

# ESTUDO DA RELAÇÃO ARQUITETO-CLIENTE EM PROJETOS DE BAIXA COMPLEXIDADE

ARTIGO

A study of architect-client relationship in low complexity design

Jeferson Bunder<sup>1</sup>, Rosaria Ono<sup>1</sup>

**RESUMO:** A maioria dos arquitetos brasileiros atua nas áreas de concepção de projetos, serviços relacionados à execução de obras e arquitetura de interiores. Em geral, esses profissionais se comprometem, por meio de suas relações com seus clientes, com o fornecimento de serviços dentro de prazos, custos e escopos pré-estabelecidos. Esta pesquisa teve como objetivo investigar e compreender a relação entre arquiteto e cliente, considerando os caminhos que levam aos acertos ou aos desvios, que resultarão no sucesso ou não do serviço prestado. Este artigo, por sua vez, tem como objetivo apresentar e discutir os principais resultados dessa investigação, focados no prazo, custo e escopo estabelecidos no acordo prévio entre as partes. O método utilizado, aliado à revisão bibliográfica, é de estudos de caso múltiplos, constituído de um caso-piloto e nove estudos de caso. A delimitação da pesquisa está no trabalho do profissional de arquitetura, que atua com projetos e obras de baixa complexidade, em pequenos escritórios e que possui relação direta com o seu cliente. Como resultado, verificou-se que o sucesso da gestão desses serviços não depende apenas de um rigoroso controle de parâmetros racionais do seu processo projetual e executivo, como prazo, escopo e custos pré-estabelecidos, mas do cumprimento de parâmetros subjetivos idealizados pelo arquiteto e seus clientes, tais como confiança, liderança e conhecimento.

**PALAVRAS-CHAVE:** Relação arquiteto-cliente, Projeto arquitetônico de baixa complexidade, Gestão do projeto arquitetônico.

**ABSTRACT:** The majority of Brazilian architects work with design (related to conception), building execution services and interior architecture. In general, these professionals commit, through the relationships with their clients, to the provision of services within pre-established deadlines, scopes and costs. In this sense, this research aimed to investigate and understand the relationship between architects and their clients considering the paths that lead to the success (or failure) of the provided service. This article, in turn, aims to present and discuss the main results of this investigation, focused on the deadline, cost and scope established in the prior agreement between the parties. The applied method combined with literature review, are multiple case studies that consist of nine case studies and a pilot case. The range of the research resides in the work of architectural professionals, who work with low complexity design, in small offices and in a direct relationship with their clients. As a result, it is concluded that the success in the management of these services does not depend only on a rigid control of rational parameters of its design and executive process, such as pre-established deadlines, scope and costs, but also on the compliance with subjective parameters idealized by the architect and their clients, such as trust, leadership and knowledge.

**KEYWORDS:** Architect-Client relationship, Low complexity Architectural design, Architectural design management

<sup>1</sup>Universidade de São Paulo - FAUUSP

## How to cite this article:

BUNDER, J. E.; ONO, R. Estudo da relação arquiteto-cliente em projetos de baixa complexidade. *Gestão e Tecnologia de Projetos*. São Carlos, v.14, n. 2, p.34-45, 2019. <http://dx.doi.org/10.11606/gtp.v14i2153327>

**Fonte de financiamento:**  
CAPES

**Conflito de Interesse:**

Declara não haver.

**Submetido em:** 03/01/2019.

**Aceito em:** 06/04/2019.



## INTRODUÇÃO

O arquiteto por meio de um conjunto de princípios, normas e técnicas, concebe, desenvolve e organiza espaços arquitetônicos para abrigar diferentes tipos de atividades humanas. Essa tarefa faz com que esse profissional lide com sonhos, emoções e desejos, que são frutos de necessidades, experiências, ambições e fantasias das pessoas que irão habitar ou utilizar esses espaços projetados por ele.

No Brasil, segundo o Anuário CAU/BR (2018), existem cerca de 154.000 arquitetos atuantes, dos quais 70% estão em grandes centros urbanos como capitais ou cidades com mais de meio milhão de habitantes. O Censo CAU/BR (2012) informa que a atuação dos arquitetos brasileiros se concentra nas áreas de concepção de projeto, serviços ligados à execução de obras e arquitetura de interiores, totalizando um percentual de 66%, os que se dedicam a essas atividades (Quadro 01). Vale ressaltar que a verticalização das grandes cidades resultou num aumento significativo de ambientes e unidades internas condominiais, e isso fez com que a arquitetura de interiores alcançasse a posição de terceira atividade mais exercida entre esses profissionais, somando mais de 23.000 arquitetos atualmente no mercado (BUNDER; ONO, 2017).

