

A GESTÃO DA QUALIDADE EM PROJETOS DE ARQUITETURA E DESIGN DE INTERIORES, COM FOCO NA SATISFAÇÃO DO CLIENTE

QUALITY MANAGEMENT IN ARCHITECTURE AND INTERIOR DESIGN PROJECTS , WITH FOCUS ON CUSTOMER SATISFACTION

Leandro Gonçalves Jorcelino¹
Professor Me. Renato Medeiros²

RESUMO

Este trabalho trata sobre a importância da gestão da qualidade em projetos de arquitetura e *design* de interiores. A primeira abordagem é elucidar para a sociedade as atividades e atribuições de cada um desses profissionais, haja vista que essas profissões se interagem com frequência, e muitos confundem a área de atuação de ambos. A problemática em questão é identificar o que gera satisfação ao cliente em relação ao desenvolvimento do projeto de arquitetura e *design* de interiores, e como os escritórios gerenciam seus projetos internamente. O objetivo central é analisar os diferenciais que agregam valor ao projeto do ponto de vista do cliente. Essa pesquisa foi viabilizada pelo método de questionário com perguntas fechadas, enviadas por email a profissionais da área, onde 15 deles, responderam à pesquisa de campo, a qual foi avaliada pela aplicação das questões. Os resultados obtidos indicam que a busca pela gestão da qualidade está em processo de conscientização entre os profissionais, apontando ainda um caminho a ser percorrido. Conclui-se que a gestão da qualidade leva os profissionais que por ela optam a novos níveis de qualificação e competitividade.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade. Arquitetura. Designer de interiores. Satisfação do cliente. Projetos.

ABSTRACT

This paper deals with the importance of quality management in projects of architecture and interior design. The first approach is to explain to society the activities and duties of each of these professionals, considering that these professions interact frequently, and many confuse both operating area. The issue in question is to identify what generates customer satisfaction for the development of architectural design and interior design, and as offices manage their projects internally. The main objective is to analyze the differences that add value to the customer's point of view the project. This research was conducted by questionnaire method with closed questions, e-mailed to professionals, where 15 of them responded to field research, which was evaluated by the application of the issues. The results indicate that the search for quality management is in the process of awareness among professionals, still pointing a way to go. We conclude that quality management leads the professionals who opt for it to new levels of qualification and competitiveness.

Keywords: Quality Management. Architecture. Interior designer. Customer satisfaction. Projects.

¹ Acadêmico do curso de Administração da Faculdade Padrão Aparecida de Goiânia; e-mail: leandromarble@hotmail.com; contato: (62) 8118-8409.

² Mestre em Planejamento e Desenvolvimento PUC prof. Fac. Padrão/Araguaia/PUC.

1. Introdução

O presente estudo propõe discutir os segmentos de arquitetura e *design* de interiores, na perspectiva da gestão da qualidade como ferramenta de gestão voltada especialmente para a área de projetos. Embora essas duas atividades apresentem aspectos distintos em sua produção final, o desenvolvimento de projetos nos dois casos ocorre de maneira similar, e ambos compartilham da necessidade de aplicação e análise da gerência da qualidade. Assim entendemos que a dinâmica da realidade de trabalho dos profissionais que atuam nessas áreas têm muito em comum.

De acordo com Soetanto, Proverbs e Holt (2001), a necessidade de um bom relacionamento entre os profissionais envolvidos em um projeto, afim de, se alcançar a qualidade final desejada. Dessa forma, arquitetos e *designers* de interiores estão cada vez mais trabalhando em parceria, na tentativa de conhecer melhor o universo que envolve a satisfação do cliente.

O tema proposto tem o intuito de compreender mais dessa realidade de trabalho de arquitetos e *designers* de interiores no que se refere à maneira como estes profissionais administram seus projetos e geram qualidade em seus resultados. O ponto em questão busca verificar a maneira pela qual os profissionais têm desenvolvido seus trabalhos, se existe a aplicação de algum conhecimento de teorias e métodos científicos adquiridos para a implementação da gestão da qualidade nos processos de projetos, ou se os profissionais têm desenvolvidos suas atividades apenas de maneira empírica, ou seja, se baseando em experiências vividas, na observação de coisas ou conhecimento adquirido na prática do dia-a-dia. Logo, a problemática em questão é identificar o que gera satisfação ao cliente em relação ao desenvolvimento do projeto de arquitetura e *design* de interiores, e como os escritórios gerenciam seus projetos internamente.

O objetivo geral da pesquisa é analisar os diferenciais que agregam valor ao projeto do ponto de vista do cliente. Como objetivos específicos propõe-se apontar a existência de métodos, ferramentas e sistemas empregados na gestão do processo de projeto, uma vez que é considerada uma das áreas de maior importância do setor.

Segundo Padilha (2013), no que se refere à administração da gestão de projetos, afirma definir um escritório de arquitetura e *design* como uma usina de processamento de informações. O autor enfatiza que a informação é a principal matéria-prima para os profissionais, uma vez que ela deverá ser absorvida, preparada, processada e transformada em outras informações, culminando no produto final, o projeto. Observa-se então que questões

subjetivas como a gestão de informações são de suma importância para o desenvolvimento e crescimento profissional dos escritórios de arquitetura e *design*.

Um outro aspecto relevante a se observar no segmento, é que de um modo geral existem várias ações e atitudes que precisam ser colocadas em prática por parte dos profissionais que vão além dos conhecimentos técnicos adquiridos na vida acadêmica, uma delas é o fator empreendedorismo, quando aplicado em qualquer ramo de atividade faz toda a diferença, mas, isto só se adquire através da proatividade e de interesse por conhecimento e crescimento contínuos.

Vários profissionais de arquitetura e *design* evidenciam certo comodismo em suas carreiras ao longo do tempo, devido à falta de visão em agregar maior valor ao seu negócio, assim acostumaram a desenvolver seus trabalhos de uma forma artística "romantizada". Embora sempre buscam novos conhecimentos ou especializações voltados para a área técnica da profissão, não são o suficiente para os tornar mais competitivos no mercado. Portanto, existe uma parcela ainda pequena de profissionais que, visando o crescimento de seus negócios, têm buscado implantar a gestão da qualidade em seus escritórios, pois, uma vez implantada são imensos os benefícios que tal gestão pode trazer, porém, certificações como ISO 9001 podem ter custo inviável para escritórios de pequeno porte. Mas, mesmo assim é possível alcançar a qualidade almejada através de procedimentos internos estabelecidos, os quais levarão o profissional a um outro nível de competitividade.

2. Atividades e atribuições profissionais do Arquiteto

De acordo com Parsons (1984), a indústria da construção exerce um importante papel na economia do país, sendo que os arquitetos desempenham uma grande variedade de funções que vão além das atividades tradicionais de projeto e obra.

As edificações, por sua vez, fazem parte de um contexto de espaço, de percepção e comportamento, que existe, antes de mais nada, em função de um contexto produtivo. Ou seja, até mesmo o ato de imaginar um edifício é em boa parte possível porque há um contexto caracterizado pelo conjunto de recursos disponíveis para se construir, fazendo com que o ato criativo seja, desde os seus primórdios, uma articulação técnica com vistas a uma interferência no espaço. Desse modo, o contexto em que se constitui a indústria da construção depende em boa parte da capacidade de criar dos profissionais atuantes, envolvendo não somente conhecimentos técnicos, mas também aqueles referentes à formação teórica e reflexiva, além das habilidades artísticas. (BRODGEN, 1984, p.131)

Com o objetivo de explicar as atribuições, atividades e campos de atuação dos arquitetos, previstos na Lei nº 12.378, de 2010, o Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Brasil – CAU/BR aprovou a resolução de nº21, em 5 de abril de 2012, para facilitar o entendimento das competências do arquiteto, tanto para melhor execução do trabalho, como para esclarecer dúvidas e funções na hora da contratação, são elas: supervisão, coordenação, gestão e orientação técnica; coleta de dados, estudo, planejamento, projeto e especificação; estudo de viabilidade técnica e ambiental; assistência técnica, assessoria e consultoria; direção de obras e de serviço técnico; vistoria, perícia, avaliação, monitoramento, laudo, parecer técnico, auditoria e arbitragem; desempenho de cargo e função técnica; treinamento, ensino, pesquisa e extensão universitária; desenvolvimento, análise, experimentação, ensaio, padronização, mensuração e controle de qualidade; elaboração de orçamento; produção e divulgação técnica especializada; e execução, fiscalização e condução de obra, instalação e serviço técnico.

