este documento, os atrasos e os erros de projetos foram diminuindo consideravelmente. Essa ferramenta de controle proporcionou uma visão mais ampla do processo de detalhamento, gerando um grande recurso nas mãos do gestor.

A partir do trabalho conjunto e de muita dedicação, deu-se início a um processo estratégico que criou uma linha de produção mais viável. Nela, foi definido que após as primeiras reuniões com o cliente, tudo começaria pelo desenho do objeto a ser construído: um traço desprezioso solto em uma folha de papel, realizado sempre por Leo, em um processo que requer conhecimento espacial muito aguçado.

Depois de desenvolver o desenho, Leo passaria primeiro pelo gestor. Ele tinha a missão de gerar uma reunião criativa com o arquiteto ou estagiário responsável por desenvolver a proposta gráfica, para repassar todas as informações necessárias. A partir da reunião criativa, inicia-se o processo de detalhamento, tendo como base o check-list citado anteriormente, que é utilizado para dar ritmo e qualidade ao projeto. Cabe ao gestor avaliar constantemente o que está sendo elaborado, ajudando o responsável nas dúvidas que forem surgindo.

Como o escritório busca uma maestria em seus projetos, a representação gráfica bem definida deste desenho inicial trás ao construtor uma facilidade de entendimento da proposta a ser executada. Sendo o traço do Leo bem particular, a arte em transformar o desenho realizado em croqui, para um desenho técnico, é um desafio. Depois da representação gráfica, o projeto é entregue ao cliente, finaliza-se o processo de representação e cria-se outra etapa de acompanhamento deste projeto.

#### **4.8. Rotina Diária**

A rotina diária é uma ferramenta de controle que ajuda a prevenir possíveis prejuízos na finalização das etapas. No Leo Romano a meta traçada para o desenvolvimento de projetos é produzir mais, em menos tempo, mantendo a qualidade, e tudo dentro do prazo de contrato.

Para isso acontecer o gestor tem que estar atendo aos prazos e ao desenvolvimento de cada etapa. Assim, a equipe deve sempre estar motivada, com foco e, ao mesmo tempo, deve haver um envolvimento geral de todos para que “o trem não saia do trilho”.

Nesse sentido, o gestor do Leo Romano passou a ter o papel de conversar diariamente com cada membro da equipe, para que seja feito um relatório das atividades realizadas durante a jornada de trabalho de cada um. Desta forma, é possível avaliar o andamento de cada projeto e a fase que se encontram.

Com essa conduta, o gestor tem a possibilidade de avaliar, com base no contrato, os prazos de cada fase de projeto e qual é a situação dos mesmos. Para que tudo saia conforme o tempo planejado, caso alguma etapa esteja fora do ritmo, pode-se deslocar algum recurso humano para o cumprimento daquela fase.

Baseando-se nas premissas acima descritas, e para que tudo saia conforme previsto, o escritório teve a iniciativa de elaborar uma rotina diária individual para cada membro da equipe. Este documento descreve o que o cada membro da equipe tem que fazer, desde o momento que chega ao escritório, até o final do expediente, seja ele arquiteto ou estagiário. As rotinas tornam-se ainda maneiras de entender e descobrir as potencialidades de cada membro. Elas são geradas após uma reunião individual com cada pessoa, avaliando o que ela poderia contribuir para tornar a vida diária do escritório organizada e harmônica.

Cada membro da equipe tem sua qualidade e seu direcionamento. Cabe ao gestor tentar despertar essas potencialidades latentes em cada um. O bom controle de projeto requer do gestor uma visão maior do mercado e um conhecimento das potencialidades de cada membro de sua equipe. Isso porque na hora de delegar as tarefas, o tempo para desenvolvê-las irá influenciar no resultado e no produto final. Assim, nada mais justo que distribuir as funções para o membro da equipe que terá mais facilidade em desenvolver aquela atividade.

