



## **A importância da comunicação e gestão de pessoas em projetos de arquitetura de interiores**

***The importance of communication and people management in interior architecture projects***

BARRETO, Carolina<sup>1</sup>; CUNHA, Pedro<sup>2</sup>

[24carolinabarreto@gmail.com](mailto:24carolinabarreto@gmail.com)<sup>1</sup>; [pedro.cunha@poli.ufrj.br](mailto:pedro.cunha@poli.ufrj.br)<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Arquiteta e Urbanista, Especialista em Gestão e Gerenciamento de Projetos.

<sup>2</sup>Mestre em Administração de Empresas, Université d' Angers, França.

### **Informações do Artigo**

Palavras-chave:

comunicação  
partes interessadas  
arquitetura

Key words:

communication  
interested parts  
architecture

### **Resumo:**

*Este trabalho tem como objetivo expor soluções para as dificuldades que os escritórios de arquitetura enfrentam por conta da comunicação falha em seus projetos de interiores e pela falta de gestão das partes envolvidas, o que influencia diretamente no seu crescimento dentro desse mercado competitivo. O artigo demonstra que as informações devem ser compartilhadas da maneira correta, no momento oportuno, gerando engajamento entre membros da equipe e clientes. Por esse motivo, serão apresentadas diretrizes para execução de um bom gerenciamento da comunicação e que podem ser adaptadas para diversas áreas profissionais.*

### **Abstract**

*This work aims to present solutions to the difficulties that architecture offices face due to poor communication in their interior projects and the lack of management of the parties involved, which directly influences their growth within this competitive market. The article demonstrates that information must be shared in the correct way, at the right time, generating engagement between team members and customers. For this reason, guidelines will be presented for implementing good communication management, which can be adapted for different professional areas.*

### **1. Introdução**

Cada vez mais profissionais estão fazendo uso das redes sociais para se inserirem ou se manterem atualizados no mercado de trabalho. Estas são excelentes ferramentas que permitem ao usuário expor suas competências técnicas e pessoais criando sua primeira conexão com futuros clientes, os chamados *prospects* ou *leads*. Por esse motivo, o profissional precisa dispor de um

discurso eloquente, uma escrita bem estruturada e todo seu conhecimento da área, gerando uma comunicação efetiva.

Na arquitetura em geral, além das formas de linguagem citadas acima, a comunicação é feita principalmente por meio de imagens. Um exemplo claro são os desenhos de plantas baixas, fundamentais para o entendimento de um projeto arquitetônico.

A propósito, o que é projeto? O PMI (*Project Management Institute*) o define como esforço temporário (não necessariamente de curta duração, mas possui início e fim predeterminados) empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Tem recursos limitados e é realizado por pessoas para pessoas a fim de alcançar um objetivo. [1] Desse modo, a comunicação eficaz entre as partes interessadas torna-se imprescindível para o bom andamento do trabalho.

Dentro do projeto e obra de arquitetura há diversos profissionais envolvidos, como: primeiramente, o arquiteto responsável, estagiários e/ou arquitetos parceiros, o cliente, um empreiteiro ou engenheiro e fornecedores (marceneiro, marmorista, vidraceiro, serralheiro, até mesmo atendentes de lojas e quem mais for necessário). Todas as partes precisam estar alinhadas entre si, de acordo com o que foi definido inicialmente no projeto.

Este cenário ressalta como o bom gerenciamento das comunicações é um fator determinante para alcançar um resultado de sucesso.

## 2. Gestão de projetos

Os projetos existem desde a época da Antiguidade, sendo as pirâmides do Egito e a muralha da China dois grandes exemplos. Eles surgem da necessidade de mudança e têm a função de concretizar planos e metas, de forma planejada e que seja possível dentro dos recursos existentes, gerando valor. [2] Esse é um dos pontos de impulsionamento para o início de um projeto, como mostra o ANEXO A.

