

CENTRO UNIVERSITÁRIO FAG
BRUNA DAL MOLIN PALUDO

**PROCESSOS PARA ESCRITÓRIO DE ARQUITETURA: ANÁLISE E ESTUDO DE
CASO PARA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS ARQUITETÔNICOS**

CASCABEL - PR
2020

CENTRO UNIVERSITÁRIO FAG
BRUNA DAL MOLIN PALUDO

**PROCESSOS PARA ESCRITÓRIO DE ARQUITETURA: ANÁLISE E ESTUDO DE
CASO PARA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS ARQUITETÔNICO**

Trabalho de Conclusão do Curso de Arquitetura e Urbanismo, da FAG, apresentado na modalidade Teórico-conceitual, como requisito parcial para a aprovação na disciplina: Trabalho de Curso: Defesa.

Professora Orientadora: Renata Esser Sousa.

CASCADEL - PR
2020

BRUNA DAL MOLIN PALUDO

PROCESSOS PARA ESCRITÓRIO DE ARQUITETURA: ANÁLISE E ESTUDO DE CASO PARA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS ARQUITETÔNICOS

DECLARAÇÃO

Declaro que realizei em setembro de 2020 a revisão linguístico textual, ortográfica e gramatical da monografia e artigos científicos de Trabalho de Curso denominados: **Processos para escritório de arquitetura: análise e estudo de caso para prestação de serviços arquitetônicos**; **Os benefícios provenientes do planejamento e controle em um escritório de arquitetura**; e **Novos softwares e ferramentas de trabalho para eficiência em escritórios de arquitetura**, de autoria de **Bruna Dal Molin Paludo**, discente do Curso de **Arquitetura e Urbanismo – FAG** e orientada por **Renata Esser**.

Tal declaração contará das encadernações e arquivo magnético da versão final do TC acima identificado.

Cascavel, 11 de setembro de 2020.



ASant
Alessandra Camila Santi Guarda
Licenciada em Letras/Unioeste/2016
RG nº 10.335.022-0, SSP PR



CENTRO UNIVERSITÁRIO FAG
BRUNA DAL MOLIN PALUDO

**PROCESSOS PARA ESCRITÓRIO DE ARQUITETURA: ANÁLISE E ESTUDO DE
CASO PARA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS ARQUITETÔNICOS**

Trabalho apresentado no Curso de Arquitetura e Urbanismo, do Centro Universitário Assis Gurgacz, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Arquitetura e Urbanismo, sob a orientação da Professora Arquiteta e Urbanista Mestre Renata Esser Sousa.

BANCA EXAMINADORA

Arquiteta Orientadora
Professora Renata Esser Sousa
Centro Universitário Assis Gurgacz
Arquiteta e Urbanista Mestre

Coorientador
Mauro Rodrigo Biassi
Administrador Especialista

Arquiteta Avaliadora
Faculdade Assis Gurgacz
Camila Pezzini
Professora especialista

Cascavel - PR, 03 de novembro de 2020.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Viviane e Adroaldo, que são tudo na minha vida, por sempre terem me apoiado, confiado em mim e terem feito de tudo pela minha felicidade. À minha irmã Laura por ouvir meus desabafos e me ajudar no trabalho sempre que possível. Ao Felipe por sempre me incentivar. A toda a minha família Paludo e Dal Molin por serem tão especiais.

Agradeço ao meu marido Flaviano por estar comigo durante a caminhada da faculdade toda, por sempre me ouvir, me aconselhar e por ser meu parceiro de vida. À família Pereira e Occhi por me acolherem como filha e estarem comigo nessa caminhada.

Agradeço à Fernanda, minha colega de faculdade e de vida, futura sócia e parceira de profissão. Obrigada por toda a ajuda que você me deu durante a faculdade e sou muito grata a Deus por ter nos dado a chance de nos encontrarmos.

Agradeço todas as minhas amigas de infância que estão comigo sempre me apoiando e me incentivando.

Agradeço também as minhas orientadoras Camila e Renata por me desafiarem e acreditarem no meu potencial, me guiando por essa jornada árdua.

RESUMO

A partir do objetivo geral de desenvolver um manual para padronização de serviços de arquitetura e urbanismo que contemple todas as fases internas de escritório, projeto e qualidade, o presente trabalho surge da justificativa de que, atualmente, nota-se uma ausência de processos definidos em escritórios de arquitetura, principalmente em escritórios de pequeno e médio porte. Esse fato acarreta uma falta de padrão de qualidade e de padrão de serviços, fazendo com que a realização do trabalho seja mais demorada. Assim, com base no problema apresentado pela questão: “Qual é a eficiência da implementação de processos dentro de escritórios de arquitetura?”, tem-se como hipótese que tais processos não se mostram eficientes e necessitam de um maior dinamismo. Nesse sentido, o estudo tem como finalidade colaborar no aumento da qualidade em um escritório, auxiliando em uma perda menor de tempo em cada projeto. Tal resultado é apresentado pois, quando se tem processos adequados, o sistema flui de uma maneira mais eficaz. Desse modo, por intermédio de pesquisas bibliográficas e de estudos de caso, o presente trabalho busca expor conteúdos para atender o objetivo geral e os objetivos específicos, visando a uma viabilidade de pesquisa e também uma taxa relevante de aproveitamento do trabalho científico. Tais conteúdos se baseiam pelo entendimento das histórias e teorias da arquitetura, da administração e da organização; pela conceituação de elementos que se relacionam ao planejamento e controle; pela apresentação de ferramentas e programas de trabalho; pela exibição da importância do gerenciamento e da gestão de tempo, gestão financeira e gestão de pessoas; e pela explicação da pertinência do momento de pós-venda em uma empresa.

Palavras-chave: Arquitetura. Planejamento. Programas. Qualidade.

ABSTRACT

Starting from the general objective of developing a manual for the standardization of architecture and urbanism services that contemplates all internal phases of office, design and quality, the present work arises from the justification that there is currently an absence of defined processes in architecture offices, mainly in small and medium-sized offices. This fact leads to a lack of quality standards and service standards, which makes the work take longer to complete. Thus, according to the problem presented by the question: “How efficient is the implementation of processes within architectural offices?”, it is hypothesized that these processes are not efficient, requiring greater dynamism. For that matter, the purpose of this paper is to collaborate in increasing quality in an office, helping to reduce the time spent on each project. Such result is possible since when there are adequate processes, the system flows more effectively. Therefore, through bibliographic research and case studies, the present work seeks to expose contents to meet the general objective and the specific objectives, aiming at research feasibility and also a relevant rate of use of scientific work. Such content is based on the understanding of the histories and theories of architecture administration and organization; the conceptualization of elements related to planning and control; the presentation of tools and work programs; the display of the importance of management of time, financial and people administration; and also for explaining the pertinence of the post-sale moment in a company.

Keywords: Architecture. Planning. Programs. Quality.

LISTA DE SIGLAS

8D	8 Disciplinas;
BIM	<i>Building Information Modelling</i> ;
CAU	Conselho de Arquitetura e Urbanismo;
CHA	Conhecimento, Habilidade e Atitude;
CHAVE	Conhecimento, Habilidade, Atitude, Valores e Entorno;
CRM	<i>Customer Relationship Management</i> ;
CUB	Custo Unitário Básico;
DMAIC	<i>Define, Measure, Analyze, Improve and Control</i> ;
FIA	Fundação Instituto de Administração;
FOFA	Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças;
GTD	<i>Getting Things Done</i> ;
ISO	<i>International Organization for Standardization</i> ;
NBR	Norma Brasileira;
OSM	Organização, Sistemas e Métodos;
PBQP-H	Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat;
PDCA	<i>Plan, Do, Check, Action</i> ;
PNL	Programação Neurolinguística;
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas;
SEBRAE-PR	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Paraná;
SEBRAE-SC	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina;
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i> .

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1 – Stonehenge.....	17
Figura 2 – Pirâmide egípcia	18
Figura 3 – Parthenon	18
Figura 4 – Pantheon.....	19
Figura 5 – Catedral de Sevilha	20
Figura 6 – Igreja Santa Maria del Fiore	20
Figura 7 – Villa Savoye.....	21
Figura 8 – Museu Guggenheim de Bilbao	21
Figura 9 – Definições de processos.....	28
Figura 10 – Exemplo de planilha Canvas.....	35
Figura 11 – PBQP-H e secretarias de relação	37
Figura 12 – Ciclo PDCA	39
Figura 13 – Quadro comparativos dos métodos Ciclo PDCA, DMAIC, A3 e 8D.....	41
Figura 14 – GTD: Diagrama do fluxo de trabalho	46
Figura 15 – Ciclos da técnica de Pomodoro	47
Figura 16 – Tipologias de produtividade	48
Figura 17 – Análises para apreçamento	51
Figura 18 – Processos de gestão de pessoas.....	56
Figura 19 – Principais perfis comportamentais.....	59
Figura 20 – Pessoas que trabalham no escritório	64
Figura 21 – Planejamentos periódicos para diagnóstico e metas	64
Figura 22 – Estrutura de processos por atividades	65
Figura 23 – Controle de organização e direção da empresa.....	65
Figura 24 – Qualidade nos escritórios.....	66

Figura 25 – Projeção de cenários e investimentos	67
Figura 26 – Relação com o público alvo.....	67
Figura 27 – Inovação para impulsionar serviços.....	68
Figura 28 – Uso da planilha Canvas.....	68
Figura 29 – Nicho de mercado	69
Figura 30 – Aplicação do método CHAVE	69
Figura 31 – Utilização da metodologia BIM.....	70
Figura 32 – Aplicação do método GTD	70
Figura 33 – Aplicação da técnica de Pomodoro.....	71
Figura 34 – Cálculo de produtividade	71
Figura 35 – Relatórios de receitas e despesas	72
Figura 36 – Treinamentos para funcionários.....	73
Figura 37 – Análise de <i>soft skills</i>	73
Figura 38 – Atividades por perfis comportamentais	74
Figura 39 – Utilização da PNL.....	74

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	ASSUNTO.....	12
1.2	TEMA.....	12
1.3	JUSTIFICATIVA	12
1.4	PROBLEMA	12
1.5	HIPÓTESE	13
1.6	OBJETIVOS.....	13
1.6.1	Objetivo geral	13
1.6.2	Objetivos específicos.....	13
1.7	MARCO TEÓRICO	14
1.8	ENCAMINHAMENTO METODOLÓGICO	14
2	FUNDAMENTOS ARQUITETÔNICOS E REVISÃO BIBLIOGRÁFICA DIRECIONADOS AO TEMA DA PESQUISA.....	15
2.1	HISTÓRIAS E TEORIAS	15
2.1.1	O que é arquitetura	15
2.1.2	Evolução da arquitetura	16
2.1.3	História da administração	22
2.1.4	História da organização	23
2.1.5	Evolução da organização na arquitetura.....	23
2.2	PLANEJAMENTO E CONTROLE.....	25
2.2.1	O que é planejar.....	25
2.2.2	Para que serve e por que é importante.....	26
2.2.3	O que planejar em um escritório de arquitetura	26
2.2.4	Processos	27
2.2.4.1	<i>Mudanças de processos</i>	28
2.2.4.2	<i>Controle</i>	29
2.2.4.3	<i>Melhoria contínua</i>	30
2.2.5	Projeções de cenários.....	31
2.2.6	Público-alvo.....	32
2.2.7	Inovação	33
2.2.8	Qualidade.....	33

2.3	FERRAMENTAS DE TRABALHO.....	34
2.3.1	Canvas	34
2.3.1.1	<i>Público-alvo</i>	36
2.3.1.2	<i>Nicho de mercado.....</i>	36
2.3.1.3	<i>Captação de clientes.....</i>	36
2.3.2	PBQP-H.....	37
2.3.3	PDCA	39
2.3.4	CHAVE.....	41
2.3.5	BIM	42
2.4	GESTÃO DE TEMPO	43
2.4.1	Produtividade.....	43
2.4.2	O que é gestão de tempo.....	44
2.4.3	Por que é importante.....	44
2.4.4	Método GTD	45
2.4.5	Técnica de Pomodoro com ciclos de produtividade	47
2.4.6	Como calcular a produtividade.....	48
2.5	GESTÃO FINANCEIRA	49
2.5.1	O que é gestão financeira	49
2.5.2	Por que é importante.....	49
2.5.3	O que envolve.....	50
2.5.4	Política de preços	50
2.5.5	Receitas e despesas	52
2.5.5.1	<i>Receita e despesas em um escritório de arquitetura</i>	52
2.5.5.2	<i>Pró-labore X salário.....</i>	53
2.5.6	Itens envolvidos na elaboração do orçamento de um serviço de arquitetura e design	54
2.6	GESTÃO DE PESSOAS	54
2.6.1	O que é gestão de pessoas.....	54
2.6.2	Treinamentos	56
2.6.3	Desenvolvimento pessoal e profissional	57
2.6.4	Soft skills	57
2.6.5	Perfis comportamentais	58
2.6.6	PNL	59

2.7	PÓS-VENDAS	60
2.7.1	O que é.....	60
2.7.2	Por que é importante.....	60
2.7.3	Como fazer	61
3	APLICAÇÃO NO TEMA DELIMITADO	63
3.1	ESTUDOS DE CASO	63
4	ANÁLISES DA APLICAÇÃO	75
4.1	ANÁLISES E DISCUSSÕES DOS DADOS.....	75
4.2	METODOLOGIA DAS ANÁLISES E DISCUSSÕES.....	76
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	78
	REFERÊNCIAS	80
	APÊNDICES	94

1 INTRODUÇÃO

1.1 ASSUNTO

A implementação de processos para qualquer área de trabalho pode fazer com que o desenvolvimento seja mais rápido e eficiente, além de manter um padrão mínimo de qualidade, visando à melhoria contínua de cada setor. Programas de qualidade também serão abordados mostrando os objetivos e benefícios de sua aplicação dentro do dia a dia de trabalho.

1.2 TEMA

Para conseguir atingir o intuito, os meios de realizar tarefas diárias serão estudados dentro da implantação de processos. Além disso, exemplos de escritórios que não exercem esses métodos serão analisados, para então haver a comparação dessas duas maneiras de trabalho, visando à avaliação de desempenho, melhoria contínua e padronização de trabalho.

1.3 JUSTIFICATIVA

A notória ausência de processos definidos em escritórios de arquitetura, principalmente de pequeno e médio porte, acarreta uma falta de padrão de qualidade e padrão de serviços. Por isso, a realização do trabalho se torna mais demorada e nada eficaz. No âmbito acadêmico, ter processos de gestão bem estabelecidos faz com que o acadêmico se adeque à realidade e perceba quantos benefícios ela traz. No âmbito profissional, esses passos colaboram com a eficiente atuação no mercado de trabalho, além de se tornarem um importante diferencial. No âmbito social, a melhor atuação no mercado de trabalho de profissionais na área de arquitetura e urbanismo faz com que o respeito pela profissão seja mais notório, fazendo com que a visão de clientes e da sociedade se torne mais positiva.

1.4 PROBLEMA

Qual é a eficiência da implementação de processos dentro de escritórios de arquitetura?

1.5 HIPÓTESE

O presente projeto de pesquisa tem como finalidade explicar o processo proposto como eficiente e colaborador a fim de aumentar a qualidade dos projetos. Sendo assim, haverá uma perda menor de tempo em cada projeto, pois, quando se tem processos tanto em um escritório de um ou de vários colaboradores, o sistema flui de uma maneira mais eficaz. Com o mundo se tornando cada vez mais digital e as demandas mudando da mesma forma, a utilização de plataformas BIM (*Building Information Modelling*), conjuntamente a processos eficazes de trabalho, traz mais dinamismo e possibilidades no mercado de trabalho para o escritório que operar com tais ferramentas.

1.6 OBJETIVOS

1.6.1 Objetivo geral

Desenvolver um manual para padronização de serviços de arquitetura e urbanismo que contemple todas as fases internas de escritório, projeto e qualidade.

1.6.2 Objetivos específicos

- a) Expor o que é a arquitetura e sua evolução;
- b) Contextualizar a história da administração e da organização e relacioná-la à arquitetura;
- c) Discorrer sobre o que é planejamento e controle e seus aspectos;
- d) Exibir ferramentas de trabalho;
- e) Apresentar o que é gestão de tempo e suas aplicações;
- f) Apresentar o que é gestão financeira e suas aplicações;
- g) Apresentar o que é gestão de pessoas e suas aplicações;
- h) Analisar a fase pós-vendas e sua importância de realização;
- i) Aplicar a pesquisa por meio de estudos de caso em escritórios de arquitetura;
- j) Analisar os resultados obtidos por meio dos estudos de caso;
- k) Atender ao objetivo geral na próxima fase por meio de planilhas.

1.7 MARCO TEÓRICO

A decisão de implantar um sistema da qualidade segundo a norma NBR ISO 9001 está ligada, de um lado, ao desejo da empresa em utilizar esta ferramenta de gestão para melhoria contínua, com foco em seus clientes, e utilizar esta condição como instrumento de relacionamento com o mercado, e, de outro, ao grau de exigência dos seus contratantes (LIMA, 2004, p. 35).

1.8 ENCAMINHAMENTO METODOLÓGICO

O método utilizado para a realização do trabalho é revisão bibliográfica e aplicação de estudos de caso. Além disso, visitas serão feitas para analisar na prática os tópicos abordados. De acordo com Marconi e Lakatos (2003), as análises textuais se referem ao processo de conhecimento de determinada realidade. Esse projeto de pesquisa abordará quatro tipos diferentes de conhecimento, sendo eles: popular, filosófico, religioso e científico; citados pelos autores Marconi e Lakatos (2003).

Após a coleta de dados, codificação dos mesmos e tabulação, os resultados serão redigidos de maneira fidedigna na monografia a partir da utilização de relatório de pesquisa. A utilização de tabelas e planilhas é considerada mais do que um meio de descrição racional; é, também, um método de experimentação e prova, pois é um método de análise (MARCONI e LAKATOS, 2003).

2 FUNDAMENTOS ARQUITETÔNICOS E REVISÃO BIBLIOGRÁFICA DIRECIONADOS AO TEMA DA PESQUISA

2.1 HISTÓRIAS E TEORIAS

2.1.1 O que é arquitetura

Arquitetura é uma arte em progresso. Desde as pirâmides construídas há oito, nove mil anos até os arranha-céus do século XXI, a arquitetura pode ser classificada como a ciência e a arte de construir, segundo Glancey (2000). A vontade que a humanidade tinha de agradecer e se comunicar com uma ou mais divindades e com o cosmo era nítida. Para comprovar isso, podemos perceber que as primitivas obras que de fato identificamos como arquitetônicas são os templos.

Para conceituarmos a arquitetura, precisamos começar pela definição de arquiteto: *tecton*, em grego, indica uma pessoa que faz trabalhos manuais, como o de um carpinteiro; *arqui* originalmente indica superioridade, sendo assim arquiteto se refere a “grande carpinteiro” (COLIN, 2000).

De acordo com Benevolo (2001), a arquitetura, por intermédio dos edifícios e elementos que constrói, é retrato da evolução do ser humano em vista das tecnologias construtivas que emprega, sendo estas técnicas frutos do desenvolvimento do pensamento arquitetônico.

Como Colin (2000) demonstrou, em seu livro sobre a cultura ocidental, atualmente empregamos a arquitetura em diversos sentidos:

1. Como uma profissão: considerada uma profissão com graduação que abrange a área técnica, a área de humanas e a área de representação e composição de projetos. Segundo Colin (2000), esse sentido é o mais prático que se pode interpretar essa locução.
2. Como um produto cultural: de acordo com Benevolo (2001), a arquitetura como produto cultural diz muito sobre a nossa civilização, visto que as nossas edificações falam como nos agrupamos, a maneira que segregamos, onde nos reunimos e quais locais são os mais importantes. Isso se repete na história e nas civilizações, tal como um olhar antropológico.
3. Como uma excelência estética ou como uma arte: somente uma parte das construções poderá ter esse sentido, que são aquelas que contarem com arquiteto de conhecimento, sensibilidade e talento, como diz Colin (2000), local certo, momento certo,

materiais necessários, dentre outros. Assim, com todos esses critérios, podemos classificar a arquitetura como uma arte.

4. Como obras-primas: as consideradas obras-primas são edificações representativas de um momento da história, como templos gregos, basílicas e anfiteatros romanos, catedrais românicas e góticas, *palazzos* e *villas renacentistas*, dentre outras (ZIMMERMANN, 2012).

Segundo Colin (2000), não é identificável qualquer produção sobre arquitetura ou artes plásticas antes de Vitruvius, escritor da primeira compilação sobre arquitetura, a qual foi nomeada de “Os dez livros da arquitetura”. As escritas vitruvianas são muito mais que relatos, pois direcionaram os acontecimentos nesse seguimento do Renascimento até o século XIX. Na atualidade, identificamos traços da modernidade em algumas de suas teses. Colin (2000) aponta que Vitruvius não deixou de perceber que não se pode enfatizar que “arquitetura é isto”, mas “arquitetura é isto, mais isso, mais aquilo”.

Por fim, para De Toledo (2017), deve-se também evidenciar que a arquitetura se apresenta por um processo de planejamento que tem como objetivo o projeto de algo que será materializado, sendo a arquitetura um processo criativo e organizado, visando assim à obtenção de um produto final qualitativo.

2.1.2 Evolução da arquitetura

De acordo com Fazio *et al.* (2011): “Os assentamentos humanos parecem ter se originado com o pequeno clã ou núcleo familiar [...]. Dentre as antigas cabanas que foram descobertas estão aquelas em sítios arqueológicos no planalto central da Rússia (atual Ucrânia), por volta de 14000 a.C. [...]”, ou seja, a evolução da arquitetura começa a ser apresentada pelos assentamentos pré-históricos e construções megalíticas.

O grande triunfo da arquitetura pré-histórica no oeste europeu foi a utilização de grandes pedras a fim de construir observatórios astronômicos ou túmulos comunitários para pessoas mais importantes (ZIMMERMANN, 2012).

A popular construção megalítica Stonehenge (figura 1), situada na Planície de Salisbury, Inglaterra, já no Oeste Europeu, ocorreu em ao menos três etapas. A primeira ocorreu em torno de 2.900 a.C. e demorou vários séculos para ser concluída. Para os estudos contemporâneos, o projeto é julgado como requintado para a época de sua execução. Como

Fazio *et al.* (2011) explanam: “Stonehenge representa o auge da capacidade de construção e observação científica do período pré-histórico”.

Figura 1 – Stonehenge



Fonte: Fay (1997).

Na antiguidade, a evolução foi nítida. Segundo Glancey (2000), quando os homens começaram a utilizar o solo a seu favor a necessidade de permanecer em um mesmo local se tornou evidente. Isso fez com que as primeiras vilas fossem iniciadas, verdadeiros aglomerados humanos. Glancey (2000) afirma que “as primeiras cidades surgiram no que hoje conhecemos como Egito, Israel, Iraque e Irã”.

Um dos principais momentos da evolução da arquitetura são as pirâmides do Egito (figura 2). Com a particularidade específica do Egito, ele é “[...] como um grande laboratório em que os acontecimentos e situações arquitetônicas se dão com simplicidade e condições geográficas e históricas muito especiais”, diz Pereira (2010). O rio Nilo é o coração da nação egípcia, visto que o Egito se desenvolveu a suas margens. Também com base nas cheias do Nilo, o solo foi semeado. Pereira (2010) aponta que isto fez com que as civilizações surgissem. Assim, com a necessidade de cuidar do solo, os povos acharam necessário permanecer em um mesmo local; e nesse sentido nasceram as cidades.

Figura 2 – Pirâmide egípcia



Fonte: Bezerra (2015).

Talvez uma das edificações mais importantes de todos os tempos é situada na Grécia: o Parthenon (figura 3), que constitui o marco da arquitetura grega antiga. De acordo com Glancey (2000), mesmo hoje estando em ruínas, Parthenon aguentou muito bem levando em consideração que foi construído em 436 a.C. e atacado pelos venezianos em 1687. A arquitetura grega é caracterizada como séria e leve, ao passo que conseguimos ver os edifícios sorrirem, com alegria e bom humor, o que não se consegue ver nas arquiteturas passadas. Aqui a coluna era o elemento mais importante, segundo Pereira (2010).

Figura 3 – Parthenon



Fonte: Lepida (2018).

A arquitetura romana, além de agregar arcos e abóbadas como aspectos de sua estética, encontra um meio de usar a seu favor as paredes grossas que participam da intenção arquitetônica, trazendo os efeitos de grandiosidade e plasticidade, como cita Pereira (2010).

Como exemplo, tem-se o Pantheon de Roma (figura 4). Assim: “[...] a comparação entre o Partenon e o Panteon que nos revela o contraste entre a natureza tectônica e extrovertida da arquitetura grega e a natureza plástica e introvertida da arquitetura romana” (PEREIRA, 2010, p. 35).

Figura 4 – Pantheon



Fonte: Riba (2018).

Além disso, um dos louvores do povo europeu é a arquitetura gótica (figura 5). Segundo Glancey (2000), o gótico era “uma tentativa de elevar nossa vida cotidiana aos céus”. O uso de rendilhado, o arcobotante, vitrais e agulhas são características das igrejas que tinham a intenção de venerar o altíssimo.

Figura 5 – Catedral de Sevilha



Fonte: Lorenzi (2015).

Alguns destes elementos ainda podem ser notados na arquitetura renascentista, ao se apresentar como um estilo detalhado que demonstra o avanço das técnicas construtivas. Um exemplo da arquitetura renascentista é a Igreja de Santa Maria del Fiore (figura 6) (ZIMMERMANN, 2011).

Figura 6 – Igreja Santa Maria del Fiore



Fonte: Fuks (2016).

Em relação à arquitetura moderna (figura 7), a tendência se mostra totalmente inovadora, diferente dos estilos e vertentes arquitetônicos anteriores. Nesse sentido, a arquitetura moderna apresenta a arquitetura racionalista, a arquitetura orgânica, o brutalismo, entre outros, com o objetivo de demonstrar o desenvolvimento arquitetônico, a monumentalidade, a rigidez da arquitetura e atribuir novos marcos para as cidades (SILVA, 2011).