#### **4.9. Documentos Auxiliadores na Gestão**

Tudo o que entra e sai do escritório Leo Romano precisa ser registrado em documentos que serão guardados em um fichário. Desde materiais para desenvolver um levantamento, até a formalização de entrega de projetos por e-mail, tudo será formalizado. Isso preserva o escritório de algumas situações constrangedoras, como a perda de objetos e o não cumprimento de tarefas.

Apesar desse controle interno, quando existiam reuniões externas ao escritório, não havia um registro do acordado ou realizado. Para tal, criou-se um documento de registro dessas reuniões, em que a assinatura do cliente ou fornecedor era requisitada, definindo o que havia sido acordado. Para este documento deu-se o nome de Relatório de Visitas Técnicas.

As reuniões internas com os clientes também não eram oficialmente anotadas. Para tanto, criou-se um documento chamado de Relatório de Reuniões, que é arquivado na pasta do cliente.

Para que fossem anotadas as decisões tomadas nas reuniões individuais com cada membro da equipe foi criado um documento que formaliza estas reuniões, e traz em seu corpo os pontos chaves das mesmas. Críticas, sugestões, novas formas de trabalho, ferramentas atuais e demais itens são inseridos ao documento e repassados ao Leo.

Por fim, com a experiência adquirida em cada projeto, foram retiradas as lições aprendidas para formatar e acrescentar mais no documento do check-list. Para este fim, o escritório desenvolve uma reunião que determina um passo a passo do que foi assimilado.

Estes documentos, por mais simples que sejam, auxiliam muito no andamento e no controle do desenvolvimento do projeto. Além, é claro, de formalizar algumas brechas que poderiam surgir ao longo do percurso.

## 5. Análise e Conclusão

Na pesquisa realizada durante o período de seis meses, foi possível avaliar situações bem particulares. No gráfico 01, onde é representada a entrada de novos projetos, à partir do uso das ferramentas gerenciais personalizadas, descritas anteriormente, de junho à julho de 2015 houve uma queda no número de projetos novos que entraram no escritório. Isso foi considerado como normal, se for pensado que neste período as férias escolares se dão, com pais e filhos viajando para descansar. Mas em agosto houve um período muito promissor dentro do escritório Leo Romano, com uma grande procura e aumento do número de clientes. Neste período, foi possível criar uma gestão muito positiva, no sentido do uso da planilha de controle de projetos, que evoluiu em sua formatação, criando-se uma ordem de prioridade na entrega e correções dos projetos. Desta forma, o gestor tinha um controle ainda mais preciso de todo o processo, gerando entregas com um nível de detalhamento invejável.

Já em setembro e outubro tivemos um período de eleição, e o cenário era de crise para a economia do país, aliado à ingerência política. Os investimentos tiveram uma regressão, o que representou uma queda drástica na entrada de novos projetos. Isso gerou um desconforto financeiro dentro do escritório. Mas ao mesmo tempo, essa situação estimulou toda a equipe a dedicar-se ainda mais ao uso das ferramentas implantadas, o que significou um impulso para que os projetos que estavam em andamento pudessem ter uma atenção maior em seu desenvolvimento e finalização. Neste período conseguiu-se criar uma organização e um ritmo de trabalho satisfatórios no escritório.

