



UNIVERSIDADE CATÓLICA DE PERNAMBUCO
PRÓ-REITORIA ACADÊMICA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM INDÚSTRIAS CRIATIVAS

AURIDAN MARINHO COUTINHO

Gestão para a inovação no desenvolvimento de empresas de arquitetura:

Um estudo de casos na cidade do Recife

Recife

2020

AURIDAN MARINHO COUTINHO

Gestão para a inovação no desenvolvimento de empresas de arquitetura:

Um estudo de casos na cidade do Recife

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Indústrias Criativas da Universidade Católica de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de Mestra em Indústrias Criativas.

Orientadora: Profa. Dra. Christianne Soares Falcão

Recife

2020

AURIDAN MARINHO COUTINHO

Gestão para a inovação no desenvolvimento de empresas de arquitetura:

Um estudo de casos na cidade do Recife

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Indústrias Criativas da Universidade Católica de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestra em Indústrias Criativas.

Aprovado em: ___/___/_____.

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Christianne Soares Falcão (orientadora)
Universidade Católica de Pernambuco (Unicap)

Profa. Dra. Ana Cláudia Arruda (membro interno)
Universidade Católica de Pernambuco (Unicap)

Prof. Dr. Lourival Lopes Costa Filho (membro externo)
Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

Recife

2020

*Foi pensando nos pequenos
empreendedores do nosso Brasil,
verdadeiros heróis tentando se equilibrar,
em face a tantos desafios, que executei
este projeto. Por isso dedico este trabalho
a todos aqueles a quem esta pesquisa
possa ajudar de alguma forma.*

Agradecimentos

A conclusão desta pesquisa não seria possível sem a ajuda destes que nesta página gostaria de registrar meus agradecimentos. Algumas dessas pessoas simplesmente torceram por mim, outras me apoiaram diretamente.

Primeiramente, agradeço a Deus que concedeu-me força, persistência e saúde. Colocou no meu caminho as pessoas certas, para que esta dissertação de mestrado pudesse ser concluída de forma exitosa.

À professora Christianne Soares Falcão, pela orientação e incentivo para enfrentar o desafio de realizar esta pesquisa, possibilitando o meu desenvolvimento profissional e pessoal.

Aos meus pais, Damião e Aurina, esposo Rinaldo e filha Anna Julia pelo incentivo e compreensão das horas dedicadas. Agradeço pela compreensão e apoio durante todo o período de estudo e pesquisa.

Ao meu amigo José Bonifacio Morais Marinheiro, que me inspirou e me socorreu em tantos momentos difíceis nesta caminhada. Inclusive, na mudança de tema desta pesquisa. Mais do que “luz” nos momentos difíceis, um norte que foi indispensável à conclusão deste trabalho.

À querida amiga Sônia Batista, uma grande fonte de inspiração através da maestria na escrita pelo apoio e, principalmente, pela paciência na revisão linguística do texto.

À amiga e companheira de jornada no mestrado Verônica Ribeiro, pela escuta e estímulo em momentos tão solitários. Minha gratidão pelo apoio.

Agradeço às empresas de arquitetura que, gentilmente, abrindo as suas portas, forneceram os dados e informações fundamentais para a realização do estudo.

Agradeço aos componentes da banca examinadora, Prof. Dr. José Alexandre Ferreira Filho e Profa. Dra. Ana Cláudia Arruda que, dedicando parte dos seus preciosos tempos para ler e analisar esta dissertação, contribuíram para o enriquecimento deste trabalho, fazendo importantes observações e recomendações.

Ao Sebrae/PE, pelo incentivo a adquirir novos conhecimentos, em especial no tema Indústrias Criativas que ampliam o meu horizonte e possibilitam-me o atendimento diferenciado aos pequenos negócios.

Sou-lhes grata!

Resumo

O trabalho investigou o efeito da aplicação método PDGI avaliando o seu sucesso empresarial em cinco escritórios de arquitetura, todos localizados na cidade do Recife, estado de Pernambuco, Brasil. O método focou no suporte sistêmico ao negócio que foi concebido em cima de habilidades e indicadores, amparado por quatro pilares: Liderança, Gestão, Inovação e Negócio. Para servir de base aos estudos e análises necessários, buscou-se na literatura as fundamentações teóricas, cujos focos principais foram os temas gestão empresarial e inovação, fazendo ainda conexão com premissas para o sucesso empresarial. Da pesquisa empírica foram obtidos os dados para descrever a evolução nas empresas de arquitetura estudadas, com base na avaliação do nível da maturidade da gestão e mediante aplicação de um questionário. Ao concluir esse trabalho constatou-se que o método se mostrou aplicável, influenciando positivamente na competitividade, na consistência para tomar decisões, nos resultados financeiros e, conseqüentemente, revelou-se eficaz no suporte para o caminho do sucesso empresarial das empresas estudadas.

Palavras-chave: Escritórios de arquitetura; PDGI; Gestão.

Abstract

The work investigated the effect of the PDGI method application evaluating its business success in five architecture offices, all located in the city of Recife, state of Pernambuco, Brazil. The method focused on the systemic support to the business that was conceived on the basis of skills and indicators, supported by four pillars: Leadership, Management, Innovation and Business. In order to serve as a basis for the necessary studies and analyzes, the theoretical foundations were sought in the literature, whose main focuses were the themes of business management and innovation, also connecting with premises for business success. From the empirical research, data were obtained to describe the evolution in the architecture firms studied, based on the assessment of the level of management maturity and through the application of a questionnaire. At the end of this work, it was found that the method proved to be applicable, positively influencing competitiveness, consistency to make decisions, financial results and, consequently, it proved to be effective in supporting the path of business success of the companies studied.

Key-words: Architecture offices; PDGI; Management.

Lista de Figuras

Figura 1 – Princípios da Fundação Nacional da Qualidade	35
Figura 2 – Programa de Desenvolvimento da Gestão e Inovação	37

Lista de Quadros

Quadro 1 – Resumo da maturidade da gestão	69
Quadro 2 – Resumo do faturamento das empresas entrevistadas	69
Quadro 3 – Resumo da análise das lideranças das empresas entrevistadas	70
Quadro 4 – Resumo do método para tomar decisões das empresas entrevistadas	72

Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Maturidade da gestão no escritório A	43
Gráfico 2 – Maturidade da gestão no escritório B	48
Gráfico 3 – Maturidade da gestão no escritório C	52
Gráfico 4 – Maturidade da gestão no escritório D	57
Gráfico 5 – Maturidade da gestão no escritório E	62

Lista de Abreviaturas e Siglas

- BSC - Balanced Scorecard (Indicadores Balanceados de Desempenho)
- CNAE - Classificação Nacional de Atividades Econômicas
- CNPJ - Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
- DMG - Diagnóstico da Maturidade da Gestão
- ERP - Enterprise Resource Planning (Planejamento dos Recursos da Empresa).
- FIRJAN - Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro
- FNQ - Fundação Nacional da Qualidade
- MEG - Modelo de Excelência e Gestão
- MGE - Maturidade da Gestão Empresarial
- OECD - Economic Survey for the United Kingdom (Pesquisa Econômica do Reino Unido)
- PDGI - Programa de Desenvolvimento da Gestão e Inovação.
- P&D - Pesquisa e Desenvolvimento
- SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
- TIC - Tecnologia da Informação e Comunicação
- UNICAP – Universidade Católica de Pernambuco
- WBL - Work Based Learning (aprendizagem baseada no trabalho)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Contexto da pesquisa	15
1.2 Hipóteses da pesquisa	16
1.3 Objetivos da pesquisa	16
1.3.1 Objetivo geral	16
1.3.2 Objetivos Específicos	16 167
1.4 Técnica de pesquisa e delimitações	16 167
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18 19
2.1 O projeto de arquitetura e as estratégias de gestão	18 19
2.2 Método WBL	27
2.3 Método PDGI.....	31
2.3.1 A implementação do PDGI	35
3 ESTUDO DE CASOS.....	41
3.1 Apresentação.....	41
3.2 PDGI: sua importância e contexto da aplicação	42
3.3 Escritórios pesquisados e seus resultados	44
3.3.1 Escritório A	44
3.3.1.1 Apresentação e o ambiente do estudo	44
3.3.1.2 Evolução do nível de competitividade	45
3.3.1.3 Evolução do faturamento	47 46
3.3.1.4 Respostas do empresário	47
3.3.1.5 Discussão dos resultados.....	48 47
3.3.2 Escritório B	49
3.3.2.1 Apresentação e o ambiente do estudo	49
3.3.2.2 Evolução do nível de competitividade	50
3.3.2.3 Evolução do faturamento	52 51
3.3.2.4 Respostas do empresário	52
3.3.2.5 Discussão dos resultados.....	52
3.3.3 Escritório C	54
3.3.3.1 Apresentação e o ambiente do estudo	54
3.3.3.2 Evolução do nível de competitividade	54
3.3.3.3 Evolução do faturamento	56
3.3.3.4 Respostas do empresário	56
3.3.3.5 Discussão dos resultados.....	57
3.3.4 Escritório D	59 58
3.3.4.1 Apresentação e o ambiente do estudo	59
3.3.4.2 Evolução do nível de competitividade	59

3.3.4.3 Evolução do faturamento	61
3.3.4.4 Respostas do empresário	61
3.3.4.5 Discussão dos resultados	62
3.3.5 Escritório E	63
3.3.5.1 Apresentação e o ambiente do estudo	64
3.3.5.2 Evolução do nível de competitividade	64
3.3.5.4 Respostas do empresário	66
3.3.5.5 Discussão dos resultados	67
3.4 Análise comparativa dos resultados	68
4 CONCLUSÃO	74
REFERÊNCIAS	77
APÊNDICE 1	82

1 INTRODUÇÃO

A revolução da tecnologia, a reestruturação da economia e a crítica da cultura convergiram para uma redefinição histórica das relações de produção, poder e experiência em que se baseia a sociedade (CASTELLS, 1999, p. 415). A globalização, não só causou impacto nas transações econômicas mundiais, mas, principalmente, ampliou as redes de comunicação, amparada pelo surgimento de novas mídias e redes de conectividade. Permitindo, assim, maior disseminação e valorização das culturas locais. Assim, surgiu a economia criativa, nos anos 1990, viabilizando a valorização do capital intelectual humano e a difusão global, coroando a criatividade e o conhecimento como diferenciais de produção de bens e serviços (AUSTRÁLIA, 2004; REIS, 2011).

A economia criativa, gerada pelas indústrias criativas, promove a geração de riqueza, criação de empregos, crescimento das exportações e desenvolvimento urbano, além de contribuir fortemente para a inclusão social, diversidade cultural e desenvolvimento humano.

O conceito de indústrias criativas teve sua origem na Austrália, no ano de 1994, a partir do documento “*Creative Nation*”, que defendia a importância de aproveitar a globalização e as mídias digitais, a fim de enriquecer a criatividade dos indivíduos, contribuindo para um maior desenvolvimento do país (DÁRIO et al., 2013, p. 3).

As indústrias criativas são assim denominadas por terem sua origem na criatividade, habilidade e talentos individuais apresentando um potencial para a criação de riqueza e empregos, por meio da geração e exploração da propriedade intelectual (DÁRIO et al., 2013, p. 3). Howkins (2013, p. 106) procura oferecer uma definição mais abrangente quando afirma qual sua concepção sobre as indústrias criativas, entendida como: “a soma total de quatro setores: as indústrias dos direitos autorais, das patentes, das marcas registradas e do design (no sentido de concepção, de geração de ideias)”. Informando que elas também formam a economia criativa.

O reconhecimento da importância desta indústria, por parte da União Europeia, aconteceu com a publicação do “*Green Paper: Unlocking the Potential of Cultural and Creative Industries*” (“Libertando o potencial das indústrias culturais e criativas”, em português), de 2010, cujo objetivo era tornar a Europa mais competitiva, incentivando os Estados-membros a investir e a implementar políticas públicas para o setor cultural e criativo (FAUSTINO, 2017, p. 213).

No Brasil, a Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN), de forma pioneira, elaborou em 2008 um estudo com dados do setor criativo no país. Intitulado “A cadeia da indústria criativa no Brasil”, esse documento descreve a identificação dos setores com maior potencial de crescimento econômico e reconhece a participação desse setor no PIB, o número de empregados, os investimentos públicos e privados, entre outros dados.

A composição dessas indústrias se deu por três grandes áreas. A primeira foi o Núcleo Criativo formado por Publicidade & Marketing, Arquitetura, Design, Moda, Expressões Culturais, Patrimônio & Artes, Música, Artes Cênicas, Editorial, Audiovisual, P&D, Biotecnologia, TIC. A segunda área considerada foi a das “Atividades Relacionadas”, envolvendo empresas de serviços fornecedoras de materiais e elementos fundamentais para o funcionamento do núcleo criativo. E, por último, as “Atividades de Apoio”, ofertantes de bens e serviços, de forma indireta (FIRJAN, 2019, p. 6).

Segundo Carvalho (2013, p. 4), o que passa a importar, mais que a produção de *commodities* e produtos industriais, é a capacidade de criar, que coloca a criatividade como fator relevante para as relações comerciais e a inserção econômica. Portanto, pode-se afirmar que a indústria celebra, atualmente, a originalidade, a criatividade, o culto das mudanças, das rupturas e da inovação.

Quando se incentiva a criatividade e o conhecimento como diferenciais competitivos, estas ações possibilitam ao indivíduo criativo adquirir certa autonomia, que o leva a adotar uma postura empreendedora, podendo estimular a criação de um negócio.

É neste sentido que esta pesquisa se insere, avaliando como um negócio pode ser economicamente sustentável e ser estruturalmente criativo, entendendo o indivíduo criativo como representado pelos arquitetos e que neste estudo, possuem uma empresa formal.

As mudanças estruturais, cognitivas e comportamentais proporcionadas pelas indústrias criativas exigem das empresas uma série de novas gamas de competências e habilidades até então inexploradas. No atual ambiente competitivo, se questiona, cotidianamente: o grande desafio para solucionar esse problema iminente está centrado na capacidade de busca de novas tecnologias, novos mercados e novos métodos de gerenciamento ou do redesenho dos processos de negócio e de integração total das cadeias de valor da empresa, clientes e fornecedores,

funcionários e ainda com a comunidade.