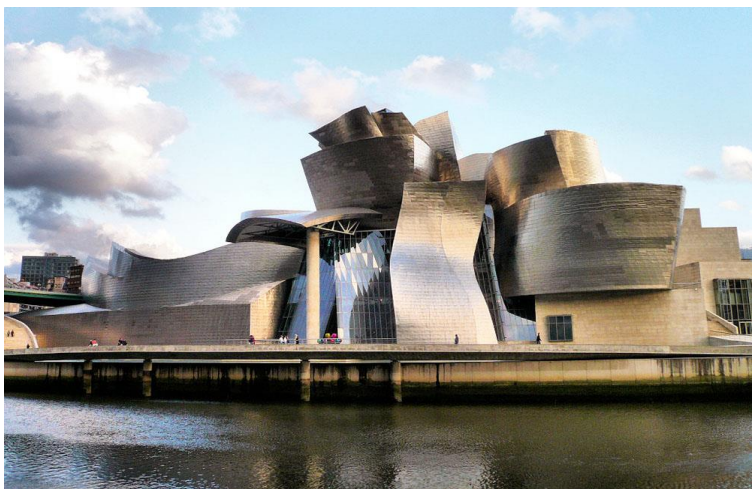
Figura 7 – Villa Savoye



Fonte: Kroll (2011).

Por fim, a arquitetura da atualidade se baseia na arquitetura pós-moderna, também conhecida como arquitetura contemporânea (figura 8). Tal arquitetura se apresenta como plural, abarcando diferenciados estilos arquitetônicos já existentes e inserindo novos elementos, tecnologias e sistemas construtivos. Dessa maneira, a arquitetura contemporânea se alia fortemente à tecnologia, trazendo consigo características marcantes que se direcionam para a arquitetura sustentável e também para o desconstrutivismo, buscando assim projetos mais ecológicos e inovadores (AMARAL, 2018).

Figura 8 – Museu Guggenheim de Bilbao



Fonte: Amaral (2018).

2.1.3 História da administração

A história da administração teve início há 5.000 anos a.C., ao surgir na Suméria com a busca dos antigos sumerianos em resolver problemas pragmáticos existentes no dia a dia, recorrendo assim à arte de administrar. Assim, com o passar dos anos, a administração se desenvolveu fortemente a cada período, sendo exercida, por exemplo: pela administração pública organizada no Egito; pelo sistema para o império na China em 500 a.C.; e na Alemanha e na Áustria, nos anos 1550 a 1700, por intermédio de professores e administradores públicos, entre outras manifestações no mundo (GOMES, 2005).

Os dois maiores exemplos históricos de administração são notados na Igreja Católica Romana e nas Organizações Militares ao redor do mundo, sendo a Igreja Católica Romana a organização formal mais eficiente do ocidente (GOMES, 2005).

Além disso, o pensamento administrativo foi impulsionado pelos grandes filósofos, tais como Sócrates, Platão e Aristóteles, uma vez que estes tinham em suas teorias pensamentos administrativos que contribuíram para os estudos no século XX. Preocupavam-se com questões de democracia administrativa, contas e impostos públicos (FREIRE, 2015).

Assim, ao trazer a visão administrativa mais próxima da contemporaneidade, destaca-se o acontecimento da Revolução Industrial, na qual a administração passou a ser vista de outra maneira. Passou a ser utilizada para reduzir custos de produção, ampliar redes, contabilizar funcionários e maquinários, para a racionalização da produção e para a divisão de tarefas (ANDRADE, 2009).

A partir do século XIX, surgem estudiosos voltados para os princípios da teoria da administração, nos quais se destacam Taylor, Fayol, Mayo e Weber. Taylor publicou um livro considerado como uma das principais obras da área: “Princípios da Administração Científica” (GARCIA, 2015), no qual defende as cinco funções essenciais para a gerência administrativa:

1-Planejar – Estabelece os objetivos da empresa, especificando a forma como estes vão ser alcançados. Parte de uma sondagem do futuro, desenvolvendo um plano de ações para atingir as metas traçadas. É a primeira das funções, já que servirá de base diretora à operacionalização das outras funções.

2-Comandar – Faz com que os subordinados executem o que deve ser feito. Pressupõe-se que as relações hierárquicas estejam claramente definidas, ou seja, que a forma como administradores e subordinados se influenciam esteja explícita, assim como o grau de participação e colaboração de cada um para a realização dos objetivos definidos.

3-Organizar – É a forma de coordenar todos os recursos da empresa, sejam humanos, financeiros ou materiais, alocando-os da melhor forma segundo o planejamento estabelecido.

4-Controlar-Estabelecer padrões e medidas de desempenho que permitam assegurar que as atitudes empregadas são as mais compatíveis com o que a empresa espera. O controle das atividades desenvolvidas permite maximizar a probabilidade de que tudo ocorra conforme as regras estabelecidas e ditadas.

5-Coordenar – A implantação de qualquer planejamento seria inviável sem a coordenação das atitudes e esforços de toda a empresa, almejando as metas traçadas (GARCIA, 2015, s/p).

2.1.4 História da organização

A organização surge no mundo como um modo de solucionar problemáticas existentes na sociedade, a fim de trazer soluções para as necessidades particulares de cada indivíduo, visando contribuir para a manutenção da vida privada e em comunidade. A organização, além disso, surge como um comportamento voltado para o atendimento de determinadas metas, criando ambientes que exercem estímulos e influências sobre a vida dos indivíduos (PRÉVE, 2012).

De acordo com Schultz (2016), a organização se relaciona com a administração de maneira histórica, visto que ambos se baseiam em abordagens similares ligadas ao comportamento dos indivíduos. Assim, a organização envolve tomada de decisões, aspectos racionais, mudanças, divisão de trabalho e meio social, entre outros fatores.

Para Mendonça (2015):

A concepção do termo organização no campo científico é composta por contradições advindas das teorias administrativas desde o início do século XX e se caracteriza, de forma superficial, como um agrupamento de sujeitos e de recursos destinados para uma finalidade específica em um contexto social determinado, o que demonstra o predomínio deste conceito entrelaçado na história da humanidade [...]. Neste sentido, as organizações emergem na contemporaneidade como um suporte das transformações sociais e econômicas onde traduzem as circunstâncias em que o presente está inserido. As organizações e os sujeitos que a compõem demonstram os resultados e demandas que ocorreram; são um reflexo da realidade em que foi construída (MENDONÇA, 2015, s/p).

2.1.5 Evolução da organização na arquitetura

Sendo a arquitetura uma das profissões mais antigas, destaca-se que a mesma passou por diferentes processos de planejamento e organização ao longo dos anos, surgindo inicialmente para atender às necessidades humanas materiais e de abrigo. Não havia um planejamento prévio de elaboração, sendo elaborada apenas para atender aos objetivos do ser humano pré-histórico (PANET e VELOSO, 2009).

Entretanto, a partir do período do Renascimento, nota-se uma mudança na organização da prática projetual, uma vez que a arquitetura passa a ser considerada um trabalho intelectual, sendo também um campo de estudo. Neste período, o planejamento passa a acontecer para a edificação de obras antecedendo à construção. Como campo específico, o profissional passa a pensar em elementos, técnicas e materiais para obter o produto final que almeja, despertando processos criativos e modificando metodologias existentes (PANET e VELOSO, 2009).

O Quattrocento italiano provocou uma verdadeira revolução na prática arquitetônica. Pela tradição herdada da Idade Média, até então, o arquiteto era visto como o chefe do canteiro de obras comandando profissionais especializados em diferentes serviços. Sua função de projetista e executor dava-se num mesmo espaço e tempo. A experiência de Brunelleschi na cúpula de Florença separa a concepção arquitetônica de sua execução, tornando o arquiteto o único responsável pelas duas atividades, a concepção do projeto e a técnica para a sua execução. Com essa dissociação, Brunelleschi organiza uma divisão técnica e social do trabalho, declarando o projeto arquitetônico como o primeiro ato pertinente a toda criação arquitetônica (BOUTINET, 2002 *apud* PANET e VELOSO, 2009).

A partir disto, os processos organizacionais para a prática da arquitetura sofrem variações ao longo das épocas, como no caso do período industrial no século XVIII. Neste momento, o processo de planejamento da arquitetura se modifica, sendo organizado de maneira muito mais racional e pouco criativa, pensando apenas em atender a demandas e à funcionalidade. Destaca-se também o período relacionado ao pós-guerra, no século XIX, no qual a arquitetura passa por processos organizacionais visando à inovação e à tecnologia. Os arquitetos voltam a impulsionar sua criatividade, organizando-se a partir de técnicas inovadoras, com o objetivo de edificar grandes monumentos e impulsionar o surgimento de novos materiais e sistemas (PANET e VELOSO, 2009).

Com tais características, deve-se destacar que a maior mudança em relação à organização do processo de elaboração de projetos arquitetônicos ocorreu no final da década de 1960 e início da década de 1970, com o surgimento dos computadores para a criação da arquitetura. Os computadores mudaram a maneira de execução dos projetos, possibilitando uma série de desenhos, sendo estes mais ágeis e com diferenciados programas disponíveis (SEGNINI JUNIOR, 2002).

No Brasil, os computadores começam a ser incorporados na década de 1980, principalmente em ambientes voltados para arquitetura e administração, permitindo assim uma maneira mais rápida de criação e organização, por intermédio da elaboração de planilhas e memoriais. Entretanto, evidencia-se que, com as novas tecnologias, a década de 1990 é

marcada por uma maior competição no mercado, sendo o diferencial dos arquitetos o emprego de inovações tecnológicas nos projetos (SEGNINI JUNIOR, 2002).

Dessa maneira, a utilização de computadores para a prática da arquitetura ocorre até os dias atuais. Entretanto, a maneira de se organizar a arquitetura sofreu mudanças, buscando assim uma maior eficácia e agilidade dos processos. Na contemporaneidade, busca-se aplicar uma gestão de projetos em escritórios de arquitetura, a fim da definição de prioridades para otimizar o tempo e atender às necessidades e aos prazos do estabelecimento. Busca-se, portanto, uma maior qualidade no momento de execução do projeto e seus resultados (AMARAL, 2019).

2.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE

2.2.1 O que é planejar

O planejamento se baseia no conceito que dá início a um processo administrativo, uma vez que define a missão organizacional, os objetivos, a escolha de procedimentos e metodologias, entre outras etapas para se alcançar uma meta. Assim, o planejamento se apresenta como um elemento imprescindível para o desenvolvimento de abordagens, visto que, na administração para se executar ou realizar algo, primeiro faz-se necessário planejar (SALGADO e VENDRAMINI, 2003).

Para Chiavenato (1999), o planejamento antecede à tomada de decisões, uma vez que:

[...] o planejamento inicia o processo administrativo. Inclui a definição dos objetivos organizacionais e a seleção das políticas, procedimentos e métodos desenhados para o alcance desses objetivos. Seu sucesso requer o reconhecimento do ambiente da organização, a estimulação da criatividade e o encorajamento de novas ideias e abordagens inovadoras aos desafios da administração (CHIAVENATO, 1999, p. 209).

Dessa maneira, o planejamento se apresenta como algo estratégico, sendo utilizado para a gestão de processos administrativos e para a realização de diferenciadas atividades ao definir direcionamentos (CASTEJON, 2012).

2.2.2 Para que serve e por que é importante

O planejamento serve para antecipar as ações que ocorrerão no futuro, visto que as ações do presente momento não mais necessitam de um planejamento porque já estão sendo colocadas em prática. Assim, o planejamento serve para desencadear futuras ações, diminuindo os riscos de erros e promovendo mais benefícios a partir da prática de ações planejadas (CHIAVENATO, 2004).

Além disso, o planejamento serve para promover uma maior racionalidade na tomada de decisões, não se baseando, desse modo, no empirismo ou em decisões emocionais, o que pode acarretar erros. Sendo flexível, o planejamento ainda auxilia e serve para a realização de ajustes e correções, sendo cíclico e contínuo (CHIAVENATO, 2004).

Em relação à importância, o planejamento se mostra essencial para o sucesso empresarial, independentemente do porte das empresas e da área e setores nos quais se inserem. Para tal sucesso, o planejamento ainda deve ser visto como um processo contínuo, devendo ocorrer a fim de aumentar o desempenho de uma empresa, para orientação dos profissionais, otimização de tempo, aproveitamento de recursos, entre outros benefícios, como sua fácil utilização (SILVA e LEON, 2013).

2.2.3 O que planejar em um escritório de arquitetura

Em um escritório de arquitetura, encontram-se variados elementos e ocorrências que necessitam de um planejamento para uma maior organização do espaço de trabalho, bem como uma maior otimização do tempo e controle em relação aos processos realizados no escritório (RODRIGUES JÚNIOR, 2017).

Inicialmente, torna-se fundamental que um escritório de arquitetura entenda e conheça o mercado de trabalho a fim de montar um plano de negócios que analisa aspectos como o nicho de trabalho, quais os pontos fortes e os pontos fracos dos concorrentes, quais os clientes finais e os clientes intermediários e questões financeiras como, por exemplo, faturamento, capital de giro e despesas (VIVA, 2018).

Além disso, Alvarenga Neto (2016) discorre que, em um escritório de arquitetura, deve-se analisar e planejar dados como: “recursos, faturamento passado e atual, margem de lucro, número e satisfação de clientes, produtividade da equipe de projeto, custos diretos e indiretos”. Segundo o autor, somente a partir do planejamento destes aspectos consegue-se ter

o controle real do escritório. A partir disso, torna-se possível aumentar lucro, alcançar os objetivos, corrigir erros existentes e, desse modo, crescer.

Por fim, discorre-se ainda que se deve planejar, de maneira geral, todo o funcionamento do escritório, bem como os processos de elaboração de projetos arquitetônicos, melhorando assim a eficiência do espaço de trabalho. Outros elementos que devem ser planejados são a divulgação do escritório, sendo a comunicação e o marketing investimentos necessários para o crescimento profissional, considerando o fortalecimento do negócio (RODRIGUES JÚNIOR, 2017).

2.2.4 Processos

De acordo com Hammer e Champy (1994) *apud* Lima (2017, p. 03): “processo é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem, ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes”.

Desse modo, afirma-se que processos são caracterizados por qualquer atividade ou conjunto de atividades executadas de maneira sequencial e com a finalidade de atingir determinado resultado, podendo ser relacionado a um bem, a um serviço, a dados, a informações, entre outros elementos. Tal resultado obtido é direcionado a um cliente, podendo este ser externo ou interno (LIMA, 2017).

Para Serra (2017), os processos se dividem em três tipologias: finalísticos, de apoio e de gestão. Tais processos ainda se enquadram em cinco formações e hierarquias:

- Macroprocessos: processo cuja operação impacta substancialmente na maneira como a organização funciona, habitualmente envolvendo mais de uma função organizacional;
- Processo: equivale a um grupo de tarefas interligadas logicamente, que usufruem de recursos da organização para criar resultados. São comumente operações complexas (subprocessos, atividades e tarefas distintas interligadas) que têm um objetivo organizacional específico;
- Subprocesso: processo incluído em outro processo, ou seja, grupo de operações complexas que realiza um objetivo específico em apoio a outro processo;
- Atividade: conjunto de operações de média complexidade que dão-se dentro de um processo ou subprocesso. Frequentemente realizada por uma unidade organizacional determinada e designada a obter um resultado específico, e;
- Tarefa: níveis mais detalhados de atividades, é um conjunto de trabalhos a serem exercidos que envolvem rotina e prazos determinados (SERRA, 2017, p. 10).

Segundo Serra (2017), os processos realizados possuem princípios de elaboração, a fim de gerar satisfação dos clientes, gerência participativa, desenvolvimento humano,

metodologia padronizada, melhoria contínua, informação e comunicação e/ou busca de excelência.

Isto posto, Ferreira (2013) reúne uma lista de definições do que são processos (figura 9), a fim de gerar um maior entendimento e fundamentação:

Figura 9 – Definições de processos

Definição	Autoria da Definição
Conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transforma insumos (entradas) em produtos (saídas).	Norma NBR ISO 9000:2000
Conjunto de atividades, funções ou tarefas identificadas, que ocorrem em um período de tempo e que produzem algum resultado.	Integration Definition for Modeling of Process (IDEFO)
- Reunião de tarefas ou atividades isoladas; - Grupo organizado de atividades relacionadas, que juntas criam um resultado de valor para o cliente.	Michael Hammer (The Reengineering Revolution Handbook)
- Conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar em um produto especificado para um determinado cliente ou mercado; - Ordenação específica das atividades de trabalho, no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e inputs e outputs claramente identificados.	Thomas H. Davenport (Reengenharia de Processos)
São sequências de atividades que são necessárias para realizar as transações e prestar o serviço.	Rohit Ramaswamy (Design and Management of Service Processes)
Uma sequência de passos, tarefas ou atividades que convertem entradas de fornecedores em uma saída. Um processo de trabalho adiciona valor às entradas, transformando-as ou usando-as para produzir alguma coisa nova.	Dianne Galloway (Mapping Work Processes)
Uma série de etapas criadas para produzir um serviço ou um produto.	Geary A. Rummler e Alan P. Brache (Melhores Desempenhos das Empresas)

Fonte: Ferreira (2013).

2.2.4.1 Mudanças de processos

As mudanças de processos em uma empresa podem ocorrer a fim de buscar melhorias para o funcionamento do local ou para uma melhor qualidade da gestão, tanto econômica quanto política, social ou tecnológica. Além disso, muitas vezes em uma empresa as mudanças de processos se tornam necessárias a partir de sinais negativos, tais como a queda

das vendas, o aumento de custos, a diminuição do lucro, a insatisfação dos clientes, a insatisfação de fornecedores e colaboradores, a perda de quota de mercado, entre outros (TEMPLUM, 2020).

As mudanças de processos podem ser chamadas de mudanças organizacionais, podendo ocorrer em casos extremos ou casos rotineiros. Tais mudanças podem ser necessárias para dar melhores condições de trabalho aos funcionários, aumentar a produtividade na empresa, ganhar competitividade, melhorar os processos realizados até então e seguir as tendências de consumo (BITTENCOURT, 2019).

[...] a escritora Leigh Richards, em um artigo para o portal do periódico Houston Chronicle, aponta o seguinte: “A mudança é importante para qualquer organização porque, sem ela, as empresas provavelmente perderiam sua vantagem competitiva e não atenderiam às necessidades do que a maioria espera ser uma base crescente de clientes fiéis”. Independentemente de qual é o objetivo da empresa, são os processos que conduzem a mudança e ajudam a ultrapassar todas as dificuldades que ela impõe (BITTENCOURT, 2019, s/p).

Alguns fatores que ocasionam mudanças de processos se apresentam pela troca de gerência, pela busca por uma maior eficiência nos processos internos já realizados, pelo corte de gastos, pela reestruturação de um produto ou serviço, pelo reposicionamento de mercado, pela automatização dos processos ou pela integração de setores (DOYLE, 2019).

2.2.4.2 *Controle*

O controle pode possuir variados significados, sendo os mais populares e comuns significados: controle como função restritiva e coercitiva, utilizado como controle social para inibir o individualismo e a liberdade das pessoas em organizações e sociedades; controle como um sistema automático de regulação, utilizado para manter um grau constante no fluxo e/ou funcionamento de um sistema; e o controle como função administrativa, sendo este último o controle como planejamento, organização e direção em uma empresa (MENDONÇA, 2011).

Com tal característica do controle como planejamento de processos, de acordo com Meira (2020), o controle é um procedimento que faz parte do processo de administração de uma empresa e que tem como intuito garantir que as operações realizadas ocorram da maneira planejada, sendo, portanto, uma função de coordenação que permite a otimização da gestão. Com tal característica, Meira (2020) discorre que o controle torna possível o alcance de metas

em função das correções necessárias que faz para que um planejamento realizado siga o que foi pré-estabelecido.

Podemos dizer que a administração tem quatro funções específicas: o planejamento, a organização, a gestão e o controle. Juntas, essas aplicações caracterizam o processo administrativo. O controle é a função administrativa por meio da qual o desempenho da empresa é avaliado. Fazem parte dele atividades como o acompanhamento das ações, o respeito às normas e aos padrões estabelecidos para a realização de análises e a correção dos problemas identificados. Com o controle administrativo é possível planejar atividades e determinar metas em função das correções necessárias. É esse controle gerencial que permite analisar processos, atuar em reparos e melhorar o desempenho da empresa nas diferentes atividades que fazem parte da sua rotina (MEIRA, 2020, s/p).

Sendo a quarta função administrativa, o controle auxilia uma empresa a ter qualidade em seu portfólio, garantindo que tudo corra da melhor maneira possível e impulsionando a importância de manter controle dos processos realizados, possibilitando assim uma maior chance de atingir os objetivos da empresa (BIFF, 2019).

Isto posto, é necessário ressaltar que o controle, suas técnicas e seus processos vêm sendo amplamente desenvolvidos a cada período, visto que, com um mercado de trabalho cada vez mais competitivo, destaca-se a importância das organizações, a consecução dos objetivos e metas determinadas e o estabelecimento de padrões qualitativos (CORNÉLIO, 1971).

2.2.4.3 *Melhoria contínua*

A melhoria contínua é uma prática adotada por empresas visando à obtenção de resultados cada vez melhores, buscando assim uma eficiência e eficácia em seus produtos, processos ou serviços. Desse modo, a melhoria contínua é um processo cíclico sem fim, que serve de análise para novas oportunidades de melhoramentos (VOITTO, 2018).

Tal prática também é conhecida pela palavra *Kaizen*, de origem japonesa, significando *Kai* a palavra “mudar” e *Zen* a palavra “melhor”. Assim, o termo *Kaizen* pode ser aplicado tanto em âmbito pessoal quanto em âmbito profissional, preocupando-se em fazer melhor todos os dias (FURBINO, 2007).

A adoção do *Kaizen* de forma bem sucedida depende muito da cultura organizacional, visto que essa ferramenta tem uma ênfase direta no colaborador. É muito importante que os funcionários e demais colaboradores tenham espaço para manifestar suas opiniões acerca do que deve ser melhorado na empresa e também suas ideias de como fazê-lo (CRUZ, 2013, s/p).

Nesse sentido, a aplicabilidade da melhoria contínua se mostra benéfica, tornando possível atingir melhores níveis de desempenho, definir os objetivos e as estratégias da qualidade da organização, desenvolver um plano anual para melhoria da qualidade, criar equipes de melhoria da qualidade, alcançar uma melhor qualidade dos produtos, reduzir desperdícios, elevar níveis de produtividade e adotar novos métodos de trabalho (SILVA, 2009).

A melhoria contínua se baseia em alguns princípios, como o incentivo da geração de ideias, o reconhecimento de que sempre é possível melhorar, a busca pela solução de problemas, a adoção de equipes multifuncionais, a capacitação dos colaboradores da empresa e a implantação de processos para a verificação da necessidade de melhorias (CRUZ, 2013).

Tais princípios mencionados são sustentados em nove ideais, de acordo com Cruz (2013):

1. Não se acomodar com os mesmos paradigmas de sempre;
2. Não ficar censurando ideias por elas não serem perfeitas. Melhor pensar sobre como algo pode ser feito, do que ficar procurando justificativas para não fazê-lo;
3. Realizar boas ideias imediatamente para que as melhorias venham mais cedo;
4. Ao invés de esperar que a ideia perfeita apareça, dar preferência para a execução imediata e, assim, colher seus frutos imediatamente, mesmo que não represente um ganho de 100%.
5. Agir com velocidade e presteza, corrigindo eventuais erros imediatamente no local;
6. Encarar as dificuldades como desafios;
7. Encontrar a solução perfeita é possível quando se descobre as causas reais de um problema;
8. Não basta só implementar uma ideia. É preciso experimentá-la e depois validá-la.
9. As melhorias são infinitas porque sempre há o que pode ser melhorado (CRUZ, 2013, s/p).

2.2.5 Projeções de cenários

Em uma empresa, o ato de simplesmente arriscar palpites pode prejudicar fortemente o alcance de metas e a organização dos processos, sendo a projeção de cenários uma técnica baseada em dados, históricos e recursos do local, possibilitando assim a previsão de como será o futuro próximo da empresa, além de possibilitar a previsão e antecipação de problemas (ALL, 2016).

A projeção de cenário pode ser realizada principalmente em três casos: 1. Projeção de investimentos, auxiliando o investidor a melhor entender o momento ideal para investir de maneira mais segura; 2. Projeção das despesas empresariais, possibilitando históricos de despesas anteriores e realizando previsões de gastos internos, com materiais, com estrutura,

com funcionários, entre outros elementos, permitindo ainda o entendimento do fluxo de contratações e demissões; 3. Projeção de cenários de volumes e custos, tornando possível um melhor entendimento quando aos insumos, materiais, matérias-primas e demais itens que a empresa necessita para seu funcionamento, podendo assim realizar reajustes (ALL, 2016).

Portanto, a realização da projeção de cenário se faz necessária em vista das informações que tal técnica fornece, permitindo uma maior segurança para tomada de decisões, um bom planejamento financeiro com base nas previsões seguras, uma maior flexibilidade na organização e determinação de estratégias, uma melhor visão sobre a situação financeira do negócio e uma minimização dos riscos, em vista da tomada de decisões mais inteligentes (SOARES, 2018).

2.2.6 Público-alvo

Público-alvo se baseia no grupo de consumidores e compradores que compartilham um perfil semelhante e, devido a seus interesses similares, tornam-se o grupo em foco nas ações de marketing e vendas de determinada empresa, uma vez que estão mais dispostos em adquirir o que é oferecido (MAGALHÃES, 2018).

Desse modo, a definição de um público-alvo engloba as informações sobre determinado grupo de compra, tais como hábitos de consumo, preferências, poder aquisitivo, região onde moram, entre outros elementos. A definição do público-alvo é feita com o intuito de a empresa saber com qual grupo está se comunicando de maneira mais estreita, visando assim direcionar uma maior atenção (PATEL, 2020).

Para definir o público-alvo de uma empresa, etapas devem ser seguidas para criar uma melhor relação entre a empresa e seus consumidores: 1. Pesquisar o mercado, intencionando assim conhecer as opções de produtos e serviços similares que o público-alvo tem acesso para a partir disso criar diferenciais, acirrando a concorrência; 2. Conversar com pessoas interessadas, a fim de entender qual grupo se interessa pelos produtos e serviços da empresa e, no caso de empresas com o público-alvo já definido, deve-se buscar tal conversa para entender as melhores formas de divulgar o produto ou serviço; 3. Criar grupos de segmentação, visando entender a necessidade de cada um e também produzir conteúdo que os atenda. Além disso, uma estratégia é ir além do público-alvo e também definir a persona, criando um personagem específico e a personificação do cliente mais próximo, podendo assim otimizar estratégias (GLINK, 2017).

