

# A IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DE PROJETOS DE ARQUITETURA

Juliana Pêgo de Melo<sup>1</sup>  
Sarah Aparecida da Cruz<sup>2</sup>

## RESUMO

Este trabalho trata do gerenciamento da comunicação no desenvolvimento dos projetos em escritórios de arquitetura. Tal abordagem se faz necessária, visto que existem diversas falhas no gerenciamento de projeto em função de falhas na comunicação ao longo do processo. É importante ressaltar a contribuição deste trabalho para a prática arquitetônica nas diversas empresas. Através deste trabalho buscou-se uma discussão a respeito de um modelo que consiga integrar as etapas de projeto, através de avaliações e retro avaliações do processo de projeto. A finalidade desse artigo foi propor um manual de diretrizes a fim de auxiliar escritórios de arquitetura a efetuarem o gerenciamento da comunicação no desenvolvimento de seus projetos. O método de pesquisa adotado foi através da revisão bibliográfica no âmbito da gestão da comunicação em função do alto grau de informalidade que se percebe dentro dos escritórios de arquitetura e o produto final dessa pesquisa foi a criação de um manual, composto por diretrizes, instrumentos e ações que detalham a atividades que devem ser exercidas em cada fase do projeto e que trarão melhorias no desenvolvimento do gerenciamento de projetos nos escritórios de arquitetura.

**Palavras-chave:** Comunicação. Gerenciamento da comunicação. Processo de projeto. Gestão de projeto. Escritórios de arquitetura.

## 1. INTRODUÇÃO

Essa pesquisa aborda o tema do gerenciamento da comunicação no desenvolvimento dos projetos em escritório de arquitetura. É possível perceber que existem inúmeras falhas no gerenciamento de projeto em função de falhas ocorridas na comunicação ao longo do desenvolvimento de cada projeto.

---

<sup>1</sup> Autora Graduada em Arquitetura e Urbanismo pela USP-São Carlos. E-mail: [jujupmelo@hotmail.com](mailto:jujupmelo@hotmail.com)

<sup>2</sup> Professora Especialista em Gestão Estratégica e Inteligência em Negócios. E-mail: [sarahcruz@unis.edu.br](mailto:sarahcruz@unis.edu.br)

Este trabalho busca contribuir com a prática arquitetônica das diversas empresas existentes no mercado atualmente. Com isso, este trabalho traz uma discussão a respeito da introdução de um modelo que seja capaz de integrar as diversas etapas existentes nos projetos de arquitetura, através de avaliações e retro avaliações desse processo.

A principal finalidade deste artigo é propor um manual de diretrizes que possam auxiliar os escritórios de arquitetura a efetuarem um gerenciamento da comunicação de forma efetiva, reduzindo a grande informalidade que esse meio possui.

Esta tarefa será atingida através da revisão bibliográfica no âmbito da gestão da comunicação e sua aplicação na prática arquitetônica, visando a otimização do processo de projeto e estimulando o sucesso da organização.

## **2. COMUNICAÇÃO EM PROJETOS**

De acordo com Chaves (2006), a palavra comunicação tem origem latina cujo significado é a ação de partilhar e dividir. A comunicação está presente em todas as relações humanas, com isso é fácil perceber sua importância.

A comunicação está bem colocada entre fatores que levam ao sucesso de um projeto [...]. Os projetos compõem-se de pessoas que executam as tarefas. Conseguir que as coisas sejam feitas de modo correto exige uma comunicação entre todos os participantes. (VERZUH, 2000 p.271)

A comunicação em projeto engloba diversas atividades e consomem a maior parte do tempo do gerente de projetos (chegando, segundo uma pesquisa realizada pelo IAU-USP, a alcançar 90% do tempo) e é um elemento de apoio fundamental para o acompanhamento de todas as outras atividades de gerenciamento, que dependem da obtenção e envio de informação entre os participantes do projeto.

A comunicação, juntamente com a informação, é um componente importante para o sucesso do projeto (VERZUH, 2000). Para este mesmo autor, as informações devem facilitar ao máximo além de estarem acessíveis às pessoas que necessitam das informações, baseando em

quem precisa receber qual informação, quando e de que forma, ou seja, a comunicação aborda a troca eficaz e o entendimento da informação entre as partes.