Com a missão de promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) desenvolveu o Programa de Desenvolvimento da Gestão e Inovação (PDGI) no projeto cadeia de valor da construção civil, em 2017. O método foi concebido em cima dos maiores desafios enfrentados pelos empreendedores, para que desenvolva novas habilidades e tenham condições de implantá-las.

A vivência do modelo gerencial PDGI pretende promover o estímulo a uma mudança comportamental/cultural e uma visão sistêmica do negócio que nasce a partir da estratégia, ampliando a visão de mercado e tentando diminuir a tensão entre “arte versus negócio”. Aprender habilidades complexas através do aprendizado no trabalho garante uma correspondência individual entre as habilidades recém adquiridas e os desafios do mundo real (KOLB, 1984, p. 23).

O método PDGI foi elaborado pelo Sebrae/PE para atender as necessidades do segmento da cadeia produtiva do setor da construção. Composta por importantes elos: o da construção (edificações, obras e construções pesadas e complexas), os fornecedores de matérias-primas e equipamentos (indústria de materiais) e os setores de serviços técnicos especializados e distribuição ligados à construção. A figura do arquiteto é vista como o grande elemento de ligação dessa importante cadeia produtiva, ao projetar e especificar os equipamentos gerados a partir da sua concepção criativa. É no olhar da arquitetura que inicia-se todo o processo de concretude de novas formas, novos materiais, novos usos. Os arquitetos fornecem a criatividade que alimenta o setor da construção civil.

Sendo assim, essa pesquisa visou analisar a aplicação do método PDGI em empresas de arquitetura, avaliando os seus ganhos. Pretendendo, contribuir para o entendimento e estímulo dessa importante cadeia produtiva, a fim de colaborar com uma lacuna existente no mercado, assim como destaca Firjan (2014, p. 130): “o foco em produtividade e planejamento com olhar mais da prática, no sentido de levar a experiência empresarial para as universidades, especialmente, nos cursos de Engenharia e Arquitetura”.

Assim, quanto aos objetivos gerais, este estudo é descritivo e quali-quantitativo. A técnica de pesquisa adotada foi o estudo de caso e a fundamentação metodológica do PDGI baseada no método *Work Based Learning (WBL)* (ou “aprendizagem pelo trabalho”, em português), que tem como princípios a aprendizagem baseada na

prática, no aprender fazendo, em um plano de desenvolvimento de competências para a vida profissional.

Segundo Gray (2001, p.4), aprender através do trabalho envolve usar o ambiente de trabalho e o próprio trabalho como base para refletir, pesquisar, construir conhecimento e avaliar. No contexto atual do mundo empresarial, essa metodologia se insere para dar suporte às empresas, trazendo o conhecimento vivenciado em módulos, gerando reflexão e crítica.

1.1 Contexto da pesquisa

Considerando a dificuldade peculiar do empreendedor criativo de conciliar “arte e negócio” e a necessidade de manter-se com um negócio sustentável, essa temática foi escolhida para ser investigada, enfatizando-se o uso do método PDGI como instrumento de gestão e inovação em empresas de arquitetura.

Assim, a pesquisa foi desenvolvida a partir de uma necessidade, cada vez maior, das empresas buscarem atualização e novos conhecimentos para enfrentar as mudanças que se processam no mercado tecnológico e exponencial da atualidade. Tendo em vista que o conhecimento deve ser revisto, ampliado e reformulado constantemente, pois é necessário compreender as novas tendências e desenvolver novos modos de pensar e agir.

Nesse sentido, o Sebrae/PE, por desenvolver novas modalidades de aprender, utilizando o método Aprendizado Baseado no Trabalho, recria possibilidades no campo de melhoramento do setor gerencial das empresas, ao buscar desenvolver competências no próprio local de trabalho dos participantes e ao acompanhar a aplicação dos conhecimentos na empresa, para buscar sustentar as mudanças inicialmente propostas. Por atuar junto ao Sebrae/PE desenvolvendo projetos com iniciativas ligadas à gestão e à inovação e sabendo que gestão representa dominar as habilidades de planejamento, organização, liderança, controle e a inovação sendo um processo importante para novas estratégias de negócios, partiu-se para a definição do problema de pesquisa.

Então, dada a importância da gestão e inovação como suporte a conservação de um negócio, definiu-se a pergunta de pesquisa como: “Qual é o efeito da aplicação do método Programa de Desenvolvimento da Gestão e Inovação (PDGI) em empresas de arquitetura, como instrumento de busca do sucesso empresarial”.

1.2 Hipoteses da pesquisa

A hipótese tenta explicar de maneira suscita aquilo que se desconhece, mas acredita ser a verdade sobre o problema levantado. Dessa forma é como uma introdução daquilo que se supõe sobre o tema. A confirmação, se a hipótese está correta ou não, irá acontecer ao final do trabalho.

- Hipótese Geral: O método PDGI é eficaz no caminho para o sucesso empresarial.

1.3 Objetivos da pesquisa

1.3.1 Objetivo geral

Analisar o efeito da aplicação do método Programa de Desenvolvimento da Gestão e Inovação (PDGI) em empresas de arquitetura, avaliando o seu sucesso empresarial.

1.3.2 Objetivos Específicos

O presente estudo pretende como objetivos específicos:

- Levantar o nível de competitividade nas empresas, através da Maturidade da Gestão Empresarial (MGE);
- Identificar a existência, na empresa, de métodos para a tomada de decisão;
- Verificar resultados concretos com o método PDGI utilizado, gerando resultados financeiros de crescimento;
- Identificar insumos para corroborar com evidências de sucesso do PDGI: faturamento, lucro, custo, mais clientes e produtividade da equipe.

1.4 Técnica de pesquisa e delimitações

No presente item, estão estruturados os procedimentos metodológicos visando alcançar o objetivo geral da pesquisa. Segundo Gil (2002, p. 41), as pesquisas científicas são classificadas de acordo com os seus objetivos gerais, e surgem três grandes classificações: pesquisas exploratórias, explicativas e descritivas.

Inicialmente, foram estudadas as classificações das pesquisas científicas, no qual foram obtidos os conceitos relativos às pesquisas descritiva, qualitativa e quantitativa, bem como as classificações que se enquadram o presente estudo.

A pesquisa escolhida para este estudo foi a descritiva, que visa, principalmente segundo o objetivo geral, a descrição das características de uma população ou fenômeno ou, ainda, o estabelecimento de relações entre variáveis. Para Oliveira (1999, p. 117): “os estudos descritivos dão margem também à explicação das relações de causa e efeito dos fenômenos, ou seja, o papel das variáveis que, de certa maneira, influenciam ou causam o aparecimento dos fenômenos”.

No presente capítulo, foram estudadas as classificações das pesquisas científicas, em que foram obtidos os conceitos relativos às pesquisas descritivas, quali-quantitativas e as classificações que se enquadram o presente estudo.

Oliveira (1999, p. 116) propõe duas abordagens para o estudo descritivo: quantitativa e qualitativa. Segundo o autor, a abordagem quantitativa significa quantificar opiniões e dados durante a coleta de informações, bem como o emprego de recursos e técnicas estatísticas. Já a abordagem qualitativa não emprega dados estatísticos como centro do processo de análise do problema. A diferença está no fato de que o método qualitativo não tem a pretensão de numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas. Diante desse contexto, optou-se, neste estudo, pela mesclagem entre as pesquisas qualitativa e quantitativa.

O estudo de caso foi a técnica adotada para realização da presente pesquisa. Segundo Bertucci (2011, p. 71): “estudos de caso em uma ou poucas empresas são realizados quando se procura responder por que uma determinada situação ocorre, sendo tipicamente aplicados nas ciências gerenciais”.

Por se utilizar de dados qualitativos, o estudo de caso é um método de pesquisa que utiliza dados coletados a partir de eventos reais, com o objetivo de explicar, explorar ou descrever fenômenos atuais, inseridos em seu próprio contexto. Como esta pesquisa dará ênfase nas empresas de arquitetura, esse método trará um estudo detalhado e exaustivo das empresas analisadas, fornecendo conhecimentos profundos (EISENHARDT, 1989; YIN, 2009).

Quanto à natureza da pesquisa, ela se caracteriza como aplicada, uma vez que, por meio de pesquisa de campo realizada junto aos escritórios de arquitetura, buscou-se retratar a realidade enfrentada pelos empreendimentos do setor de arquitetura que são integrantes das indústrias criativas. De acordo com Cervo e Bervian (1996, p. 47),

neste tipo de pesquisa: “[...] o investigador é movido pela necessidade de contribuir para fins práticos mais ou menos imediatos, buscando soluções para problemas concretos”.

O método criado pelo SEBRAE/PE, PDGI, foi inicialmente utilizado pelas empresas da cadeia de valor da construção civil. Em torno de cem empresas participaram desse programa, entre 2017 e 2019. Somente cinco eram de arquitetura. Concomitante a esse fato observou-se a dificuldade dos escritórios de arquitetura em priorizar a gestão como algo que pode vir a ser um divisor de águas em seu negócio.

Diante do panorama, a delimitação da pesquisa foi estabelecida utilizando as cinco empresas de arquitetura que usufruíram do método, analisando o seu efeito. Assim como, investigar se por serem criativas seria um limitador para uma gestão eficiente, avaliando o seu sucesso empresarial.

A coleta de dados da pesquisa foi realizada com base em dois tipos de levantamentos. O primeiro ao iniciar e finalizar o programa proposto através avaliação do nível da maturidade da gestão, por intermédio do Modelo de Excelência e Gestão (MEG). O segundo um ano após a sua conclusão por meio de um questionário encaminhado utilizando-se o software Google Formulário. Com base nesses dois tipos de levantamentos foram examinados o efeito do método, avaliando o seu sucesso empresarial.

Para tanto, o trabalho está dividido em três capítulos. No Capítulo 1, abordou-se a contextualização da pesquisa, elencando hipóteses e os objetivos geral e específicos. O Capítulo 2 se refere a fundamentação histórica e teórica do programa abordado e a metodologia adotada no Sebrae/PE para o acompanhamento das empresas analisadas. Já o Capítulo 3 se refere aos resultados da pesquisa com a discussão das informações e a conclusão da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O projeto de arquitetura e as estratégias de gestão

No início do século XX, a produção arquitetônica do Brasil foi bastante expressiva. Enquanto essa área estava enfraquecida por conta da guerra na Europa, a América se tornou um importante centro de debate e difusão da arte, chamando a atenção para a atuação significativa do Museu de Arte Moderna (MoMA) de Nova York

(SCOTTÁ, 2015, p. 24).

Interessado na arquitetura brasileira nova e antiga, o MoMA decidiu montar uma exposição e, para isso, enviou ao Brasil o arquiteto Philip Goodwin, juntamente com o fotógrafo George Everard Kidder-Smith, para visitar, angariar dados e registrar em fotografias, tanto a arquitetura moderna quanto a colonial.

A partir desse material, arregimentado em dois meses, foi inaugurada em 1943 a exposição *Brazil Builds*, em que a arquitetura brasileira é exibida em painéis com fotos, textos explicativos, maquetes e material audiovisual. A exposição retratava a arquitetura entre 1652-1942, reunindo a herança dos seus colonizadores e imigrantes, impressionando por sua produção moderna. Dentre os arquitetos que obtiveram maior atenção, destacam-se as obras publicadas de Oscar Niemeyer. A cidade mais retratada foi o Rio de Janeiro, seguida por São Paulo e Belo Horizonte (GOODWIN, 1943; SCOTTÁ, 2015).

A publicação de *Brazil Builds* é considerada pela crítica como o episódio mais representativo de prestígio e difusão da arquitetura brasileira. Marca o início de uma nova era para a história da produção nacional na área, abrindo caminho e servindo de referência bibliográfica para outros trabalhos que se proliferaram desde então. Para a historiografia da arquitetura brasileira, este foi um evento inédito, obtendo grande reconhecimento dos trabalhos nacionais a nível internacional (GOODWIN, 1943; SCOTTÁ, 2015).

Em Pernambuco, somente a partir dos anos 50 as experiências locais passam a ser relevantes, quando refletem a definição de uma identidade regional, de uma possível forma de fazer arquitetura local. Os principais protagonistas, que atuaram a partir de 1951, foram: o arquiteto carioca Acácio Gil Borsoi, formado em 1949 na Faculdade Nacional de Arquitetura; e o arquiteto português Delfim Fernandes Amorim, formado na Escola do Porto, em 1947.

Ambos ensinaram na Escola de Belas Artes de Pernambuco. Borsoi influenciado pelos mestres cariocas Oscar Niemeyer e Lúcio Costa, é o principal expoente, em Pernambuco, desta linguagem. Já Amorim esteve focado na valorização da cultura tradicional do período colonial.

A partir de meados dos anos 50, os arquitetos Borsoi e Amorim vão apontar para uma revisão em busca de relações mais estreitas com o meio e a cultura local. A inspiração na casa rural do período colonial disseminou-se em Recife, ganhando sua versão regional, com varandas, amplos telhados e generosos beirais.

Nos anos 60, inúmeros arquitetos buscam elementos da arquitetura tradicional em exemplares que se aproximam da arquitetura das casas-grandes dos engenhos, tendência que retrata a simplicidade da arquitetura do meio rural e da construção do período colonial. Em tempo, os arquitetos buscaram novas referências e paradigmas internacionais. Borsoi introduz em suas obras elementos de expressão brutalista, explorando materiais brutos em sua forma natural a exemplo do tijolo, aparente nos elementos de vedação e nas superfícies curvas do volume sinuoso. Além do concreto bruto, utilizado em estruturas portantes e os elementos pré-fabricados em concreto, que foram utilizados para proteção da insolação.

A expressão de Borsoi alia a estética brutalista à liberdade formal da arquitetura brasileira e concilia preocupações com o clima tropical aos materiais e a busca de expressões rudes e primitivas do brutalismo internacional, que se adequam perfeitamente aos padrões construtivos artesanais do meio pernambucano.