**Quadro 1:** Concentração das Áreas de Atuação do Arquiteto Brasileiro

**Fonte:** Fonte: Censo CAU/BR (2012).

Atividades Realizadas	Percentual (%)
Arquitetura e Urbanismo - Concepção	34,73
Arquitetura e Urbanismo - Execução	15,88
Arquitetura de Interiores	14,92
Serviço Público	5,29
Planejamento Urbano e Regional	3,99
Arquitetura Paisagística	3,36
Instalações e Equipamentos	2,90
Ensino	2,76
Outros	17,03

Também focando em processos de baixa complexidade, o Anuário CAU/BR (2018) descreve que a demanda por serviços de reforma está crescendo cada vez mais. Dados mostram que projetos e obras de reformas cresceram 20% de 2015 a 2017. Considerando-se apenas a execução de obras de reformas de interiores, esse crescimento foi de 43%. Outro dado importante é a forma de atuação e característica dos escritórios brasileiros de arquitetura. Os arquitetos que atuam como autônomos e os que possuem pessoa jurídica somam 54%. Desses profissionais que atuam como pessoas jurídicas, 92% são microempresários e 75% dessas microempresas possuem até 05 funcionários, como demonstrado no Quadro 02 a seguir.

**Quadro 2:** Porte das Empresas de Arquitetura Brasileiras

**Fonte:** Fonte: Censo CAU/BR (2012).

Tipo de Empresa	Quantidade de Funcionários	Percentual (%)
Microempresa	00 - 05	75,18
	06 -19	16,66
Pequena Empresa	20 - 99	6,81
Média Empresa	100 - 499	1,25
Grande Empresa	Mais de 500	0,09

Em pesquisa de mestrado (BUNDER, 2018) realizada entre os anos de 2016 e 2018, além de constatar que cerca de 100.000 profissionais atuam, frequentemente ou eventualmente, em projetos de baixa complexidade (66% dos arquitetos e urbanistas), foi percebido que esses arquitetos também atuam em pequenos escritórios (individual ou até 5 pessoas), com projetos de baixa complexidade associados a obras de pequeno porte.

Nota-se a partir desses dados que existe um grande número de arquitetos que atua em escritórios de pequeno porte e com projetos arquitetônicos de baixa complexidade e que, portanto, mantém uma relação direta com seus clientes.

## **OBJETIVOS**

O objetivo deste artigo é apresentar os resultados de uma investigação que visa compreender, na relação entre o arquiteto e o cliente, quais caminhos levam aos acertos, ou aos desvios, e que resultarão no sucesso (ou não) do serviço prestado. São considerados nessa investigação os parâmetros de prazo, custo e escopo estabelecidos no acordo prévio entre as partes e a sua relação com o resultado final. Neste contexto, entende-se o conceito de “acertos”, ou “desvios”, como sendo o cumprimento, ou não, desses três parâmetros pré-estabelecidos. O grau de sucesso dessa relação é dado pela declaração, tanto do arquiteto como do cliente, sobre a satisfação pelos serviços realizados, ao final do processo.

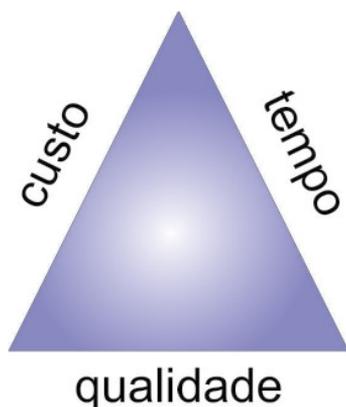
A delimitação dessa pesquisa está no trabalho do profissional de arquitetura de pequenos escritórios. Este estudo está focado no serviço de elaboração de projetos arquitetônicos de baixa complexidade para execução de obras de pequeno porte, com custos, prazos e escopos semelhantes e pré-estabelecidos. Foram priorizados os processos que tiveram desvios ou falhas, considerando o que foi originalmente estabelecido no programa de necessidades em relação ao resultado final obtido. Essa pesquisa teve os seus estudos de caso localizados dentro da região metropolitana de São Paulo. Todos os estudos de caso analisados são de serviços prestados entre 2010 e 2015, período esse em que o arquiteto, ao iniciar o serviço, já possuía pelo menos 05 (cinco) anos de atuação após sua formatura na graduação.

## **O SUCESSO DA GESTÃO ARQUITETÔNICA DE PROJETOS E OBRAS**

A arquitetura no papel não é arquitetura, ela só existe quando construída. Sem isso é projeto de arquitetura, jamais arquitetura; é linguagem sobre como fazer, meio intermediário de como realizar (ARTIGAS, 1989).