Através de metas claras, uma comunicação de qualidade, cronogramas realistas, planos detalhados, juntamente com técnicas de gestão levam qualquer projeto ao sucesso (CHAVES, 2006).

Para tal compreensão é preciso entender o funcionamento do processo de projeto nos escritórios de arquitetura, bem como o papel da comunicação nesse processo.

## 2.1. Processo de Projeto de Arquitetura

O processo de projeto de arquitetura é dividido em etapas. Cada etapa tem como objetivo determinar as atividades de cada fase do processo de criação do projeto. Segundo a AsBEA (2006) são definidas seis etapas para o processo de projeto:

- **FASE 1: Concepção do produto:** tem por objetivo levantar todas as informações legais, programáticas e técnica que irão nortear o produto a ser definido. (Estudo preliminar)
- **FASE 2: Definição do produto:** esta fase tem como característica o desenvolvimento do partido arquitetônico e demais elementos do empreendimento. (Anteprojeto)
- **FASE 3: Identificação e soluções das interfaces:** após a definição do produto essa fase tem como objetivo a consolidação de todos os elementos do empreendimento, incluindo todas as definições necessárias para o intercâmbio entre os envolvidos no projeto. (Pré-executivo)
- **FASE 4: Detalhamento das especialidades:** esta etapa tem por objetivo executar o detalhamento de todos os elementos do empreendimento, sendo que o resultado deve ser um conjunto de informações técnicas, claras e objetivas. (Projeto executivo)

- **FASE 5: Pós-entrega do projeto:** nesta etapa o coordenador de projeto deve garantir a plena compreensão e utilização das informações do projeto para aplicação na obra.
- **FASE 6: Pós-entrega da obra:** Avaliar a edificação para verificar se o projeto está compatível com as expectativas do empreendedor e do usuário.

No Brasil não há uma padronização das etapas e fases, sendo muito comum encontrar escritórios que determinam a divisão desses processos de forma diferente entre um e outro. Embora sempre haja similaridade entre as etapas de cada um.

## **2.2. Gerenciamento do Processo de Projeto de Arquitetura**

Como demonstrado, o processo de projeto em arquitetura compreende um conjunto de atividades complexas. O projeto arquitetônico tem como finalidade a materialização de um desejo, e ao longo do desenvolvimento do projeto esse processo engloba o entendimento de inúmeras circunstâncias e possibilidades, segundo IAB.

As fases do projeto se distinguem entre si pelo grau de aprofundamento nos detalhes técnicos. O processo projetual consiste em produzir desenhos, sendo que nas fases posteriores o projeto possui maior definição e menor generalidade.

Na primeira fase, a mais genérica e menos aprofundada, é dedicada a formação da imagem arquitetônica. Na segunda fase o projeto já adquire um caráter mais aprofundado para sua correta transformação em construção. Nas fases finais, o projeto arquitetônico vai sendo definido de forma mais técnica, para que o mesmo seja interpretado e utilizado por outros profissionais no momento da construção, segundo IAB.

A gestão do processo de projeto em arquitetura apresenta inúmeras deficiências que envolvem principalmente as relações com os clientes, falhas na documentação e problemas na comunicação interna e externa nas empresas (MELHADO, 2005). Na literatura não se encontra muita informação acerca de gestores de projetos em arquitetura, esse termo ainda possui uma definição relativamente vaga sobre quais são suas reais funções dentro do processo de projeto.

### **2.3. Pessoas Envolvidas no Projeto de Arquitetura**

Na construção civil, o desenvolvimento do projeto é um processo que ocorre entre vários agentes que desempenham papéis diferentes, tais como: empresas de arquitetura, clientes, empresas construtoras, órgãos públicos, entre outros. (SILVA E SOUZA, 2003)

Geralmente na estrutura organizacional dos escritórios de arquitetura, os diretores que tem formação de arquiteto ou engenheiro acabam por representar a figura do gerente de projetos. O que acaba gerando problemas, já que os cursos de arquitetura e engenharia não possuem disciplinas voltadas para a gestão de projetos. Para que haja gestão é necessário que exista um planejamento e conhecimento para tal.