3. Atividades e atribuições profissionais do Designer de Interiores

A ABD (1980) - Associação Brasileira de *Designers*, define o que é e quais são os papéis desse profissional: Para exercer a profissão, o *Designer* de Interiores qualifica-se em cursos técnicos, tecnológicos ou Bacharelados, ministrados por instituições de ensino reconhecidas pelo MEC (Ministério da Educação), ou Secretarias de Educação e ainda pode formar-se em Arquitetura.

Como explica a ABD (1980), o designer de interiores ao desempenhar seus projetos de interiores, deve considerar a estrutura do edifício, a localização, o respeito ao meio ambiente, o contexto social e legal do uso do espaço. A concepção exige uma metodologia sistemática e coordenada que inclui pesquisa e levantamento das necessidades do cliente e sua adequação às soluções estruturais, de sistemas e produtos.

De fato, muitas variáveis influenciam um projeto de interiores na busca de soluções criativas, técnicas e esteticamente atraentes que resultam em qualidade de vida, bem-estar e cultura para os usuários do ambiente. A mais importante refere-se à natureza do uso do espaço: moradia, trabalho, lazer, estudo, entretenimento, atividades esportivas, entre outros. É imprescindível considerar a atmosfera que se deseja alcançar, tais como alegria, jovialidade, divertimento, tranquilidade, sobriedade e harmonia. Existem ainda fatores práticos essenciais, como acessibilidade, iluminação, conforto térmico e acústico, ventilação, entre outros. Há de

se pensar também nas questões associadas à saúde, ao conforto e a certas necessidades especiais inerentes a cada cliente.

Segundo Gurgel (2007) "Projetando Espaços", a autora pontua o *design* de interiores como a arte de planejar e arranjar ambientes de acordo com padrões de estética e funcionalidade. Ainda com o mesmo autor, algumas das áreas em que o profissional pode atuar, destaca-se decoração e paisagismo, para ambientes residenciais e corporativos usando arte e técnica para projetar, organizar e embelezar espaços com plantas e jardins. Ele pode se destacar também como *designer* de produtos, desenhando mobiliário, papel de parede, tapetes, colchas e almofadas personalizadas, criando peças conforme as necessidades do cliente, adaptando-as ao espaço disponível. Atualmente, alguns designers de interiores têm focado o seu conhecimento na criação de produtos, como telas, gravuras, colchas, almofadas e outros elementos decorativos, para atender e oferecer um produto cada vez mais assertivo ao gosto do cliente, podendo terceirizar mão de obra e vender diretamente ao seu cliente com custo mais acessível.

4. Gestão de Projetos

Tanto para arquitetos como para *designers* de interiores, uma das argumentações sempre necessária no momento da venda do projeto, é o fato de deixar bem claro a importância de fazê-lo bem feito, pois muitas vezes o cliente tem a visão que o projeto tem que ser econômico e rápido, mas, cabe ao profissional esclarecer que o projeto é a "alma" da obra e que todas as etapas posteriores só terão chance de sucesso se o projeto for bem resolvido, inclusive, é a partir da sua conclusão que se inicia o planejamento da execução.

Para se ter um projeto bem resolvido, os autores Othmann, Hassan e Pasquire (2005), defendem a importância do desenvolvimento do *briefing* do projeto, que é considerado uma ferramenta inicial e muito apropriada em um processo de projeto de arquitetura e *design*, pois é através dele, que será gerado o programa de necessidades do projeto a ser executado, Através desse questionário, os profissionais terão a oportunidade de conhecer detalhadamente os gostos, preferências, e necessidades do seu cliente elevando a probabilidade de sucesso do projeto.

De acordo com Gasnier (2012) existem diversas definições que se propõe a explicar o que é um projeto, onde "o projeto é um empreendimento, temporário conduzido para criar um produto ou serviço único".

O Autor explica que nesta definição o termo empreendimento mostra que o projeto objetiva um resultado, normalmente financeiro, mas não necessariamente. Este

empreendimento também envolve objetivos, desafios e incertezas. A palavra temporário indica um ciclo de vida que tem início, meio e fim, deixando claro que não se trata de processos de rotina. Por fim o termo único faz referência ao fato de que cada projeto é singular, exclusivo, personalizado, diferente de qualquer outro projeto anterior em suas particularidades, pois, há de se pensar que o projeto final bem sucedido precisa ter a "cara", do cliente, afinal, é ele quem vai se beneficiar do mesmo. Uma outra definição citada pelo mesmo autor é a que pode ser encontrada na norma ISO 10006 que trata das Diretrizes para Qualidade no Gerenciamento de Projetos:

Projeto é todo processo único, consistente com um conjunto coordenado e controlado de atividades com data de início e término, conduzidas para atingir um objetivo com requisitos especificados, incluindo restrições de tempo, custo e recursos (GASNIER 2012, p.11 apud ISO 10006, 1998).

Sobre projetos criados em escritórios de arquitetura e *design* de interiores, faz se necessário uma definição mais prática que enfatize um projeto característico dessas atividades. Segundo Padilha (2013), um projeto técnico de arquitetura e *design* é um conjunto de informações organizadas em forma de desenhos, cálculos, gráficos, tabelas, diagramas, textos, imagens e outros, que tem por finalidade visualizar e descrever previamente todo o processo de transformação de recursos do cliente voltados para sua obra. Em suma, quando um profissional de arquitetura ou *design* refere-se a projeto, na verdade ele está remetendo-se a um conjunto de documentos em forma gráfica e/ou digital, no caso, desenho técnico (planta baixa), cortes, perspectivas e maquetes eletrônicas, que são elementos necessários para facilitar a comunicação visual das idéias concebidas pelo profissional e ao mesmo tempo serem transmitidas com clareza ao cliente e aos executores do projeto.

Considerando especificamente o projeto de design de interiores, Gibbs, pontua:

Um projeto de design de interiores possui quatro fases principais. Na primeira são realizadas a elaboração do programa de necessidades, a proposta de trabalho e a aprovação por parte do cliente. A segunda fase envolve a reunião de informações que servirão de base para as soluções de projeto e a apresentação do projeto ao cliente. Após a aprovação do cliente e a assinatura das plantas e desenhos, é desenvolvido o detalhamento do projeto na terceira fase, além de todas as revisões necessárias. A quarta fase é constituída pela execução da obra e, após a sua finalização, a entrega formal ao cliente. A descrição de cada fase do trabalho, os honorários e a forma de pagamento devem ser definidos e apresentados com clareza ao cliente na proposta inicial (2009,p.146).

De acordo com Filippi (et al., apud Cornick, 1991), muitos projetistas têm uma impressão errada sobre os sistemas de gestão da qualidade, acreditando que tais sistemas

implicam em rotinas de trabalho adicionais e burocráticas, e talvez, esta seja uma razão em que muitos profissionais resistem a implantação de um sistema de gestão dessa natureza, mas, uma vez implantado facilitará a padronização dos processos de projeto, e ao mesmo tempo sem engessar a criatividade inerente ao profissional.