2.2.7 Inovação

A inovação nas empresas a cada ano se exhibe mais como um requisito básico em vista da crescente competitividade do mercado. Entretanto, ainda são poucas as empresas que conseguem criar e aplicar uma rotina de inovação, visto que se baseia em uma postura de busca de soluções para problemáticas e necessidades internas e externas de uma empresa. Além disso, criar uma cultura de inovação significa apresentar e aplicar programas de estímulo à criatividade no ambiente de trabalho, melhorar habilidades da equipe de trabalho, criar novos projetos pensando no futuro. Portanto, a inovação se torna uma estratégia de competição de mercado, principalmente em pequenas e médias empresas (SILVA NETO, 2012).

Com tal característica, os aspectos mais importantes da inovação são ter uma ideia, executá-la, colocar como meta um desafio real, agregar valor à empresa, pensar por meio de uma perspectiva diferente, agir pensando no futuro e endereçar um novo mercado (GOBIRA, 2020).

De acordo com Dauscha (2018): “Nunca se falou tanto sobre a importância da inovação nas empresas e de se promover uma cultura da inovação para propiciar um processo criativo e sustentável de geração de produtos e soluções”. O autor ressalta que uma inovação adequada para cada empresa se baseia em gerenciar processos, aspectos comportamentais, aspectos do ambiente, recursos, estratégias e demais desafios, visando assim segmentar e priorizar abordagens.

2.2.8 Qualidade

No mundo contemporâneo, a qualidade se mostra como um pré-requisito para o sucesso das empresas, devendo ser uma das premissas no processo de produção de produtos e no processo de oferecimento de serviços. Dessa maneira, há maior garantia de satisfação dos clientes. A qualidade é uma ferramenta que analisa o padrão dos produtos e serviços ofertados e busca melhorá-los, indo além do que é oferecido e estabelecendo um processo contínuo de melhoria (FERREIRA *et al.*, 2016).

O conceito de qualidade é bastante antigo, sendo sempre buscado por intermédio de técnicas e instrumentos que podem auxiliar em um controle da qualidade, melhor gerenciando

e objetivando satisfazer as necessidades do cliente e comprador, melhorando as condições de concorrência no mercado (MACHADO, 2012).

De acordo com Guerrini (2018):

Priorizar a qualidade deixou de ser apenas uma opção para a maioria dos empreendedores. Com a concorrência aumentando cada vez mais, aplica-la nos serviços e produtos oferecidos passa a ser um atributo fundamental para o sucesso de uma marca. Olhando pelo lado dos clientes, a disputa também é acirrada. Porém, as empresas sempre devem ter em vista que deverão enfrentar o mesmo cenário: todos os consumidores querem ser bem atendidos, desejam receber sua compra no dia combinado, esperam um produto e/ou serviço de alta qualidade e claro, tudo isso a um valor acessível e compatível com a aquisição (GUERRINI, 2018, s/p).

Isto posto, nota-se que a qualidade é uma forma de manutenção no que se relaciona com a competição no mercado, ao passo que cria vantagens e garante a permanência de uma empresa em tal mercado. A qualidade pode ser almejada e alcançada a partir da compreensão das necessidades dos clientes e do estabelecimento de produtos e serviços que atendam estas necessidades e vão além, satisfazendo o cliente regular (SHIBUYA *et al.*, 2006).

2.3 FERRAMENTAS DE TRABALHO

2.3.1 Canvas

Mais conhecido como Canvas, o *Business Model Canvas* foi criado por Alexander Osterwalder como um modelo de negócios a ser seguido para colocar ideias em prática. A partir do método de planejamento, elenca-se a visão geral da ideia e detalhamentos, sendo possível ainda o auxílio de participantes para sua elaboração (MARTINS e FUJIKAWA, 2019).

O Canvas segue, para sua elaboração, complementação e funcionamento, nove itens a serem preenchidos em uma planilha (figura 10), sendo estes: 1. Proposta de valor: o que a empresa vai oferecer ao mercado; 2. Segmento de clientes: clientes foco da empresa; 3. Canais: como o cliente compra e recebe o produto/serviço; 4. Relacionamento com clientes: como a empresa se relacionará com cara segmento de cliente; 5. Atividade-chave: atividades essenciais para alcançar a proposta de valor; 6. Recursos principais: recursos necessários para as atividades-chave; 7. Parcerias principais: atividades-chave terceirizadas ou elementos adquiridos fora da empresa; 8. Fontes de receita: formas de obter receita pela proposta de

valor; e 9. Estrutura de custos: custos relevantes e necessários para o funcionamento (SEBRAE-PR, 2018).

Figura 10 – Exemplo de planilha Canvas

Projeto:		Criado por:		Data:		Versão:	
 PARCEIROS CHAVE 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12. 13. 14. 15.		 ATIVIDADES CHAVE 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12. 13. 14. 15.		 PROPOSTA DE VALOR 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12. 13. 14. 15.		 RELACION. CLIENTE 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12. 13. 14. 15.	
		 RECURSOS CHAVE 1. 2. 3. 4. 5. 6.				 CANAIS 1. 2. 3. 4. 5. 6.	
 ESTRUTURA DE CUSTOS 1. 8 2. 9 3. 10 4. 11 5. 12 6. 13 7. 14				 FLUXO DE RECEITAS 1. 8 2. 9 3. 10 4. 11 5. 12 6. 13 7. 14			

Fonte: Rieper (2019).

Desse modo, pode-se dizer que o método Canvas se apresenta como uma ferramenta inovadora, ao auxiliar fortemente os indivíduos para a criação de uma nova empresa, visando assim uma melhor gestão desde o seu início. Além disso, a metodologia Canvas busca o relacionamento com quatro principais áreas: os clientes, a oferta, a infraestrutura e a viabilidade financeira, tendo como objetivo planejar um negócio a fim de se alcançar o sucesso (CAMARGO, 2019).

2.3.1.1 Público-alvo

O modelo de negócios Canvas auxilia uma empresa a entender o seu público-alvo, uma vez que visa à determinação do segmento de clientes, ou seja, clientes-foco da empresa que utiliza a ferramenta. Assim, a partir da determinação do mercado, torna-se mais fácil o entendimento das necessidades desse público-alvo, bem como o que buscam nos produtos e serviços da empresa, estreitando o relacionamento entre comprador e fornecedor (REIS, 2015).

O segmento de clientes realiza, com perguntas-chave para seu entendimento, questionamentos como: “Para quem estamos criando valor?”, “Quais são as características deste(s) segmento(s)?” e “Quem são os nossos potenciais clientes?”, resultando no panorama do público-alvo (CANVAS, 2018).

2.3.1.2 Nicho de mercado

O nicho de mercado se baseia em um recorte realizado dentro de um determinado segmento que delimita o serviço e produto oferecido, limitando também o público-alvo e grupo de pessoas interessadas no que é ofertado, uma vez que cria particularidades (ROCHA, 2013).

Um exemplo de como ocorrem os nichos de mercado da arquitetura, considerando-a como uma área de atuação que se divide em vários segmentos: design de móveis, produção de maquetes, arquitetura verde e sustentável, gestão ou consultoria para escritórios de arquitetura, arquitetura corporativa, entre outras áreas estratégicas (VIVA, 2016).

O modelo Canvas auxilia no entendimento do nicho de mercado por meio da segmentação de mercado que realiza, ao determinar o mercado consumidor e ajudar o negócio a entender o grupo ao qual pertence, visando assim ao crescimento e desenvolvimento direcionado das empresas (SEBRAE-SC, 2015).

2.3.1.3 Captação de clientes

A aplicação do modelo de negócios Canvas auxilia na fidelização e na captação de clientes, uma vez que se direciona para um maior planejamento do empreendimento, surtindo melhores resultados e uma maior qualidade empresarial. Assim, o Canvas busca entender

melhor os clientes de determinada empresa, bem como estabelecer um melhor relacionamento e atraí-los (SILVA, 2019).

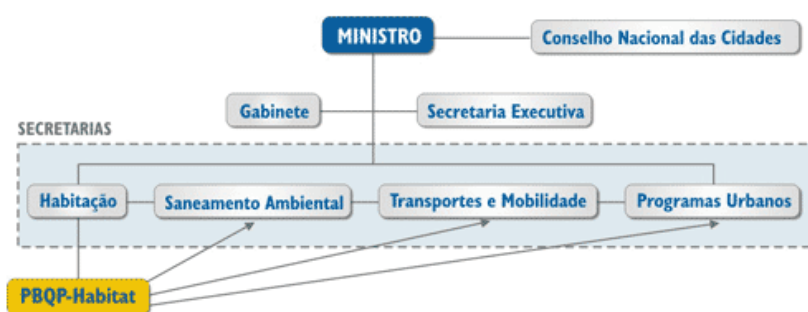
Isto ocorre por meio de questionamentos para saber se a necessidade do cliente está sendo satisfeita, se o produto ou serviço está se apresentando de forma qualitativa ao cliente, como a marca se relaciona com o cliente, se o cliente espera outros tipos de serviços da marca, entre outras questões. Dessa maneira, há a captação dos indivíduos, com o potencial ainda de transformá-los em defensores da marca ou da empresa (CARMONA, 2019).

Alguns outros serviços que auxiliam a captação e fidelização de clientes se dão por meio da disponibilização de suporte após a compra do produto ou serviço. Com isso, é possível averiguar se o serviço executado ou produto a ser entregue se apresentam com qualidade, estreitar a relação entre fornecedor e comprador, entregar a proposta de valor de modo claro e objetivo e também apresentar diferenciais (MORAES, 2020).

2.3.2 PBQP-H

O PBQP-H é o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat, que se caracteriza como um instrumento do Governo Federal do Brasil. O objetivo principal é organizar o setor da construção civil no país, visando à melhoria da qualidade do habitat e também à modernização produtiva. Assim, o PBQP-H se integra à Secretaria Nacional de Habitação, ao Ministério das Cidades e ao Plano Plurianual como um de seus programas. Além disso, o PBQP-H se relaciona com outras variadas secretarias (figura 11), bem como com construtores, projetistas, fornecedores, fabricantes de materiais e comunidade acadêmica (BRASIL, 2018).

Figura 11 – PBQP-H e secretarias de relação



Fonte: Brasil (2018).

O PBQP-H procura se articular com o setor privado afim de que este potencialize a capacidade de resposta do Programa na implementação do desenvolvimento sustentável do habitat urbano. Por isso, sua estrutura envolve entidades representativas do setor, compostas por duas Coordenações Nacionais, que desenham as diretrizes do Programa em conjunto com o Ministério das Cidades [...]. Uma das grandes virtudes do PBQP-H é a criação e a estruturação de um novo ambiente tecnológico e de gestão para o setor, no qual os agentes podem pautar suas ações específicas visando à modernização, não só em medidas ligadas à tecnologia no sentido estrito (desenvolvimento ou compra de tecnologia; desenvolvimento de processos de produção ou de execução; desenvolvimento de procedimentos de controle; desenvolvimento e uso de componentes industrializados), mas também em tecnologias de organização, de métodos e de ferramentas de gestão (gestão e organização de recursos humanos; gestão da qualidade; gestão de suprimentos; gestão das informações e dos fluxos de produção; gestão de projetos) (BRASIL, 2018, s/p).

Como uma ferramenta de gestão, o PBQP-H se trata de um programa evolutivo que possui três níveis: a adesão, o nível B e o nível A. Para aderir ao PBQP-H, elabora-se uma declaração com o intuito de firmar o compromisso da empresa com o programa e com a implementação do sistema de gestão de qualidade do mesmo nas obras desta determinada corporação. A empresa envia a declaração ao Comitê Nacional por carta registrada, sendo responsabilidade do Comitê Nacional receber a declaração e realizar a conferência dos processos da empresa, para então inseri-la na página do PBQP-H. Tal processo de adesão pode ser realizado apenas uma vez por empresa, com uma validade de 12 meses. Há a possibilidade de, posteriormente, a empresa ser certificada no nível B ou nível A (ALBUQUERQUE, 2019).

Uma vez explicado o processo de adesão, o processo para o nível B se baseia no processo de implementação dos requisitos estabelecidos pelo PBQP-H com o objetivo de atendê-los. Nesta etapa, a empresa implanta práticas de gestão para a avaliação do organismo de trabalho. Além disso, são realizadas auditorias nos processos da empresa e em suas obras, visando assim verificar se há o atendimento aos requisitos definidos pelo nível (GHAIA, 2017).

O nível A reúne todos os requisitos previstos para um Sistema de Gestão da Qualidade, sendo o último passo do PBQP-H. A empresa pode escolher, após a adesão, se quer implementar inicialmente o nível B ou partir direto para o nível A, com 53 requisitos para atender (GHAIA, 2017).

Sendo assim, vale ressaltar que uma empresa com o certificado PBQP-H atende à composição de normas da família ISO 9000, sendo tais normativas: 1. ISO 9001: que estabelece diretrizes para cada processo a ser realizado em uma empresa em relação ao desenvolvimento, produção, instalação e manutenção, envolvendo a ISO 9002 e ISO 9003; 2.

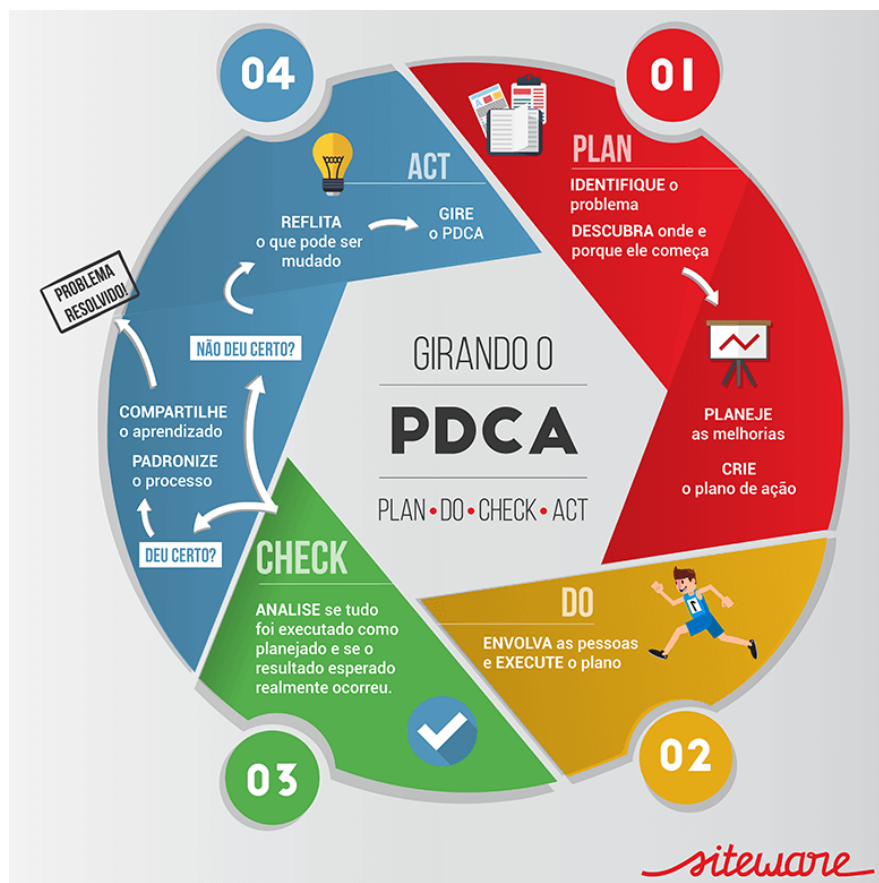
ISO 9004: que estabelece legislação em relação às orientações básicas para a implantação de um sistema de gestão da qualidade em uma empresa; e 3. ISO 19011: que apresenta normativas para a realização de auditorias de gestão (BSI, 2020).

Por fim, afirma-se que o PBQP-H tem como propósito otimizar os recursos e ações entre as políticas habitacionais nas esferas municipais, estaduais e federal, ao buscar parcerias entre os agentes públicos e privados. Ainda, há a busca da participação da sociedade civil, a fim de assegurar que o poder público atenda às necessidades e aos anseios da população, visando melhorias para a sociedade (SOARES, 2017).

2.3.3 PDCA

Um dos métodos de administração mais conhecidos e eficientes da contemporaneidade se baseia no Ciclo PDCA (figura 12), sigla para as palavras: *Plan, Do, Check, Action*, que significam: Planejar, Executar, Verificar e Agir (ANDRADE, 2017).

Figura 12 – Ciclo PDCA



Fonte: Andrade (2017).

Os métodos de administração fazem parte da área de Organização, Sistemas e Métodos (OSM), tendo esta área sido criada a fim de melhor organizar as atividades, visando assim à eficiência dos processos (RAVAZOLO, 2016).

Para Ravazolo (2016, p. 3), métodos:

[...] remetem à maneira como atividades ou as tarefas são realizadas e executadas. Constituem o melhor caminho para que as atividades ou as tarefas alcancem os objetivos e os resultados para os quais foram criadas. Os métodos definem o modo de fazer as coisas da melhor maneira possível, no sentido de economizar esforços, tempo e recursos e, consequentemente, melhorar a qualidade e a produtividade do trabalho (RAVAZOLO, 2016, p. 3).

O Ciclo PDCA se mostra como uma ferramenta de gestão da rotina, podendo ser levado para prática em outras esferas, uma vez que atua como um método gerencial de tomada de decisões e de garantia da obtenção das metas determinadas e necessárias para a organização (ALVES, 2015).

Além do PDCA, destacam-se outros métodos de administração e gestão, sendo alguns destes o DMAIC (*Define, Measure, Analyze, Improve e Control* - Definir, Medir, Analisar, Melhorar e Controlar), o A3 e o 8D (8 Disciplinas). Tais metodologias possuem o mesmo intuito, diferenciando-se apenas no modo como são colocadas em prática pelos indivíduos (figura 13) (ANDRADE, 2017).

Figura 13 – Quadro comparativos dos métodos Ciclo PDCA, DMAIC, A3 e 8D

PDCA	DMAIC	A3	8D
Planejar	Definir	Esclarecer o problema	Criar a equipe e coletar informações
	Medir	Quebrar o problema	Descrever o problema
		Definir um alvo	Definir ações de contenção
	Analisar	Analisar a causa raiz	Analisar a causa raiz
		Desenvolver contramedidas	Definir possíveis ações corretivas
Fazer	Melhorar	Aplicar contramedidas	Implementar ações corretivas
Checar	Controlar	Avaliar resultados e processos	Definir ações para evitar recorrência
Agir		Padronizar o sucesso	Parabenizar a equipe

Fonte: Andrade (2017).

2.3.4 CHAVE

O conceito CHAVE se caracteriza por meio da sigla para *Conhecimento, Habilidade, Atitude, Valores e Entorno*, sendo o mesmo originado na fórmula do CHA, que inicialmente consistia apenas nas palavras *Conhecimento, Habilidade e Atitude*. A fórmula CHA foi criada a partir de estudos de David McClelland para buscar competência na área profissional (MORAES, 2016).

A mudança da fórmula CHA para o conceito CHAVE se deu em vista da fórmula inicial apresentar apenas elementos exteriores. Nesse sentido, a sigla CHAVE é mais completa, ao também abranger elementos interiores ou subjetivos, aliando ainda processos racionais e emocionais. Esse conceito mais abrangente visa abrir portas para o sucesso, sendo utilizado até mesmo para a contratação e promoção de profissionais (CORREA, 2018).

A sigla CHAVE e suas palavras, para Sousa (2015), possuem os seguintes significados: C – Conhecimento: o que o indivíduo sabe; H – Habilidades: o que o indivíduo sabe fazer; A – Atitude: o que o indivíduo faz; V – Valores: o que o indivíduo acredita; E – Entorno: o que o ambiente estimula o indivíduo a fazer. O autor ainda ressalta que o entorno pode envolver as emoções despertadas pelo ambiente.

Devido a essas noções, o conceito CHAVE é analisado como uma chave para o sucesso organizacional, buscando cada vez mais pessoas qualificadas e estabelecendo um critério em um mercado de trabalho gradualmente mais competitivo (SOUSA, 2015).

Além disso, o conceito auxilia o ambiente organizacional, à medida que gera aprendizagens, diálogos, troca de informações e novas experiências por meio de sua prática. CHAVE transforma o raciocínio sistêmico em um sistema vivo, ao mesmo tempo em que promove novas articulações em uma empresa em vista da contratação de pessoas que se encaixem neste perfil proativo. Assim, é possível obter um ambiente de trabalho satisfatório com uma organização para trabalho (MORAES, 2016).

2.3.5 BIM

A demanda da construção civil e a necessidade de se construir mais rápido e com melhores técnicas fez com que arquitetos e engenheiros procurassem tecnologias mais modernas e atuais. Desse modo, a metodologia BIM (*Building Information Modeling* - Modelagem de Informação da Construção) se apresenta como um software inovador para a área da construção civil, pois permite que o profissional elabore projetos arquitetônicos em uma plataforma multidimensional. Ao especificar cada elemento utilizado no projeto de forma minuciosa, além de expor suas propriedades físicas, econômicas, eficientes e de acabamento, o método BIM se torna uma plataforma com variados pontos positivos e também um meio que permite melhor entendimento do projeto como um todo, sendo possível visualizar todos os seus estágios e quantificar materiais e demais informações (MENOSSE, 2018).

Franco (2018) discorre que o método BIM permite para seus projetos uma maior proximidade com a realidade de construção. Portanto, há a melhoria do decorrer da edificação, uma vez que torna possível a transferência dos detalhamentos do projeto na plataforma diretamente para os responsáveis da obra.

Além disso, a plataforma BIM ainda conta com uma vasta biblioteca de produtos, permitindo ainda que dela sejam baixados modelos específicos, o que auxilia a atribuição de características pequenas e de importância para um projeto, podendo ainda reduzir o tempo gasto na tomada de decisões, solucionar problemas e reduzir custos do projeto (FRANCO, 2018).

Isto posto, Pereira (2017) elenca que os principais benefícios obtidos ao se utilizar a plataforma BIM para a arquitetura se dão pela diminuição dos erros de desenho, pela

possibilidade de mais ajustes para a execução do projeto, por uma construção mais econômica e consistente, pela facilidade de modificações do projeto, pela melhor visualização 3D da estrutura, pelo quantitativo preciso de materiais, pela modelação das estruturas, pela alta produtividade e pela melhor preparação do projeto. Em contrapartida, como desvantagens, Pereira (2017) menciona que existe a necessidade de aquisição do software BIM, a necessidade de formação para uso do produto, a necessidade de computadores mais potentes e também a mudança de mentalidade para o novo método. Entretanto, o autor afirma que, no setor da construção civil, a maior parte dos produtos e programas necessita de aquisição e formação, o que não estabelece tais fatores como grandes desvantagens, enfatizando ainda mais os pontos positivos do software BIM.

2.4 GESTÃO DE TEMPO

2.4.1 Produtividade

A produtividade, como parte da gestão e otimização de tempo, baseia-se no trabalho e capacidade de fazer mais com menos, ao estar diretamente relacionada à quantidade produzida de um produto ou serviço em relação ao insumo ou recurso necessário para a sua produção. Além disso, a produtividade considera o posicionamento e a oferta de valor da empresa, ou seja, o nível e a qualidade do produto a ser entregue (PAULILLO, 2016).

Assim, analisando a qualidade do produto a ser entregue, destaca-se que a produtividade não diz respeito apenas à quantidade de produtos produzidos, mas analisa seus aspectos qualitativos e particulares e, a partir disso, a quantidade produzida em cada período de tempo. A produtividade pode revelar, portanto, as condições econômicas de uma empresa, ou até mesmo uma localidade ou país, uma vez que boa produtividade diz respeito a um bom grau de prosperidade (FERNANDES, 2000).

Em relação às classificações, a produtividade pode ser dividida em três tipologias: a produtividade pessoal, a produtividade de materiais e a produtividade de capital (MARTINS *et al.*, 2009).

Outros aspectos que são levados em consideração na produtividade são o ato de minimizar o uso de recursos materiais, como máquinas, mão de obra e equipamentos, a fim de assim reduzir custos e expandir mercados, melhorando o padrão da empresa e também os trabalhos realizados (VIEIRA, 2019).

2.4.2 O que é gestão de tempo

A gestão de tempo se caracteriza pelo gerenciamento do tempo que uma empresa ou organização realiza como forma de arma competitiva, uma vez que tempo no local de trabalho equivale a dinheiro, produtividade, qualidade e inovação. Desse modo, gerir o tempo se mostra como algo essencial na jornada de trabalho, buscando assim manter um roteiro de atividades prioritárias e organizar o que deve ser feito em cada dia, estabelecendo metas de produtividade (MELO e FARIAS, 2015).

Para melhor gestão do tempo e das tarefas prioritárias, evidencia-se que na atualidade pode-se contar com ferramentas de softwares que ajudam na melhor organização empresarial, sendo estes aplicativos responsáveis por organizar as rotinas de uma empresa e elencar os trabalhos mais importantes de realização. Em empresas que não contam com tais softwares, pode-se usar agendas de trabalho para otimizar resultados (SOUZA *et al.*, 2015).

Assim, afirma-se que a gestão de tempo deve ser aplicada não só em empresas, mas também na vida de todos os indivíduos, tornando assim mais fácil o planejamento e a realização das atividades no ambiente na qual se inserem, criando assim desafios e metas a serem cumpridas, bem como auxiliando na tomada de escolhas e decisões que são influenciadas pelo tempo (RODRIGUES *et al.*, 2018).

2.4.3 Por que é importante

De acordo com Peter Drucker: “O tempo é o recurso mais escasso e, a menos que seja gerenciado, nada mais pode ser gerenciado” (DOYLE, 2018, s/p). Isto posto, a prática da gestão de tempo em uma empresa se mostra importante uma vez que pode acarretar em variadas melhorias na organização do local e dos trabalhadores como, por exemplo, tornando tais indivíduos mais pontuais com as tarefas, trazendo uma maior confiança para o dia a dia do ambiente de trabalho, alcançando metas de maneira mais rápida, aumentando o nível de produtividade, diminuindo cargas de estresse e também gerando resultados efetivos (DOYLE, 2018).

Além disso, fazer do tempo um aliado se mostra importante em vista da mudança de um estilo de vida, escolhendo assim um método que define prioridades, executa e as realiza, auxiliando em um ambiente de trabalho mais organizado e também mais equilibrado. Assim,

existem três passos na gestão do tempo: 1. Descobrir; 2. Planejar; 3. Agir, fundamentais para não acumular trabalhos e evitar a perda de tempo (LACERDA, 2003).

Outros passos necessários para evitar a perda de tempo e entender a importância da gestão de tempo se dão pela necessidade de quantificar como o tempo é usado no momento para assim eliminar pontos de estrangulamento e, a partir disto, planejar efetivamente o que será feito com o tempo economizado, melhorando processos (LACERDA, 2003).