A qualidade do gerenciamento de projetos e obras é um tema discutido com certa frequência em pesquisas realizadas no mundo todo nas últimas décadas, com ênfase nas engenharias (SOUZA, 1997), (MELHADO, 2001), (OLIVEIRA, 2005), (KERZNER, 2011). Em literaturas de gerenciamento de projetos, existem várias referências de critérios de avaliação do sucesso, dentre elas, os itens custo, tempo e qualidade, são provavelmente os mais antigos e aceitos. Esse modelo conhecido e citado como “Triângulo de Ferro” (ATKINSON, 1999) é representado, graficamente, através de um triângulo equilátero, onde cada lado simboliza um item de restrição uniformemente distribuído. O item “tempo” representa o prazo disponível para que o projeto seja realizado, o item “custo”, representa os recursos financeiros disponíveis para a realização do projeto e o item “qualidade” refere-se aos requisitos (e escopo) do projeto a serem atendidos.

Na Figura 01 a seguir, a ideia é que, se houver alteração de um dos lados do triângulo, os demais também serão afetados.



**Figura 1:** Modelo Triângulo de Ferro de Restrições de Sucesso

**Fonte:** Atkinson (1999).

Segundo Atkinson (1999), várias pesquisas e estudos têm sido realizados investigando as razões pelos quais os projetos falham, além de uma lista de fatores que contribuem com o seu sucesso. Porém, o mesmo autor menciona que os projetos continuam falhando, apesar da inserção da gestão e adoção dos critérios de gerenciamento, como o “triângulo de ferro”, sugerindo a necessidade do desenvolvimento de novos parâmetros, salientando naquele momento, a inexistência de qualquer evolução de critérios de sucesso nos últimos cinquenta anos.

Vittorino e Ono (2013) destacam que o Project Management Institute (PMI) em 2008 ampliou o conceito de gestão de projetos focados em gerenciamento de custo, prazo e qualidade, descritos anteriormente, não apenas expandindo o número de elementos interdependentes para seis: Escopo, Qualidade, Cronograma, Orçamento, Recursos e Risco, mas também inovando na forma de avaliar conceitualmente a gestão de projeto.

Alguns anos mais tarde, segundo Xavier (2014), o Guia PMBoK (Project Management Body Knowledge Guide) do PMI (2013) propôs, em sua quinta edição, dez áreas de conhecimento para aplicação de habilidades, ferramentas e técnicas com o propósito de atendimento das atividades do projeto. Essas dez áreas são: Escopo, Tempo, Custo, Qualidade, Recursos Humanos, Stakeholders, Riscos, Aquisições, Comunicação e Integração. A integração do projeto é constituída dos processos que integram os diversos elementos do gerenciamento, que são identificados, definidos, combinados, unificados e coordenados dentro dos grupos de processos (XAVIER, 2014).

Segundo Fabricio, Ornstein e Melhado (2010) a qualidade do projeto pode ser perseguida ao longo de suas fases de maturação, evidenciando a importância da gestão do processo de projeto e o sistema de gestão dessas empresas. Já os requisitos para a qualificação de uma empresa de projetos estão ligados à sua capacidade de considerar, em seus projetos, os requisitos de seus contratantes, agentes envolvidos e estabelecer confiabilidade na prestação do serviço. Para estes autores, o projeto está associado não apenas ao desenvolvimento dos projetos de arquitetura e engenharia, os quais representam a concepção espacial do produto e as suas características técnicas e tecnológicas, mas à compreensão de suas relações com as várias fases do empreendimento e seus agentes.

Diante deste quadro apontado na evolução e crescimento de técnicas gerenciais, o arquiteto também tem uma importante participação à frente de uma verdadeira revolução, ligada ao desempenho da gestão de seus projetos arquitetônicos. Este assunto merece um aprofundamento dentro da arquitetura, naquilo que é a essência de sua criação, ou seja, a transformação do projeto arquitetônico em realidade.

## MÉTODO DE PESQUISA

Esta pesquisa se enquadra na categoria de estudo explicativo e tem como objetivo básico a identificação dos fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência de um fenômeno. É o tipo de pesquisa que mais se aprofunda no conhecimento da realidade, pois tenta explicar a razão e as relações de causa e efeito dos fenômenos (GIL, 2002).

Na prática, as relações de causa e efeito não são simples. O senso comum acredita que uma única causa é responsável pelo efeito, o que recebe o nome de “causação determinística” (MATTAR, 2012). Entretanto, o cientista sabe que é difícil a atribuição de causalidade e raramente espera encontrar uma única causa, pois podem existir várias causas possíveis para o efeito pressuposto.

A investigação desse fenômeno da relação temporária entre o arquiteto e o cliente, considerando os caminhos que levam aos acertos, ou aos desvios, é realizada aqui através de estudos de caso múltiplos, com as respectivas coletas de dados contemporâneos de múltiplas fontes de evidência, aliado à revisão bibliográfica.