Muitos são os benefícios que um sistema de gestão da qualidade pode proporcionar, dentre eles, a diminuição de custos, a redução de riscos e de incompatibilidades, ganho de tempo de produção, o aumento da eficiência, dos lucros e da penetração no mercado (FILIPPI et al., apud CORNICK, MELHADO, HENRY, 2000).

4.1 Considerações sobre a atividade de projeto com foco na qualidade.

O processo criativo, assim como a dinâmica de gestão de qualidade de produção de projetos, do designer de interiores em muito se assemelha ao do arquiteto. Entendemos que a busca pela qualidade dentro dos escritórios de *design* e arquitetura deve ser realizada independente da possibilidade de implantação de um sistema de qualidade certificado, sendo assim, torna-se apropriada a aplicabilidade de informações obtidas através de pesquisas e consultas realizadas nesse mercado. O processo de projeto é de suma importância para a obtenção do resultado almejado pelo cliente. Para Jardim:

A atividade de projeto deve ter seus objetivos bem definidos e seu desenvolvimento deve estar sempre orientado à busca do equilíbrio de interesses entre os envolvidos no processo e da valorização de seus pontos em comum (2007, p.16).

Podemos dizer que a atividade de projeto é uma constante busca de soluções visando o bem comum das partes envolvidas. Na visão de Jardim apud Melhado:

O projeto não pode ser entendido como entrega de desenhos e memoriais; ele é mais do que isso, antes de tudo espera-se que o projetista esteja comprometido com a busca de soluções para os problemas de seu cliente. Esse tipo de prestação de serviço, de natureza intelectual, deve estar orientado não apenas ao cliente-contratante, mas também aos clientes usuários (JARDIM apud MELHADO, 2004).

Para alcançar a qualidade desejada é preciso estabelecer procedimentos e controles internos sobre os serviços que o escritório oferece, ou seja, implantar a gestão da qualidade. No entanto os escritórios dessas áreas carecem de controle de qualidade, uma vez que este precisa ser aplicado de forma restrita e sistemática, com a formalização do escopo de serviço bem definido, assim como deve ser bem definido o modelo de apresentação do trabalho. Os autores FILIPPI et al., apud BAÍA, ressaltam que:

Os projetistas raramente estabelecem mecanismos formais de garantia da qualidade e, dentro das pressões das entregas e orçamentos, tendem a minimizar ou ignorar os procedimentos (FILIPPI et al., apud BAÍA, 1998).

As problemáticas que impedem a melhoria na qualidade dos projetos são diversas, dentre as quais podemos destacar:

A ausência de mecanismos para a captura das necessidades dos clientes, o excesso de retrabalho resultante de alterações de projeto, a falta de coordenação entre projetistas [...], a carência de procedimentos de controle de qualidade e a ausência de representante da produção durante o processo de projeto (FILIPPI et al., apud BAÍA, 1998).

Segundo Jardim (2007), cada escritório de projeto possui processos técnicos bastante peculiares. Isso acontece em função do tipo de cliente para quem a empresa trabalha, do porte e características das obras que projeta ou de sua especialidade. Dessa maneira, devemos considerar que existe uma estrutura organizacional e processos administrativos que podem seguir um modelo de gestão “universal”, que valorize a utilização de instrumentos simplificados e de fácil aplicação. O ponto de vista de Baía (et al., 2000) a respeito da prática da produção de projetos e sua gestão de qualidade na realidade do mercado brasileiro é exposto com muita propriedade, a saber:

Em relação à gestão da qualidade propriamente, a principal vantagem destacada pelas empresas é a padronização de procedimentos e o consequente aumento do domínio sobre o processo da empresa. Essa percepção se justifica na medida em que as práticas tradicionais de projeto nas empresas brasileiras são pautadas pelo conhecimento técnico dos profissionais, com pouca sistematização formal das atividades desenvolvidas na empresa. As empresas de projeto típicas desenvolvem seus trabalhos de forma artesanal e extremamente dependente do conhecimento individual do projetista, sendo o padrão de projeto da empresa definido pelo padrão de seus profissionais. Assim, a padronização de procedimentos de projeto contribui para a criação de um padrão próprio à empresa, facilitando o controle de qualidade e permitindo estabelecer compromissos mais objetivos e factíveis com os clientes (BAÍA et al., 2000).

Para melhor compreensão, uma excelente oportunidade de aplicar a gestão da qualidade em um aspecto que gera valor para o cliente de arquitetura e design, seria na excelência do atendimento. Os clientes que procuram os escritórios de arquitetura e *design*, são clientes que trazem consigo sonhos e expectativas, normalmente das classes média e alta, são bastante exigentes, e alguns deles capitalizaram uma vida toda para investirem em seus empreendimentos, assim se torna uma responsabilidade ainda maior sobre os ombros do profissional de lhes oferecerem um atendimento

diferenciado e esclarecedor, para que se sintam seguros em tomar a decisão de contratá-lo.

Um aspecto relevante no atendimento ao cliente é o tipo de abordagem que deve ser usada, ou seja, a linguagem adequada que irá de encontro ao perfil dele. É muito comum arquitetos e designers em um primeiro contato com o cliente, esbanjarem um vocabulário técnico, tentando deixar claro sobre sua capacidade e performance, falando muito sobre características e vantagens do projeto; pensando que isto somente convencerá seu cliente, mas o fato é que muitas vezes o que o profissional diz não fica claro para o cliente, passando uma imagem de um profissional inacessível, distante da sua realidade, que provavelmente não ouvirá sua opinião sobre o projeto, e outros questionamentos que podem gerar certa insatisfação antes mesmo da contratação.

Segundo Magero e Capanema (2014), 94% dos critérios de compra são de cunho emocional e não racional, assim, o profissional precisa atentar para descobrir a linguagem que atinge diretamente o cliente, conhecendo mais da sua realidade, criando durante o atendimento um ambiente de simplicidade e empatia e fazendo uma abordagem voltada para os benefícios do projeto, de como os resultados irão proporcionar qualidade de vida ao seu cliente.

Conforme Chiavenato (2005), o mercado está a cada dia mais inovador levando as organizações a buscarem diferenciais, pois somente oferecer produtos ou serviços com qualidade não é mais o suficiente, os clientes querem algo mais, alguma coisa que justifique sua escolha por uma empresa ou outra. E este diferencial é o atendimento com alto índice de qualidade. Para o autor:

No negócio, o atendimento ao cliente é um dos aspectos mais importantes, sendo que o cliente é o principal objetivo do negócio, que todo negócio deve ser voltado ao cliente, sendo que só permanecerá se o cliente estiver disposto a continuar comprando o produto/serviço (CHIAVENATO, 2005, p. 209).