Com o tempo, viu-se que a sistematização dos processos pelos quais os projetos passavam era indispensável, portanto, com a consolidação da Revolução Industrial ao final do século XIX, nasceu a gestão de projetos e esta vem evoluindo e sendo aprimorada desde então. [2]

Há 10 áreas de conhecimento que caracterizam os principais aspectos inseridos no gerenciamento de projetos, são elas:

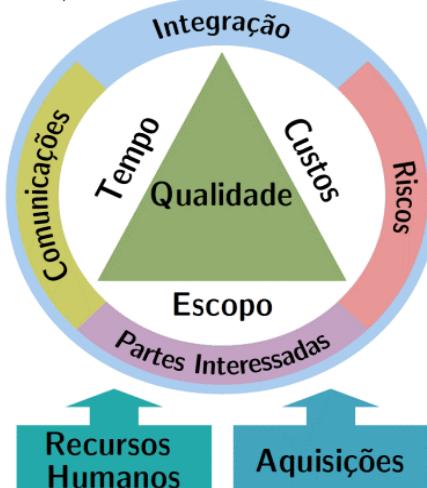
integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos, aquisições e partes interessadas ou stakeholders. [3] A figura 1 ilustra essas 10 áreas, colocando no centro o que é conhecido através do guia PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*), desenvolvido pelo PMI, como “restrição tripla”, que se refere às demandas de tempo, custo e escopo. O manejo destes 3 fatores impacta diretamente na qualidade do projeto. Em vista disso, deve haver um equilíbrio entre eles sempre que possível.

Diante disso, a função do gerente de projetos é conduzi-los com organização para que alcancem seus objetivos propostos. É responsável por planejar e coordenar suas atividades através dos processos e ainda possuir competência interpessoal. É nesse ponto onde entra a importância da comunicação efetiva, pois um gestor com a habilidade de lidar com as pessoas envolvidas (membros da equipe, clientes e outras partes interessadas) adequando às necessidades individuais e de acordo com a situação, conquista o sucesso no projeto.

*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.* (p.271) [4]

Figura 1 – As 10 áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos

© 2006-2015, Mário d'Ávila



Fonte: d'Ávila [3]

## 2.1. Comunicação

Comunicação é o “ato ou efeito de comunicar-se”. Também definida por:

*a capacidade de trocar ou discutir ideias, de dialogar, com vista ao bom entendimento entre pessoas [5]*

Tornou-se uma prática essencial para a vida em sociedade. Posto isto, a mensagem precisa ser clara e inteligível para que o receptor comprehenda da melhor forma o que o emissor deseja expressar. Há 4 modos de se comunicar: pela fala (comunicação verbal), por gestos (não-verbal), pela escrita e por imagens (visual). Assim que a informação é emitida, o comunicador tem a responsabilidade de verificar se esta foi entendida corretamente ou não por quem a recebeu. [6]

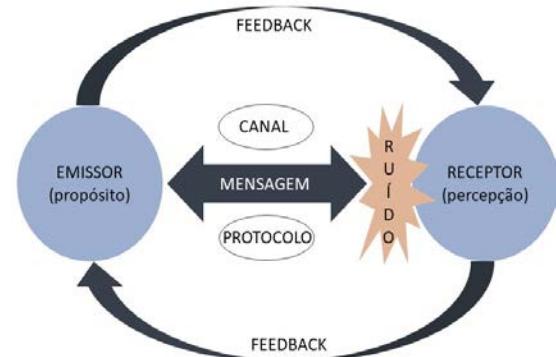
Ruídos e barreiras que prejudicam a comunicação plena entre as pessoas podem ser causados por alguns fatores como, idiomas diferentes, uso de gírias ou termos muito técnicos e dialetos incomuns.

Uma comunicação falha, com muitos ruídos, pode ocasionar prejuízos financeiros como é o caso da espaçonave *Mariner 1*, construída pela NASA (*National Aeronautics and Space Administration*) com objetivo de realizar experimentos no planeta Vênus e em seu espaço interplanetário. Foi lançada em 1962, mas apenas 4,8 minutos após sua decolagem teve a ordem para ser destruída por conta de um erro no código matemático dos sistemas de orientação. Esse erro causou mudança em sua rota e se a aeronave continuasse em curso certamente colidiria com áreas de navegação do oceano Atlântico Norte ou proximidades. [7] Ainda, erros por de comunicação podem ser fatais, a exemplo dos acidentes de avião.

Além disso, ainda deve-se considerar qual o melhor canal de comunicação a ser utilizado, dependendo do nível de formalidade, da urgência ou complexidade. Exemplos desses canais são: e-mail, ligação por telefone, chamada de vídeo, mensagem de texto, postagens em redes sociais, entre outros. Na figura 2 abaixo é possível ver os

elementos da comunicação e entender como eles funcionam de maneira simplificada.