Naslavsky (2003, p. 4) identifica três fases distintas na produção da arquitetura moderna pernambucana:

- 1) A influência da Escola Carioca, entre 1945-1958;
- 2) A busca da Identidade Regional e a proximidade com a arquitetura rural do Período Colonial, entre 1956-1967;
- 3) Novos Paradigmas: o Brutalismo Internacional e sua versão pernambucana, entre 1960-1970.

Houve uma clara hegemonia do modernismo na produção arquitetônica de Pernambuco. Alguns projetos trazem soluções de conciliação entre linguagem carioca e o Nordeste brasileiro, seja nas soluções de planta ou aspectos funcionais, nos materiais locais, na adequação ao clima ou na integração ao meio. Além da linguagem moderna, a busca formal de elementos de adaptação climática é a característica dominante e que dá particularidade à arquitetura pernambucana.

Ao analisar os últimos 50 anos da produção arquitetônica recifense, ficam evidentes as importantes transformações na forma de pensar e fazer o objeto arquitetônico. Que inclui tanto a prática arquitetônica, como a maneira de pensar e ensinar projeto nas escolas de arquitetura. Ao ponto de questionar o que se pode chamar de tradição arquitetônica local, já que também são respostas às solicitações econômicas, sociais e tecnológicas da sociedade (MOTTA, 2008, p. 9). Tendo em

vista que a arquitetura tem poder de provocar importantes alterações urbanística na paisagem de uma cidade e a sua natureza é um misto de arte, ciência, filosofia, como não ferir a essência de criação da arquitetura?

A ação de criar está em tudo e em todos e não só em poucos privilegiados com um conhecimento iluminado, como uma dádiva. A criatividade não é propriedade da imaginação, do inconsciente, da emoção, mas da mente e do corpo como um todo. Está presente também na inteligência, na consciência e no raciocínio lógico. A criatividade é tão importante para as descobertas científicas como para a arte e não é só uma categoria estética; ela é, principalmente, um tema político-social-ético (FUÃO, 2008, p. 2). Para o autor supracitado, quando se privilegia a criatividade, as pessoas aprendem a pensar e essa liberdade do pensamento criativo é a arma mais eficaz de transformação do mundo.

A criatividade tem como instrumento metodológico básico o livre exercício da experimentação que, por sua vez, é um exercício que se dirige sempre para a inovação. Todo projeto arquitetônico em sua origem é sempre uma experiência, uma projeção singular, um plano. O arquiteto, quando inova, experimenta e gera um espaço, um laboratório, um campo de prova para que as pessoas explorem seus limites enquanto potencial corporal. Desse modo, se delinearam as propostas sociais urbanas revolucionárias ao longo da história.

Curiosamente, o arquiteto se coloca bem no meio dessa polarização, em que a essência de seu trabalho é arte e é científico, cujas entregas são o projetar, dar sentido, transformar a realidade, dar respostas a um problema, principalmente quando busca pistas que lhe possa trazer soluções novas para uma mesma situação e, principalmente, ao investigar e questionar até as situações mais óbvias e as mais estabelecidas, pois ali residem as resistências. Nesse sentido, é que se pode chegar a ideia do arquiteto como “terapeuta” do espaço e das pessoas, no sentido de ser àquela pessoa que utiliza sua capacidade inventiva para modelar e remodelar a vida, ou seja, a conduta das pessoas através da arquitetura.

A criatividade, expressa por meio de habilidade e talentos individuais, é o elemento propulsor das indústrias criativas, que proporcionam um potencial para a criação de riqueza. Aliada ao conhecimento, pode estimular o empreendedorismo e a criação de um negócio. Como exemplo desse perfil, serão investigados aqui representantes do núcleo criativo dessas indústrias, os escritórios de arquitetura.

Um escritório de arquitetura deve gerar lucro através das habilidades criativas

de seus empregados e da criação de propriedade intelectual. E estas não funcionam isoladamente, elas se situam no centro de uma rede com outros setores da indústria e são uma fonte de inovação para a economia global.

A arquitetura trabalha, constantemente, com o ideal criativo de achar soluções para o cliente. Sempre que uma pessoa gera uma nova ideia – que se prova útil para atender certas necessidades do cliente, ela construiu e implementou um curso de ação, uma escolha, uma alternativa entre várias que foram geradas para atingir um certo objetivo atual. Assim, evidencia-se que o pensamento criativo representa uma forma de solução de problemas (MUMFORD; REITER-PALMON; REDMOND, 1994, p. 3-39).

Quando se pensa em conceber um projeto arquitetônico, este é um processo complexo, que envolve desde soluções técnicas até artísticas para responder as questões propostas. Haja vista que o objetivo de todo projetista é ser reconhecido pela qualidade de seus produtos e serviços e, quando o fazem com profissionalismo em termos de gestão, serão mais competitivos.

Para Kowaltowski et al., (2000, p. 4) A complexidade do projeto arquitetônico é trabalhada através da construção do conhecimento das variáveis do processo criativo introduzidas pelas relações função x forma e homem x ambiente físico.

Jones(1970, p. 79) define projeto como aproximação do procedimento aparentemente empírico a métodos de resolução de problemas com objetivo de reduzir erros e baseados nas três principais etapas - análise, síntese e avaliação. Enquanto Asimow (1962, p. 47) descreve o ato de projetar como a ação de reunir, tratar e organizar, de forma criativa, informações relevantes para a situação-problema.

Segundo Bianchi (2008, p. 1), o processo de projeto em arquitetura é resultado da manipulação de inúmeros elementos que vão além da criatividade, como volume, espaço, textura, luz, materiais e programas somados a componentes técnicos, como custos, desempenho e tecnologia construtiva. Nesse processo, não há métodos rígidos ou universais que resolvam a totalidade dos problemas, já que há especificidades que o tornam único e precisa-se de soluções específicas. Mas consiste em adequar diferentes métodos, ferramentas, técnicas e formas de representação, para gerar a concepção do projeto. Pode-se afirmar que o campo projetivo arquitetônico se situa em uma área intermediária entre ciência e arte, tendo que responder a questões não perfeitamente definidas e permitindo múltiplas abordagens (KOWALTOWSKI et al., 2006, p. 8).

Nessa perspectiva, a quantidade de variáveis envolvidas no processo de projeto em arquitetura é imensa e abrange desde questões técnicas (como fatores econômicos, funcionais e tecnológicos), até questões estéticas, legais, funcionais, econômicas, culturais e sociais, psicológicas, tecnológicas, de conforto ambiental e escalas regionais, urbanas, do edifício ou do objeto, entre outras. O arquiteto envolverá no seu processo construtivo a definição do objeto arquitetônico, o qual é decorrente do domínio e compreensão de referências, modelos, experiências, elementos e teorias discutidas em manifestos e principais obras sobre arquitetura (BIANCHI, 2008, p. 01).

Na arquitetura, Kiatake (2004, p. 01) afirma que o crescimento da sofisticação tecnológica proporciona a modernização dos processos construtivos que, por sua vez, gera a necessidade crescente de modificação do processo de projeto arquitetônico. Passando a haver níveis de complexidade das fases do projeto e do compromisso com as soluções técnico-construtivas adotadas, o que significa que, quanto mais avançado o desenvolvimento, maior o esforço despendido em uma eventual mudança de parâmetros e soluções.

Essa modificação do processo do projeto tem ocasionado um deslocamento das pesquisas das etapas finais (desenvolvimento, detalhamento, simulação e construção de protótipos) para pesquisas focadas nas etapas iniciais (definição do produto, planejamento e projeto conceitual), em que os níveis de abstração são maiores.

Atualmente, vê-se o crescimento das áreas que influenciam a concepção do projeto relacionado aos avanços tecnológicos, as mudanças sociais e econômicas, ocorridas nos últimos anos, a complexidade e as exigências dos projetos vêm aumentando, assim como a competição e a necessidade de produzir com eficiência e qualidade (KIATAKE, 2004).

Em um mercado competitivo, os escritórios de arquitetura têm como desafio criar projetos arquitetônicos cada vez mais arrojados, sendo necessário investir na criatividade do processo de projeto e contar com uma equipe de especialistas de diversos campos. Kneller (1978, p. 62) definiu quatro etapas para criatividade: a preparação, a incubação, a iluminação/solução e a verificação. Estas etapas ora convergem, ora divergem na busca de soluções para o problema. Ao adentrar-se no problema proposto do projeto arquitetônico, Peña e Parshall (2001, p. 28) apontam ser necessário identifica-lo em termos de função, forma, economia e tempo. Essas informações simplificam e traduzem todo o objeto de estudo.

Osborn (1957) criou a expressão “Solução Criativa de Problemas” (CPS) para organizar as ideias-base do processo de solução criativa de problemas, como o *brainstorming*. Os problemas são decritos como oportunidades. O modelo atual é visto como um processo flexível com muitas ferramentas à disposição, com quatro fases que se fundem gradualmente uma na outra, Kowaltowski et al., (2011, p. 33):

- (a) Entender o problema;
- (b) Gerar ideias;
- (c) Preparar a ação;
- (d) Planejar a abordagem.

Além da complexidade do desenvolvimento do projeto, o processo construtivo também tem que ser pensado com um olhar macro do negócio. Para Oliveira e Melhado (2006, p. 25), um sistema é um conjunto de partes que interagem e são interdependentes, formando um todo único com objetivos e propósitos em comum, efetuando sinergicamente determinada função, sendo composto por subsistemas sequenciais interdependentes, como se fossem elos de uma corrente.

Em um sistema de gestão de empresas de projeto arquitetônicos, o principal objetivo de entender essa interdependência entre os subsistemas é dar suporte adequado para se criar o futuro desejado para o negócio.

Como toda organização, as empresas de projeto se comportam de maneira sistêmica, interagindo com o ambiente empresarial que as cerca e não podem ter seus subsistemas analisados separadamente, pois eles interagem entre si e se interdependem. O trabalho conjunto destes subsistemas é que gera a sinergia necessária para a conquista dos objetivos organizacionais (OLIVEIRA; MELHADO, 2006, p. 27).

Assim, o arquiteto empreendedor precisa ver o seu empreendimento como um sistema que apresenta objetivos, rumos e estratégias voltadas a produtos e mercados rentáveis. Que também promove o desenvolvimento de talentos e de objetivos significativos ao cliente, assegurando a produtividade, enfim, tudo que leve à consecução dos resultados empresariais desejados.

No caso das empresas de arquitetura que estão enquadradas como empresa de pequeno porte, em geral, possuem recursos limitados (humanos, financeiros e tecnológicos) para sua gestão e, nesse sentido, os próprios arquitetos, donos do

negócio, atuam tanto na gestão como na produção técnica dos serviços, o que torna esse tipo de empreendimento muito dependente do estilo de liderança do proprietário. Além disso, fatores críticos se observam, tais como: inconstância da demanda por serviços, baixo preço de mercado do produto projeto, desagregação da classe de projetistas, entre outros.

Por esse motivo, se o gestor do negócio for o arquiteto, as habilidades de gestão como tomada de decisão, liderança, sistema de informação, cultura organizacional, empreendedorismo e estrutura organizacional, devem estar bem claras e organizadas na empresa, para haver uma melhoria significativa de desempenho e continuidade da organização no mercado. Ou seja, os sistemas de gestão das empresas são responsáveis pela perpetuação de um negócio. Assim, só será possível obter o sucesso em um tipo de empreendimento em que os gestores estejam convencidos dos benefícios que as habilidades de gerenciamento podem proporcionar a manutenção e sucesso do negócio.

Oliveira e Melhado (2006, p. 27) traçam algumas diretrizes que podem ser adotadas em um sistema de gestão das empresas de projeto:

- Adequação do sistema de gestão ao porte da empresa e a seus recursos;
- Visualização sistêmica do processo de projeto, considerando suas interações com o ambiente empresarial a sua volta e considerando os demais subsistemas que compõem as empresas de projeto;
- Adequação da estrutura organizacional da empresa de projeto às características do processo de projeto na construção civil;
- Desenvolvimento e implementação de metodologia para gestão de serviços terceirizados, que garantam a qualidade e distribuição de responsabilidades;
- Consideração do nível de empreendedorismo e estilo de liderança existentes nas empresas de projeto que, em geral, possuem alto grau de dependência em relação aos seus proprietários;
- Consideração das empresas de projeto tanto como produtoras de produtos, como prestadoras de serviços e reconhecendo que seus profissionais possuem capacidades e características distintas e, portanto, necessitam de eficazes instrumentos de treinamento e orientação das rotinas de trabalho;
- Identificação clara dos requisitos dos clientes como elemento fundamental para bom desempenho do processo de projeto;

- Melhoria do sistema de informação da empresa de projeto, utilizando a comunicação entre empreendedor-projetista, projetista-projetista e projetista-cliente, assim como a gestão de documentos como indicadores da capacidade da prestação do serviço projeto; e
- Instituição da retroalimentação sistemática, de forma a viabilizar o aprimoramento contínuo da atividade de projeto e do sistema de gestão da qualidade como um todo.

As diretrizes observadas por Oliveira e Melhado (2006, p. 27) sobre a necessidade de adequação do sistema de gestão ao porte da empresa e a seus recursos é o ponto chave da questão. No caso das micro e pequenas empresas que nem sempre possuem um sistema de gestão, mas precisam estabelecer e controlar suas estratégias com indicadores de desempenho considerados importantes para elas, se manterem no mercado. Além disso, essas empresas precisam observar que fatores são necessários para o seu desenvolvimento, crescimento e manutenção no mercado que atuam. Um bom planejamento estratégico estabelece o norte com definição de metas e objetivos estratégicos. Portanto, as estratégias são um meio de atingir as metas traçadas para alcançar os objetivos estipulados.

Outro grande desafio, por falta de recursos financeiros, é atuar tanto na gestão como na produção técnica dos serviços, o que torna esse tipo de empreendimento muito vulnerável, a depender do estilo da liderança da empresa.

Em especial no comportamento empreendedor, a liderança está intimamente ligada a uma orientação para a ação, no sentido que faz o empreendedor pensar de forma diferente, buscando incessantemente novas oportunidades para o negócio, criando algo novo e entendendo como essas novas oportunidades se fazem necessárias à mobilização e o convencimento de outras pessoas, nas diversas áreas da organização (DORNELAS, 2008).

