

Proposta de ferramenta de análise para avaliação do conhecimento em gestão de projetos de escritórios de design de interiores

Vânia Baptista Morais

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Design

2016



**ESCOLA DE ENGENHARIA
FACULDADE DE ARQUITETURA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN
MESTRADO EM DESIGN**

Vânia Baptista Morais

**PROPOSTA DE FERRAMENTA DE ANÁLISE PARA AVALIAÇÃO DO
CONHECIMENTO EM GESTÃO DE PROJETOS DE ESCRITÓRIOS DE
DESIGN DE INTERIORES**

Porto Alegre

2016



**ESCOLA DE ENGENHARIA
FACULDADE DE ARQUITETURA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN
MESTRADO EM DESIGN**

Vânia Baptista Morais

**PROPOSTA DE FERRAMENTA DE ANÁLISE PARA AVALIAÇÃO DO
CONHECIMENTO EM GESTÃO DE PROJETOS DE ESCRITÓRIOS DE
DESIGN DE INTERIORES**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Design da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Design.

Orientador: Prof. Dr. Maurício Moreira e Silva Bernardes

Porto Alegre

2016

Vânia Baptista Moraes

**PROPOSTA DE FERRAMENTA DE ANÁLISE PARA AVALIAÇÃO DO
CONHECIMENTO EM GESTÃO DE PROJETOS DE ESCRITÓRIOS DE
DESIGN DE INTERIORES**

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre em Design e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Design da UFRGS

Porto Alegre, 03 de fevereiro de 2016.

Prof. Dr. Régio Pierre da Silva

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Design da UFRGS

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Maurício Moreira e Silva Bernardes

Orientador - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof. Dra. Jocelise Jacques de Jacques

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Daniel Sergio Presta García

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Paulo Edi Rivero Martins

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, professor Maurício Bernardes, por todos os conhecimentos e ensinamentos transmitidos para a realização da minha pesquisa.

A todos os membros da banca, professora Jocelise Jacques de Jacques, professor Daniel Sérgio Presta Garcia e ao professor Paulo Edi Rivero Martins, pela disponibilidade em contribuir com o meu trabalho.

Aos meus pais, que além de estarem incondicionalmente ao meu lado, são o meu porto seguro, e os meus maiores exemplos e referências, a eles, minha gratidão e amor eterno.

Aos meus avós, que sempre primaram por deixar como legado para toda a família a educação.

Ao Sebastião, Esmeralda, Tia Ângela, Maria e todos os outros seres iluminados que me acompanham em qualquer jornada.

A minha amiga/irmã Cristina Morandi Sehn, pela amizade sólida que construímos ao longo dos anos, e a cumplicidade e carinho do dia a dia, em que tenho a sorte de poder contar com ela, sempre.

A todos os escritórios que disponibilizaram do seu tempo para gentilmente contribuir para essa pesquisa.

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul pela excelência do ensino em que pude satisfatoriamente usufruir.

Morais, Vânia Baptista

Proposta de ferramenta de análise para avaliação do conhecimento em gestão de projetos de escritórios de design de interiores/ Vânia Baptista
Morais. – 2016.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
Escola de Engenharia. Faculdade de Arquitetura. Programa de Pós-
graduação em Design. Porto Alegre, BR-RS, 2016.

Orientador: Prof. Dr. Maurício Moreira e Silva Bernardes

1.Design de Interiores. 2. Avaliação do Conhecimento 3.Gestão de Projetos.

RESUMO

Morais, Vânia B. **Proposta de ferramenta de análise para avaliação do conhecimento em gestão de projetos de escritórios de design de interiores.** 2016. Dissertação (Mestrado em Design) - PGDESIGN - UFRGS - Porto Alegre.

A presente pesquisa teve como foco central, desenvolver uma análise que permitiu avaliar o conhecimento em gestão de projetos dentro de escritórios de design de interiores. Diante disto, foi realizada uma pesquisa exploratória, de ordem qualitativa, a fim de compreender a percepção dos gestores desses escritórios. Com isso, buscou-se obter informações que pudessem fornecer respostas sobre seus conhecimentos nas áreas relacionadas à gestão de projetos. A avaliação do conhecimento foi importante, pois permitiu identificar elementos que venham a aprimorar estruturas curriculares de cursos de design de interiores, capacitando de maneira mais eficaz, seus graduados. No entanto, não foi encontrada na literatura, pesquisa ligada a área de avaliação e gestão do conhecimento em escritórios de design de interiores. Assim sendo, estimou-se ao fim da pesquisa que a análise proposta tratasse do cenário atual, podendo auxiliar e contribuir para que se estabeleça um padrão que avalie o conhecimento dentro dos escritórios de design de interiores. O estudo permitiu concluir que nenhum dos escritórios que participaram da pesquisa faz uso de metodologias para gerenciar seus projetos. Desta forma, observou-se que cada escritório desenvolve seu próprio processo gerencial, tendo como referência suas próprias práticas de trabalho.

Palavras-chave: Design de interiores, gestão de projetos, avaliação do conhecimento.

ABSTRACT

Morais, Vânia B. **Proposal for analysis to evaluate knowledge in management Office Project Interior Design**. 2016. Dissertação (Mestrado em Design) - PGDESIGN - UFRGS - Porto Alegre.

This research had as its central focus, develop an analysis that allowed evaluate knowledge in project management within interior design offices. Given this, an exploratory research was conducted in qualitative, in order to understand the perception of managers of these offices. Thus, it sought to obtain information that could provide answers about their knowledge in areas related to project management. The evaluation of knowledge was important because it allowed us to identify elements that may improve curriculum structures of interior design courses, enabling more effectively, its graduates. However, it was not found in the literature, research linked the area of assessment and management of knowledge in interior design offices. Therefore, it estimated the end of the research that the analysis dealt with the current situation and can assist and contribute to the establishment of a standard to assess the knowledge within the interior design offices. The study found that none of the firms that participated in the survey makes use of methods to manage your projects. Thus, it was observed that every office develops its own management process, taking as a reference its own work practices.

Key-words: Interior design, project management, estimation of knowledge.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Número de instituições de ensino por estado em design de interiores no Brasil.	20
Figura 2 - Instituições de ensino superior em design de interiores no Brasil....	21
Figura 3 - Cursos de especialização em design e arquitetura de interiores.	21
Figura 4 - Estados brasileiros com cursos de pós-graduação em design de interiores.....	22
Figura 5 - Atuação profissional em design de interiores registrada pela ABD. .	23
Figura 6 - Prioridades no design de interiores.....	32
Figura 7 - Escritórios formais em design no Brasil.	33
Figura 8 - Grupos de processos de gerenciamento de projetos.....	37
Figura 9 - Fluxograma da visão geral das áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos.	41
Figura 10 - Áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos.	47
Figura 11 – Delineamento da pesquisa.	48

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Áreas de pesquisa publicada no ano de 2012 no Journal of Interior Design.	24
Quadro 2 - Áreas de pesquisa publicada no ano de 2013 no Journal of Interior Design.	25
Quadro 3 - Áreas de pesquisa publicada no ano de 2014 no Journal of Interior Design.	26
Quadro 4 - Conhecimentos em gestão de projetos.	52
Quadro 5 - Gerenciamento de integração do projeto.	52
Quadro 6 - Gerenciamento do escopo.	52
Quadro 7 - Gerenciamento de tempo.	53
Quadro 8 - Gerenciamento de custos.	53
Quadro 9 - Gerenciamento da qualidade.	54
Quadro 10 - Gerenciamento de recursos humanos.	54
Quadro 11 - Gerenciamento das comunicações.	55
Quadro 12 - Gerenciamento de risco.	55
Quadro 13 - Gerenciamento de aquisições.	55
Quadro 14 - Análise de entrevista - Escritório A.	60
Quadro 15 - Análise de entrevista - Escritório A.	61
Quadro 16 - Análise de entrevista - Escritório B.	64
Quadro 17 - Análise de entrevista - Escritório B.	65
Quadro 18 - Análise de entrevista - Escritório C.	69
Quadro 19 - Análise de entrevista - Escritório C.	70
Quadro 20 - Análise de entrevista - Escritório D.	74
Quadro 21 - Análise de entrevista - Escritório D.	75
Quadro 22 - Análise de entrevista - Escritório E.	79
Quadro 23 - Análise de entrevista - Escritório E.	80
Quadro 24 - Análise de entrevista - Escritório F.	85
Quadro 25 - Análise de entrevista - Escritório F.	86
Quadro 26 - Análise de entrevista - Escritório G.	91
Quadro 27 - Análise de entrevista - Escritório G.	92
Quadro 28 - Análise conjunta Quadro H.	95

Quadro 29 - Análise conjunta Quadro I.	96
Quadro 30 - Análise conjunta Quadro J.....	97
Quadro 31 - Análise conjunta Quadro K.....	98
Quadro 32 - Análise conjunta Quadro L.	99

LISTA DE SIGLAS

ABD	Associação Brasileira de Designers de Interiores
CBD	Centro Brasileiro de Design
CNAE	Classificação Nacional de Atividade Econômica
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IIDA	<i>International Interior Design Association</i>
MBA	<i>Master Business Administration</i>
MEC	Ministério da Educação
TEM	Ministério do Trabalho e Emprego
PGDESIGN	Programa de Pós-Graduação em Design
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo Geral	16
1.2.2 Objetivos específicos.....	16
1.3 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 DESIGN DE INTERIORES NO BRASIL.....	17
2.2 GESTÃO DE PROJETOS	26
2.2.1 Gestão de projetos em escritórios de design de interiores.....	31
2.3 MEDIÇÃO DE DESEMPENHO	33
2.4 GRUPOS DE PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	36
2.4.1 Grupo de processo de iniciação	37
2.4.2 Grupo de processo de planejamento	38
2.4.3 Grupo de processo de execução.....	39
2.4.4 Grupo de processo de monitoramento e controle	39
2.4.5 Grupo de processo de encerramento	40
2.5 ÁREAS DE CONHECIMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS ..	40
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	47
3.1 CARACTERIZAÇÃO E UNIVERSO DA PESQUISA	47
3.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	47
3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA	48
3.3.1 Revisão Bibliográfica	48
3.3.2 Planejamento	49
3.3.3 Execução.....	50
3.3.4 Conclusão	50
3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	51
3.5 PROPOSTAS SEMIESTRUTURADA DE FERRAMENTA PARA ANÁLISE	51
3.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
4 ESTUDOS DE CASO	57
4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS	57
4.2 ESTUDO DE CASO EM ESCRITÓRIO DE DESIGN DE INTERIORES – ESCRITÓRIO A.....	57

4.3 ESTUDO DE CASO EM ESCRITÓRIO DE DESIGN DE INTERIORES – ESCRITÓRIO B.....	62
4.4 ESTUDO DE CASO EM ESCRITÓRIO DE DESIGN DE INTERIORES – ESCRITÓRIO C	66
4.5 ESTUDO DE CASO EM ESCRITÓRIO DE DESIGN DE INTERIORES – ESCRITÓRIO D	71
4.6 ESTUDO DE CASO EM ESCRITÓRIO DE DESIGN DE INTERIORES – ESCRITÓRIO E.....	76
4.7 ESTUDO DE CASO EM ESCRITÓRIO DE DESIGN DE INTERIORES – ESCRITÓRIO F.....	81
4.8 ESTUDO DE CASO EM ESCRITÓRIO DE DESIGN DE INTERIORES – ESCRITÓRIO G	87
5. ANÁLISE CONJUNTA	93
6. CONCLUSÕES	100
6.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE O MÉTODO DE COLETA DE DADOS.....	100
6.2 SÍNTESE DOS PRINCIPAIS RESULTADOS E CONCLUÇÕES.....	101
6.3 SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS	102
REFERÊNCIAS.....	103
APÊNDICE 1 - INSTRUMENTO DE PESQUISA: ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE ESCRITÓRIO A	113
APÊNDICE 2 - INSTRUMENTO DE PESQUISA: ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE ESCRITÓRIO B.....	122
APÊNDICE 3 - INSTRUMENTO DE PESQUISA: ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE ESCRITÓRIO C.....	131
APÊNDICE 4 - INSTRUMENTO DE PESQUISA: ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE ESCRITÓRIO D.....	139
APÊNDICE 5 - INSTRUMENTO DE PESQUISA: ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE ESCRITÓRIO E	148
APÊNDICE 6 - INSTRUMENTO DE PESQUISA: ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE ESCRITÓRIO F	156
APÊNDICE 7 - INSTRUMENTO DE PESQUISA: ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE ESCRITÓRIO G.....	165

1 INTRODUÇÃO

Segundo dados fornecido pelo MEC (2015) verificou-se que, atualmente, 49% das instituições de ensino que dispõem do curso de design de interiores no Brasil não possuem disciplinas de gestão. Estes dados apontaram também que no estado do Rio Grande do Sul, no qual foi realizada esta pesquisa, não foram encontradas nenhuma instituição com disciplinas de gestão. Isso pode demonstrar a ausência de uma disciplina rica em conhecimentos fundamentais, nas matrizes curriculares desses cursos, tendo em vista a importância de conhecimentos de gestão na formação do designer. Contudo, para Valle et al. (2007), a gestão consiste em aplicar conhecimentos, para cumprir os objetivos estabelecidos, dos produtos ou serviços que a empresa desenvolve ou realiza. Drucker (2008) complementa ainda que, a gestão é trabalho, tarefa e disciplina, conta com suas próprias habilidades, ferramentas e técnicas, baseadas em um corpo organizado de conhecimento.

Sem conhecer ferramentas de gestão de projetos, escritórios de design de interiores acabam por focar em conhecimentos técnicos, não gerenciais, inerentes a sua área de atuação. Diante disto, o crescimento da necessidade de gestão profissional de projetos de design se expande na proporção que o campo de atuação do profissional da área de design está cada vez mais amplo (ANDRADE, 2009). De acordo com o PMBOK (2008), o gerenciamento de projetos consiste em planejar e controlar atividades com o propósito de se fazer cumprir as metas de um determinado empreendimento. De maneira complementar, Heldman (2006) define que para a efetivação dos requisitos de um projeto, é fundamental a implementação de conhecimento, de aptidões, de técnicas e ferramentas de gestão em uma empresa. Dessa forma, as atividades desempenhadas dentro de um escritório de design de interiores, por vezes, demandam o desenvolvimento de funções gerenciais relativas ao seu segmento de atuação, no qual esses escritórios fazem parte. Deste modo, os profissionais que ali estão inseridos, exercem muitas vezes, apenas suas funções de designer e não de gestores. Essa definição fica clara no trabalho de Kotler e Brandão (1998), que estabelecem o design como uma tentativa de reunir o contentamento do cliente com os ganhos financeiros da empresa.

Através dos estudos de caso, a presente pesquisa pretendeu estudar como o conhecimento em gestão de projetos impacta no desempenho de escritórios de design de interiores, de acordo com a percepção de seus gestores. Neste sentido, procurou-se desenvolver uma ferramenta para analisar o conhecimento em gestão de projetos dos gestores desses escritórios. O estudo é importante, pois não foram encontradas formas de se avaliar o conhecimento em gestão de projetos, por meio de ferramentas consolidadas, dentro de escritórios de design de interiores. Ressalta-se que este trabalho não se destina a pesquisar temas sobre gestão do conhecimento, mas verificar formas de avaliar o conhecimento em gestão de projetos em caráter exploratório, através dos estudos de caso. Avaliação do conhecimento segundo Probst et al. (2000), consiste na análise do capital intelectual da empresa, ou seja, nos seus ativos não materiais.

Para aplicação da pesquisa, foram realizados estudos de casos em escritórios que prestam serviços em design de interiores, localizados em Porto Alegre, Rio Grande do Sul. O estudo foi desenvolvido através de uma pesquisa qualitativa e exploratória, com entrevistas em profundidade, onde foram aplicadas com os gerentes de projetos de cada escritório. Foi elaborada uma entrevista semiestruturada com intuito de identificar questões referentes à forma na qual são gerenciados os projetos nesses escritórios. A entrevista será baseada nos trabalhos de PMBOK (2008), Kerzner (2009), Burke (2003), Piotrowski e Fasid (2008) e Burstein e Stasiowski (1997). Esses trabalhos apresentam em concordância as áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos, que serviram de referência para a formulação da ferramenta de análise para a concepção das entrevistas. Após a realização das entrevistas, foram consolidadas as informações coletadas através de uma análise de conteúdo. De acordo com Bardin (2011), a análise de conteúdo é a etapa principal de um projeto de pesquisa, pois nela consta a interpretação dos dados que foram obtidos através da pesquisa.

1.2 OBJETIVOS

Este ítem apresenta o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral da pesquisa é propor uma ferramenta de análise para avaliação do conhecimento em gestão de projetos de escritórios de design de interiores.

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- a) Analisar o conhecimento em gestão de projetos de designers de interiores.
- b) Analisar como é realizado o processo metodológico de gerenciamento de projetos nos escritórios.
- c) Analisar as publicações do *Journal of Interior Design*, a fim de verificar se há artigos publicados sobre gestão ou gestão de projetos.
- d) Analisar as matrizes curriculares das instituições de ensino em design de interiores no Brasil, com a finalidade de verificar e quantificar as disciplinas de gestão ou gestão de projetos.

1.3 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA

Para realização deste trabalho, foram levadas em consideração as delimitações que seguem:

- a) Este trabalho foi realizado no campo de projetos em escritórios de design/arquitetura de interiores.
- b) Esta pesquisa foi realizada em conjunto com escritórios, que prestam serviços em design/arquitetura de interiores, com suas sedes em Porto Alegre, no estado do Rio Grande do Sul.
- c) Este estudo está delimitado a uma pesquisa exploratória e qualitativa, a fim de avaliar o conhecimento em gestão de projetos, dos gestores, em escritórios de design/arquitetura de interiores.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo versa sobre o contexto da área de design de interiores no Brasil e trata da revisão de conceitos referentes à gestão de projetos em escritórios de design de interiores. Serão apresentados elementos teóricos provenientes da pesquisa em bibliografias, com o propósito de fundamentar a pesquisa a que foi desenvolvida.

2.1 DESIGN DE INTERIORES NO BRASIL

Tendo início em um panorama com influências do passado, o design teve como marco histórico a Revolução Industrial, ocorrida na Inglaterra.

Gurgel (2007) trata a revolução da seguinte forma:

“Essa revolução, tão importante por diferentes aspectos socioeconômicos e culturais, foi importantíssima para o design, por ter favorecido o seu nascimento. Com a possibilidade de tecidos, cerâmicas e produtos industrializados, ocorreu à substituição natural dos até então produtos artesanais e, com ela, a necessidade de “designers” para criar e desenvolver os novos produtos” (GURGEL, 2007, p. 88).

Entretanto, o design de interiores no Brasil, por sua vez, de acordo com Ribeiro (2010) pode ser considerado recente, tendo início entre 1940 e 1950. Segundo a autora, essa era uma atividade restrita a poucos, a uma elite bem específica, que disponibilizava de recursos para ter acesso aos serviços prestados por decoradores, marceneiros e antiquários. Naquela época, as atividades eram restritas basicamente a São Paulo e Rio de Janeiro.

Desta forma, nomes como Sérgio Rodrigues e Joaquim Tenreiro foram se popularizando para outras classes sociais, para o design e para a decoração no Brasil. Contudo, esses dois nomes foram de notória importância para o design brasileiro. Sérgio Rodrigues, arquiteto carioca, sempre buscou desenvolver móveis priorizando o destaque a identidade nacional, e foi o primeiro brasileiro a ter peças reconhecidas internacionalmente. Já Joaquim Tenreiro, é considerado por alguns autores como “pai” do design de móveis brasileiro. O artesão português atribuía aos seus projetos, leveza e

funcionalidade, caracterizadas pela utilização de madeiras brasileiras e adaptados ao clima tropical do país (GURGEL, 2007). Diante disto, a autora complementa ainda, que os primeiros cursos destinados à formação e capacitação específicas da área surgiram entre 1970 e 1980. A partir de então, foram criados eventos que destacavam e enfatizavam profissionais da área. Esse é o exemplo da Casa Cor, que se tornou em pouco tempo, a maior mostra de decoração do país, e atualmente é a maior evento de arquitetura, decoração, design e paisagismo das Américas.

Mesmo com tantas influências do passado, e com um presente repleto de reconhecimentos, o design ainda é uma profissão não regulamentada no Brasil. Assim sendo, o design, diferencia-se de outras profissões que possuem conselhos, que zelam pelas classes que representam. Entretanto, é atribuído aos cursos de design, e suas respectivas habilitações, o reconhecimento do Ministério da Educação (MEC), assim como no Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), conforme consta no “Catálogo geral de Profissões”. Desta forma, o design de interiores é definido, segundo o MTE (2014), como uma atividade onde se “projetam e executam soluções para espaços internos residenciais, comerciais e industriais visando à estética, o bem-estar e o conforto”. Com a ausência de um conselho que fiscalize a profissão, se formaram associações que lutam pela regulamentação do design de interiores como atividade profissional.

Uma das associações de maior evidência no Brasil é a “Associação Brasileira de Designers de Interiores” (ABD). Mesmo não sendo habilitada a fiscalizar a profissão, a ABD é uma entidade que busca além da regulamentação, estabelecer a importância do profissional de design de interiores e fortalecer o desempenho desta atividade como profissão. Segundo a ABD (2014), “o designer de interiores é uma pessoa qualificada por formação e/ou experiência a identificar, pesquisar e resolver criativamente os problemas relativos às funções e à qualidade em que vive o homem, devendo favorecer com sua obra a melhoria do padrão social estético do habitar”.

Em um cenário internacional, a associação que mais se destaca é a “*International Interior Design Association*” (IIDA). Essa associação internacional de design de interiores reúne esforços desde 1994 para o crescimento e

reconhecimento do profissional de designer de interiores, em grandes proporções. Deste modo, buscam um alcance global de suas diretrizes, estando presente em 58 países, com mais de 15 mil membros associados, entre profissionais, educadores e estudantes.

De acordo com Cunningham (2014), o design de interiores vai além da estética superficial, consiste em fornecer uma interpretação mais ampla e profunda, do ambiente. White (2009) complementa ainda que o design de interiores consiste também em aplicar as técnicas e princípios profissionais, incluindo o planejamento do projeto para equipar e fornecer ambientes internos, residenciais e comerciais. Incluem também, aplicação e elaboração de técnicas gráficas, iluminação, estudos de cores, mobiliário, decoração e acabamentos.

Outra forma de reconhecimento da atividade do design de interiores ocorre por uma portaria do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Essa portaria foi instituída por meio da Classificação Nacional de Atividade Econômica (CNAE), que é segundo a RECEITA FEDERAL (2014) “Aplicada a todos os agentes econômicos que estão engajados na produção de bens e serviços, podendo compreender estabelecimentos de empresas privadas ou públicas, instituições sem fins lucrativos e agentes autônomos (pessoa física)”.

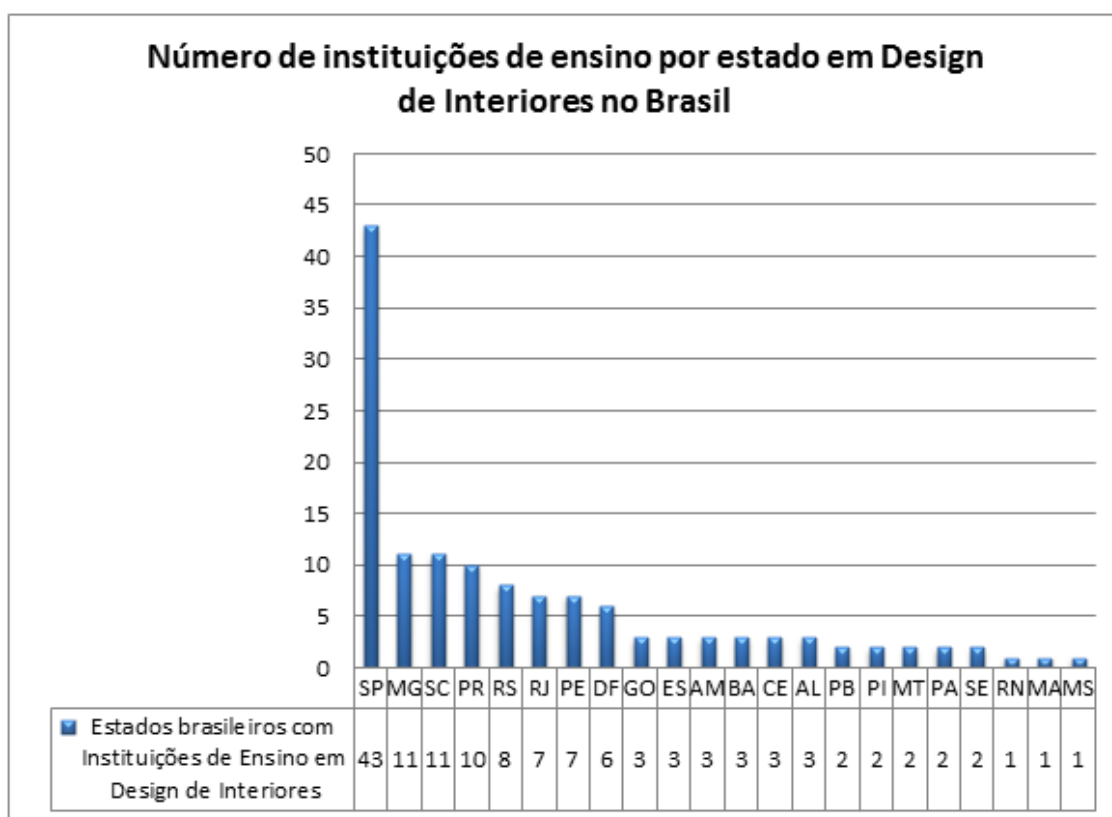
Diante disto, foi estabelecido para a atividade do design de interiores o CNAE 74.10-2/02, que compreende as atividades de decoração, ambientação e design de interiores. Contudo, pode-se considerar, como mais uma maneira de compreender o design de interiores como atividade profissional, tendo em vista que foi classificada como uma atividade econômica. Segundo dados fornecidos pelo MEC (2015), existem atualmente no Brasil, 21 estados brasileiros, mais o Distrito Federal, que disponibilizam de instituições de ensino em design de interiores.

O estado brasileiro que apresenta o maior número de instituições de ensino é São Paulo, contando com quarenta e três instituições, e seguido de Minas Gerais e Santa Catarina, que apresentam onze instituições cada um. O estado do Paraná conta com dez instituições, o Rio Grande do Sul disponibiliza oito instituições e logo após os estados do Rio de Janeiro e Pernambuco com

sete instituições cada um. Goiás, Espírito Santo, Amazonas, Bahia, Ceará e Alagoas, contam com três instituições.

Os estados da Paraíba, Piauí, Mato Grosso, Pará e Sergipe disponibilizam duas instituições por estado. O Rio Grande do Norte, Maranhão e Mato Grosso do Sul contam com apenas uma instituição de ensino em cada estado. Por fim, o Distrito Federal possui seis instituições de ensino de design de interiores. Esses dados ficam claros conforme apresentado na figura 1.

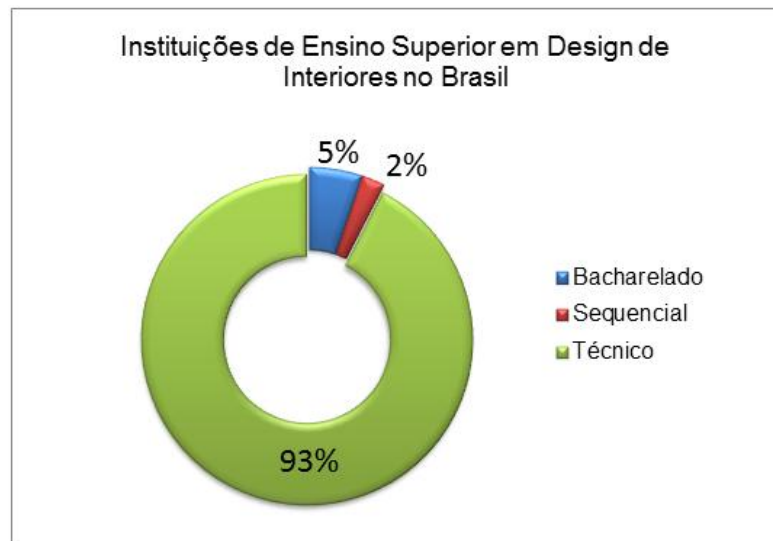
Figura 1 - Número de instituições de ensino por estado em design de interiores no Brasil.



Fonte: MEC (2014) elaborado pela autora

Atualmente no Brasil, segundo dados do MEC (2014), existem 133 cursos de design de interiores. São em absoluta maioria, formados por cursos técnicos, com 123 instituições de ensino, ocupando uma fatia de 93% do ensino em design de interiores no país, conforme demonstrado na figura 2.

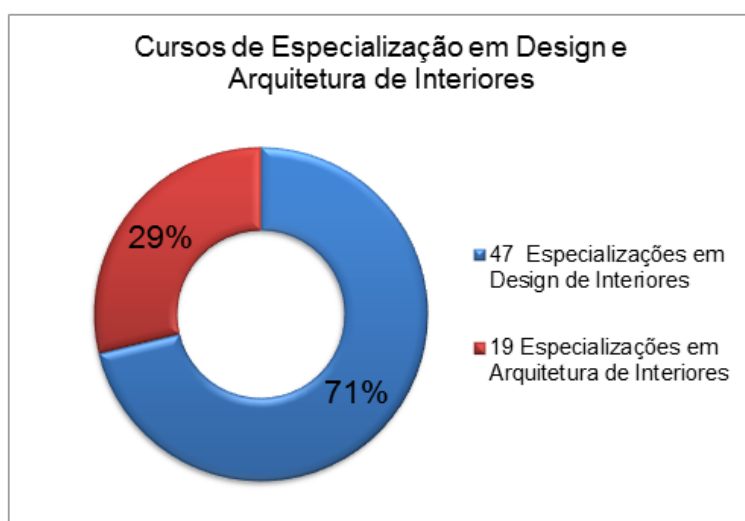
Figura 2 - Instituições de ensino superior em design de interiores no Brasil.



Fonte: MEC (2014) elaborado pela autora

O bacharelado conta com apenas sete cursos, o que representa 5% do ensino, distribuídos entre universidades, centros universitários e faculdades. Os cursos sequenciais representam 2% do percentual, com apenas três instituições de ensino. Um dado atual, que pode ser considerado importante, fornecido pelo MEC (2014), é relativo ao número de cursos de especializações em design de interiores. Verificou-se que atualmente já são mais que o dobro dos cursos de especialização em arquitetura de interiores, conforme apresentado na figura 3.