Figura 2 – Elementos básicos da comunicação



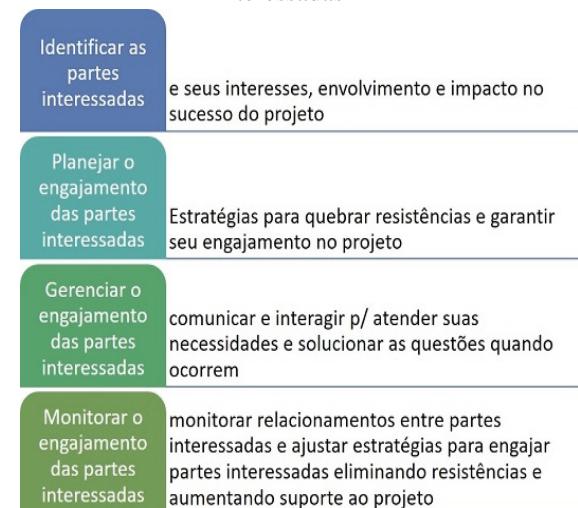
Fonte: Autor, modificada de Mattos [6]

## 2.2 Partes interessadas

Partes interessadas, também conhecidas pelo termo em inglês *stakeholders*, são todas as pessoas e/ou empresas envolvidas direta ou indiretamente no projeto e que possuem um certo grau de influência sobre este. Cada parte, por sua vez, tem um papel a desempenhar e deve cumpri-lo com responsabilidade para que se chegue no objetivo definido. [8]

É dever do gerente do projeto identificar logo no início quais são as partes interessadas, assim é possível gerenciar suas necessidades, interesses e alinhar expectativas para não ocorrerem erros e frustrações no futuro.

Figura 3 – Processos do gerenciamento das partes interessadas



Fonte: Montes [8]

As partes importantes para um projeto de arquitetura são:

- i. Arquiteto: responsável pela concepção do projeto e geralmente exerce também a função de gerente. Está presente em todas as etapas do início do projeto ao final da obra, fazendo seu acompanhamento. No fluxograma do APÊNDICE A está exposto de maneira resumida as etapas do projeto arquitetônico de interiores de um quarto de casal usado como exemplo, assumindo a assinatura do contrato já feita.
- ii. Equipe: arquitetos parceiros e estagiários que participam do processo criativo e dão suporte durante todo o andamento do projeto e acompanhamento da obra.
- iii. Cliente: tem suas necessidades atendidas pelo projeto, portanto é fundamental compreendê-lo bem. É essencial que esteja ciente do desenrolar de algumas etapas e seja informado caso haja intercorrências.
- iv. Patrocinador ou *Sponsor*, termo em inglês: responsável por suprir financeiramente o projeto e pela tomada de decisões relevantes. Nesse caso, o próprio cliente é quem assume esse papel.
- v. Fornecedores: são empresas, lojas ou trabalhadores individuais encarregados de executar o projeto fielmente conforme estabelecido pelo arquiteto.

### **2.3 Comunicação em um projeto de arquitetura de interiores**

Na arquitetura, a comunicação visual é demasiadamente importante, pois é através de desenhos técnicos e imagens em 3D, preferivelmente em alta resolução e realistas, que o arquiteto expressa os desejos do seu cliente e facilita o trabalho dos profissionais que irão executar o projeto. E para que este seja efetuado da maneira correta, condizente com o que o arquiteto idealizou e apresentou para o cliente, os seguintes desenhos devem ser concebidos na etapa do projeto executivo, considerando a reforma de todos os ambientes de um apartamento, por exemplo (contendo sala, cozinha, área de serviço, quartos e banheiros):

- i. Layout.
- ii. Planta de demolições e construções.
- iii. Planta de pontos elétricos.
- iv. Planta de pontos hidráulicos.
- v. Planta de teto refletido: contendo pontos de iluminação e rebaixo de gesso.
- vi. Planta de paginação de piso.
- vii. Cortes e/ou vistas: mostrando informações relevantes das paredes.
- viii. Detalhamento de marcenaria: novos móveis criados, descritos com medidas, acabamentos e acessórios.
- ix. Detalhamento de marmoraria: novas bancadas em pedra de banheiros, cozinha e área de serviço, descritos com medidas e acabamentos.
- x. Ampliações de áreas molhadas: desenhos detalhados de banheiros, cozinha e área de serviço em grande escala.

Esses desenhos são criados digitalmente a partir de softwares especializados para atender profissionais da área da arquitetura e do design. Na maioria das vezes, as plantas são feitas por mais de um profissional, não somente pelo arquiteto principal e por esse motivo é importante que os arquivos sejam padronizados.