5. Administração e Gestão com foco na qualidade

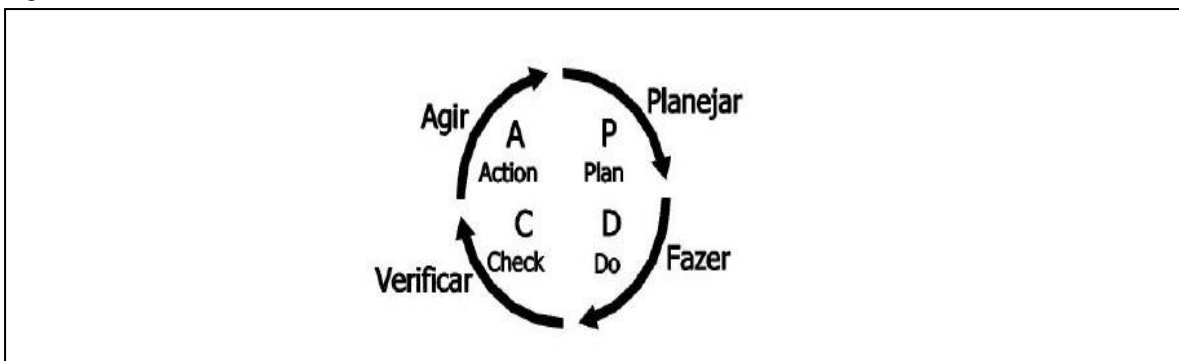
Durante a pesquisa em questão, observou-se que muitos profissionais de arquitetura e *design* de interiores, saem das universidades apenas com a formação técnica em projetos arquitetônicos e decoração, respectivamente, e a maioria sequer sabe como gerir a própria carreira, como estruturar o negócio e muito menos sobre visão empreendedora, com isso, identificou-se também um *gap* de mercado dentro do segmento, bastante favorável à administradores. Mesmo assim, os profissionais que atuam na área de arquitetura e *design*

estão sempre envolvidos no desenvolvimento de projetos de clientes em seus escritórios, vivenciando, mesmo sem ter consciência, atividades de administração. Para Gasnier:

Administrar consiste em planejar, organizar e controlar recursos humanos, materiais, financeiros e informações, alguns escassos, visando atingir objetivos determinados, quantificados quando possível, tendo em vista as necessidades atuais e futuras do cliente (2012, p.3).

O mesmo autor enfatiza que administrar é a arte e a ciência de obter resultados através das pessoas, em grupos formalmente organizados e produtivos, trazendo uma visão – a concepção de uma solução – à realidade. Conforme aponta Gasnier (2012), a administração possui duas atividades: o planejamento e o gerenciamento. Essas atividades podem ser visualizadas claramente no conhecido ciclo P.D.C.A., onde cada uma das letras corresponde a uma parte do processo de administração.

Figura 1 – Ciclo PDCA



Fonte: Gasnier (2012)

- P - PLAN - Planejamento: definir atividades e metas
- D - DO - Execução: treinar e executar as atividades
- C - CHECK - Verificação: medir os resultados das atividades
- A - ACT - Correção: corrigir, aprender e melhorar

De acordo com Gasnier (2012) este conceito é enfatizado pelos modernos princípios de gestão da qualidade, implementando-o na prática através do gerenciamento de processos. O autor ressalta que processos diferentes exigem diferentes esforços em cada uma destas fases. O ciclo PDCA nos mostra quais as fases que normalmente um projeto, pertencendo à área de arquitetura e *design* ou não, segue ou deveria seguir. É interessante observar que muitos escritórios de arquitetura e *design* ao iniciarem o projeto de um novo cliente efetuam naturalmente os dois primeiros passos do ciclo (planejar e fazer), mas deixam de realizar com uma certa frequência os dois passos seguintes (verificar e corrigir). Muitos profissionais

planejam o projeto e realizam sua execução, mas não verificam os resultados junto ao cliente, o que os impede de realizar possíveis correções em projetos futuros.

A verificação dos resultados não se refere apenas à qualidade estética final do projeto que foi planejado, mas também a questões subjetivas como atendimento, bom relacionamento e satisfação do cliente. Embora tais questões possam passar despercebidas, elas se apresentam como fundamentais para a percepção positiva por parte do cliente da qualidade do profissional por ele contratado. Independente disso, o fato é que todo o processo de projeto se inicia com o planejamento.

Para Gasnier o planejamento, tem a seguinte definição:

A atividade de planejamento é um esforço sistemático e formal que visa estabelecer direção para aumentar a probabilidade da ocorrência dos resultados desejados. Esforço porque implica razoável trabalho. Sistemático porque exige uma metodologia universal. Formal porque pressupõe que registramos, preto no branco, o que deverá ser realizado, de forma que haja uma referência para verificação posterior, bem como um oportuno processo de comunicação. Finalmente, o termo Probabilidade pretende ressaltar que o empreendimento não tem sucesso cem por cento garantido. De fato, o risco do fracasso é inerente, porque incertezas existem (2012, p.6).

De acordo com Silva (2011), o planejamento do processo de projeto envolve: estabelecimento de objetivos e parâmetros para o desenvolvimento de projetos; definição de escopos de projeto (especialidades e etapas); planejamento de custos; planejamento de etapas e prazos no todo e por especialidades para o desenvolvimento de cronogramas.

Traçando um paralelo entre os autores, observa-se que a ótica de planejamento para Silva (2011) é voltada para o processo de projeto de arquitetura e *design*, enquanto que a definição de planejamento de Gasnier (2012) engloba projetos de qualquer natureza. Entretanto, é interessante observar que o planejamento do processo de projeto apresentado por Silva adequa-se perfeitamente na definição de planejamento apresentada por Gasnier, uma vez que todo projeto de arquitetura ou *design* tem por objetivo fornecer resultados que geram satisfação ao cliente.

Ainda com Gasnier (2012), outra importante atividades da administração, para arquitetos e designers é o gerenciamento:

O gerenciamento de projetos é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, de forma a atingir e exceder as expectativas dos interessados pelo projeto” (2012. p.13).

Para melhor elucidação, faz-se pertinente descrever os aspectos que envolvem o gerenciamento de projetos, conforme o autor: conhecimento, são as competências específicas

do contexto dos projetos; habilidades, são adquiridas pela experiência de vida do profissional; técnicas, são os métodos usados para atingir o objetivo; e as ferramentas, possibilitam praticar os aspectos acima com qualidade e produtividade.

Segundo Gasnier (2012), outro aspecto relevante que a definição de gerenciamento de projetos dada pelo autor apresenta é a filosofia da qualidade total, segundo a qual o profissional deve buscar alcançar e ultrapassar as necessidades e expectativas explícitas ou implícitas, dos clientes. O autor destaca que o termo exceder, no que se refere a projetos, não significa fazer mais atividades do que aquelas combinadas no escopo do projeto, mas sim realizar as que foram definidas com o maior cuidado possível de modo a encantar o cliente com pontualidade e rigor nos custos e especificações. Diante do exposto percebe-se que a ação de administrar (planejar e gerenciar) é de alta importância para os profissionais de arquitetura e *design* que objetivam o sucesso de seus escritórios.

6. Gestão da Qualidade Total (GQT)

A Gestão da Qualidade Total ou TQC – Total Quality Control ou ainda TQM – Total Quality Management, é o tipo de gestão que toda a organização necessita para que esta se sobressaia em todas os aspectos relacionados a produtos e serviços que têm valor para o cliente (CHASE, 2006).

É uma filosofia de gestão que imperou no mundo da produção por muitos anos, onde se admitia uma porcentagem de erro e que foi aprimorada pelos japoneses após a 2ª Guerra Mundial, quando a conheceram através dos norte- americanos. (ARAÚJO, 2007).

Essa técnica de origem industrial defendia que os melhores produtos eram mais aceitos pelos consumidores. Então, os japoneses, reavaliaram essa técnica e descobriram que poderiam reduzir as margens de erro para um nível muito baixo e com isso tiveram grandes vantagens competitivas. De acordo com Araújo (2007), a TQC, está baseada nos esforços diários e na busca de soluções para executar uma atividade com alto nível de qualidade.

A gestão da qualidade total tem como foco buscar o envolvimento de todos que fazem parte da organização para entregar ao cliente, um produto e/ou serviço que atenda às suas reais expectativas, fazendo sempre um acompanhamento dos níveis de satisfação de seus clientes através de pós-vendas e demais pesquisas de satisfação, pois a melhoria de seus produtos e serviços deve ser contínua.