Figura 3 - Cursos de especialização em design e arquitetura de interiores.



Fonte: MEC (2014) elaborado pela autora

Os cursos de especialização em arquitetura de interiores são representados por um percentual de 29%, com um total de 19 cursos disponibilizados no país. Já as especializações em design de interiores, representam atualmente 71% do percentual, contando com 47 cursos oferecidos no Brasil.

Essa diferença de percentual apresentada na comparação entre os cursos de especialização reconhecidos pelo MEC pode ser justificada de acordo com o que relata Ribeiro (2010), pois segundo a autora, os arquitetos possuem formação ampla e não obrigatoriamente específica em interiores. A autora justifica ainda que, já faz alguns anos que essa mudança de nomenclatura está acontecendo, onde anteriormente se lia Arquitetura de Interiores, em muitas circunstâncias atuais, se lê Design de Interiores. De acordo com dados disponibilizados pelo MEC, atualmente existem no Brasil dezoito estados, mais o Distrito Federal, que disponibilizam cursos *Lato Sensu*¹, em design de interiores. Esses dados podem ser observados na figura 4.

Figura 4 - Estados brasileiros com cursos de pós-graduação em design de interiores.

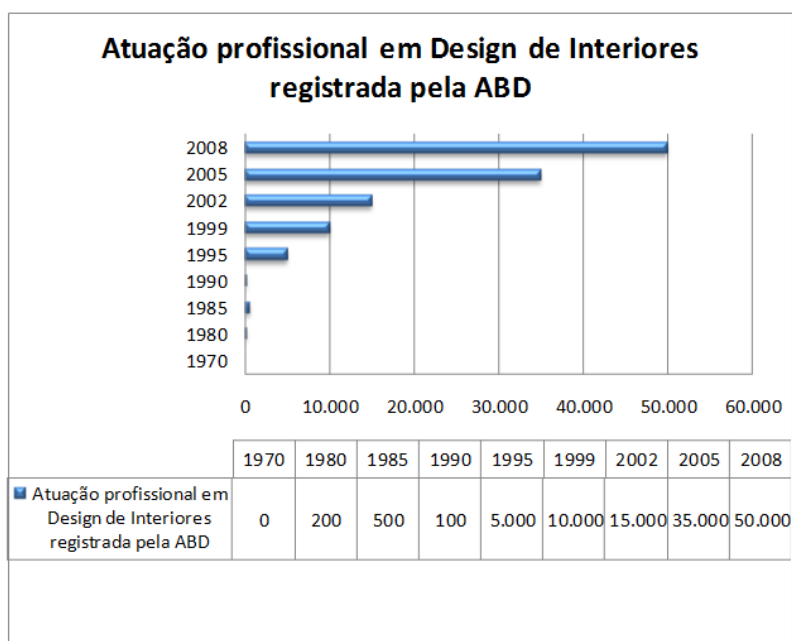


Fonte: MEC (2014) elaborado pela autora

¹ Segundo MEC (2015) *Lato Sensu* caracteriza as pós-graduações que compreendem programas de especialização e incluem os cursos designados como MBA (*Master Business Administration*). Com duração mínima de 360 horas, ao final do curso o aluno obterá certificado e não diploma. Ademais são abertos a candidatos diplomados em cursos superiores e que atendam às exigências das instituições de ensino – Art. 44, III, Lei nº 9.394/1996.

Segundo dados da ABD (2008), referentes ao número de associados, existem em torno de 50 mil profissionais atuando como designers de interiores no Brasil. Esses profissionais movimentam entre produtos e serviços, em torno de R\$ 40 bilhões por ano. A figura 5 mostra o aumento do número de profissionais da área representado no gráfico.

Figura 5 - Atuação profissional em design de interiores registrada pela ABD.



Fonte: ABD (2008), apud RIBEIRO, 2010

Uma publicação bastante expressiva para a pesquisa em design de interiores é o *Journal of Interior Design*. Voltado para pesquisa acadêmica, trás suas questões especificamente ligadas ao design de interiores, representada por teorias, investigações e educação. É vinculada ao *Wile Online Library*, uma instituição profissional que realiza suas atividades por meio de uma plataforma online para disponibilização de conteúdo científico. Deste modo, apresenta suas atividades centradas em pesquisa, ensino e prática profissional.

Com base em dados disponibilizados pelo *Journal of Interior Design*, nos anos de 2012, 2013 e 2014, identificou-se quais foram às áreas de pesquisas publicadas nestes períodos por este *Journal*. Diante disto, é possível observar no quadro 1 os assuntos abordados nos artigos, e os seus respectivos autores, durante o ano de 2012. No quadro 2, correspondente ao ano de 2013, também é possível detectar que não foram publicados assuntos de pesquisa com o foco

em gestão relacionado ao design de interiores. No ano de 2014 verificou-se que também que não houve publicações, conforme pode ser observado no quadro 3. No entanto, fica claro, segundo os dados encontrados, que há uma lacuna a ser explorada na área de gestão em design de interiores. Pois não foi encontrado nenhum artigo publicado vinculado a essa área de pesquisa. Isso denota uma possibilidade de exploração ao tema e uma demanda a pesquisa nesta área.

Quadro 1 - Áreas de pesquisa publicada no ano de 2012 no *Journal of Interior Design*.

Áreas de pesquisa publicadas no ano de 2012 no <i>Journal of Interior Design</i>	
Casas sustentáveis.	TUCKER (2012)
Projetos com iluminação natural.	DAY et al. (2012)
Sustentabilidade em projetos de design de interiores.	LEE (2012)
Projetos sustentáveis para crianças.	ANTONINI E VALTROVA (2012)
Implicações do CO2 para o design de interiores.	LEE (2012)
A importância da pesquisa em design de interiores.	DINCKINSON et al. (2012)
Relações entre personalidade, resolução de problemas e desempenho criativo de equipes de design.	CHUNG E MENEELY (2012)
Desenvolvimento intelectual e preferências de aprendizagem dentro de instituições de ensino.	GILFILEN (2012)
Conceitos históricos sobre design de interiores.	HUPAZZTS (2012)
Análise da influência das condições de vida física segundo a percepção de famílias quanto à presença ou ausência de características físicas no local onde vivem.	PABLE (2012)

Fonte: *Journal of Interior Design* (2014) elaborado pela autora

Quadro 2 - Áreas de pesquisa publicada no ano de 2013 no Journal of Interior Design.

Áreas de pesquisa publicadas no ano de 2013 no <i>Journal of Interior Design</i>	
Contexto histórico e distinções entre o designer de interiores, decorador e o arquiteto.	EDWARDS (2013)
Estudo sobre as obras escritas e físicas de Augustus Welby Pugin Northmore.	BURTON E PEDERSEN (2013)
Móveis clássicos.	SHIHABI (2013)
Dilemas educacionais no design de interiores.	MEGGS E GUSTINA (2013)
Desenvolvimentos importantes entre 1970 e 1990, relacionados ao Conselho de Qualificação Nacional de Design de Interiores.	HARWOOD (2013)
Reformulação de metodologias de aprendizagem para conhecimentos em segurança de estruturas.	McLAUGHLIN (2013)
Mapeamento historiográfico da educação profissional de design de interiores dinamarquês no período 1934-1955.	LYTKEN (2013)
Análise de projetos de casa e sua cultura material durante os anos 1960 e 1970, em Israel.	SMITH (2013)
Especificações de materiais sustentáveis para projeto de design de interiores.	LEE et al. (2013)
A importância de conhecimentos interdisciplinares para projetar ambientes.	STRICKLAND E HADJIYANNI (2013)
Dificuldade na procura de normas para avaliar a qualidade e o tempo do projeto.	SMITH (2013)

Fonte: *Journal of Interior Design* (2013) elaborado pela autora

Quadro 3 - Áreas de pesquisa publicada no ano de 2014 no *Journal of Interior Design*.

Áreas de pesquisa publicadas no ano de 2014 no <i>Journal of Interior Design</i>	
Projetos com áudio visual em ambientes religiosos.	SHIN et al. (2014)
Situação de estresse no trabalho na área de design de interiores.	HILL et al. (2014)
Práticas pedagógicas em design de interiores.	TONKEL et al. (2014)
O mobiliário sueco em ambientes.	JONSSON et al. (2014)
Iluminação.	THEODORSON (2014)
Projeto de interiores.	HADIJIYANNI et al.(2014)
Intercâmbio e bolsas de estudos em universidades de design de interiores.	WANG et al. (2014)
Percepções dos designers sobre elementos do design em hospitais.	KIM et al. (2014)
Índice anual de dissertações, teses e projetos criativos.	PARK (2014)

Fonte: *Journal of Interior Design* (2014) elaborado pela autora

2.2 GESTÃO DE PROJETOS

Para melhor entendimento do que é a gestão de projetos foi necessário conceituar o termo projeto. Segundo PMBOK (2008), um projeto consiste em um esforço transitório, com início e fim, com o propósito de desenvolver um único produto, serviço ou resultado. Entretanto, Valle et al. (2007) conceitua um projeto como sendo algo único, e também transitório, mas que tem por objetivo atingir suas metas e ser concretizado. O autor ressalta também a importância do projeto como fator característico, a sua concepção contínua que propicia o seu andamento em fases incrementais.

PMBOK (2008) complementa ainda que projetos são elaborados em todos os setores da empresa, podem estar relacionados a uma pessoa apenas ou a muitas delas. Os projetos podem compreender um departamento específico da empresa ou penetrar em diversos departamentos, transcendendo barreiras organizacionais. É relatado também que os projetos são constantes elementos críticos da estratégia de negócios de uma empresa, como é o caso de elaborar um novo produto ou serviço, implementar uma mudança, um processo ou um procedimento organizacional. Contudo, são elencados por Kerzner (2009) fatores que determinam o sucesso do projeto dentro de uma organização:

- a) Respeitar os prazos estabelecidos.
- b) Respeitar os custos orçados.
- c) Apresentar um bom nível de desempenho.
- d) Ter a concordância do cliente.
- e) As alterações de escopo devem ser mutuamente de comum acordo.
- f) Não atrapalhar a fluência do trabalho da empresa.
- g) Não alterar a cultura corporativa da empresa.

A gestão de projetos por sua vez, segundo o que define PMBOK (2008) é o emprego de conhecimento, de técnicas e aptidões para o desenvolvimento do projeto. Assim sendo, contempla também operações que tenham como objetivo atingir ou ultrapassar as necessidades e expectativas dos envolvidos no projeto. Entretanto, para Kerzner (2009, p. 4) a “gestão de projetos é o planejamento, organização, direção e controle dos recursos da empresa para um objetivo relativamente de curto prazo, que foi estabelecido para concluir metas e objetivos específicos”.

Segundo Burstein e Stasiowski (1997) a gestão de projetos é vista como um método destinado a conduzir a integração de tudo o que se deve fazer para que um projeto atinja os seus requisitos e objetivos. Os posicionamentos mencionados acima, ainda são complementados com definições de que, a gestão de projetos além de consistir em aplicação de conhecimento, ainda requer habilidades e utilização de técnicas e ferramentas, sempre com o propósito de cumprir as exigências dos projetos (PMBOK 2008 e VALLE, et

al.2007). É acrescentado ainda, sobre a gestão de projetos, através do que compreende Belmonte et al. (2007) como:

“ O corpo de conhecimento em gerência de projetos surge como opção de base tecnológica de suporte para enfrentamento dos desafios do estado da técnica e da prática, pois conduz à reflexão global e antecipada das perspectivas, oportunidades e riscos, de forma estruturada e otimizada ” (BELMONTE et al., 2007, p. 37).

A gestão de projeto é uma atividade realizada por uma pessoa responsável por gerenciar esse processo: o gerente de projeto. De acordo com, Burke (2003) o gerente de projetos tem atribuído as suas responsabilidades, estabelecer o constante monitoramento. Essas atribuições têm a finalidade de assegurar que o projeto cumprirá os requisitos pré-estabelecidos. Entretanto, o gerente de projetos precisará de informações transmitidas por uma estratégia de planejamento e controle. Com isso, tem como objetivo, definir o contexto do trabalho com relação ao plano original, tendo o intuito de atender sempre as necessidades do projeto. Contudo, são atribuídas a ele tarefas relacionadas às suas funções, conforme é relatado por Valle et al. (2007):

- a) Elencar os requisitos do projeto.
- b) Estabelecer objetivos claros e tangíveis.
- c) Atender as expectativas de todas as partes envolvidas.
- d) Equilibrar as demandas de escopo, tempo, custo e qualidade.

Outro fator importante com relação ao que contempla as atividades do gerente de projeto é relacionado a designar quem, além do cliente, são as partes que estão relacionadas ao projeto. Com isso, ele deve levar em consideração o objetivo de atender as necessidades e expectativas dessas partes envolvidas, assim como os requisitos e o seu contexto de trabalho (BURKE, 2003).

O mesmo autor acrescenta ainda que a atividade do gerente de projeto consiste também em elaborar uma estruturação gerencial que não seja restrita. Essa estrutura deve englobar tanto as necessidade do projeto, quanto as

necessidades organizacionais, das partes envolvidas e das pessoas que desempenham trabalhos no projeto (BURKE, 2003).

Segundo Valle et al. (2007, p. 112) “o gerente de projeto precisa de um conjunto básico de conhecimento para que possa desempenhar as suas funções. Conjunto de conhecimento em técnicas de gerenciamento de projetos: descreve o conhecimento específico dessa área e que se sobrepõem a outras áreas de gerenciamento”. Piotrowski e Fasid (2008, p. 532) aponta uma lista de tarefas estabelecidas, de acordo com a função exercida e atribuída pelo gerente de projetos:

- a) Elaborar a proposta contratual.
- b) Criar e controlar o cronograma do projeto.
- c) Recrutar uma equipe de projeto.
- d) Servir como meio de comunicação para o cliente.
- e) Controlar e conferir a equipe de design.
- f) Desenvolver e controlar o orçamento.
- g) Gerenciar com consultores.
- h) Controlar os arquivos do projeto.
- i) Estar atento ao controle de qualidade.
- j) Viabilizar subsídios ao projeto.
- k) Prover de boas formas de comunicação.
- l) Elaborar e especificar relatórios de *status* do projeto.

Entretanto, Burke (2003) acredita que a escolha do gerente de projeto está diretamente relacionada ao sucesso ou insucesso de um projeto. Isso se deve ao fato do gerente ser quem centraliza as responsabilidades, integrando, orientando e coordenando, com o objetivo de finalizar o projeto com sucesso. Contudo, pode-se ressaltar que o sucesso do projeto também tem relação com a sinergia entre o gerente e sua equipe.

De acordo com Belmonte et al. (2007, p. 49):

“A equipe do projeto deve ter entendimento suficiente das várias disciplinas especializadas para conceber, executar e avaliar os requisitos do projeto, sua conformidade e os resultados a serem obtidos. Da mesma maneira, deve ser

capaz de encontrar a forma apropriada e os métodos de resolução de conflitos de interdisciplinaridades para que se conclua o projeto com sucesso” BELMONTE (2007, p.49).

No entanto, são estabelecidas de acordo com o entendimento de Valle et al. (2007), uma lista de fatores que estão diretamente relacionadas ao sucesso da gerência de projetos:

- a) Cumprir com todas as entregas estabelecidas.
- b) Ser executado dentro do cronograma.
- c) Ser realizado dentro do orçamento estabelecido.
- d) Ser finalizado conforme todas as determinações de qualidade, funcionalidade e de desempenho.
- e) Atingir todos os objetivos e o escopo.
- f) Alcançar todas as metas das pessoas envolvidas no projeto.

Dentro da gestão de projetos compreendem-se ainda os escritórios de gestão de projetos. Contudo, esses escritórios são entidades organizacionais, a que são atribuídas várias responsabilidades. Dentre essas atribuições, destacam-se as funções que são relacionadas com a centralização e coordenação de apoio à gestão. Desta forma, o escritório fica efetivamente responsável pela gestão direta de um projeto, e que essas atividades fiquem sobre seu domínio (PMBOK, 2008 e VALLE et al, 2007). Entretanto, é elencado por Kerzner (2009) que o escritório de projetos é uma corporação estabelecida para apoiar o gerente de projetos no desempenho das suas demandas e funções. O autor acrescenta que a equipe envolvida, também deve ter o mesmo empenho que o gerente, com relação ao projeto, bem como ter boas relações de trabalho com todas as partes envolvidas. Kerzner (2009) contribui ainda, com as atribuições das responsabilidades que competem aos escritórios de projetos:

- a) Atuar como centro de comunicação para o controle, fornecendo relatórios ao cliente.

- b) Monitorar o tempo, o custo, o desempenho para cumprir com os acordos contratuais.
- c) Assegurar que todas as atividades realizadas sejam documentadas e transmitidas aos envolvidos.
- d) Assegurar que as atividades desenvolvidas estão validadas e custeadas pelo acordo estabelecido em contrato.

2.2.1 Gestão de projetos em escritórios de design de interiores

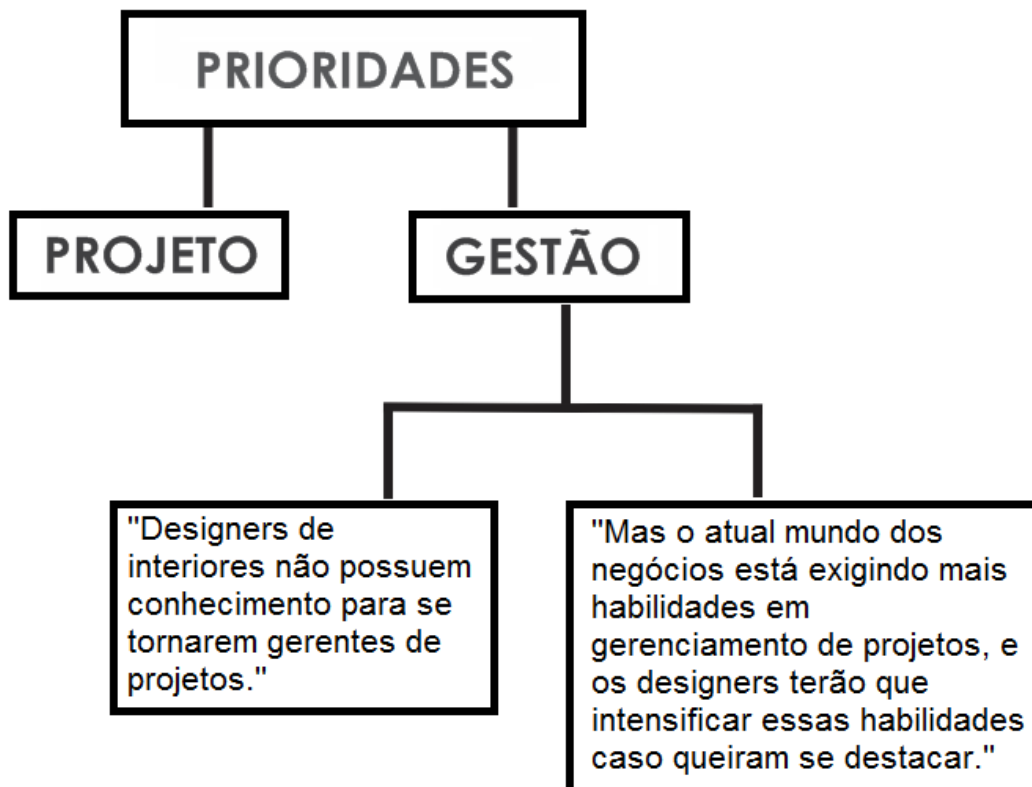
De acordo com Piotrowski e Fasid (2008, p. 531) “o gerenciamento de projetos é o processo de organizar e controlar todas as tarefas e recursos para um projeto de design de interiores, do início ao fim, e de resolver satisfatoriamente os problemas do cliente e fornecer com um lucro razoável para a empresa de design”. Contudo, Piotrowski e Fasid (2008) complementa ainda que as habilidades em gerenciamento de projetos são importantes devido à velocidade com que as decisões devem ser tomadas e transmitidas. A gestão de projetos eficiente inicia com a percepção especificada dos objetivos do cliente e um amplo escopo de tarefas. Deste modo, se estabelece o que o escritório de design deverá realizar e fazer para o projeto. O escopo de tarefas e atividades relata o que deve ser feito de maneira sequencialmente linear.

De maneira complementar Andrade (2009), menciona que em um escritório de design, o projeto começa a partir de uma primeira reunião com o cliente. Neste contato inicial, prioriza-se observar características que contribuem para descobrir quais são as necessidades contempladas no desenvolvimento do projeto. O autor corrobora ainda que, inicia-se um processo formal entre o escritório e o cliente, quando ocorre uma proposta comercial. Sendo esse, um requisito para o início das atividades, tendo em vista que nesta proposta, definem-se direitos e obrigações, de ambas as partes, com a finalidade de assegurar o bom desempenho do projeto.

Segundo IIDA (2015) os clientes de um designer de interiores necessitam mais do que um profissional com talentos para desenvolver um projeto. Neste caso, não basta uma mente fértil e com inúmeras ideias, se o profissional não souber também coordenar e executar, não tendo o domínio desses conhecimentos, possivelmente o projeto não será realizado de forma

satisfatória. A gestão de projetos é essencial para o design de interiores, pois a forma como deve ser desempenhado o trabalho, requer constantes comunicações e prestações de contas entre escritório e clientes. Na figura 6 fica claro que projeto e gestão devem ser prioridades, mas que em geral os designers de interiores não compreendem dessa forma por não possuírem esses conhecimentos.

Figura 6 - Prioridades no design de interiores.

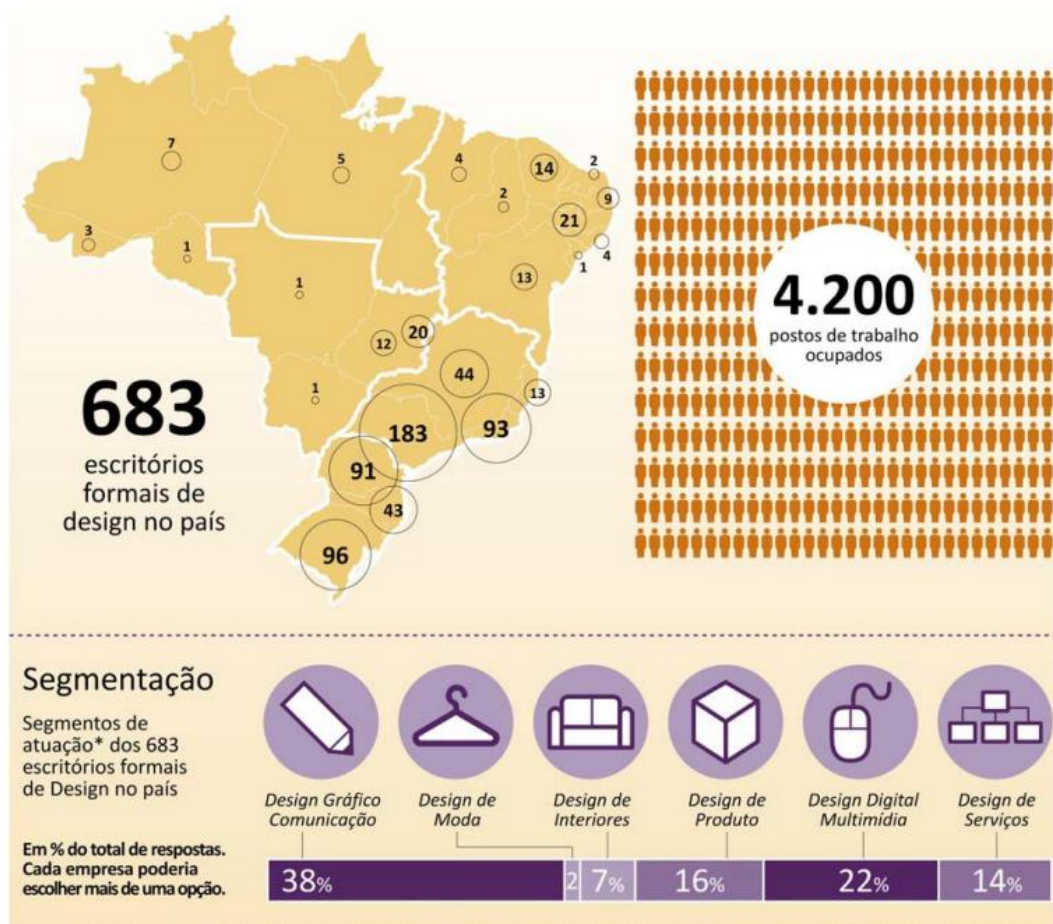


Fonte: IIDA (2015).

No entanto, diante do contexto atual, os designers devem adquirir essas habilidades para assegurar o bom andamento e desempenho de seus projetos (IIDA, 2015). Segundo o Centro Brasileiro de Design (2014), foi realizada uma pesquisa entre os meses de novembro e dezembro do ano de 2013, com objetivo de mensurar o número de escritórios de design no Brasil. Foram considerados os seguimentos de design gráfico/comunicação, design de moda, design de interiores, design de produto, design digital/multimídia e design de serviços. A pesquisa foi realizada por meio de uma coleta de dados quantitativa

através de um formulário online. Com isso, direcionou-se o estudo somente a escritórios brasileiros de design que fossem formalizados.

Figura 7 - Escritórios formais em design no Brasil.



Fonte: Diagnóstico do Design Brasileiro (2013) elaborado pela autora

O diagnóstico constatou que existem 683 escritórios formais de design no país, gerando em torno de 4.200 postos de trabalho contemplados entre todos os segmentos pesquisados. As maiores concentrações desses escritórios estão entre as regiões sudeste e sul. Conforme apontado na figura 7, os escritórios de design de interiores estão em quinto lugar na pesquisa com 7% do percentual pesquisado.

2.3 MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Nesta etapa foram abordados assuntos relativos ao sistema de medição de desempenho. De acordo com Piotrowski e Fasid (2008, p. 227) “uma avaliação de desempenho é uma avaliação sistemática dos esforços”. Os

mesmos autores atribuem ainda que a medição de desempenho é característica a todos os planos de negócios e são as formas de mensurar o desempenho. O estabelecimento de alguns dos mecanismos de controle que podem ser usados para avaliar e mensurar o sucesso são muito importantes para questões de ordem financeira e organizacional da empresa. Avaliação de desempenho não é só direcionada aos resultados individuais de rendimento dos funcionários, mas está diretamente ligada com todos os outros planejamentos (PIOTROWSKI E FASID, 2008).

Pode-se considerar que uma das maiores relevâncias para a medição é que ela proporciona o apoio à melhoria dentro das empresas Sink e Tuttle (1993). Os autores colocam ainda que se mede a fim de compreender como melhorar, em que local se destinar a atenção e dispor recursos. Com base em Oliveira et al. (1995) pode-se dizer que a medição de desempenho de uma organização é essencial para o gerenciamento da qualidade. Os gerentes obtêm informações fundamentais e indispensáveis, por meio das medições, que favorecem a eles a tomada de decisões e a elaboração de ações que visam à melhoria da qualidade e produtividade da organização.

Nakagawa (1991) e Berliner e Brinson (1992) apresentam em concordância, os objetivos da mensuração de desempenho:

- a) Mensurar o grau em que as atividades da empresa estão sendo realizadas, com base no planejamento estratégico e nos objetivos e metas estipulados e determinados durante esse processo.
- b) Proporcionar o favorecimento do processo que permite eliminar desperdícios para a empresa.

Com base em Muller (2003) a medição de desempenho não deve estar restrita apenas a um nível organizacional dentro de uma empresa. Esse processo não é restrito apenas a alta gestão, e nem de uso exclusivo de algum departamento. O autor destaca ainda, que a medição deve transcender toda a empresa, tendo início no estabelecimento das definições de planejamentos estratégicos e tendo como objetivo assegurar que o desempenho da operação está em concordância com as metas estabelecidas.

Oliveira et al. (1995) trata a medição como uma parte inerente da gestão da qualidade, que constitui um sistema de apoio para o planejamento, solução de problemas, tomada de decisões, desenvolvimento de melhorias, controle de processos e motivação dos recursos humanos.

De acordo com Callado et al. (2008) a medição de desempenho é considerada uma intervenção estratégica que pode fornecer informações essenciais à gerência. O autor completa ainda, que por meio da medição de desempenho a empresa pode alcançar relatórios e indicadores que apontem como ela está em comparação às metas que foram estipuladas. Isso deve propiciar, ainda segundo o autor, o domínio e o comando referente ao desempenho econômico-financeiro e a eficiência operacional, assim como deverá proporcionar a satisfação de todos os envolvidos no projeto.

De acordo com Franceschihi et al. (2007) medidas de desempenho podem ser consideradas o centro da gestão de processos. Eles iniciam com a coleta e análise de dados, fazendo com que seja possível conduzir o progresso, distinguir os pontos fortes e fracos, e por fim, estabelecer quais critérios serão tomados para a implementação de melhorias. Schroeder (2005) ressalta ainda que, distintos sistemas de avaliação de desempenho são empregados pelas organizações, com o propósito de poder avaliar de um melhor modo seus processos, e, por conseguinte, os resultados que serão obtidos.

Segundo Callado et al. (2007):

“As medidas de desempenho devem ser utilizadas com um foco posterior na avaliação destes dados que tem como objetivo, dentre outras coisas, integrar as diferentes áreas de atuação da empresa, pois, dados retirados de uma determinada área podem ser de grande importância para outra” (CALLADO et al., 2007, p.5).

Pode-se entender desta citação que dentre outros objetivos, as medidas de desempenho têm como foco, proporcionar a coesão entre departamentos da empresa, como é o caso do compartilhamento de dados entre setores. Segundo o posicionamento de Silva (2001), um aspecto importante relacionado à medição de desempenho para a melhoria contínua do processo, é derivado

da informação empregada nas atividades. É também proveniente de informações planejadas para o comando e gerenciamento, e por diversas vezes são inadequadas para a pronta utilização em atividades de melhorias.

Schroeder (2005) completa que para gerir perfeitamente a qualidade e a produtividade de uma empresa comercial, é necessário se estabelecer um sistema de medida. Este sistema deve ser de conhecimento e entendimento de todos os envolvidos no projeto, para que haja maior compreensão do que esta sendo realizado.

2.4 GRUPOS DE PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Os processos de gerenciamento de projetos são vistos como elementos diferenciados, com áreas de interação bem definidas. Contudo, esses grupos, visam aplicar conhecimentos e habilidades de gerenciamento de projetos ao longo de todo o projeto (PMBOK, 2008).