Entretanto, antes da relação interna na equipe, ocorre o contato entre cliente e arquiteto e este precisa estar bastante atento para fazer as perguntas corretas e compreender as respostas, sabendo conduzir com maestria a reunião inicial, que é chamada de reunião de *briefing*. A partir daí é possível traduzir as necessidades desse cliente e colocá-las no papel em forma de projeto. Em seguida, há a relação arquiteto-fornecedores.

Todas essas relações precisam ser as mais transparentes possíveis para gerar confiança e engajamento entre as partes e o trabalho decorrer de maneira tranquila e sem aborrecimentos. Todavia as informações devem ser filtradas e distribuídas às pessoas certas no momento adequado.

O gerenciamento da comunicação entre todos os envolvidos no projeto é essencial pois:

*...apresenta ferramentas e técnicas para assegurar que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e apropriada atendendo os requisitos de comunicações das partes interessadas e aumentando seu engajamento.* (p.5) [9]

### 3. Problemática e solução

Muitos gerentes de projetos acabam priorizando prazos, custos e escopo em detrimento da comunicação, olvidando do tamanho benefício de se ter uma interação efetiva e saudável com as pessoas com quem está trabalhando. Apesar disso, a comunicação falha nos projetos e obras de arquitetura ainda é muito comum. Abaixo estão alguns dos fatores causadores desse problema:

i. Informalidade ao acordar assuntos importantes, como mudanças na quantidade de itens do escopo, atraso ou adiantamento do cronograma, aumento do orçamento, alterações no projeto arquitetônico, entre outros. O que pode acontecer com bastante frequência é o envio de mensagens ou conversas descontraídas, não havendo documentação que prove o que foi decidido. Isso ocorre nos quatro eixos de relação: arquiteto-equipe interna, arquiteto-fornecedores, arquiteto-cliente e fornecedores-cliente. Um exemplo prático é quando já no andamento da execução do projeto o cliente solicita diversas tarefas à equipe da obra, não sendo incluídas no contrato de prestação de serviços. Por consequência, essa equipe trabalha mais do que o planejado sem receber o pagamento adequado.

ii. Falta de informações ou erros nos desenhos técnicos, impossibilitando que os fornecedores consigam executar o serviço devidamente. Dessa forma, é necessário gastar um tempo que poderia ser melhor utilizado sanando qualquer dúvida que possa

surgir. Embora todo arquiteto tenha a obrigação de ter conhecimento suficiente para reproduzir plantas baixas de layout, elétrica, hidráulica, entre as outras citadas no item 2.3 deste artigo, cada um tem sua predisposição e está melhor qualificado para determinada atividade.

iii. Não alinhar as expectativas com o cliente. As percepções mudam constantemente no decorrer do projeto.

iv. Utilizar termos técnicos da profissão para tratar de assuntos com o cliente, que na maioria das vezes é uma pessoa leiga. Isso deixa a comunicação mais complexa e atrasa a tomada de decisões.

v. Gerenciamento falho das reuniões internas (entre arquitetos e estagiários) e externas (entre arquiteto e cliente). Certas informações podem acabar sendo omitidas ou distribuídas da forma errada e não sendo compreendidas. Mais ainda, não saber gerenciar o tempo de duração da reunião é prejudicial ao interesse de quem está participando.

vi. Falta de engajamento entre as partes envolvidas. Se o cliente não está interessado em certos assuntos, às vezes por serem muito técnicos, a equipe decide por si mesma podendo haver algum conflito e retrabalho posteriormente. Por esse motivo é importante manter o engajamento elevado.

#### 3.1. Métodos para gerenciamento da comunicação entre as partes interessadas

##### 3.1.1. Padronização de arquivos

A informação em si, os mecanismos e as tecnologias usados para comunicar se equiparam em níveis de importância. Os projetos de arquitetura são criados a partir de mais de um software, portanto, é necessário que toda a equipe de arquitetos e estagiários possua os mesmos programas, com versões compatíveis e um computador capaz de suportá-los. Lembrando que é a empresa a responsável por disponibilizar esses equipamentos aos funcionários.