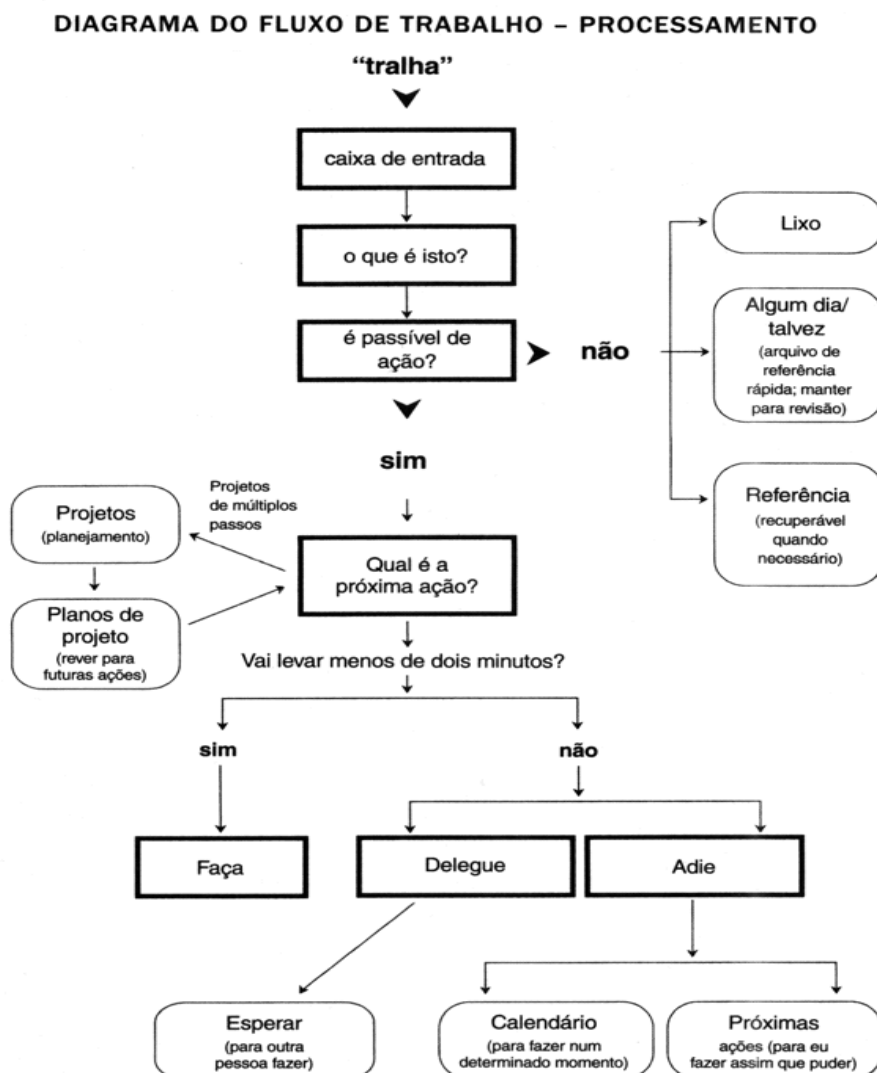
2.4.4 Método GTD

O método GTD (*Getting Things Done*) significa, em português, “Faça Acontecer”. Elaborado com o propósito de melhor controlar as atividades do dia a dia de uma determinada empresa, o método pretende tornar o tempo mais bem aproveitado e mais eficiente. O diferencial proposto pelo método GTD é demonstrar que um espaço de trabalho se mostra como uma técnica de gestão de tempo de grande pertinência, seguindo esta técnica baseada em cinco passos (CAMARGO, 2018).

Os cinco passos do método GTD são: 1. Captura ou coleta: momento no qual se transfere todos os dados recebidos e informações que estão na cabeça para um papel ou aplicativo, registrando o que tem a ser feito; 2. Esclarecimento ou processamento: momento no qual se processa os dados anotados e são definidos quais precisam de uma ação imediata, que requerem mais de uma ação, quais dados devem ir para uma lista de tarefas imediatas, entre outras decisões; 3. Organização: momento no qual se prepara as ações a serem feitas, classificando as prioridades e as ferramentas necessárias; 4. Revisão: momento no qual se analisa a lista de afazeres, adicionando novas informações e removendo o que não é mais necessário; 5. Execução ou engajamento: momento no qual todos os processos de organização e revisão já se encontram concluídos, bastando apenas iniciar a execução do que está determinado (WOLFER, 2019).

Com base nas informações apresentadas sobre o método GTD, Sarti (2020) apresenta um diagrama de fluxo do trabalho e de processamento das atividades para melhor entendimento e execução da metodologia (figura 14):

Figura 14 – GTD: Diagrama do fluxo de trabalho



Fonte: Sarti (2020).

O método GTD foi criado por David Allen originalmente de um material que ele havia desenvolvido para palestras e treinamentos que ministrava e que acabou se transformando em um livro. O método visa entregar um gerenciamento de tempo equilibrado com boa produtividade, bem como o desenvolvimento do processo criativo, relacionado tanto ao aspecto profissional quanto ao pessoal. O GTD é capaz de oferecer um fluxo de trabalho de alta performance. O método consiste basicamente em capturar todas as “coisas” que rondam a mente, sejam “coisas” a serem feitas ou algo que seja considerado útil, colocar essas “coisas” num sistema de confiança capaz de tirá-las da cabeça, se habituar a tomar decisões a respeito dessas capturas realizadas recorrendo a um sistema de “próximas ações” para executá-las em momentos oportunos, e por fim, organizar e coordenar todo o material capturado relacionando os níveis de comprometimento que eles implicam (SÁ *et al.*, 2018, p. 75).

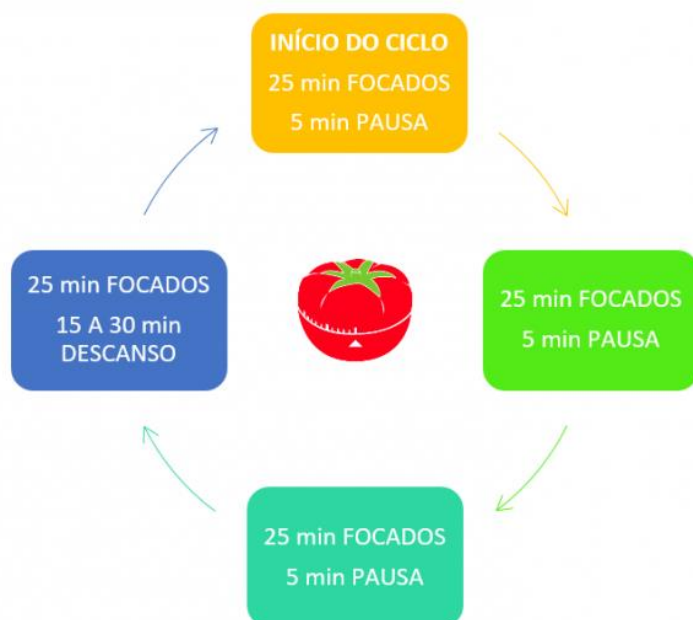
2.4.5 Técnica de Pomodoro com ciclos de produtividade

A técnica de Pomodoro foi elaborada por Francesco Cirillo e se baseia em uma técnica que auxilia na produtividade e no fluxo de trabalhos, especialmente em casos de trabalhos que exigem intensa concentração. Tal técnica foi criada a partir do intuito de melhorar a agilidade do cérebro e estimular o foco do indivíduo no ambiente de trabalho (LUME, 2020).

Para a utilização da técnica de Pomodoro, o indivíduo deve planejar inicialmente os trabalhos a serem executados no dia e, a partir disto, dividir a produção em ciclos, aumentando assim a produtividade por meio do tempo de descanso da mente existente entre os ciclos (REMO, 2017).

Assim, a técnica de Pomodoro consiste em 4 ciclos (figura 15): 1. Primeiro ciclo se dá por 25 minutos focados na produção e 5 minutos de pausa; 2. Segundo ciclo se dá por 25 minutos focados na produção e 5 minutos de pausa; 3. Terceiro ciclo se dá por 25 minutos focados na produção e 5 minutos de pausa; 4. Quarto ciclo se dá por 25 minutos focados na produção e 15-30 minutos de descanso, devendo estes ciclos se repetirem ao longo do dia no decorrer do desenvolvimento dos trabalhos existentes (REMO, 2017).

Figura 15 – Ciclos da técnica de Pomodoro



Fonte: Remo (2017).

A técnica de Pomodoro vem apresentando diversos benefícios ao longo dos anos de sua aplicação, isto ocorre porque auxilia indivíduos com dificuldades de definir prioridades e

indivíduos que não apresentam produtividade em vista da sensação de sentir que estão realizando muito trabalho para pouco resultado. Desse modo, a técnica de Pomodoro propõe descansos, bem como faz a procrastinação perder a força por conta das pausas já existentes (PIRES, 2018).

2.4.6 Como calcular a produtividade

O cálculo da produtividade de uma empresa é essencial para que determinado empreendimento tenha um controle do seu negócio, sendo possível entender como está o panorama da empresa e de seus serviços, entradas e saídas monetárias. O cálculo da produtividade tem como intuito medir a quantia exata que é gasta de insumos e serviços para produzir algo dentro do menor espaço de tempo, apresentando assim indicadores (ALVES e FIORIO, 2014).

Existem três tipologias de produtividade: a produtividade pessoal, a produtividade de materiais e a produtividade de capital. Estas produtividades são calculadas de acordo com seus respectivos insumos ou investimentos (figura 16) (MARTINS *et al.*, 2009).

Figura 16 – Tipologias de produtividade

Produtividade de pessoal	=	$\frac{\text{Produção}}{\text{Número de pessoas}}$
Produtividade de materiais	=	$\frac{\text{Produção}}{\text{Unidades de materiais consumidos}}$
Produtividade de capital	=	$\frac{\text{Produção}}{\text{Volume de investimento}}$

Fonte: Martins *et al.* (2009).

A análise destes cálculos de produtividade se mostra importante para futuros processos de tomadas de decisões nas empresas, assim como para buscar uma melhoria destes índices, propiciando tomada de decisões em todos os níveis econômicos do empreendimento (REI, 2005).

2.5 GESTÃO FINANCEIRA

2.5.1 O que é gestão financeira

Parte da administração financeira, a gestão financeira em uma empresa se apresenta como algo essencial, ao estruturar todo o sistema de informações de gastos, recebimentos, investimentos, entre outros aspectos de entrada e saída monetária. Por isso, a gestão financeira pode ser definida como a área administrativa que tem como responsabilidade o controle financeiro de um empreendimento, com a criação de planilhas, relatórios e anotações para auxiliar em tomadas de decisões, necessidades de cortes e entendimento do panorama do capital (CHENG e MENDES, 1989).

Dentro do processo de gestão financeira, existem três principais subprocessos a serem averiguados: 1. Pagamento de despesas; 2. Recebimentos por arrecadação própria; 3. Recebimento via repasses. Assim, ao serem realizados tais processos, devem ser meticulosamente anotados para a ilustração do giro de capital do empreendimento (CORRÊA *et al.*, 2014).

A gestão financeira vem ganhando cada vez mais destaque no ramo empresarial e de serviços, reestruturando a administração dos estabelecimentos em vista do entendimento da importância da realização dos processos deste trabalho gestor, criando assim uma globalização financeira e maior competitividade nas empresas (MORAES e OLIVEIRA, 2011).

2.5.2 Por que é importante

A gestão financeira se mostra importante em vista dos movimentos econômicos que ocorreram no Brasil nas últimas décadas e que acarretaram variadas modificações na área da administração financeira. Dessa maneira, os estabelecimentos devem se adequar à nova realidade do mercado e também alcançar um maior sucesso nos empreendimentos empresariais. Com tal característica, o trabalho acerca da gestão financeira e contável é importante para a superação de problemas das empresas, para trazer progressos econômicos, para realizar auditorias com fins úteis, entre outros elementos (BERTOLETTI, 2015).

O processo de globalização, principalmente a globalização das finanças, forçou as empresas brasileiras a repensarem a sua gestão financeira. Independentemente do

segmento de atuação da empresa, cada vez mais, a financeirização mundial, obriga as empresas a pensar sua gestão financeira. [...] Em um mercado financeiro cada vez mais complexo e competitivo, onde as empresas estão inseridas de maneira peculiar, o gestor financeiro tem um papel cada vez mais importante dentro de uma empresa, principalmente, empresa de pequeno e médio porte (MORAES; OLIVEIRA, 2011, p. 52).

Com isso, mostra-se importante entender o fluxo de caixa e o demonstrativo de resultados provenientes dos produtos e serviços realizados de uma empresa, entendendo assim o desenvolvimento financeiro da corporação e direcionando movimentos monetários (MORAES e OLIVEIRA, 2011).

2.5.3 O que envolve

A gestão financeira envolve todos os processos e atividades realizadas em uma empresa que se relacionam com o planejamento empresarial, a administração da empresa, a análise de processos de finanças e operações, de maneira geral, que envolvam dinheiro e capital da empresa (SCHULTZ, 2020).

Além disso, a gestão financeira envolve a utilização eficiente dos recursos financeiros, o investimento de tempo em relação à organização financeira, a análise do patrimônio de uma empresa, a manutenção do lucro líquido, a garantia de acionistas em uma organização e a criação de oportunidades de investimentos (CARNEIRO, 2018).

Para Negri (2018, s/p): “a gestão financeira engloba todas as atividades vinculadas ao controle dos recursos financeiros da empresa, visando garantir que a sociedade empresária tenha dinheiro suficiente para manutenção, investimentos e crescimento próprio”.

2.5.4 Política de preços

A política de preços se apresenta como uma grande variável na área empresarial, uma vez que o preço está em constante mudança, devido às alterações em vista da competitividade no mercado. O estudo da política de preços se mostra estratégico, ao passo que analisa as relações: resultado X satisfação e empresa X consumidor. Outros elementos que a política de preços considera ainda são melhor entender as necessidades, os desejos e as expectativas dos consumidores, visando assim ajusta-se a estes (TOLEDO *et al.*, 2006).

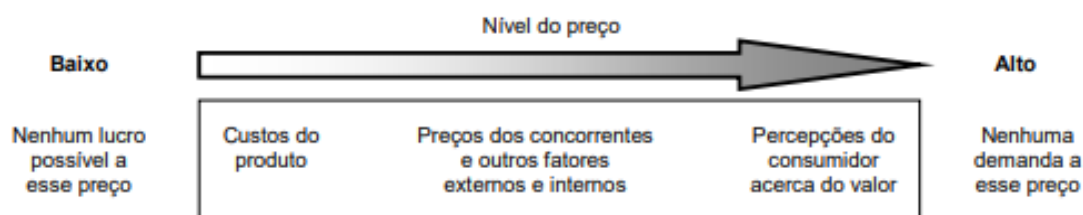
O apreçamento, derivante da política de preços, pode ser realizado em três abordagens:

1. Preços baseados no custo: a empresa analisa apenas o custo e estabelece o preço somando

um lucro confortável; 2. Preços baseados na concorrência: a empresa leva em consideração os preços do mercado, estabelecendo a fixação por valores correntes ou a fixação de preços para concorrência; 3. Preços baseados no valor: procura-se descobrir o valor que os clientes dão para o produto ofertado acerca do que ele significa, representa ou se mostra como experiência (OLIVERA e ALVES, 2012).

Desse modo, buscando uma vantagem no mercado, afirma-se que a política de preços deve partir de um esquema de apreçamento (figura 17) personalizado para cada produto ou serviço, analisando o custo de um produto e também a percepção do consumidor em relação a ele. Ainda, deve observar o preço de empresas concorrentes, chegando assim a um valor justo e que considera fatores externos, oferecendo o produto com base em sua experiência, potencial, valores e particularidades (OLIVERA e ALVES, 2012).

Figura 17 – Análises para apreçamento



Fonte: Oliveira e Alves (2012).

Outros fatores que podem influenciar na política de preços se baseiam no posicionamento de marca, nos objetivos do negócio, na precificação de novos produtos e em preços flexíveis, tais como preços promocionais, preços personalizados, preços por sazonalidade, preços por regiões geográficas, descontos para pagamentos à vista e desconto por volume de compras (SEBRAE, 2019).

Na arquitetura, a precificação deve levar em consideração a complexidade do trabalho, a metragem, o CUB (Custo Unitário Básico) e toda a experiência que o projeto arquitetônico a ser elaborado pode proporcionar, visto que não se compra apenas um produto, mas toda a experiência provida por ele (MARTINS, 2019).

Em relação aos honorários do profissional de arquitetura, o CAU (Conselho de Arquitetura e Urbanismo) possui a Tabela de Honorários de Serviços em Arquitetura e Urbanismo para auxiliar o profissional. O CAU visa resgatar o valor do trabalho profissional em vista da complexidade das atividades envolvidas na elaboração e também na execução de projetos (BARATTO, 2015).

2.5.5 Receitas e despesas

Receita se constitui pelo ganho da empresa, na qual deve ser considerado o salário líquido e descontados impostos e benefícios. Assim, faz parte da receita o salário líquido, o rendimento de investimentos, os pagamentos por trabalhos esporádicos, os rendimentos de aluguéis, os recebimentos de dividendos de ações e rendimentos fixos como aposentadoria ou pensão (CAIXA, 2020).

Despesa, por sua vez, baseia-se no que a pessoa gasta. Portanto, devem ser considerados tanto gastos grandes e fixos quanto pequenos valores do dia a dia que, muitas vezes, são deixados de lado. Algumas das despesas de um indivíduo são percebidas em gasto de aluguel ou parcela de imóvel, compras do mês e refeições, mensalidade de cursos ou atividades, mensalidade de escola de filhos ou faculdade, mensalidade de serviços como água e energia elétrica, gastos com cinema ou teatro, gastos com transporte, entre outros (CAIXA, 2020).

Em uma empresa, as receitas e as despesas são parte da gestão financeira, assumindo grande relevância para o desenvolvimento da empresa e para que se mantenha no mercado. Para isso, deve-se considerar tudo o que entra e tudo o que sai financeiramente, a fim de gerenciar o capital (BULLAU, 2000).

2.5.5.1 Receita e despesas em um escritório de arquitetura

Por ser a área financeira a mais sensível de uma empresa, destaca-se que, para o bom desempenho e funcionamento, deve-se estar atento às questões de precificação, de negociação, de planejamento, de fluxo do caixa, de rentabilidade, entre outros elementos, buscando assim a viabilidade da prestação de serviços (VIVA, 2019).

Desse modo, existem seis principais elementos que devem estar em constante análise para o bom funcionamento de um escritório de arquitetura: o lucro, a lucratividade, a produtividade, o desperdício, o custo e também o prazo, visando ao oferecimento de um trabalho de qualidade e adepto de métricas que promovam a devida eficácia dos serviços, e à busca permanente de melhorias (VIVA, 2019).

De acordo com Amaral (2016), os gastos de um escritório de arquitetura são variados, diversificando desde a questão de gastos de energia elétrica, gastos com impressões, gastos com equipamentos e gastos com aluguel do espaço até valores com combustível para

atendimento de clientes e acompanhamento de obras. Com tal característica, deve-se estar atento a tais despesas, a fim de se entender qual deve ser a receita mensal. Assim, deve existir um fluxo perceptível para que o negócio obtenha um bom funcionamento e sucesso subsequente.

Sob essa perspectiva, Rodrigues Júnior (2020) diz que, para o funcionamento adequado de um escritório de arquitetura, deve-se inicialmente definir os objetivos financeiros da empresa, sendo possível assim controlar as dívidas, fazer reserva para emergências, realizar planejamento financeiro, não confundir investimentos com gastos, investir no negócio e, caso necessário, contratar um contador para auxiliar na organização das finanças.

2.5.5.2 Pró-labore X salário

A expressão pró-labore é derivada do latim e tem como significado as palavras “pelo trabalho”. A partir disso, define-se o pró-labore como a remuneração que se recebe pelo trabalho exercido em uma empresa, sendo direito de todos os sócios que exercem as funções de um empreendimento. Entretanto, é importante ressaltar que o pró-labore não se apresenta como uma distribuição e divisão de lucros de maneira equitativa, uma vez que sócios que não desempenham função alguma não devem receber o pró-labore (SAGE, 2019).

Com tal característica, nota-se que o pró-labore se diferencia do salário por não considerar sócios que não são ativos na empresa. Além disso, o pró-labore não exige 13º como o salário, além de não possuir teto mínimo definido por lei, como o salário (ANDRADE, 2020).

O pró-labore é obrigatório em uma empresa, sendo válido a partir da primeira nota fiscal emitida. Para se encaixar como um sócio ativo em determinada empresa e ter direito ao pró-labore, deve-se estar no contrato social e em dia com taxas da Previdência Social como contribuinte obrigatório (TORRES, 2020).

A importância do pró-labore se dá porque é uma importante ferramenta da gestão financeira, visto que considera o valor do trabalho dos sócios, colocando os indivíduos que desempenham papéis nas empresas também como custos e, dessa forma, não permite que a empresa seja enganada pela falta destes custos (LOGULLO, 2018).

2.5.6 Itens envolvidos na elaboração do orçamento de um serviço de arquitetura e design

Para a elaboração do orçamento de um serviço de arquitetura e design, deve-se levar em conta condicionantes determinantes relacionados à precificação, a fim de que o preço seja uma combinação de informações sobre o tipo de projeto elaborado, o tamanho, os custos do escritório e a gestão do projeto (PRAÇA, 2018).

[...] não é possível o profissional seguir uma cartilha. É preciso reunir todas essas informações para tomar uma decisão. Algumas delas são bem previsíveis, como a estrutura e custos do escritório. Outras vão variar a cada projeto. Por isso, o arquiteto deve estudar o mercado à sua volta. Ele deve conhecer a média de preços praticada por seus concorrentes e também pelos prestadores de serviço que vai contratar para executar o projeto (PRAÇA, 2018, s/p).

Existem dois métodos comuns de precificação de projetos de arquitetura: 1. Cobrança por metro quadrado, sendo este o método mais adotado principalmente por profissionais em início de carreira, podendo variar o valor do metro quadrado de acordo com cada região e sua respectiva concorrência; 2. Cobrança por percentual, sendo essa a metodologia mais utilizada de modo internacional, na qual estima-se um percentual sobre o custo estimado do projeto, podendo este valor variar, mas sendo mais previsível do que a cobrança por metro quadrado (PRAÇA, 2018).

Entretanto, mesmo com a existência destes dois métodos comumente utilizados, o profissional de arquitetura pode seguir seu próprio processo de precificação, elaborando seu preço de maneira particular para cada projeto. Se assim o fizer, esta metodologia deve considerar os custos de honorários, de desenhos elaborados, de materiais; os serviços executados; o porte do projeto; e o acompanhamento realizado, entre outros elementos (PRAÇA, 2018).

2.6 GESTÃO DE PESSOAS

2.6.1 O que é gestão de pessoas

Sendo um diferencial competitivo nas empresas, a gestão de pessoas se baseia em uma estratégia de gerenciamento do relacionamento entre as pessoas que trabalham em um escritório, bem como a administração dos objetivos e comportamentos internos dos indivíduos, visando potencializar a área de recursos humanos e também reconhecer a

importância das pessoas dentro de uma empresa, visto que os trabalhadores e seus respectivos aspectos psicológicos e sociais afetam diretamente a produtividade (MONTEIRO *et al.*, 2015).

A gestão de pessoas se mostra como uma área que vem ganhando mais importância a cada ano, considerando que, antes, as empresas levavam em conta apenas o capital financeiro e não todo o organismo empresarial que produz e gera patrimônio. Dessa maneira, instabilidades eram geradas. Uma vez entendido que empresas são compostas por pessoas e que estas devem ser adequadamente estimuladas, motivam-se as mudanças, a fim de criar culturas organizacionais que compreendem e buscam melhorias no espaço de trabalho para os profissionais (DE PAULA e NOGUEIRA, 2016).

O capital somente será bem aplicado quando for inteligente bem investido e administrado. Para tanto, administrar pessoas vem antes, durante e depois da administração do capital ou da administração de qualquer outro recurso empresarial, como máquinas, equipamentos, instalações, cliente etc. As empresas bem-sucedidas deram-se conta disso e voltaram-se para seus funcionários como os elementos alavancadores de resultados dentro da organização (CHIAVENATO, 2000, p. 2).

A partir disto, a gestão de pessoas apresenta seis processos (figura 18), sendo responsáveis por agregar, orientar, desenvolver, recompensar, reter e acompanhar as pessoas em uma empresa, preocupando-se com as mesmas e gerando um maior equilíbrio no espaço de trabalho (MARQUES, 2015).

Figura 18 – Processos de gestão de pessoas



Fonte: Chiavenato (2008).

2.6.2 Treinamentos

Os treinamentos, na atualidade, são peças-chave para o desenvolvimento de pessoas e, consequentemente, o progresso empresarial, uma vez que faz parte da área de recursos humanos, sendo responsáveis pelo crescimento profissional dos funcionários e colaboradores, ao impulsionar administração, organização, planejamento, recrutamento e seletividade de indivíduos (LEITE e LOTT, 2010).

Em uma empresa, os treinamentos se apresentam como uma ferramenta eficaz, pois estão relacionados à capacidade de um indivíduo executar suas atividades e gerenciar seus processos, melhorando habilidades e atitudes de funcionários e, com isto, direcionando a empresa para um melhor panorama (MARCHI *et al.*, 2013).

A atmosfera mercadológica atual é regida por uma competição cada vez mais acirrada entre as empresas, cuja sobrevivência e crescimento dependem das formas que as mesmas encontram para diferenciar-se dentro da área que atuam. Aprimoramentos como a criação de novos produtos e a aplicação de novas tecnologias nos processos produtivos desses são rapidamente alcançados e até

mesmo superados pela concorrência, basta que recursos financeiros estejam prontamente disponíveis. Nesse contexto, é prudente aderir a processos voltados às pessoas, isto é, à diferenciação por meio da valorização das competências importantes para a manutenção da vantagem competitiva. Devido a tal necessidade, a preparação do capital humano denominada como treinamento e desenvolvimento de pessoas é, sem dúvidas, um investimento cada vez mais inexorável no gerenciamento das organizações (MARCHI *et al.*, 2013, p. 31).

Isto posto, os impactos empresariais provenientes da realização de treinamentos são ainda mais perceptíveis em empresas de pequeno e médio portes, em vista da preparação que oferecem para os cargos e capacitação dos indivíduos. Demonstram-se como produtores de ganho tanto para a pessoa quanto para a empresa, podendo aumentar produtividade, lucratividade e enriquecimento do patrimônio humano (CARLOS *et al.*, 2012).