Para Valle et al. (2007):

“os grupos de processos não são fases, e sim agrupamentos de processos de gerenciamento de projetos, podendo todos eles se repetir dentro de cada uma das fases do projeto. Eles também podem existir em apenas algumas das fases do projeto, dependendo da prática de gerenciamento de projetos adotada em cada momento do projeto” (VALLE et al. 2007, p.75).

Desta forma, é definido segundo o PMBOK (2008), os cinco grupos de processos de gerenciamento de projetos, conforme apresentado na figura 8, de acordo com VALLE et al. (2007).

Figura 8 - Grupos de processos de gerenciamento de projetos.



Fonte: VALLE et al. (2007) elaborado pela autora.

2.4.1 Grupo de processo de iniciação

O processo de iniciação é o que inicia o grupo de cinco processos de gerenciamento de projetos². Com base em Loudon (2012), a iniciação do projeto descreve as atividades desenvolvidas para iniciar um projeto. Diante disto, o autor acrescenta ainda, que neste início as decisões tem maior impacto, e podem aumentar as chances de sucesso do projeto.

Segundo o PMBOK (2008, p. 43):

² Para que se deixe claro a diferença dos grupos de processo de gerenciamento de projetos e do ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Action*). Define-se, segundo Fonseca e Miyoke (2006) que o PDCA é um método gerencial de tomada de decisões, e tem por objetivos promover a melhoria contínua, para assegurar o alcance dos objetivos e das metas estabelecidas nas organizações. Diante disto, os autores acrescentam ainda que, ele auxilia também na resolução dos problemas organizacionais. Com isso, indicam-se as diretrizes a seguir para o cumprimento das metas e objetivos, por meio do emprego de técnicas ou ferramentas para a aquisição, processamento e distribuição das informações necessárias à condução das etapas do ciclo PDCA.

“O grupo de iniciação é constituído pelos processos que facilitam a autorização formal para iniciar um novo projeto ou uma fase do projeto. Os processos de iniciação são freqüentemente realizados fora do escopo de controle do projeto pela organização ou pelos processos de programa ou de portfólio, o que pode tornar os limites do projeto menos evidentes para as entradas iniciais do projeto” (PMBOK, 2008, p. 43).

Valle et al. (2007) complementa ainda, que esse processo torna o projeto formal para a empresa, estabelecendo seu escopo e seus objetivos, bem como autorizando a liberação de recursos para a realização do projeto e a nomeação do respectivo gerente.

2.4.2 Grupo de processo de planejamento

O segundo grupo dentro do processo de gerenciamento de projetos é o grupo de planejamento. Com base no PMBOK (2004, p. 46), "o grupo de processos de planejamento ajuda a coletar informações de muitas fontes, algumas delas mais completas e confiáveis que outras". Ainda de acordo com PMBOK (2004) os processos de planejamento desenvolvem o plano de gerenciamento do projeto. Esses processos também identificam, definem e amadurecem o escopo e custo do projeto além de agendar as atividades do projeto que ocorrem dentro dele.

À medida que forem descobertas novas informações sobre o projeto, as dependências, os requisitos, as oportunidades, as premissas e as restrições adicionais serão identificados ou resolvidos. Valle et al. (2007) descreve que o processo de planejamento se destinará com maior clareza o que se deve realizar através da declaração de escopo, e de que forma deve ser realizado, por intermédio de um plano de gestão de projetos. No entanto, para Loudon (2012) o planejamento do projeto fundamenta-se na realização do trabalho ao longo do processo de iniciação, com o propósito de refinar os objetivos e atividades essenciais para o término do projeto.

2.4.3 Grupo de processo de execução

O processo de execução do gerenciamento de projetos consiste segundo o PMBOK (2008) em finalizar as atividades de trabalho, estabelecidos no plano de gerenciamento, com a intenção de executar os requisitos do projeto. Para Loudon (2012), a execução do projeto descreve a verificação da realização do trabalho que está descrito no plano do projeto. Com base em Valle et al. (2007, p. 74) “a execução é a produção das entregas do projeto por meio da integração de pessoas, organizações e recursos materiais”. Kerzner (2009) complementa ainda, que o grupo de processo de execução compreende a negociação e o auxílio da equipe de projetos, assim como, dirigir e gerenciar as atividades do trabalho.

2.4.4 Grupo de processo de monitoramento e controle

O quarto processo de gerenciamento de projetos é o de monitoramento e controle. Esse processo consiste em acompanhar e controlar os projetos continuamente para avaliar e monitorar o seu desempenho ao decorrer do projeto. As medidas de desempenho dos projetos são mensuráveis e comparáveis com outros projetos, a fim de apontar as diretrizes corretas. LOUDON (2012).

Segundo PMBOK (2008, p. 59):

“O grupo de processo de monitoramento e controle é constituído pelos processos realizados para observar a execução do projeto, de forma que possíveis problemas possam ser identificados no momento adequado e que possam ser tomadas ações corretivas, quando necessário, para controlar a execução do projeto” (PMBOK, 2008, p. 59).

Desta forma, Kerzner (2009) descreve também, que o processo de monitoramento e controle estabelece o acompanhamento do progresso do projeto, compara os resultados reais com os resultados previstos, assim como analisa a variação e os impactos do projeto, possibilitando então, fazer ajuste, se necessário for.

2.4.5 Grupo de processo de encerramento

O quinto e último processo é o de encerramento. De acordo com o PMBOK (2008), esse processo finaliza de maneira formal o término do projeto ou de alguma etapa. O processo de encerramento, quando finalizado, confere-se os processos definidos e estão concluídos de acordo com todos os grupos de processos, a fim de concluir o projeto ou apenas uma atividade dele, de modo que fique estabelecido explicitamente o seu término. Contudo, Valle et al. (2007, p. 75) define que o encerramento é "o processo que formaliza o encerramento do projeto, o aceite dos resultados obtidos, o encerramento oficial de contratos e a desmobilização da equipe". Entretanto, para Kerzner (2009) o processo de encerramento consiste também na verificação que todas as etapas do projeto foram cumpridas, no encerramento do contrato, assim como encerramento administrativo e financeiro.

2.5 ÁREAS DE CONHECIMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Os processos de iniciação, planejamento, execução, monitoramento, controle e encerramento, mencionados anteriormente, são fragmentados em áreas de conhecimento. De acordo com Valle et al. (2007, p. 75) "os processos podem ser divididos em áreas e agrupados por requisitos de conhecimento, ou seja, processos que são tratados por um conjunto de técnicas em comum e que trabalham com um conjunto similar de entradas e saídas". Sendo assim, são apresentados no PMBOK (2008) nove áreas de conhecimento de gerenciamento de projetos.

Entretanto, para contextualizar o que se refere ao âmbito de todas as áreas de conhecimento da gerência de projetos pode-se observar na figura 9 como é a estrutura organizacional dessas áreas de conhecimento, segundo o PMBOK (2008). Para tanto, nota-se uma visão geral das áreas, em forma de fluxograma, onde é composta por todas as áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos e os seus respectivos processos.

São organizados em 44 processos e estabelecidos em nove áreas de conhecimento. (PMBOK, 2008). Iniciam-se então com a área de integração do projeto, que segundo Burke (2008), consiste na integração entre os processos de planejamento, execução e controle, onde se permite reunir as entradas de

diversificadas áreas do conhecimento de gerenciamento de projetos. Desta forma, a área de integração do projeto, é descrita no PMBOK (2008, p. 9) como "os processos e as atividades que integram os diversos elementos do gerenciamento de projetos são identificados, definidos, unificados e coordenados dentro dos grupos de processos de gerenciamento de projetos".

Figura 9 - Fluxograma da visão geral das áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos.



Fonte: PMBOK (2008)

Ainda segundo PMBOK (2008) consiste nos processos de gerenciamento de projetos: desenvolver o termo de abertura do projeto, desenvolver a declaração do escopo preliminar do projeto, desenvolver o plano de gerenciamento do projeto, ordenar e gerenciar a execução do projeto, monitorar e controlar o trabalho do projeto, controle integrado de mudanças e encerrar o projeto.

A segunda área de conhecimento da gerência de projetos é o gerenciamento do escopo do projeto. O escopo é o processo que determina e prepara os projetos para serem executados. Durante esse processo, são apontadas informações onde serão formuladas estratégias contínuas e sistemáticas que serão aplicadas durante a etapa de execução do projeto (DUMONT, 1997). O projeto de gerenciamento de escopo, segundo Burke (2008), inclui os processos necessários para assegurar que o projeto será finalizado com sucesso. Entretanto, para obter os objetivos e as metas dos envolvidos no projeto, o gerenciamento de escopo relaciona-se com a definição e controle do que está ou não incluído no projeto.

Com base no PMBOK (2008 p.9):

”o gerenciamento do escopo do projeto, descreve os processos envolvidos na verificação de que o projeto inclui todo o trabalho necessário, e apenas o trabalho necessário, para que seja concluído com sucesso. Ele consiste nos processos de gerenciamento de projetos: planejamento do escopo, definição do escopo, verificação do escopo e controle do escopo” (PMBOK, 2008 p.9).

A gerência de tempo do projeto é a terceira área de conhecimento do gerenciamento de projeto. Para Burke (2008, p. 7) o gerenciamento de tempo “inclui o processo necessário para garantir o desempenho em tempo útil do projeto. Ele consiste na definição e sequenciamento das atividades, estimativa de duração que estabelece o calendário, desenvolvimento do cronograma e controle de tempo”. Contudo, essa área representa os processos derivados ao cumprimento dos prazos com relação ao final do projeto (PMBOK, 2008). No entanto, segundo Burke (2003), o controle do tempo sobre o desempenho do projeto é essencial para o gerenciamento efetivo dos projetos. Com isso, o

sistema de planejamento e controle de projetos pode fornecer conteúdo com uma frequência de considerações relativas ao bom andamento das atividades, priorizando assim, atender às necessidades do projeto.

Ho (2002) comenta que uma importante estratégia utilizada na gestão do tempo é o planejamento, que sendo eficaz, possibilita a redução de desperdícios de tempo nas atividades que compreendem o projeto. Segundo Piotrowski et al. (2008), no caso do design de interiores, o objetivo principal do gerenciamento de tempo não é controlar o tempo por si só, mas sim, gerenciar a melhor maneira de utilizá-lo. Os autores corroboram ainda que a gestão do tempo é algo relativamente simples, e fundamenta-se em um bom planejamento, no controle e na tomada de decisões pelo designer.

Segundo Kerzner (2009) gestão do tempo é uma atividade chave para o gerenciamento eficaz de projetos. Desta forma, Barcaui et al. (2006) acrescentam também, que o gerenciamento do tempo se estende desde definir quais serão as atividades, definir recursos para essas atividades, estimar sua duração, bem como controlar o cronograma. Diante disto, Telha et al. (2014) define o gerenciamento de tempo como algo que permite a melhora no desempenho de projetos, através do constante monitoramento.

A quarta área é a gerencia de custos de projeto, que é considerada segundo Doloi (2010) importante para questões relacionadas à gestão de projetos, tendo em vista que concede informações relevantes no auxílio na tomada de decisão, cronograma de custos e gestão de recursos. Entretanto, PMBOK (2008, p. 10) descreve o gerenciamento de custos do projeto como “os processos envolvidos em planejamento, estimativa, orçamentação e controle de custos, de modo que o projeto termine dentro do orçamento aprovado. Ele consiste nos processos de gerenciamento de projetos: estimativa de custos, orçamentação e controle de custos”. Deste modo, Burke (2008) define acrescentando ainda que, o gerenciamento de custos inclui um processo indispensável para assegurar que o projeto vai ser finalizado dentro do orçamento estabelecido previamente.

A quinta área de conhecimento da gerência de projetos é a da qualidade do projeto. Para Kerzner (2009), grande parte das empresas compreende a qualidade como sendo um processo de melhoria contínua, da qual, se utilizam

as lições aprendidas como forma de melhorar os novos produtos e serviços.

Mikkelsen (1990) corrobora ainda, que a qualidade é conseguida, dentre outros fatores, por meio de um bom planejamento. Desta forma, Burke (2008) define a qualidade do projeto como sendo um processo essencial para assegurar que o projeto atenderá as necessidades que foram estabelecidas. A qualidade do projeto se baseia em apontar as circunstâncias necessárias do planejamento da qualidade, da garantia e do controle de qualidade. Contudo, para o PMBOK (2008, p. 10) “o gerenciamento da qualidade em projetos, descreve os processos envolvidos na garantia de que o projeto irá satisfazer os objetivos para os quais foi realizado. Ele consiste nos processos de gerenciamento de projetos: planejamento da qualidade, realizar a garantia da qualidade e realizar o controle da qualidade”.

A gestão de recursos humanos é a sexta área de conhecimento da gerência de projetos. Ela, segundo o PMBOK (2008) consiste em descrever os processos que coordenam e gerenciam a equipe estabelecida para o projeto. Fazem parte do processo de gerenciamento de projetos, o planejamento de recursos humanos, contratar e motivar equipes que sejam responsáveis pelo projeto, aperfeiçoar e coordenar a equipe de projeto. No entanto, Burke (2008, p. 8) complementa ainda que “ a gestão de recursos humanos do projeto inclui o processo necessário para fazer o uso mais efetivo das pessoas envolvidas com o projeto. Consiste em planejamento, organização, a aquisição de pessoal e desenvolvimento da equipe”.

A sétima área de conhecimento da gerência de projetos é a comunicação. De acordo com Kerzner (2009) a gestão da comunicação consiste em um processo formal ou informal de gerir ou controlar as informações. Esse processo vai além de emitir uma comunicação, é por sua vez, uma forma de controle. Contudo, Burke (2008) complementa ainda, que a gestão da comunicação é um processo fundamental para assegurar a escolha certa da divulgação referente ao projeto. Ele fundamenta-se em planejar a comunicação, distribuir informações, reuniões de projetos, elaborar relatórios de progresso e término administrativo.

Para o PMBOK (2008):

“O gerenciamento das comunicações de projeto, descreve os processos relativos à geração, coleta, disseminação, armazenamento e destinação final das informações do projeto de forma oportuna e adequada. Ele consiste nos processos de gerenciamento de projetos: planejamento das comunicações, disseminação das informações, relatório de desempenho das comunicações, distribuições das informações, relatórios de desempenho e gerenciar as partes interessadas” (PMBOK, 2008, p. 10).

A gerência de risco do projeto é a oitava área de conhecimento da gerência. Ela segundo Sábada (2013) é um processo sistemático que prioriza distinguir e gerir riscos, focando em controlá-los, minimizá-los ou eliminá-los.

Com base no PMBOK (2008):

“O gerenciamento de riscos do projeto inclui os processos que tratam da realização de identificação, análise, respostas, monitoramento e controle e planejamento do gerenciamento de riscos em um projeto; a maioria desses processos é atualizada durante todo o projeto, os objetivos do gerenciamento de riscos do projeto são aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e diminuir a probabilidade e o impacto dos eventos adversos ao projeto” (PMBOK, 2008, p. 237).

Para Kerzner (2009) o risco é uma probabilidade e uma consequência de não alcançar um requisito do projeto. O gerenciamento de risco, segundo ele, visa saber lidar com riscos do projeto que incluem: planejar, identificar, analisar, desenvolver estratégias, monitorar e controlar os riscos.

A nona e última área de conhecimento da gerência de projetos é o gerenciamento de aquisições do projeto. Essa área, segundo Burke (2009) consiste no processo necessário para obter bens e serviços externos da equipe que desempenha ou organiza o projeto. Desta forma, o gerenciamento de aquisições inclui planejar compras e solicitações, administrar contratos, bem como o encerramento desses contratos. De acordo com PMBOK (2008, p. 269):

“O gerenciamento de aquisições do projeto inclui os processos para comprar ou adquirir os produtos, serviços ou resultados necessários de fora da equipe do projeto para realizar o trabalho. O gerenciamento de aquisições do projeto inclui os processos de gerenciamento de contratos de mudanças necessários para administrar os contratos ou pedidos de compra emitidos por membros da equipe do projeto autorizados. O gerenciamento de aquisições do projeto inclui também a administração de qualquer contrato emitido por uma organização externa (o comprador) que esta adquirindo o projeto da organização executora (o fornecedor) e a administração de obrigações contratuais estabelecidas para a equipe do projeto pelo contrato” (PMBOK, 2008, p. 269).

Contudo, um bom desempenho do gerenciamento de aquisições resulta no aumento da rentabilidade das organizações. Isso se deve ao fato de que esse tipo de gerenciamento é um processo ao qual engloba duas partes com objetivos distintos que se relacionam em um determinado segmento de mercado (KERZNER, 2009).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, será apresentada uma delimitação dos procedimentos metodológicos aplicados na pesquisa exploratória, com a finalidade de atingir os objetivos inicialmente estabelecidos neste trabalho.

3.1 CARACTERIZAÇÃO E UNIVERSO DA PESQUISA

A pesquisa foi de ordem exploratória e qualitativa, aplicada em escritórios de design/arquitetura de interiores de Porto Alegre. Esta etapa foi destinada à questões relacionadas às nove áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos, apresentadas na figura 10, segundo o PMBOK (2008). Cada uma delas teve questões individualmente relacionadas com as áreas de conhecimento, que foram respondidas de acordo com cada escritório.

Figura 10 - Áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos.



Fonte: PMBOK (2008) elaborado pela autora.

3.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Ficou estabelecido que o estudo de caso seria a forma de estratégia da presente pesquisa. De acordo com Ventura (2007), o estudo de caso é um instrumento de investigação, podendo ser aplicados em diversas áreas de

conhecimento. Ainda segundo a autora, o estudo de caso é adequado para pesquisadores individuais, pois permite que características dos problemas sejam estudados em um espaço pequeno de tempo, e em profundidade.

3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Nesse tópico, é apresentado o delineamento da pesquisa, tendo como função, descrever as etapas para o cumprimento dos objetivos estabelecidos no trabalho. Diante disso, o delineamento da pesquisa foi segmentado em três etapas intituladas: planejamento, execução e conclusão, de acordo com a figura 11.

Figura 11 – Delineamento da pesquisa.



Fonte: elaborado pela autora, (2015).

3.3.1 Revisão Bibliográfica

A revisão bibliográfica é realizada por todo período de desenvolvimento da pesquisa. Ela tem como propósito discutir o referencial teórico de autores

relacionados à área da presente pesquisa. Na revisão bibliográfica foram apresentados os temas: o design de interiores no Brasil, Gestão de projetos, gestão de projetos em escritórios de design de interiores, medição de desempenho, grupos de processos de gerenciamento de projetos e as áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos.

3.3 2 Planejamento

O planejamento foi composto pelas seguintes etapas:

- a) **Definição do problema de pesquisa:** Esta etapa foi destinada a estabelecer quais seriam as diretrizes de pesquisa do presente trabalho. A partir disso, se definiu com base em dados fornecidos pelo MEC (2015), no qual se constatou o baixo percentual de instituições com disciplinas em gestão, nas suas matrizes curriculares, nos cursos em design de interiores no Brasil. Além disso, ainda foi constatado que não há nenhuma instituição de ensino no estado do Rio Grande do Sul, no qual é destinado o estudo de caso desta pesquisa, com disciplinas em gestão nos cursos de design de interiores. No entanto, estabeleceu-se então, que a definição do problema de pesquisa, seria avaliar o conhecimento dos gerentes de projetos em escritórios de design de interiores.
- b) **Estabelecer objetivos:** A partir da definição do problema de pesquisa foram fixados os objetivos. Essas atribuições foram estabelecidas por meio da identificação dos problemas de pesquisa e das lacunas existentes quanto ao conhecimento em gestão de projetos.
- c) **Escolher método de análise:** O método definido para análise desta pesquisa consistiu em um estudo de caso, realizado com a aplicação de entrevistas em profundidade desenvolvido em escritórios de design/arquitetura de interiores de Porto Alegre. Essas entrevistas ocorreram com os gestores de projetos dos escritórios analisados, a fim de que por meio de suas respostas, se pudessem verificar os seus respectivos conhecimentos em gestão de projetos.
- d) **Elaboração dos instrumentos de pesquisa:** os instrumentos para a elaboração da pesquisa tiveram como objetivos, utilizar questões para

as entrevistas em profundidade que contemplassem todas as etapas referentes a conhecimentos em gestão de projetos. Isso possibilitou avaliar o conhecimento a partir de uma série de respostas obtidas por meio das análises feitas com os dados encontrados, em 7 escritórios de design/arquitetura de interiores que fizeram parte da pesquisa.

3.3.3 Execução

A etapa de execução é composta das seguintes atividades:

- a) **Realizar entrevistas em profundidade:** As entrevistas foram realizadas com os gerentes de projetos de cada escritório estudado. Tendo como propósito maior absorção de informações quanto às respostas das perguntas que foram apresentadas, no ato de cada entrevista.
- b) **Coletar dados:** A coleta dos dados foi realizada juntamente com as entrevistas em profundidade, ou seja, os dados de cada escritório foram estabelecidos no final de cada entrevista realizada. Esses dados tiveram como objetivo, verificar o conhecimento que cada um dos escritórios têm sobre gestão de projetos, através do instrumento de pesquisa que foi utilizado, com base nas nove áreas de conhecimento do PMBOK (2008).

3.3.4 Conclusão

As atividades dessa etapa são:

- a) **Análise e interpretação dos dados coletados:** A partir da coleta de dados, foram analisadas e interpretadas as entrevistas realizadas nos escritórios. Com isso, os dados oriundos das entrevistas foram analisados e interpretados individualmente, caso a caso. Diante disto, foi necessária a realização de uma análise de conteúdo, com base no que versa Bardin (2011).
- b) **Descrever resultados:** Nesta etapa, descreveram-se os resultados da pesquisa.
- c) **Apresentar os resultados da pesquisa:** Na etapa final, foram formalizados os resultados obtidos através do estudo de caso, buscando a publicação do trabalho. No entanto, destina-se dar sequência a

possíveis novas perspectivas de trabalhos futuros derivados da aquisição do processo de aprendizagem, do presente trabalho.

3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Nesta etapa foram apresentadas as questões para o instrumento de pesquisa, tendo em vista estabelecer com os escritórios pesquisados, questões que delimitem os seus respectivos conhecimentos em gestão de projetos.

Essas questões foram formuladas inicialmente para verificar conhecimentos específicos de gestão de projetos, conforme pode ser visto no quadro A. No quadro B foram tratados assuntos relacionados aos processos de integração dos projetos.

O quadro C refere-se ao processo de gerenciamento de escopo do projeto. No quadro D é abordado o processo de gerenciamento de tempo, o quadro E apresenta o processo de gerenciamento de custo em projetos, e o quadro F elenca o processo de qualidade.

Dando sequência, o quadro G refere-se ao processo de gerenciamento de recursos humanos, o quadro H aborda o processo de gerenciamento das comunicações e por fim, o quadro I apresenta o processo de gerenciamento de risco e o quadro J se refere ao processo de gerenciamento de aquisições.

Cada uma das questões apresentadas nos quadros foi formulada de acordo com as etapas de cada área de gerenciamento, segundo o PMBOK (2008), Kerzner (2009), Burke (2003), Piotrowski e Fasid (2008) e Burstein e Stasiowski (1997).

3.5 PROPOSTAS SEMIESTRUTURADA DE FERRAMENTA PARA ANÁLISE

A seguir são apresentadas propostas semiestruturadas bem como o esclarecimento do funcionamento de cada etapa.

- a) Quadro A - Gestão de Projetos: esta etapa é destinada à verificação dos conhecimentos básicos dos gestores de projetos dos escritórios em design de interiores. Foram avaliados os conhecimentos e entendimentos diante do contexto de cada escritório.

Quadro 4 - Conhecimentos em gestão de projetos.

Quadro A - Gestão de Projetos
O que é para você gestão de projetos?
Como são gerenciados os projetos de Design de Interiores?
Como identificar as necessidades do projeto em termos de recursos humanos, financeiro, tecnologia, etc?
Existe alguma metodologia gerencial utilizada no gerenciamento dos projetos?
Você conhece alguma metodologia de gestão? Qual?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- b) Quadro B - Conhecimentos em gerenciamento de integração do projeto: esta etapa consiste na integração entre os processos de planejar, executar e controlar as atividades relativas ao projeto.

Quadro 5 - Gerenciamento de integração do projeto.

Quadro B - Gerenciamento de integração do projeto
Como ocorre a abertura de um projeto? Quem autoriza?
Como você orienta e gerencia o projeto?
Como você controla mudanças no projeto?
Como você orienta e gerencia a execução do projeto?
De que forma se encerra o projeto?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- c) Quadro C – Conhecimentos em gerenciamento do escopo do projeto: o escopo é uma etapa que define e organiza os projetos para sua execução. Nesta etapa, são apresentadas referências que possibilitam articular estratégias seqüenciais e ordenadas, através das quais serão adotadas durante a execução do projeto.

Quadro 6 - Gerenciamento do escopo.

Quadro C - Gerenciamento do escopo
Como se planeja o escopo do projeto?
Como se define o escopo do projeto?

Como se verifica e detalha o escopo do projeto?
--

Como se controla o escopo do projeto?
--

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- d) Quadro D – Conhecimentos em gerenciamento de tempo do projeto: essa área representa as etapas relacionadas ao cumprimento dos prazos, a fim de garantir o controle sobre o desempenho do projeto.

Quadro 7 - Gerenciamento de tempo.

Quadro D - Gerenciamento de tempo
--

Como se define o tempo específico para cada atividade do projeto?
--

Como se estima a sequencia em termos tempo em cada atividade do projeto?

Como se desenvolve o cronograma do projeto?
--

Como se controla o cronograma do projeto?
--

Qual o prazo que o escritório determina para o desenvolvimento de um projeto?
--

Qual o prazo que o escritório determina para a execução do projeto?
--

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- e) Quadro E – Conhecimentos em gerenciamento de custos do projeto: área relacionada com os custos do projeto. Envolve estimativas, orçamentos e controle de gastos, de modo que o projeto seja finalizado de acordo com o custo programado.

Quadro 8 - Gerenciamento de custos.

Quadro E - Gerenciamento de custos

Como estimar para o cliente o custo do projeto?
--

Como estimar o custo que o projeto terá para o escritório?

Como controlar os custos do projeto?

Como é feito o cálculo para gerar um orçamento para o cliente?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- f) Quadro F – Conhecimentos em gerenciamento da qualidade do projeto: é relacionada ao planejamento e controle da qualidade com a finalidade

de garantir que o projeto irá satisfazer os objetivos pelos quais foi programado.

Quadro 9 - Gerenciamento da qualidade.

Quadro F - Gerenciamento da qualidade
Como você controla a qualidade dos projetos?
Como você controla a qualidade da execução dos projetos?
Como você controla a qualidade das atividades exercidas pelos recursos humanos do escritório?
Como você controla a qualidade da prestação de serviços de fornecedores que executam os projetos do escritório?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- g) Quadro G – Conhecimentos em gerenciamento de recursos humanos do projeto: consiste no planejamento, organização e aquisição de pessoas para formar as equipes que irão desenvolver e executar o projeto. Fazem parte desta área, contratar e motivar grupos de pessoas, para formar equipes que sejam responsáveis pelas atividades do projeto.

Quadro 10 - Gerenciamento de recursos humanos.

Quadro G - Gerenciamento de recursos humanos
Como é o planejamento de recursos humanos no escritório?
Como é o critério de avaliação para a contratação de profissionais?
Como é estabelecida a equipe de projeto?
Como é gerenciada a equipe de projeto?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- h) Quadro H – Conhecimentos em gerenciamento das comunicações do projeto: processo de gerenciar informações e dados. Nesta área, a comunicação é uma forma de controle, tanto formal, quanto informal. É baseada em planejar a comunicação, disseminar a informação. Elaborar relatórios, bem como fazer reuniões.

Quadro 11 - Gerenciamento das comunicações.

Quadro H - Gerenciamento das comunicações
Quais são os meios de comunicação utilizados pelo escritório, com clientes e os demais envolvidos nos projetos?
Como é a distribuição das informações dentro do escritório?
Como são estabelecidas as comunicações com os clientes?
Como são estabelecidas as comunicações entre todas as partes interessadas no projeto?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- i) Quadro I – Conhecimentos em gerenciamento de risco do projeto: processo que tem como prioridade distinguir e gerenciar riscos, tendo como objetivo de controlar, monitorar, minimizar e eliminar esses possíveis riscos do projeto.

Quadro 12 - Gerenciamento de risco.

Quadro I - Gerenciamento de risco
Como são gerenciados os riscos relativos ao projeto?
Como são identificados os risco mediante um novo projeto?
Como são planejadas as tomadas de decisões quanto aos possíveis riscos?
Como é monitorado e controlado os riscos de cada projeto?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- j) Quadro J – Conhecimentos em gerenciamento de aquisições do projeto: processo de adquirir produtos, serviços ou resultados necessários de fora da equipe de projetos, a fim de desempenhar o trabalho. Inclui também, administrar contratos, compras e solicitações referentes ao projeto.

Quadro 13 - Gerenciamento de aquisições.

Quadro J - Gerenciamento de aquisições
Como é o planejamento para contratações de novos profissionais para a equipe?
Quais os critérios e requisitos de contratação para novos profissionais?

Como são selecionados os fornecedores que irão executar os projetos?

Como é feita a formalização de novos projetos que o escritório foi contratado para desenvolver?
--

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

3.6 Considerações Finais

Este trabalho teve como objetivo aplicar um instrumento de pesquisa, possibilitando uma análise que avaliasse o conhecimento em gestão de projetos dentro de escritórios de design/arquitetura de interiores. Com isso, detectar a percepção dos gestores sobre seus conhecimentos em gestão de projetos.

Este estudo propôs-se a contribuir para que haja um real entendimento quanto à mensuração e avaliação do conhecimento, a fim de que essa ferramenta de análise auxilie os gestores dos escritórios. De caráter qualitativo e exploratório, essa pesquisa teve como diretriz, entrevistar em profundidade e analisar os resultados encontrados.

4 ESTUDOS DE CASO

Este capítulo aborda os estudos de caso desenvolvidos em sete escritórios que prestam serviços no segmento de design/arquitetura de interiores. Os resultados são apresentados através de uma análise de conteúdo, que segundo Bardin (2011) é um recurso que serve para tirar partido de uma análise qualitativa. Ainda conforme a autora, para que isso ocorra são necessárias entrevistas de inquérito e de recrutamento, pois dispõem de um material verbal rico, complexo e indispensável.

Esta análise de conteúdo é apresentada em formato de quadros, onde foram selecionadas as repostas mais relevantes na pesquisa, dentro de cada entrevista. Inicialmente a própria estrutura das entrevistas já foi dividida em temas principais, seguindo as nove áreas de conhecimento do PMBOK (2008).