Dornelas (2008) ainda sugere que, nas organizações, de um modo geral, um comportamento do empreendedor líder é considerado um fator-chave para um ambiente inovador, enfatizando que se a liderança está totalmente imersa no operacional, dificilmente conseguirá exercer o papel mais importante do seu negócio, o ser estratégico.

Para estudar, controlar, planejar e implementar estratégias de gestão de empresas, muitas organizações têm se utilizado de indicadores de desempenho (tanto

no ambiente interno, quanto no externo), para facilitar a tomada de decisão do empreendedor. Essas ferramentas de gestão são utilizadas para medir o nível de desempenho e sucesso de uma organização. Segundo Araújo (2001, p. 115), o processo focando no “como” e indicando quão bem os processos dessa empresa está permitindo que seus objetivos sejam alcançados.

Observa-se que os desafios dos escritórios de arquitetura são muitos e que para manter-se e desenvolver-se somente será possível, primeiro, se os gestores estiverem convencidos dos benefícios que as habilidades de gerenciamento podem proporcionar.

Desafios de várias ordens. Desde a necessidade de atualização e novos conhecimentos para enfrentar as transformações que se processam no mercado, até a compreender novas tendências e desenvolver novos modos de pensar e agir no próprio local de trabalho.

Imbuído de prover uma visão sistêmica da empresa à liderança, o PDGI foi desenvolvido pelo Sebrae/PE, apropriado às pequenas empresas, fundamentado no método WBL, aprendizado pelo trabalho, cujo propósito é de se adequar às práticas de gestão já utilizadas, com agregação de novas práticas construídas com o empresário para promover o sucesso empresarial.

O método articula teoria e prática, com acompanhamento da aplicação dos conhecimentos na empresa, por meio de indicadores de desempenho e gestão empresarial, de forma a sustentar as mudanças inicialmente recomendadas. A vivência do PDGI é apoiada por um mentor, junto da liderança, durante 12 meses, permitindo que o mesmo passe a desenvolver habilidades gerenciais que ampliarão o olhar do todo da empresa.

2.2 Método WBL

O método Work-based learning (WBL) ou traduzindo para o português aprendizagem baseada no trabalho tem como princípios a aprendizagem baseada na prática, no aprender fazendo, em um plano de desenvolvimento de competências para a vida profissional. Atualmente, se configura como uma proposta que tenta engajar as demandas sociais e econômicas de nossa era, tendo como pressupostos a organização da aprendizagem, o capital do conhecimento e a aprendizagem por toda a vida (PONTES et al., 2014, p.6).

O método Work-based learning (WBL) firma suas bases teóricas a partir de

conceitos elaborados pelos principais pensadores da Educação, tais como Piaget, Vigotski, Dewel, Ausubel e Freire, que contribuíram para o desenvolvimento de teorias da aprendizagem (GENESINI, 2008, p. 20).

De acordo com Eraut (2012), um dos criadores da teoria WBL, a prática é a maior fonte de conhecimento a que um profissional pode ter acesso e a mais rica delas. São as interações que ele pratica em seu cotidiano – as tarefas desafiadoras, as tentativas e erros, a participação em equipes e a observação de um chefe inspirador – que aumentam a bagagem profissional e o habilitam a progredir na carreira. No trabalho, as pessoas lidam com problemas mais complexos. Para solucioná-los, muitas vezes é necessário recorrer a diferentes tipos de conhecimento e experiências, ser capaz de reuni-los e aplicá-los.

Segundo Pontes et al. (2014, p. 6), o método WBL teve origem no Reino Unido, a partir da década de 1990, em um contexto de crescimento econômico e parte-se do conceito “work is the curriculum”, ou seja, as atividades desenvolvidas no trabalho servem de base para a estrutura e a formatação curricular das formações continuadas. Esse método surgiu como resposta à demanda por formação de trabalhadores altamente qualificados, capazes de lidar com tecnologia de ponta e diferentemente do paradigma industrial, emerge com a proposta de formar trabalhadores pensantes, com habilidades para atuar em diferentes situações de mudanças, incluindo as funções de lideranças das organizações.

Usado de forma abrangente, o conceito de WBL é adotado por várias universidades inglesas e americanas, em que têm no trabalho o ponto de partida e chegada do currículo, sendo adotado um enfoque transdisciplinar e de interação entre as práticas e conhecimentos construídos pelos diferentes segmentos do mercado de trabalho, como entidades governamentais, empresas, instituições acadêmicas e organizações da sociedade.

De acordo com Genesini (2008, p. 31), o método do WBL deve conter as seguintes características estruturais mínimas:

- Existência de parceria entre universidade e organização externa, com o objetivo de promover o aprendizado;
- Os estudantes são trabalhadores com vínculo formal de trabalho com a organização;
- O trabalho é o currículo;

- Os pontos de partida e chegada do currículo são definidos caso a caso;
- Composição curricular flexível;
- Objetivos de aprendizagem e certificação negociados.

Raelin (2000, p. 72) corrobora com as características do WBL, discutindo que a aquisição da meta-competência – aprender a aprender –, juntamente com o novo conhecimento transmitido, é uma das características marcantes do Work Based Learning. Essas características incluem:

- Foco no cumprimento de tarefas práticas: o aprendizado é resultado do cumprimento de tarefas práticas e da resolução de problemas e questões no ambiente de trabalho;
- Inovação: novas técnicas e abordagens são desenvolvidas para atender as novas situações.
- Autonomia autorregulada: o aprendizado ocorre sem que haja ensino no formato tradicional e espera-se que os aprendizes assumam responsabilidade pela sua própria aprendizagem;
- Preocupação em melhorar o desempenho pessoal e o desempenho da empresa.

Segundo Maia (2008, p. 10), os benefícios do WBL podem ser sentidos por todos os envolvidos no processo. Para as empresas, além de obter profissionais mais qualificados e certificados, os colaboradores são assessorados em suas funções por especialistas da instituição de ensino parceira, que pode atuar como consultora durante o processo, ao contrário da educação corporativa, em que o profissional pode ir embora e levar o conhecimento adquirido.

Uma das mais relevantes publicações sobre a aprendizagem é a da Economic Survey for the United Kingdom – Economia Inglesa OECD (2007) –, que sugere que o aprendizado deve ter base construtivista, no qual deve ser centrado no aluno e se basear no desenvolvimento de conhecimento pré-existente, através das experiências, desejos e necessidades de cada indivíduo. A teoria do conhecimento construtivista originou as práticas ativas de “aprender através da ação”. O aprendiz deve, além de adquirir conhecimento e habilidades, ser capaz de utilizá-los de modo operacional em

aplicações reais.

No método aprendido baseado no trabalho introduz-se uma dinâmica integradora e de síntese entre a teoria e a prática. Integra-se a experiência que o aprendiz se apresenta com os conhecimentos e competências considerados essenciais à sua prática, o que desencadeia a aquisição de novos conhecimentos e experiências que se entrelaçam de forma dinâmica. Pela prática se humaniza, se socializa o saber; a teoria ajuda a ultrapassar o empirismo, estrutura e aprofunda esse saber. Nesse método, todos procedimentos e estratégias são planejados, de forma a tornar a aprendizagem significativa e relevante, no contexto da empresa e com situações retiradas do próprio trabalho. A aprendizagem, marcada por rica interação, colaboração e ações executadas pelos participantes, aperfeiçoa o desempenho dos indivíduos e resulta em melhorias para a empresa.

O desafio de inovar nas soluções de aprendizagem é a busca incessante do Sebrae, que é ampliada pela necessidade cada vez maior das empresas buscarem atualização e adquirirem novos conhecimentos para enfrentar as mudanças que se processam no mercado.

Segundo Maia (2008, p. 11), são estes os benefícios para os aprendizes no uso do método aprendido baseado no trabalho:

- Proporciona condições para o autoaprendizado e autorreflexão;
- Permite que se sistematize o conhecimento tácito, não fique somente no operacional;
- Valoriza os conhecimentos e experiências anteriores para estabelecer o ponto de partida para a seleção das competências que irão compor o Plano de Desenvolvimento Pessoal;
- Possibilita aperfeiçoamento do conhecimento e competências em seu próprio ambiente de trabalho.

O conhecimento deve ser reformulado constantemente, pois é necessário compreender as novas tendências e desenvolver novos modos de pensar e agir em consonância com elas. Raelin (1997, p. 32) coloca que as organizações que vão sobreviver são aquelas que podem absorver o que está acontecendo em seu ambiente e agir com base em informações de forma adequada. Aprender é, portanto,

o elo crítico entre planos e operações, entre nosso pensamento e nosso fazer.

O Sebrae, ao desenvolver novas modalidades de aprender, empregando o método aprendizado baseado no trabalho, recria possibilidades para estudo no campo gerencial. Daí estrutura em planos para formação e desenvolvimento dos empresários articulando-se estreitamente com o plano estratégico das empresas, e tornando orgânica a atualização e aperfeiçoamento dos mesmos. Esse método tende a se incorporar ao cotidiano das empresas, como um estímulo à educação continuada.

2.3 Método PDGI

O método Programa de Desenvolvimento da Gestão e Inovação (PDGI) visa promover o estímulo a uma mudança comportamental/cultural e uma visão sistêmica do negócio que nasce a partir da estratégia, ampliando a visão de mercado.

Com a cultura que o pensamento gerencial orientava-se para atividades funcionais, como marketing, produção e finanças, e com estrutura pouco desenvolvida pela limitação de recursos torna-se importante para as pequenas empresas estabelecerem condições que favoreçam o pensamento estratégico, para compreender o que se passa na empresa e em seu entorno de forma que venham a possuir bases para competir em um ambiente de mudanças rápidas.

Possuir um comportamento estratégico definido é questão de sobrevivência para uma pequena empresa. Quanto menor a empresa, mais importante é a estratégia. Isso se deve à alta sensibilidade das PMEs às variações do mercado (PORTER, 1995, apud HAYASI, NAKAMURA e ESCRIVÃO FILHO, 1995).

A estratégia empresarial relaciona as atividades operacionais com o ambiente externo e correlacionando as capacidades únicas de uma empresa e as exigências competitivas de seu setor de atuação que seria o posicionamento da empresa em busca de vantagens competitivas (PORTER, 1985; HAMEL & PRAHALAD, 1995).

Hamel e Prahalad (1995, p. 236) argumentam que a maior vantagem competitiva de uma empresa é a visão do futuro. Quando o gestor passa a enxergar a empresa como um "portfólio" de recursos, e não como uma coleção de unidades independentes, vislumbrando mudar a organização e a criar mercados futuros. Sendo capaz de desbravar caminhos para "alavancar recursos" necessários para o alcance de metas, mesmo com restrições financeiras, e de estabelecer uma "intenção estratégica".

Na ideia de obter vantagens competitivas, as organizações começaram a refinar o uso de um planejamento estratégico, que define, em um ambiente de longo prazo, objetivos e metas a serem atingidos. A partir desse planejamento, a empresa alinha seu orçamento, que será monitorado e acompanhado conforme o que foi estabelecido no planejamento organizacional estratégico (FISCHMANN; ZILBER, 1999, p. 12).

O refinamento do planejamento ocorreu devido a necessidade de conectar a própria administração da contabilidade à estratégia, uma vez que, anteriormente, eram somente os dados e informações de demonstrativos contábeis das empresas que provinham o planejamento.

Segundo Fischmann e Zilber (1999, p. 1), o desempenho no âmbito organizacional é conceituado como a capacidade da empresa atingir seus objetivos através da implementação de estratégias adotadas dentro do seu processo de planejamento. Os autores supracitados afirmam que a empresa deve contar com um sistema de indicadores de desempenho financeiro e não financeiro, que permita a verificação do efetivo sucesso de sua gestão estratégica e que ofereçam às lideranças uma visão completa e interrelacionada da empresa. Fazendo ainda a ligação entre as informações dos indicadores com o planejamento e a tomada de decisões estratégicas.

Para Takashina e Flores (1996, p. 10) os indicadores possibilitam o estabelecimento de metas e os seus resultados fundamentam a análise crítica do desempenho da empresa, além de nortear a tomada de decisões e um novo ciclo de planejamento.

Segundo Campbell (1997, p. 41), o Balanced Scorecard (BSC) ou traduzindo para o português são Indicadores Balanceados de Desempenho é um sistema de gestão que faz a ponte entre os objetivos estratégicos e sua operacionalização, apresenta informações tanto de caráter financeiro como não financeiro, em formatos lógicos, além de monitorar e medir o que é importante para o desempenho total da empresa.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 39), o BSC ou Indicadores Balanceados de Desempenho podem medir o que se quiser, refletindo a natureza do negócio e a sua estratégia, já que provê respostas a quatro questões básicas sobre o desempenho corporativo:

- Qual a perspectiva do consumidor e como ele percebe a empresa?

- Quais são os elementos essenciais internos a empresa e que ela, obrigatoriamente, deve fazer de forma excelente?
- O que a empresa deve fazer para inovar continuamente e agregar valor ao conjunto das operações?
- Quais as expectativas dos acionistas em termos dos retornos financeiros e viabilidade de longo prazo da empresa?

O BSC deixa de ser um sistema de medidas e se transforma em um sistema de gestão estratégica, com um processo sistemático para obter *feedback* sobre a estratégia e pode ser utilizado para:

- Esclarecer e obter consenso com relação a estratégia;
- Comunicar a estratégia a toda empresa;
- Alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia;
- Associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais;
- Identificar e alinhar as iniciativas estratégicas;
- Obter feedback para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 20).

Criar sistemas de planejamento e de gestão estratégica e, particularmente, de indicadores de desempenho, presume a existência de uma rede de informações confiáveis e contínuas. Quando essas informações são gerenciadas por meio de indicadores quantificáveis e mensuráveis, poderá fomentar a sistematização de dados, determinando-se formas de sua obtenção e tratamento ao longo do tempo.

É neste contexto que se insere o Programa de Desenvolvimento da Gestão e Inovação, como um método para medir indicadores de desempenho e gestão empresarial que pode ser aplicado às pequenas empresas e que tem como base a estruturação do sistema do *Balanced Scorecard*.