Um detalhe importante, mas por vezes esquecido, é a padronização dos nomes dos

arquivos. Quando nomeados da forma correta se torna mais fácil identificá-los, principalmente se mais de um profissional estiver trabalhando no mesmo. Normalmente usa-se primeiro o nome do cliente; em seguida a abreviatura da etapa em que está o projeto: EP (estudo preliminar), AP (anteprojeto), PE (projeto executivo), DET (detalhamento); mais a sinalização da revisão: R00, R01, R02, indo até a quantidade máxima de revisões do projeto específico. Para exemplificar, o nome do cliente atual é José, a etapa em que se encontra o projeto é anteprojeto e o número da revisão é 2. Então a nomeação do arquivo trabalhado, para todos os envolvidos, deve ser José - AP - 02. [10]

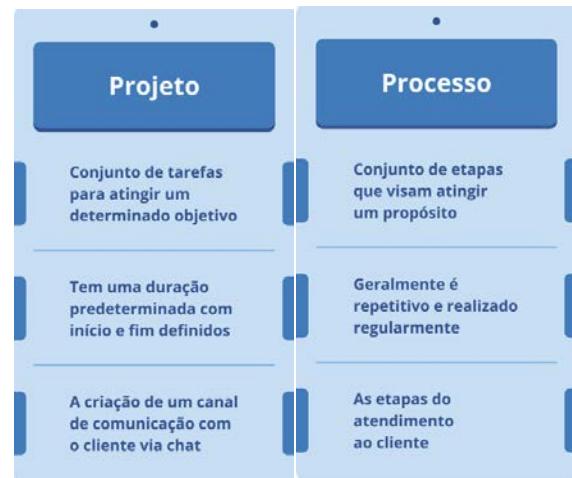
Não apenas a nomenclatura, mas os desenhos técnicos do projeto também precisam manter um certo padrão. Cada profissional possui sua própria maneira de projetar e comunicar sua ideia, mas dentro de um escritório/empresa a equipe deve seguir o padrão de projeto determinado pelo arquiteto-chefe quando se trata da versão final do trabalho a ser entregue para a obra, sempre seguindo as normas da ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas).

### **3.1.2. Processos e a estratégia Handoff**

Sabe-se que um projeto de arquitetura de interiores é único para determinado cliente, com usos e necessidades específicas, portanto não deve ser replicado. Entretanto, criar processos para determinadas atividades é fundamental para facilitar o trabalho do arquiteto e de sua equipe, mantendo todos em sintonia, alinhados com relação ao que fazer, quando e qual a melhor maneira.

Processo nada mais é do que um conjunto de atividades colocadas em sequência, organizadas e coordenadas a fim de atender a uma finalidade. [11] Diferindo de projeto, que possui duração predeterminada, processos geralmente são repetitivos. Segue abaixo um esquema diferenciando esses dois termos básicos do gerenciamento.

Figura 4 – Projeto x Processo



Fonte: Sydle [12]

Todo escritório precisa mapear seus processos o quanto antes, pois isso garante qualidade de serviço, ganho de tempo e permite identificar e eliminar tarefas desnecessárias. O primeiro passo para o mapeamento dos processos é identificar as atividades que possivelmente se repetem e que poderiam se tornar um padrão, além de reconhecer em que ordem devem ocorrer para gerar um passo-a-passo a ser seguido. Processos podem ir dos mais simples, como a maneira de atender os telefonemas da empresa ou de salvar os arquivos (padronização já comentada no item 3.1.1), aos mais complexos como contratação de estagiários ou tudo o que precisa estar contido em uma planta executiva.

Para exemplificar, a planta de pontos elétricos não pode ser feita antes do layout pronto porque a localização dos mobiliários influencia diretamente na locação desses pontos. Já a planta de paginação de piso e a planta de gesso/teto não possuem ordem fixa para serem realizadas. Além disso, é importante haver um *checklist* de itens essenciais para cada planta executiva e deve ser conferido sempre na correção e finalização dos desenhos. Dessa forma, toda criação do escritório terá a mesma linguagem, comunicando exatamente o necessário. Vale ressaltar que todos os processos precisam estar em constante melhoria, se atualizando de acordo com o que faz sentido para o escritório/empresa.

O processo citado acima tem relação com a fase de concepção dos desenhos de um projeto de arquitetura. Ainda há muitos outros, para cada área dentro de um escritório como a de gestão, do financeiro, do audiovisual, do marketing e mais quantos setores existirem.

Visto a importância dos processos, já que otimizam e facilitam o trabalho de quem os utiliza, em determinado momento há necessidade de transferir essas informações para outros funcionários, principalmente à medida que o negócio se expande. Um sistema bem estruturado garante a baixa probabilidade ou nula de ocorrer algum erro que gere altos impactos e prejuízos à empresa. Nesse ponto introduz-se a estratégia *handoff* que nada mais é do que a passagem de conhecimentos, responsabilidades ou dados pelos integrantes da equipe a fim de assegurar que as informações completas e corretas sejam repassadas de forma segura, dificultando brechas na comunicação.