2.6.3 Desenvolvimento pessoal e profissional

Desenvolvimento pessoal e profissional se refere à área de estudo do ser humano que abarca conhecimentos, conceitos, recursos e técnicas de potencial humano. Assim, o desenvolvimento pessoal e profissional promove o autoconhecimento, o planejamento pessoal, a comunicação interpessoal, o empreendedorismo, a motivação e a formação, a fim de que os indivíduos ocupem lugar nas empresas, entendam que existem diariamente coisas novas para aprendizado e melhor se engajem no trabalho (RCC PORTUGAL, 2019).

Além do maior engajamento, a busca por um desenvolvimento pessoal e profissional pode gerar outras melhorias em um ambiente de trabalho, uma vez que os indivíduos passam a agir com o propósito da auto formação, edificando-se como profissionais a cada aprendizado, bem como entendendo com o que gostam de trabalhar, melhor interagindo com colegas de trabalho ou clientes e sentindo-se mais incentivados (PIRES, 1995).

Atualmente, o desenvolvimento pessoal e profissional pode ser uma estratégia para recrutamento ou seletividade de profissionais, uma vez que indivíduos com maior capacitação e facilidade de interação e engajamento se sobressaem em relação aos outros, principalmente em relação às tecnologias existentes e ferramentas de gestão (WAZLAWICK, 2017).

2.6.4 *Soft skills*

Soft skills se baseiam em competências referentes à personalidade e ao comportamento de determinado profissional, envolvendo aptidões mentais, sociais e emocionais do indivíduo.

As *soft skills* podem ser entendidas, portanto, como as habilidades particulares e características de cada pessoa, uma vez que cada um conta com suas próprias experiências, culturas, criações, entre outros fatores (ANDRADE, 2016).

Alguns exemplos de *soft skills* se baseiam na empatia, na ética, na liderança, na flexibilidade, na capacidade de gestão e outras, sendo estas habilidades comportamentais encontradas de acordo com a inteligência emocional de cada indivíduo, podendo variar fortemente de uma pessoa para a outra, uma vez que se relaciona com toda a vida pessoal e experiências do profissional (FIA, 2019).

O que a empresa busca em um indivíduo como habilidades e características se apresentam, desse modo, por uma boa comunicação e colaboração, pela habilidade em relacionamentos interpessoais e manter equilíbrio emocional, pela capacidade de trabalhar sob pressão, por adaptabilidade e flexibilidade, entre outros elementos que são analisados no momento de contratação ou promoção (BRANCO, 2018).

2.6.5 Perfis comportamentais

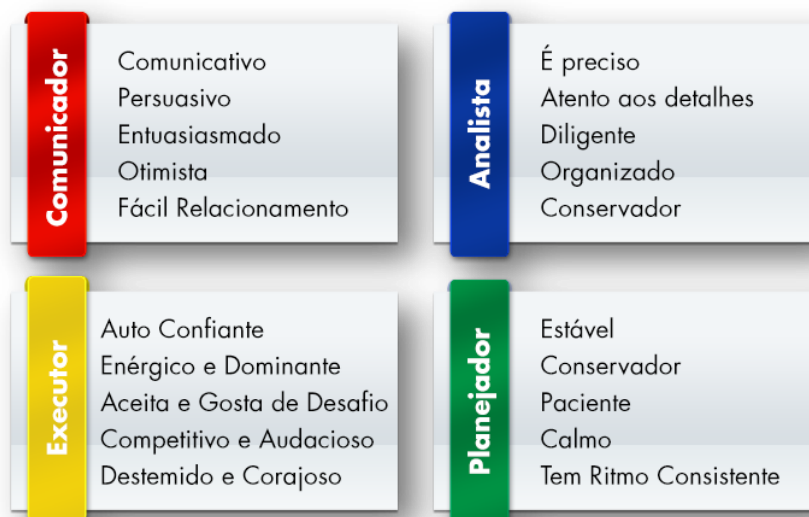
O comportamento é definido por como uma pessoa se sente em relação ao ambiente no qual se encontra, além de ser um aspecto observável e fruto do sistema social. O comportamento pode ser analisado por meio de estímulos e de ações, sendo parte do hábito de um indivíduo e também um reflexo da conduta humana. Ainda, caracteriza-se como algo imprevisível até que as características pessoais de cada indivíduo ou grupo sejam identificadas e compreendidas (TAQUARIANO, 2012).

Em uma empresa, é de suma importância estudar o perfil comportamental de um indivíduo para contratação, com o objetivo de evitar malefícios futuros. Alguns dos pontos positivos em se realizar a gestão de pessoas com base nos perfis comportamentais se dão pelo aumento da produtividade, formação de equipes integradas e fortalecidas, redução do *turnover* (rotatividade de colaboradores), melhoria dos procedimentos de alocação de cargos, melhor gerenciamento dos conflitos internos e maior motivação profissional (COBÊRO *et al.*, 2017).

Existem quatro principais tipologias de perfis comportamentais (figura 19): 1. Comunicador: pessoa comunicativa com grande carisma e poder de persuasão, sendo aberta e receptiva ao trabalho, de fácil relacionamento; 2. Executor: pessoa que muitas vezes domina o ambiente e tem alto senso de competitividade, sendo destemido e corajoso; 3. Analista: pessoa detalhista e preocupada, mas com autoconfiança, criando assim resultados úteis e pertinentes;

4. Planejador: pessoa estável e paciente que costuma planejar as coisas com antecedência e com capacidade de trabalhar bem em equipe (HALF, 2018).

Figura 19 – Principais perfis comportamentais



Fonte: Intelligentia (2012).

2.6.6 PNL

PNL significa Programação Neurolinguística, uma área de conhecimento que começou a ser estudada na década de 1970 nos Estados Unidos. A PNL tem como objetivo programar ou reprogramar o cérebro humano através de códigos verbais e não-verbais, estudando modelos mentais e como afetam o comportamento humano e a aprendizagem. Pode-se entendê-la como uma técnica que ajuda a melhor compreender e também modificar os processos cognitivos (AZEVEDO, 2006).

A PNL é o estudo do talento excepcional. É o estudo dos processos conscientes e inconscientes que se combinam, capacitando as pessoas a fazerem o que fazem. A PNL presta pouca atenção ao que as pessoas dizem fazer, pois isso normalmente assemelha-se pouco ou nada ao que elas realmente fazem. (...) A utilização das ferramentas da PNL lhe trará à tona essas peças desconhecidas, permitindo-lhe "codificar" o talento. É esse o segredo da magia da PNL (KNIGHT, 2004, p. 4).

Sendo assim, a PNL defende que o ser humano pode mudar através de três formas: 1. Mudando o modo como aborda determinado assunto; 2. Mudando o pensamento sobre o assunto; 3. Mudando o seu comportamento. Além disso, a PNL discorre que o ser humano

possui três posições perceptivas: 1. Eu: como o indivíduo pensa e quais são seus valores e interesses; 2. Outro: como o indivíduo considera a opinião de pessoas ao seu redor e se coloca no lugar delas; 3. Observação sistêmica: como se constrói uma nova visão das duas perspectivas (AZEVEDO, 2006).

Por fim, a PNL auxilia no gerenciamento de pessoas em uma empresa por meio do embasamento científico que traz para reagir a determinadas situações, para a tomada de decisões e para se colocar em prática atitudes relacionadas a metas e objetivos (AZEVEDO, 2006).

2.7 PÓS-VENDAS

2.7.1 O que é

O pós-vendas se apresenta como uma ferramenta para a fidelização de clientes, realizado para criar um diferencial empresarial, visando à averiguação de satisfação do cliente após adquirir um produto ou serviço. Muitas empresas realizam o procedimento de pós-vendas para conquistar o consumidor, evitando perda de clientes para empresas da concorrência e ainda sendo parte do marketing empresarial, criando relacionamentos duradouros com os indivíduos (FLORES, 2018).

Os benefícios do pós-vendas é que pode ser realizado tanto em casos de compras físicas e presenciais quanto no caso de compras online, sendo possível assim atingir um alto número de clientes, bem como conquistar variados novos por intermédio desta metodologia que busca cativar indivíduos (CIMI, 2018).

Desse modo, o pós-vendas se baseia no contato com o cliente após o momento de compra, com o objetivo de ouvir o que ele tem a dizer sobre o produto ou serviço adquirido e se este está satisfeito. Faz parte, portanto, de uma experiência de compra que busca novas oportunidades (D'ANGELO, 2018).

2.7.2 Por que é importante

O pós-vendas se mostra como um aspecto importante para um escritório de arquitetura em vista do aumento de vendas que pode alavancar através da atenção especial que propõe

entre a empresa e o cliente, fazendo com que o mesmo reconheça o valor que possui para o empreendimento (CIMI, 2018).

Além disso, o pós-vendas se mostra relevante ao passo que viabiliza maior segurança para o cliente, sabendo que há a possibilidade de fácil contato do fornecedor do serviço em casos necessários. Outros benefícios provenientes de sua realização se dão na agilidade na solução de problemáticas que podem surgir, nas estratégias adotadas para se lembrar das próprias necessidades do cliente e também pelo reforço da imagem da empresa como uma instituição preocupada com a satisfação dos clientes (ZENVIA, 2019).

Para Ribeiro (2015, p. 22),

Uma vez que o cliente se torna fiel, é necessário continuar com as estratégias do pós-venda, para assim mantê-lo e garantir sua permanência na empresa. Nem sempre a empresa é diretamente culpada pela perda do cliente, mas cabe a ela conquistá-lo e tentar mantê-lo presente, garantido sua fidelidade e, logo, o sucesso do negócio. Um cliente satisfeito pode se tornar um cliente fiel, que gera produtividade para a empresa. Por isso, a importância da dedicação empresarial ao consumidor.

2.7.3 Como fazer

O pós-vendas pode ser realizado por intermédio de diferentes ações e estratégias, sendo estas: 1. Pesquisa de satisfação: pode ser feita por telefonemas ou online, por meio de questionários e feedbacks que podem impulsionar outros clientes a adquirirem o mesmo produto ou serviço; 2. Atendimento excepcional: canais de atendimento que propiciam uma conversa direta com o cliente, a fim de tratar o consumidor como um amigo próximo a ser conhecido e satisfeito na compra; 3. Marketing de relacionamento: envio de e-mails de marketing para estabelecer diálogo com os clientes, criando relações saudáveis com quem já comprou da empresa; 4. Ações em momentos e datas especiais: realização do pós-vendas em momentos específicos para desenvolver ações, como, por exemplo, no caso de descontos especiais para clientes na data de aniversário; 5. Monitoramento de ações do cliente: verificação de casos de clientes que retornaram à empresa após a compra, que visitaram o site da empresa, entre outros meios que estreitam a relação destes com o empreendimento (D'ANGELO, 2018).

Além destas estratégias, evidenciam-se outras técnicas para a realização do pós-vendas, como: 1. Criação de programas fidelidades: aproxima os clientes por meio de recompensas ou benefícios; 2. Informar clientes sobre lançamentos e sugestões: mantém o cliente informado sobre novos produtos que possam lhe interessar; 3. Adotar uma plataforma

de CRM (*Customer Relationship Management*): permite a integração de todas as ações de pós-venda, aprimorando o relacionamento com o cliente por meio de suporte (CIMI, 2018).

3 APLICAÇÃO NO TEMA DELIMITADO

A aplicação no tema delimitado ocorreu por meio de estudos de caso realizados no presente trabalho, baseando-se na execução de um método de análise para escritórios de arquitetura. A metodologia se deu por intermédio de formulário para variados escritórios e por meio da realização de duas entrevistas em diferentes escritórios da área, visando às respostas mais informativas e descritivas. Os formulários foram feitos pela plataforma online “Formulários Google”, enquanto as entrevistas foram agendadas com os dois escritórios e realizadas de maneira presencial, também seguindo o método de análise aplicado para os formulários.

Tal método de análise (apêndice A) foi elaborado a partir do objetivo de entender como ocorrem os processos nos escritórios de arquitetura com base em seis assuntos: 1. Planejamento e controle; 2. Ferramentas de trabalho; 3. Gestão de tempo; 4. Gestão financeira; 5. Gestão de pessoas; 6. Pós-vendas. Em cada assunto, não foram explicados os métodos questionados ou modelos citados, a fim de verificar se a pessoa questionada possuía conhecimento do que cada elemento tratava, gerando dados com confiabilidade.

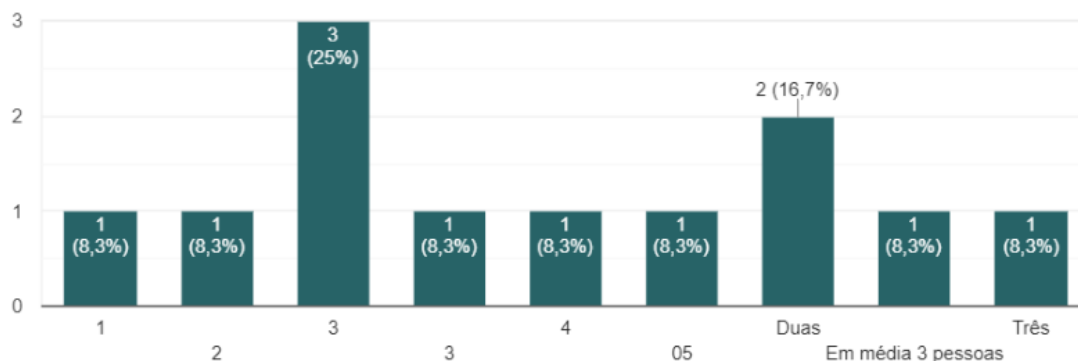
3.1 ESTUDOS DE CASO

Iniciando a apresentação dos dados obtidos por meio da aplicação no tema delimitado, evidencia-se que tais materiais coletados seguem os seis assuntos já mencionados e se baseiam em respostas de doze escritórios no formulário, que gerou gráficos, fora os dois escritórios onde se realizaram entrevistas que podem fornecer informações diferenciadas, sendo divididos em Entrevista 1 (escritório com quatro arquitetos) e Entrevista 2 (escritório com quatro arquitetos e um estagiário). Isto posto, para melhor identificar o perfil dos escritórios analisados, fez-se necessário levantar a quantidade de pessoas que atuam na equipe de produção e gestão (figura 20). Notou-se que a maioria dos escritórios contam com o número de três arquitetos, sendo seguido pelo número de dois profissionais de arquitetura e, no caso que se aponta apenas um indivíduo, dá-se por escritórios que contam com apenas um profissional de arquitetura e mais uma pessoa de outra área.

Figura 20 – Pessoas que trabalham no escritório

Quantas pessoas trabalham no escritório?

12 respostas



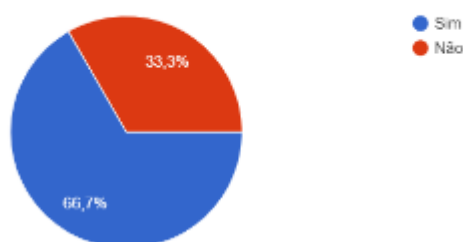
Fonte: Elaborada pela autora (2020).

Na sequência, introduzindo o assunto de planejamento e controle, questionou-se se os escritórios têm costume de realizar planejamentos periódicos para diagnóstico e para atribuir metas. A maioria respondeu “sim” (figura 21), descrevendo que tais diagnósticos são feitos por meio de reuniões semanais ou mensais com alinhamento de ideias e estabelecimento de planos de ações, pela análise SWOT (FOFA, em português), por avaliações, por relatórios semanais, por levantamentos de clientes atendidos e objetivos conquistados, entre outros.

Figura 21 – Planejamentos periódicos para diagnóstico e metas

O escritório tem costume de realizar planejamentos periódicos para diagnóstico e atribuir metas?

12 respostas



Fonte: Elaborada pela autora (2020).

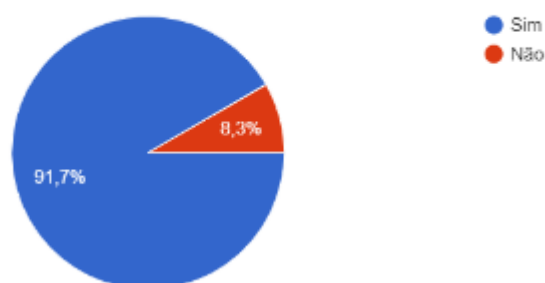
No caso das entrevistas, na Entrevista 1 afirmou-se que, por intermédio de planejamentos mensais, torna-se possível obter um diagnóstico do escritório e traçar metas. Já a Entrevista 2 discorreu que se busca seguir os cronogramas dos projetos, sem atribuir metas para os funcionários.

Em relação às estruturas dos processos, questionou-se se o escritório conta com estruturação das atividades a serem realizadas (figura 22), e 91,7% dos questionados responderam “sim”, discorrendo que isto se torna possível devido ao uso do aplicativo Trello, por meio de planilhas no programa Microsoft Excel, bem como por agendas. Nas entrevistas responderam que sim, visto que cada processo necessita de variadas atividades e processos até alcançar seu produto final.

Figura 22 – Estrutura de processos por atividades

O escritório estrutura seus processos por atividades a serem realizadas?

12 respostas



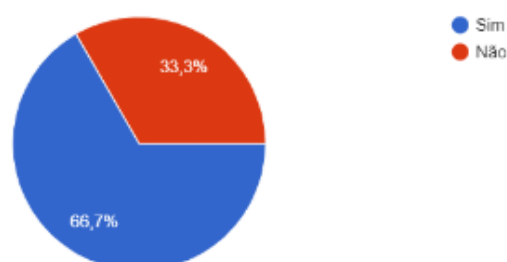
Fonte: Elaborada pela autora (2020).

Na quarta questão, questionou-se se os escritórios em foco possuem um controle de organização e direção de suas empresas (figura 23), onde a maioria respondeu “sim”, sendo feito por meio do aplicativo Trello, por diagramas de organização, por meio de reuniões semanais e até mesmo pelo próprio arquiteto responsável pelo escritório. Nas duas entrevistas realizadas, discorreu-se que as fases dos controles de organização e direções das empresas são realizadas pelos próprios escritórios, com uma pessoa responsável por cada área.

Figura 23 – Controle de organização e direção da empresa

O escritório conta com um controle de organização e direção da empresa?

12 respostas



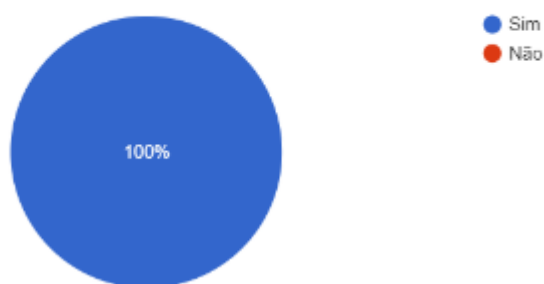
Fonte: Elaborada pela autora (2020).

No que diz respeito à qualidade dos escritórios (figura 24), todos responderam que buscam uma melhoria contínua com tal objetivo, buscando sempre fornecer melhores produtos e serviços para seus respectivos clientes. Tal busca pela qualidade é objetivada por meio de revisão dos objetivos e metas da empresa, por reuniões e trocas de experiências, por renovação dos cursos e softwares de projeto e por avaliações realizadas ao fim de cada projeto ou obra entregues.

Figura 24 – Qualidade nos escritórios

O escritório busca uma melhoria contínua a fim de elevar sua qualidade?

12 respostas

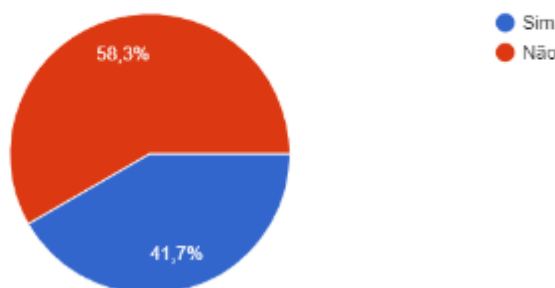


Fonte: Elaborada pela autora (2020).

Ao questionar se os escritórios em estudo de caso realizam uma projeção de cenários e investimentos, nota-se que a maioria respondeu “não” (figura 25), onde ainda se apontou que tal cenário negativo se apresenta principalmente devido a questões econômicas do atual momento no Brasil. Em relação às entrevistas 1 e 2, ambos os escritórios realizam projeção de cenários e investimentos. Na Entrevista 1, o escritório em questão pontuou que parte dos rendimentos do escritório vai para um caixa interno, para que tal valor retorne à empresa como forma de investimento.

Figura 25 – Projeção de cenários e investimentos

O escritório realiza uma projeção de cenários e investimentos?
12 respostas

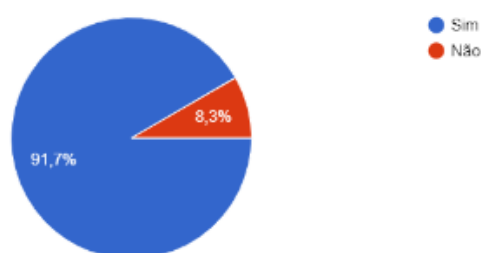


Fonte: Elaborada pela autora (2020).

Além disso, perguntou-se se os escritórios questionados se preocupam em manter uma relação estreita com o público alvo, onde a maioria respondeu “sim” (figura 26), ocorrendo tal vínculo principalmente por intermédio de redes sociais, propagandas e contato direto. No tocante à Entrevista 1, o escritório pontuou que tal elemento é um desafio para a empresa, mas que busca sempre melhorar e buscar a proximidade de acordo com as características de cada cliente.

Figura 26 – Relação com o público alvo

O escritório se preocupa em manter uma relação estreita com seu público-alvo?
12 respostas



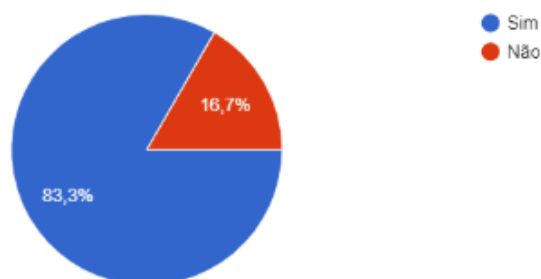
Fonte: Elaborada pela autora (2020).

Na sequência, foi questionado se os escritórios buscam a inovação para impulsionar seus serviços, onde a maioria respondeu “sim” (figura 27), defendendo que tais renovações são feitas a partir das redes sociais, com atualizações em tecnologias, cursos e palestras, atualização da estrutura física do escritório e da equipe, novos serviços, entre outros elementos.

Figura 27 – Inovação para impulsionar serviços

O escritório busca inovar para impulsionar seus serviços?

12 respostas



Fonte: Elaborada pela autora (2020).

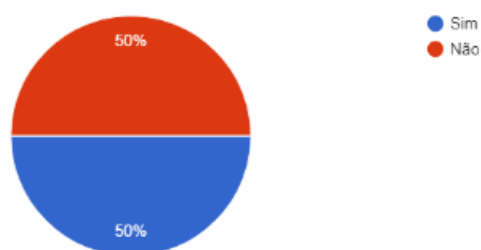
Para finalizar a parte de planejamento e controle, questionou-se se os escritórios utilizam algum método diferenciado para planejamento e controle e, se sim, quais são. A resposta foi voltada ao método PDCA e ao planejamento adquirido por um curso voltado para escritórios de arquitetura, sendo este denominado como PDG. Na Entrevista 1, destaca-se que o escritório em questão levanta a utilização de planilhas pelo programa Microsoft Excel e também o aplicativo Trello.

Isto posto, iniciando o segundo aspecto, de ferramentas de trabalho, o questionário foi iniciado com a curiosidade de entender se os escritórios utilizam da ferramenta da planilha Canvas. Metade dos escritórios respondeu “sim” e a outra metade “não” (figura 28).

Figura 28 – Uso da planilha Canvas

O escritório utiliza da ferramenta da planilha Canvas?

12 respostas



Fonte: Elaborada pela autora (2020).

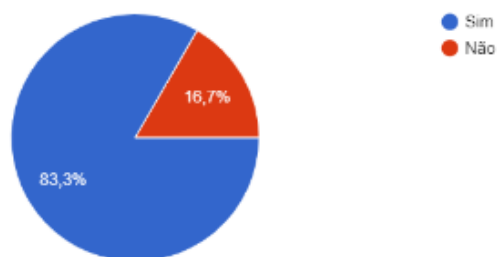
Em seguida, perguntou-se se os escritórios têm o seu nicho de mercado definido, e a maioria apontou a opção “sim” (figura 29). Na Entrevista 1, o escritório defendeu que seu nicho de mercado é definido por clientes de classes A e B. Já na Entrevista 2, o escritório

defendeu que seu nicho de mercado se define por projetos comerciais na área de entretenimento e gastronomia.

Figura 29 – Nicho de mercado

O escritório sabe o seu nicho de mercado?

12 respostas



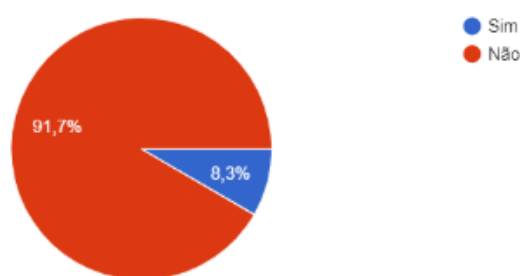
Fonte: Elaborada pela autora (2020).

Ao se questionar se os escritórios possuem o certificado PBQP-H, todos responderam “não”, sendo o gráfico feito 100% de respostas negativas. Em relação à questão se os escritórios aplicam o método CHAVE, a maioria respondeu “não” (figura 30).

Figura 30 – Aplicação do método CHAVE

escritório aplica o método CHAVE?

12 respostas



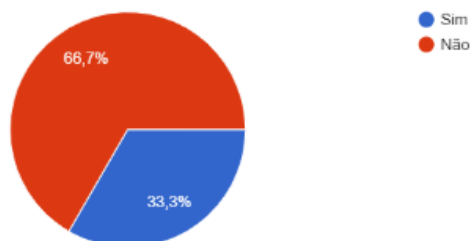
Fonte: Elaborada pela autora (2020).

A questão seguinte se referiu à metodologia de projeto BIM, na qual a maior parte dos escritórios respondeu que não utiliza tal software (figura 31). Em relação à Entrevista 2, o escritório discorreu que estão em processo de implantação da tecnologia BIM no local de trabalho, visando à melhoria da qualidade dos projetos.

Figura 31 – Utilização da metodologia BIM

O escritório utiliza da metodologia BIM para projetos?