Nesta etapa as respostas das perguntas realizadas com os entrevistados foram categorizadas em subtemas, pois de acordo com Bardin (2011) na análise temática divide-se a entrevista em alguns temas principais e posteriormente, em subtemas.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Os escritórios que participaram do estudo de caso são caracterizados por serem prestadores de serviço de design de interiores, atuantes nos segmentos de projetos residenciais, comerciais e corporativos. Todos os escritórios são sediados em Porto Alegre/RS e tem entre 3 a 12 anos de funcionamento formalizado, e no máximo 10 funcionários.

4.2 ESTUDO DE CASO EM ESCRITÓRIO DE DESIGN DE INTERIORES – ESCRITÓRIO A

De acordo com as respostas obtidas na pesquisa, a gestão de projetos foi classificada como organização e metodologia que auxilia no processo de gerenciamento dos trabalhos. Os gestores do escritório não conhecem nenhuma metodologia de gestão de projetos. No entanto, os projetos do escritório são gerenciados com uma metodologia própria desenvolvida pelos gestores. Essa metodologia é seguida sempre da mesma forma, com etapas elaboradas de maneira sequencial e padronizada, onde cada atividade é

controlada para assegurar e unificar a qualidade de todos os projetos. Diante disto, pode-se perceber que existem formas particulares, próprias do escritório, de gerir individualmente cada área de conhecimento em gestão de projetos.

No gerenciamento de integração do projeto destaca-se que não há limites para alterações no projeto, porém, se o cliente quiser alterar etapas já concluídas, o escritório cobrará novos honorários. A grande maioria de novos projetos em que o escritório é contratado ocorre por meio de indicações de clientes anteriores. O gerenciamento do escopo é elaborado por etapas, sendo que cada etapa está prevista no contrato de trabalho e são de conhecimento do cliente. O escopo pode sofrer variações, pois é elaborado conforme o perfil do cliente, e verificado por meio de visitas técnicas para verificação do bom andamento do projeto. O gerenciamento de tempo, também é realizado por etapas, e o tempo estimado para cada atividade pode sofrer variações conforme o tamanho do projeto. A etapa em que mais se destina tempo é na fase de desenvolvimento do projeto, e o prazo estipulado para apresentar o projeto ao cliente é de um mês. No entanto, esse prazo pode variar se o projeto for muito grande e complexo. O cronograma é controlado com base nas necessidades do cliente quanto à urgência de prazos, pois tudo é gerenciado dentro do cronograma através de etapas.

O gerenciamento de custos é formulado através das horas técnicas de trabalho aliados a distância do local do projeto, para que desta forma, se possa mensurar o custo que o projeto terá para o escritório. O custo do projeto é estimado para o cliente segundo o nível de trabalho e envolvimento, juntamente com as áreas de intervenção dos ambientes. No entanto, os custos para o cliente são computados também, através das horas técnicas de trabalho e podem variar segundo as demandas de projetos do momento. Esses custos são controlados pelo cumprimento das etapas do projeto. Para a realização do gerenciamento da qualidade, o escritório aposta na atualização constante dos recursos profissionais, tanto em questão de adquirir novos conhecimentos quanto em tecnologias. O controle e a supervisão individual de cada etapa do projeto, também fazem parte do gerenciamento da qualidade. Já para manter a qualidade dos fornecedores, é necessária a realização de acompanhamentos técnicos constantes para monitorar a execução do que foi projetado.

No gerenciamento de recursos humanos ocorre um planejamento que tem variações de acordo com as demandas de trabalho. Quando há um aumento constante de trabalho o escritório realiza novas contratações, porém, quando aumento é sazonal, apenas terceirizam-se algumas etapas do projeto. As equipes de trabalho são divididas por projeto, deste modo não há divisão por segmento de atuação dentro do escritório. No entanto, todas essas equipes além de terem que cumprir as tarefas que são designadas, precisam também cumprir prazos para seguir o cronograma. No gerenciamento das comunicações foi visto que a prática mais utilizada para se comunicar, de uma forma geral, é o e-mail. Realizam-se também reuniões, mas em bem menor proporção do que contato por e-mail e contato por telefone. No entanto, procura-se sempre deixar a maior quantidade de informações possíveis registrada por e-mail, pois desta forma o escritório consegue gerenciar melhor as considerações recebidas e transmitir aos profissionais envolvidos no projeto.

O gerenciamento de riscos é realizado essencialmente com uma margem de valor a mais em cada projeto, pois desta forma garante-se qualquer eventual problema financeiro. Para que se tenha minimização de problemas na execução, são realizados acompanhamentos periódicos ao local do projeto, assim como um projeto bem definido e elaborado com base no *briefing*³ e no perfil do cliente. Os riscos também são gerenciados através de experiências negativas que já aconteceram anteriormente, e serve como base para que não ocorram novamente em projetos futuros. O gerenciamento de aquisições caracteriza-se por ter novas contratações somente com o aumento constante pela procura pelo escritório com o fechamento de novos contratos. Para que isso possa ser possível, é enviada por e-mail a proposta de orçamento que já é o próprio contrato de trabalho, para que o cliente aprove a proposta e faça-se a assinatura formal do contrato e se dê início aos trabalhos. Essas informações são apresentadas juntamente com outros dados que também são relevantes, e foram extraídos da entrevista nos quadros 14 e 15.

³ Zemel (2008) o *briefing* é uma ferramenta que pode auxiliar o designer na verificação da necessidade do cliente e no levantamento de informações essenciais ao planejamento de produtos

Quadro 14 - Análise de entrevista - Escritório A.

Quadro 15 - Análise de entrevista - Escritório A.

4.3 ESTUDO DE CASO EM ESCRITÓRIO DE DESIGN DE INTERIORES – ESCRITÓRIO B

Segundo informações coletadas no escritório B, gestão de projetos são técnicas, medidas e ferramentas que contribuem para organizar o processo de elaboração do projeto. Neste escritório os projetos são gerenciados com uma padronização interna, que contribui com a organização de cada etapa. Os gestores do escritório conhecem algumas metodologias de gestão de projetos, pois obtiveram o conhecimento quando fizeram o curso de especialização em gerenciamento de projetos. Entretanto, é utilizada no escritório uma metodologia que foi desenvolvida com base nas experiências em escritórios anteriores.

O gerenciamento de integração do projeto que dá início às nove áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos, ocorre pela prospecção de novos clientes através do envio de propostas de orçamento. Uma destacada característica que o escritório apresentou foi a formalização de assuntos relacionados aos projetos serem sempre formalizados em atas de reuniões, pois desta forma orientam, gerenciam e padronizam cada etapa aprovada pelo cliente. Todos os projetos desenvolvidos pelo escritório são bem detalhados e também acompanhados por meio de visitas técnicas e se encerram através de uma vistoria para conferência se tudo está como foi projetado. No gerenciamento do escopo é elaborado um *briefing*, onde o escritório define o escopo para cada projeto que será desenvolvido, com todas as informações possíveis que serão extraídas do cliente.

No gerenciamento de tempo o escritório tenta não informar ao cliente tempos específicos para as atividades do projeto, pois esses prazos restringem-se, na medida do possível, a equipe de projetos do escritório. Não são fornecidos ao cliente cronogramas, pois os projetos são gerenciados de acordo com a urgência individual de cada projeto. Diante disto, deixa-se claro que os prazos são variáveis, e podem ocorrer imprevistos. Para o gerenciamento de custos são realizados controles internos de horas de trabalho, para que se estime o tempo de desenvolvimento de cada projeto. No local destinado ao projeto é feito um levantamento através de uma visita técnica para verificar os custos do desenvolvimento e do projeto para o

escritório. A busca constante por conhecimento, o cumprimento de todas as etapas previstas no escopo e a supervisão da conclusão de cada etapa finalizada no projeto, fazem parte do gerenciamento da qualidade no escritório. Já no gerenciamento de recursos humanos, são planejadas equipes de trabalho conforme a carga de trabalho, e cada profissional é recrutado conforme sua especialidade de trabalho. Deste modo, só são contratados novos profissionais com qualificação e experiências em outros escritórios do mesmo segmento.

No gerenciamento das comunicações destaca-se como prioridade a realização de reuniões periódicas para a verificação de cada etapa do projeto. O escritório tem como prioridade deixar sempre todos os assuntos com o cliente registrados, ou em atas de reuniões, ou até mesmo por e-mail. O gerenciamento de risco é realizado com base em experiências negativas anteriores, onde foram acrescentadas novas cláusulas no contrato de prestação de serviços. Entretanto, outras medidas são realizadas quanto aos riscos, como visitas técnicas ao local destinado ao projeto, reuniões presenciais e supervisão de cada etapa. Por fim, no gerenciamento de aquisições é elaborado um planejamento segundo o perfil do profissional que o escritório almeja contratar. Os fornecedores são selecionados para a execução do projeto, com base no desempenho positivo obtido com clientes anteriores. Para a contratação do escritório é sempre feito um contrato de prestação de serviços, que podem variar conforme negociação com o cliente. Pode-se observar essas colocações de acordo com a entrevista que foi realizada, nos quadros 16 e 17.

Quadro 16 - Análise de entrevista - Escritório B.

Quadro 17 - Análise de entrevista - Escritório B.

4.4 ESTUDO DE CASO EM ESCRITÓRIO DE DESIGN DE INTERIORES – ESCRITÓRIO C

Na entrevista realizada no escritório C, apontou-se como resultados, que para os gestores, gestão de projetos consiste em organização do início ao fim, de modo que essa organização seja total e completa, através da separação de cada etapa de projeto. Os projetos são gerenciados em etapas, e elaborados com todas as informações coletadas do cliente, onde o próprio cliente precisa aprovar totalmente cada etapa para que se possa passar para a etapa seguinte. Os gestores do escritório desconhecem metodologias de gestão de projetos, e por isso não fazem uso de nenhuma especificamente. Entretanto, para as práticas gerenciais interna do escritório, utilizam sempre a mesma forma de proceder quanto aos clientes e projetos.

O gerenciamento de integração do projeto é caracterizado nesse escritório, pelo baixo índice de alterações solicitadas pelo cliente no projeto, característica essa que é atribuída ao *briefing* ser bem elaborado e detalhado. Na etapa de execução são realizadas visitas técnicas programadas com todos os envolvidos no projeto, desde o cliente e a equipe do escritório, até os prestadores de serviços. Com isso, minimiza-se a possibilidade de incompreensão de assuntos relacionados ao projeto. Para fins de encerramento formal do contrato de prestação de serviços, entre cliente e escritório, ficou evidente que não existe nenhum procedimento que formalize o encerramento das atividades de trabalho. No entanto, a ausência de uma prática de formalize o término do vínculo das atividades, é avaliado como um problema pelos gestores.

No gerenciamento do escopo todos os clientes tem uma pasta onde são armazenadas as suas informações. Todas essas informações colocadas nessa pasta são de uso interno do escritório e não informado ao cliente. O escopo é gerenciado por meio de acompanhamentos, que são acordados no contrato de trabalho. O gerenciamento de tempo caracteriza-se pela estipulação de prazos com base em projetos anteriores que o escritório já tenha desenvolvido, tanto para controle interno quanto externo. É elaborado um cronograma simplificado, com o planejamento semanal, para uso das equipes de trabalho, para que se consiga controlar o bom andamento das etapas. As variações de prazos

ocorrem de acordo com a urgência do cliente, e com as prioridades de demandas de trabalho do escritório. Diante disso, para a fase de execução tenta-se sempre não estimar prazos fixos de tempo, pois se prioriza o bom andamento dos trabalhos.

Para a realização do gerenciamento de custos, o escritório desenvolve uma planilha contendo todos os custos do projeto, para que se possam mensurar quantas horas de trabalho serão destinadas ao novo projeto e quais os itens terão maior envolvimento por parte das equipes de trabalho. É necessário também realizar reuniões para que o cliente transmita o quanto quer investir, pois essas informações serão utilizadas no desenvolvimento e especificações do projeto. O gerenciamento da qualidade é controlado desde o cuidado na apresentação dos projetos ao cliente, considerando fatores estéticos e de clareza de interpretação até a participação ativa do escritório em cada etapa. Todos os trabalhos que são desenvolvidos pelos profissionais do escritório e profissionais externos são supervisionados pelos gestores. Diante disto, é minimizado o índice de problemas, pois o acompanhamento constante faz com que se cumpram todas as etapas e se verifique o seu bom andamento.

Já no gerenciamento de recursos humanos são realizadas reuniões semanais onde são decididos cada atividade que os profissionais do escritório irão desenvolver, de acordo com as demandas internas. Geralmente todos os profissionais participam de todos os segmentos de projetos que o escritório atua, sendo que as funções são delegadas segundo as cargas de trabalho de cada um. Para que essas funções sejam cumpridas, as equipes são gerenciadas com o estabelecimento de prazos, cumprimento de cronogramas e constante supervisão dos gestores.

No gerenciamento das comunicações são compartilhados todos os assuntos por e-mail, para que tudo fique documentado e todos do escritório possam ter acesso às informações. Já com os clientes, prioriza-se a realização de reuniões presenciais, porém, quando não é possível, os assuntos são sempre formalizados por e-mail. Para assegurar o bom andamento de todos os trabalhos, é agendada uma reunião, com todos que irão ter contato com o projeto, onde se tem como pauta o esclarecimento do cronograma e das atividades que serão desempenhadas. Os riscos são gerenciando através de

clausulas bem elaboradas no contrato de prestação de serviços, e também com base em experiências anteriores. Traçar um perfil do cliente e do projeto também é visto pelo escritório como gerenciamento de riscos, pois essas informações traçadas auxiliam no desenvolvimento do projeto.

Contudo, a participação ativa em cada etapa de trabalho e estar constantemente supervisionando a conclusão de cada uma dessas etapas, também são maneiras que foram encontradas para gerenciar riscos. Finaliza-se com o gerenciamento de aquisições é gerenciando com o planejamento de contratação de novos profissionais mediante o aumento constante de demandas de trabalho. Essas contratações ocorrem com uma análise de currículo e *portfolio*, avaliação de experiências anteriores e histórico do profissional. Para que o escritório seja contratado por qualquer cliente, é realizada uma reunião presencial para verificação das cláusulas de trabalho e assinatura do contrato de prestação de serviços. Essas informações podem ser corroboradas com os quadros 18 e 19.

Quadro 18 - Análise de entrevista - Escritório C.

Quadro 19 - Análise de entrevista - Escritório C.

4.5 ESTUDO DE CASO EM ESCRITÓRIO DE DESIGN DE INTERIORES – ESCRITÓRIO D

Para o escritório D, gestão de projetos é acompanhar o cliente do início ao fim, desenvolver um projeto bem detalhado e acompanhar também o bom andamento da execução, fazendo uso de materiais como planilhas e memorial descritivo. As informações para o desenvolvimento do projeto são extraídas do cliente para a elaboração de um *briefing*, e para poder estimar também o custo de horas de trabalho para o escritório. Os gestores do escritório não conhecem nenhuma metodologia de gestão de projeto, mesmo fazendo curso de extensão na área, relatam que não tiveram nenhum contato com metodologias, apenas com modelos de planilhas e quantificação de horas de trabalho. No gerenciamento dos projetos do escritório, são utilizadas as experiências anteriores obtidas em outros projetos.

No gerenciamento de integração do projeto obteve-se como informação que os projetos são gerenciados conforme o seu tamanho, sobre a ótica de recrutar mais ou menos profissionais para cada atividade a ser desenvolvida. A abertura de um novo projeto ocorre mediante a aprovação da proposta de orçamento, e com a assinatura do contrato de prestação de serviços, onde são acordados os prazos e pagamentos. Toda e qualquer alteração no projeto são documentadas a fim de manter um registro das informações para evitar problemas futuros. Geralmente a formalização do contrato de trabalho com o cliente é feita através de uma reunião de encerramento, porém, não é regra dentro do escritório. Essa prática não é formalizada, e devido a isso, muitas vezes o cliente não compreende que se encerrou o vínculo de trabalho. O gerenciamento do escopo inicia com o planejamento já na primeira reunião com o cliente, com o intuito de absorver o máximo de requisitos para a elaboração do escopo e iniciar o desenvolvimento do projeto.

O que é elaborado no escopo funciona como diretrizes para auxiliar na elaboração e controle das etapas do projeto. Contudo, o gerenciamento de tempo é controlado através de planilhas com o número de horas de trabalho destinado a cada projeto. Porém, esse controle nem sempre é alimentado, pois muitas vezes os gestores acabam não tendo tempo para realizar esse controle. As demandas de tempo para cada atividade que deve ser desenvolvida é

estimada semanalmente. No entanto, o escritório não estipula prazos fixos para o desenvolvimento do projeto, pois os prazos são variáveis conforme o tamanho do projeto. Para gerenciar os cronogramas são realizados controles individuais de etapas, pois o não há nenhuma ferramenta específica de gerenciamento dos cronogramas. Já os prazos da execução são estimados e avaliados individualmente, pois são sempre variáveis, dependendo de tudo que envolve o projeto.

O gerenciamento de custos é controlado por uma estimativa de tempo x horas de trabalho, e o resultado é quantificado em tabelas. Para controles internos do escritório, existe uma tabela de custos fixos e variáveis, onde estão discriminados todos os valores que se dispõem e os valores que irão sair. Com esse controle constante é possível verificar os custos que cada projeto terá para o escritório, juntamente com o auxílio da tabela de controle de horas de trabalho, bem como na elaboração das propostas de orçamento para novo cliente. Os custos relacionados ao projeto são gerenciados com uma planilha de valores de execução de cada item especificado, deste modo é possível transmitir ao cliente uma noção de custos reais.

O gerenciamento da qualidade baseia-se em supervisionar e padronizar constantemente todos os trabalhos que serão apresentados para o cliente. Diante disto, cada atividade desenvolvida dentro do escritório é monitorada e certificada pelos gestores, a fim de que não ocorram retrabalhos. A qualidade é gerenciada também com o fornecimento de todas as informações necessárias para o bom desempenho da execução dos projetos. No gerenciamento dos recursos humanos ficou claro que a equipe do escritório atende todas as demandas que são contratadas. Em situação de aumento de atividade, prioriza-se realizar horas extras para não haver novas contratações, pois todos os processos de trabalho são desenvolvidos internamente. Não existe controle específico para gerenciar equipes de projetos. Para que se possa viabilizar um pouco o controle, tramitem-se todas as informações via e-mail, com cópia para todos os envolvidos, com o propósito de transmitir todas as informações e nenhum dado se perca.

No gerenciamento das comunicações as informações internas do escritório são armazenadas em um repositório de arquivos, onde todos tem

acesso. Deste modo, esse repositório de arquivos é abastecido tanto quanto com atividades finalizadas quanto com as tarefas a serem realizadas. Devido a grande carga de trabalho, não é possível fazer a quantidade de reuniões presenciais que se julga necessário. Porém, para que tudo fique registrado é sempre fundamental a documentação por e-mail, para a segurança do escritório e do cliente. Quanto ao gerenciamento de riscos, os gestores relatam que não são gerenciados de maneira formal. No entanto, estão constantemente monitorando os prestadores de serviços e controlando o bom andamento dos trabalhos, tanto dentro do escritório, quanto fora, na etapa de execução. Tenta-se minimizar os riscos com cláusulas bem elaboradas nos contrato de trabalho, com todas as atribuições que competem e que não competem ao escritório.

Por fim, no gerenciamento de aquisições, planeja-se a contratação de novos profissionais quando ocorrem constantes procuras de trabalho pelo escritório. Isso resulta no aumento das demandas, de modo que os profissionais já contratados não atendam a nova procura. Para a fase de execução, já se estabelecem quem serão os fornecedores aptos a desempenharem um trabalho, e já são recrutados ainda na etapa do desenvolvimento do projeto. Quanto à formalização de novos clientes que o escritório for contratado, ocorre sempre, independente do projeto, tamanho ou prazo, o desenvolvimento de um contrato de prestação de serviços. Neste contrato existem cláusulas que podem variar conforme a avaliação individual de cada trabalho que será realizado. Podem-se verificar essas informações conforme o que versa os quadros 20 e 21.

Quadro 20 - Análise de entrevista - Escritório D.

Quadro 21 - Análise de entrevista - Escritório D.

4.6 ESTUDO DE CASO EM ESCRITÓRIO DE DESIGN DE INTERIORES – ESCRITÓRIO E

A gestão de projetos no escritório E é apontada como um mecanismo de controle em todas as etapas do projeto, através da supervisão e monitoramento em todo processo. No escritório, todos os projetos são gerenciados da mesma maneira, com a utilização de ferramentas desenvolvidas pelo próprio escritório para o controle interno das atividades de cada cliente. Embora os gestores não conheçam nenhuma metodologia de gestão, foi desenvolvida por eles uma própria metodologia interna. Essa prática foi criada para estabelecer um padrão para todos os projetos, e que variam somente de acordo com o contrato de prestação de serviços estabelecido com o cliente.

No gerenciamento de integração do projeto, é estabelecido o controle individual de cada cliente, bem como do cumprimento dos prazos previstos no contrato. Quando o escritório é contratado para fazer a execução do projeto, são realizados acompanhamentos constantes, previstos em contrato, para verificações periódicas do cumprimento do que foi projetado. Para a formalização de encerramento de prestação de serviços, não há nenhum documento formalizado para esse sentido. Porém, é previsto no contrato que o acerto da última parcela do pagamento dos honorários é mediante a finalização dos trabalhos.

O gerenciamento do escopo é planejado com reuniões com o cliente, onde são realizados questionamentos quanto aos seus desejos para o desenvolvimento do projeto. Para que o escopo seja detalhado e verificado, é elaborado um plano de necessidades, com base na reunião inicial, e controlado na concepção do projeto e no cumprimento dos prazos. No gerenciamento de tempo, cada atividade é definida no contrato de prestação de serviços, e para cada uma dessas etapas são atribuídos prazos fixos, que de modo geral, não variam. A elaboração do cronograma é diretamente ligada ao planejamento do escopo, nele são descritos os prazos e etapas que devem ser realizados e cumpridos. Os controles feitos no cronograma são realizados dentro do escritório, com supervisão dos gestores, já na fase de execução é controlado pelas visitas técnicas.

Os custos são gerenciados com a estimativa média de custos fixos e do tempo gasto para cada projeto. Esses custos são calculados com base em projetos similares, desenvolvidos anteriormente, e podem variar para mais ou para menos. Os custos do projeto são gerenciados de acordo com o que foi elaborado no escopo, e a partir de então, é possível verificar o que será especificado no projeto para mensurar valores, de modo que não ultrapasse o que o cliente tem para investir. Para a elaboração da proposta de orçamento é avaliado o número de horas de trabalho e o metro quadrado do ambiente, juntamente com a avaliação dos custos fixos do escritório.

No gerenciamento da qualidade o controle é realizado através do cumprimento dos prazos estabelecidos, padronização das apresentações dos projetos, e atualização constante dos profissionais. Para a qualidade da execução, são realizadas visitas técnicas frequentes, assim como, a elaboração de detalhamentos com o maior número de especificações possíveis para o entendimento dos prestadores de serviços. Outra maneira de gerenciar a qualidade é fazer com que todas as atividades desenvolvidas dentro do escritório que irão ser transmitidas ao cliente ou aos prestadores de serviços sejam vistoriadas por outros profissionais, para assegurar que não haja nenhum equívoco.

Para o gerenciamento dos recursos humanos são divididas equipes de projetos conforme as demandas que o escritório for contratado, e as atividades que cada um já está desempenhando. As equipes são compostas por estagiários que tem prazos estipulados para desempenhar cada atividade que é solicitada. Para que não se descumpram os prazos com os clientes, os gestores controlam o cumprimento dos prazos de cada atividade exercida pelos estagiários. No gerenciamento das comunicações identificou-se que a principal forma de se comunicar com todos os envolvidos no projeto é por e-mail. No entanto, tenta-se sempre realizar reuniões presenciais. Internamente, as comunicações ocorrem também via e-mail, e com cópia para os que estão envolvidos no projeto. Em fase de execução as comunicações ocorrem sempre com uma reunião presencial, de modo que tudo que foi projetado e especificado seja compreendido por todos. Caso o escritório não seja

contratado para fazer a execução, tenta-se também fazer uma reunião presencial para explicar todos os detalhes.

No gerenciamento de riscos ocorre o maior controle de todas as etapas possíveis. Prioriza-se documentar todas as conversas com os clientes, e estar sempre controlando o cumprimento das etapas internas e externas do projeto. As tomadas de decisões são planejadas e controladas individualmente, conforme cada etapa, assim como no cuidado em elaborar as cláusulas do contrato de trabalho. São individualmente monitorados os riscos de cada projeto, o que facilita na minimização dos riscos específicos de cada cliente. O gerenciamento das aquisições ocorre quando os profissionais que trabalham no escritório não conseguem atender todas as atividades de trabalho que o escritório foi contratado. Diante disto, os gestores planejam a contratação de novos profissionais para a equipe. Ao recrutar fornecedores para a execução dos projetos, os gestores viabilizam saber o grau de investimento do cliente e na qualidade dos serviços prestados em projetos anteriores. Todas as formalizações de projetos ocorrem após a aprovação do envio do orçamento, e mediante a assinatura do contrato de trabalho que contém todas as etapas de trabalho, assim como deveres e obrigações de ambas as partes. Nos quadros 22 e 23, é possível verificar essas e outras considerações relacionadas à entrevista.

Quadro 22 - Análise de entrevista - Escritório E.

Quadro 23 - Análise de entrevista - Escritório E.

4.7 ESTUDO DE CASO EM ESCRITÓRIO DE DESIGN DE INTERIORES – ESCRITÓRIO F

No escritório F, a gestão de projetos consiste em organização e coordenação de todas as etapas do projeto. Com isso, se objetiva estipular as sequências de trabalho em cada um dos projetos que o escritório desenvolve. A gestão de projeto ocorre pela classificação onde são elaboradas as principais informações relativas a todas as etapas, do início ao fim. Diante disso, são realizadas reuniões com o cliente para identificar quais as necessidades e requisitos que o projeto terá, e que são fundamentais no auxílio ao seu desenvolvimento. Essa reunião com o cliente realiza-se junto à equipe de projetos, e tem a finalidade de montar o plano de necessidades para contemplar todas as informações necessárias. O escritório utiliza um processo metodológico para gerenciar seus projetos, essa prática de trabalho que foi desenvolvida a partir de experiências de projetos já realizados, serve como ferramenta de controle interno. Entretanto, esse processo está constantemente em transformação. Quanto a conhecimentos em metodologias de gestão de projetos, o gestor do escritório ressalta que conhece apenas o MS Project.

No gerenciamento de integração do projeto, verificou-se que novos projetos ocorrem por indicação de clientes anteriores, e também pela prospecção de novos projetos. O projeto inicia com a definição do *briefing* em uma reunião presencial com o cliente. É necessário para a elaboração do projeto a realização de levantamentos técnicos no ambiente a ser projetado, assim como uma reunião com a equipe de projetos para definições das próximas etapas. De maneira geral, é elaborada uma opção de *layout* para cada proposta, e apresentada formalmente em uma reunião com o cliente para esclarecer tudo que foi projetado. Quando o cliente aprova a proposta de *layout*, iniciam-se as etapas técnicas de projeto executivo e detalhamentos para possibilitar os orçamentos e subsequentemente a execução. Entretanto, essas etapas posteriores podem demandar mais prazos de cronograma, pois não há número de mudanças previsto em contrato, o que não delimita ao cliente uma restrição na etapa de possíveis alterações. O escritório não possui nenhum mecanismo que configure o encerramento do projeto com o cliente. Contudo, o

escritório compreende que se encerra o vínculo quando entrega formalmente tudo que foi acordado no contrato de prestação de serviços.

O planejamento do escopo ocorre na primeira reunião com o cliente e no desenvolvimento do *briefing*. No escritório o escopo é desenvolvido sempre da mesma forma, por meio de um padrão existente, estabelecido nas reuniões e diretamente relacionado ao *briefing*. Porém, o planejamento do escopo é variável, pois sobre alterações de acordo com cada projeto. Para que o escopo seja definido, são levadas em consideração todas as solicitações do cliente para formulação dos requisitos, necessidades, controle de custos e prazos. O controle do escopo ocorre por meio de reuniões com os fornecedores que irão executar o que foi projetado. Esse controle é feito com reuniões para a entrega e explicação dos materiais técnicos, bem como de acompanhamentos técnicos ao local do projeto para certificação e validação do que está sendo executado.

O gerenciamento de tempo caracteriza-se por ter, no escritório, um tempo específico para cada atividade, onde a gestão dessas atividades ocorre através do controle de horas de trabalho, armazenadas em planilhas internas. Para estipular os prazos para o cliente, é realizada uma média de tempo de desenvolvimento do projeto baseado em projetos anteriores que já formam concluídos. Entretanto, no caso do cronograma, o cliente recebe apenas informações de sequenciamento das etapas e respectivas datas de pagamentos. A elaboração do cronograma é realizada com todas as etapas que envolvem o projeto, e são controlados com um quadro localizado no escritório, onde constam todas as informações relacionadas aos cronogramas de todos os clientes. Esse quadro contribui para a localização rápida da informação e facilita o compartilhamento com todos os profissionais que estão envolvidos no projeto. Os prazos para elaboração de novos projetos são sempre avaliados individualmente, sendo que não há tempo padrão estabelecido.

Na etapa de gerenciamento de custos, ficou especificado que o custo que o projeto terá para o escritório é gerado a partir do valor da hora técnica de trabalho, que é computado pelo tempo necessário para realização do projeto. Juntamente a esse cálculo, são acrescentadas as despesas fixas do escritório. Já na etapa do escopo é que se iniciam os controles dos custos do projeto, pois ali

é que se recebem informações por parte do cliente para elaborar o *briefing* através dos requisitos do projeto. Para a elaboração de uma proposta de orçamento para o cliente, são quantificadas as horas técnicas de trabalho, de acordo com o nível de complexidade do que está sendo solicitado, assim como os custos fixos que o escritório possui. No gerenciamento da qualidade os projetos são controlados com a supervisão do gestor de projetos, em cada atividade realizada pelos profissionais do escritório. Na fase de execução o gerenciamento da qualidade ocorre com acompanhamentos periódicos ao local do projeto, onde já se tem previsto em contrato que essas supervisões irão ocorrer, para assegurar que a execução está compatível com o projeto. Para garantir que o que foi desenvolvido pelos profissionais do escritório está correto e pronto para ser enviado ao cliente, o gestor de projetos aderiu a prática de verificar antecipadamente o que será enviado. Deste modo, são enviando por e-mail cada etapa concluída, caso tenha algo a ser alterado, é impresso o material e as alterações ocorrem por escrito.