Na gestão da qualidade no setor de serviços, é mais complexo mensurar o grau de satisfação dos clientes, pois o que determina a qualidade nesses casos é o valor percebido pelo

cliente, ou seja, fatores intangíveis que são percebidos através dos benefícios sentidos, como um ambiente confortável e acolhedor, um excelente atendimento, credibilidade e agilidade nos processos, que geram bem-estar e atendem as expectativas.

De acordo com Barbosa (1995), a Gestão da Qualidade Total estabelece condições para que todas as pessoas se capacitem para planejar e gerenciar o seu próprio negócio recebendo treinamento específico. A TQC é voltada para o atendimento das necessidades das pessoas de dentro e de fora da organização, mas o cliente é o alvo principal. Conforme Barbosa (1995), uma implantação eficiente da gestão da qualidade total, é necessário uma mudança de atitude, hábitos e modos de pensar dos gestores principalmente dos que ocupam cargos altos da hierarquia. Dessa maneira os gestores acabam disseminando esse conceito, onde cada um é responsável pelo resultado do seu próprio trabalho, pois o resultado final da organização só será satisfatório se houver qualidade no trabalho individual e em equipe. Diante de um problema deve-se buscar as causas e soluções ao invés de culpados. Assim a TQC pode ser entendida como:

A gerência exercida por todas as pessoas, de todos os níveis hierárquicos e de todos os setores da mesma, visando o atendimento das necessidades de todas as pessoas envolvidas, de dentro e de fora dela, especialmente daquelas a quem se destinam os resultados do seu trabalho, ou seja, os seus clientes finais. (BARBOSA; et al. 1995, p. 6).

De um modo geral a gestão da qualidade total precisa ser compreendida como uma nova ideologia para os profissionais de arquitetura e design, e à todos que buscam ser empreendedores. Para Longo (1994), implantar a TQC, implica em uma mudança de postura gerencial e uma forma moderna de entender o sucesso de uma organização. É uma nova filosofia que exige mudanças de atitudes e de comportamento. Essas mudanças visam o comprometimento com o desempenho, a busca do auto-controle e o aprimoramento dos processos. Implica também em uma mudança da cultura organizacional, onde as relações internas tornam-se mais participativas, a estrutura mais descentralizada, e tudo corroborando para o desafio de conquistar clientes com alto nível de satisfação.

Em uma pesquisa apresentada por Filippi et al., apud Melhado, Henry (2000), as empresas estudadas apresentaram motivações distintas para a implantação do sistema de gestão da qualidade (no caso ISO 9001). Tais motivações foram resumidas em quatro aspectos relevantes: organização interna, verificar se a gestão de qualidade foi vista pelas empresas como uma alternativa para solucionar deficiências internas; eficiência produtiva, onde, com a organização interna já estabelecida, as empresas buscavam a redução de

retrabalhos e desperdícios, aumentando a produtividade e a qualidade dos produtos e serviços; tendência de mercado, significa a necessidade de acompanhar o movimento pela qualidade, assegurando competitividade no mercado; e a estratégia de diferenciação, quando a implantação de um sistema de gestão de qualidade poderia proporcionar a diferenciação no mercado e a obtenção de vantagens competitivas sustentadas frente aos concorrentes.

É interessante perceber que o esforço realizado pelas empresas ao programar um sistema de gestão de qualidade gera muitas melhorias para seus respectivos negócios. Na pesquisa de Filippi (et al., 2003), é mencionado que ocorreram mudanças significativas no que concerne à adoção de mecanismos para identificação das necessidades do cliente e o aumento da confiabilidade do processo. A mesma pesquisa afirma que as empresas apontaram melhorias na sua organização interna, havendo definição clara de responsabilidades, registro da documentação e mudanças no estilo gerencial dos titulares do escritório.

Diante do exposto, verifica-se que a implantação de um sistema de gestão de qualidade exige esforço e mudança de antigos hábitos projetuais por parte das empresas prestadoras de serviços. Contudo, também verifica-se que tal esforço não é em vão, uma vez que experiências de outros constatarem resultados benéficos para seus respectivos negócios.

É bem verdade os benefícios dessa certificação, muito embora, se torna inviável para a maioria dos escritórios de arquitetura e *design* devido aos custos de implantação bastante elevados, mas ao mesmo tempo, percebe-se que é possível certificar apenas as áreas de maior necessidade dentro da empresa.

7. Metodologia

O método adotado para esse trabalho se deu através de pesquisa bibliográfica, que de acordo com Gil (2002), é desenvolvida com base em material já elaborado como livros e artigos científicos. Foi realizado também uma pesquisa de campo, em forma de questionário com perguntas fechadas. As perguntas foram enviadas por e-mail à profissionais das áreas de arquitetura e *design* de interiores que trabalham em escritórios desses segmentos. O Estado de Goiás é a região geográfica na qual a pesquisa foi realizada. O período de tempo para a coleta de dados foi do dia primeiro de outubro de 2015 ao dia dez de novembro de 2015 e no total 15 profissionais responderam a pesquisa.

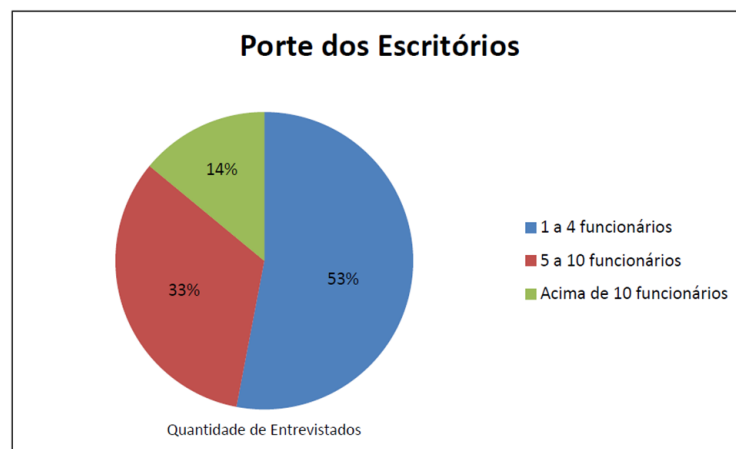
O questionário foi proposto da seguinte forma: Foram elaboradas 15 questões referindo-se ao perfil dos escritórios, a formação dos profissionais, relacionadas ao processo de projetos, administração e gestão da qualidade, e sobre aspectos fundamentais que geram

satisfação para o cliente.

8. Análise dos Resultados

Em um primeiro momento a pesquisa realizada procurou identificar o perfil e o porte dos escritórios (Gráfico 1) de Arquitetura e *Design* de interiores, visto que a qualidade dos serviços oferecidos estão ligados diretamente a estes aspectos. Primeiramente constatou-se que a maioria dos profissionais questionados, aproximadamente 53%, trabalham em escritórios de pequeno porte, com cerca de 1 a 4 funcionários, 33% em escritórios que possuem entre 5 a 10 funcionários, enquanto 14% trabalham em escritórios com mais de 10 funcionários.

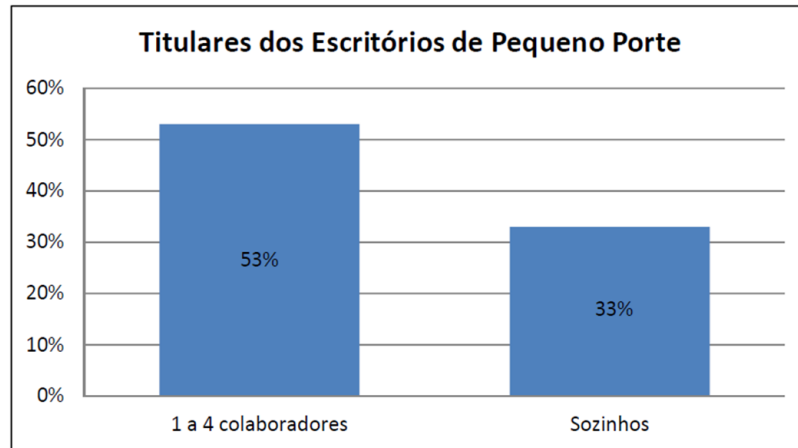
Gráfico 1



Fonte: o Autor (2015)

Constatou-se também que 53% dos profissionais que trabalham em escritórios que possuem de 1 a 4 colaboradores são os titulares desses locais, e, portanto, a produção de projetos depende totalmente deles. Também percebe-se que 33% dos profissionais pesquisados trabalham sozinhos, isto é, não possuem sócios ou colaboradores para desenvolver projetos.