Segundo Yin (2015), o uso do estudo de caso é adequado quando se pretende investigar “como” e “por que” um conjunto de eventos contemporâneos ocorre. O mesmo autor revela que o estudo de caso é uma investigação empírica que permite o estudo de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

A seleção dos estudos de caso leva em consideração a lógica de replicação literal e não de amostragem. De acordo com Yin (2015), ao revelar uma descoberta significativa, em um experimento único, tem como objetivo imediato da pesquisa replicar essa descoberta, conduzindo aos demais experimentos. Eisenhardt (1989) entende que dez é um número ideal para a quantidade de estudos de caso, pois com menos, a pesquisa pode ser inconsistente, e com mais, pode ser difícil lidar com a complexidade das informações. Para Yin (2015), a definição do número de replicações literais deve levar em conta o grau de certeza de que se pretende obter sobre os resultados do estudo de caso. Gil (2002) defende a possibilidade de quatro a dez estudos de caso, destacando um cuidado na determinação do número de casos feita a priori.

Mesmo na seleção dos estudos de caso, levando em consideração a lógica de replicação literal e não de amostragem, uma ampla divulgação da pesquisa foi realizada, para que o maior número possível de arquitetos pudesse ter chances de participação. Com o apoio do CAU/SP, por meio de sua *fan page*, e outros 40 grupos do seguimento, em mídia social na internet (Facebook), arquitetos da região metropolitana de São Paulo foram convidados a participar da pesquisa. A divulgação e a seleção dos participantes, baseada no recorte da pesquisa, ocorreram no período entre agosto de 2016 e agosto de 2017.

Os instrumentos definidos para coleta de dados foram: a) questionários estruturados, visando encontrar seu público-alvo; b) entrevistas semiestruturadas com os arquitetos e seus clientes, separadamente; c) documentos relativos ao processo de elaboração do projeto arquitetônico e da obra como fontes de evidências; d) observações realizadas pelo pesquisador ao longo da pesquisa; e e) revisão bibliográfica referente ao assunto pertinente.

Os resultados obtidos dos estudos de caso são provenientes da análise de convergência ou divergência das informações obtidas de diferentes fontes de evidência. Dessa maneira é que se torna possível conferir validade ao estudo, evitando que ele fique subordinado à subjetividade do pesquisador (YIN, 2015).

Marconi e Lakatos (1996) definem o questionário estruturado, como uma série ordenada de perguntas respondidas sem a presença do pesquisador. Além de permitir alcançar maior número de pessoas, a interpretação mais

uniforme dos respondentes facilita a compilação e comparação das respostas escolhidas, e assegura o anonimato ao interrogado.

De acordo com Gil (1999), a entrevista é uma técnica de coleta de dados bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, creem, esperam e desejam, assim como suas razões para cada resposta.

A observação ajuda o pesquisador a identificar e obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento. Ela é considerada uma coleta de dados para conseguir informações sobre determinados aspectos da realidade (MARCONI e LAKATOS, 1996).

A pesquisa documental, segundo Gil (1999), é muito semelhante à pesquisa bibliográfica. A diferença essencial entre ambas está na natureza das fontes, enquanto a bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições de diversos autores, a documental vale-se de materiais que não receberam, ainda, um tratamento analítico, podendo ser reelaboradas de acordo com os objetos da pesquisa.

Através do cruzamento e comparação de dados previamente estabelecidos, e dos resultados finais obtidos, verificam-se os possíveis desvios e acertos dentro de cada estudo de caso. Para corroboração do fato investigado Yin (2015) sugere o desenvolvimento da convergência de linhas de investigação (Figura 2), isto é, convergência num resultado por meio de triangulação de fontes de evidências.



**Figura 2:** Convergência de Evidências

**Fonte:** Dos Autores.

Segundo Creswell (2003), a técnica de triangulação pode ser usada para validar os dados por meio da comparação entre fontes de dados distintas, examinando-se a evidência dos dados e usando-os para construir uma justificativa para os temas. A triangulação inspira-se no princípio da navegação, pela qual a intersecção de diferentes pontos de referência é usada para calcular a localização precisa de um objeto.

## DADOS COLETADOS NOS ESTUDOS DE CASO

Nesta pesquisa foram realizados 10 estudos, sendo um estudo de caso piloto (ECP) e 9 estudos de caso, enumerados sequencialmente (ECn). As informações básicas referentes aos entrevistados são descritas no Quadro 03 a seguir, com os dados dos arquitetos e de seus clientes (ou representantes) e as principais características dos serviços prestados nos estudos.