O gerenciamento dos recursos humanos consiste no planejamento da designação de horas de trabalho e demandas a serem cumpridas para cada profissional do escritório. Diante disso, todas as informações são compartilhadas entre todos, e se estabelecem comunicações internas de maneira presencial, por reuniões, para se distribuir as respectivas tarefas de cada um. Todas as demandas de trabalho são atendidas internamente no escritório, pela própria equipe de projetos, sem a necessidade de contratações ou de terceirizar alguma etapa do trabalho. As diretrizes de prioridades dos projetos são avaliadas pelo gerente de projetos, que transmite ao coordenador de projetos quais são os cronogramas de atividades e prazos a cumprir.

No que contempla o gerenciamento das comunicações, destaca-se que todas as informações são abertamente gerenciadas com todos os profissionais. Por meio de reuniões presenciais é que são, na maioria das vezes, estabelecidas as comunicações de atribuições de tarefas e demais pautas dos projetos. Já com os clientes são estabelecidas comunicações, em geral, por e-mail, com a finalidade de deixar todo e qualquer assunto formalizado. De maneira geral, quando envolvem todos que tem relação com o projeto, as questões de comunicação podem variar, pois ocorrem de acordo com o perfil

do cliente. Ou são transmitidas por reuniões ou por e-mail, mas sempre tudo que for decidido ou projetado é compartilhado com todos os envolvidos. No gerenciamento de risco ficou claro que no escritório não há nenhuma maneira específica para se identificar riscos. Entretanto, pelas próprias práticas profissionais, já se consegue identificar possíveis riscos na reunião para definição do *briefing*. Para que se possa minimizar possíveis risco quanto ao projeto, são elaboradas tomadas de decisões planejadas pelos gestores e transmitidas aos demais profissionais envolvidos. A maneira encontrada pelo escritório para gerenciar os riscos, é através das cláusulas contratuais previstas em contrato, onde constam todos os possíveis problemas que são de conhecimento dos gestores.

Por fim, no gerenciamento de aquisições é planejada a contratação de novos profissionais para a equipe de projetos somente quando há um significativo aumento de trabalho, de modo que não seja mais possível a realização das atividades pela equipe. Entretanto, a política do escritório baseia-se em uma equipe mais compacta, pois se consegue ter mais controle e assegura a qualidade da prestação de serviços. Quanto ao critério de seleção de fornecedores para a execução dos projetos, é sempre dada a prioridade para as empresas que já realizaram trabalhos para o escritório, e sabe-se da qualidade do que será entregue. Porém, quando não se sabe qual será o fornecedores, é realizada uma seleção ou até mesmo através de uma indicação de boas referências, de modo que se assegure a qualidade dos serviços prestados. Para a formalização de novos projetos é feito, na maioria das vezes, um contrato de prestação de serviços entre escritório e cliente. Contudo, os gestores afirmam que em algumas vezes não são realizados contratos, pois relatam que já conhecem o cliente e não julgam necessário. Todas essas colocações corroboram com os quadros 24 e 25, que corresponde à entrevista realizada no escritório.

Quadro 24 - Análise de entrevista - Escritório F.

Quadro 25 - Análise de entrevista - Escritório F.

4.8 ESTUDO DE CASO EM ESCRITÓRIO DE DESIGN DE INTERIORES – ESCRITÓRIO G

A última entrevista foi realizada no escritório G, onde definem que a gestão de projetos consiste em gerenciar um projeto desde o início, já no primeiro contato com o cliente onde é possível detectar possíveis riscos. Para o gestor do escritório, gestão de projetos consiste também em cumprir todas as etapas que são estabelecidas, objetivando sempre o melhor resultado final. O gestor do escritório cursou um MBA em gestão de projetos e aprendeu algumas metodologias gerenciais, porém, faz uso de uma metodologia própria. Essa metodologia foi elaborada pela ausência de métodos específicos para gerenciar projetos de interiores, e contempla várias etapas, que são apresentadas ao cliente para maior compreensão do grau de complexidade do trabalho.

No gerenciamento de integração do projeto consiste no monitoramento interno das etapas do projeto até atingir a fase de execução. Tendo em vista que o cliente participa do processo metodológico do desenvolvimento do projeto, e tem como saber em que etapa está, dá-se liberdade para que ele tenha possibilidade de alterar quantas vezes julgar necessário o *layout* apresentado. No entanto, não há avanço no processo metodológico, até que o cliente realize a aprovação total da etapa em que está. Quanto a questões de execução, o escritório deixa claro para o cliente que não realiza essa atividade, pois quem a faz são empresas terceirizadas, como construtoras e empreiteiras. Contudo, realiza apenas os acompanhamentos para validação ao cliente de que está sendo executado o que foi planejado no projeto. Uma política adotada há algum tempo pelo gestor de projetos, é a implementação do termo de encerramento de projeto, onde o cliente assina o documento para formalizar o encerramento do contrato com o escritório. Sendo assim, para que se tenham novos vínculos de trabalho, somente com a formalização de um novo contrato. Ainda assim, são aplicadas outras práticas como uma pesquisa de satisfação, dividida em duas etapas, uma no desenvolvimento do projeto e outra na execução, após a finalização da empresa terceirizada.

O escopo do projeto é gerenciado e elaborado já na reunião de *briefing*. Isso ocorre por meio de um questionário padrão que o escritório disponibiliza

em forma de entrevista. Com as respostas obtidas nessa reunião objetiva-se reunir a maior quantidade possível de informações que contribua para a elaboração do projeto, e atingir as expectativas do cliente. Para a verificação e detalhamento do escopo são realizados acompanhamentos pelo gestor de projetos para garantir o cumprimento de cada etapa. Para o controle do escopo ocorre com a validação da conclusão das etapas, para que seja possível prosseguir para a próxima etapa e dar continuidade ao projeto. No gerenciamento de tempo se determinam os tempos específicos para cada atividade do projeto por meio do controle da planilha de horas de trabalho. Diante disso, a maior contribuição obtida pelo controle da planilha é a possibilidade de verificar a quantidade de horas destinada a cada função, e em que etapa se está.

A planilha utilizada contribui também para estimar orçamentos para novos clientes, pois através da verificação das horas de trabalho, consegue-se estimar quantas horas são necessárias, em geral, para realizar cada etapa do projeto. Os cronogramas são elaborados seguindo como base a metodologia própria do escritório, e todas as informações que nele estão, é compartilhado com o cliente. Os prazos estabelecidos no cronograma são formulados de acordo com as demandas de trabalho do escritório, e com a urgência do cliente. Esses prazos previstos nos cronogramas variam em cada cliente, pois cada projeto é avaliado criteriosamente de modo individual, e o tempo para cada projeto são variáveis conforme tudo que contempla o trabalho.

O gerenciamento de custos no escritório é desenvolvido desde a proposta de orçamentos. Neste caso, é elaborada uma proposta que envolva os custos fixos, horas de trabalho e no lucro que se deseja para aquele trabalho, e se possa transmitir ao cliente o custo do projeto. Na etapa de execução os orçamentos são realizados pelas respectivas empresas que ficaram responsáveis pelo trabalho. O que está embutido na proposta de orçamento do escritório são os acompanhamentos que ficam previstos em contrato e com um número fixo de vistas ao local destinado a execução. Para formulação do custo que cada projeto terá para o escritório, são consideradas as horas técnicas de trabalho, tendo como referência as planilhas de horas, onde se pode mensurar quantos serão os profissionais envolvidos. Os custos

de projetos são gerenciados também por planilhas, onde são relatadas individualmente cada custo do projeto. Porém, essa planilha só é possível de realizar quando o cliente compartilha com o escritório o quanto irá investir no projeto.

O gerenciamento da qualidade é controlado por meio da pesquisa de satisfação realizada com todos os clientes, e na revisão constante de todos os materiais fornecidos pelo escritório, pois nada é entregue sem conferência. Todas as práticas de trabalho realizadas são validadas pelo gestor de projetos. Sempre que há necessidade de ajustes o gestor entrega esse material em uma cópia impressa, pois além de otimizar o tempo ainda contribui para a aprendizagem do profissional que realizou a atividade. Quanto à qualidade dos fornecedores e prestadores de serviços, ficou claro que o escritório não tem nenhuma métrica que permita esse controle. No entanto, tenta-se controlar através dos acompanhamentos ao local de execução do projeto, e da pesquisa de satisfação da execução, que permite seguir ou não com esses fornecedores para os próximos projetos.

O gerenciamento dos recursos humanos é elaborado de acordo com a complexidade do projeto. No caso de um projeto de interiores comercial, onde há uma restrição com prazos, normas e um grau mais elevado de dificuldades, o próprio gestor de projetos prefere realizar o projeto. Diante disso, o envolvimento dos profissionais do escritório em projetos comerciais é menor, pois requer mais atenção e há pouco tempo para retrabalhos. A equipe de projeto é formulada utilizando como referência o grau de conhecimento técnico de cada profissional que trabalha no escritório. Essa equipe é gerenciada com o auxílio das planilhas de controle de horas de trabalho, onde se podem controlar os prazos de cada uma das atividades, bem como estimar novas demandas.

No gerenciamento das comunicações a distribuição das demandas de trabalho dentro do escritório é realizada por e-mail, ou por meio de reuniões presenciais com as equipes de projeto. Priorizam-se reuniões presenciais com o cliente, em todas as etapas do projeto, mas não sendo possíveis, as informações são encaminhadas por e-mail. Quando se finaliza o desenvolvimento do projeto e é necessário apresentar formalmente ao cliente,

marcasse a reunião no escritório e envia-se antecipadamente a proposta de *layout* por e-mail. Diante disto, é possível fazer com que o cliente venha com uma percepção quanto à proposta e já tenha também considerações e colocações sobre o projeto que será apresentado. Essa prática permite a otimização dos prazos e favorece o bom andamento dos trabalhos, uma vez que o cliente consegue ter tempo para assimilar melhor o que está sendo proposto. As comunicações com todos os envolvidos no projeto ocorrem sempre por e-mail, mesmo que ocorra uma conversa informal, o assunto é formalizado para conhecimento de todos por e-mail e evite possíveis problemas.

Não há nenhum mecanismo que sirva especificamente para gerenciar os riscos relativos ao projeto, são gerenciados de modo geral, por experiências adquiridas em projetos anteriores. No entanto, identifica-se que o principal risco está na etapa de execução, pois o escritório não realiza essa atividade, que é desempenhada por empresas terceirizadas. Diante disto, tenta-se amenizar esses riscos com a orientação transmitida ao cliente de que tenha critérios na escolha da empresa que irá realizar a execução. Todos os contratos assinados entre o escritório e os clientes, são sempre elaborados com cláusulas que primam por identificar antecipadamente possíveis riscos e servirem de apoio à tomada de decisões por parte do gestor de projetos.

O gerenciamento de aquisições é realizado através do planejamento de contratação de novos profissionais para o escritório, que ocorre somente quando existe um aumento expressivo de volume nas demandas de trabalho. No entanto, essas aquisições envolvem uma readequação tanto de *layout* do espaço físico de trabalho do escritório, quanto financeiro e organizacional. Os fornecedores indicados aos clientes são sempre selecionados pelos bons projetos já executados, e se não forem conhecidos, são selecionados pelas boas referências no mercado. A formalização entre o escritório e os clientes ocorre sempre por contrato. Essa formalização independe do valor do contrato ou do tamanho do projeto. A proposta de orçamento é enviada ao cliente junto com uma apresentação formal do escritório, que auxilia na prospecção do novo cliente. Podem-se observar essas conclusões nos quadros 26 e 27, conforme a entrevista realizada.

Quadro 26 - Análise de entrevista - Escritório G.

Quadro 27 - Análise de entrevista - Escritório G.

5. ANÁLISE CONJUNTA

Para que se pudesse estabelecer um comparativo entre todos os escritórios quanto aos resultados obtidos no estudo de caso, fez-se necessário a realização de uma análise conjunta. Segundo Battesini (2002), a análise conjunta é uma técnica multivariada que compreende procedimentos de pesquisa, utilizada para planejar e analisar experimentos, e tem por objetivo determinar o impacto de cada produto ou serviço. Com a realização dessa análise pôde-se verificar atributos em comum entre todos os escritórios entrevistados. Verificou-se também que dentre os entrevistados, houveram situações em que foi possível observar condutas diferenciadas e que podem influenciar diretamente na gestão de projetos.

A análise conjunta foi realizada com a mesma divisão da realização das entrevistas, estabelecidas em dez quadros, sendo o primeiro sobre gestão de projetos e os demais referente às nove áreas de conhecimento em gestão de projetos, segundo o PMBOK (2008). Foi categorizada também com subdivisões onde foram identificados entre os dados: problema, evidências, causa e consequência.

O quadro H referente à gestão de projetos foi apontado como problema nos escritórios A, C, D e E a falta da utilização de um processo de metodologias gerenciais. O quadro H trata do gerenciamento de integração do projeto, e nele foi destacado nos escritórios A, C, D, E e F a formalização de encerramento do contrato de trabalho. No quadro I, o gerenciamento do escopo teve como problema apresentado em todos os escritórios, a ausência de padronização no planejamento e controle do escopo. O gerenciamento de tempo, apresentado no quadro I, teve como problema a não estipulação de prazos fixos para o cliente das etapas de projeto que são internas do escritório, os escritórios que apresentaram essas evidências foram o A, B, C, D, F e G.

Na análise conjunta do gerenciamento de custos, presente no quadro J ficou destacado o problema de fatores considerados para formulação da proposta de orçamento ao cliente, que foram encontrados nos escritórios A, B, C e D. O gerenciamento da qualidade, localizado no quadro J, apresentou a ausência de padronização para o controle de qualidade dos projetos, que ocorre nos escritórios A, B, C, D, E e F. No gerenciamento de recursos

humanos o problema categorizado foi a indefinição de método de controle específico para o gerenciamento de recursos humanos, encontrados em todos os escritórios, essas informações podem ser vistas no quadro K. O escritório F foi o único que apresentou como problema a ausência de uma maneira própria para se gerenciar as comunicações entre todos os envolvidos no projeto, no gerenciamento das comunicações, apresentada no quadro K. No gerenciamento de risco, encontrado no quadro L, foi destacado como problema comum entre todos os escritórios, a restrição de controle do gerenciamento de risco. Por fim, a última análise conjunta realizada foi no gerenciamento de aquisições, vista no quadro L, onde apenas o escritório F apresentou como problema a não utilização de contrato de prestação de serviços, em alguns casos pontuais.

Quadro 28 - Análise conjunta Quadro H.

Quadro 29 - Análise conjunta Quadro I.

Quadro 30 - Análise conjunta Quadro J.

Quadro 31 - Análise conjunta Quadro K.

Quadro 32 - Análise conjunta Quadro L.

6. CONCLUSÕES

Este capítulo apresenta as conclusões obtidas pelos resultados da pesquisa realizada através do estudo de caso nos escritórios de design de interiores localizados em Porto Alegre/RS. O capítulo foi elaborado em três etapas, a primeira trata das considerações sobre o método de coleta de dados, a segunda versa sobre a síntese dos principais resultados e conclusões. A terceira e última etapa aborda as sugestões para trabalhos futuros.

6.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE O MÉTODO DE COLETA DE DADOS

Os estudos de caso indicaram algumas considerações sobre o método de coleta de dados utilizado:

- a) Para a obtenção da maior quantidade de informações, todas as entrevistas foram realizadas com os gestores de projetos dos escritórios. Deste modo, entende-se, que são eles os responsáveis por conter a maior quantidade de dados relevantes e substanciais para essa pesquisa. Isso se deve ao fato de contribuírem com os seus entendimentos do funcionamento operacional dos escritórios.
- b) Todas as entrevistas realizadas nos escritórios tiveram a autorização dos entrevistados para serem gravadas. Com essas gravações pode-se rever posteriormente tudo que foi perguntado e respondido pelos gestores. Essa ferramenta teve uma importância significativa sobre o ponto de vista da coleta de dados, pois ela auxiliou para que nenhuma informação se perdesse ou ficasse incompleta.
- c) Com a conclusão de cada uma das entrevistas, foi necessário realizar uma transcrição individual do que foi obtido de informações coletadas pelos entrevistados. Esse método foi seguido por uma análise de conteúdo que permitiu interpretar os dados extraídos das entrevistas.
- d) Para que se estabelecessem uma relação de confiança quanto ao propósito do trabalho e veracidade da pesquisa, foi compartilhado com todos os entrevistados o termos de consentimento livre e esclarecido. Esse documento desenvolvido pelo comitê de ética da

Universidade Federal do Rio Grande do Sul versa sobre o que contempla a natureza da pesquisa.

6.2 SÍNTESE DOS PRINCIPAIS RESULTADOS E CONCLUSÕES

Traçando um paralelo com a pesquisa realizada através da revisão bibliográfica, pode-se sintetizar por meio dos resultados obtidos no estudo de caso que há correlação entre os dados. Verificou-se que há atualmente um alto percentual de instituições de ensino de design de interiores no Brasil que não dispõem em suas grades curriculares das disciplinas de gestão ou gestão de projetos. Percebeu-se nos estudos de caso o possível reflexo desta condição.

No estado do Rio Grande do Sul, onde foi destinada essa pesquisa, e segundo dados do MEC (2015), não consta nenhuma instituição de ensino de design de interiores que tenha em sua grade curricular disciplinas que abordem a gestão ou gestão de projetos. Isso corrobora informações encontradas nas entrevistas com escritórios onde não foram identificados conhecimentos dos gestores em metodologias gerenciais, com exceção de um gestor que cursou MBA.

É importante ressaltar que com relação a revisão bibliográfica, não foram encontrados artigos relacionados à gestão nas publicações do *Journal of Interior Design*, pesquisadas nos anos de 2012, 2013 e 2014.

Com base nisso, destaca-se que nenhum dos escritórios entrevistados faz uso de metodologias gerenciais de gestão de projetos existentes na literatura. Contudo, apenas os gestores desses escritórios que fizeram cursos de pós-graduação específicos em gestão de projetos conhecem alguma metodologia gerencial. No entanto, nenhum dos escritórios que tiveram contato com metodologias de gestão de projetos fazem o uso como referência para gerenciar seus projetos. Diante disto, todos os escritórios que participaram da pesquisa responderam que para gerenciar seus projetos de design de interiores, utilizam uma metodologia própria, desenvolvida pelas próprias práticas profissionais.

Foi verificado também que em alguns casos essas práticas metodológicas podem variar de acordo com o projeto que será desenvolvido, com o escopo, *briefing*, bem como o próprio cliente.

6.3 SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

Existem possibilidades de realização de pesquisas com a finalidade de continuação desse estudo:

- a) Avaliar como a utilização de metodologias de gestão de projetos impacta no sucesso ou no insucesso dos escritórios de design de interiores.
- b) Realizar a aplicação desse estudo em outros estados do Brasil, com o objetivo de verificar se existem as mesmas práticas profissionais na área de gestão de projetos.
- c) Estabelecer indicadores que possam mensurar o grau de aderências as práticas de gerenciamento de projetos.
- d) Desenvolver uma metodologia de gestão de projetos especificamente voltada a escritórios que trabalhem com design/arquitetura de interiores. Deste modo será possível estabelecer um padrão e uma referência nesta área.
- e) Desenvolver uma ferramenta para avaliar o conhecimento em gestão de projetos voltados para aplicação em escritórios de design e arquitetura de interiores.

REFERÊNCIAS

ABD – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE DESIGNERS DE INTERIORES. 2014. Disponível em: <www.abd.org.br/novo/index.asp>. Acessado em: 20 de nov. de 2014.

ANDRADE, M. B. **Análise da gestão de projetos de design nos escritórios e prestadores de serviços em design de Porto Alegre: proposta baseada em estudo de caso.** Dissertação (Programa de Pós-graduação em Design). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2009.

ANTONINI, M. T.; VALTRALOVA, Z. ***Greener Child Care: Parents' Pro-environmental Values, Beliefs, Behaviors, and Knowledge and Their Child Care Preferences.*** Journal of Interior Design; Volume 37, 2012.

BARCAUI, A. B.; BORBA, D.; SILVA, I. M. da S.; NEVES, R. B. **Gerenciamento de tempo em projetos.** Ed. FGV. Rio de Janeiro, 2006.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Ed. 70. São Paulo, 2011.

BATTESINI, M. **Método de análise conjunta com estimulação em duas etapas.** Dissertação (Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2002.

BELMONTE, A. A.; MORAES, A.; LUTZ, J.; MUNIZ, K. M. S.; MORAES, L. A. F.; REBELLO, L. H. B.; ROCHA, M. P.; MAGALHÃES, N. J. V.; SANTOS, R. **Design – Gestão, Métodos, Projetos, Processos.** Ed. Ciência Moderna. Rio de Janeiro, 2007

BERLINER, C.; BRIMSON, J. A. **Gerenciamento de custos em indústrias avançadas.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo, 1992.

BURKE, R. **Project Management – Planning and Control Techniques**. Ed. Fourth. England, 2003.

BURSTEIN, D.; STASIOWSKI, F. **Project Management – Manual de gestión de proyectos para arquitectos, ingenieros e interioristas**. Ed. Gustavo Gili. Spain, 1997.

BURTON, K. L.; PEDERSEN, L. **Comparing Words with Works: A Study of Pugin's St. Augustine's Church**. Journal of Interior Design; Volume 38, 2013.

CALLADO, A. L. C.; CALLADO, A. A. C.; ALMEIDA, M. A. **A utilização de indicadores gerenciais de desempenho industrial no âmbito de agroindústrias**. Revista Eletrônica Sistemas & Gestão. Porto Alegre, 2007.

CALLADO, A. A. C.; CALLADO, A. L. C.; ANDRADE, L. P. de. **Padrões de utilização de indicadores de desempenho não financeiros: Um estudo exploratório nas empresas de Serra Talhada/PE**. AB Custos Associação Brasileira de Custos. Recife, 2008.

CAMPBELL, N. M. **Designing retirement community third places: attributes impacting how well social spaces are liked and used**. Journal of Interior Design, 2014.

CBD – CENTRO BRASILEIRO DE DESIGN. **Diagnóstico do Design Brasileiro**. 2014. Disponível em: <www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1416848474.pdf>. Acessado em: 17 de dez. de 2014.

CUNNINGHAM, E. **Navigating the past: What does history offer the discipline of interior design?**. Journal of Interior Design, 2014.

CHUNG, S. S. E.; MENEELY, Jason. **Profiling Group Dynamics Within Business and Design Student Teams: Relationships Among Personality**

Traits, Problem-Solving Styles, and Creative Performance. Journal of Interior Design; Volume 37, 2012.

DAY, Julia; THEODORSON, J.; WYMWLWNBBER, Kevin Van Den. **Understanding Controls, Behaviors and Satisfaction in the Daylit Perimeter Office: A Daylight Design Case Study.** Journal of Interior Design; Volume 37, 2012.

DICKINSON, J. I.; ANTONY, L.; MARSDEN, J. P. **A Survey on Practitioner Attitudes Towards Research in Interior Design Education.** Journal of Interior Design; Volume 37, 2012.

DOLOI, H. K. **Understanding stakeholders' perspective of cost estimation in project management.** International Journal of Project Management, 2010.

DRUCKER, P. F. **Management : tasks, responsibilities, practices.** Ed. Transaction Publishers, 2008.

DUMONT, P.; GIBSON, E. J.; FLSH, J. R. **Scope Management Using Project Definition.** Journal of management in engineering, 1997.

EDWARDS, C. **Complete House Furnishers: The Retailer as Interior Designer in Nineteenth-Century London.** Journal of Interior Design; Volume 38, 2013.

FRANCESCHINI, F.; GALETTO, M.; MAISANO, D. **Management by Measurement: Designing key indicators and performance measurement systems.** Ed. Springer. Torino, 2007.

FONSECA, A. V. M.; MIYAKE, D.I. **Uma análise sobre o Ciclo PDCA como um método para solução de problemas da qualidade.** Enegepe. Fortaleza, 2006.

GALE, A. J.; MARTIN, D.; MARTIN, K. **The burn out phenomenon: A comparative study of student attitudes toward collaborative learning and sustainability.** Journal of Interior Design, 2014.

GURGEL, M. **Projetando espaços: design de interiores.** Ed. Senac. São Paulo, 2007.

GILFILEN, C. C. ***Uncovering Pathways of Design Thinking and Learning: Inquiry on Intellectual Development and Learning Style Preferences.*** Journal of Interior Design; Volume 37, 2012.

HADJIYANNI, T.; POVLITZKI, M.; PREBLE H. **The place ness of sex trafficking – Instilling conscious ness through Minnesota’s experience.** Journal of Interior Design, 2014.

HARWOOD, B. H. ***NCIDQ's Early History: Important Developments from 1970 to 1990.*** Journal of Interior Design; Volume 38, 2013.

HELDMAN, K. **Gerência de projetos: guia para o exame oficial do PMI.** Ed. Elsevier, Rio de Janeiro, 2006.

HILL, C.; HEGDE, A. L.; MATTHEWS, C. **Throwing in the towel: burn out among practicing interior designers.** Journal of Interior Design, 2014.

HO, B. **Time management of final year undergraduate english projects: supervisees’ and the supervisor’s coping strategies.** Science Direct, 2002.

HUPPATZ, D.J. H. ***The First Interior? Reconsidering the Cave.*** Journal of Interior Design; Volume 37, 2012.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Classificação Nacional de Atividades Econômicas. 2014. Disponível em: < www.cnae.ibge.gov.br/pesquisa.asp >. Acessado em: 22 de nov. de 2014.

IDC. **Interior Designers of Canada.** Disponível em: <<https://www.idcanada.org/>>. Acessado em: 28 de maio de 2015.

IIDA. **International Interior Design Association.** Disponível em: <<http://www.iida.org/>>. Acessado em: 27 de maio de 2015.

JONSSON, O.; OSTLUND, B.; WARELL, A.; HORNANSZKY, E. D. **Furniture in Swedish nursing homes: A design perspective on perceived meanings within the physical environment.** Journal of Interior Design, 2014.

KERZNER, H. **Project Management – A systems approach to planning, scheduling, and controlling.** Ed. Tenth. Canada, 2009.

KIM, D; LEE, J. H. **Exploring Perceptions of Designers and Medical Staff in South Korea about Design Elements for the Elder-Friendly Hospital.** Journal of Interior Design; Volume 39, 2014.

KOTLER, P.; BRANDÃO, A. B. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** Ed. Atlas. São Paulo, 1998.

LEE, E.; APRIL, A.; KIM, B. **Interior Design Practitioner Motivations for Specifying Sustainable Materials: Applying the Theory of Planned Behavior to Residential Design.** Journal of Interior Design; Volume 38, 2013.

LEE, S. **CO₂-Based Demand-Controlled Ventilation and Its Implications for Interior Design.** Journal of Interior Design; Volume 37, 2012.

LEE, Y. S. **Using Building Information Modeling for Green Interior Simulations and Analyses.** Journal of Interior Design; Volume 37, 2012.

LOUDON, J. **Applying Project Management Processes to Successfully Complete Projects in Radiation Medicine.** Journal of Medical Imaging and Radiation Sciences, 2012.

LYTKEN, M.M.A. **The Danish School of Interior Architecture: A Visionary Functionalist, a Visionary Aesthete, and their Women Students.** Journal of Interior Design; Volume 38, 2013.

MCLAUGHLIN, E. A. **Design Charrette as Methodology for Student Learning Assessment Relative to Building Safety and Security.** Journal of Interior Design; Volume 38, 2013.

MEC – MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Instituições de Educação Superior e Cursos Cadastrados.** 2014. Disponível em: <www.emec.mec.gov.br/> Acessado em: 18 de nov. de 2014.

MEC – MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. 2015. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/component/content/article?id=13072:qual-a-diferenca-entre-pos-graduacao-lato-sensu-e-stricto-sensu>> Acessado em: 18 de nov. de 2015.

MEGGS, S. M.; GUSTINA, C. **On Journal Ranking: A Conundrum for Interior Design.** Journal of Interior Design; Volume 38, 2013.

MICHAELIS, **Dicionário online de língua portuguesa.** Disponível em: <michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=indicador>. Acessado em: 12 de nov. 2014.

MIKKELSEN, H. **Quality of project work and project management.** The Quality Assurance Journal, 1990.

MTE - MINISTÉRIO DO TRABALHO EM EMPREGO. **Classificação Brasileira de Ocupações.** 2014. Disponível em:

<www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/home.jsf>. Acessado em: 22 de nov. de 2014.

NAKAGAWA, M. **Gestão Estratégica de Custos: Conceitos, Sistemas e Implementação**. Ed. Atlas. São Paulo, 1993.

OLIVEIRA, M.; LANTELME, E.; FORMOSO, C. T. **Sistema de Indicadores. Série SEBRAE Construção Civil**. Ed. Sebrae. Porto Alegre, 1995.

PABLE, J. ***The Homeless Shelter Family Experience:Examining the Influence of Physical Living Conditions on Perceptions Of Internal Control, Crowding, Privacy,and Related Issues***. Journal of Interior Design; Volume 37, 2012.

PARK, N. **Annual index of interior design dissertations, theses, and creativeprojects**. Journal of Interior Design, 2014.

PIOTROWSKI, C., FASID, I. **Professional Practice for Interior Designers**. Ed. Fourth. Canada, 2008.

POMBO, F. **Jules wabbes (1919–1974): creating total works of art in interiors**. Journal of Interior Design, 2014.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Ed. Artmed. São Paulo, 2000.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide)**. Ed. PMI, 2008.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. Classificação Nacional de Atividades Econômicas. 2014. Disponível em: <www.receita.fazenda.gov.br/pessoajuridica/cnaefiscal/txtcnae.htm>. Acessado em: 22 de nov. de 2014.

RIBEIRO, B. **O Designer de Interiores como Marca.** 9º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, 2010.

SÁBADA, S. M.; PÉREZ E., A. ; LAZCANO, A. M. E. ; VILLANUEVA, P. **Project risk management methodology for small firms.** International Journal of Project Management, 2013.

SCHROEDER, C. da S. **Critérios e Indicadores de desempenho para sistema de treinamento corporativo virtual: um modelo para medir resultados.** Dissertação (Programa de Pós-graduação em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2005.

SHIHAB, D. V. **Capitol Furniture Types of Beaux-Arts Architect: Design Hierarchy Reveals Meaning.** Journal of Interior Design; Volume 38, 2013.

SHIN, J.; MILLER, S. **Audio–Visual environment and the religious experiences in green church buildings: A cross-case study.** Journal of Interior Design, 2014.