O PDGI tem como objetivo criar condições para que o empresário desenvolva uma visão sistêmica e tome decisões estratégicas de seu mercado e do negócio, visando melhorar o resultado, gerar valor para o cliente e mais competitividade para a empresa.

A competitividade é o que mantém empresas sempre motivadas a continuar melhorando e a superar suas concorrentes. A inovação, a gestão otimizada, a tecnologia e o capital humano qualificado são apenas alguns dos fatores que capacitam empresas a disputarem um lugar no mercado. Este cenário é conhecido por proporcionar mais inovação e crescimento para a economia.

As empresas que se destacam possuem a chamada vantagem competitiva, que acontece quando uma empresa consegue se diferenciar e obter mais procura pelos consumidores.

Três pontos são fundamentais para que o programa gere resultados: a geração de valor para o cliente, a reflexão sobre as dificuldades do empreendedor e o entendimento da gestão de uma empresa como um sistema composto por várias dimensões interdependentes.

O suporte sistêmico ao negócio foi concebido a partir de habilidades e indicadores, amparado pelos quatro pilares: liderança, gestão, inovação e negócio. O pilar liderança foca na potencialização de competências comportamentais para exercer a liderança necessária. O planejamento, as finanças e os recursos humanos são as competências estruturantes do pilar gestão. O pilar inovação traz ações de marketing que gerem oportunidades de desenvolvimento e crescimento. E o pilar negócio orienta a estabelecer processos para realizar a venda, buscando otimizar tempo e, conseqüentemente, resultados.

Ao introduzir uma dinâmica integradora e de síntese entre a teoria e a prática, somado ao reconhecimento do conhecimento tácito, aquele que adquirido ao longo da vida, pela experiência, a aprendizagem flui por rica interação, colaboração e ações executadas pelos participantes. Desta forma, aperfeiçoa o desempenho dos indivíduos e resulta em melhorias para a empresa.

As principais características do PDGI, segundo o Sebrae/PE (2017, p. 4) são:

- Desenvolver ações que agregassem valor ao negócio, dentro de uma realidade do segmento, que considera o essencial de uma gestão madura;
- Construir soluções concebidas sob medida;
- Desenvolver objetivos e estratégias possíveis de serem executados;
- Implantar ações de inovação;
- Manter foco em resultados e desenvolvimento dos seus negócios. O formato de

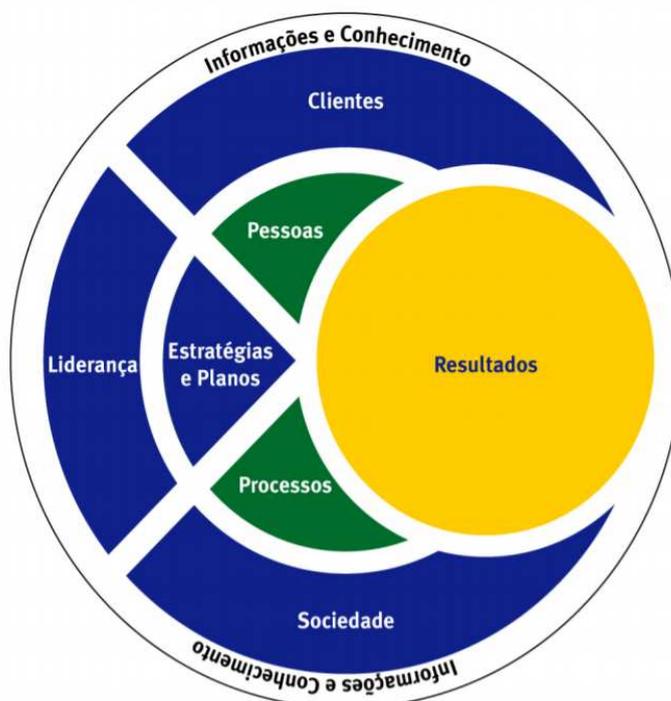
atendimento é continuado e comprometido com o desenvolvimento da aprendizagem, com duração de um ano.

2.3.1 A implementação do PDGI

O ponto de partida do programa é registrar como a empresa está com relação a sua gestão, que nível de maturidade tem com relação a administração do negócio. Para efetuar esse registro, balizou-se nos padrões internacionais de excelência.

O PDGI fez uso do Modelo de Excelência e Gestão (MEG), que é uma metodologia para a avaliação do nível de maturidade da gestão das organizações, criado em 1991, pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), centro de referência para melhoria da produtividade das organizações e competitividade do Brasil (FNQ, 2019). A FNQ constituiu um conjunto de valores e princípios baseados em oito fundamentos da gestão (Liderança, Estratégias e Planos; Clientes; Sociedade; Informações e Conhecimento; Pessoas; Processos; e Resultados), que procuram elevar as empresas aos padrões internacionais de excelência e gestão (**Figura 1**).

Figura 1 - Princípios da Fundação Nacional da Qualidade



Fonte: FNQ (2020)

O MEG abarca toda a empresa, passando pela responsabilidade ambiental, social, falando de indicadores, sucessão, liderança, mudança, inovação e um foco enorme em resultado, ou seja, busca excelência em todos os contextos. Ao atender o MEG, conseqüentemente, serão atendidos e avaliados os sistemas de gestão como ISO 9001, ISO 14001 ou mesmo a ISO 45001 (FNQ, 2019).

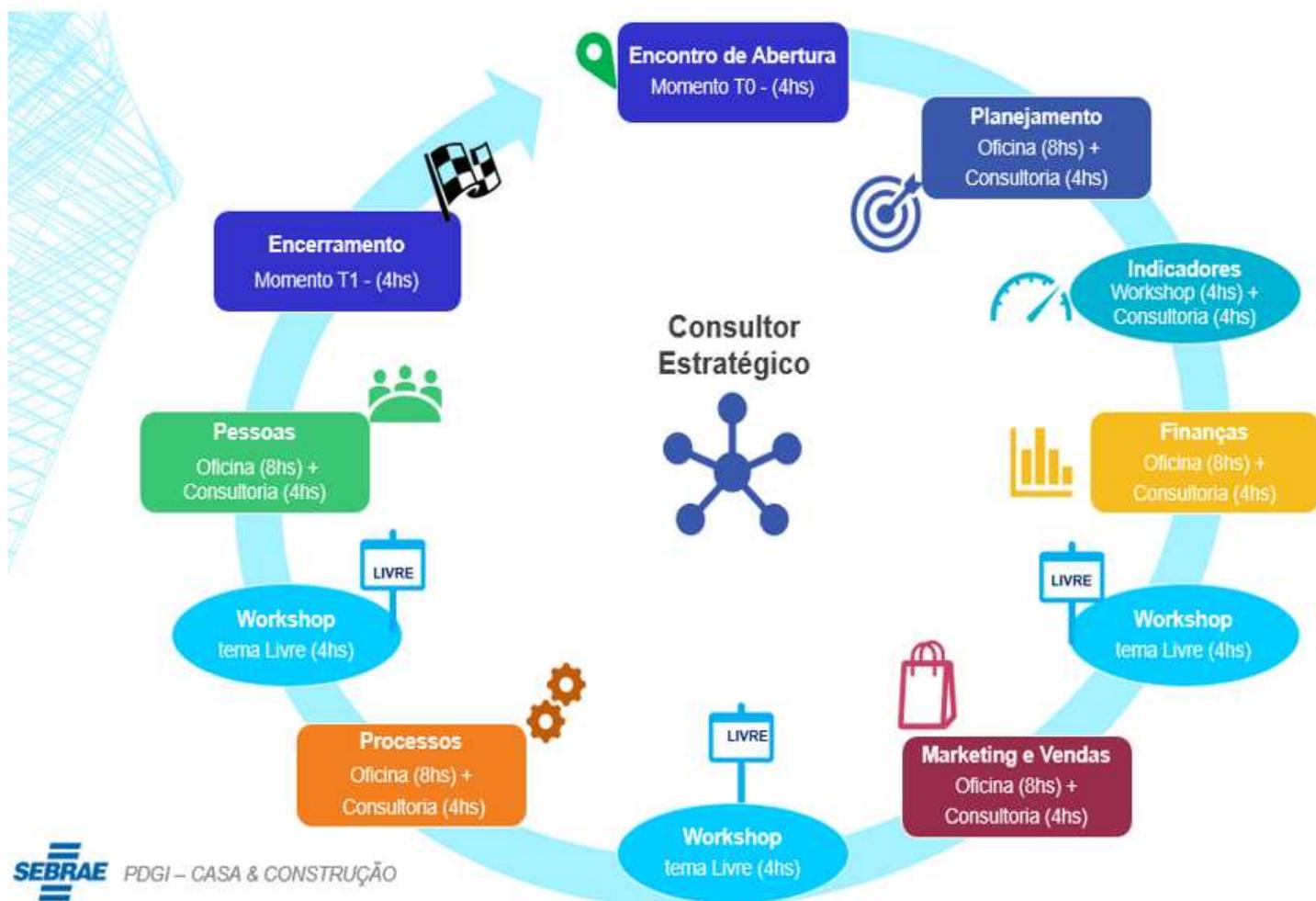
Apesar deste propósito avaliativo, não podemos considerá-lo uma certificação. Ele é um modelo de excelência, que visa promover a evolução do sistema “empresa”, de maneira gradativa, ao implementar metodologias ou ferramentas aos poucos. Crescendo, assim, sua maturidade e pontuação no modelo (0-100 pontos). Porém, mais que atender uma norma, certificação ou a especificação de um cliente, se a empresa trabalha com qualidade deveria estar buscando a excelência.

A avaliação das empresas, ao iniciar e finalizar o programa através do MEG, elenca parâmetros desejáveis de qualidade, o que representa o início de uma percepção, um desejo de desenvolver-se enquanto empresa.

A primeira ação é avaliar o momento atual da empresa, com relação a sua gestão, realizando um diagnóstico. O PDGI inicia o ciclo de desenvolvimento com duração de 12 meses, com grupos de 10 a 13 empresas. A composição total do ciclo é de 145 horas, sendo 64 horas de atividades coletivas com toda a turma e 81 horas de consultorias individuais. Cada turma, de 10 a 13 empresas, tem um mentor, o consultor estratégico que utilizará 48 horas do total de 81 horas de consultorias, durante 12 meses (SEBRAE/PE, 2017, p. 14).

A periodicidade das atividades coletivas é de uma vez por mês, assim como a mentoria do consultor estratégico. Os eventos coletivos podem ser de oito horas, com oficinas sobre gestão; ou de quatro horas para os *workshops* técnicos ou gerenciais escolhidos pela turma (**Figura 2**).

Figura 2 - Programa de Desenvolvimento da Gestão e Inovação



Fonte: Sebrae (2019, p. 14).

Antes de iniciar o ciclo, as lideranças das empresas respondem a um diagnóstico. O Diagnóstico da Maturidade da Gestão (DMG) mede, como o próprio nome diz, a maturidade da gestão empresarial e o conteúdo explora as especificidades da empresa quanto: a liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados. A avaliação do *status* atual de cada empresa (momento T0) servirá de norte sobre a estratégia do negócio e, de forma ampla, como focar em inovação e produtividade.

O resultado do diagnóstico revela as potencialidades e oportunidades de melhoria de cada empresa. A partir do perfil coletivo do grupo diagnosticado, o ciclo é customizado. E se adequa às práticas e ferramentas que as empresas já utilizam no seu dia a dia. O ciclo tem como fundamento se adequar a necessidade do cliente.

A primeira ação coletiva é a oficina de planejamento estratégico com oito horas,

que tem como objetivo gerar a reflexão “quem é atualmente a empresa?” e “como quer ser vista no mercado?”. Ao construir durante a oficina teórico-prática o planejamento estratégico, é possível estabelecer aonde a empresa pretende chegar, elegendo seus objetivos estratégicos. Seguidos de consultoria individual, com quatro horas, para particularizar a realidade de cada empresa, cujo suporte é dado pelo facilitador – o consultor estratégico.

Para dar suporte aos objetivos estratégicos traçados, o segundo passo é o *workshop* de indicadores de desempenho da gestão, que serve de bússola para saber se a empresa está caminhando na concretização de seus objetivos estratégicos. Cada empresa elege os seus indicadores, que serão monitorados por 12 meses, com o apoio do consultor estratégico.

O consultor estratégico é o facilitador, o *coach*, e tem como papel comprometer-se com os resultados de cada empresa, responsabilizar-se junto com os empresários pela execução dos planos estratégicos, por meio de indicadores de desempenho de gestão estipulados em cada empresa. A ele cabe o monitoramento e escuta constante dos empresários de suas respectivas turmas, para contribuir com o desenvolvimento da maturidade da gestão da empresa (SEBRAE/PE, 2017). Cabe ainda destacar as seguintes atribuições:

- Facilitar, em cada empresa, a definição dos indicadores e a elaboração do Balanced Scorecard (BSC) ou similar, que será acompanhado em cada reunião mensal, juntamente com os planos de ação;
- Verificar e ajustar, se necessário, os indicadores definidos pelos empresários, para garantir o alinhamento da Visão de Futuro, Missão e Negócio, com os seus objetivos e estratégias de todas as áreas funcionais (finanças, vendas, processos e pessoas);
- Apoiar e acompanhar a construção dos indicadores, a periodicidade de apuração e a compatibilidade com os objetivos e estratégias, definindo metas de curto e médio prazo para cada indicador;
- Manter-se informado sobre os cenários e tendências do segmento em que a empresa está inserida, provendo informações e orientações de forma estratégica;
- Lembrar que sempre surgirão oportunidades de melhoria e alterações nestes

planos de ação, pois o planejamento é uma ação que sempre pode agregar melhorias;

Na Oficina de Finanças, têm-se em oito horas de instrutoria a oportunidade de apresentar: as ferramentas de controle financeiro (para que servem e qual tipo de análise pode-se extrair do fluxo de caixa), demonstrativo do resultado do exercício-DRE e formação de preço para que o empresário saiba avaliar seus resultados. Nas quatro horas de consultoria individual, em cada empresa, analisa-se os dados do negócio (SEBRAE/PE, 2017).