Fontes e Informações		ECP	EC1	EC2	EC3	EC4	EC5	EC6	EC7	EC8	EC9
Arquitetos	Gênero	F	M	M	F	F	F	F	F	F	F
	Idade	49	50	50	39	56	36	49	44	53	32
	Formação	1989	1992	1998	2001	1984	2006	1997	1999	1987	2007
	Atuação	AUT	ME	AUT	ME	AUT	AUT	AUT	ME	AUT	AUT
	Entrevistados	01	01	01	01	01	01	01	01	01	01
Clientes	Gênero	M	F	F	M	-	-	M	M	M	-
	Idade	50	58	27	64	-	-	54	38	72	-
	Entrevistados	02	01	01	01	-	-	02	01	01	-
	Projeto	RES	RES	RES	RES	COR	-	RES	RES	INS	RES
Serviços	Obra	AS	GE	FI	AC	AC	-	AC	GE	AC	GE
	Tipo	RI	CN	CN	RI	RI	-	RI	RI	RI	RI
	m <sup>2</sup>	185	260	180	08	625	-	06	135	2500	170

**Quadro 3:** Qualificação dos Estudos de Caso

Fonte: Bunder, 2018.

**Legenda:**

- F:** Feminino;
- M:** Masculino;
- AUT:** Autônomo;
- ME:** Microempresário;
- RES:** Residencial,
- COR:** Corporativo (Prestação de Serviço);
- INS:** Institucional (Salão de Festas);
- AS:** Assessoria;
- GE:** Gerenciamento;
- FI:** Fiscalização;
- AC:** Acompanhamento;
- RI:** Reforma de Interiores;
- CN:** Construção Nova.

Uma das etapas da pesquisa, relacionada à coleta de dados, ocorreu através das entrevistas com os arquitetos e os seus clientes, separadamente, onde ambos puderam relatar a sua versão de todo o processo ocorrido, desde a contratação até a finalização dos serviços realizados. Essas informações foram compiladas num quadro síntese de relatórios individuais.

No início da entrevista, as questões são relativas aos primeiros contatos e à contratação do arquiteto pelo cliente, informações de custo, prazo e escopo do processo de elaboração do projeto, apresentação do projeto, aceite e aprovação do cliente. Na sequência, iniciam-se questões relacionadas à contratação da execução da obra e o seu desenvolvimento. Nessa parte da entrevista, são também questionados o custo, prazo e o escopo, planejados no início da execução da obra e se houve alterações desses três itens ao longo desse processo. Os arquitetos e clientes informam, separadamente, suas impressões pessoais observadas e expõem todos os fatos ocorridos durante o processo e os resultados obtidos. Após essa etapa da entrevista, são solicitadas aos entrevistados suas considerações quanto a esses resultados e uma avaliação de todos os envolvidos. Ao arquiteto é solicitada uma avaliação de seu relacionamento com o cliente. Ao cliente é solicitada uma avaliação de todos os serviços prestados e o seu relacionamento com o arquiteto. Ao finalizar essas avaliações, ambos são interrogados sobre os “defeitos” e “virtudes” em seus procedimentos, além do que acham ser as “virtudes” e os “defeitos” nos procedimentos dos demais envolvidos no processo.

O ECP foi realizado como forma de avaliação e para aprimoramento dos casos sequenciais. Durante a realização dos estudos, o ECP transformou-se em um balizador, pois apresentou aspectos relevantes e nas mesmas proporções aos demais estudos posteriores. Portanto, os dados que foram também coletados em semelhante circunstância, puderam ser compilados e comparados aos demais estudos, conforme orientações teóricas do método (YIN, 2015, p. 101).

Para que se tenha uma ampla visão dos estudos de caso realizados, segue, no Quadro 04, a apresentação dos instrumentos e os tipos de dados coletados.

Instrumentos	Dados Coletados	ECP	EC1	EC2	EC3	EC4	EC5	EC6	EC7	EC8	EC9
Entrevista Arquiteto	Histórico Profissional										
	Características do Escritório										
	Processo Genérico dos Serviços										
	Processo do Serviço do EC										
Entrevista Cliente	Processo do Serviço do EC										
Pesquisa Documental	Documentos do EC										
Observação Pesquisador	Fontes de Evidência										

Como resultado dessa coleta de dados, com relação às entrevistas, de um total de 20 programadas (arquitetos e clientes de cada estudo de caso), 17 foram realizadas. Essas entrevistas ocorreram com 10 arquitetos e com 7 clientes. Dessas 10 entrevistas realizadas com os arquitetos, 9 foram respondidas integralmente com o fornecimento de informações de dados profissionais, do escritório e do processo do estudo. Apenas uma entrevista foi parcialmente realizada, limitando-se aos dados profissionais e do escritório. Dos 10 clientes selecionados, 7 responderam a todas as perguntas do processo do estudo. Com relação à coleta de documentos, dos 10 casos selecionados, 8 forneceram todos os documentos disponíveis. A investigação das informações fornecidas através da observação do pesquisador ocorreu nos 10 estudos, comparando as diferentes fontes de evidência entre os dados coletados. Como demonstrado no Quadro 04 anteriormente, nos casos ECP, EC1, EC2, EC3, EC6, EC7 e EC8, todos os procedimentos protocolares, com coleta de dados, análises desses dados e seus resultados, foram realizados integralmente.