SMITH, D. O. **The “Designed” Israeli Interior, 1960–1977: Shaping Identity.** Journal of Interior Design; Volume 38, 2013.

SMITH, K. M. **Recognition of Problem Insufficiency:A Proposed Threshold Concept Emergent Student Accounts of Memorable Interior Design Educational Experiences.** Journal of Interior Design; Volume 38, 2014.

STRICKLAND, A.; HADJIYANNI, T. **“My School and Me”—Exploring the Intersections of Insiderness and Interior Environments.** Journal of Interior Design; Volume 38, 2014.

SILVA, C. E. S. **Método para avaliação do desempenho do processo de desenvolvimento de produtos.** Tese (Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.

SINK, D. S.; TUTTLE, T. C. **Planejamento e medição para performance.** Ed. Quality mark. Rio de Janeiro, 1993.

TELHA, A.; BESSA, N.; PÁSCOA, C.; TRIBOLET, J. **Near Real Time System for Operational Management.** Science Direct, 2014.

TUCKER, L. M. **Net Zero Housing: The Architects' Small House Service Bureau and Contemporary Sustainable Single-Family House Design Methods for the United States.** Journal of Interior Design; Volume 37, 2012.

TONKEL, M. **Build-to-learn: Na examination of pedagogical practices in interior design education.** Journal of Interior Design, 2014.

VALLE, A.B. do; SOARES, C. A. P.; FINOCCHIO, J. J. **Fundamentos do gerenciamento de projetos.** Ed. FGV, Rio de Janeiro, 2007.

SILVA, L. de S. F. **Método para avaliação do desempenho do processo de desenvolvimento de produtos.** Tese (Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.

VENTURA, M. M. **O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa.** Faculdade de Educação da Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 2007.

WANG, D.; VAUX, D.; XU, M. **Better bowling: A doing – with approach for design studio instruction and public scholar ship.** Journal of Interior

WHITE, A. C. **What's in a name? Interior design and/or interior architecture: the discussion continues.** Journal of Interior Design, 2009.

ZEMEL, T. **Briefing pra desenvolvimento de web sites: considerações, dicas e modelos**, 2008. Disponível em: <http://desenvolvementoparaweb.com/miscelanea/briefing-para-desenvolvimento-de-web-sites-consideracoes-dicas-e-modelos/>

APÊNDICE 1 - INSTRUMENTO DE PESQUISA: ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE ESCRITÓRIO A

Conhecimentos em gestão de projetos

Quadro 1 - Gestão de Projetos
a) O que é para você gestão de projetos?
b) Como são gerenciados os projetos de Design de Interiores?
c) Como identificar as necessidades do projeto em termos de recursos humanos, financeiro, tecnologia, etc?
d) Existe alguma metodologia gerencial utilizada no gerenciamento dos projetos?
e) Você conhece alguma metodologia de gestão? Qual?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- a) Organização e metodologia para organizar o processo de trabalho;
- b) Os projetos chegam ao escritório como o nome do cliente, endereço e todas as identificações necessárias para iniciar o escopo do projeto. Posteriormente, são elaboradas as etapas, e em seguida as apresentações para o cliente.
- c) Conforme o interesse profissional do projeto. Esse interesse pode ser através do retorno que determinado projeto trará para o escritório como possíveis publicações, indicações para outros clientes potenciais. Se for o caso de um cliente que não for tão interessante sobre as óticas mencionada, são gerenciados normalmente no escritório, sem grandes demandas de trabalho e esforços adicionais.
- d) O escritório criou uma própria metodologia. Os projetos após a aprovação do orçamento entram nas demandas do escritório iniciando com a primeira etapa que é o levantamento métrico e fotográfico, após os dados coletados, as informações são passadas para o CAD. Essas informações são impressas e a primeira etapa de desenvolvimento do projeto é feita a mão, e em seguida é transmitida para um *software* 3D. Após essa etapa, se necessário for, se faz ajustes e alterações no projeto. Concluídos os 3Ds, iniciasse a *renderização* dos ambientes projetados

para a elaboração da apresentação para os clientes. Essa apresentação é em um formato padrão para todos os clientes do escritório, e os projetos são apresentados de modo formal através de uma reunião no escritório. Após essa reunião de apresentação é iniciada a etapa de modificações solicitadas pelo cliente. Se forem muitas mudanças solicitadas por parte do cliente, as novas reuniões são presenciais para melhores esclarecimentos das mudanças. Se forem poucas alterações, as mesmas são enviadas por e-mail ao cliente. Depois do “ok” do cliente quanto ao projeto estar totalmente aprovado, o escritório fica encarregado de enviar um orçamento de cada item especificado, com um fornecedor de confiança para a execução. No entanto, o cliente é quem é encarregado de efetivar pedidos e compras, o escritório só faz a indicação e a intermediação entre cliente e empresas. Após o envio dos orçamentos se inicia os projetos executivos e após a execução das obras, os respectivos acompanhamentos. O escritório não cobra custos extras de acompanhamentos.

e) Não conhece.

Gerenciamento de integração do projeto.

Quadro 2 - Gerenciamento de integração do projeto
a) Como ocorre a abertura de um projeto? Quem autoriza?
b) Como você orienta e gerencia o projeto?
c) Como você controla mudanças no projeto?
d) Como você orienta e gerencia a execução do projeto?
e) De que forma se encerra o projeto?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

a) O maior percentual de novos clientes ocorre por indicação de outros clientes, poucos casos de contato através de site e redes sociais. Quem autoriza é o gestor proprietário, que é quem destina quais dos colaboradores que irão realizar os novos projetos que entram nas demandas.

- b) Com a metodologia própria mencionada anteriormente, criada para unificar e facilitar as atividades do escritório, de modo que se mantenha um padrão de atendimento a todos.
- c) Não tem limite de modificação. O que o gestor acha um problema no escritório e não consegue achar uma forma de viabilizar uma mudança nesse item questionado dentro do escritório. Essa prática já acabou trazendo vários problemas de ordem financeira ao escritório, assim como retrabalhos e atrasos em execuções.
- d) Segundo a metodologia padrão que se transmite aos colaboradores do escritório. Nos acompanhamentos quem vai é o gestor/designer/arquiteto responsável pelo projeto. Dependendo do projeto (distância do escritório, tempo de execução) se coloca limites de acompanhamentos no projeto;
- e) Se o escritório tiver que voltar para uma etapa já concluída e que foi aprovada pelo cliente, é cobrada a hora técnica de trabalho referente à demanda solicitada.

Gerenciamento do escopo.

Quadro 3 - Gerenciamento do escopo
a) Como se planeja o escopo do projeto?
b) Como se define o escopo do projeto?
c) Como você verifica e detalha o escopo do projeto?
d) Como se controla o escopo do projeto?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- a) No contrato é apresentado o escopo ao cliente em forma de etapas (como já foi mencionado). E de acordo com cada etapa é descrito ao cliente o que ele irá receber.
- b) Dependendo do “tipo” de cliente e dependendo do interesse do escritório pelo projeto desse cliente. Se for um cliente que seja rentável e que tenha um trabalho que proporcionará ao escritório algum destaque de *portfolio* ou possíveis indicações, se “estica” mais o escopo, para direcionar um atendimento mais personalizado e diferenciado. Se for um

projeto convencional/comum, se conduz o cronograma de forma normal ou até mesmo se antecipa o que for possível.

- c) Acompanhando e conferindo se todas as etapas estão sendo desempenhadas e concluídas conforme o previsto.
- d) Através da utilização da metodologia que o escritório utiliza e dos acompanhamentos de cada etapa junto ao cliente.

Gerenciamento de tempo.

Quadro 4 - Gerenciamento de tempo
a) Como se define o tempo específico para cada atividade do projeto?
b) Como se estima a sequencia em termos tempo em cada atividade do projeto?
c) Como se desenvolve o cronograma do projeto?
d) Como se controla o cronograma do projeto?
e) Qual é o prazo que o escritório determina para o desenvolvimento de um projeto?
f) Qual é o prazo que o escritório determina para a execução do projeto?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- a) Dependendo do tamanho do projeto, se é um único ambiente ou uma casa ou apartamento completo, ou dependendo da necessidade do cliente. Se for um ambiente convencional (não muito grande) geralmente o prazo é curto para a entrega.
- b) O desenvolvimento é o que mais se destina tempo, pois se leva em consideração todos os requisitos estabelecidos pelo cliente.
- c) O cronograma é desenvolvido por etapas. Só é transmitido ao cliente o prazo da apresentação do projeto, os demais itens são de controle interno do escritório. Por não se ter como prever no cronograma as mudanças solicitadas pelo cliente, elas dentro do escritório são gerenciadas conforme as demandas dos colaboradores quanto às quantidades de projetos desenvolvidas no mesmo período.
- d) É controlado dependendo da necessidade do cliente quanto a prazos. No geral, são cumpridas todas as etapas.

- e) É relativo conforme o tamanho do projeto se for algo que tenha muita carga de trabalho, se estipula um prazo combinado que fique bom para escritório e cliente. Em geral é solicitado ao cliente um mês, que se não houver mudanças da parte do cliente, são cumpridos.
- f) Dependendo do tamanho do projeto, é avaliado individualmente.

Gerenciamento de custos.

Quadro 5 - Gerenciamento de custos
a) Como estimar para o cliente o custo do projeto?
b) Como estimar o custo que o projeto terá para o escritório?
c) Como controlar os custos do projeto?
d) Como é feito o cálculo para gerar um orçamento para o cliente?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- a) De acordo com o nível de trabalho e pelo tamanho dos ambientes. Mas os custos não são gerados pelo m2.
- b) Calculado através da hora técnica de trabalho, e possíveis custos extras como distância do escritório ao local onde será realizado o projeto.
- c) Através do cumprimento das etapas, para não ultrapassar a previsão de custos.
- d) Pela hora técnica de trabalho, e também da demanda de trabalho do escritório no momento da procura de um novo cliente.

Gerenciamento da qualidade.

Quadro 6 - Gerenciamento da qualidade
a) Como você controla a qualidade dos projetos?
b) Como você controla a qualidade da execução dos projetos?
c) Como você controla a qualidade das atividades exercidas pelos recursos humanos do escritório?
d) Como você controla a qualidade da prestação de serviços de fornecedores que executam os projetos do escritório?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- a) Atualização do escritório, tanto no nível profissional (cursos, paletas, viagens) como no nível do próprio escritório (*softwares*, computadores, local de trabalho, etc).
- b) Supervisionando e controlando cada etapa do projeto, assim como sua execução.
- c) Gerenciando individualmente as etapas desenvolvidas e propondo a atualização constante também dos recursos humanos.
- d) Tentando buscar fornecedores de qualidade através de indicações bem conceituadas no mercado. Mesmo sendo fornecedores de confiança, se mantem sempre o acompanhamento para assegurar o bom andamento do projeto.

Gerenciamento de recursos humanos.

Quadro 7 - Gerenciamento de recursos humanos
a) Como é o planejamento de recursos humanos no escritório?
b) Como é o critério de avaliação para a contratação de profissionais?
c) Como é estabelecida a equipe de projeto?
d) Como é gerenciada a equipe de projeto?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- a) Depende das demandas que o escritório está no momento, se estiver com grandes cargas de trabalho se contrata ou terceiriza mais colaboradores. Depende também do nível de competências dos recursos humanos.
- b) Se for um profissional formado é avaliado *portfolio*, currículo e experiências anteriores. Se for estagiário, pelo semestre em que está cursando.
- c) A equipe é dividida por projeto, o escritório não tem divisão por segmento.
- d) Fiscalizando as etapas estabelecidas inicialmente, se estão sendo cumpridas e como está seu andamento. Dentro do escritório é estabelecido prazos para cada colaborador entregar as etapas que o foram destinadas.

Quadro 8 - Gerenciamento das comunicações
a) Quais são os meios de comunicação utilizados pelo escritório, com clientes e os demais envolvidos nos projetos?
b) Como é a distribuição das informações dentro do escritório?
c) Como são estabelecidas as comunicações com os clientes?
d) Como são estabelecidas as comunicações entre todas as partes interessadas no projeto?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- a) E-mail é a principal ferramenta de comunicação. Telefone e *whatsapp* também são muito usuais. Em proporção a forma de comunicação menos utilizada são as reuniões presenciais, considerando todos os envolvidos no projeto.
- b) Formalizado por e-mail. No entanto, atualmente muitas instruções são passadas por *whatsapp*.
- c) Prioriza-se o e-mail formal do escritório, porém o próprio cliente faz contatos pelo *whatsapp*, e o gestor de projetos elabora um e-mail formal onde registra para o cliente o que foi conversado informalmente, para que nenhuma informação se perca.
- d) Em primeiro lugar por e-mail, em segundo o telefone.

Gerenciamento de risco.

Quadro 9 - Gerenciamento de risco
a) Como são gerenciados os riscos relativos ao projeto?
b) Como são identificados os risco mediante um novo projeto?
c) Como são planejadas as tomadas de decisões quanto aos possíveis riscos?
d) Como é monitorado e controlado os riscos de cada projeto?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- a) Através de uma margem de orçamento de projeto que possa suprir possíveis problemas. Outra maneira utilizada é o acompanhamento das etapas para conferências e possíveis ajustes.
- b) Pelo *briefing* e pelo projeto em si, analisando as expectativas, necessidades e o perfil de cada cliente.
- c) Apenas pelas experiências de situações que já aconteceram. Dentro do escritório se tenta estabelecer uma relação de constante comunicação com os clientes e todos os envolvidos no projeto para que se possam alertar os possíveis riscos de cada etapa e cada projeto.
- d) Acompanhar e analisar, cuidadosamente e bem de perto cada etapa do projeto.

Gerenciamento de aquisições.

Quadro 10 - Gerenciamento de aquisições
a) Como é o planejamento para contratações de novos profissionais para a equipe?
b) Quais os critérios e requisitos de contratação para novos profissionais?
c) Como são selecionados os fornecedores que irão executar os projetos?
d) Como é feito a formalização de novos projetos que o escritório foi contratado para desenvolver?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- a) O planejamento de contratação é conforme o volume de trabalhos novos para o qual o escritório é procurado. São contratados novos profissionais se houver um aumento significativo e que seja de forma constante, que acarrete muitas horas extras ou grandes terceirizações de trabalhos. Caso contrário à equipe existente se encarrega de desenvolver as novas demandas, mesmo que seja através de horas extras.
- b) Os requisitos são habilidades em *softwares* que o escritório utiliza, disponibilidade de horários e saber trabalhar em grupos.
- c) Pela indicação de outros fornecedores, pela competência de ter executado bons trabalhos para outros clientes e pelas especialidades em que o fornecedor atua.

d) No escritório, orçamento e contrato é uma coisa só, o cliente recebe por e-mail a proposta e sendo aprovado, o escritório só imprime e se estabelecem as assinaturas.

APÊNDICE 2 - INSTRUMENTO DE PESQUISA: ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE ESCRITÓRIO B

Conhecimentos em gestão de projetos

Quadro 1 - Gestão de Projetos
a) O que é para você gestão de projetos?
b) Como são gerenciados os projetos de Design de Interiores?
c) Como identificar as necessidades do projeto em termos de recursos humanos, financeiro, tecnologia, etc?
d) Existe alguma metodologia gerencial utilizada no gerenciamento dos projetos?
e) Você conhece alguma metodologia de gestão? Qual?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- a) Medidas, técnicas e ferramentas que ajudam a organizar o processo de elaboração do projeto, em todas as etapas, seguindo um procedimento padrão para ter o maior controle possível das etapas e também dos prazos.
- b) Através de uma padronização tanto para nomenclaturas de pastas de clientes até a organização de cada etapa. São organizados conforme a contratação do escritório e são padronizados e sequenciados com o cumprimento de cada etapa conforme aprovação do cliente.
- c) Através de parcerias com outras empresas dependendo das demandas. Traça-se também um perfil de cada cliente e cada projeto para identificar qual profissional que irá atender o cliente, de acordo com suas especializações e maior número de projetos desenvolvidos dentro do escritório.
- d) Sim, formuladas através das experiências em outros escritórios em que os gestores já trabalharam. Como por exemplo, a certificação ISSO 9002, que os escritórios passavam por constantes auditorias com consultores, onde todos os processos eram documentados para obter essa certificação e sempre se seguia o mesmo modelo de trabalho.

e) Sim, o PMBOK, MS Project, revista KAZA (programa de gerenciamento de custos relacionado às horas de trabalho do escritório).

Gerenciamento de integração do projeto.

Quadro 2 - Gerenciamento de integração do projeto
a) Como ocorre a abertura de um projeto? Quem autoriza?
b) Como você orienta e gerencia o projeto?
c) Como você controla mudanças no projeto?
d) Como você orienta e gerencia a execução do projeto?
e) De que forma se encerra o projeto?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

a) Ocorre muitas vezes pela prospecção do cliente através do envio de propostas de orçamento para o desenvolvimento de projetos. Sempre é priorizado apresentar a proposta e não enviar por e-mail. Após a aprovação se faz o contrato e se inicia o projeto. O escritório tem um documento chamado *briefing* para o cliente completar com suas necessidades quanto ao projeto que será desenvolvido. Quem autoriza é o gestor chefe do escritório.

b) Através da padronização que se falou anteriormente, através de pastas físicas e digitais, onde estão todas as informações dos clientes do escritório. Em cada etapa aprovada pelo cliente, é documentado na pasta. Cada reunião de aprovação é documentada e assinada pelo cliente através de uma ata de reuniões onde tudo que foi conversado é anotado e assinado pelo profissional encarregado do projeto e o cliente.

c) Com esse relatório de reunião, onde ficam todos os assuntos registrados, tudo que foi combinado ou alterado pelo cliente, mudam de nomenclatura, para que a organização interna do escritório seja adequada com cada mudança nova que surgir, e que sempre se saiba qual é a versão atual. Quanto às reuniões, o cliente residencial solicita, geralmente, que o profissional do escritório vá ate sua residência, no caso

do cliente comercial, a grande maioria das vezes ele vai até o escritório para as reuniões.

- d) Através de um projeto bem detalhado e dos acompanhamentos por meio das visitas técnicas. No escritório, se define qual dos profissionais vai realizar os projetos e após as aprovações do cliente e detalhamentos concluídos, outros profissionais do escritório fazem as conferências para verificar se os detalhamentos estão completos para a execução, para que caso o profissional não esteja no local e momento da execução.
- e) O projeto se encerra com uma visita de vistoria para conferência se está tudo como planejado no projeto. É agendada uma reunião com o cliente para que se encerre de maneira formal o trabalho, e esse encerramento é registrado em uma ata de reunião e assinado pelo profissional responsável pelo escritório e o cliente.

Gerenciamento do escopo.

Quadro 3 - Gerenciamento do escopo
a) Como se planeja o escopo do projeto?
b) Como se define o escopo do projeto?
c) Como você verifica e detalha o escopo do projeto?
d) Como se controla o escopo do projeto?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- a) Planeja-se a partir do *briefing* que o cliente passa para o escritório. Esse *briefing* é feito através de um documento padrão do escritório que é enviado a todos os clientes para que seja preenchido com todos os requisitos e necessidades do projeto.
- b) Define-se após o preenchimento do documento do *briefing*. Após o escritório saber como definir através do seu planejamento padrão o escopo para cada cliente.
- c) Tentando extrair a maior quantidade de informações possíveis das reuniões e do documento *briefing*. A partir daí se verifica e detalha cada etapa que o projeto deverá passar.

d) Seguindo as padronizações que o escritório desenvolve no seu gerenciamento, e também cumprindo cada etapa prevista e sempre tendo o “ok” de aprovação do cliente nas respectivas etapas.

Gerenciamento de tempo.

Quadro 4 - Gerenciamento de tempo	
a)	Como se define o tempo específico para cada atividade do projeto?
b)	Como se estima a sequencia em termos tempo em cada atividade do projeto?
c)	Como se desenvolve o cronograma do projeto?
d)	Como se controla o cronograma do projeto?
e)	Qual é o prazo que o escritório determina para o desenvolvimento de um projeto?
f)	Qual é o prazo que o escritório determina para a execução do projeto?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- a) O escritório tenta na medida do possível não transmitir ao cliente tempos específicos. Prioriza-se estabelecer os tempos apenas para a equipe do escritório, pois assim se organizam as demandas dentro do próprio escritório com relação às definições de tempo para cada atividade.
- b) Não se estima, pois os tempos para cada projeto são gerenciados de acordo com a urgência do projeto estabelecido pelo cliente e também pela carga de trabalho que esse projeto representa para o escritório.
- c) Tenta-se estabelecer uma média, que pode variar conforme o tamanho e peculiaridade que cada projeto terá. O escritório não fornece cronograma ao cliente, ele é apenas para conhecimento e uso interno da equipe do escritório.
- d) Se certificando do bom cumprimento de cada etapa e tendo registrado e documentado a finalização destas etapas. Cada finalização é devidamente assinada pelo cliente através das atas de reuniões periódicas.
- e) Procura-se não se estimar. Em geral é apresentada uma ideia de prazos na proposta de orçamento, mas no contrato, se exclui essa cláusula.

Estipulam-se prazos internos que variam com a pressa do cliente e com as demandas do momento do escritório.

- f) Não se determina. O escritório sempre deixa claro que os prazos são variáveis, podendo haver imprevistos ou possíveis mudanças, em geral, se transmite ao cliente.

Gerenciamento de custos.

Quadro 5 - Gerenciamento de custos
a) Como estimar para o cliente o custo do projeto?
b) Como estimar o custo que o projeto terá para o escritório?
c) Como controlar os custos do projeto?
d) Que cálculo é feito para gerar um orçamento para o cliente?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- a) Através de reuniões e visitas ao local para saber exatamente o que será desenvolvido em termos de custo de projeto.
- b) Por meio de controlar através do custo da hora de trabalho para o tempo que se destina a cada projeto. Deste modo se ajusta possíveis valores para projetos futuros.
- c) Através do envio antecipado para o cliente de três orçamentos com três produtos distintos, sendo um mais caro, um intermediário e um mais barato. Deste modo, o cliente tem um referencial de valores e pode direcionar maiores ou menos investimentos de acordo com suas prioridades;
- d) Através do m2 e das tabelas de valores disponíveis no mercado.

Gerenciamento da qualidade.

Quadro 6 - Gerenciamento da qualidade
a) Como você controla a qualidade dos projetos?
b) Como você controla a qualidade da execução dos projetos?
c) Como você controla a qualidade das atividades exercidas pelos recursos humanos do escritório?

d) Como você controla a qualidade da prestação de serviços de fornecedores que executam os projetos do escritório?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- a) Através da busca constante por conhecimento da parte dos profissionais, como: ida a palestras e eventos, mostras, livros e revistas, cursos de extensão e experiências em outros escritórios já trabalhados.
- b) A qualidade da execução se controla através do cumprimento de todas as etapas previstas no escopo. Controla-se também com as visitas técnicas previstas em contrato e por sugerir ao cliente outras visitas que o escritório julgar necessário. Esse serviço é incluso no contrato, com números determinados de visitas, quando se excede o número de visitas solicitadas pelo cliente, o escritório cobra valores individuais.
- c) Supervisionando a finalização e conclusão de cada etapa, pois se prioriza dentro do escritório desenvolver projetos e detalhamentos que “falem por si”. Deste modo, se o cliente não quiser contratar visitas técnicas extras, os projetos devem ser interpretados por qualquer fornecedor contratado pelo cliente para executar.
- d) Verificando a execução dos trabalhos prestados, os acabamentos, se houve ou não problemas. Se houver problemas, de que forma são conduzidos e resolvidos, o cumprimento de prazos, cuidado com a casa do cliente e responsabilidade pelas atividades que for desempenhar.

Gerenciamento de recursos humanos.

Quadro 7 - Gerenciamento de recursos humanos
a) Como é o planejamento de recursos humanos no escritório?
b) Como é o critério de avaliação para a contratação de profissionais?
c) Como é estabelecida a equipe de projeto?
d) Como é gerenciada a equipe de projeto?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- a) Conforme a carga de trabalho e a procura de novos clientes. No desenvolvimento de projetos de interiores, se divide as tarefas conforme a especialidade de cada profissional, exemplo: iluminação, interiores

hospitalar, residencial, etc. Se as demandas estão muito intensas, se contrata novos estagiários, se forem projetos que necessitam de design gráfico, se terceirizam os trabalhos com outros profissionais.

- b) Qualificação, experiências em outros escritórios e domínio dos programas computacionais utilizados.
- c) Conforme a especialidade de cada profissional e também da sua disponibilidade de tempo de aceitar novos projetos.
- d) Com o controle e certificação do cumprimento de todas as etapas previstas em contrato. Com a fiscalização dos trabalhos desenvolvidos pelos profissionais dentro do escritório, de modo que o gestor/designer/arquiteto, faça a supervisão das pranchas, detalhamentos e projetos que serão entregues e apresentados aos clientes.

Gerenciamento das comunicações.

Quadro 8 - Gerenciamento das comunicações
a) Quais são os meios de comunicação utilizados pelo escritório, com clientes e os demais envolvidos nos projetos?
b) Como é a distribuição das informações dentro do escritório?
c) Como são estabelecidas as comunicações com os clientes?
d) Como são estabelecidas as comunicações entre todas as partes interessadas no projeto?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- a) Priorizam-se sempre reuniões periódicas e presenciais. Utiliza-se muito o telefone e também *whatsapp*, embora não seja uma prática que o escritório siga. E-mails é sempre uma forma muito corriqueira de comunicação entre escritório e cliente. Procura-se sempre deixar tudo registrado e formalizado por e-mail.
- b) Sempre por e-mail, com cópia para todos os envolvidos no processo, menos o cliente.
- c) Por reuniões em cada etapa, formalizados através de uma ata com todos os assuntos tratados na reunião. Por e-mail e também por telefone.

d) Através de reuniões para explicações dos detalhamentos dos projetos e explicações do que deve ser feito. Por e-mail sempre que não é possível se reunir pessoalmente e em último caso por telefone. O escritório sempre deixa qualquer assunto tratado com o cliente registrado formalmente, por ata de reuniões, por e-mail ou pelos próprios projetos impressos.

Gerenciamento de risco.

Quadro 9 - Gerenciamento de risco
a) Como são gerenciados os riscos relativos ao projeto?
b) Como são identificados os risco mediante um novo projeto?
c) Como são planejadas as tomadas de decisões quanto aos possíveis riscos?
d) Como é monitorado e controlado os riscos de cada projeto?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- a) Com base em experiências negativas anteriores se acrescentam mais cláusulas em contrato. Tenta-se explicar todas as etapas ao cliente e deixar sempre tudo formalmente registrado e documentado.
- b) É difícil identificar, pois sempre é feito visitas aos locais onde serão realizados os trabalhos para que não haja nenhuma surpresa indesejada. Sempre são feitas reuniões para esclarecer cada nova situação, tornando assim, menores as chances de problema.
- c) Deixar sempre tudo explicado nas cláusulas do contrato e nas reuniões presenciais de cada etapa, registrado nas atas e assinado pelo contratante e contratado. Desta forma, o escritório reduz possíveis problemas, pois ali também estão descritas experiências negativas com clientes anteriores, que hoje fazem parte do contrato.
- d) Monitoramento com o passo a passo daquilo que o escritório foi contratado, com as pastas individuais de cada cliente, onde contém todas as informações e etapas que foram realizadas e por eles aprovadas. O controle é interno do escritório, cada cliente é supervisionado de acordo com aquilo que contratou.

Quadro 10 - Gerenciamento de aquisições
a) Como é o planejamento para contratações de novos profissionais para a equipe?
b) Quais os critérios e requisitos de contratação para novos profissionais?
c) Como são selecionados os fornecedores que irão executar os projetos?
d) Como é feito a formalização de novos projetos que o escritório foi contratado para desenvolver?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- a) O escritório faz um planejamento de acordo com o perfil do profissional que almeja contrata, se serão profissionais formados ou estagiários. O escritório também se planeja financeiramente, tanto sobre a ótica da folha salarial, quanto na aquisição de novos equipamentos, bem como na disposição de novas mesas e cadeiras no *layout* interno do ambiente de trabalho.
- b) Ser uma pessoa educada, tranquila, que saiba trabalhar em equipe, que seja proativa dedicada e eficiente.
- c) Conforme o bom desempenho no cumprimento de trabalhos anteriores e o comprometimento em desempenhar o que está descrito no projeto.
- d) Formalizado através do contrato, de prestação de serviços, em duas vias. Nesse contrato, constam cláusulas fixas e outras que podem variar de acordo com os serviços que serão prestados.

APÊNDICE 3 - INSTRUMENTO DE PESQUISA: ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE ESCRITÓRIO C

Conhecimentos em gestão de projetos

Quadro 1 - Gestão de Projetos
a) O que é para você gestão de projetos?
b) Como são gerenciados os projetos de Design de Interiores?
c) Como identificar as necessidades do projeto em termos de recursos humanos, financeiro, tecnologia, etc?
d) Existe alguma metodologia gerencial utilizada no gerenciamento dos projetos?
e) Você conhece alguma metodologia de gestão? Qual?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- a) Organização do início ao fim. Saber quais são as etapas do projeto, e saber dimensioná-lo. Saber separar cada etapa para ter uma organização total e completa.
- b) Sempre da mesma forma, se divide em etapas. As etapas são: visitas ao cliente (*briefing*), montar uma proposta de trabalho, apresentar a proposta (fechamento de contrato), medição, estudo inicial (apresentado em 3D e dos materiais), apresentação do projeto, levantamento de custos para o projeto. Após a aprovação se detalha e desenvolve o projeto executivo, se estiver no contrato de trabalho, se executa o projeto, caso não esteja, se encerra o trabalho.
- c) Na primeira conversa com o cliente se tenta captar o maior número de informações para tentar absorver todas as informações necessárias ao desenvolvimento dos trabalhos.
- d) Não utiliza nenhuma metodologia específica. O escritório utiliza uma metodologia desenvolvida pelas próprias práticas de trabalho. Sempre se desenvolve a mesma sequência e etapas nos projetos.
- e) Não conhece.

Gerenciamento de integração do projeto.