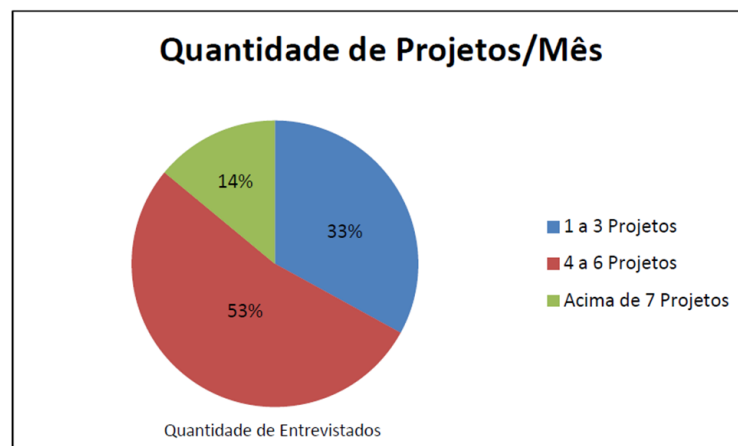
Gráfico 2



Fonte: o Autor (2015)

Quando questionados sobre a quantidade de projetos em andamento o escritório possuía por mês, 53% responderam que possuem de 4 a 6 projetos, enquanto 33% disseram ter de 1 a 3 projetos mensais e 14% responderam ter mais de 7 projetos em andamento mensalmente.

Gráfico 3

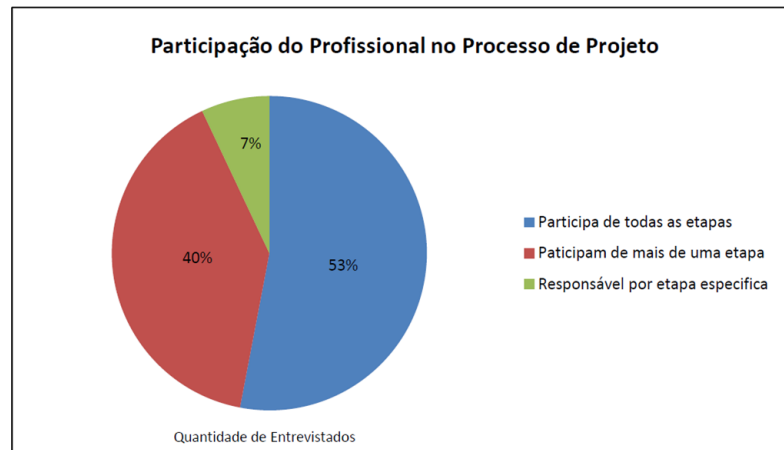


Fonte: o Autor (2015)

Outra questão colocada aos pesquisados foi sobre a definição de papéis dos envolvidos no processo de projeto. Cerca de 53% dos profissionais afirmaram participar de todo o processo de produção de projetos, enquanto 40% disseram que são responsáveis por mais de uma etapa e apenas 7% responderam que cada colaborador é responsável por uma etapa distinta do processo de produção de projetos.

Esses números se mostram intimamente ligados ao porte desses escritórios, pode-se notar que a definição de diferentes papéis e cargos, ou seja, a atribuição de atividades distintas a profissionais específicos só pode ser realizada quando se alcança um determinado porte e estrutura, sendo fruto da busca consciente pela organização e padronização por parte dos titulares.

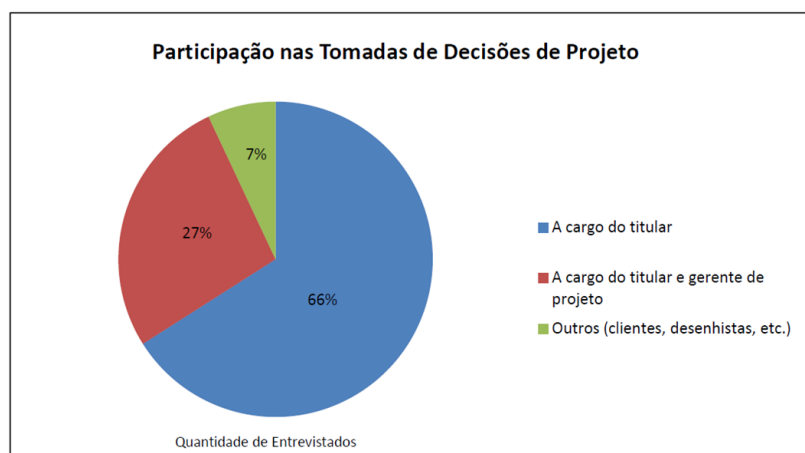
Gráfico 4



Fonte: o Autor (2015)

Quando se refere à tomada de decisão o porte e a estrutura dos escritórios continuam influenciando. Aproximadamente 66% dos pesquisados disseram que o poder de decisão sobre os projetos fica a cargo do titular, enquanto 27% afirmam haver compartilhamento na tomada de decisão entre o titular e gerente de projeto. Segundo Baía (et al., 2000), a maioria das empresas de projeto no Brasil desenvolvem seus projetos de maneira artesanal e bastante dependente do conhecimento de cada projetista, sendo assim é o padrão dos projetistas que define o padrão dos projetos da empresa.

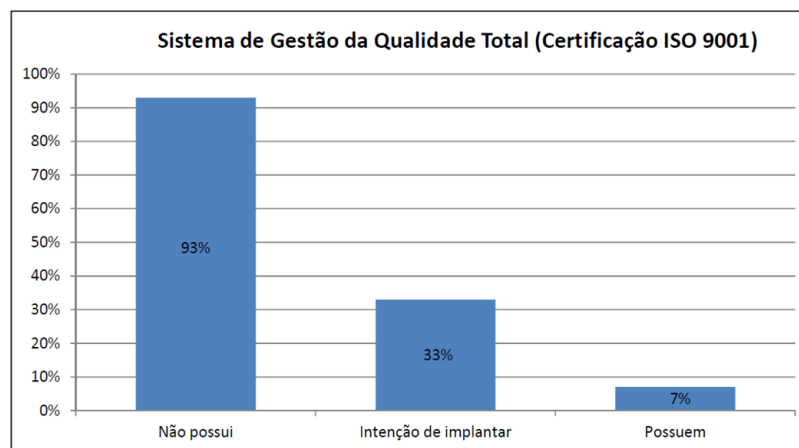
Gráfico 5



Fonte: o Autor (2015)

Em relação à implantação de um sistema de gestão da qualidade, 93% dos pesquisados responderam não possuir um sistema de gestão tipo ISO 9001. No entanto uma parte significativa dos pesquisados, 33% afirmam não possuírem essa certificação mas tem a intenção de implantá-la futuramente. Apenas 7% dizem não ter interesse em nenhum tipo de certificação. Os pesquisados que já possuem certificação equivalem a 7%. A porcentagem dos pesquisados que afirmaram ter a intenção de implantar a certificação futuramente mostra uma conscientização que os escritórios têm assimilado sobre a importância de uma gestão de qualidade bem estruturada. Muitos profissionais reconhecem os benefícios que a gestão de qualidade pode oferecer e esperam um crescimento significativo com a sua implantação.