**Quadro 4:** Dados Coletados através dos Instrumentos

**Fonte:** Bunder, 2018

**Legenda:**

■ Coleta Realizada

□ Coleta Não Realizada

## ANÁLISE DOS DADOS: ACERTOS E DESVIOS NA RELAÇÃO ARQUITETO E CLIENTE

Para maior compreensão dos dados coletados, seguem as informações compiladas no Quadro 05, referentes aos prazos, custos e aos escopos, descritos com percentuais de desvios e palavras-chave que proporcionam o entendimento desses resultados. Esses dados e valores foram declarados pelos Arquitetos e seus Clientes nas respectivas entrevistas individuais. Os desvios são considerados os custos e prazos majorados ao longo do processo de cada serviço, em relação aos planejados inicialmente.

Dados	Fontes	ECP	EC1	EC2	EC3	EC6	EC7	EC8
Custo	Arquiteto	30%	10%	30%	CP	NP	NP	CP
	Cliente	35%	CP	35%	CP	40%	50%	20%
Prazo	Arquiteto	20%	50%	15%	80%	100%	100%	CP
	Cliente	15%	NP	15%	50%	85%	400%	05%
Escopo	Arquiteto	PA	PA	PA	CP	PA	CP	PA
	Cliente	PA	PA	PA	PA	PA	PA	CP
Resultados Satisfação do Cliente	Arquiteto	INS	SA	SA	INS	SA	SA	SA
	Cliente	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA

**Quadro 5:** Visão do Arquiteto e do Cliente de Acertos e Desvios.

**Fonte:** Bunder, 2018

**Legenda:**

- Acertos
- Desvios

**CP:** Conforme Planejado;

**NP:** Não Planejado;

**PA:** Planejamento Alterado;

**AS:** Satisfeito;

**INS:** Insatisfeito;

**Nº %:** Número Percentual Majorado.

Embora em dois estudos, os arquitetos relatem provável insatisfação de seus clientes, justificados pelos desvios de pelo menos um dos três itens analisados, os demais arquitetos declararam que obtiveram êxito e satisfação de seus clientes, mesmo com os desvios elencados.

No estudo de caso piloto (ECP), as visões de ambos (arquiteto e cliente), relacionados ao aumento do prazo e custo dos serviços prestados, são semelhantes. Também são relatadas modificações no projeto e mudanças no escopo de serviços, no decorrer do processo. Como resultado, o arquiteto considerou que o cliente ficou insatisfeito devido a esses desvios e por esse não compreender o projeto completamente durante a fase da apresentação. No entanto, para o cliente, o resultado foi satisfatório, devido ao fato dele (o cliente) possuir controle e liberdade para definir e conduzir os resultados finais referentes ao prazo, custo e escopo.

No EC1, o arquiteto relatou ter segurança quanto ao seu controle de gastos realizado pelo cliente, através do gerenciamento das atividades, porém sentiu dificuldades de comunicação com a equipe contratada e em manter os prazos planejados durante a obra. O cliente relatou que os custos ocorreram conforme o planejado. Também segundo o cliente, os prazos aumentaram, porém, ele não tem consciência de quanto aumentou e entende que esses atrasos são normais, devido aos eventos não passíveis de controle, como as chuvas por exemplo. No EC1, ambos informaram que o motivo dessa relação de sucesso ocorreu devido à confiança e credibilidade depositada mutuamente.

No EC2, as declarações do arquiteto e do cliente, relacionadas ao percentual de aumento de custos e prazos dos serviços, foram semelhantes, citando também alterações na definição de materiais de acabamento e do escopo ao longo do processo. O arquiteto realizou visitas periódicas na obra para garantir a fiel execução do projeto. O cliente informou que, após problemas no início da obra com o empreiteiro, passou a gerenciá-la e ter pleno controle dos custos, prazo e escopo da obra. O arquiteto informou também sentir dificuldades na condução e desenvolvimento do projeto arquitetônico, pois os clientes dessa obra tinham gostos e desejos diferentes. Como resultado, o arquiteto relatou satisfação de seus clientes. O cliente entrevistado relatou que todos os envolvidos ficaram satisfeitos com os resultados e que, independentemente das dificuldades enfrentadas ao longo do processo, ele se declara satisfeito por ter a obra executada conforme o seu desejo.