O arquiteto, em sua maioria, aparece como a figura central do escritório de arquitetura. Geralmente sua equipe é composta por projetistas e/ou estagiários cuja principal função é executar os desenhos técnicos. O cliente, segundo a AsBEA (2006), pode ser uma pessoa física ou jurídica contratante dos serviços da empresa de arquitetura. O cliente é uma figura de extrema importância, visto que além de fornecer os recursos financeiros, querem acompanhar todo o processo de projeto, opinar em cada fase, determinar alterações em prazos, entre outros.

A comunicação entre o cliente e o gerente de projetos é vital para o desenvolvimento do projeto e fundamental para o sucesso do mesmo.

### **2.4. Gerenciamento da Comunicação do Projeto**

Segundo Chaves (2006), a palavra comunicação tem origem latina cujo o significado é a ação de partilhar e dividir. A comunicação está presente em todas as relações humanas e o sucesso de um projeto está intimamente ligado à comunicação eficiente das partes interessadas.

O processo de comunicação é composto pela emissão, pela mensagem, pela codificação, pelo canal de comunicação, pelo receptor, pelo ruído e pelo *feedback*, segundo Chaves (2006). Em todos os processos de comunicação pode-se concluir que acontece quando:

- Existem duas ou mais pessoas;

- Possui uma mensagem a ser enviada e alguém para recebê-la através de um meio de propagação;
- Finaliza com o *feedback* do receptor ao emissor.

Segundo Melhado (2005), a comunicação pode acontecer de inúmeras formas: oral, escrita, estática ou dinâmica, formal ou informal, voluntaria ou solicitada, entre outras. E também pode acontecer por meio de reuniões, conversação, conferências, etc.

A eficácia da comunicação depende de atividades como definição, organização e transmissão da informação, as quais ocorrem em geral de maneira fragmentada e informal ao longo das diversas fases do processo (KERZNER, 2006).

A falta de um plano de comunicação é uma barreira na comunicação, na medida em que o plano determina as informações e formas de registro e processamento que deverão ser utilizadas em cada etapa do projeto. Como foi visto inicialmente, a comunicação está presente em 90% do tempo, segundo pesquisa do IAU-USP, com isso é necessário que sejam realizadas modificações na maneira em que as pessoas envolvidas no projeto estão atuando mediante a comunicação.

De acordo com Melhado (2005), listar um documento, destinar quem vai fazer o que e quando, pode ser uma ferramenta útil para ter uma comunicação eficaz.

Segundo o Guia PMBOK (2013), o gerenciamento das comunicações do projeto inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e apropriada.

A principal barreira encontrada em empresas de arquitetura foi a diferença de linguagem entre os clientes e a equipe de projeto e diferença de percepção entre eles. Outras barreiras citadas foram: a falta de clareza nas especificações e objetivos do projeto, a sobrecarga de informações, a omissão de informações entre os integrantes da equipe e a falta de conhecimento dos assuntos comunicados entre os participantes do projeto (MELHADO, 2005).

### **3. PROPOSTA DE MANUAL DE DIRETRIZES**

De acordo com uma pesquisa realizada por Melhado (2005) o gerenciamento das comunicações em escritório de arquitetura de pequeno porte é exercido em sua grande maioria de

forma informal, não há planos de comunicação e todos os instrumentos utilizados nos escritórios são pouco monitorados ou controlados. As transmissões de informações acontecem de forma informal, geralmente as anotações não são registradas, além de algumas não serem armazenadas. As reuniões são feitas de forma informal e pouca informação é registrada, incluindo inúmeras mudanças de projetos que acabam gerando alguns retrabalhos e atraso nos prazos de entrega.

Em quase todos os casos estudados o cronograma de entrega era realizado de forma simplificada e o acompanhamento das solicitações de alterações de projeto e suas implicações eram realizados de maneira informal. Havia uma pequena diferença no comportamento da empresa perante a comunicação em casos de empresa de médio a grande porte.

A utilização de fichas ou formulários era quase inexistente nas empresas de pequeno porte, e utilizados de forma simplificada nas demais. Assim como a utilização de relatórios técnicos. Em nenhum dos casos analisados por Melhado (2005) foi verificado a utilização de armazenamento de informações em banco de dados, visto que nenhuma empresa possui softwares ou programas de gerenciamento de projetos.