Quadro 2 - Gerenciamento de integração do projeto
a) Como ocorre a abertura de um projeto? Quem autoriza?
b) Como você orienta e gerencia o projeto?
c) Como você controla mudanças no projeto?
d) Como você orienta e gerencia a execução do projeto?
e) De que forma se encerra o projeto?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- a) Procura por mídias sociais, sites, publicações, e empresa de publicidade. Quem autoriza é o gerente de projetos/proprietário do escritório.
- b) Inicia-se com uma reunião com o cliente, depois se busca referências e entender o cliente para iniciar o projeto.
- c) Devido ao início ser bem elaborado e detalhado através do *briefing*, se tem no escritório um baixo índice de mudanças. Mas ocorrendo a solicitação por parte do cliente, tenta-se entender os motivos da mudança e se tem fundamento à solicitação do cliente, para tentar que ele não mude o projeto proposto pelo escritório.
- d) Com visitas técnicas programadas com os envolvidos no projeto (cliente, fornecedores, profissionais do escritório). Geralmente são visitas semanais, além do tempo que o escritório tem de envolvimento com o projeto sem estar no local de execução do projeto.
- e) Não há uma forma definida. Os gestores avaliam que isso falta na política contratual do escritório.

Gerenciamento do escopo.

Quadro 3 - Gerenciamento do escopo
a) Como se planeja o escopo do projeto?
b) Como se define o escopo do projeto?
c) Como você verifica e detalha o escopo do projeto?

d) Como se controla o escopo do projeto?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- a) Cada cliente tem uma pasta onde todas as suas informações são armazenadas. Desta forma, se estabelece a elaboração de todas as etapas de metodologia que o escritório utiliza.
- b) O escopo e demais informações são internos do escritório, não são compartilhados com os clientes. Só são fornecidos aos clientes os projetos.
- c) De acordo com a etapa cria-se o material até chegar ao nível de detalhamento.
- d) Através dos acompanhamentos, essa etapa é opcional e prevista em contrato, e cobrada por visita.

Gerenciamento de tempo.

Quadro 4 - Gerenciamento de tempo

a) Como se define o tempo específico para cada atividade do projeto?
b) Como se estima a sequencia em termos tempo em cada atividade do projeto?
c) Como se desenvolve o cronograma do projeto?
d) Como se controla o cronograma do projeto?
e) Qual é o prazo que o escritório determina para o desenvolvimento de um projeto?
f) Qual é o prazo que o escritório determina para a execução do projeto?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- a) O escritório estipula o tempo com base no histórico de projetos anteriores, já entregues. Mas esse tempo pode variar com outros fatores também, mas em geral são formulados mesmo através de uma estimativa pelas experiências anteriores.
- b) Existe um controle interno, porém, nunca é passado para o cliente. Mas não é nada com prazo definido em contrato. O escritório avalia isso como

uma falha, pois para controle interno, seria mais interessante trabalhar com prazos definidos.

- c) Depende do projeto. Em geral o escritório não faz um cronograma formal, faz uma listagem bem simplificada. Tenta-se organizar por semana, e internamente, sem transmitir essas informações para o cliente. Porém, o escritório avalia que deve passar a fazer cronogramas mais completos e previstos em contrato.
- d) O escritório tenta fazer semanalmente a programação de tarefas, e na semana seguinte, fazer a conferência do andamento do que foi programado. Se não foi feito o programado, procura-se saber o porquê, e já fazer uma previsão de novas datas.
- e) O escritório tenta fazer o projeto no menor prazo possível. Os prazos variam conforme a urgência do cliente e a ordem de prioridades do escritório.
- f) Não se determina um prazo fixo. Tenta-se fazer o mais breve possível, e tendo uma sequência de bom andamento conforme as etapas, sem desperdício de tempo.

Gerenciamento de custos.

Quadro 5 - Gerenciamento de custos
a) Como estimar para o cliente o custo do projeto?
b) Como estimar o custo que o projeto terá para o escritório?
c) Como controlar os custos do projeto?
d) Que cálculo é feito para gerar um orçamento para o cliente?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- a) A partir do projeto definido, o escritório monta uma planilha de custos com tudo que já pode ser orçado para o cliente ter a real noção do investimento do projeto executado, em relação aos itens do projeto.
- b) O escritório faz uma análise da dimensão do projeto, para verificar quantas horas trabalhadas, quais os itens que terão maior envolvimento por parte dos profissionais do escritório, se terão saídas para a escolha de

materiais, revestimentos, móveis. Essas visitas são computadas no custo do escritório, pois estão inclusas no custo do projeto.

- c) Tenta-se fazer com que o cliente transmita ao escritório o quanto quer investir no projeto. Quando o cliente prefere não falar, procura-se fazer um projeto com um custo intermediário, para que aos poucos, se possa ter uma percepção real do que cada cliente quer gastar.
- d) O escritório tenta fazer uma previsão do número de horas que acredita que será necessário para o projeto que está sendo orçado. Em geral, essa previsão é baseada em experiências em projetos anteriores. Consideram-se também todas as intervenções que estão sendo solicitadas pelo cliente.

Gerenciamento da qualidade.

Quadro 6 - Gerenciamento da qualidade
a) Como você controla a qualidade dos projetos?
b) Como você controla a qualidade da execução dos projetos?
c) Como controla a qualidade das atividades exercidas pelos recursos humanos do escritório?
d) Como controla a qualidade da prestação de serviços de fornecedores que executam os projetos do escritório?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- a) Tenta sempre apresentar o projeto ao cliente da melhor maneira, ter cuidado com tudo, pensar em cada detalhe. Preocupa-se muito em apresentar ao cliente um projeto belo e com clareza de entendimento.
- b) Tentando ao máximo participar de cada etapa, saber quem são as pessoas que irão executar os projetos, estando sempre à disposição para dúvidas e também com as visitas técnicas de acompanhamentos.
- c) Sempre supervisionando os trabalhos realizados pelos recursos humanos. Todos os trabalhos realizados são supervisionados e revisados pelos gestores do escritório.
- d) Muitas vezes não se tem como controlar. Desde o início do projeto deixa-se sempre tudo esclarecido o que é para ser feito. Consegue-se

minimizar isso com os acompanhamentos técnicos agendados para verificações do bom andamento do que foi projetado.

Gerenciamento de recursos humanos.

Quadro 7 - Gerenciamento de recursos humanos
a) Como é o planejamento de recursos humanos no escritório?
b) Como é o critério de avaliação para a contratação de profissionais?
c) Como é estabelecida a equipe de projeto?
d) Como é gerenciada a equipe de projeto?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- a) As tarefas são pré-definidas. O escritório procura seguir o planejado, mas muitas vezes, dependendo das demandas, são recrutados mais profissionais do escritório. Semanalmente são feitas reuniões, onde os gestores definem atividade que cada profissional irá desenvolver.
- b) Profissionais comprometidos, de confiança, que saiba cumprir prazos, que tenha conhecimentos técnicos e uma formação adequada. O escritório preza por contratar profissionais que tenham um bom relacionamento com os demais colegas, e saiba se comunicar bem.
- c) Geralmente não há distinção dentro do escritório de que os profissionais terão algum tipo de restrição ao desenvolver algum projeto. Normalmente todos participam de todos os segmentos que o escritório atua, são delegadas as funções conforme as cargas de trabalho de cada um.
- d) Com conversas, prazos e cronogramas. Diariamente os gestores fazem levantamentos das tarefas, demandas e bom andamento dos trabalhos que o escritório foi contratado.

Gerenciamento das comunicações.

Quadro 8 - Gerenciamento das comunicações
a) Quais são os meios de comunicação utilizados pelo escritório, com clientes e os demais envolvidos nos projetos?
b) Como é a distribuição das informações dentro do escritório?

c) Como são estabelecidas as comunicações com os clientes?
d) Como são estabelecidas as comunicações entre todas as partes interessadas no projeto?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- a) Telefone, *whatsapp*, e-mail e reuniões.
- b) Formalmente por e-mail, para que fique tudo documentado e todos do escritório possam ter acesso.
- c) Reuniões presenciais, por e-mail e telefone. Mas pode variar de cliente para cliente, conforme a sua disponibilidade de tempo e envolvimento com o escritório.
- d) Marcar reuniões com todos os envolvidos, para que fique claro para todos as informações sobre o cronograma e atividades. Se não for possível ser presencial, envia-se um e-mail com cópia para todos.

Gerenciamento de risco.

Quadro 9 - Gerenciamento de risco
a) Como são gerenciados os riscos relativos ao projeto?
b) Como são identificados os risco mediante um novo projeto?
c) Como são planejadas as tomadas de decisões quanto aos possíveis riscos?
d) Como é monitorado e controlado os riscos de cada projeto?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- a) Tenta-se minimizar ao máximo com cláusulas no contrato. Quando ocorrem riscos ou imprevisto no decorrer do projeto, prioriza-se resolver da melhor forma possível, deixando sempre os assuntos documentados através de e-mails ou outros documentos que possam ser necessários para assegurar a coerência dos fatos, tanto para o cliente quanto para o escritório.
- b) Quando os profissionais do escritório entendem o que contempla o projeto, se faz uma avaliação do novo cliente. Avalia-se o tempo, tipo de trabalho, local de trabalho, e quem serão os fornecedores que irão trabalhar neste projeto.

- c) Fazendo uma avaliação dos riscos para tentar minimizá-los. Outra forma é o contrato que o escritório assina com todos os seus clientes.
- d) Entendendo quem serão os fornecedores e empresas que irão executar, e participando ativamente de cada etapa. Estar constantemente supervisionando o cumprimento das etapas.

Gerenciamento de aquisições.

Quadro 10 - Gerenciamento de aquisições
a) Como é o planejamento para contratações de novos profissionais para a equipe?
b) Quais os critérios e requisitos de contratação para novos profissionais?
c) Como são selecionados os fornecedores que irão executar os projetos?
d) Como é feito a formalização de novos projetos que o escritório foi contratado para desenvolver?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- a) Pelo aumento das demandas de trabalho. Setorização de atividades mais simples para profissionais que não desenvolvam atividades mais significativas.
- b) Conhecer o histórico do profissional, experiências anteriores, análise de currículo e *portfolio*.
- c) Depende do tipo de projeto. Se for um projeto que tenha produtos especificados que forem mais simples, é uma equipe, se for algo mais elaborado e detalhado, se priorizam profissionais e empresas com diferenciais para que tudo saia como planejado.
- d) Sempre através do contrato, que é a mesma proposta de orçamento, enviado formalmente ao cliente. Cada etapa do contrato já é de conhecimento do cliente do momento em que recebe a proposta de orçamento.

APÊNDICE 4 - INSTRUMENTO DE PESQUISA: ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE ESCRITÓRIO D

Conhecimentos em gestão de projetos

Quadro 1 - Gestão de Projetos
a) O que é para você gestão de projetos?
b) Como são gerenciados os projetos de Design de Interiores?
c) Como identificar as necessidades do projeto em termos de recursos humanos, financeiro, tecnologia, etc?
d) Existe alguma metodologia gerencial utilizada no gerenciamento dos projetos?
e) Você conhece alguma metodologia de gestão? Qual?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- a) Acompanhar o cliente desde o início, fazer um bom projeto e bem detalhado. Gerenciá-lo adequadamente na execução, fazendo uso de planilhas, orçamentos, memorial descritivo, e tudo que engloba o projeto, de modo que o cliente receba somente informações que são pertinentes a ele.
- b) Desde o primeiro contato com o cliente, no local destinado ao projeto. Após a visita ao local é formulado um orçamento e os profissionais do escritório tentam trazer os clientes para apresentar a proposta de orçamento com uma reunião presencial no escritório, onde é transmitido ao cliente uma apresentação padrão de orçamento na sala de reuniões.
- c) Através de um *briefing* bem feito. Tenta-se tirar do cliente o maior número de informações, tanto de investimentos quanto de intenção quanto ao projeto. Procurar analisar o cliente quanto ao seu perfil e sua postura, para conseguir viabilizar o custo de horas do escritório.
- d) Não existe. Os gestores fizeram um curso de extensão em gestão de projetos, porém a metodologia de gestão ainda está em formação dentro do escritório, onde os gestores fazem uso de suas experiências anteriores para gerenciar os projetos.

e) Não conhecem. No curso de extensão em gestão de projetos foram aprendidos apenas planilhas e quantificação de horas de trabalho, nada específico referente a uma metodologia.

Gerenciamento de integração do projeto.

Quadro 2 - Gerenciamento de integração do projeto
a) Como ocorre a abertura de um projeto? Quem autoriza?
b) Como você orienta e gerencia o projeto?
c) Como você controla mudanças no projeto?
d) Como você orienta e gerencia a execução do projeto?
e) De que forma se encerra o projeto?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- a) A partir da procura do cliente pelo escritório, e após a aprovação da proposta de orçamento. Mediante a aprovação, se estabelecem o contrato, prazos e pagamentos. Os dois sócios gestores que autorizam juntos.
- b) Tenta-se moldar conforme o tamanho do projeto. Em projetos menores, são recrutados menos profissionais do escritório, em projetos maiores e de maior importância para o escritório, são recrutados tanto mais profissionais quanto mais fornecedores, e até mesmo dependendo da proporção do projeto e das demandas do momento, são terceirizados profissionais externos.
- c) Documentar sempre as informações de mudanças, para que elas não fiquem sem registro e evitem problemas futuros. O escritório faz todas as modificações, mas tenta sempre viabilizar com o cliente se realmente são necessárias.
- d) Um dos profissionais do escritório vai até o local destinado ao projeto, para repassar com os clientes e fornecedores todos os detalhes e o que precisa ser executado, para minimizar ao máximo o índice de problemas.

e) O escritório não tem nenhum mecanismo formal ou informal de encerramento. Procura-se fazer uma reunião de encerramento, mas nem sempre o cliente entende que se encerrou o vínculo.

Gerenciamento do escopo.

Quadro 3 - Gerenciamento do escopo
a) Como se planeja o escopo do projeto?
b) Como se define o escopo do projeto?
c) Como você verifica e detalha o escopo do projeto?
d) Como se controla o escopo do projeto?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- a) Tenta-se iniciar o planejamento já na primeira reunião com o cliente, para tirar o maior número de informações para elaborar o escopo. Procura-se perguntar tudo que o cliente planeja, tanto quanto as necessidades do projeto quanto ao valor a ser gasto para execução. Com essas informações o escritório estabelece um plano de necessidades para cada cliente.
- b) Desde fazer a conferência de medidas no local do projeto, passar para o *softwear* de utilização, organizar o *briefing* de acordo com as necessidades e referências passadas pelo cliente, e desenvolver a modelagem 3D.
- c) Verifica-se e detalha-se no momento em que se passa a informação para o cliente, onde todas as informações são mencionadas no escopo.
- d) As ideias estabelecidas no escopo são seguidas para direcionar um bom desenvolvimento do projeto. O escritório tenta controlar seguindo o que está listado em cada escopo e seguir essa proposta que contempla o maior número de informações possíveis.

Quadro 4 - Gerenciamento de tempo	
a)	Como se define o tempo específico para cada atividade do projeto?
b)	Como se estima a sequencia em termos tempo em cada atividade do projeto?
c)	Como se desenvolve o cronograma do projeto?
d)	Como se controla o cronograma do projeto?
e)	Qual é o prazo que o escritório determina para o desenvolvimento de um projeto?
f)	Qual é o prazo que o escritório determina para a execução do projeto?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- a) Tenta-se fazer um controle de horas para cada projeto. Mas não tem um mecanismo específico, pois muitas vezes pela grande carga de trabalho, acaba que os profissionais se esquecem de transmitir essas informações sobre de cada atividade quanto ao tempo.
- b) Varia conforme a demanda. Mas quando o escritório está com muitas demandas de trabalho procura-se administrar por semana cada etapa de cada cliente. Quando o escritório está com menos carga de trabalho, consegue-se destinar mais tempo para cada cliente.
- c) Em formato de cronograma não se desenvolve. Mas existem prazos estipulado que funcionam como um cronograma, que são estabelecidos dentro da proposta de orçamento e contrato.
- d) Depende do tamanho do projeto, se for um projeto maior, o escritório controla o cronograma de uma forma mais detalhada, pois envolvem muitas etapas e o controle precisa ser maior. Mas uma ferramenta específica não tem.
- e) Não tem um prazo fixo, depende sempre do tamanho do projeto. Cada projeto é desenvolvido com um prazo determinado antes do contrato e pensado especificamente para cada projeto individualmente, mas que pode variar conforme as etapas vão sendo aprovadas pelo cliente.
- f) Depende do projeto. É sempre aliado com as demandas do escritório e a disponibilidade do cliente. Cada execução é avaliada individualmente para

que se possa estabelecer os prazos, que não são fixos devido a cada projeto sempre serem diferentes.

Gerenciamento de custos.

Quadro 5 - Gerenciamento de custos
a) Como estimar para o cliente o custo do projeto?
b) Como estimar o custo que o projeto terá para o escritório?
c) Como controlar os custos do projeto?
d) Que cálculo é feito para gerar um orçamento para o cliente?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- a) Procura-se quantificar em tabelas o valor de hora de trabalho. Os custos são gerados por uma estimativa de tempo x valor hora.
- b) O escritório tem uma tabela de custos fixos e variáveis, onde constam todos os valores que entram e que saem. Procura-se sempre manter essa planilha atualizada para que se possa fazer a verificação dos custos que cada projeto tem para o escritório com o auxílio do controle de horas destinado a cada cliente.
- c) Tenta-se descobrir inicialmente quanto o cliente quer gastar com o projeto, para que se possa ter uma dimensão de materiais a serem especificados no desenvolvimento dos projetos. Caso o cliente não queira falar em valores, é desenvolvido um projeto seguindo apenas o *briefing* e sem um referencial de custos. Para o controle do escritório dos custos dos projetos, existem planilhas onde estão todos os custos de execução de cada cliente, para que facilite o gerenciamento e controle das etapas.
- d) Estimativa da quantidade de horas destinada a cada projeto.

Gerenciamento da qualidade.

Quadro 6 - Gerenciamento da qualidade
a) Como você controla a qualidade dos projetos?
b) Como você controla a qualidade da execução dos projetos?
c) Como controla a qualidade das atividades exercidas pelos recursos humanos do

escritório?
d) Como você controla a qualidade da prestação de serviços de fornecedores que executam os projetos do escritório?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- a) Os gestores do escritório supervisionam sempre todos os trabalhos que serão apresentados para o cliente. Essa supervisão ocorre em não apresentar nada que tenha sido feito pelos estagiários sem a conferência de cada informação e imagem gerada por eles. A padronização das apresentações e a exigência na geração das imagens em 3D, também fazem parte do controle da qualidade.
- b) Fazendo levantamentos periódicos e deixar sempre registrado por e-mail, para que a informação não se perca. Quando é um cliente que tem um perfil mais exigente, o escritório procura sempre fazer reuniões presenciais e registrar em atas de reuniões.
- c) Supervisionando sempre. As atividades desenvolvidas pelos recursos humanos são constantemente monitoradas para a certificação que está tudo como o esperado e para que não haja retrabalhos.
- d) Tentando trabalhar com fornecedores que o escritório conheça e que saiba da qualidade do serviço que será prestado. Fornecendo sempre todos os detalhamentos e informações necessárias ao bom andamento dos trabalhos.

Gerenciamento de recursos humanos.

Quadro 7 - Gerenciamento de recursos humanos
a) Como é o planejamento de recursos humanos no escritório?
b) Como é o critério de avaliação para a contratação de profissionais?
c) Como é estabelecida a equipe de projeto?
d) Como é gerenciada a equipe de projeto?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- a) A equipe do escritório atende no momento, todas as demandas que são requisitadas. Sem ter necessidade de terceirização de trabalhos. Quando ocorre um aumento de demandas, procura-se fazer hora extra para não ter que contratar mais profissionais.
- b) Elabora-se um escopo sobre a vida do entrevistado, sobre os hábitos, experiências anteriores, *portfolio*, nível de detalhamento, se faz interiores, e quais programas sabe utilizar.
- c) Pela distribuição de qual equipe tem menos atividades no momento, mas não tem nada padronizado para esse controle. Todos os processos do escritório são internos, sem a necessidade de terceirização.
- d) Ainda não é da forma como o escritório gostaria, pois não há um controle específico para isso. Procura-se entre a equipe passar todas as informações por e-mail, com cópia para todos os envolvidos para que as informações sejam transmitidas a todos e nada se perca.

Gerenciamento das comunicações.

Quadro 8 - Gerenciamento das comunicações
a) Quais são os meios de comunicação utilizados pelo escritório, com clientes e os demais envolvidos nos projetos?
b) Como é a distribuição das informações dentro do escritório?
c) Como são estabelecidas as comunicações com os clientes?
d) Como são estabelecidas as comunicações entre todas as partes interessadas no projeto?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- a) Principalmente e-mail, mas embora não se goste do hábito, tem se utilizado muito o *whatsapp*. Tenta-se trazer o cliente para o escritório, mas geralmente é mais eventual uma reunião presencial para assuntos corriqueiros.
- b) Por um grupo do *whatsapp*, e uma pasta compartilhada dentro do *dropbox*, onde todos do escritório têm acesso e se deposita tanto as atividades a serem realizadas, quanto as já concluídas.

- c) Formalizar sempre por e-mail, ou até mesmo documentando por via impressa. Mas também existe a comunicação informal, por telefone e *whatsapp*. Em geral, são poucas reuniões presenciais no escritório.
- d) Sempre tem uma reunião presencial, para explicar os detalhes fornecidos. Deixa-se sempre a maior quantidade de informações registradas e documentadas, principalmente quando se estabelece uma relação de trabalho com profissionais de execução que não são de conhecimento do escritório.

Gerenciamento de risco.

Quadro 9 - Gerenciamento de risco
a) Como são gerenciados os riscos relativos ao projeto?
b) Como são identificados os risco mediante um novo projeto?
c) Como são planejadas as tomadas de decisões quanto aos possíveis riscos?
d) Como é monitorado e controlado os riscos de cada projeto?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- a) Não são gerenciados. O escritório tenta estar sempre disponível para verificar o andamento e minimizar os riscos. Estar sempre monitorando os prestadores de serviços e ciente do andamento dos trabalhos.
- b) Inicia-se com uma avaliação do perfil do próprio cliente, local e condições do projeto, se é ou não condomínio, se o cliente tem prazos a serem cumpridos, se terá envolvimento do escritório fora do horário de trabalho.
- c) O escritório identifica como possíveis riscos o envolvimento com o trabalho de terceiros, pois geralmente o cliente não consegue separar as atribuições de responsabilidades. Tenta-se minimizar os riscos desta ordem, através de cláusulas contratuais bem claras quanto às atribuições do escritório.
- d) Não se controla de maneira formal. O controle ocorre através dos acompanhamentos e monitoramentos individuais de cada cliente.

Quadro 10 - Gerenciamento de aquisições
a) Como é o planejamento para contratações de novos profissionais para a equipe?
b) Quais os critérios e requisitos de contratação para novos profissionais?
c) Como são selecionados os fornecedores que irão executar os projetos?
d) Como é feito a formalização de novos projetos que o escritório foi contratado para desenvolver?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- a) Varia conforme o momento e a procura pelo escritório de novos clientes. Hoje, a quantidade de colaboradores é o suficiente para atender os trabalhos do momento e novos orçamentos que são enviados. O planejamento ocorre caso aumente o volume de tarefas que cada profissional desempenha, se houver uma necessidade muito constante de horas extras, é o momento de contratar mais profissionais.
- b) Se for funcionário, se avalia currículo e experiências anteriores, se for estagiário, que esteja no mínimo no sexto semestre. Que tenha um perfil de bastante interesse pelo trabalho, que saiba cumprir prazos e horários e que seja muito comprometido com o seu crescimento dentro do escritório.
- c) Através dos projetos anteriores executados, o escritório tem vários fornecedores que atendem as execuções dos trabalhos, porém, são recrutados conforme os materiais especificados e maiores habilidades para aquele determinado trabalho. Geralmente quando se projeta já se sabe a qual fornecedor irá indicar a execução do projeto.
- d) Sempre através de contrato, que é feito em duas vias e com um valor de entrada referente ao pagamento do projeto.

APÊNDICE 5 - INSTRUMENTO DE PESQUISA: ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE ESCRITÓRIO E

Conhecimentos em gestão de projetos

Quadro 1 - Gestão de Projetos
a) O que é para você gestão de projetos?
b) Como são gerenciados os projetos de Design de Interiores?
c) Como identificar as necessidades do projeto em termos de recursos humanos, financeiro, tecnologia, etc?
d) Existe alguma metodologia gerencial utilizada no gerenciamento dos projetos?
e) Você conhece alguma metodologia de gestão? Qual?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- a) Mecanismo de controle em todas as etapas do projeto. É uma maneira em que se pode supervisionar e controlar todo o processo do projeto, do início ao fim.
- b) Os projetos são gerenciados todos da mesma forma, através de ferramentas desenvolvidas pelo próprio escritório para estabelecer o controle interno de cada cliente. Uma dessas ferramentas são pastas criadas para armazenar, todas as informações do cliente, são pastas feitas no computador e pastas físicas, com documentos e materiais impressos. Outras ferramentas que são utilizadas são listas de informações elaboradas para facilitar o entendimento e compreensão do cliente, como as etapas que contemplam o projeto.
- c) As necessidades são identificadas com o aumento das demandas de projetos. Quando há a necessidade de contratação de novos profissionais, o escritório se reformula para adequar novos profissionais nas suas atividades.
- d) Existe a criada pelo próprio escritório. Geralmente é um método padrão de gerenciar cada projeto, podendo variar apenas conforme contrato de prestação de serviços. As etapas realizadas pelo escritório são: primeiro contato com o cliente para saber o que será o projeto e suas

necessidades, após, é feito uma proposta de orçamento, a proposta sendo aprovada, elabora-se um contrato em duas vias. Após a assinatura do contrato realiza-se o levantamento métrico e fotográfico no local do projeto. Solicita-se trinta dias para o desenvolvimento dos trabalhos, após esse prazo, apresenta-se o projeto, caso tenha alterações, são realizados em quinze dias. Após a aprovação total do cliente, parte-se para a etapa de detalhamentos, onde são elaboradas as especificações técnicas do projeto, posteriormente elaboram-se orçamentos com os fornecedores e parte-se para a execução.

e) Não conhecem.

Gerenciamento de integração do projeto.

Quadro 2 - Gerenciamento de integração do projeto
a) Como ocorre a abertura de um projeto? Quem autoriza?
b) Como você orienta e gerencia o projeto?
c) Como você controla mudanças no projeto?
d) Como você orienta e gerencia a execução do projeto?
e) De que forma se encerra o projeto?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- a) Ocorre quando o cliente aprova a proposta de orçamento e se faz a assinatura do contrato no escritório. Quem autoriza é o gestor proprietário.
- b) Através dos controles individuais de cada cliente e do cumprimento dos prazos previstos em contrato.
- c) O cliente tem um prazo de uma semana após a apresentação do projeto para pensar sobre o que lhe foi apresentado. Após esse prazo, ele solicita o que gostaria de alterar, o escritório encara isso como uma etapa natural do processo de desenvolvimento do projeto, e tenta entender os motivos da alteração e esclarecer se é ou não viável a mudança.
- d) A execução é gerenciada somente quando o escritório é contratado para esse serviço, caso não seja contratado, o vínculo com o escritório se encerra mediante a entrega dos detalhamentos. Sendo contratado, a

execução é gerenciada por meio de acompanhamentos periódicos, previstos em contrato, para verificação do cumprimento do que foi projetado.

- e) O escritório não tem nenhum mecanismo de encerramento formal, porém, deixa o encerramento previsto em contrato, conforme as parcelas de pagamento dos custos do projeto.

Gerenciamento do escopo.

Quadro 3 - Gerenciamento do escopo
a) Como se planeja o escopo do projeto?
b) Como se define o escopo do projeto?
c) Como verifica e detalha o escopo do projeto?
d) Como se controla o escopo do projeto?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- a) O escopo é planejado por meio de uma reunião com o cliente onde são questionados todos os assuntos relacionados ao projeto, onde o cliente também transmite os seus desejos e requisitos.
- b) Após essa reunião, o escritório elabora um escopo com o plano de necessidades com base em um “filtro” do que foi solicitado, para facilitar o desenvolvimento do projeto e contemplar o que o cliente deseja.
- c) O escopo é verificado de acordo com o que o cliente passa de informações, e é detalhado com o plano de necessidades.
- d) O escopo é controlado no desenvolvimento do projeto e no cumprimento de prazos.

Gerenciamento de tempo.

Quadro 4 - Gerenciamento de tempo
a) Como se define o tempo específico para cada atividade do projeto?
b) Como se estima a sequencia em termos tempo em cada atividade do projeto?
c) Como se desenvolve o cronograma do projeto?

d) Como se controla o cronograma do projeto?
e) Qual é o prazo que o escritório determina para o desenvolvimento de um projeto?
f) Qual é o prazo que o escritório determina para a execução do projeto?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- a) É definido no contrato de prestação de serviços. Em cada etapa se estabelecem prazos fixos, que geralmente não variam.
- b) É estimado pelas demandas de trabalho, e pelas experiências anteriores.
- c) O cronograma é desenvolvido com base no escopo, nele colocam-se todos os prazos necessários para o cumprimento das etapas do projeto.
- d) É controlado dentro do escritório e com a supervisão dos gestores na cobrança pelos prazos. Na execução é controlado pelas visitas técnicas para assegurar o bom andamento dos trabalhos.
- e) O prazo é fixo de trinta dias, independente do tamanho do projeto.
- f) O prazo para a execução é determinado em cada projeto, neste caso, não se estabelecem prazos fixos, pois é absolutamente relativo ao projeto aprovado pelo cliente e tudo que o contempla.

Gerenciamento de custos.

Quadro 5 - Gerenciamento de custos
a) Como estimar para o cliente o custo do projeto?
b) Como estimar o custo que o projeto terá para o escritório?
c) Como controlar os custos do projeto?
d) Que cálculo é feito para gerar um orçamento para o cliente?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- a) O custo é estimado através do que foi solicitado e também da área de intervenção de trabalho de cada projeto.

- b) É estimado segundo uma média dos custos fixos e do tempo gasta com cada projeto, esse tempo é estimado por trabalhos similares anteriores, muitas vezes pode variar para mais ou para menos.
- c) Os custos do projeto são controlados conforme o escopo do que foi solicitado pelo cliente. A partir dele, é possível gerenciar o que será especificado no projeto em questão de valores para não ultrapassar o que o cliente tem disponível para investir.
- d) É calculado um valor que cubra as horas de trabalhos proporcionais ao que foi solicitado em questão de m2, e nos custos fixos e variáveis do escritório.

Gerenciamento da qualidade.