12 respostas



Fonte: Elaborada pela autora (2020).

Ao se questionar sobre quais outras ferramentas de trabalho os escritórios de arquitetura estudados utilizam, fora os programas normais como AutoCAD, Sketch Up e Lumion, foram mencionados os aplicativos Trello, Story Telling, Microsoft Excel, PhotoShop e Corel Draw.

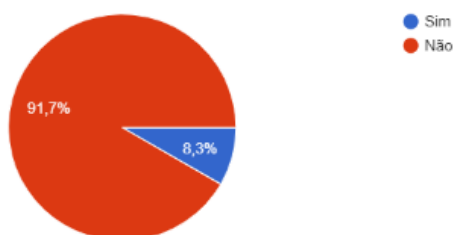
Para dar início às questões voltadas para a gestão de tempo, perguntou-se como os escritórios buscam otimizar o tempo e a produtividade, onde responderam que realizam divisões e cronogramas de tarefas, compatibilizam todos os projetos e direcionam a equipe por meio do aplicativo Toggl. Na Entrevista 1, o escritório defendeu que existe a noção do tempo de cada atividade a ser realizada, mas que o escritório não trabalha com a pressão de prazos. Já o escritório da Entrevista 2 levantou que elenca os projetos com maior prioridade e assim divide e organiza as tarefas.

Na sequência, questionou-se se os escritórios aplicam o método GTD para gerenciar o tempo, onde a maioria respondeu “não” (figura 32). O escritório da Entrevista 2 levantou que o tempo de descanso no horário de trabalho é livre, por questões de saúde.

Figura 32 – Aplicação do método GTD

O escritório aplica o método GTD para um gerenciamento do tempo?

12 respostas



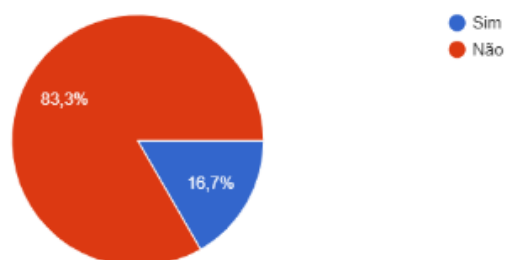
Fonte: Elaborada pela autora (2020).

Questionou-se também se os escritórios aplicam a técnica de Pomodoro em suas atividades, onde a maioria respondeu “não” (figura 33).

Figura 33 – Aplicação da técnica de Pomodoro

O escritório aplica a técnica de Pomodoro em suas atividades?

12 respostas



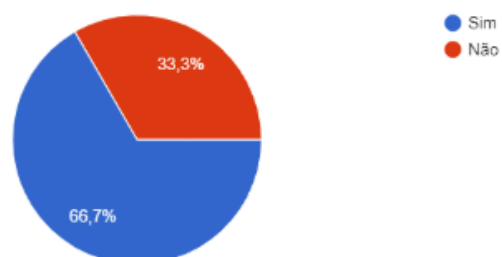
Fonte: Elaborada pela autora (2020).

Ao se questionar se o escritório calcula periodicamente sua produtividade para obter um diagnóstico, a maioria dos escritórios apontou que sim (figura 34). É importante ressaltar que, na Entrevista 1, o escritório mencionou que o cálculo é realizado semanalmente, enquanto a Entrevista 2 apontou que o escritório marca o tempo levado para cada projeto e atividade, visando ao entendimento do valor gasto para auxiliar na aplicação do preço do serviço.

Figura 34 – Cálculo de produtividade

O escritório calcula periodicamente sua produtividade para se obter diagnóstico?

12 respostas



Fonte: Elaborada pela autora (2020).

Para finalizar o assunto, questionou-se se os escritórios realizam algum modelo de gestão de tempo. Alguns apontaram planilhas de controle de horas trabalhadas, a metodologia Todoist e a plataforma Doit.

Iniciando o assunto de gestão financeira, perguntou-se se os escritórios realizam gerenciamento financeiro, e a maioria apontou que sim por meio de planilhas, programas de gerenciamento financeiro e por auxílio de setores administrativos. No caso do escritório da Entrevista 2, foi apontado que conta com o auxílio e suporte de uma empresa de contabilidade.

Posteriormente, questionaram-se quais abordagens de política de preços os escritórios utilizam, onde alguns apontaram o Sinduscou, alguns levantaram que possuem a própria política de preço, outros disseram que se dá pela complexidade de cada projeto e outro até mesmo apontou que os valores são definidos por meio da relação das despesas do escritório, da metragem quadrada do projeto e das horas trabalhadas.

A próxima pergunta foi para saber se os escritórios possuem relatórios sobre receitas e despesas, na qual a maioria levantou que sim (figura 35), considerando esta uma importante etapa para o gerenciamento e sucesso financeiro da empresa.

Figura 35 – Relatórios de receitas e despesas



Fonte: Elaborada pela autora (2020).

Questionou-se também quais itens os escritórios levam em consideração para realizar os orçamentos de seus respectivos serviços. Desse modo, os escritórios responderam com elementos como tempo de trabalho, metragem quadrada, dificuldade do projeto, precificação de mercado, prazo de entrega e lucro que se pretende obter.

Por fim, finalizando o assunto de gestão financeira, perguntou-se se os escritórios utilizam algum modelo de gestão financeira, onde a maioria respondeu que não, apenas pontuam planilhas no programa Microsoft Excel como ferramenta de auxílio.

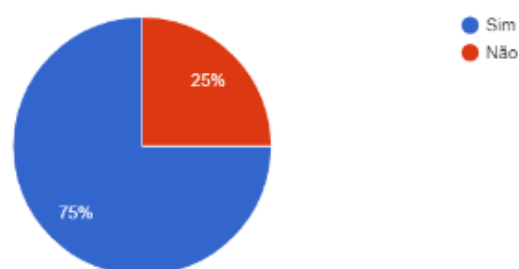
Isto posto, para iniciar as perguntas de gestão de pessoas, questionou-se se os escritórios realizam treinamentos para seus funcionários. A resposta foi majoritariamente “sim” (figura 36). Destaca-se que o escritório da Entrevista 1 apontou que realiza atividades

conjuntas não obrigatórias sempre que adquirem novos cursos ou softwares, ocorrendo cerca de uma vez a cada dois meses.

Figura 36 – Treinamentos para funcionários

○ escritório realiza treinamentos para seus funcionários?

12 respostas



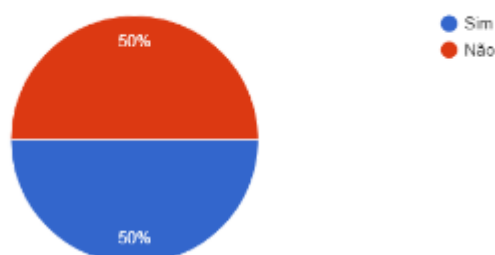
Fonte: Elaborada pela autora (2020).

Em seguida, foi questionado se o escritório impulsiona o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários, e todos responderam “sim”, gerando um gráfico totalmente positivo. Além disso, perguntou-se se os escritórios analisam as *soft skills* dos funcionários, onde 50% respondeu “sim” e 50% respondeu “não” (figura 37).

Figura 37 – Análise de *soft skills*

○ escritório analisa as *soft skills* de seus funcionários?

12 respostas



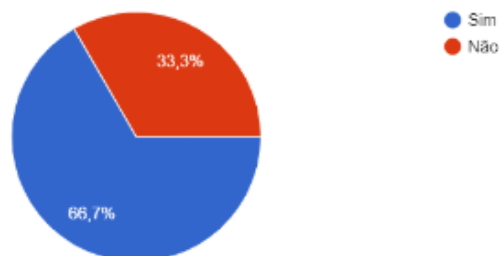
Fonte: Elaborada pela autora (2020).

Logo após, os escritórios foram questionados em relação à separação de atividades dos funcionários por causa de seus perfis comportamentais. A maioria respondeu “sim”. No escritório da Entrevista 1, destacou-se que não há a definição de um profissional para cada trabalho; mas, sim, uma separação básica por afinidade de serviços desenvolvidos.

Figura 38 – Atividades por perfis comportamentais

O escritório separa as atividades dos funcionários por seus perfis comportamentais?

12 respostas



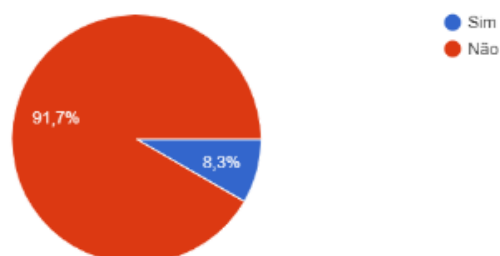
Fonte: Elaborada pela autora (2020).

Foi perguntado também se os escritórios utilizam a PNL para gerenciamento dos funcionários, e a maioria respondeu “não” (figura 39). Destaca-se, porém, que o escritório da Entrevista 2 considera tal programação interessante e pretende utilizar no futuro.

Figura 39 – Utilização da PNL

O escritório utiliza da PNL para o gerenciamento dos funcionários?

12 respostas



Fonte: Elaborada pela autora (2020).

Com o objetivo de finalizar o aspecto de gestão de pessoas, os escritórios foram questionados sobre a utilização de algum modelo de gestão de pessoas. Eles responderam em totalidade “não”.

Em relação às atividades de pós-vendas, os escritórios foram questionados unicamente pela pergunta que indagava se as empresas realizam alguma atividade de pós-vendas. As respostas foram positivas e variadas, com o pós-vendas sendo realizado por meio de questionários de satisfação de clientes, contato direto, contato direto com brindes e vistorias, visitas ao local, entrevistas após o serviço entregue e questões rápidas por WhatsApp. Assim, finalizou-se a pesquisa aplicada.

4 ANÁLISES DA APLICAÇÃO

4.1 ANÁLISES E DISCUSSÕES DOS DADOS

Ao analisar os dados apresentados no terceiro capítulo do presente trabalho, levanta-se que a pesquisa aplicada recebeu respostas de doze escritórios de arquitetura por intermédio de formulário e de dois escritórios de arquitetura por meio de entrevistas. Além disso, a pesquisa foi aplicada com base nos seguintes aspectos: 1. Planejamento e controle; 2. Ferramentas de trabalho; 3. Gestão de tempo; 4. Gestão financeira; 5. Gestão de pessoas; 6. Pós-vendas.

No primeiro aspecto, de planejamento e controle, fez-se possível compreender que a maior parte das respostas foi positiva, demonstrando, portanto, que os escritórios contam com noções básicas de organização e controle empresarial, bem como do planejamento de atividades. Evidenciou-se nessa etapa a presença do aplicativo Trello, sendo este uma importante ferramenta para a gestão dos escritórios. Destaca-se também que a maior dificuldade dos escritórios se dá na área de projeção de cenários e investimentos, onde a maioria respondeu que não realiza este procedimento.

Na sequência, no segundo aspecto, referente às ferramentas de trabalho em um escritório de arquitetura, a maior parte das respostas é respeitante à opção “não”, sendo as ferramentas questionadas não utilizadas nos escritórios em questão, demonstrando assim que os mesmos poderiam aprender mais quanto a ferramentas e softwares para inovação e melhor gerenciamento. Entretanto, destacam-se as ferramentas do Microsoft Excel, Photoshop, Corel Draw e aplicativo Trello como elementos utilizados.

Em relação ao terceiro aspecto, de gestão de tempo, a maioria das respostas equivaleu a “não”, demonstrando assim que as ferramentas questionadas para auxiliar os escritórios na área de gestão de tempo não são utilizadas e nem conhecidas pelo público, organizando-se tais escritórios por meio de cronogramas e divisões de trabalho, mas que poderiam por meio de novos programas surtir uma maior produtividade.

Já quanto ao quarto aspecto, de gestão financeira, os escritórios em estudo de caso responderam majoritariamente “sim”, demonstrando que realizam relatórios sobre receitas e despesas, bem como se organizam por meio de planilhas. Além disso, neste assunto também se discorreu sobre a precificação dos produtos oferecidos, onde os escritórios de arquitetura mencionaram que o preço se dá por variados fatores, tais como trabalho, tempo, metragem quadrada, dificuldade do projeto, entre outros elementos.

No quinto aspecto, por sua vez, pesquisou-se sobre gestão de pessoas, onde os escritórios em estudo de caso responderam de maneira equilibrada entre o “sim” e o “não”, apontando que separam as atividades de acordo com os perfis comportamentais, a fim de assim gerar uma maior produtividade e beneficiar o escritório. Entretanto, tais escritórios não contam com modelo de gestão de pessoas e também não utilizam a PNL.

Assim, finalizando, no último aspecto, referente ao processo de pós-vendas, os escritórios discorreram que essa fase ocorre por diferenciados métodos, tais como por redes sociais, formulários, contato direto para se obter feedbacks, acompanhamento após a entrega do produto, entre outros elementos, demonstrando que os escritórios estão cientes da importância da fase para uma relação melhor entre o cliente e a empresa.

Isto posto, a aplicação dos estudos de caso no tema delimitado evidencia que os desafios enfrentados nessa etapa se baseiam na razoabilidade dos dados obtidos. A obtenção de dados por intermédio de formulários online pode gerar respostas subjetivas e superficiais, nas quais não são especificados elementos que poderiam enriquecê-la, como poderia ocorrer se tais questionários fossem aplicados de maneira física, em contato com os indivíduos. Um exemplo da razoabilidade dos dados se dá pelo caso da melhoria contínua, no qual não foi possível obter informações quanto à maneira como os escritórios a aplicam e também quanto à efetividade.

4.2 METODOLOGIA DAS ANÁLISES E DISCUSSÕES

Com base nos conteúdos analisados e por meio das informações e dados fornecidos pela pesquisa, nota-se que os escritórios de arquitetura podem ainda melhorar em variados aspectos, principalmente quanto à aplicação de ferramentas e softwares que podem tornar o dia a dia de uma empresa mais eficiente, ágil e produtivo.

Dessa forma, o trabalho que possui como objetivo geral “Desenvolver um manual para padronização de serviços de arquitetura e urbanismo que contemple todas as fases internas de escritório, projeto e qualidade” desenvolve modelos de planilhas (apêndices B, C, D, E, F, G, H, I, J, K e L) a fim de melhor guiar e direcionar o planejamento e também o controle em escritórios de arquitetura, impulsionando a melhoria contínua e a qualidade dos serviços apresentados e oferecidos pelos estabelecimentos.

A partir destas planilhas, espera-se que os escritórios deixem de ter uma gestão intuitiva e passem a ter uma gestão racional, colocando em prática as ferramentas aqui criadas

(planilhas) para uma melhor organização de todos os processos desenvolvidos e a serem realizados, gerando mudanças nas metodologias e direcionamentos, bem como promovendo um melhor ambiente de trabalho com mais eficiência, ordenamento, estrutura e, conseqüentemente, produtividade e atratividade empresarial.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na apresentação da pesquisa elaborada, nota-se a importância do estudo da gestão da qualidade e dos serviços em escritórios, visando assim à maior funcionalidade e eficácia de processos realizados. Na área da arquitetura e urbanismo, evidenciam-se tais metodologias em vista da redução do tempo gasto em projetos, sendo possível, a partir dos métodos expostos, reduzir essa despesa. Para o ambiente de trabalho, há a necessidade de aperfeiçoamento por meio do aprendizado de novos programas e implementação dos mesmos, bem como por meio do gerenciamento de processos e da elaboração de métodos administrativos e benéficos.

Dessa maneira, a pesquisa exposta tornou possível entender elementos voltados para o pilar de histórias e teorias, apresentando o que é arquitetura e sua conceituação, a evolução da arquitetura, a história da administração, a história da organização e também a evolução da organização na arquitetura, discorrendo sobre como esta vem se aprimorando ao longo dos anos.

Posteriormente, conceituaram-se elementos relacionados ao planejamento e controle em uma empresa, exibindo textos sobre o que é planejar e qual a importância do planejamento, além dos processos, projeções de cenários, público-alvo, inovação e qualidade.

Na sequência, o trabalho apresentou as ferramentas de trabalho e expôs metodologias, instrumentos, programas e técnicas que podem ser utilizados no espaço de trabalho para otimização dos processos e demonstração de inovações. Assim, demonstrou-se a planilha Canvas, o PBQP-H, o PDCA, a metodologia CHAVE e o programa BIM voltado para a área de arquitetura, urbanismo e engenharia.

Isto posto, foram apresentadas metodologias de gerenciamento, como a gestão de tempo, financeira e de pessoas, demonstrando como podem beneficiar uma empresa por intermédio de sua aplicação, suas técnicas e como podem trazer melhorias tanto para a venda de produtos e serviços quanto para o ambiente interno de trabalho.

Apresentou-se ainda o que é o momento de pós-vendas e sua importância, discorrendo sobre como elaborar e os meios que podem ser aplicados para um suporte de pós-vendas com o cliente, estreitando a relação do consumidor com a empresa ou fornecedor.

Com tais características, afirma-se que a fundamentação teórica apresentada expôs aspectos relacionados à gestão da qualidade em uma empresa, possibilitando a elaboração de outras etapas do trabalho, como o capítulo de aplicação no tema delimitado, no qual foram

apresentados estudos de caso em escritórios de arquitetura, com base em um método de análise para escritórios de arquitetura (apêndice A). Neste capítulo, apresentam-se gráficos obtidos por meio da aplicação de questionários.

Com base nas análises da aplicação, tornou-se possível entender que os escritórios de arquitetura já atendem alguns elementos quanto ao planejamento, controle e organização. Porém, existem ferramentas, técnicas e modelos de gestão que podem auxiliar de maneira efetiva um cenário de maior qualidade e produtividade, gerando benefícios empresariais, que ainda não são utilizadas.

A falta do atendimento de determinados elementos de acompanhamento de serviços e produtividade e de gestão de um escritório de arquitetura gera questionamentos quanto à busca pela qualidade do serviço de tais estabelecimentos na atualidade, uma vez que, mesmo prezando por tal qualidade e também por inovação, as empresas não atendem aos itens de gestão e controle questionados.

Assim, resgatando o objetivo geral da pesquisa: “Desenvolver um manual para padronização de serviços de arquitetura e urbanismo que contemple todas as fases internas de escritório, projeto e qualidade” é possível destacar que o trabalho contemplou referencial teórico e pesquisa de campo com escritórios de arquitetura, determinando um diagnóstico dos mesmos e, desse modo, elaborando planilhas e manuais para melhor organização das etapas e processos em escritórios de arquitetura.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, D. Como funciona a adesão ao PBQP-H? **Templum**. 2019. Disponível em: <<https://certificacaoiso.com.br/como-funciona-a-adesao-ao-pbqp-h/>>.

ALL. Projeção de cenários: motivos para sua empresa utilizar essa técnica. **All Strategy**. 2016. Disponível em: <<https://www.allstrategy.com.br/blog/projecao-de-cenarios-motivos-para-sua-empresa-utilizar-2>>.

ALVARENGA NETO, J. Planejamento estratégico na arquitetura e engenharia. **Alvarenga Neto**. 2016. Disponível em: <<https://alvarenganeto.com.br/planejamento-estrategico-escritorio-de-arquitetura-engenharia/>>.

ALVES, E. A. C. **O PDCA como ferramenta de gestão da rotina**. 2015. Artigo apresentado ao XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2015. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_017M_7.pdf>.

ALVES, F.; FIORIO, V. Como Calcular a Produtividade da sua Empresa. **Indústria Hoje**. 2014. Disponível em: <<https://industria hoje.com.br/como-calcular-produtividade-da-sua-empresa>>.

AMARAL, L. Escritório de Arquitetura: O guia completo para abrir o seu. **Arquiteto Leandro Amaral**. 2016. Disponível em: <<https://arquitetoleandroamaral.com/como-abrir-um-escritorio-de-arquitetura/>>.

AMARAL, L. 5 Principais Características da Arquitetura Contemporânea. **Arquiteto Leandro Amaral**. 2018. Disponível em: <<https://arquitetoleandroamaral.com/como-fazer-um-bom-projeto-de-arquitetura/>>.

AMARAL, L. 8 dicas para um projeto de arquitetura de sucesso. **Arquiteto Leandro Amaral**. 2019. Disponível em: <<https://arquitetoleandroamaral.com/arquitetura-contemporanea/>>.

ANDRADE, C. S. L. **A influência das soft skills na atuação do gestor**: a percepção dos profissionais de gestão de pessoas. 2016. Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre, Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/17711/Dissertac%cc%a7a%cc%83o%20Final%202016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>.

ANDRADE, L. O que é Ciclo PDCA e como ele pode melhorar seus processos. **SiteWare**. 2017. Disponível em: <<https://www.siteware.com.br/metodologias/ciclo-pdca/>>.

ANDRADE, M. R. O que é pró-labore e por que ele é diferente de salário. **Conta Azul**. 2020. Disponível em: <<https://blog.contaazul.com/o-que-e-pro-labore/>>.

ANDRADE, S. R. **A influência da gestão empresarial sobre a gestão escolar**. 2009. Monografia apresentada à universidade Candido Mendes como requisito parcial para a obtenção do grau de especialista em Administração e Supervisão Escolar, Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <<https://www2.unifap.br/glauberpereira/files/2015/12/TGA-EBOOK2.pdf>>.

AZEVEDO, R. M. **Programação neurolinguística: transformação e persuasão no metamodelo**. 2006. Dissertação apresentada à Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Ciências da Comunicação, São Paulo, 2006. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27142/tde-01122006-173633/publico/Dissert_Regina_Maria_Azevedo.pdf>.

BARATTO, R. CAU lança tabela de honorários online. **Archdaily**. 2015. Disponível em: <<https://www.archdaily.com.br/br/759736/cau-lanca-tabela-de-honorarios-online>>.

BENEVOLO, L. **História da Arquitetura Moderna**. São Paulo: Editora Perspectiva, 2001.

BERTOLETTI, J. V. M. A importância de uma boa gestão financeira nas empresas. **Revista InterAtividade**, v. 03, n. 01, Andradina, 2015.

BEZERRA, J. As Pirâmides do Egito. **Toda Matéria**. 2015. Disponível em: <<https://www.todamateria.com.br/as-piramides-do-egito/>>.

BIFF, M. Funções administrativas: controle. **Administradores**. 2019. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/funcoes-administrativas-controle>>.

BITTENCOURT, S. Mudanças organizacionais: o que são, exemplos e como implementar. **SB Coaching**. 2019. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/mudancas-organizacionais/>>.

BRANCO, J. Soft Skills: habilidades que destacam profissionais. **Edools**. 2018. Disponível em: <<https://www.edools.com/soft-skills/>>.

BRASIL. O PBQP-H: Apresentação. **Ministério do Desenvolvimento Regional**. 2018. Disponível em: <http://pbqp-h.mdr.gov.br/pbqp_apresentacao.php>.

BSI. PBQP-H: Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat. **BSI Group**. 2020. Disponível em: <<https://www.bsigroup.com/pt-BR/pbqph/>>.

BULLAU, H. **Análise da relação das despesas financeiras, receitas financeiras e resultado financeiro com outros indicadores econômico-financeiros em empresas industriais e comerciais do Rio Grande do Sul**. 2000. Dissertação apresentada ao Curso de

Mestrado em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito final à obtenção do título de Mestre em Administração, Florianópolis, 2000. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/78733/181891.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>.

CAIXA. Conceitos de despesas e receita. **Caixa Econômica Federal**. 2020. Disponível em: <<http://www.caixa.gov.br/educacao-financeira/aulas/despesas-e-receita/Paginas/default.aspx>>.

CAMARGO, R. F. Como ser mais produtivo? Conheça o Método GTD (Getting Things Done). **Treasy**. 2018. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/metodo-gtd/>>.

CAMARGO, R. O que é Canvas? E como pode auxiliar em seus projetos? **Robson Camargo**. 2019. Disponível em: <<https://robsoncamargo.com.br/blog/O-que-e-Canvas>>.

CANVAS. I) Segmento de Clientes. **Canvas Brasil**. 2018. Disponível em: <<http://canvabrazil.blogspot.com/p/segemto-de-clientes.html>>.

CARLOS, C. M. G. *et al.* A importância do treinamento e desenvolvimento nas empresas de pequeno porte na cidade de Araras. **Revista UNAR**, v. 06, n. 01, p. 15-30, Araras, 2012. Disponível em: <http://revistaunar.com.br/cientifica/documentos/vol6_n1_2012/2_a_importancia_do_treinamento.pdf>.

CARMONA, F. Business Model Canvas: como usar na sua rotina? **Impacta**. 2019. Disponível em: <<https://www.impacta.com.br/blog/2019/07/08/business-model-canvas-como-usar-essa-ferramenta-na-sua-rotina/>>.

CARNEIRO, A. Gestão financeira. **Compliance**. 2018. Disponível em: <<https://compliancefiscal.com.br/tudo-sobre-gestao-financeira/>>.

CASTEJON, R. **A pertinência do planejamento estratégico para os gestores**. Franca: Unifacef. 2012. Disponível em: <http://legacy.unifacef.com.br/REA/edicao06/ed06_art02.pdf>.

CHENG, A.; MENDES, M. M. A Importância e a Responsabilidade da Gestão Financeira na Empresa. **Caderno de Estudos**, n. 01, p. 01-10, São Paulo, 1989. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/cest/n1/n1a02.pdf>>.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Como transformar Rh (de um centro de custo) em um Centro de Lucro**. 2. ed. São Paulo: Marron Books, 2000.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

CHIAVENATO, I. O que é planejamento e para que serve? **Portal Educação**. 2004. Disponível em: <<https://siteantigo.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/contabilidade/o-que-e-planejamento-e-para-que-serve/51677>>.

CIMI, A. Pós-venda: o que é e como fazer. **Sales Force**. 2018. Disponível em: <<https://www.salesforce.com/br/blog/2018/Janeiro/Pos-venda-o-que-e-e-como-fazer.html>>.

COBÊRO, C. *et al.* **Perfil comportamental dos colaboradores de uma empresa de materiais para construção**. 2017. Artigo apresentado ao XIV Seminário de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2017. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos17/5925325.pdf>>.

COLIN, S. **Uma introdução à arquitetura**. 3. ed. [S. l.]: Editora Uapê, 2000.

CORNÉLIO, A. F. O controle na administração - algumas pesquisas básicas. **Revista de Administração de Empresas**, vol. 11, n. 02, São Paulo, 1971. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901971000200009>.

CORRÊA, D. M. M. C. *et al.* **Manual de Gestão Financeira**. Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, 2014. Disponível em: <<https://proplad.ufc.br/wp-content/uploads/2017/03/manual-de-gestao-financeira-29-07-2015.pdf>>.