Em função desta imensa incapacidade de gerenciamento na maioria dos escritórios de arquitetura, a criação de um manual, que segundo Ferreira (2005), tem por definição ser um conjunto de orientações e informações essenciais sobre determinado assunto, se faz necessário para trazer melhorias nos serviços dos escritórios de arquitetura. O foco desse manual é auxiliar arquitetos a gerenciar melhor seus projetos.

As etapas do manual seguem as fases do projeto: início, execução, monitoramento, controle e encerramento (MELHADO, 2005). Como detalhado a seguir:

- a) **Etapa inicial e de planejamento:** corresponde ao primeiro contato com o cliente, tendo como instrumento principal o formulário de programa de necessidades e cadastro do cliente. Além de conter o planejamento do processo de projeto.
- b) **Etapa de execução, monitoramento e controle:** corresponde a todas as etapas do projeto, bem como sua concepção, definição, detalhamento de especificidades e entrega final do projeto. Com ênfase em monitoramento e controle das informações.

- c) **Etapa de encerramento da fase do projeto:** corresponde a finalização de uma etapa, através da entrega de plantas, memoriais, etc. Nesta etapa a atividade principal é a reunião de encerramento da fase.
- d) **Etapa de encerramento final do projeto:** corresponde a entrega final de todos os documentos técnicos referentes ao que foi estabelecido na etapa inicial. Nesta etapa a atividade principal é a reunião de encerramento formal com toda a documentação para o encerramento do projeto com o cliente.

O manual a seguir detalha e define as principais atividades que devem ser executadas de acordo com cada fase do projeto:

**Figura: 1 – Manual de diretrizes para projeto**

<b>MANUAL PARA ESCRITÓRIOS DE ARQUITETURA</b>
<b>INICIO E PLANEJAMENTO</b>
<b>PRIMEIRO CONTATO COM O CLIENTE (MARCO 1)</b>
Preenchimento da ficha de cadastro de cliente
Preenchimento da ficha de programa de necessidades
<b>ELABORAÇÃO DA PROPOSTA</b>
Análise de viabilidade
Cronograma de atividades
Orçamento
Identificação de riscos
Montagem da proposta de serviço para o cliente
<b>REUNIÃO DE PLANEJAMENTO</b>
Identificação das partes envolvidas
Escolha dos instrumentos a serem utilizados na comunicação
Instrumentos gerenciais
Instrumentos administrativos
Instrumentos técnicos
<b>PLANEJAMENTO DO USO DOS INSTRUMENTOS (MARCO 2)</b>
Definição da forma de produção, transmissão e armazenamento dos instrumentos escolhidos
Definição da forma de transmissão dos instrumentos para os envolvidos
<b>PLANO DE COMUNICAÇÃO (MARCO 3)</b>
Reunião de apresentação da proposta
Assinatura do contrato (MARCO 4)
<b>EXECUÇÃO, MONITORAMENTO E CONTROLE</b>
<b>INICIO DA EXECUÇÃO (MARCO 5)</b>
Revisão do plano de comunicação
Reunião de iniciação (Kick Off)



<b>ORGANIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE DA COMUNICAÇÃO</b>
<b>Inserção de dados no sistema de informação do projeto</b>
<b>Execução de relatórios</b>
<b>Execução de apresentações</b>
<b>Execução de reuniões</b>
<b>MONITORAMENTO E CONTROLE</b>
<b>Atualização e revisão dos elementos do plano</b>
<b>Reprogramação e replanejamento</b>
<b>Check list da execução</b>
<b>Plano de ação</b>
<b>Análise de necessidades</b>
<b>Retroalimentação de dados</b>
<b>ENCERRAMENTO</b>
<b>ENCERRAMENTO DE FASE (MARCO 6)</b>
<b>Reunião de encerramento de etapa</b>
<b>Entrega de produto ou serviço</b>
<b>Aceitação formal do cliente</b>
<b>Armazenamento das informações</b>
<b>ENCERRAMENTO DO PROJETO</b>
<b>Entrega do produto ou serviço final</b>
<b>Aceitação formal do cliente</b>
<b>Avaliação do cliente</b>
<b>FECHAMENTO DO PROJETO (MARCO 8)</b>
<b>Armazenamento de lições aprendidas</b>

**Fonte: Próprio Autor**

O manual proposto estabelece diretrizes a fim de auxiliar os escritórios de arquitetura a efetuar o gerenciamento da comunicação no desenvolvimento dos seus projetos. O manual procurou nortear o arquiteto desde o primeiro contato com o cliente, a fim de auxiliar na montagem da proposta, na escolha dos instrumentos gerenciais, administrativos e técnicos para a elaboração do plano de comunicação do escritório.