No EC3, o arquiteto e o cliente relataram, igualmente, que os custos seguiram conforme o planejado, porém os prazos estabelecidos sofreram atrasos no desenvolvimento do processo. Quanto ao escopo, as respostas foram divergentes. Segundo o arquiteto, o escopo seguiu conforme o planejado, já para o cliente, ele foi modificado. Como resultado, o arquiteto informou que, apesar do custo e do escopo ocorrerem conforme o planejado, o prazo determinado aumentou muito e por isso ele entende que o cliente ficou insatisfeito. O cliente, ressaltando os atrasos ocorridos, relatou satisfação com os resultados obtidos.

No EC6, o arquiteto informou o seu desconhecimento de todos os custos envolvidos no processo e que os prazos dobraram com relação ao previsto. O cliente, consciente dos custos e do prazo da obra, informou os percentuais de aumento desses itens. Ambos citaram alterações do escopo, por solicitações do cliente durante o processo. O arquiteto acredita que o cliente ficou satisfeito e o cliente confirmou sua satisfação com os resultados, declarando ter sido importante a presença do arquiteto no processo.

No EC7, ocorreu uma situação diferente aos demais estudos. Após a finalização dos serviços de projeto arquitetônico, o cliente, por economia, optou por iniciar a execução da obra sem os serviços do arquiteto. Ao longo dessa execução, devido aos descontroles de prazos e custos ocorridos, esse cliente contratou novamente o arquiteto para os serviços de gerenciamento da obra. Segundo o arquiteto, os prazos e custos passaram a ser gerenciados e o escopo a ser seguido conforme o seu planejamento. Ao finalizar todo o processo, o cliente declarou-se satisfeito, assumindo seu desconhecimento quanto à importância dos serviços de um profissional habilitado também durante a execução da obra. O arquiteto informou que, mesmo com os descontroles iniciais ocorridos, ele acredita que o cliente ficou satisfeito com os resultados finais.

No EC8, o arquiteto informou que os prazos e os custos seguiram conforme planejados inicialmente, e que apenas o escopo sofreu pequenas modificações. Já o cliente, opostamente às informações do arquiteto, citou que no prazo e nos custos ocorreram alterações, porém, pequenas e admissíveis e que no escopo nada foi modificado. Como resultado final, o arquiteto declarou acreditar na satisfação do cliente e o cliente confirmou sua satisfação com os serviços prestados pelo arquiteto, relatando que obteve facilidades durante o processo, pois todas as informações estavam centralizadas apenas em um profissional, o arquiteto gerenciador dos projetos.

## RESULTADOS

Os dados coletados nessa pesquisa proporcionaram a análise de três bases de informações, a saber: os parâmetros racionais pré-definidos, como prazo, custo e escopo; os relatos dos participantes relacionados ao processo do serviço arquitetônico; e as informações entre os envolvidos relacionadas às suas visões pessoais. A partir da união de todas essas informações foi possível obter maior entendimento de “como” e “por que” os fatos ocorreram.

Na análise dos resultados dos parâmetros racionais pré-estabelecidos verificou-se que os riscos de eventual insucesso foram majorados, pois todos os estudos de caso obtiveram desvios de algum item relacionado ao prazo, custo ou escopo. Porém, independentemente dos desvios apresentados, todos os clientes relataram satisfação ao finalizar os serviços prestados. Já os arquitetos, mesmo não atingindo as metas racionalmente planejadas, também majoritariamente demonstraram acreditar na satisfação de seus clientes.

Ao analisar as informações prestadas pelos arquitetos, foi possível compreender quais os motivos que levaram esses profissionais acreditarem na satisfação de seus clientes, mesmo com os desvios apresentados. Essas informações foram obtidas a partir dos relatos dos participantes relacionados ao processo do serviço. Os arquitetos estabelecem, individualmente, as etapas do processo arquitetônico. O cumprimento dessas etapas são, para esses profissionais, os principais parâmetros de sucesso do serviço prestado. Para sua maior compreensão, os arquitetos estabelecem as etapas do processo do projeto arquitetônico e todas essas etapas são discriminadas, por meio de escopo de serviços, em proposta ou contrato estabelecido com o cliente. A partir desse acordo entre as partes, a meta passa ser o cumprimento desse escopo de serviços. Ao conseguir realizar todas essas etapas, independentemente de outros parâmetros racionais pré-estabelecidos, para a maioria dos arquitetos pesquisados, o sucesso será atingido.