CORREA, E. C. A chave para desenvolver a competência. **Revista Digital AD Normas**. 2018. Disponível em: <<https://revistaadnormas.com.br/2018/09/25/a-chave-para-desenvolver-a-competencia/>>.

CRUZ, J. M. Kaizen. **InfoEscola**. 2013. Disponível em: <https://www.infoescola.com/administracao/_kaizen/>.

D'ANGELO, P. O que é o pós-venda e como usá-lo para encantar seus clientes e vender mais. **Opinion Box**. 2018. Disponível em: <<https://blog.opinionbox.com/o-que-e-e-como-fazer-pos-venda/>>.

DAUSCHA, R. A cultura de inovação nas empresas. **Endeavor**. 2018. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/inovacao/a-cultura-de-inovacao-nas-empresas/>>.

DE PAULA, V. V.; NOGUEIRA, G. M. **A importância da área de gestão de pessoas, para o sucesso da organização**. 2016. Artigo apresentado ao XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2016. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_047.pdf>.

DE TOLEDO, A. A importância do planejamento no processo de implantação. **De Toledo**. 2017. Disponível em: <<http://www.amauridetoledo.com.br/arquitetura/planejamento-no-processo-de-implantacao/>>.

DOYLE, D. 7 exemplos de mudança organizacional para se inspirar e aplicar nos negócios. **SiteWare**. 2019. Disponível em: <<https://www.siteware.com.br/gestao-estrategica/exemplos-de-mudanca-organizacional/>>.

DOYLE, D. Entenda o que é gestão do tempo, suas vantagens e como você pode começar a colocar em prática com 6 passos. **SiteWare**. 2018. Disponível em: <<https://www.siteware.com.br/produtividade/o-que-e-gestao-tempo/>>.

FAY, S. Stonehenge. **História das Artes**. 1997. Disponível em: <<https://www.historiadadasartes.com/nomundo/arte-na-antiguidade/pre-historia/stonehenge/>>.

FAZIO, M. *et al.* **A história da arquitetura mundial**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman/McGrawHill, 2011.

FERNANDES, M. E. P. **Produção e Produtividade**. 2000. Apostila do Curso de Economia e Administração de Empresas Farmacêuticas da Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2000. Disponível em: <<http://files.ceaaf.webnode.com.br/200000030-b66abb7657/AULA%20I%20-%20PRODUTIVIDADE%20-%20C%C3%B3pia.pdf>>.

FERREIRA, A. R. **Gestão de Processos**. Brasília: ENAP / DDG, 2013. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2332/1/1.%20Apostila%20-%20M%C3%B3dulo%203%20-%20Gest%C3%A3o%20de%20Processos.pdf>>.

FERREIRA, J. D. *et al.* A importância da qualidade nas organizações. **Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais**, v. 17, n. 01, p. 50-55, Londrina, 2016. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/299997781_A_Importancia_da_Qualidade_nas_Organizacoes>.

FIA, Fundação Instituto de Administração. Soft Skills: o que são, tipos principais e como desenvolver. **FIA**. 2019. Disponível em: <<https://fia.com.br/blog/soft-skills/>>.

FLORES, M. R. **O pós-venda como ferramenta para fidelização de clientes**. 2018. Dissertação apresentada no Instituto Superior de Gestão para obtenção do Grau de Mestre em Gestão, Lisboa, 2018. Disponível em: <<https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/23048/1/Marcello%20Flores%20ISG%20-%20final.pdf>>.

FRANCO, J. T. O que é o BIM e por que ele é fundamental nos projetos arquitetônicos atualmente? **Archdaily**. 2018. Disponível em: <<https://www.archdaily.com.br/br/888814/o-que-e-o-bim-e-por-que-ele-e-fundamental-nos-projetos-arquitetonicos-atualmente>>.

FREIRE, J. **Teoria Geral da Administração**. Salvador: FTC, 2015. Disponível em: <<https://www2.unifap.br/glauberpereira/files/2015/12/TGA-EBOOK2.pdf>>.

FUKS, R. Igreja de Santa Maria del Fiore. **Cultura Genial**. 2016. Disponível em: <<https://www.culturagenial.com/igreja-de-santa-maria-del-fiore/>>.

FURBINO, M. Melhoria contínua. **Sobre Administração**. 2007. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/melhoria-continua/>>.

GARCIA, A. História e evolução da administração. **RH Portal**. 2015. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/histria-e-evolucao-da-administracao/>>.

GHAIA. Construção Civil mais competitiva: como obter PBQP-H? **Verde Ghaia**. 2017. Disponível em: <<https://www.consultoriaiso.org/construcao-civil-mais-competitiva-como-obter-pbqp-h/>>.

GLANCEY, J. **A história da arquitetura**. São Paulo: Editora Loyola, 2000.

GLINK, I. Como definir e segmentar seu público-alvo? Entenda! **Inside Out**. 2017. Disponível em: <<https://www.agenciainsideout.com/como-definir-seu-publico-alvo/>>.

GOBIRA, J. O que é inovação nas empresas e porque a sua deve começar a fazer isso hoje. **Start Se**. 2020. Disponível em: <<https://www.startse.com/noticia/nova-economia/o-que-e-inovacao-nas-empresas-e-porque-a-sua-deve-comecar-a-fazer-isso-hoje>>.

GOMES, L. P. História da Administração. **CRA/CE**. 2005. Disponível em: <<https://admafnc2012.files.wordpress.com/2012/03/historia-da-administracao2012.pdf>>.

GUERRINI, S. L. A importância dos processos de qualidade em uma empresa. **Administradores**. 2018. Disponível em: <<https://administradores.com.br/noticias/a-importancia-dos-processos-de-qualidade-em-uma-empresa>>.

HALF, R. Perfis comportamentais: conheça os tipos e saiba como ajudar seus colaboradores. **Robert Half**. 2018. Disponível em: <<https://www.roberthalf.com.br/blog/gestao-de-talentos/perfis-comportamentais-conheca-os-tipos-e-saiba-como-ajudar-seus-rc>>.

INTELLIGENTIA. Coaching Assessment. **Intelligentia**. 2012. Disponível em: <<http://blog.intelligentia.com.br/coaching-assessment/>>.

KNIGHT, S. **A programação neurolinguística e o sucesso nos negócios**. Rio de Janeiro: Ediouro, 2004. Disponível em: <<http://www.rbenche.com.br/intranet/upload/A%20ProgramacaoNeurolinguisticaSucessonosNegocios.pdf>>.

KROLL, A. AD Classics: Villa Savoye / Le Corbusier. **Archdaily**. 2011. Disponível em: <<https://www.archdaily.com/84524/ad-classics-villa-savoye-le-corbusier>>.

LACERDA, A. **Como gerenciar o tempo**. Fortaleza: Conselho Regional De Contabilidade do Estado do Ceará, 2003. Disponível em: <<http://www.crc-cc.org.br/crcnovo/download/Administracao%20do%20tempo.pdf>>.

LEITE, P. A. R.; LOTT, T. C. C. **Treinamento e desenvolvimento organizacional, uma ferramenta nas empresas atuais**. Viçosa: UNIVIÇOSA, 2010. Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/treinamento_e_desenvolvimento_organizacaoal_uma_ferramenta_nas_empresas_atuais.pdf>.

LEPIDA, C. A história do Parthenon, parado há 2.500 anos! **Itinari**. 2018. Disponível em: <<https://www.itinari.com/pt/the-story-of-parthenon-standing-still-2-500-years-s9ik>>.

LIMA, F. U. **Processos Organizacionais**. Macapá: UNIFAP, 2017. Disponível em: <https://www2.unifap.br/furtado/files/2017/04/Processos_Organizacionais_1.pdf>.

LIMA, L. S. **Modelo de sistema de gestão da qualidade**. 2004. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2004.

LOGULLO, F. Pró-labore: o salário do sócio. **Controle Financeiro**. 2018. Disponível em: <<https://controlefinanceiro.granatum.com.br/dicas/pro-labore-o-salario-do-socio/>>.

LORENZI, L. Catedral de Sevilha. **Dicas de Barcelona**. 2015. Disponível em: <<https://www.dicasbarcelona.com.br/2015/12/catedral-de-sevilha.html>>.

LUME, E. Técnica Pomodoro: aprenda a gerenciar seu tempo em passos simples. **Na Prática**. 2020. Disponível em: <<https://www.napratica.org.br/pomodoro/>>.

MACHADO, S. S. **Gestão da Qualidade**. Inhumas: IFG; UFSM, 2012. Disponível em: <http://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/eixo_prd_industr/tec_acucar_alcool/161012_est_qual.pdf>.

MAGALHÃES, B. Público-alvo: o que é e como dialogar com quem você precisa! **Rock Content**. 2018. Disponível em: <<https://rockcontent.com/blog/publico-alvo/>>.

MARCHI, M. O. *et al.* Treinamento de desenvolvimento de pessoas. **Cadernos de Ciências Humanas e Sociais**, v. 1, n. 16, p. 29-40, 2013.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2003.

MARQUES, F. **Gestão de pessoas: fundamentos e tendências**. Brasília:DDG/ENAP, 2015. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2521/1/GPFT%20-%20ApostilaCE.pdf>>.

MARTINS, A. R.; FUJIKAWA, F. Y. Modelo Canvas: uma Introdução ao Business Model Canvas (ou Quadro de Modelo de Negócios). **Maturidade Digital**. 2019. Disponível em: <<https://maturidadedigital.com.br/praticanvas/modelo-canvas/#nove-blocos-modelo-canvas>>.

MARTINS, D. A. *et al.* **Produtividade na empresa**. 2009. Artigo apresentado à mostra de artigos científicos do Centro Universitário Unisalesiano, Lins, 2009. Disponível em: <<http://www.unisalesiano.edu.br/encontro2009/trabalho/aceitos/CC36476031805.pdf>>.

MARTINS, L. Quanto custa um projeto de arquitetura e decoração? **You Inc**. 2019. Disponível em: <<https://www.youinc.com.br/blog/custo-projeto-de-arquitetura-e-decoracao/>>.

MEIRA, L. Controle administrativo: conheça a importância para a sua empresa. **Procenge**. 2020. Disponível em: <<https://blog.procenge.com.br/importancia-controle-administrativo/>>.

MELO, E. P. S.; FARIAS, A. P. S. **Gerenciamento do tempo e da rotina de trabalho**: um estudo de caso numa agência do Banco Bradesco S/A. 2015. Artigo apresentado ao XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2015. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_503.pdf>.

MENDONÇA, M. A História das organizações: um breve relato sobre a organização na contemporaneidade. **PET Administração UFC**. 2015. Disponível em: <<http://www.petadm.ufc.br/?p=1888>>.

MENDONÇA, M. **Fundamentos do controle**. Macapá: UNIFAP, 2011. Disponível em: <<https://www2.unifap.br/mariomendonca/files/2011/05/FUNDAMENTOS-DO-CONTROLE.pdf>>.

MENOSSE, F. Sistema BIM – metodologia em arquitetura. **Studio TEC**. 2018. Disponível em: <<https://studiotec.com.br/blog/sistema-bim-metodologia-em-arquitetura/>>.

MONTEIRO, S. *et al.* **Gestão de pessoas**: a valorização do humano como um diferencial para o êxito de uma organização. 2015. Artigo apresentado ao XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Fortaleza, 2015. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_213_265_27313.pdf>.

MORAES, A. Menu Canvas: Como definir melhor seus canais. **Facileme**. 2020. Disponível em: <<https://www.facileme.com.br/blog/canvas-canais/>>.

MORAES, R. C.; OLIVEIRA, W. A importância da gestão financeira nas empresas. **Revista Científica UNAR**, v. 05, n. 01, p. 51-58, Araras, 2011. Disponível em:

<http://revistaunar.com.br/cientifica/documentos/vol5_n1_2011/5_a_importancia_da_gestao.pdf>.

MORAES, V. F. CHAVE – O conceito ampliado nas organizações. **Linked In**. 2016. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/chave-o-conceito-ampliado-nas-organiza%C3%A7%C3%B5es-vagner-ferreira-moraes/>>.

NEGRI, P. Tudo o que você precisa saber para a gestão financeira da sua empresa. **Iugu**. 2018. Disponível em: <<https://iugu.com/blog/gestao-financeira/>>.

OLIVEIRA, M. A.; ALVES, C. L. C. Política de Preços no Desempenho de Empresas: um Estudo com Simulador Organizacional de Estratégia. **Revista Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 07, n. 01, p. 140-155, Rio de Janeiro, 2012.

PANET, A.; VELOSO, M. **Qualidade do projeto e excelência arquitetônica**. 2009. Artigo apresentado ao Simpósio Brasileiro de Qualidade do Projeto no Ambiente Construído, São Carlos, 2009. Disponível em: <<https://www.iau.usp.br/ocs/index.php/SBQP2009/SBQP2009/paper/viewFile/160/46>>.

PATEL, N. Público-Alvo: o que é e como definir em 6 passos. **Neil Patel**. 2020. Disponível em: <<https://neilpatel.com/br/blog/publico-alvo/>>.

PAULILLO, G. O que é produtividade no trabalho e como atingi-la. **Agendor**. 2016. Disponível em: <<https://www.agendor.com.br/blog/o-que-e-produtividade-no-trabalho/>>.

PEREIRA, J. R. A. **Introdução à história da arquitetura**: Das origens ao século XXI. [S. l.]: Bookman, 2010.

PEREIRA, N. J. **Utilização da tecnologia BIM no desenho arquitetônico**: um estudo de caso. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade Federal do Recôncavo da Bahia como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Ciências Exatas e Tecnológicas, Cruz das Almas, 2017. Disponível em: <https://www2.ufrb.edu.br/bcet/components/com_chronoforms5/chronoforms/uploads/tcc/20190415211917_2017.X_-_TCC_Nilton_Pereira_Utilizao_da_Tecnologia_Bim_no_Desenho_Arquitetnico_um_Estudo_de_Caso.pdf>.

PIRES, A. L. R. O. **Desenvolvimento pessoal e profissional**: um estudo dos contextos e processos de formação das novas competências profissionais. 1995. Dissertação apresentada para obtenção do grau de Mestre em Ciências de Educação / Educação e Desenvolvimento, pela FCT/UNL, Lisboa, 1995. Disponível em: <https://run.unl.pt/bitstream/10362/159/1/pires_1995.pdf>.

PIRES, J. Pomodoro: entenda o que é e domine a técnica para aumentar sua produtividade. **Rock Content**. 2018. Disponível em: <<https://comunidade.rockcontent.com/tecnica-pomodoro/>>.

PRAÇA, Y. Como cobrar por um projeto de arquitetura? Saiba como precificar os serviços! **Archademy**. 2018. Disponível em: <<https://www.archademy.com.br/blog/como-cobrar-por-um-projeto-de-arquitetura-saiba-como-precificar-os-servicos/>>.

PRÉVE, A. D. **Organização, sistemas e métodos**. Florianópolis: UFSC, 2012. Disponível em: <<http://portal.cad.ufsc.br/files/2012/03/apostila-2012.pdf>>.

RAVAZOLO, R. Organização, Sistemas e Métodos. **Casa do Concurseiro**. 2016. Disponível em: <https://s3.amazonaws.com/ead_casa/ead_casa/CursoSecaoItem/7693-organizacao-sistemas-e-metodos-rafael-ravazolo.pdf>.

RCC PORTUGAL. Desenvolvimento Pessoal e Formação. **RCC Portugal**. 2019. Disponível em: <http://www.rcc.gov.pt/novaaprendizagem/nl/Documents/Guia%20@prender_9.pdf>.

REI, C. M. **Analisar e medir a produtividade**. Guarda (Portugal): Escola Superior de Tecnologia e Gestão da Guarda, 2005. Disponível em: <<http://bdigital.ipg.pt/dspace/bitstream/10314/963/1/Manual%203%20-%20Medi%C3%A7%C3%A3o%20e%20An%C3%A1lise%20da%20produtividade.pdf>>.

REIS, M. Canvas – parte 2/10 – segmentos de clientes. **M. Pesquisa**. 2015. Disponível em: <<http://milapesquisa.com.br/blog/canvas-parte-2/10-segmento-de-clientes>>.

REMO, I. H. Técnica de Pomodoro: mantenha a qualidade do foco e produtividade. **Blog da Qualidade**. 2017. Disponível em: <<https://blogdaqualidade.com.br/tecnica-de-pomodoro-mantenha-qualidade-do-foco-e-produtividade/>>.

RIBA, R. O Pantheon em Roma – Panteão. **Roma Peregrina**. 2018. Disponível em: <<http://www.romaperegrina.com/o-pantheon-em-roma/>>.

RIBEIRO, G. H. S. **A importância do marketing de serviços no pós-venda**. Rio de Janeiro: PUC Rio, 2015. Disponível em: <<https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/28624/28624.PDF>>.

RIEPEP, M. Planilha Canvas Excel – Modelo de negócios. **Guia do Excel**. 2019. Disponível em: <<https://www.guiadoexcel.com.br/planilha-canvas-excel-modelo-de-negocios/>>.

ROCHA, H. Nicho de mercado: o que é, qual a importância e como definir o seu. **Klick Pages**. 2013. Disponível em: <<https://klickpages.com.br/blog/nicho-de-mercado/>>.

RODRIGUES JÚNIOR, J. C. 10 dicas para organizar as finanças de um escritório de arquitetura. **Conube**. 2020. Disponível em: <<https://conube.com.br/blog/organizar-as-financas-de-um-escritorio-de-arquitetura/>>.

RODRIGUES JÚNIOR, J. C. 5 dicas para abrir um escritório de arquitetura e ter sucesso **Conube**. 2017. Disponível em: <<https://conube.com.br/blog/dicas-para-abrir-um-escritorio-de-arquitetura/>>.

RODRIGUES, A. S. *et al.* **Gestão do tempo aplicada à produtividade, qualidade de vida e desempenho**: análise de publicações do banco de dados da Capes e do Google Acadêmico. 2018. Artigo apresentado ao Congresso Internacional de Administração, Sucre, 2018. Disponível em: <https://admpg2018.com.br/anais/2018/arquivos/06022018_190629_5b131a853d259.pdf>.

SÁ, R. A. *et al.* O método Getting Things Done (GTD) e as ferramentas de gerenciamento de tempo e produtividade. **Revista Navus**, v. 08, n. 01, p. 72-87, Florianópolis, 2018. Disponível em: <<http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/646/pdf>>.

SAGE. O que é pró-labore e qual a diferença dele com salário? **Sage**. 2020. Disponível em: <<https://blog.sage.com.br/o-que-e-pro-labore-diferenca-salario/>>.

SALGADO, S. D. F.; VENDRAMINI, P. **As funções administrativas**: a função planejamento. 2003. Conteúdo elaborado para a Universidade Estácio, 2003. Disponível em: <http://material-estacio.tripod.com/arquivos/planej_completo.pdf>.

SARTI, A. GTD: Diagrama do fluxo de trabalho. **André Sarti**. 2020. Disponível em: <<https://andresarti.com.br/gtd-diagrama-do-fluxo-de-trabalho/>>.

SCHULTZ, F. Gestão Financeira Empresarial: O que é, para que serve e como fazer. **Bom Controle**. 2020. Disponível em: <<https://bomcontrole.com.br/gestao-financeira-empresarial/>>.

SCHULTZ, G. **Introdução à gestão de organizações**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad103.pdf>>.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Saiba como estabelecer a melhor política de preços para o seu negócio. **SEBRAE**. 2019. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-estabelecer-uma-politica-de-precos,e1c926ad18353410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>.

SEBRAE-PR, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Paraná. Canvas: como estruturar seu modelo de negócio. **SEBRAE-PR**. 2018. Disponível em: <<https://www.sebraepr.com.br/como-estruturar-seu-modelo-de-negocio/>>.

SEBRAE-SC, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina. **Segmentação de mercado: estratégia inteligente em tempos de crise.** Florianópolis: SEBRAE-SC, 2015. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MG/Sebrae%20de%20A%20a%20Z/Segmenta%C3%A7%C3%A3o+de+mercado.pdf>>.

SEGNINI JUNIOR, F. **A prática profissional do arquiteto em discussão.** 2002. Tese de Doutorado apresentada à Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/16/16131/tde-23022011-144107/publico/Tese_Segnini.pdf>.

SERRA, M. T. M. **Manual de gestão de processos.** Cuiabá: UFMT, 2017. Disponível em: <<https://www.ufmt.br/epp/arquivos/8a1c3a82657ceb43cdaae4573e95ce10.pdf>>.

SHIBUYA, D. C. P. *et al.* **A importância da qualidade para as empresas pernambucanas participantes do Prêmio da Qualidade e Gestão Pernambuco – PQGP.** 2006. Artigo apresentado ao XXVI ENEGEP (Encontro Nacional de Engenharia de Produção), Fortaleza, 2006. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006_TR470319_8384.pdf>.

SILVA NETO, E. M. **A aplicação da inovação como estratégia competitiva nas pequenas e médias empresas.** 2012. Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Industrial: Conhecimento e Inovação, do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2012. Disponível em: <http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1390/1/PG_CEGI-CI_VII_2012_08.pdf>.

SILVA, A. O Processo de Melhoria Contínua. **Administradores.** 2009. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/o-processo-de-melhoria-continua>>.

SILVA, E. C. B.; LEON, M. C. S. **A importância do planejamento para o sucesso empresarial.** Três Lagoas: AEMS, 2013. Disponível em: <[http://www.aems.com.br/conexao/edicaoatual/Sumario-2/downloads/2013/3/1%20\(11\).pdf](http://www.aems.com.br/conexao/edicaoatual/Sumario-2/downloads/2013/3/1%20(11).pdf)>.

SILVA, M. A. História da Arquitetura. **Reverbe.** 2011. Disponível em: <http://reverbe.net/cidades/wp-content/uploads/2011/aulas/historia_arquitetura.pdf>.

SILVA, P. Canvas: passo a passo para estruturar seu negócio. **Go Blacklog.** 2019. Disponível em: <<https://gobacklog.com/blog/business-model-canvas/>>.

SOARES, B. Conheça os benefícios de criar cenários e ter projeções financeiras para o seu orçamento anual com análise preditiva. **Planeja Mais.** 2018. Disponível em: <<https://planejamais.com.br/conheca-os-beneficios-de-criar-cenarios-e-ter-projecoes-financeiras-para-o-seu-orcamento-anual-com-analise-preditiva/>>.

SOARES, N. PBQP-H: Qualidade Habitacional. **Templum**. 2017. Disponível em: <https://www.templum.com.br/wp-content/uploads/2017/04/PBQP-H_conceitos.pdf>.

SOUSA, M. T. A chave do sucesso organizacional. **RH Portal**. 2015. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-chave-do-sucesso-organizacional/>>.

SOUZA, Y. O. *et al.* Gestão de tempo – Proposta e aplicação de metodologia para gestão de tempo em uma agência bancária. **Revista Fafibe Online**, v. 08, n. 01, p. 218-228, Bebedouro, 2015. Disponível em: <<http://unifafibe.com.br/revistasonline/arquivos/revistafafibeonline/sumario/36/30102015185112.pdf>>.

TAQUARIANO, J. M. **Gestão estratégica de pessoas direcionada ao perfil comportamental do administrador da geração Y**. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUI, Ijuí, 2012. Disponível em: <<https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/1411/Monografia%20Jean%20Marcos%20Taquariano.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>.

TEMPLUM. Gestão de mudanças na empresa: como fazer? **Templum**. 2020. Disponível em: <<https://certificacaoiso.com.br/gestao-de-mudancas-na-empresa-como-fazer/>>.

TOLEDO, G. L. *et al.* Política de preços e diferencial competitivo: um estudo de casos múltiplos na indústria de varejo. **Revista de Administração**, v. 41, n. 03, p. 324-338, São Paulo, 2006.

TORRES, V. O que é o Pró-Labore e Distribuição de Lucros ou Dividendos? **Contabilizei**. 2020. Disponível em: <<https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/o-que-e-o-pro-labore/>>.

VIEIRA, J. Você sabe a diferença entre produção e produtividade? **Administradores**. 2019. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/voce-sabe-a-diferenca-entre-producao-e-produtividade>>.

VIVA. 6 métricas para escritório de arquitetura que vão dar um UP no seu negócio. **Viva Decora Pro**. 2019. Disponível em: <<https://www.vivadecora.com.br/pro/gestao/metricas-para-escritorio-de-arquitetura/>>.

VIVA. Descubra os segredos de como montar um escritório de arquitetura de sucesso! **Viva Decora Pro**. 2018. Disponível em: <<https://www.vivadecora.com.br/pro/carreira/como-montar-um-escritorio-de-arquitetura/>>.

VIVA. Tenha foco: o segredo de como ganhar dinheiro com arquitetura. **Viva Decora Pro**. 2016. Disponível em: <<https://www.vivadecora.com.br/pro/carreira/como-ganhar-dinheiro-com-arquitetura/>>.

VOITTO. Melhoria contínua: o que é e como fazer? **Voitto**. 2018. Disponível em: <<https://www.voitto.com.br/blog/artigo/melhoria-continua>>.

WAZLAWICK, P. Formação e desenvolvimento pessoal e profissional de jovens universitários: resultados da aplicação da pedagogia ontopsicológica. **Revista Nuances**, v. 28, n. 02, p. 191-211, Presidente Prudente, 2017. Disponível em: <<https://revista.fct.unesp.br/index.php/Nuances/article/viewFile/3769/PDF>>.

WOLFER, C. Método GTD: aprenda como otimizar sua gestão do tempo! **Migrate**. 2019. Disponível em: <<https://www.migrate.info/blog/metodo-gtd-aprenda-como-otimizar-sua-gestao-do-tempo/>>.

ZENVIA. O que é pós-venda? Conheça os 4 maiores benefícios! **Blog Zenvia**. 2019. Disponível em: <<https://www.zenvia.com/blog/o-que-e-pos-venda-conheca-os-4-maiores-beneficios>>.