Na fase de encerramento foram propostas reuniões e uma avaliação final do cliente, que não se vê sendo colocado em prática na maioria dos escritórios atualmente. E no fechamento, o arquiteto tem possibilidade de aferir o grau de maturidade da empresa através das lições aprendidas, verificando os acertos e falhas ocorridos no projeto.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Em função da grande dificuldade que os escritórios de arquitetura sofrem por não possuírem conhecimentos acerca do gerenciamento da comunicação em projeto e sua fundamental importância para a melhoria dos serviços executados como um todo, o trabalho propôs a criação de um manual com diretrizes para a melhor organização e otimização da comunicação e consequentemente das atividades existentes nos escritórios.

A forma como os profissionais gerenciam suas empresas tem demonstrado as diversas falhas que a falta de um gerenciamento eficaz da comunicação traz para a rotina de trabalho. O alto grau de informalidade que se percebe dentro dos escritórios de arquitetura, prejudica o andamento do processo de projeto e impede o sucesso do mesmo.

Através da criação do manual para gerar melhorias no gerenciamento da comunicação, esse trabalho possibilita a existência de trabalhos futuros que apliquem as diretrizes apontadas no manual na prática a fim de verificar melhorias para o mesmo.

#### **ABSTRACT**

This work deals with the communication management in the development of projects in architecture offices. This kind of approach is necessary, since there are many flaws in the project management, due to failures in communication throughout the process. It is important to emphasize the contribution of this work to the architectural practice in various companies. Through this work, we sought a discussion of a model that can integrate the design stages, through evaluations and assessments of retro design process. The purpose of this paper was to propose a guideline booklet to assist architectural firms in order to improve the communication management in the development of their projects. The research method adopted was through literature review within the communication management due to the high degree of informality that exist in the architectural firms. The final product of this research was to create a manual consisting of guidelines, tools and actions detailing the activities to be doing at each stage of the project and that will bring improvements in the development of project management in architecture firms.

**Keywords:** Communication. Communication management. Design process. Project management. Architectural firms.

## REFERÊNCIAS

AsBEA: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS ESCRITÓRIOS DE ARQUITETURA. **Manual de escopo de projetos e serviços de arquitetura e urbanismo**. Vol. 1. São Paulo. 2006. p. 131.

CHAVES, Lucio Edi. **Gerenciamento da comunicação em projetos**. Rio de Janeiro: Editora FGV. 2006.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio: dicionário da língua portuguesa**. 6 ed. Curitiba: Positivo. 2005. p. 893.

IAB: INSTITUTO DOS ARQUITETOS DO BRASIL. **Definição de processo de projeto**. Disponível em: [http://www.iab.org.br/sites/default/files/documentos/revisao\\_final\\_15jun13\\_texto\\_projeto.pdf](http://www.iab.org.br/sites/default/files/documentos/revisao_final_15jun13_texto_projeto.pdf)  
Acesso em: 01 nov 2015.

IAU-USP: INSTITUTO DE ARQUITETURA E URBANISMO – USP. **A comunicação no processo de projeto em escritórios de arquitetura de pequeno porte em Curitiba**. Disponível em: <http://www.iau.usp.br/ocs/index.php/SBQP2009/SBQP2009/paper/viewFile/171/67> Acesso em: 27 out 2015.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos: As melhores práticas**. Bookman: Porto Alegre. 2006. 2 ed. p. 824.

MELHADO, Silvio. **Coordenação de projetos de edificações**. São Paulo: O nome da Rosa. 2005.

SILVA, Maria Angélica Covelo; SOUZA, Roberto de. **Gestão do processo de projeto de edificações**. São Paulo: O nome da Rosa. 2003.

VERZUH, Eric. **MBA compacto: gestão de projetos**. Tradução: André de L. Cardoso. 11 edição. Rio de Janeiro: Elsevier. 2000. p. 395.