Na análise das visões pessoais de cada participante foi possível detectar

os motivos que levaram à satisfação dos clientes. Cada cliente estabelece, subjetivamente, parâmetros que são avaliados por ele já no primeiro contato com o arquiteto e esses parâmetros são retroalimentados ao longo do processo dessa relação. Os parâmetros subjetivos de sucesso relatados pelos clientes na pesquisa são “confiança”, “liderança”, “conhecimento”, entre outros. Os parâmetros estabelecidos racionalmente por ambos são considerados dados referenciais e não parâmetros de sucesso. Todos os clientes demonstraram flexibilidade na aceitação dos desvios dos parâmetros racionais, previamente estabelecido entre as partes.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como resultado, é possível entender que são somados aos parâmetros racionais pré-estabelecidos, outros parâmetros de sucesso, definidos pelo cliente e pelo próprio arquiteto. Esses parâmetros são idealizados em fase anterior ao processo de contratação formal por ambos e realinhados durante a construção dessa relação ao longo do serviço prestado. A confiança, a liderança e o conhecimento transmitidos mutuamente são mesclados aos parâmetros racionais pré-estabelecidos entre as partes. Foi verificado que o sucesso dessa relação também se vincula à percepção do arquiteto em detectar quais são esses parâmetros criados por si e pelos seus clientes ao longo do processo.

Esses estudos aqui apresentados são iniciais e merecem aprofundamento e dedicação de outros pesquisadores, para que num futuro próximo, os profissionais arquitetos possam utilizar novos procedimentos e avaliações de seus processos, para efetivamente aprimorar a qualidade de seus serviços prestados. Ainda há muito a ser pesquisado e estudado dentro do campo da relação entre arquiteto e cliente para projetos de baixa complexidade, pois como foi visto, esse assunto está diretamente relacionado à atuação profissional de uma grande, e talvez a maior, parcela dos arquitetos no Brasil.

## REFERÊNCIAS

- ARTIGAS, V. **A Função Social do Arquiteto**. São Paulo: Nobel, 1989.
- ATKINSON, R. Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria. **International Journal of Project Management**, [S.l.]: v. 17, n. 6, p. 337-342, 1999.
- BUNDER, J. Arquiteto e Cliente: Estudo da Relação entre o acordo prévio e o resultado final, 237 p., **Dissertação de Mestrado**, São Paulo: FAU-USP, SP, 2018.
- \_\_\_\_\_; ONO, R. Análise de roteiros de processo de projeto de arquitetura para obras de pequeno porte. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE QUALIDADE DO PROJETO NO AMBIENTE CONSTRUÍDO, 2017 - João Pessoa-PB; **Anais...** Porto Alegre: ANTAC. p x-y.
- CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO (CAU/BR). **Anuário 2018: Os principais dados e mapas sobre o mercado de Arquitetura e Urbanismo no Brasil**, v2, n.1, Brasília: CAU/BR, 2018.
- \_\_\_\_\_. **Censo dos arquitetos e urbanistas do Brasil**, Brasília: CAU/BR, 2012.
- CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches**, California: Sage, 2003.
- EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v.14, n.4, p 532-550, 1989.
- FABRÍCIO, M. M.; ORNSTEIN, S. W.; MELHADO, S. B. Conceitos de qualidade no projeto de edifícios. In: FABRÍCIO, M. M.; ORNSTEIN, S. W. (Org.). **Qualidade no projeto de edifícios**, São Carlos: Rima Editora, ANTAC, 2010, p. 5-22.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**, 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- KERZNER, H. **Gerenciamento de Projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle**, 10ª Ed. São Paulo: Blucher, 2011.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas**

**de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados**, 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing Edição Compacta**, 5ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MELHADO, S. B. **Gestão, Cooperação e Integração para um Novo Modelo Voltado à Qualidade do Processo de Projeto na Construção de Edifícios**. São Paulo, 2001. Tese (Livre-Docência). Escola Politécnica, Universidade de São Paulo.

OLIVEIRA, O. J. Modelo de gestão para pequenas empresas de projeto de edifícios. 2005. **Tese (Doutorado)** – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo: EPUSP. 256p.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI) **A Guide to the Project Management body of Knowledge (PMBOK Guide)**, 5ª Ed. Pennsylvania: Newton Square, 2013.

SOUZA, R. Metodologia para desenvolvimento e implantação de sistemas de gestão da qualidade em empresas construtoras de pequeno e médio porte. 1997. 335p. **Tese (Doutorado)** – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo.

VITTORINO, F; ONO, R. Técnicas estatísticas aplicadas à avaliação pós-ocupação (APO) em habitações. In: VILLA, Simone Barbosa; ORNSTEIN, Sheila Walbe (Org.). **Qualidade ambiental na habitação: avaliação pós-ocupação**. São Paulo: Oficina de Textos, 2013, Cap.8, 19 p.

XAVIER, C. M. S; XAVIER, L. F. S; MELO, M. **Gerenciamento de Projetos de Construção Civil: Uma adaptação da metodologia Basic Methodware**, Rio de Janeiro: Brasport, 2014.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**, 5ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

**Jeferson Bunder**  
jefersonbunder@gmail.com

**Rosaria Ono**  
rosaria@usp.br