A maneira mais simples de implementar o *handoff* é elaborar um checklist, como mencionado dois parágrafos acima para correção das plantas arquitetônicas, assim o time é capaz de dar seguimento às tarefas sem que precise sempre da supervisão do responsável, pois há um padrão a ser seguido. [13]

### **3.1.3. Reuniões**

São fundamentais para início e desenvolvimento de um projeto, é onde ocorrem as principais tomadas de decisão, assinaturas de contrato e transmissão de informações relevantes para o futuro do trabalho. Por esses motivos, a reunião também necessita de gerenciamento e isto fica a encargo do gerente de projetos, que normalmente é o arquiteto-chefe dono do escritório. Sobretudo, antes deve-se avaliar qual o intuito da reunião e se há realmente necessidade porque em muitos casos uma simples troca de *e-mails* é capaz de solucionar a demanda.

Visto a indispensabilidade de realizar uma reunião, a primeira etapa a ser pensada é seu planejamento. Nele estão inclusos: a

definição do objetivo; os temas que serão abordados e preparação com as informações necessárias a serem discutidas; quais serão os participantes e a checagem de suas disponibilidades. Também é nesta fase em que o papel que cada integrante da equipe realizará durante o encontro é definido, por exemplo, quem irá conduzir, quem será o responsável pela documentação da ata e quem ficará como suporte para o que mais for solicitado no momento.

Na segunda etapa, durante a reunião, acontece: o alinhamento de expectativas, entendendo o mais precisamente possível as necessidades do cliente e o que ele espera do projeto, sempre adequando-as à realidade. É nesse momento em que as habilidades de comunicação interpessoal são postas à prova porque esse ajuste de expectativas contribui diretamente para o sucesso e qualidade do projeto; o registro formal das principais decisões, apontando se houve ou não mudanças, quais foram, quem as solicitou, quem será o responsável por realizá-las e o prazo para tal; por fim, o *feedback* para certificar que todos estão em concordância, se restou algum assunto pendente ou dúvida e se há ainda informações a serem acrescentadas.

Os passos descritos acima se denominam boas práticas e são de extrema relevância para o bom desempenho da reunião. Todo gerente de projeto deve prezar pela produtividade e objetividade ao requisitar um encontro. A comunicação de qualidade é o ponto-chave para uma excelente condução de conversa e evita a perda de foco e tempo. [10,14]

### **3.1.4. Contratos**

Quando o cliente procura o arquiteto para realizar seu projeto e concorda com o orçamento dado, essa decisão obrigatoriamente precisa ser formalizada por um documento legal. Nele devem estar contidas as informações de valores e condições de pagamento, cronograma básico e etapas de execução, o que faz parte do escopo de trabalho e o que não está incluso (restrições) escrito detalhadamente, dados dos responsáveis pelo projeto e do cliente (partes interessadas) e qual a periodicidade em que

haverá visitas à obra para acompanhamento. Um contrato bem escrito, com as informações necessárias já é um grande caminho para o êxito do trabalho. [15]

Logo no ato da assinatura é essencial explicar para o cliente todos os pontos contratuais e questionar se ele possui alguma dúvida. Isto nada mais é do que alinhar as expectativas dele com o que será entregue, evitando desentendimentos futuros e que ele se sinta frustrado durante a execução do serviço. Aqui, o arquiteto expõe suas próprias obrigações assim como os deveres do cliente. Esclarecer quais são as etapas, prazos, limites, como fazer contato com a equipe, entre outras informações relevantes é fazer com que ele se sinta confortável e confiante quanto aos processos realizados no escritório. Tudo combinado em contrato precisa ser posto em prática e quando algo a mais é entregue ou acontece antes do prazo proposto aumenta o valor percebido do cliente quanto ao projeto e ao arquiteto.

Ainda para complementar o conteúdo do contrato, é válido também apresentar para o cliente uma tabela contendo a técnica 5W2H. É bastante eficaz e serve como uma orientação, pois ajuda a entender as necessidades que o cliente possui, documentá-las e em seguida resolver esse problema. A técnica consiste em 7 perguntas “What? Why? Who? When? Where? How? How much?” e à medida que são respondidas é possível ter uma visão macro mais clara da viabilidade do projeto. [16] É possível ver um exemplo na tabela representada abaixo.