ZIMMERMANN, A. P. **Teoria, história e crítica da arquitetura e do urbanismo**. 2011. Pesquisa elaborada para o Curso de Arquitetura e Urbanismo da Escola de Artes e Arquitetura da Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2011. Disponível em: <<http://professor.pucgoias.edu.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/17497/material/aula%201%20-%20antecedentes%20historicos.pdf>>.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Método de análise para escritórios de arquitetura

MÉTODO DE ANÁLISE PARA ESCRITÓRIOS DE ARQUITETURA		
Nome escritório:		
<u>Tempo de existência do escritório:</u>		
<u>Número de pessoas que trabalham no escritório:</u>		
1. Planejamento e Controle		
a) O escritório tem costume de realizar planejamentos periódicos para diagnóstico e atribuir metas?		
() Sim	() Não	OBS.:
b) O escritório estrutura seus processos por atividades a serem realizadas?		
() Sim	() Não	OBS.:
c) O escritório conta com um controle de organização e direção da empresa?		
() Sim	() Não	OBS.:
d) O escritório busca uma melhoria contínua a fim de elevar sua qualidade?		
() Sim	() Não	OBS.:
e) O escritório realiza uma projeção de cenários e investimentos?		
() Sim	() Não	OBS.:
f) O escritório se preocupa em manter uma relação estreita com seu público-alvo?		
() Sim	() Não	OBS.:
g) O escritório busca inovar para impulsionar seus serviços?		
() Sim	() Não	OBS.:
h) O escritório utiliza algum método diferenciado para planejamento e controle? Qual?		
() Sim	() Não	OBS.:
2. Ferramentas de Trabalho		
a) O escritório utiliza da ferramenta da planilha Canvas?		
() Sim	() Não	OBS.:
b) O escritório sabe o seu nicho de mercado?		
() Sim	() Não	OBS.:
c) O escritório possui o certificado PBQP-H?		
() Sim	() Não	OBS.:
d) O escritório aplica o método PDCA no cotidiano?		
() Sim	() Não	OBS.:
e) O escritório aplica o método CHAVE?		
() Sim	() Não	OBS.:
f) O escritório utiliza da metodologia BIM para projetos?		
() Sim	() Não	OBS.:
g) O escritório utiliza de alguma outra ferramenta de trabalho? Qual?		
() Sim	() Não	OBS.:

3. Gestão de Tempo		
a) O escritório busca otimizar o tempo e produtividade? Como?		
() Sim	() Não	OBS.:
b) O escritório aplica o método GTD para um gerenciamento do tempo?		
() Sim	() Não	OBS.:
c) O escritório aplica a técnica de Pomodoro em suas atividades?		
() Sim	() Não	OBS.:
d) O escritório calcula periodicamente sua produtividade para se obter diagnóstico?		
() Sim	() Não	OBS.:
e) O escritório utiliza algum modelo de gestão de tempo? Qual?		
() Sim	() Não	OBS.:
4. Gestão Financeira		
a) O escritório realiza um gerenciamento financeiro? Como?		
() Sim	() Não	OBS.:
b) O escritório utiliza abordagens para política de preços? Qual?		
() Sim	() Não	OBS.:
c) O escritório possui relatórios sobre suas receitas e despesas?		
() Sim	() Não	OBS.:
d) Quais itens o escritório leva em consideração para orçamento de um serviço?		
() Sim	() Não	OBS.:
e) O escritório utiliza algum modelo de gestão financeira? Qual?		
() Sim	() Não	OBS.:
5. Gestão de Pessoas		
a) O escritório realiza treinamentos para seus funcionários?		
() Sim	() Não	OBS.:
b) O escritório impulsiona o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários?		
() Sim	() Não	OBS.:
c) O escritório analisa as soft skills de seus funcionários?		
() Sim	() Não	OBS.:
d) O escritório separa as atividades dos funcionários por seus perfis comportamentais?		
() Sim	() Não	OBS.:
e) O escritório utiliza da PNL para o gerenciamento dos funcionários?		
() Sim	() Não	OBS.:
f) O escritório utiliza algum modelo de gestão de pessoas? Qual?		
() Sim	() Não	OBS.:
6. Pós-Vendas		
a) O escritório realiza alguma atividade de pós-vendas? Quais?		
() Sim	() Não	OBS.:

APÊNDICE B – Cadastro de clientes

CADASTRO DE CLIENTES	
a)	Nome: _____
b)	Data de nascimento: _____
c)	Idade: _____
d)	Profissão: _____
e)	CPF: _____
f)	RG: _____
g)	E-mail: _____
h)	Endereço: _____
i)	Telefone(s): _____
j)	Trabalhos realizados para o cliente: _____
k)	Outros envolvidos no projeto: _____

APÊNDICE C – Escopo de serviços

ESCOPO DE SERVIÇOS	
PROJETO DE INTERIORES	
Etapa 1: Estudo preliminar	Etapa de concepção do conjunto de informações técnicas iniciais necessárias à compreensão da configuração da edificação ou ambiente a ser projetado.
Etapa 2: Anteprojeto	Etapa provisória de detalhamento do projeto e de seus elementos, instalações e componentes. Etapa necessária para entender as atividades técnicas de projeto para a elaboração de estimativas aproximadas de custos e de prazos dos serviços de obra implicados.
Etapa 3: Projeto para execução	Etapa destinada à representação final das informações técnicas do projeto e de seus elementos, instalações e componentes, completas, definitivas, necessárias e suficientes à contratação (ou licitação) e à execução dos serviços de obra correspondentes.
PROJETO ARQUITETÔNICO	
Etapa 1: Definição do programa de necessidades	Etapa na qual o cliente informa o que ele precisa e quais os objetivos do projeto. Nesta etapa se comenta sobre os custos da obra, a previsão de investimento e metragem da obra esperada.
Etapa 2: Visita ao local e levantamento	Etapa na qual se realiza o levantamento de dados para início dos estudos do projeto. Caso necessário, a equipe visita o local da obra para tomar dados e ter uma melhor percepção do contexto onde será implantado o projeto.
Etapa 3: Estudo preliminar	Etapa onde são desenvolvidos os estudos iniciais. Analisa-se a orientação solar, a oportunidade que o local oferece, como vistas privilegiadas, incidência de correntes de vento, etc. Nesta etapa também são geradas as primeiras plantas do projeto.
Etapa 4: Anteprojeto	Nesta etapa são desenvolvidas plantas mais detalhadas do projeto, com definições mais específicas do projeto.
Etapa 5: Projeto legal	Nesta etapa se define o projeto final para que as pranchas possam ser impressas de acordo com requisitos da Prefeitura do Município e seus órgãos fiscalizadores, para aprovação.

Etapa 6: Projeto executivo	Nesta etapa é feito o desenho e pranchas detalhadas do projeto que serão enviadas para o canteiro de obras e ficarão sob responsabilidade do mestre de obras e do responsável técnico pela execução.
ACOMPANHAMENTO DA OBRA	
Etapa 1: Elaboração orçamentária e cronograma	Elaboração do orçamento para cada subetapa da obra. A etapa visa assegurar que o cronograma e o planejamento financeiro compreendam todas as necessidades, considerando todo o ciclo de vida da construção, desde os primeiros passos até a entrega do relatório de encerramento.
Etapa 2: Fundação e infraestrutura da obra	Acompanhamento e fiscalização das atividades, bem como certificação de que os materiais são os ideais e que o projeto obedece o que está determinando no planejamento.
Etapa 3: Construção e acabamento	Fiscalização e checagem se o empreendimento está tomando a forma que deveria — tanto para garantir a estabilidade e segurança, quanto para atender ao escopo do projeto. Nesta etapa se analisam as instalações elétricas, o assentamento de revestimentos e a definição dos detalhes. Com a atenção do início ao fim, os resultados serão favorecidos.

APÊNDICE D – Levantamento de dados comerciais

LEVANTAMENTO DE DADOS COMERCIAIS	
1. Dados do Cliente	
Cliente:	_____.
Sócios:	_____.
Endereço:	_____.
Cidade:	_____.
Telefone:	_____.
E-mail:	_____.
Qual o melhor período para reuniões: () manhã () tarde () noite.	
Qual a melhor opção para contatos: () ligação () e-mail () WhatsApp.	
2. Dados da Empresa	
Nome Fantasia:	_____.
CNPJ:	_____.
Área de atuação:	_____.
Endereço:	_____.
Cidade:	_____.
Site:	_____.
Horários:	_____.
Possui logotipo: () Sim. () Não.	
3. Histórico da Empresa Missão Visão e Valores	
Descreva um breve histórico da empresa:	

Qual a missão da empresa?	

Qual a visão da empresa?	

Quais são os valores da empresa?	

4. Público

Qual o público alvo da empresa?

O público alvo é o mesmo que frequenta seu comércio atualmente?

Seus clientes tem perfil:

() Conervador. () Contemporâneo. () outro.

5. Tipos de Produtos

Quais são os tipos de produto?

Quais são os produtos que mais vendem?

Quais são os produtos que menos vendem?

O que você acha que pode estar atrapalhando suas vendas?

O que você mais admira em seu comércio atualmente?

Quais são os seus principais concorrentes?

O que você mais admira em seus concorrentes?

6. Funcionários e Rotina da Empresa

Quantidade de funcionários:

Número de visitantes/clientes ao dia:

Horário de entrada e saída de funcionários:

Descreva a rotina matinal:

Descreva a rotina vespertina:

Descreva a rotina noturna:

Qual horário ou dia fica mais movimentado o estabelecimento:

7. Setorização | Ambientes

SETORES	DESCRIÇÃO	FUNCIONÁRIO	CLIENTE

Como é atualmente o fluxo dos funcionários? E dos clientes?

Atualmente os espaços para cada setor estão confortáveis?

Qual o maior problema na circulação de pessoas?

Quais são as maiores reclamações dos seus funcionários com relação ao espaço?

Quais equipamentos serão necessários para o projeto?

Terá algum reaproveitamento do móvel existente? Quais e medidas?

Terá algum reaproveitamento de equipamento? Quais e medidas?

8. Estilo | Iluminação | Cores

Qual o estilo arquitetônico que mais agrada?

Que tipo de acabamento é obrigatório no estabelecimento?

Algum material obrigatório na fachada?

O estabelecimento precisa seguir uma cor específica? Qual cor não é desejada?

O estabelecimento precisa seguir um material específico? Precisa ser de fácil limpeza?

Como está atualmente a iluminação para os funcionários? E para os clientes?

Como está atualmente as condições para pessoas com necessidades especiais?

Pode ser usado algum tipo de design (sinalizador) na fachada?

9. Normas | Manuais Técnicos

O estabelecimento possui/segue:

Normas de Vigilância:	() Sim.	() Não.
Normas Técnicas Brasileiras:	() Sim.	() Não.
Alvará de Bombeiros:	() Sim.	() Não.
Normas de Condomínio (quando shopping):	() Sim.	() Não.
Manual da Franquia:	() Sim.	() Não.
Legislação Específica:	() Sim.	() Não.
Outros: _____		

10. Sistemas

() Sistema de aquecimento solar - água quente nas suítes e chuveiros.
 () Sistema de aquecimento solar - piscina.
 () Sistema de trocador de calor - piscina.
 () Sistema de captação de energia solar - energia elétrica.
 () Sistema de captação e reuso de água da chuva.
 () Sistema de Automação: () som. () luzes. () cortinas.
 () Sistema de Automação: () CFRV. () climatização. () portas.

11. Projetos Complementares

Possui profissionais para realizar os projetos complementares?

() Topografia e/ou sondagem do solo.
 () Projeto Estrutural.
 () Projeto Hidráulico.
 () Projeto Elétrico.
 () Projeto Paisagismo.

12. Prazos e Orçamento Disponível

Qual é o montante financeiro disponível para a presente obra?

Qual o prazo que está estimado para o início da obra?

Em quanto tempo precisa abrir o estabelecimento?

Alguma necessidade especial?

APÊNDICE E – Controle financeiro interno

CONTROLE FINANCEIRO INTERNO		
1) Entradas mensais do escritório		
	ITEM	VALOR
a)		
b)		
c)		
d)		
e)		
Total de entradas:		R\$ _____
2) Saídas mensais do escritório		
	ITEM	VALOR
a)		
b)		
c)		
d)		
e)		
Total de saídas:		R\$ _____

APÊNDICE F – Investimentos do escritório

INVESTIMENTOS DO ESCRITÓRIO	
a)	Valor total em caixa para investimentos no mês:
	R\$ _____
b)	Valor mensal investido em cursos:
	R\$ _____
c)	Valor mensal investido no escritório:
	R\$ _____
d)	Valor mensal investimento para desenvolvimento pessoal/profissional de funcionários:
	R\$ _____
e)	Valor restante do mês para investimento:
	R\$ _____

APÊNDICE G – Controle de trabalhos

CONTROLE DE TRABALHOS		
1) Trabalhos que entraram no mês:		
a)		TOTAL: _____
b)		
c)		
d)		
e)		
2) Trabalhos entregues no mês:		
a)		TOTAL: _____
b)		
c)		
d)		
e)		
3) Trabalhos em andamento no mês:		
a)		TOTAL: _____
b)		
c)		
d)		
e)		
4) Trabalhos para entrega no próximo mês:		
a)		
b)		
c)		
d)		
e)		
5) Data de entrega dos próximos trabalhos:		
a)		
b)		
c)		
d)		
e)		
6) Observações:		
a)		
b)		
c)		
d)		
e)		

APÊNDICE H – Orçamento de fornecedores

ORÇAMENTO DE FORNECEDORES			
ITEM		LOJA	VALOR
1.			R\$ _____
2.			R\$ _____
3.			R\$ _____
4.			R\$ _____
5.			R\$ _____
6.			R\$ _____
7.			R\$ _____
8.			R\$ _____
9.			R\$ _____
10.			R\$ _____

APÊNDICE I – Verificação de itens nas obras

[illegible]

APÊNDICE J – Checklist de projeto de interiores

CHECKLIST: PROJETO DE INTERIORES				
CLIENTE	DADOS	Nome	()	
		Endereço	()	
		Cópia do CPF	()	
		Cópia do RG	()	
	BRIEFING	Questionário	()	
		Programa de necessidades + orientação solar	()	
IMÓVEL	IN LOCO	PISOS	Indicar acabamentos	()
			Indicar desníveis	()
			Indicar drenos / ralos	()
			Indicar bases de alvenaria	()
			Indicar rodapés	()
			Indicar pisos existentes	()
		PAREDES	Medir paredes	()
			Medir aberturas	()
			Medir portas e janelas	()
			Medir muretas	()
			Indicar material	()
			Medir pé direito	()
			Indicar vigas aparentes	()
			Indicar pilares aparentes	()
			Indicar caixas de gesso	()
			Indicar forro de gesso	()
			Indicar acabamentos / revestimento	()
			ELÉTRICA / HIDRÁULICA	Indicar tomadas e cx de passagem
		Indicar voltagem e amperagem das tomadas		()
		Indicar interruptores		()
		Indicar circuitos e pontos de luz		()
		Indicar ponto de ar condicionado		()
		Indicar pontos de tv / telefone / interfone		()
		Indicar quadro de força e luz		()
		Indicar torneiras		()
		Indicar registros		()
		Indicar pontos de água		()
Indicar pontos de esgoto	()			
Indicar pontos de gás	()			

			Indicar aquecedor elétrico / à gás	()
		ACABAMENTOS	Indicar bancadas	()
			Indicar louças	()
			Indicar metais	()
		MÓVEIS / ELETRODOMÉSTICOS	Indicar medidas dos eletrodomésticos existentes	()
			Indicar medidas dos móveis existentes	()
		ACESSIBILIDADE DA OBRA	Medir elevador	()
			Medir depósito (se houver)	()
			Conferir local para caçamba	()
	DOCUMENTOS		Cópia do projeto da construtora	()
			Cópia do manual do proprietário	()
			Contato do síndico e portaria	()
			Regras do condomínio sobre obras	()
			Fotografar tudo durante levantamento in loco	()

APÊNDICE K – Checklist de elaboração de projetos em softwares

CHECKLIST: ELABORAÇÃO DE PROJETO EM SOFTWARES			
DIGITALIZAÇÃO E LEVANTAMENTO	PLANTA DIGITALIZADA	Paredes existentes	()
		Porrtas e janelas existentes	()
		Pilares aparentes existentes	()
		Pontos elétricos e de luz existentes	()
		Pontos hidráulicos existentes	()
		Revestimentos de piso e níveis existentes	()
		Bancadas, louças e metais existentes	()
		Projeção de pontos ar condicionado existentes	()
		Projeção de vigas ou rebaixos existentes	()
	VISTAS DIGITALIZADAS	Portas e janelas existentes	()
		Vigas aparentes existentes	()
		Pontos elétricos e de ar condicionado existentes	()
		Pontos hidráulicos existentes	()
		Revestimentos de parede existentes	()
		Bancadas, louças e metais existentes	()
		Forro existente	()
3D SKETCHUP OU BIM	Paredes existentes	()	
	Portas e janelas existentes	()	
	Pilares e vigas aparentes existentes	()	
	Pontos elétricos existentes	()	
	Pontos de ar condicionado existentes	()	
	Pontos hidráulicos existentes	()	
	Revestimento de piso / parede / níveis existentes	()	
	Bancadas, louças e metais existentes	()	
	Forro existente	()	
APRESENTAÇÃO PARA O CLIENTE	2D	Planta existentes	()
		Planta demolir / construir	()
		Planta layout humanizada	()
		Planta layout com cotas gerais	()
	3D	Imagens dos ambientes	()
		Vídeo de apresentação	()
		Modelo para realidade aumentada	()

APÊNDICE L – Checklist do projeto executivo

CHECKLIST: PROJETO EXECUTIVO				
DESENHOS GERAIS	PLANTA LAYOUT GERAL	PLANTA LAYOUT (HUMANIZADA)	Desenho final do projeto	()
			Louças novas e/ou existentes mantidas	()
			Metais novos e/ou existentes mantidos	()
			Bancadas novas e/ou existentes mantidas	()
			Eletrodomésticos novos e/ou existentes mantidos	()
			Mobiliário novo e/ou existente mantido	()
			Medidas gerais	()
			Nomes dos ambientes	()
			Cotas de nível	()
		MEMORIAL COM ESPECIFICAÇÃO DE ELETROS, MÓVEIS E PRODUTOS	Nome	()
			Marca e modelo	()
			Código do produto	()
			Medida dos produtos e móveis	()
			Quantidade	()
			Ambiente de destino	()
			Foto de referência ou site	()
		Imagens gerais com isométricas		()
		Imagens gerais da maquete eletrônica		()
	PLANTA DEMOLIR E CONSTRUIR	PLANTA	Elementos existentes que serão retirados	()
			Elementos que serão construídos	()
			Contrapiso novo	()
			Projeção de vigas	()
			Caixas de gesso	()
			Medidas gerais e alteradas	()
			Nomes dos ambientes	()
			Cotas de nível	()
			Legenda de representação	()
		VISTAS	Revestimentos de parede que serão mantidos	()
			Revestimentos de parede que serão retirados	()
			Nicos / vãos / aberturas novas nas paredes	()
	PLANTA DE INSTALAÇÕES	ELÉTRICA	Pontos elétricos que serão adicionados	()
			Pontos elétricos que serão mantidos	()
			Pontos elétricos que serão removidos	()

			Tomadas especiais	()
			Pontos de interruptores novos e existentes	()
			Marca e cores de interruptores especiais	()
			Quadro de distribuição de força e luz	()
			Chamadas para eletros com disjuntores especiais	()
			Ponto de interfone e câmeras de segurança	()
			Ponto de lógica (internet)	()
			Chamadas para alturas de pontos fora do padrão	()
			Legenda de simbologia de elétrica	()
		HIDRÁULICA	Pontos hidráulicos que serão adicionados	()
			Pontos hidráulicos que serão mantidos	()
			Pontos hidráulicos que serão removidos	()
			Ralos novos e/ou mantidos	()
			Registros novos e/ou mantidos	()
			Chamadas para alturas de pontos fora do padrão	()
			Legenda de simbologia de hidráulica	()
		GÁS	Ponto de gás que será adicionado	()
			Ponto de gás que será mantido	()
			Ponto de gás que será removido	()
			Projeção do duto de gás pelo piso/parede	()
			Legenda de simbologia de gás	()
		CLIMATIZAÇÃO	Projeção da evaporadora interna	()
			Projeção da condensadora externa	()
			Modelo, marca e capacidade em BTUS das máquinas	()
			Tubulação entre evaporadora e condensadora	()
			Metragem linear da tubulação	()
			Legenda das tubulações de climatização	()
	PLANTA DE PISO E REVESTIMENTOS		Seta de início da paginação em cada ambiente	()
			Tipo de piso e m² em cada ambiente	()
			Tipo de rodapé e metro linear em cada ambiente	()
			Bases de alvenaria com medidas	()
			Localização e medidas das soleiras	()
			Localização, medidas e tipos dos ralos	()
			Detalhes do rodapé	()
			Inclinação de 1% nas áreas molhadas	()
		MEMORIAL COM ESPECIFICAÇÕES	Localização do ambiente	()
			Tipo / marca / modelo / código do produto	()

		DE PISOS, RODAPÉS, SOLEIRAS, REVESTIMENTOS E TINTAS	Tamanho e cor de revestimentos	()
			Piso e rodapé: medidas e quantidades	()
			Rejunte: cor e quantidade	()
			Tinta: indicação paredes e teto (m²)	()
			Papel de parede: marca, código e quantidade (m²)	()
			Textode aviso de cálculo de % de sobra	()
	PLANTA DE FORRO E ILUMINAÇÃO	FORRO DE GESSO	Indicar os ambientes que receberão forro	()
			Indicar o tipo de forro	()
			Indicar altura da laje ao forro acabado	()
			Indicar área do forro por ambiente (m²)	()
			Indicar metro linear de gesso por ambiente	()
			Indicar medidas dos cortineiros e sancas	()
			Indicar pontos de reforço, fixação de objetos no gesso	()
			Indicar cor e tipo de tinta	()
			Detalhes	()
		ILUMINAÇÃO	Indicar luminárias e cotar pelo eixo	()
			Indicar altura dos pendent	()
			Localizar fitas de led e sua metragem	()
			Localizar a fonte / driver	()
			Indicar circuitos e interruptores	()
			Detalhes de luminárias embutidas	()
		MEMORIAL DE LUMINÁRIAS E PRODUTOS DE AUTOMAÇÃO	Indicar ambiente	()
			Indicar marca, modelo e tipo de luminária	()
			Indicar acabamento e cor da luminária	()
			Indicar lâmpada e temperatura	()
			Indicar fluxo e potência	()
			Indicar potência da fonte e driver	()
			Indicar quantidade total de luminárias	()
			Indicar símbolo de referência nas plantas	()
			Indicar sistemas de automação	()
	TODAS AS PLANTAS		Nome do ambiente	()
			Cotas gerais	()
			Cotas de nível	()
			Indicação das vistas	()
			Chamadas	()
			Projeção das vigas	()
			Legenda de símbolos e hachuras	()
			Indicar imagem de referência (3D)	()
AMBIENTES ISOLADOS	PLANTA LAYOUT	PEDRAS (MARMORARIA)	Indicação do material	()
			Indicação das medidas	()

(AMPLIAÇÕES DA PLANTA ORIGINAL)			Indicar medidas para cortes (cooktop, cuba, torneira...)	()
			Desenhos isométricos para pedras	()
			Detalhes de marmoraria	()
		MARCENARIA	Indicação do material / cor de acabamento	()
			Indicação sentidos dos veios	()
			Projeção armários superior e profundidade	()
			Projeção porta de giro	()
			Chamada iluminação embutida	()
			Localização driver e acendimento iluminação embutida	()
			Localizar passa fio e diâmetro	()
			Indicar eletros embutidos	()
			Medidas externas e internas	()
		LOUÇAS E METAIS	Indicação produto e marca	()
			Indicação cortes e quantidade	()
			Verificar tipo de abertura metal	()
			Verificar altura metal	()
			Indicar altura de porta toalhas e papeleiras	()
			Indicação eixos com medidas de referências	()
			Especificação e recuos necessários	()
		ELETRODO- MÉSTICOS	Indicação produto, marca e código	()
			Indicação cores e quantidades	()
			Projeção dos eletros embutidos	()
			Indicação voltagem e amperagem	()
			Eixos de pontos de gás e água	()
			Medidas e recuos necessários	()
		ACESSÓRIOS	Indicar decorações	()
	TODAS AS PLANTAS		Indicar decorações	()
			Indicação de cotas de nível	()
			Medidas gerais	()
			Nome do ambiente	()
			Indicação das vistas	()
	VISTAS / ELEVAÇÕES	PEDRAS (MARMORA- RIA)	Indicação do material	()
			Indicar altura da pedra de acordo com altura do usuário	()
			Medidas de alturas saia e frontão	()
			Indicação tipo de fixação	()
			Projeção das tomadas (conflitos frontão)	()
			Projeção dos registros e pontos (conflitos fixação)	()
				()

			Detalhes e acabamentos da saia	()
		LOUÇAS E METAIS	Indicação de produto e marca	()
			Indicação de cores e quantidade	()
			Especificação e código produto	()
			Verificar tipo de abertura metal	()
			Verificar altura metal (conflito torneira x armário sup)	()
			Indicação eixo da cuba/pia	()
			Indicação dos registros de gaveta e pressão	()
			Projeção registros dentro de armário	()
		ELETRODOMÉSTICOS	Indicação de produto, marca e código	()
			Indicação de cores e quantidade	()
			Projeção dos eletros embutidos	()
			Indicação voltagem e tomada	()
			Indicação pontos de água e gás com altura e distâncias	()
			Medidas e recuos necessários (verificar manuais)	()
		MARCENARIA	Indicação do material e marca	()
			Indicação de cores e acabamentos	()
			Indicação sentido	()
			Indicação de puxadores	()
			Indicação de ferragens especiais	()
			Chamada iluminação embutida	()
			Localização e acendimento da luminária embutida	()
			Detalhamento de iluminação embutida	()
			Detalhamento de gavetas ou fundos recuados	()
			Detalhamento de acabamentos especiais	()
		SERRALHERIA	Indicação de medidas do perfil e medidas gerais	()
			Indicação de cor e acabamento	()
			Indicação de fixação	()
		VIDRAÇARIA	Indicação de espelhos e vidros	()
			Medidas e espessuras	()
			Tipos de acabamento	()
			Tipo de fixação	()
		REVESTIMENTOS	Especificação dos revestimentos	()
			Seta de paginação	()
			Numeração de peças quando necessário	()
			Revestimento: medidas e qtde (caixas, m², metro linear)	()
			Rodapé: especificar tipo	()
			Rejunte: cor e quantidade	()

			Papel de parede: marca, código e quantidade (m²)	()
		TINTAS	Indicação marca e código	()
			Indicação cor e acabamento	()
			Localização de medidas em m²	()
		ACESSÓRIOS	Indicar decorações (quadros, cortinas, tapetes, etc)	()
	TODAS AS VISTAS		Nome dos ambientes	()
			Cotas de nível	()
			Cotas de altura e referência	()
			Imagens de todos os ambientes	()
			Mostrar todos os elementos do detalhamento	()