Seguindo a proposição do ciclo, têm-se três momentos com workshops livres com quatro horas, com temas escolhidos de acordo com a necessidade das empresas participantes. O consultor estratégico deve traduzir o anseio do grupo, sugerindo a temática mais adequada para aquele momento do programa. Porém, a definição do tema é feita pela maioria da turma. Discutidos por especialistas do mercado e trazendo à tona os desafios vividos, como: liderança, tributação, legislação trabalhista e comportamento do consumidor (SEBRAE/PE, 2017).

Na Oficina de Marketing e Vendas, vivencia-se em oito horas informações para construção do conhecimento sobre o marketing e vendas, e a importância desse entendimento como estratégia empresarial para uma melhor atuação no mercado. Na oficina, aborda-se a criação de um produto e as estratégias para vendê-lo. Nas quatro horas de consultoria individual, em cada empresa, se pormenoriza os dados e necessidades prementes de cada empresa (SEBRAE/PE, 2017).

A Oficina de Processos visa gerar valor e permitir ao empresário criar estratégias para o empreendimento, através dos processos organizacionais. Oportuniza-se em oito horas, conceitos e experiência na elaboração de um processo de cada negócio, trazendo clareza e efetividade. Com as quatro horas de consultoria na empresa, se averigua e retira-se as dúvidas do processo elaborado.

A Oficina de Pessoas apresenta as modernas práticas de gestão de pessoas e o despertar para o desenvolvimento de um novo comportamento e uma nova visão sobre os integrantes das equipes. Também com oito horas e quatro horas de consultoria individual nas empresas, como as demais (SEBRAE/PE, 2017).

As atividades individuais do consultor estratégico totalizam 48 horas, 12 visitas de quatro horas por mês. Ao final do período, aplica-se o diagnóstico DMG (T1). Esse momento serve para avaliar a evolução da empresa ao concluir o Programa. Neste

diagnóstico, será medido o grau de maturidade da gestão atingido quanto aos critérios de: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados (SEBRAE/PE, 2017).

No encontro final, o consultor estratégico apresenta a devolutiva coletiva dos resultados alcançados pela turma e cada empresário será orientado a apresentar ao grupo suas conquistas e dificuldades na implantação dos indicadores de desempenho, ou a análise crítica dos resultados. Nesta atividade de fechamento do programa, cada empresário será conduzido a uma autoavaliação para identificar a aderência e a performance da empresa e dele mesmo. O consultor estratégico elencará proposições que promovam a melhoria contínua (SEBRAE/PE, 2017).

A experiência do ciclo evolutivo do programa PDGI oportuniza a inserção orgânica de novas habilidades, tecnologias e inovação. A inovação como suporte à conservação do negócio, podendo serem novas técnicas e abordagens desenvolvidas para atender as novas situações; ações de marketing que gerem novas oportunidades; novos produtos.



3 ESTUDO DE CASOS

3.1 Apresentação

No presente capítulo, está estruturada a construção e efetivação da pesquisa empírica, a partir dos elementos contidos nos levantamentos bibliográficos da fundamentação teórica. Dalí foram identificados e escolhidos os indicadores financeiros e não financeiros que elucidam os objetivos específicos relacionados a esta pesquisa.

Levantar o nível de competitividade foi traduzido pelo Modelo de Excelência e Gestão que avalia o nível de maturidade da gestão das organizações. Considerando oito fundamentos da gestão (Liderança, Estratégias e Planos; Clientes; Sociedade; Informações e Conhecimento; Pessoas; Processos; Resultados). Estes parâmetros representam um conjunto de valores e princípios, com o objetivo de elevar as empresas aos padrões internacionais de excelência (FNQ, 2020).

Identificar a existência de método para tomada de decisão foi uma questão que envolveu dois aspectos. Primeiro foi olhar para dentro da empresa, e observar se a liderança sabia o quanto o seu negócio estava sendo eficaz. O segundo olhar foi para o mercado, se havia algum parâmetro para tomar decisão para aceitar ou não um novo projeto. Ao iniciar o programa foi observado como as empresas tomavam suas decisões e no decorrer do PDGI melhorias foram implantadas com o apoio do consultor estratégico.

A coleta de dados da pesquisa foi realizada através aferição do nível da maturidade da gestão por meio do Modelo de Excelência e Gestão (MEG) em dois momentos. Ao começar o ciclo do PDGI no momento “zero” e ao finalizá-lo no momento “um”, doze meses depois, no caso em 2019.

Em 2020 foi elaborado um questionário utilizando-se o software Google Formulário que consta no Apêndice 1. Entrou-se em contato, por telefone e WhatsApp, com cada liderança dos escritórios. Em 20/07/2020, foi encaminhado uma mensagem explicativa sobre a pesquisa e o questionário. As respostas dos questionários chegaram de 22/07/2020 a 06/08/2020.

Com base nesses dois tipos de levantamentos foram examinados o que, de fato, fez sentido para os cinco escritórios e o que passou a fazer parte de sua rotina um ano após da conclusão do programa.

O método criado pelo SEBRAE/PE, PDGI, foi inicialmente testado para as empresas da cadeia de valor da construção civil. Em torno de cem empresas participaram desse programa, entre 2017 e 2019. Desse universo somente cinco eram de arquitetura. Dentre elas pequenas construtoras do Minha casa minha vida, armazéns de construção, empresas de projetos, fornecedores de mármore, vidro, etc.

Ao examinar a baixa adesão ao programa pelos escritórios de arquitetura, pela dificuldade observada em absorver a importância da gestão nos mesmos e somado a sua essência criativa, o recorte da pesquisa foi em cima dos cinco escritórios de arquitetura. O perfil desses escritórios era de projeto de arquitetura, engenharia, instalações, obras e ambientação.

Os resultados financeiros de crescimento foram verificados pelo aumento do faturamento. Faturamento é a soma de todos os ganhos obtidos, no caso de todos os serviços prestados, que a empresa realiza em um determinado período. Por meio do faturamento, é possível verificar o volume de recursos que a empresa é capaz de gerar. E realizar as mais diferentes formas de análise sobre a operação de uma empresa. Esse indicador de desempenho quantitativo é essencial para a manutenção do negócio, pois é possível identificar a margem líquida, isto é, reconhecer de quanto do faturamento realmente sobra como resultado líquido.

O último objetivo específico da pesquisa foi analisar as evidências de sucesso que foi refletido de forma objetiva com a evolução do MEG e com os ganhos financeiros e de forma subjetiva traduzidas pelo questionário enviado aos empresários.

A sequência deste capítulo transcorrerá no item 3.2, com a apresentação do PDGI nas empresas e sua importância; no item 3.3, escritórios pesquisados e seus resultados contendo apresentação e o ambiente do estudo, evolução do nível de competitividade, evolução do faturamento, respostas do empresário e discussão dos resultados de cada empresa pesquisada; por fim, no item 3.4, com a análise compativa dos resultados.

3.2 PDGI: sua importância e contexto da aplicação

No mundo corporativo as empresas procuram um sistema de gestão da qualidade que é concebido para melhorar seu desempenho. No intuito de garantir a otimização de processos, maior agilidade no desenvolvimento de produtos e produção a fim de satisfazer os clientes e alcançar o sucesso empresarial. A norma de gestão

ISO 9001, por exemplo, não especifica as ferramentas que deverão ou poderão ser utilizadas nas organizações. É uma escolha de cada empresa.

Uma das ferramentas utilizadas para melhorar a gestão é um sistema ERP - Enterprise Resource Planning (Planejamento dos Recursos da Empresa) cujo principal objetivo é integrar os processos dentro de uma empresa. Muito utilizado pelas médias e grandes empresas e que nem sempre é a realidade dos pequenos negócios, por vários fatores, seja financeiro, de falta de pessoal ou de cultura organizacional.

Uma dificuldade de implantar um sistema de gestão da qualidade é quando se cria novas iniciativas além daquelas que já são utilizadas no dia-a-dia de cada empresa. Quando se faz isso, ao invés do sistema de gestão ser o “grande guarda-chuva”, em que tudo está coberto por ele, abrimos vários outros guarda-chuvas que se tornam concorrentes. Como consequência, as práticas definidas como “padrão” do sistema de gestão se tornam pouco utilizadas, perdendo espaço para as práticas que são mais fortemente utilizadas.

Quando fala-se em gestão parece que é um assunto administrativo exclusivamente, porém refere-se a olhar o negócio de uma maneira ampla e aberta, criando oportunidades. A gestão dá a perspectiva exata do que fazer, como e com o quê, tudo fica mais claro.

A proposição do PDGI é ser um grande guarda-chuva representando um método, uma iniciativa com ferramentas que incorpora o que já está sendo utilizado pelas pequenas empresas. Incrementando novas formas de fazer para facilitar o olhar sistêmico do negócio.

As etapas previstas no método PDGI pretendem inserir o conceito e prática de forma concatenada para que a liderança e sua equipe entendam e passem a olhar numa mesma direção gerando engajamento do grupo.

Este estudo foi para avaliar a aplicabilidade do método em cinco escritórios de arquitetura, cujo objetivo é ver a sua eficácia nos empreendedores criativos, os arquitetos, integrantes das indústrias criativas.

Essas cinco empresas de arquitetura participaram do PDGI durante um ano, entre 2018 e 2019, no Sebrae/PE. Elas fizeram parte de turmas mistas, com outras empresas da cadeia de valor da construção civil. Todas as atividades coletivas foram nas instalações do Sebrae/PE ou em hotel contratado para este fim. As consultorias individuais ocorreram nas sedes de cada empresa.

Todo o acompanhamento foi realizado pelo consultor estratégico, que conduziu um grupo de 10 empresas. O monitoramento foi mensal e desenvolvido pelo consultor. Houve também um monitoramento realizado pela autora da pesquisa, que também era gestora do projeto, que acompanhou todos os registros dos diagnósticos T0 e T1, abertura do programa, relatórios mensais de evolução e, por fim, a apresentação dos resultados obtidos por cada empresa.

As empresas pesquisadas possuem Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) e recebem Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE). Todas as empresas pesquisadas possuem CNAE e têm como atividade principal serviços de arquitetura. Esses serviços compreendem: escritório de arquitetura, assessoria em arquitetura, consultoria em arquitetura, serviços de arquitetura (escritório de projetista), projetos de arquitetura, entre outros. Exceto o escritório C, que tem como atividade principal a construção de edifícios e como atividade secundária serviços de arquitetura.

Nessa pesquisa, os dados de gestão cedidos pelos escritórios foram de fundamental importância para a análise comparativa em relação ao desenvolvimento de suas estratégias de gestão como representantes dos criativos. Assim, foi descrita com detalhes a evolução observada pelos cinco escritórios de arquitetura que finalizaram o PDGI junto ao Sebrae/PE em 2019.

3.3 Escritórios pesquisados e seus resultados

3.3.1 Escritório A

3.3.1.1 Apresentação e o ambiente do estudo

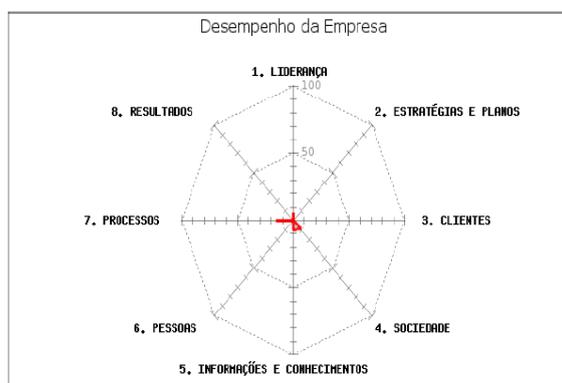
O escritório A foi fundado em 2007, possui dois colaboradores e está situada em Boa Viagem, em Recife (PE). É composta por um sócio administrador e uma sócia, sendo a liderança exercida por um arquiteto com 41 anos de idade. A atividade econômica principal são os serviços de arquitetura e as atividades secundárias são: a construção de edifícios, incorporação de empreendimentos imobiliários, serviços de desenho técnico relacionados a arquitetura e engenharia, e outras obras de acabamento da construção. A área de atuação do escritório é a coordenação de projetos, construção e o design de interiores. O foco do escritório está nos projetos

residenciais, comerciais e de serviços.

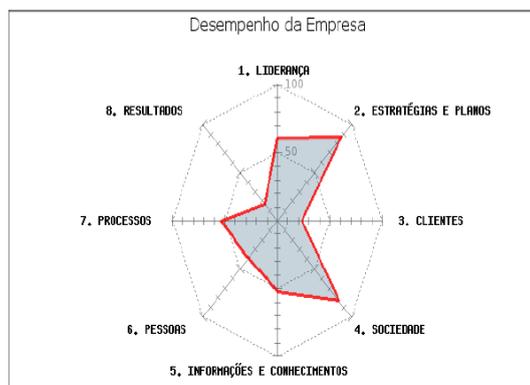
A sua missão é descrita como: “Desenvolver projetos de arquitetura e ambientação nas áreas residencial e comercial com foco na inovação e sustentabilidade, promovendo o bem estar e satisfação do cliente”. A visão adotada é: “Consolidar-se no cenário local como empresa reconhecida em seu propósito através dos serviços entregues com excelência”. Os valores se concentram na: “Ética, compromisso, qualidade, inovação, responsabilidade socioambiental, criatividade e identidade”. E tem como propósito: “Entregar bem-estar e promover qualidade de vida para o cliente”.

3.3.1.2 Evolução do nível de competitividade

Quanto ao nível de competitividade, a avaliação foi aferida em dois momentos. Ao iniciar o PDGI, o escritório A apresentava um baixo grau de maturidade da gestão em todos os oito critérios no momento zero (T0), com 4,2%. Existia uma tímida pontuação no critério sete (Processos), com 15% que representa processos da cadeia de valor em interação. Ao final de um ano da implantação do PDGI, conseguiu expressiva modificação, com destaque para o critério dois (Estratégias e Planos), com a maior pontuação: 87,56%. Apresentou um ganho de desempenho expressivo no âmbito geral, cresceu cerca de 91%: passando para 44,24%, conforme destacado abaixo (**Gráfico 1**).