Tabela 1 – Técnica 5W2H em um projeto

WHAT? (O QUE?)	Qual será o projeto? O que será executado?
WHY? (POR QUE?)	Por que o cliente precisa reformar tal ambiente(s)? Quais são as necessidades dele?
WHO? (QUEM?)	Quem toma as principais decisões (clientes)? Quem faz o pagamento (clientes)? Quem são os responsáveis por esse projeto (arquitetos)?
WHEN? (QUANDO?)	Quando as etapas serão entregues? Quanto tempo leva entre uma e outra?
WHERE?	Qual o local da reforma? É casa

(ONDE?)	ou apartamento (variância de regras de condomínio, por exemplo)?
HOW? (COMO?)	Quais métodos de projeto serão utilizados? Softwares? Maneiras de apresentação? Estilos arquitetônicos?
HOW MUCH? (QUANTO?)	Quanto custará o projeto? Quanto o cliente está disposto a gastar nessa reforma (assim o arquiteto cria algo de acordo)?

Fonte: Autor (2022)

### 3.1.5. Troca de lições aprendidas

Todo projeto, seja bem-sucedido ou não, gera aprendizados. Assim como aprender com os erros serve de base para o amadurecimento dos profissionais e consequentemente da empresa, os sucessos apontam que esse é o caminho certo a ser seguido. Portanto, esses acontecimentos precisam ser comentados e discutidos dentro do escritório entre a equipe, durante e após a finalização de cada trabalho.

As lições aprendidas são documentadas e devem estar disponíveis para que toda a equipe leia sempre que necessário, além de se manterem em constante atualização. Essa é uma comunicação interna feita de forma consistente, porém natural. É essencial para a melhoria dos processos projetuais. [10]

## 4. Considerações finais

Este artigo mostrou que a comunicação é um dos principais pontos para o sucesso de um negócio, principalmente quando se lida com pessoas na maioria do tempo, como é o caso da profissão de arquiteto. Um projeto de arquitetura possui diversos envolvidos, desde o cliente até o profissional que vai executá-lo. Por esse motivo, é imprescindível que o líder da empresa se comunique com todos ao seu redor com eloquência, sabendo separar as informações de acordo com a parte interessada com quem está lidando no momento.

A falta de alinhamento de necessidades e expectativas com o cliente e não documentar escopo e prazos exatos no contrato ou simplesmente não redigir um são erros gravíssimos que podem levar ao fracasso do

projeto. Diante disto, ter uma equipe capacitada, contratos bem estruturados, um bom planejamento estratégico e acima de tudo, uma boa gerência do escritório garante que tudo funcione da maneira correta.

## 5. Referências

- [1] PMI. Project Management Institute. *A guide to the project management body of knowledge - PMBOK Guide*, 7<sup>a</sup> ed., 2021
- [2] GEMBA GROUP. Disponível em: <https://gembagroup.com.br/2019/08/06/o-que-e-e-para-que-serve-um-projeto/>. Acesso em março 2022.
- [3] D'ÁVILA, Márcio. “PMBOK e Gerenciamento de Projetos” 20 out. 2021. Disponível em: <http://www.mhavila.com.br/topicos/gestao/pmbok.html>. Acesso em março 2022.
- [4] VERZUH, Eric. *MBA compacto: gestão de projetos*. Tradução: André de L. Cardoso. 11 edição. Rio de Janeiro: Elsevier. 2000. p. 395.
- [5] AURELIO, *O mini dicionário da língua portuguesa*. 6<sup>a</sup> edição revista e atualizada. Curitiba, janeiro de 2005
- [6] MATTOS, Paulo. *O que é comunicação?* jul. 2010. Disponível em: <https://paulocmattos.wordpress.com/2010/07/29/o-que-e-comunicacao/>. Acesso em março 2022.
- [7] EDN. “*Mariner 1 destroyed due to code error, July 22, 1962*”. 22 jul. 2019. Disponível em: <https://www.edn.com/mariner-1-destroyed-due-to-code-error-july-22-1962/>. Acesso em abril 2022.
- [8] PMO Escritório de projetos. “*Gerenciamento das partes interessadas: O que é e como fazer*”. 19 ago. 2021. Disponível em: <https://escritoriodeprojetos.com.br/gerenciamento-das-partes-interessadas-do-projeto>. Acesso em abril 2022.
- [9] MONTES, Eduardo. “*Gerenciamento das Comunicações*”. 2020
- [10] BEZERRA, Tiago. “*Como gerenciar a comunicação em projetos arquitetônicos*” 18 set. 2017. Disponível em: [https://tiagobezerra.com/como\\_gerenciar\\_a\\_comunicacao\\_em\\_projetos\\_arquitetonicos/](https://tiagobezerra.com/como_gerenciar_a_comunicacao_em_projetos_arquitetonicos/). Acesso em maio 2022.
- [11] VIVA DECORA. “*O que é gestão por processos para arquitetos e designers de interiores*” 17 jul. 2017. Disponível em: <https://www.vivadecora.com.br/pro/o-que-e-gestao-por-processos/>. Acesso em junho 2022.
- [12] SYDLE. “*Projetos e processos: qual é a diferença e como melhorá-los no seu negócio*” 30 set. 2021. Disponível em: <https://www.sydle.com.br/blog/diferenca-projetos-e-processos-614e0b94a9d8415db4cb36d0/>. Acesso em junho 2022.
- [13] EBOX. “*O que é handoff e como utilizá-lo para otimizar os processos da empresa?*” 29 mai. 2020. Disponível em: <https://www.eboxdigital.com.br/blog/o-que-e-hand-off-e-como-utiliza-lo-para-otimizar-os-processos-da-empresa>. Acesso em julho 2022.
- [14] PMO Escritório de projetos. “*Reuniões*” 27 mar. 2021. Disponível em: <https://escritoriodeprojetos.com.br/reunoes>. Acesso em julho 2022.
- [15] JUSBRASIL. “*5 cláusulas que não podem faltar no seu contrato de prestação de serviços de arquitetura*”. 2021. Disponível em: <https://ednamazon.jusbrasil.com.br/artigos/1250274131/5-clausulas-que-nao-podem-faltar-no-seu-contrato-de-prestacao-de-servicos-de-arquitetura>. Acesso em julho 2022.
- [16] PMO Escritório de projetos. “*5W2H*” 21 out. 2021. Disponível em: <https://escritoriodeprojetos.com.br/5w2h>. Acesso em julho 2022.