Quadro 6 - Gerenciamento da qualidade
a) Como controla a qualidade dos projetos?
b) Como controla a qualidade da execução dos projetos?
c) Como controla a qualidade das atividades exercidas pelos recursos humanos do escritório?
d) Como controla a qualidade da prestação de serviços de fornecedores que executam os projetos do escritório?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- a) É controlada com o cumprimento dos prazos, padronização nas apresentações do projeto para o cliente e manter os profissionais sempre atualizados em tendências e novidades que o mercado oferece.
- b) Através de visitas técnicas frequentes, e na clareza dos detalhamentos para que os prestadores de serviço compreendem exatamente o que contempla o projeto.
- c) Supervisionando sempre, cada atividade é sempre conferida por mais de uma pessoa.
- d) Por bons trabalhos realizados em projetos anteriores e com o cuidado de explicar cada detalhamento que será fornecido em uma reunião que anteceda a execução.

Gerenciamento de recursos humanos.

Quadro 7 - Gerenciamento de recursos humanos
a) Como é o planejamento de recursos humanos no escritório?
b) Como é o critério de avaliação para a contratação de profissionais?
c) Como é estabelecida a equipe de projeto?
d) Como é gerenciada a equipe de projeto?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- a) Varia conforme as demandas de trabalho. Em geral são divididos os projetos conforme o escritório é contratado e de acordo com a carga de trabalho que cada um tem no momento.
- b) Análise de portfólio e currículo para ver se a linha de trabalho é compatível com a do escritório e se o perfil se encaixa na vaga disponível.
- c) A equipe é estabelecida por estagiários que tem prazos para cumprir as atividades que são solicitadas.
- d) É gerenciada através do controle dos gestores em estipular prazos para cada atividade do projeto para que não se descumpram prazos com o cliente.

Gerenciamento das comunicações.

Quadro 8 - Gerenciamento das comunicações
a) Quais são os meios de comunicação utilizados pelo escritório, com clientes e os demais envolvidos nos projetos?
b) Como é a distribuição das informações dentro do escritório?
c) Como são estabelecidas as comunicações com os clientes?
d) Como são estabelecidas as comunicações entre todas as partes interessadas no projeto?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- a) A principal forma é e-mail. Tenta-se ao máximo fazer sempre reuniões presenciais, quando não é possível, prioriza-se deixar registrado por e-mail. São feitas comunicações paralelas e muito usuais através de ligações telefônicas e *whatsapp*.
- b) Sempre por e-mail e com cópias para os envolvidos em cada etapa.
- c) Na maioria das vezes por e-mail ou contato telefônico.
- d) No momento da execução sempre com uma reunião presencial, ou no escritório, ou no local destinado ao projeto, para assegurar a compreensão de todos quanto ao que tem que ser feito. Se não houver execução, tenta-se fazer também uma reunião, caso não seja possível, é enviado um e-mail com cópia para todos os envolvidos.

Gerenciamento de risco.

Quadro 9 - Gerenciamento de risco
a) Como são gerenciados os riscos relativos ao projeto?
b) Como são identificados os risco mediante um novo projeto?
c) Como são planejadas as tomadas de decisões quanto aos possíveis riscos?
d) Como é monitorado e controlado os riscos de cada projeto?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- a) Com o maior controle de tudo que for possível. Documentando todas as conversas com os clientes e estando sempre inteirado do bom andamento das etapas, tanto internas quanto externas.
- b) Pelo perfil do cliente e pelo que é estabelecido no escopo do projeto. Por meio disso, tenta-se minimizar possíveis riscos que o escritório poderá ter com mudanças em cláusulas contratuais.
- c) São planejadas com um controle individual de cada etapa, e no cuidado com cada cláusula contratual para preservar tanto o lado do escritório quanto o lado do cliente.
- d) Cada cliente é monitorado individualmente, e com isso os possíveis riscos que cada projeto pode conter. Desta forma, consegue-se minimizar os riscos, pois o controle é restrito a cada projeto especificamente.

Quadro 10 - Gerenciamento de aquisições
a) Como é o planejamento para contratações de novos profissionais para a equipe?
b) Quais os critérios e requisitos de contratação para novos profissionais?
c) Como são selecionados os fornecedores que irão executar os projetos?
d) Como é feita a formalização de novos projetos que o escritório foi contratado para desenvolver?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- a) É planejado quando os colaboradores que trabalham no escritório não dão conta das atividades que são requisitados. Neste caso, é necessário contratar mais profissionais para atender as demandas.
- b) O principal critério é saber trabalhar em grupo, aceitar críticas construtivas, cumprir prazos e ter disponibilidade de se manter sempre atualizado.
- c) Os fornecedores são selecionados de acordo com o padrão de investimentos que o cliente deseja e pela boa realização de projetos anteriores.
- d) A formalização é feita após a aprovação da proposta de orçamento, onde se elabora um contrato de prestação de serviços, onde consta tudo que será realizado, os deveres e as obrigações, estão descrito formalmente.

APÊNDICE 6 - INSTRUMENTO DE PESQUISA: ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE ESCRITÓRIO F

Conhecimentos em gestão de projetos

Quadro 1 - Gestão de Projetos
a) O que é para você gestão de projetos?
b) Como são gerenciados os projetos de Design de Interiores?
c) Como identificar as necessidades do projeto em termos de recursos humanos, financeiro, tecnologia, etc?
d) Existe alguma metodologia gerencial utilizada no gerenciamento dos projetos?
e) Você conhece alguma metodologia de gestão? Qual?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

a) Gerenciar um projeto desde o início, do primeiro contato com o cliente onde ele transmite o *briefing*, e seguindo todos os passos que o escritório estipula, por meio de um controle do início ao fim, verificando desde já os possíveis riscos. Verificar quais as etapas demanda mais horas de trabalho e cumprir todas as etapas previstas, visando sempre o melhor resultado possível.

b) Através de uma metodologia de trabalho, que é transmitida para o cliente. Dentro desta metodologia, elabora-se o *briefing*, e elabora-se a proposta, junto a essa proposta tem o escopo, que é a primeira fase da gestão de projetos do escritório. É apresentada a proposta para o cliente e ela sendo aprovada, dá-se início a parte interna de desenvolvimento do projeto no escritório, com levantamentos, qual a linguagem o projeto terá e procura-se buscar de referências. Na fase de execução prioriza-se estar sempre presente, fazendo todas as visitas necessárias e transmitindo relatórios ao cliente.

c) Variam conforme as especificações do que representa o projeto. Essa identificação já se define na etapa de escopo, onde o próprio cliente já apresenta o que deseja, e os gestores fazem muitos questionamentos para que todas as informações sejam coletadas, e assim, é possível verificar e identificar grande parte das necessidades do projeto. E a

própria experiência de projetos já realizados também contribui para identificação antecipada das necessidades que contemplam o projeto.

- d) O escritório tem um processo, com várias etapas, que estão documentados, e foram criados pelos gestores. Todas essas etapas são apresentadas ao cliente, para que seja compreendido o grau de envolvimento e complexidade do trabalho. Cada cliente tem uma pasta, com subdivisões, onde ali estão todas as etapas do processo, que são sempre alimentadas conforme o andamento dos trabalhos. Esse processo compartilhado com o cliente é fundamental para que o escritório consiga realizar o controle de ansiedade do cliente quando a finalização do trabalho. Isso se deve porque o cliente acompanha o cumprimento das etapas e sabe bem em qual nível o trabalho está.
- e) Sim, foram aprendidas metodologias em um curso de MBA (*Master Business Administration*), em gestão de projetos.

Gerenciamento de integração do projeto.

Quadro 2 - Gerenciamento de integração do projeto
a) Como ocorre a abertura de um projeto? Quem autoriza?
b) Como você orienta e gerencia o projeto?
c) Como você controla mudanças no projeto?
d) Como você orienta e gerencia a execução do projeto?
e) De que forma se encerra o projeto?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- a) Inicia com a reunião de *briefing*, onde se elabora o que é determinante para a proposta. Com o aceite do cliente, assina-se o contrato, independente de tamanho ou valor. Quem autoriza é a gestora proprietária.
- b) Com todos os processos estabelecidos dentro do escritório. Monitorando e gerenciando as etapas até a fase de execução.
- c) Pela política de compartilhar com o cliente o processo metodológico que o escritório utiliza, o cliente sabe exatamente em qual etapa está, e tem

liberdade de alterar quantas vezes julgar necessário. Esse índice de mudanças é minimizado na etapa de síntese, com todas as referências que o cliente deseja. Porém, não se avança para novas etapas até a aprovação total do cliente.

- d) O escritório faz somente acompanhamentos, não realiza execução. O gerenciamento da execução é feito por terceiros (empreiteira ou construtora).
- e) Através de um termo de encerramento de projeto. Desta forma, o cliente assina esse documento e deixa-se formalmente registrado que o vínculo está encerrado para aquele trabalho. Outra maneira que o escritório utiliza é a pesquisa de satisfação com o cliente. Essa pesquisa é dividida em duas etapas, uma no desenvolvimento do projeto, para avaliar a satisfação do que foi apresentado, e outra na execução, para verificar se o que foi solicitados e definidos no *briefing* foi atendido.

Gerenciamento do escopo.

Quadro 3 - Gerenciamento do escopo
a) Como se planeja o escopo do projeto?
b) Como se define o escopo do projeto?
c) Como você verifica e detalha o escopo do projeto?
d) Como se controla o escopo do projeto?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- a) A partir da reunião de *briefing*, onde se tem um questionário de entrevista com o cliente. Nessa reunião procura-se extrair a maior quantidade de informações sobre diversos itens que antecedem o desenvolvimento do projeto e contribuem para a formulação de uma proposta que esteja dentro da solicitação do cliente.
- b) Com as premissas do cliente. Todas as informações que são trazidas pelo cliente, e que os profissionais irão passar orientações diante dessas premissas.

c) O escopo é verificado e detalhado com o acompanhando por parte do gestor de projetos com o cumprimento e bom desenvolvimento de cada etapa. A validação do cliente ocorre na pesquisa de satisfação.

d) A partir da verificação do gestor, onde todos os escopos são controlados por meio do avanço para etapas seguintes.

Gerenciamento de tempo.

Quadro 4 - Gerenciamento de tempo
a) Como se define o tempo específico para cada atividade do projeto?
b) Como se estima a sequencia em termos tempo em cada atividade do projeto?
c) Como se desenvolve o cronograma do projeto?
d) Como se controla o cronograma do projeto?
e) Qual é o prazo que o escritório determina para o desenvolvimento de um projeto?
f) Qual é o prazo que o escritório determina para a execução do projeto?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

a) Através da planilha de horas. Essa planilha tem o nome do cliente, a quantidades de horas que foi utilizada para realizar as funções e qual a etapa que está sendo elaborada. Essa planilha contribui também para a verificação de horas para se estimar em projetos futuros, quantas horas se levam para realizar cada etapa, e na formulação do custo de horas para elaborar os novos orçamentos.

b) Com a planilha de horas. Essa planilha tem todas as horas relacionadas ao projeto, inclusive horas externas como, por exemplo, levantamentos métricos.

c) É desenvolvido em função da metodologia interna, com os prazos estabelecidos em contrato. O cronograma é compartilhado com o cliente, e os prazos são estabelecidos conforme as demandas do momento do escritório e as urgências que o cliente tem.

- d) Com a anotação de todas as datas, onde já se estipulam os prazos máximos para cada etapa. Desta forma, são controlados individualmente cada item do cronograma.
- e) Depende do tipo de projeto, em cada projeto são elaborados prazos diferentes, que variam de acordo com todas as características que envolvem o trabalho.
- f) Varia conforme o tipo do projeto. A determinação deste prazo é sempre junto com o empreiteira ou construtora que irá fazer a execução. Com essas empresas terceirizadas é orientado ao cliente que se estabeleçam contratos de prestação de serviços.

Gerenciamento de custos.

Quadro 5 - Gerenciamento de custos
a) Como estimar para o cliente o custo do projeto?
b) Como estimar o custo que o projeto terá para o escritório?
c) Como controlar os custos do projeto?
d) Que cálculo é feito para gerar um orçamento para o cliente?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- a) É desenvolvida uma proposta de orçamento, baseado nos custos fixos, horas de trabalho e no lucro que o escritório quer ter com aquele projeto. Na etapa de execução o orçamento é realizado por terceiros (empreiteira ou construtora). Quanto aos acompanhamentos é elaborado juntamente a proposta um valor embutido no custo total do projeto, com o número de visitas previsto em contrato. Caso ocorram excedentes de visitas por solicitação do cliente, é cobrado individualmente, por visita de acompanhamentos.
- b) Através do custo de horas de trabalho, onde são utilizadas como referências as planilhas de horas de projetos já realizados ou em andamento, que servem como referência.
- c) Sempre através de planilhas, onde se colocam todos os custos. Porém, só é possível que isso seja controlado quando o cliente informa ao escritório o quanto quer gastar.

- d) Por meio do valor da hora técnica de trabalho de todos os envolvidos, dos custos fixos e do quanto se quer lucrar com o trabalho.

Gerenciamento da qualidade.

Quadro 6 - Gerenciamento da qualidade
a) Como controla a qualidade dos projetos?
b) Como controla a qualidade da execução dos projetos?
c) Como controla a qualidade das atividades exercidas pelos recursos humanos do escritório?
d) Como controla a qualidade da prestação de serviços de fornecedores que executam os projetos do escritório?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- a) Através da pesquisa de satisfação realizada com todos os clientes.
- b) Sempre revisando todos os projetos que são desenvolvidos, nada é entregue ao cliente sem ser controlado quanto a sua qualidade, geralmente outra pessoa revisando o trabalho acaba por verificar possíveis erros que ainda podem ser concertados.
- c) Tudo é validado pelos gestores. As correções de erros realizadas pelos profissionais são feitas através de uma via impressa, para que também se aprenda com o erro e se otimize o tempo para correções.
- d) O escritório não tem uma métrica, justamente por sempre ter esse serviço terceirizado. Consegue-se controlar um pouco através da pesquisa de satisfação da execução, e dos acompanhamentos técnicos ao local da execução.

Gerenciamento de recursos humanos.

Quadro 7 - Gerenciamento de recursos humanos
a) Como é o planejamento de recursos humanos no escritório?
b) Como é o critério de avaliação para a contratação de profissionais?
c) Como é estabelecida a equipe de projeto?
d) Como é gerenciada a equipe de projeto?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- a) Existem projetos mais complexos que são realizados pelos próprios gestores. Quando é um projeto de interiores comercial, acaba sendo bem mais trabalhoso e com menos prazos, e isso requer menos envolvimento dos profissionais que trabalham no escritório.
- b) Avaliação de experiências anteriores para saber como funciona o processo de trabalho em um escritório, se for estagiário, é avaliado o semestre em que está cursando, e saber utilizar os programas computacionais utilizados.
- c) A equipe é estabelecida mediante o grau de conhecimento de cada profissional que trabalha no escritório. Cada profissional é recrutado individualmente para cada nova demanda solicitada e desempenha sempre as funções que posteriormente serão validadas pelos seus gestores.
- d) Através da planilha de horas de trabalho de cada profissional. Deste modo são controlados os prazos de cada atividade que serão realizadas e poderão destinar as novas demandas.

Gerenciamento das comunicações.

Quadro 8 - Gerenciamento das comunicações
a) Quais são os meios de comunicação utilizados pelo escritório, com clientes e os demais envolvidos nos projetos?
b) Como é a distribuição das informações dentro do escritório?
c) Como são estabelecidas as comunicações com os clientes?
d) Como são estabelecidas as comunicações entre todas as partes interessadas no projeto?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- a) Principalmente e-mail e ligações telefônicas. Porém, prioriza-se sempre formalizar os assuntos por e-mail, para que a informação circule entre todos os envolvidos.

- b) As tarefas são enviadas via e-mail, ou em reuniões presenciais com as equipes de projeto.
- c) Tenta-se fazer com que todas as etapas tenham reuniões presenciais. Quando não é possível, são tratados os assuntos por e-mail. Na etapa de apresentação de projetos, é enviado antes da reunião formal de apresentação de projeto, uma cópia da primeira proposta de *layout* do projeto. Deste modo, o escritório consegue fazer com que o cliente já venha com uma percepção e também com colocações a fazer sobre o que foi enviado e será apresentado na reunião.
- d) Tudo é formalizado por e-mail, até mesmo uma conversa informal. Assim garante-se a segurança da informação e previnem-se eventuais problemas.

Gerenciamento de risco.

Quadro 9 - Gerenciamento de risco
a) Como são gerenciados os riscos relativos ao projeto?
b) Como são identificados os riscos mediante um novo projeto?
c) Como são planejadas as tomadas de decisões quanto aos possíveis riscos?
d) Como é monitorado e controlado os riscos de cada projeto?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- a) Os maiores riscos identificados são na etapa de execução. Porém, o escritório não tem nenhuma medida que previna esse tipo de risco, sendo formalizado em nenhum lugar. São minimizados no sentido de orientar o cliente na escolha dos fornecedores que irão executar o projeto.
- b) Com base nas experiências anteriores, e em setorizar os projetos comerciais dos residenciais. Pois por exemplo, os prazos são geralmente diferentes em cada uma das situações. Entende-se também que cada projeto deve ser avaliado individualmente quanto aos riscos.
- c) Os contratos de prestação de serviços são sempre formalizados com cláusulas que visam identificar possíveis riscos. A principal delas é a que deixa bem claro que o escritório não tem responsabilidade sobre a execução prestada por terceiros.

d) Não se tem uma métrica e nem um processo fixo de gerenciamento de riscos. Geralmente é monitorado pela própria experiência adquirida em outros trabalhos.

Gerenciamento de aquisições.

Quadro 10 - Gerenciamento de aquisições
a) Como é o planejamento para contratações de novos profissionais para a equipe?
b) Quais os critérios e requisitos de contratação para novos profissionais?
c) Como são selecionados os fornecedores que irão executar os projetos?
d) Como é feito a formalização de novos projetos que o escritório foi contratado para desenvolver?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- a) O planejamento é sempre conforme a demanda se há um aumento de volume, é realizada toda uma organização interna e readequação de *layout* de espaço para receber novos profissionais.
- b) Ser um profissional organizado, que se adeque ao estilo de trabalho do escritório, ser comprometido e proativo.
- c) Baseado sempre nas boas experiências anteriores. A preferência é das empresas que já são conhecidas ou tem boas referências no mercado.
- d) Sempre através de contrato, separado da proposta de orçamento, pois a proposta de orçamento é enviada juntamente com uma apresentação formal do escritório para prospecção do novo cliente.

APÊNDICE 7 - INSTRUMENTO DE PESQUISA: ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE ESCRITÓRIO G

Conhecimentos em gestão de projetos

Quadro 1 - Gestão de Projetos
a) O que é para você gestão de projetos?
b) Como são gerenciados os projetos de Design de Interiores?
c) Como identificar as necessidades do projeto em termos de recursos humanos, financeiro, tecnologia, etc?
d) Existe alguma metodologia gerencial utilizada no gerenciamento dos projetos?
e) Você conhece alguma metodologia de gestão? Qual?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- a) Conseguir organizar e coordenar todas as etapas, para poder estipular as sequências de trabalho em cada projeto.
- b) Pela distinção e levantamento de todas as etapas, de modo que sempre se tem os projetos e etapas impressas para qualquer possível verificação.
- c) As necessidades são identificadas mediante reuniões com o cliente e com a equipe do escritório. Diante das necessidades apresentadas como requisitos de projetos consegue-se identificar o que irá contemplar essas necessidades.
- d) Existe a que o escritório criou para sua própria utilização interna. Foi elaborada conforme as necessidades apresentadas ao longo da existência do escritório, e muitas vezes ainda sobre adaptações.
- e) Sim, o *MS Project*.

Gerenciamento de integração do projeto.

Quadro 2 - Gerenciamento de integração do projeto
a) Como ocorre a abertura de um projeto? Quem autoriza?

b) Como orienta e gerencia o projeto?
c) Como controla mudanças no projeto?
d) Como orienta e gerencia a execução do projeto?
e) De que forma se encerra o projeto?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- a) Na grande maioria das vezes pela prospecção de novos clientes e também por indicações. Quem autoriza é o gestor de projetos proprietário do escritório.
- b) Inicia-se com uma reunião com o cliente para saber do *briefing*, após, realiza-se o levantamento no local do projeto. Depois dessa fase, a equipe do escritório realiza uma reunião para definições internas sobre o projeto e elaboração das etapas seguintes. Geralmente se faz mais de uma opção de *layout* para cada proposta apresentada ao cliente, onde as ideias são vistas em uma reunião formal e presencial. Mediante a aprovação final do cliente, inicia-se a etapa de projeto executivo e detalhamentos, para encaminhar a orçamentos e posteriormente a execução.
- c) Não existe número de mudanças de projeto previsto em contrato. Geralmente não se tem um grande percentual de mudanças solicitadas, mas quando é necessária, a equipe faz as alterações que o cliente solicitou, de modo que essas solicitações entram nas demandas de trabalho e façam parte do processo.
- d) Esse gerenciamento é realizado pelos gestores de projeto. Inicialmente se realizam os orçamentos, realizam um cronograma de etapas e um cronograma financeiro e com visitas técnicas no local do projeto.
- e) Não existe um mecanismo específico. Geralmente o escritório define por encerrado quando entrega tudo aquilo que foi acordado em contrato, porém, nem sempre o cliente compreende que o vínculo chegou ao fim.

Gerenciamento do escopo.

Quadro 3 - Gerenciamento do escopo

a) Como se planeja o escopo do projeto?
b) Como se define o escopo do projeto?
c) Como verifica e detalha o escopo do projeto?
d) Como se controla o escopo do projeto?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- a) Varia conforme cada projeto. Existe um mecanismo padrão de formulação de escopo que é seguido sempre na mesma forma, e conforme o *briefing* elaborado anteriormente.
- b) Variam conforme as solicitações do cliente, desde suas necessidades e desejos quanto ao projeto, até o prazo de execução.
- c) Com a qualidade dos detalhamentos elaborados para os prestadores de serviços, assim como com reuniões para que se possam explicar e esclarecer eventuais dúvidas sobre os materiais detalhados fornecidos.
- d) O escopo é controlado também através de reuniões com os fornecedores e com as visitas técnicas ao local, para validação dos serviços prestados.

Gerenciamento de tempo.

Quadro 4 - Gerenciamento de tempo
a) Como se define o tempo específico para cada atividade do projeto?
b) Como se estima a sequencia em termos tempo em cada atividade do projeto?
c) Como se desenvolve o cronograma do projeto?
d) Como se controla o cronograma do projeto?
e) Qual é o prazo que o escritório determina para o desenvolvimento de um projeto?
f) Qual é o prazo que o escritório determina para a execução do projeto?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- a) Através do controle de horas de trabalho, que são alimentados em planilhas internas no escritório. Deste modo, se realizam estimativas do quanto se leva, de modo geral, em cada um das atividades.

- b) Não se estima de maneira formal, as estimativas variam conforme o que já foi realizado anteriormente. Com isso se estabelecem os prazos para os clientes.
- c) O cronograma é desenvolvido com base em todas as etapas que contemplam o projeto. Desde os levantamentos que ocorrem no local até a fase de execução.
- d) Existe um quadro dentro do escritório, onde existem todos os cronogramas dos clientes, e são compartilhados com todos os profissionais. O cliente recebe apenas os cronogramas de sequenciamento das etapas e pagamentos.
- e) É avaliado em cada projeto individualmente. Podem variar conforme demandas internas e necessidades do cliente.
- f) O escritório fornece apenas uma estimativa, pois a execução pode variar bastante, inclusive por fatores externos que não se tenha como controlar em determinadas situações, como o caso do clima. Geralmente se fornecem estimativas de prazos mais longos.

Gerenciamento de custos.

Quadro 5 - Gerenciamento de custos
a) Como estimar para o cliente o custo do projeto?
b) Como estimar o custo que o projeto terá para o escritório?
c) Como controlar os custos do projeto?
d) Que cálculo é feito para gerar um orçamento para o cliente?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- a) É estimado por etapas. Pois por experiências anteriores o escritório prefere estimar os custos pelos itens que serão especificados para que se possa mensurar para o cliente, onde serão investidos mais ou menos valores.
- b) Existe um valor de hora técnica de trabalho que é estimado pelo tempo que se avalia necessário para desempenhar o trabalho. Esse valor é avaliado junto aos custos que são fixos de despensas do escritório.

- c) Os custos do projeto começam a ser controlados na etapa de escopo, onde são avaliados os requisitos do projeto. Quando o cliente recebe os orçamentos dos fornecedores com os produtos que foram especificados, também se consegue ter uma percepção quanto aos seus possíveis investimentos. Caso o cliente não aprove os custos fornecidos, é sugerido junto a ele, materiais e produtos alternativos, que tenham um custo menor.
- d) Avalia-se inicialmente o que é o trabalho e seu nível de complexidade. Atualmente o escritório atende diversos públicos em questão de nível social. Esse fator influencia também na formulação da proposta de orçamento, porém, são respeitados valores mínimos de horas técnicas de trabalho, bem como os custos fixos de funcionamento do escritório.

Gerenciamento da qualidade.

Quadro 6 - Gerenciamento da qualidade
a) Como controla a qualidade dos projetos?
b) Como controla a qualidade da execução dos projetos?
c) Como controla a qualidade das atividades exercidas pelos recursos humanos do escritório?
d) Como controla a qualidade da prestação de serviços de fornecedores que executam os projetos do escritório?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- a) Supervisionando sempre cada atividade realizada, esse controle é feito pelo gestor de projetos.
- b) O controle é realizado por meio dos acompanhamentos periódicos ao local da execução, para verificar e avaliar a qualidade do que foi realizado e se está de acordo com o projeto. Essas práticas já são previstas em contrato, e inclusas nos valores.
- c) Todas as etapas concluídas são enviadas por e-mail para o gerente de projetos. A partir daí a atividade é validada ou não, caso não seja validada, o gestor de projetos imprime o material a ser alterado e faz as correções necessárias para ser modificado e enviando ao cliente.

d) Se forem fornecedores indicados pelo escritório, o controle é mais fácil pela proximidade que já se formou de trabalhos anteriores. No entanto, se forem fornecedor que o cliente quis contratar sem a indicação, se torna mais complicado e exige um acompanhamento mais cauteloso por não saber do modo de trabalho e da qualidade do que será realizado.

Gerenciamento de recursos humanos.

Quadro 7 - Gerenciamento de recursos humanos
a) Como é o planejamento de recursos humanos no escritório?
b) Como é o critério de avaliação para a contratação de profissionais?
c) Como é estabelecida a equipe de projeto?
d) Como é gerenciada a equipe de projeto?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- a) Não há divisão, todos profissionais do escritório realizam todas as demandas existentes. São gerenciados conforme a carga de trabalho e cronograma de horas de cada um.
- b) Análise de currículo, faculdade que cursou, turno de disponibilidade e experiências anteriores.
- c) A equipe é estabelecida com os funcionários do escritório. Todas as demandas são atendidas internamente, sem a necessidade de contratações constante ou terceirizações de trabalho.
- d) O gerente de projetos é quem determina para o coordenador de projetos o que precisa ser realizado e quais as prioridades que estão em pauta. As equipes utilizam cronogramas para realizar atividades e cumprir os prazos.

Gerenciamento das comunicações.

Quadro 8 - Gerenciamento das comunicações
a) Quais são os meios de comunicação utilizados pelo escritório, com clientes e os demais envolvidos nos projetos?
b) Como é a distribuição das informações dentro do escritório?

c) Como são estabelecidas as comunicações com os clientes?
d) Como são estabelecidas as comunicações entre todas as partes interessadas no projeto?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- a) Sempre de duas formas, ou uma reunião presencial com todos os envolvidos, ou formalizado via e-mail. Comunicações informais como *whatsapp* ou mensagem de texto, são evitadas ao máximo para que não se tenham informações paralelas, que no entendimento dos gestores, atrapalham as comunicações.
- b) Todas as informações são abertas para todos. Prioriza-se estabelecer as comunicações pessoalmente, com as distribuições de tarefas e demais assuntos do escritório. Quando não é possível ou não há tempo hábil para isso, as comunicações ocorrem via e-mail.
- c) Prioriza-se sempre por e-mail para formalizar o assunto. Mesmo quando são realizadas ligações tanto da parte do escritório quanto da parte do cliente, é feita a formalização por e-mail para assegurar que as informações não se percam.
- d) Varia conforme o perfil do cliente. Não existe uma forma específica, porém, são transmitidas a todos as informações do projeto, para que seja de conhecimento geral tudo que for relacionado ao projeto. Podem ocorrer tanto reuniões presenciais quanto serem enviados por e-mail.

Gerenciamento de risco.

Quadro 9 - Gerenciamento de risco
a) Como são gerenciados os riscos relativos ao projeto?
b) Como são identificados os riscos mediante um novo projeto?
c) Como são planejadas as tomadas de decisões quanto aos possíveis riscos?
d) Como é monitorado e controlado os riscos de cada projeto?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- a) Nada é formalizado sem contrato e sem um valor de pagamento antecipado. No escritório é feito um controle de problemas anteriores que já são previstos em contrato para minimizar novos problemas.
- b) Não existe nenhum método específico, mas pela própria experiência de projetos anteriores são identificados alguns riscos que nas primeiras reuniões através do *briefing* podem ser verificados.
- c) São planejadas pelos gestores e transmitidas aos demais profissionais do escritório. Essas decisões contribuem para que as tomadas de decisões ocorram para reduzir o que é identificado através das reuniões com o cliente e das suas solicitações quanto ao projeto.
- d) Todos os riscos são controlados por contrato, pois ali estão todos os possíveis riscos que o escritório corre e principalmente em questão de pagamento, onde está descrito cada data e prazo para quitação de parcelas.

Gerenciamento de aquisições.

Quadro 10 - Gerenciamento de aquisições
a) Como é o planejamento para contratações de novos profissionais para a equipe?
b) Quais os critérios e requisitos de contratação para novos profissionais?
c) Como são selecionados os fornecedores que irão executar os projetos?
d) Como é feito a formalização de novos projetos que o escritório foi contratado para desenvolver?

Fonte: elaborado pela autora, (2015).

- a) Prioriza-se sempre uma equipe mais enxuta, pois ganha-se em qualidade e comprometimento. Mas novas contratações ocorrem sempre que há aumento significativo e recorrente de novos projetos, onde os profissionais não conseguem dar conta desse aumento.
- b) O principal é o comprometimento e interesse para com o escritório, pois se trata de um trabalho onde exige bastante conhecimento técnico, saber trabalhar em equipes e cumprir prazos.

- c) Existe uma carteira de fornecedores que são sempre a prioridade, quando não se conhecem os fornecedores, é feito uma seleção e indicação para assegurar a qualidade do serviço para o cliente.
- d) Geralmente é feito por contrato. No entanto, há casos em que o escritório já conhece o cliente e acaba por não realizar contratos.