Gráfico 6



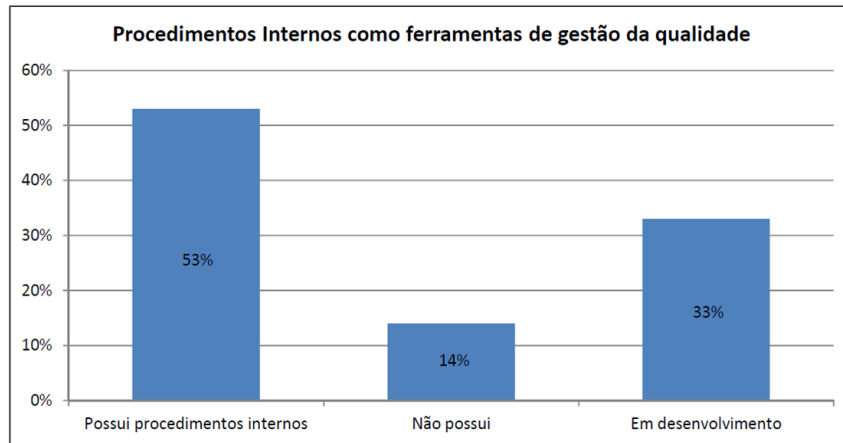
Fonte: o Autor (2015)

Outra questão respondida pelos profissionais referiu-se ao desenvolvimento de procedimentos internos, entendendo que este conceito está relacionado a um conjunto de ações elaboradas com a finalidade de garantir a qualidade em cada etapa durante o processo projetual. Neste caso 53% dos pesquisados declaram ter essa sistemática de procedimentos internos implantada, enquanto apenas 14% afirmaram não utilizar dessa prática.

É importante apontar que aproximadamente 33% dos pesquisados disseram não ter a sistemática de procedimentos implantada, mas estão em processo de desenvolvimento. Somando-se o percentual dos que responderam não ter os procedimentos implantados com aqueles que estão com a sistemática em desenvolvimento, obtêm-se um percentual de 47%, um número elevado considerando-se que esses escritórios não organizam sua sistemática de gestão de projeto. Para Baía (2007), a padronização de procedimentos gera o aumento

considerável do domínio sobre a gestão da empresa, o que facilita o controle de qualidade e permite estabelecer com os clientes compromissos mais objetivos e eficientes.

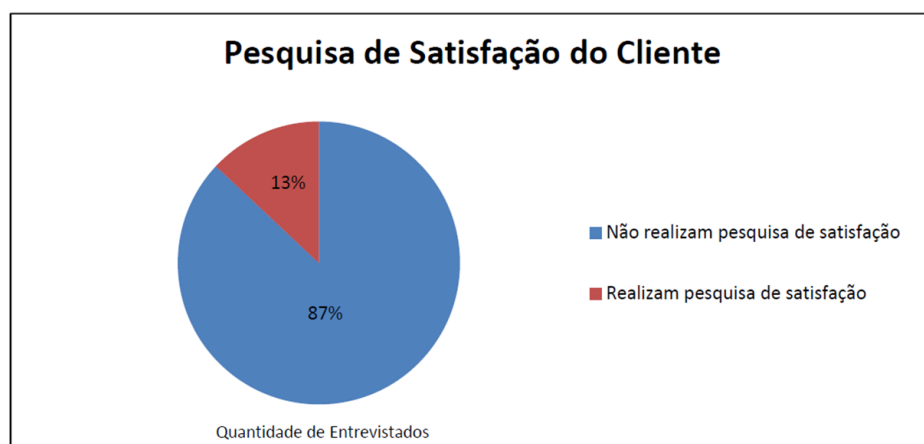
Gráfico 7



Fonte: o Autor (2015)

Em relação à satisfação do cliente verificou-se que 87% dos profissionais de arquitetura e design não costumam realizar pesquisa de satisfação com os seus clientes, e somente 13% realizam a pesquisa, sendo assim a referência que eles têm desse aspecto é fornecida em grande parte pelo contato direto com o cliente, através de reuniões sobre o andamento dos projetos.

Gráfico 8

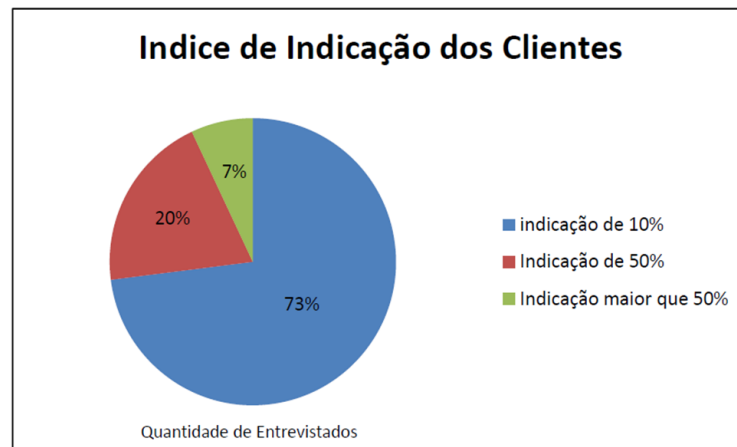


Fonte: o Autor (2015)

Outra forma que os profissionais utilizam para medir o grau de satisfação dos clientes é o índice de indicação pelos mesmos após o término dos projetos, assim verificou-se que 73%

dos profissionais responderam que em média 10% de seus clientes indicam seu trabalho com regularidade, 20% dos pesquisados afirmaram que em média 50% de seus clientes indicam seu trabalho com regularidade e apenas 7% dos profissionais disseram serem indicados por mais de 50% de seus clientes. Segundo (Torbica;Stroh,2000), clientes leais divulgam positivamente os trabalhos do arquiteto e do designer, o que leva à prospecção de mais clientes.

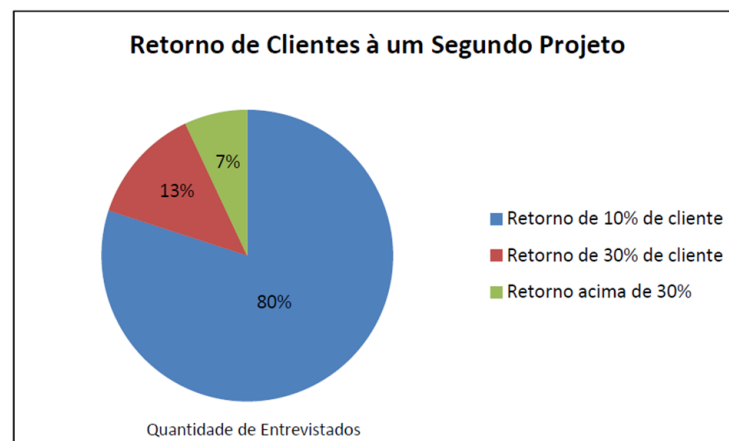
Gráfico 9



Fonte: o Autor (2015)

A última pergunta também relacionada à satisfação do cliente mostrou o índice de retorno de clientes atendidos para um segundo projeto, neste caso 80% dos pesquisados afirmaram que em média 10% de seus clientes retornam para um segundo projeto, 13% dos pesquisados disseram que a média de retorno de seus clientes gira em torno de 30%, e apenas 7% dos profissionais têm um índice de retorno acima de 30%.