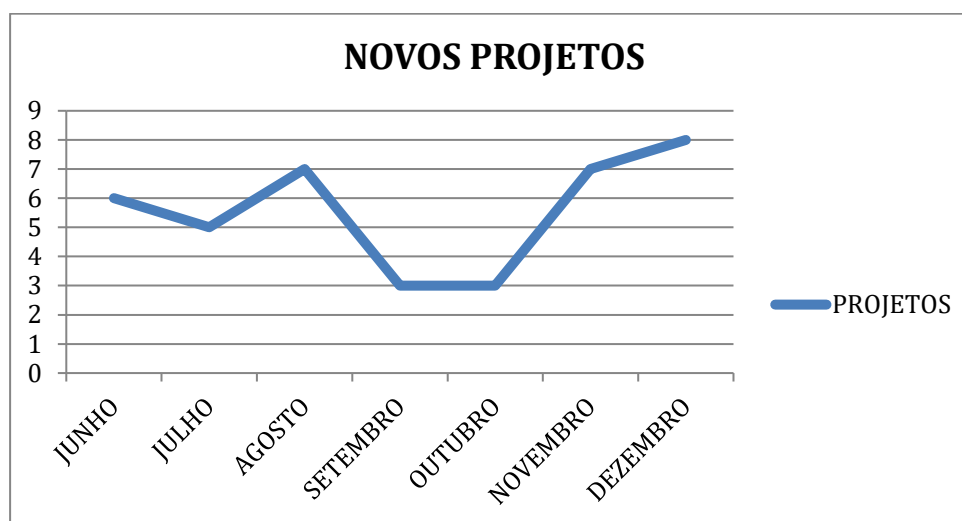


Gráfico 1 – Quantidade de Novos Projetos - Leo Romano Arquitetura.

Fonte: Rodrigo Ferreira, 2015.

Já de outubro à dezembro, houve um aumento muito expressivo no número de novos projetos em demanda. Isso fez com que o ano de 2015 fosse fechado com um saldo bastante positivo para a empresa.

As entregas dos projetos durante o tempo da pesquisa também tiveram seus resultados positivos. Nos meses anteriores ao de junho, as entregas vinham dando-se de forma irregular, somente com alguns prazos sendo cumpridos. Ao aplicar as ferramentas de gestão, os níveis das entregas começaram a reagir. No gráfico 02, especialmente no mês de junho, apenas 01 projeto, dentre os que estavam em desenvolvimento, teve o seu prazo não cumprido. Nos meses seguintes, prazos e entregas seguiram em perfeita ordem, sem que houvessem atrasos ou desajustes.

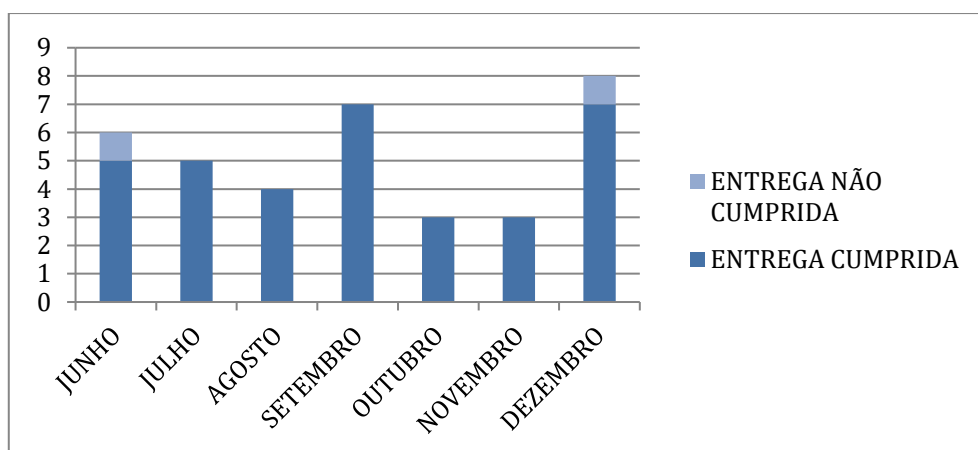


Gráfico 2 – Prazos de Desenvolvimento de Projetos - Leo Romano Arquitetura.  
Fonte: Rodrigo Ferreira, 2015.

Com esses dados formatados foi possível observar o poder das ferramentas nas mãos do gestor, que só através do uso personalizado delas conseguiu possibilitar uma sincronização da criação personalizada na arquitetura, acoplada a um ótimo acompanhamento das atividades desenvolvidas diariamente em uma rotina bem equilibrada do escritório. Isso gerou mais entradas de projetos e bom seguimento dos prazos estipulados.

O desenvolvimento deste trabalho permitiu não só ao Leo Romano Arquitetura Interiores e Exteriores uma boa reflexão e autoanálise de sua própria organização, mas, também, ao pesquisador, o aprofundamento dos conhecimentos adquiridos durante a Pós-graduação em MBA em Gestão de Projetos de Engenharia e Arquitetura, aplicando-os na prática.