Gráfico 1 - Maturidade da gestão no escritório A**(T0) Momento Zero**

Critério	Pontuação Máxima	Pontuação Obtida	% Obtida
1. LIDERANÇA	15,0	0.7500	5%
2. ESTRATÉGIAS E PLANOS	9,0	0.0000	0%
3. CLIENTES	9,0	0.0000	0%
4. SOCIEDADE	6,0	0.6000	10%
5. INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS	6,0	0.4500	7.5%
6. PESSOAS	9,0	0.0000	0%
7. PROCESSOS	16,0	2.4000	15%
8. RESULTADOS	30,0	0.0000	0%
TOTAL	100,00	4.2	4.2%

(T1) Um ano depois

Critério	Pontuação Máxima	Pontuação Obtida	% Obtida
1. LIDERANÇA	15,0	9.1300	60.87%
2. ESTRATÉGIAS E PLANOS	9,0	7.8800	87.56%
3. CLIENTES	9,0	2.1600	24%
4. SOCIEDADE	6,0	5.0000	83.33%
5. INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS	6,0	3.1600	52.67%
6. PESSOAS	9,0	3.5100	39%
7. PROCESSOS	16,0	8.4000	52.5%
8. RESULTADOS	30,0	5.0000	16.67%
TOTAL	100,00	44.24	44.24%

Fonte: Autoria própria (2020)

3.3.1.3 Evolução do faturamento

O faturamento foi um dos indicadores estratégicos do programa PDGI. Serviu como base para aferir a evolução das operações nas empresas. Ao elegê-lo, torna-se transparente a busca por um melhor resultado. Essa busca começa a desmistificar os paradigmas da forma de fazer ou entender o papel dos controles financeiros.

No momento em que iniciou o programa, o escritório A faturava por mês R\$ 7.000,00. E, ao final de um ano, aumentou seu faturamento para R\$ 10.000,00.

3.3.1.4 Respostas do empresário

Todos os entrevistados são as lideranças das empresas e arquitetos de formação. O escritório de A está há 13 anos no mercado. O empresário (o titular) da empresa atua também na produção técnica dos serviços. Os serviços terceirizados são animações em 3D, plotagem e serviços de topografia. Para aceitar um novo projeto, levou em consideração “a relação custo de oportunidade X lucro”. A gestão da comunicação entre empresário-projetista-cliente aconteceu por “aplicativos de mensagens, reuniões presenciais, on-line e visitas”.

Quando questionado sobre o processo de tomada de decisão na empresa, o empresário respondeu que toda decisão é tomada pelo proprietário (da compra de papel, a assinatura de novo contrato). Se usa algum método para decisões estratégicas, a resposta é que usa “um aplicativo de gestão de atividades e tarefas” (Trello, por exemplo) e o Excel (em nível básico). Quando perguntado se é suficiente para tomar decisões, a resposta é “não”. E, se acredita que pratica ações e atividades do planejamento da empresa, a resposta é “às vezes”.

Por fim, perguntou-se quais ganhos considera que teve no escritório após o término do PDGI. A resposta foi ter um “pensamento estratégico”, descoberta dos custos reais do escritório e aumento da produtividade da equipe.

Tomando por base o que foi vivenciado durante o programa, o que considerou sua maior contribuição? Desenvolver o pensamento estratégico; melhorar a gestão de pessoas; implementar a ferramenta Trello para gestão da empresa; melhoria na visão sobre as finanças; melhoria no papel da liderança; compartilhar experiência com os colegas da turma, foram algumas questões elencadas.

3.3.1.5 Discussão dos resultados

O empresário sinalizou que teve dificuldades no início do programa de perceber a importância do planejamento e a centralização absoluta na liderança, mas que ao longo do processo foi sensibilizado e passou a inserir as ações propostas. Os indicadores que foram trabalhados e melhorados nessa empresa foram a quantidade de novos clientes e quantidade de novos processos implantados.

Com a implantação do PDGI, a empresa desenvolveu diversas estratégias para captação de novos clientes, sempre de acordo com a missão e visão do negócio. Também foram definidas metas para implantar novos processos, desde a implantação de novos *softwares*, exercício da liderança para um melhor acompanhamento do projeto, até o compartilhamento de projetos em parcerias com outros arquitetos.

Ao iniciar, o empresário apresentava o PDGI, um ponto de maior atenção na empresa com os processos, cujo percentual foi de 15%. Ao implementar as ações previstas no programa, o foco foi para estratégias e planos, com desempenho de 87,56%. No âmbito geral, cresceu de 4,2% para 44,24%, o que representa um crescimento de 91%. Quanto ao aumento de receita, obteve 30% de acréscimo.

Todos os empresários atuam também na produção técnica dos serviços. Para aceitar um novo projeto, ainda não se leva em consideração a capacidade produtiva do escritório, terceirização e parcerias. A gestão da comunicação entre empresário-projetista-cliente não é de forma estruturada.

O método utilizado para tomar decisões estratégicas é por um aplicativo de gestão de atividades e Excel básico. O empresário tem consciência que somente as vezes pratica ações e atividades do planejamento na empresa. Sabe que o método que usa não é suficiente para tomar decisões. Ao tomar decisões estratégicas, aposta no *feeling* e não em critérios objetivos. O que demonstra que não conseguiu evoluir para a gestão por indicadores. A centralização absoluta na liderança para tomar qualquer tipo de decisão é algo a ser trabalhado.

O empresário considerou que ao vivenciar o PDGI as maiores contribuições foram: desenvolver o pensamento estratégico e melhorar a gestão de pessoas. Por trás disso, está o papel da liderança, que saiu de 5%, no momento T0, para 60,87%. Percebe-se a evolução da liderança e o foco em estratégias e planos como pontos de destaque da evolução desta empresa.

Como resultados alcançados, o empresário relatou: que trouxe clareza de como a empresa deve se comportar em sua gestão; a descoberta dos custos reais do escritório; aumento da produtividade da equipe, visando sempre a otimização dos processos e maximização dos resultados. Nas palavras dele: “agora eu sei o que é ser estratégico”.

3.3.2 Escritório B

3.3.2.1 Apresentação e o ambiente do estudo

O escritório B atua há 10 anos no mercado de arquitetura e urbanismo. Nasceu para ser uma empresa que gera soluções que vão além da arquitetura, trabalhando com ética e inovação na execução de trabalhos e aplicando metodologias diferenciadas de forma sistêmica.

Possui três colaboradores e está situada em Casa Forte, em Recife (PE). A liderança da empresa é feita por uma arquiteta, que tem 39 anos de idade. A principal atividade econômica é o serviço de arquitetura, e as atividades secundárias são as paisagísticas, serviços de desenho técnico relacionados a arquitetura, engenharia e design de interiores.

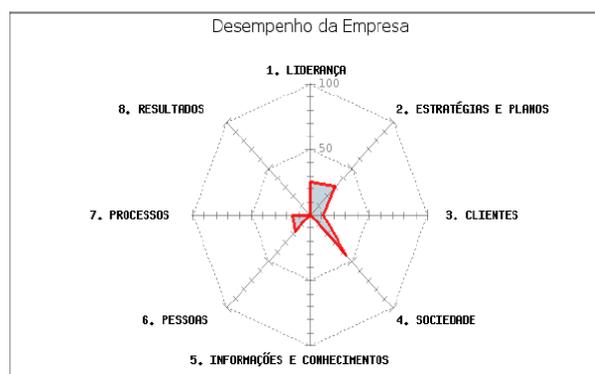
As áreas de atuação do escritório são: desenvolvimento de projetos arquitetônicos ou complementares (estruturas e instalações, entre outros); constelação sistêmica; ensino e pesquisa em arquitetura. E o nicho de mercado: projetos residenciais, projetos comerciais e de serviços, terapia sistêmica para construção civil.

Como missão o escritório B: “Desenvolve, promove e facilita a habitabilidade do cliente no ambiente construído através de soluções projetuais na arquitetura, ensino e pesquisa de forma sistêmica que geram maior percepção e contribui de forma relevante no desenvolvimento das pessoas nos seus lares e empresas”. A visão da organização é: “Ser uma empresa diferenciada, respeitada e com liderança no mercado brasileiro, atuando como referência em alto padrão de qualidade em projeto, ensino e pesquisa com uso de metodologias diferenciadas e humanizadas”. Já os valores são: “Ética, sabedoria, equilíbrio, respeito, ousadia, inovação e visão sistêmica no amor ao que fazemos”. E como propósito: “Estar a serviço da vida através de

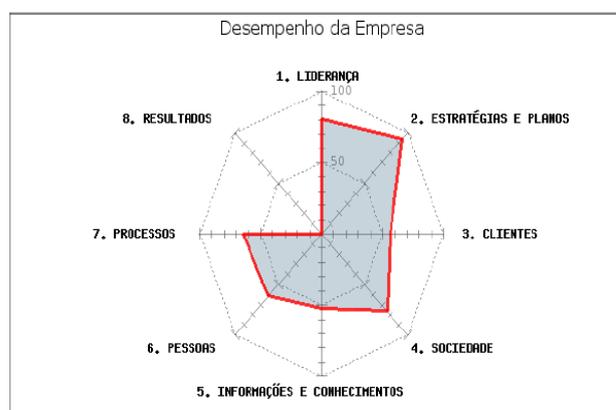
nossos dons e habilidades profissionais elevando a qualidade de vida e das relações nos ambientes para todos”.

3.3.2.2 Evolução do nível de competitividade

Ao analisar o nível de competitividade no escritório B observou-se um baixo grau de maturidade da gestão e em todos os oito critérios, no momento zero (T0), com: 14,17%. Como ponto forte, destacou-se no critério quatro (Sociedade), com a maior pontuação (43,3%), que representa a identificação das necessidades e expectativas da sociedade e atendimento a legislação. Ao concluir período de um ano, conseguiu expressiva modificação, passando a desenvolver mais o critério dois (Estratégias e Planos), com a maior pontuação (93,78%), que representa formulação e implementação das estratégias. Obteve como desenvolvimento geral um índice de 49,12%, conforme pode ser observado no **Gráfico 2**.

Gráfico 2 – Maturidade da gestão no escritório B**(T0) Momento Zero**

Critério	Pontuação Máxima	Pontuação Obtida	% Obtida
1. LIDERANÇA	15,0	3.7500	25%
2. ESTRATÉGIAS E PLANOS	9,0	2.7200	30.22%
3. CLIENTES	9,0	1.0800	12%
4. SOCIEDADE	6,0	2.6000	43.33%
5. INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS	6,0	0.0000	0%
6. PESSOAS	9,0	1.6200	18%
7. PROCESSOS	16,0	2.4000	15%
8. RESULTADOS	30,0	0.0000	0%
TOTAL	100,00	14.17	14.17%

(T1) Um ano depois

Critério	Pontuação Máxima	Pontuação Obtida	% Obtida
1. LIDERANÇA	15,0	12.0100	80.07%
2. ESTRATÉGIAS E PLANOS	9,0	8.4400	93.78%
3. CLIENTES	9,0	5.1300	57%
4. SOCIEDADE	6,0	4.6000	76.67%
5. INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS	6,0	3.1600	52.67%
6. PESSOAS	9,0	5.5800	62%
7. PROCESSOS	16,0	10.2000	63.75%
8. RESULTADOS	30,0	0.0000	0%
TOTAL	100,00	49.12	49.12%

Fonte: Autoria própria (2020)

3.3.2.3 Evolução do faturamento

O faturamento foi um dos indicadores estratégicos do programa PDGI. Serviu como base para aferir a evolução das operações nas empresas. Ao elegê-lo, torna-se transparente a busca por um melhor resultado. Essa busca começa a desmistificar os paradigmas da forma de fazer ou entender o papel dos controles financeiros.

No momento em que iniciou o programa, o escritório B faturava R\$ 8.000,00 mensais. Após um ano, o faturamento aumentou para R\$ 25.000,00.

3.3.2.4 Respostas do empresário

Todos os entrevistados são lideranças das empresas e arquitetos de formação. O escritório B está há 10 anos no mercado. A empresária (titular) da empresa atua também na produção técnica dos serviços. Os serviços terceirizados são animações em 3D, especialistas em BIM, projetos complementares de engenharia.

Para aceitar um novo projeto, leva em consideração o número de possíveis terceirizados. A gestão da comunicação entre empresário-projetista-cliente. O escritório usa *software* de gestão de projetos, aplicativos de mensagens, reuniões presenciais e *on-line*.

Quanto ao processo de tomada de decisão na empresa, a empresária respondeu que “é realizada pela proprietária” (da compra de papel, a assinatura de novo contrato). Se usa algum método para decisões estratégicas, a resposta é que utiliza “um aplicativo de gestão de atividades e tarefas” (Trello, por exemplo). Quando questionada se é suficiente para tomar decisões, a resposta é “sim”. E se acredita que pratica ações e atividades do planejamento da empresa, a resposta também é “sim”.

Por fim, perguntou-se que ganhos considera que teve em seu escritório após um ano de programa. A resposta foi ter um “pensamento estratégico” e “aumento no número de clientes”.

Com base no que foi vivenciado no PDGI, considerou que sua maior contribuição foi o engajamento e colaboração com o grupo para o processo de amadurecimento do pensamento estratégico.

3.3.2.5 Discussão dos resultados

A empresária e professora teve dificuldades, no início do programa. Principalmente para conciliar as atividades acadêmicas com o negócio. Também afirma que teve que centralizar a tomada de decisões e que durante esse processo as atividades ficaram paralisadas.

Ela utiliza um *software* de gestão de projetos, um aplicativo de gestão de atividades e tarefas (semelhante ao Trello) e acredita ser suficiente para o planejamento estratégico de seu negócio. A mesma também afirma que os objetivos estratégicos da empresa – de aumentar o faturamento e captação de novos clientes – foram alcançados através do desenvolvimento de diversas estratégias, como a implantação do programa (sempre de acordo com a missão e visão do negócio).

A empresa apresentava um destaque no critério Sociedade, que representa a identificação das necessidades e expectativas da sociedade e atendimento à legislação, com pontuação (43,3%). Ao implementar as ações previstas no programa, conseguiu expressiva modificação das estratégias e planos, com desempenho de 93,78%. No âmbito geral, cresceu de 14,17% para 49,12%, o que representa um crescimento de 71%. Quanto ao aumento de receita, obteve 68% de crescimento.