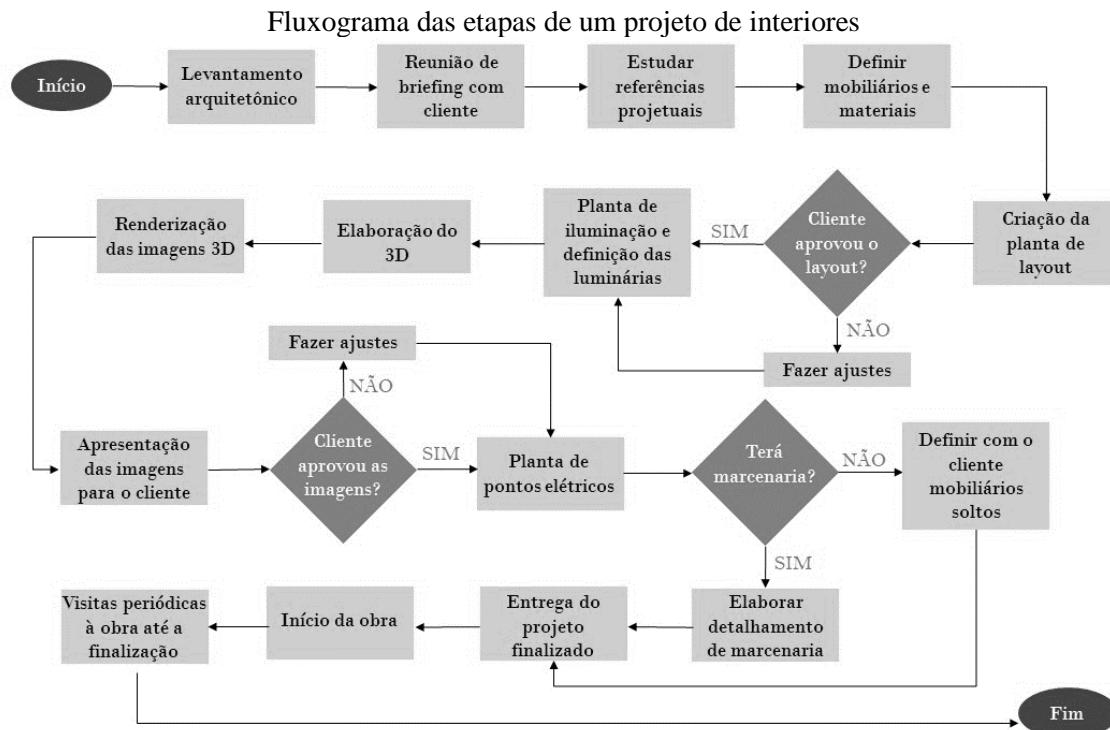
## 6. Anexos e Apêndices

### ANEXO A



Fonte: Gemba group [2]

### APÊNDICE A



Fonte: Autor (2022)