O resultado desse trabalho foi a criação de ferramentas bastante valiosas, que auxiliaram, e ainda ajudarão, o Leo Romano no processo de tomada de decisões, assim contribuindo para o cumprimento dos objetivos estratégicos do escritório.

Para a empresa, este processo significou um mergulho e si mesmo e uma análise intensa profunda e detalhada, do ambiente em que ele está implantado, chegando ainda nas oportunidades de desenvolvimento. Além disso, os indicadores de produção ampliados auxiliaram na tomada de decisões, ajudando não só no atingir das metas, mas, também, no tocante à aquisição de recursos humanos e físicos diferenciados para solucionar os problemas existentes.

Mas, mesmo apesar do bom trabalho gerencial executado e dos resultados obtidos, o escritório Leo Romano sempre deparar-se-á com alguns desafios já endereçados. O primeiro deles é a planilha de controle de projetos que deverá ser sempre modificada para vir de encontro às necessidades do projeto, atendendo sempre às exigências do cliente. Além disso, os colaboradores e envolvidos nos projetos devem estar motivados e bem orientados para correr atrás do tempo e das metas determinadas. Nesse sentido, o gestor deve ser astuto para instigar e criar ações para o crescimento da empresa e dos profissionais presentes.

Durante o desenvolvimento deste artigo foi possível verificar que é indispensável ter uma gestão bem definida e mais detalhada de projetos arquitetônicos. Percebeu-se, que a proposta do presente trabalho foi interessante por ser iniciática de mudanças saudáveis para a empresa. Entretanto, elas mostraram-se ainda tímidas, pois o gerenciamento deve ser sempre dinâmico e versátil, e o escritório pode crescer ainda mais, dado o potencial dos membros que o compõem.

O escritório Leo Romano teve a iniciativa de conquistar seus objetivos através de uma estratégia bem definida. Cabe ao gestor, daqui para frente, alinhar todo o conteúdo elaborado juntamente com os demais membros da equipe e continuar utilizando as ferramentas de gestão

desenvolvidas, descobrindo novas formas de crescimento, aplicando metodologias e evoluindo para atender cada vez mais a demanda de projetos, que está em constante processo evolutivo.

Portanto, tanto o desenvolvimento deste artigo como o resultado da aplicação de ferramentas gerenciais foram bastante positivos para o pesquisador e para o escritório Leo Romano. O aprendizado pareceu ser intenso para ambos. Para o pesquisador, uma aplicação prática de materiais e estudos compreendidos e absorvidos na pós-graduação permitiu a produção de conteúdos para uma personalização de uma boa gestão em um escritório onde a criação é o centro das atenções. Do outro lado, para o escritório Leo Romano, houve o entendimento de que as diversas ferramentas disponíveis puderam auxiliar a empresa no gerenciamento cotidiano, trazendo melhora na produtividade.

## Referências

FILHO, Armando Terribili. Gerenciamento de Projetos em 7 Passos: uma abordagem prática. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2011.

MA, Celina Styne. Rede de Indicadores de Desempenho em um Escritório de Arquitetura e Gerenciamento de Obras. São Paulo: PUC-SP, 2003.

LUECKE, Richard. Gerenciando Projetos Grandes e Pequenos. Rio de Janeiro: Record, 2010.

BERZBACH, Frank. Psicología para Criativos: dicas e sugestões de como manter a originalidade e sobreviver no trabalho. São Paulo: Editora G.Gili, 2013.

ISAACCON, Walter. Steve Jobs: as verdadeiras lições de liderança. São Paulo: Portfólio-Penguin, 2014.

SOUZA, Fred Newton da Silva; ALVES, Juliana Mariano; D'Agostini, Luiz Renato. Agricultores experimentadores: aprender com a experiência e experimentar para saber. Palmas: UNITINS, 2008.

OLIVEIRA, Thiago. Como elaborar Contratos, São Paulo, 2008. Disponível em <<http://au.pini.com.br/arquitetura-urbanismo/170/artigo87270-2.aspx>> acessos em 22 fev. 2015.

ROMANO, 2015

CAU, 2016.