Gráfico 10



Fonte: o Autor (2015)

9. Conclusão

A pesquisa realizada mostrou que a realidade profissional da maioria dos pesquisados abrange escritórios de pequeno porte onde os profissionais estão envolvidos praticamente em todo o desenvolvimento do processo de projeto. Verificou-se que a distribuição de tarefas se torna eficaz apenas em empresas maiores, e mesmo quando essa distribuição acontece o poder de decisão é concentrado no titular, independente do tamanho do escritório.

Em relação a sistematização da gestão da qualidade total é fácil entender o motivo pelo qual a maioria dos escritórios pesquisados não a possuem, visto tratar-se de um processo de custo elevado de implantação mesmo para empresas maiores, quanto mais para escritórios de arquitetura e *design* de pequeno porte. Constatou-se também que os profissionais já perceberam a importância do sistema de gestão da qualidade em uma empresa, bem como os benefícios que ela pode trazer para os negócios, esta certeza vem do fato de uma grande parcela dos pesquisados apresentarem interesse em implantá-la, sendo que alguns já o fizeram. Entretanto, parece haver uma resistência dos profissionais quando o assunto é a sistematização de procedimentos internos nos escritórios. Considerou-se a aplicabilidade das ferramentas da qualidade como meio de solucionar os problemas de insatisfação do cliente, visto que muitos escritórios ainda não priorizam a gestão da qualidade de uma forma sistemática ou não tem consciência de sua real importância, pois, se tratando de um mercado altamente competitivo o grande diferencial é o atendimento às necessidades do cliente em todas as etapas do processo de projeto. Tais profissionais não estabelecem um padrão de qualidade interna, não organizam seu processo de gestão de projeto esquecendo-se que organização leva a um melhor desempenho.

Acreditando que definir uma sistemática de produção de projeto é uma forma de gestão da qualidade, principalmente para aqueles que não têm recursos suficientes para implantar um sistema tipo ISO 9001, grande parte dos pesquisados disseram não possuir a sistematização de procedimentos implantada, apesar de muitos expressarem a intenção de fazê-la. Isso revela certo comodismo diante do nível de exigência do mercado atual onde o bom desenvolvimento profissional dos serviços é imprescindível.

A consequência pode ser a perda de competitividade acentuada para esses profissionais, uma vez que a sistematização revela a existência de organização e permite que erros e acertos sejam identificados com maior velocidade e nitidez.

Partindo do pressuposto que a satisfação do cliente é a prioridade para os escritórios de arquitetura e *design*, vale ressaltar como sugestão de melhoria, a introdução de cursos, palestras e treinamento como ferramentas para o desenvolvimento de uma cultura empreendedora em todos os níveis, cultura esta, capaz de motivar as pessoas a serem melhores e mais proativas, imprimindo em todas as ações prestadas ao cliente a qualidade que gera resultados.

REFERÊNCIAS

ABD – Associação brasileira de Designers de Interiores – www.abd.org.br e www2.camara.leg.br. Acesso em 06/08/2011.

ARAUJO, Luiz César G. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BAÍA, Josaphat L., FABRICIO, Márcio M., MELHADO, Silvio B. **Formalização e Implementação de Procedimentos de Projeto e a Gestão da Qualidade nos Escritórios**. São Paulo, NUTAU, 2000.

BARBOSA, Eduardo F. et al. **Implantação da qualidade total na educação**. Belo Horizonte: UFMG, 1995.

BROGDEN, F. **Planejamento do local. Introdução à arquitetura**. Rio de Janeiro: Campus, 1984.

CAU - Conselho de Arquitetura e Urbanismo, 2010. Disponível em: <http://www.caubr.gov.br/?page_id=62> Acesso 20/11/2015.

CHASE, Richard B; JACOBS, Robert F; AQUILANO, Nicholas J. **Administração da produção para a vantagem competitiva**. 10. ed. Porto Alegre: Bookmam, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2005.

CORNICK, T. **Quality Management for Building Design**. Guildford: Butterworth Heinemann, 1991.

FILIPPI, Giancarlo, et at. **Implementação da Gestão de Qualidade em Empresas de Projeto**. São Paulo; USP, 2003.

GASNIER, Daniel Georges. **Guia Prático para Gerenciamento de Projetos**. São Paulo: Imam, 2012.

GIBBS, Jenny. Design de Interiores: **Guia Útil para Estudantes e Profissionais**. Barcelona: Editorial Gustavo Gilli, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002

GURGEL, M. **Projetando espaços**: guia de arquitetura de interiores para áreas residenciais e comerciais – 1ª Edição. Editora Senac São Paulo, 2007.

JARDIM, Cibele Coelho Godinho. **Gestão da Qualidade e Prazos no Projeto**. Minas Gerais: UFMG, 2007.

LONGO, R.M.J. **A revolução da qualidade total: histórico e modelo gerencial**. — Brasília: IPEA, 1994 (RI IPEA/CPS/94)

MAGERO, Dani e CAPANEMA, Bruno (2014) - **Arquitetos de sucesso**, Disponível em: <<http://arquitetosdesucesso.com.br>> Acesso em 18/11/2015

MELHADO, S.B.; HENRY, E. **Quality Management in French Architectural Firms and its Singularities**. In: Implementation of Construction ;quality and Related Systems, 2000, Lisbon. A Global Update: proceeding. Lisbon: CIB TG 036, 2000.

OTHMANN, A. A. E.; HASSAN, T. M.; PASQUIRE, C. L. **Analysis of factors that drive brief development in construction**. **Engineering, Construction and Architectural Management**, 2005.

PADILHA, Ênio. **Administração de Escritórios de Arquitetura e Engenharia**. Balneário Camboriú: 893 Editora, 2013.

PARSONS, David J. **A indústria da construção. Introdução à arquitetura**. Rio de Janeiro: Campus, 1984.

SILVA, Gisele Vieira da. **Gestão de Processo de Projeto- Estudo de Caso em Pequeno Escritório de Arquitetura de Florianópolis - SC**. Santa Catarina; UFSC, 2011.

SOETANTO, R.; PROVERBS, D. G.; HOLT, G. D. **International Journal of Quality & Reliability Management**, 2001.

TORBICA, Z. M.; STROH, R. C. **HOMBSAT - An Instrument for Measuring Home Buyer Satisfaction**. *Quality Management Journal*, 2000.

ANEXO A**Modelo de questionário aplicado para pesquisa de campo à profissionais de
Arquitetura e Design de interiores**

01. Sexo

Masculino Feminino

02. Qual a sua formação profissional?

Arquiteto Designer

03. Como você atua no mercado?

Autônomo Sócio Funcionário Outros

04. Quantas pessoas compõem sua equipe de trabalho?

1 a 4 5 a 10 Acima de 10

05. Você já fez alguma especialização?

NÃO SIM, Qual? _____

06. Você utiliza procedimentos internos visando à qualidade do processo de seus projetos?

Sim Não Em desenvolvimento

07. Você possui um *briefing* pré-definido para cada tipo de projeto em seu escritório?

Sim Não

08. Em média quantos projetos em andamento o escritório possui por mês?

1 a 3 4 a 6 De 7 em diante

09. Você atende os prazos de entrega de seus projetos com pontualidade?

Sim Não Às vezes

10. Existe um gerente de projeto em seu escritório?

Sim Não

11. Quem é responsável pela tomada de decisões no processo de projeto em seu escritório?

Titular Gerente e titular Outros

12. Seu escritório possui certificação de qualidade ISO 9001?

Sim Não

13. Qual seu papel no desenvolvimento do processo de projeto em seu escritório?

Participo de todas as etapas do projeto Participo de mais de uma etapa do projeto

Participo de uma etapa do projeto

14. Qual percentual de seus clientes em média indica seu trabalho com regularidade?

10% 50% Acima de 50%

15. Qual o índice aproximado de retorno de seus clientes para um segundo projeto?

10% 30% Acima de 30%