Todos os empresários atuam também na produção técnica dos serviços. Para aceitar um novo projeto, apesar de considerar a terceirização, ainda falta levar em consideração a capacidade produtiva do escritório e parcerias. Quanto a gestão da comunicação entre empresário-projetista-cliente, foi o único escritório que mencionou utilizar *software* de gestão de projetos.

O método utilizado para tomar decisões estratégicas é realizado por um aplicativo de gestão de atividades, o Trello. Acredita que pratica ações e atividades do planejamento na empresa. Também que o método que utiliza é suficiente para tomar decisões. A centralização absoluta na liderança para tomar qualquer tipo de decisão é algo a ser trabalhado. Observa-se que não absorveu ações de planejamento mais amplas. Porém, evoluiu no seu papel de líder, saindo de um patamar de 25% para 80,07%, que resultaram no engajamento e colaboração da equipe.

A empresária considerou que, ao vivenciar o PDGI, as maiores contribuições foram desenvolver o pensamento estratégico e aumento do número de clientes.

Como resultados alcançados, ela afirmou que o principal ganho com o programa foi padronizar e fazer enxergar todo material que já tinham no escritório. Essas mudanças na gestão da empresa resultaram no engajamento e colaboração da equipe

para o processo de amadurecimento do pensamento estratégico.

3.3.3 Escritório C

3.3.3.1 Apresentação e o ambiente do estudo

O escritório C atua no mercado de arquitetura e construção há 5 anos. Possui dois colaboradores e está situada na Encruzilhada, em Recife (PE). A empresa é composta por: dois sócios-administradores; um é engenheiro civil, com 36 anos; e a outra é uma arquiteta, com 30 anos de idade. A atividade econômica principal é a construção de edifícios e a atividade secundária é a administração de obras, montagem e desmontagem de andaimes e outras estruturas temporárias, obras de alvenaria, serviços especializados para construção não especificados anteriormente e serviços de arquitetura.

A área de atuação do escritório é o desenvolvimento de projetos arquitetônicos ou complementares (estruturas e instalações, entre outros), construção, acompanhamento e administração de obra e *design* de interiores. Seu nicho de atuação está nos projetos residenciais, comerciais e de serviços.

A empresa possui como missão a elaboração, administração e execução de projetos de qualificação do ambiente físico na construção civil, especializado em construção, acompanhamento e administração de obra, *design* de interiores, desenvolvendo de projetos residenciais, comerciais e serviços, com segurança e economia. A visão da organização é: “Ser uma empresa diferenciada em elaboração de projeto e serviços entregues com excelência”. Os valores se concentram no compromisso com qualidade, ética, inovação, entregar bem-estar e promover qualidade de vida para o cliente.

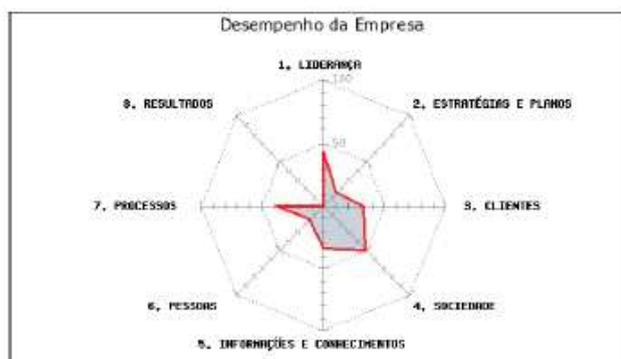
3.3.3.2 Evolução do nível de competitividade

Ao analisar o nível de competitividade no escritório C, no geral apresentou um baixo grau de maturidade da gestão em todos os oito critérios no momento zero (T0), com 23,34%. Como ponto forte, destacou-se no critério quatro (Sociedade), com a maior pontuação (50,0%). O que representa a identificação das necessidades e expectativas da sociedade e atendimento a legislação. Ao concluir o PDGI, conseguiu

expressiva modificação, passando a desenvolver mais o critério dois (Estratégias e Planos), com a maior pontuação (81,33%), que representa formulação e implementação das estratégias. Obteve como desenvolvimento geral um índice de 56,57%, conforme observado no **Gráfico 3**.

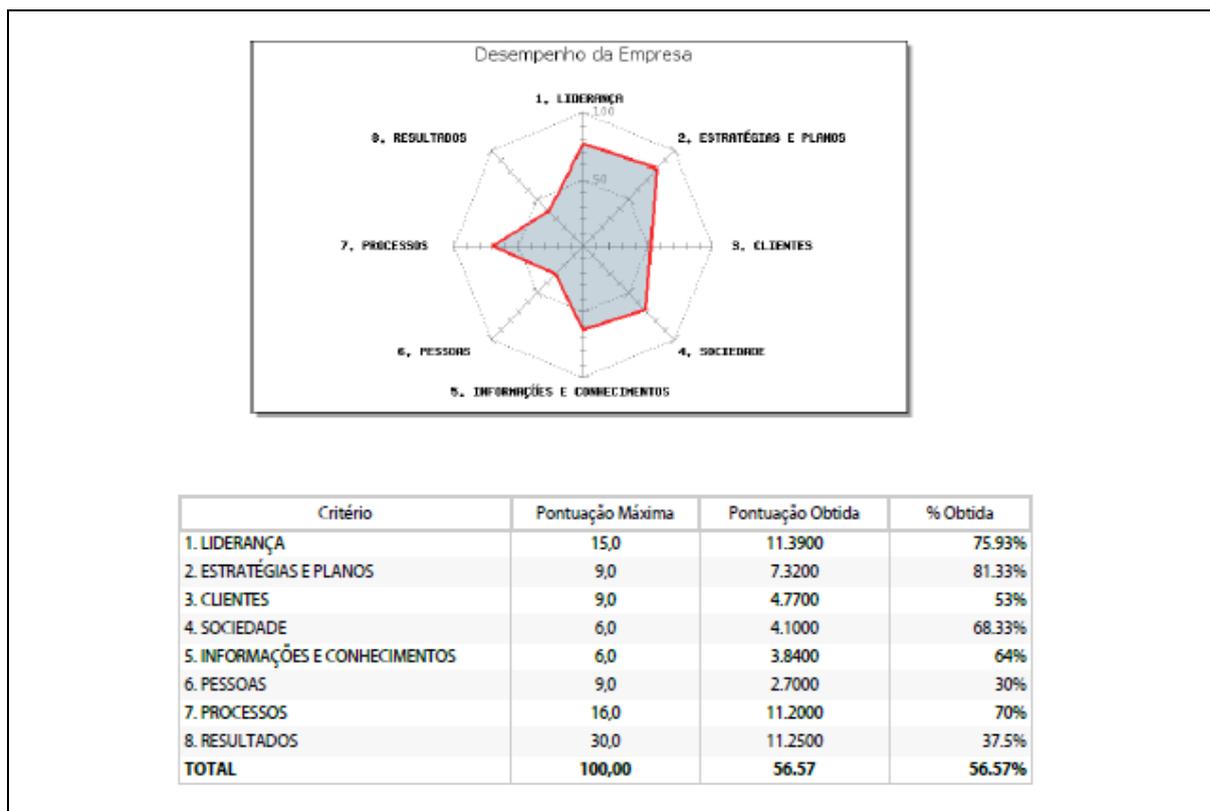
Gráfico 3 – Maturidade da gestão no escritório C

(T0) Momento Zero



Critério	Pontuação Máxima	Pontuação Obtida	% Obtida
1. LIDERANÇA	15,0	6.6300	44.2%
2. ESTRATÉGIAS E PLANOS	9,0	1.3600	15.11%
3. CLIENTES	9,0	2.9700	33%
4. SOCIEDADE	6,0	3.0000	50%
5. INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS	6,0	2.0300	33.83%
6. PESSOAS	9,0	1.3500	15%
7. PROCESSOS	16,0	6.0000	37.5%
8. RESULTADOS	30,0	0.0000	0%
TOTAL	100,00	23.34	23.34%

(T1) 1 ano depois



Fonte: Autoria própria (2020)

3.3.3.3 Evolução do faturamento

O faturamento foi um dos indicadores estratégicos do programa PDGI. Serviu como base para aferir a evolução das operações nas empresas. Ao elegê-lo, torna-se transparente a busca por um melhor resultado. Essa busca começa a desmistificar os paradigmas da forma de fazer ou entender o papel dos controles financeiros.

No momento em iniciou o programa, o escritório C faturava R\$ 15.000,00 por mês. E, após um ano, aumentou seu faturamento para R\$ 30.000,00.

3.3.3.4 Respostas do empresário

Todos os entrevistados são as lideranças das empresas e arquitetos de formação. O escritório C está há cinco anos no mercado.

O empresário (o titular) da empresa também atua na produção técnica dos serviços. Os serviços terceirizados são animações em 3D e projetos complementares de engenharia.

Para aceitar um novo projeto, leva em consideração o número de possíveis

terceirizados. A gestão da comunicação entre empresário-projetista-cliente acontece através de aplicativos de mensagens, reuniões presenciais e *on-line*.

Quando questionado sobre o processo de tomada de decisão na empresa, o empresário respondeu “que existe uma estrutura mínima com divisão de papéis e tomada de decisão”. Se usa algum método para decisões estratégicas, a resposta é que usa um Excel básico, e um indicador para uma área funcional: Vendas/Número de propostas enviadas X convertidas. Quando perguntado se é suficiente para tomar decisões, a resposta é “sim”. Se acredita que pratica ações e atividades do planejamento da empresa, a resposta também é “sim”.

Por fim, perguntou-se que ganhos considera que teve em seu escritório após o PDGI. A resposta foi ter um “pensamento estratégico”, ganhos financeiros de crescimento, maior faturamento, descoberta dos custos reais do escritório e aumento do número de clientes.

Tomando por base no que foi vivenciado no PDGI, considerou que sua maior contribuição foi o desenvolvimento e pensamento estratégico. Além de melhor visão comercial e de processos internos.

3.3.3.5 Discussão dos resultados

No início do programa, os empresários tiveram dificuldades de perceber a importância do planejamento. Mas, ao longo do processo, foram se sensibilizando e passaram a participar ativamente das ações propostas. Nessa empresa, os indicadores mais trabalhados foram: o faturamento, a redução de custos e o aumento das vendas.

A empresa desenvolveu diversas estratégias, sempre de acordo com a missão e visão do negócio. Definiram metas para redução de custos, conseguiram atingir, ao final de um ano, a redução de 24% nos custos das obras, a partir da estruturação dos processos de compra e execução.

Os empresários afirmaram que tiveram como resultados alcançados uma maior interação entre os sócios para monitoramento e acompanhamento das metas e foco em resultados. Houve uma expressiva redução do custo da obra (apontamento de materiais e pesquisa de fornecedor), criação de processos de registros e controles com alimentação do Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE), semanalmente. Além de passar a divulgar a marca com criação e alimentação do marketing da

empresa, redes e mídias sociais, aumentando a visibilidade e credibilidade diante dos clientes. Houve também a implantação de pesquisa de satisfação (pós-venda) e melhorias no *feedback* com o cliente.

A empresa apresentava um destaque no critério Sociedade, que representa a identificação das necessidades e expectativas da sociedade e atendimento a legislação, com pontuação (50%). Passando a 68,33% ao final do período. Ao implementar as ações previstas no programa, conseguiu expressiva evolução em Estratégias e Planos, com desempenho de 81,33%. No âmbito geral, cresceu de 23,34% para 56,57%, o que representa um aumento de 59%. O acréscimo da receita foi de 50%.

Os dois sócios atuam também na produção técnica dos serviços. Para aceitar um novo projeto, apesar de considerar a terceirização, ainda falta levar em consideração a capacidade produtiva do escritório e parcerias. A gestão da comunicação entre empresário-projetista-cliente, acontece somente por aplicativos de mensagens, reuniões presenciais e *on-line*, e precisa ser melhorada.

Quanto ao método utilizado para tomar decisões estratégicas, utiliza um Excel básico e um indicador de desempenho para uma área funcional: Vendas/Número de propostas enviadas X convertidas. Os empresários acreditam ser suficiente para tomar decisões e acreditam que fazem ações e atividades do planejamento na empresa. Neste escritório, existe uma estrutura mínima com divisão de papéis para tomada de decisão. Observa-se que a empresa absorveu e pratica o uso de indicador de desempenho que o PDGI orienta. Outro fator importante foi a evolução do critério liderança, que passou de 44,2% para 75,93%.

Os empresários consideraram que as maiores contribuições ao vivenciar o PDGI foram: desenvolver o pensamento estratégico, ganhos financeiros de crescimento, maior faturamento, descoberta dos custos reais do escritório e aumento do número de clientes.

Como resultados alcançados, os empresários afirmaram que o principal ganho foi o desenvolvimento e o pensamento estratégico. Seguida de uma melhor visão comercial e de processos internos.

3.3.4 Escritório D

3.3.4.1 Apresentação e o ambiente do estudo

O escritório D é uma empresa que há 20 anos atua no mercado de arquitetura e urbanismo. Possui dois colaboradores e está situada em Boa Viagem, em Recife (PE). A liderança da empresa é de uma arquiteta que tem 62 anos de idade.

A atividade econômica principal é o serviço de arquitetura, e as atividades secundárias: incorporação de empreendimentos imobiliários, construção de edifícios, administração de obras, entre outras. As áreas de atuação do escritório são: desenvolvimento de projetos arquitetônicos ou complementares (estruturas e instalações, entre outros); coordenação de projetos; construção; acompanhamento e administração de obra. Como nicho de mercado, atua com projetos comerciais/serviços, projetos de edifícios de saúde, projetos industriais e educacionais.

A empresa possui como missão: “Elaboração, gerenciamento e execução de projetos de qualificação do ambiente físico na construção civil com expertise na adequação às normas legais, para setores industriais, comerciais, hospitalares e pessoa física, primando pela integração da natureza e tecnologia com eficiência”. A visão da organização é: “Ser referência em elaboração de projeto e serviço especializado em adequação de ambientes às normas legais no Nordeste”. Finalmente, o seu negócio é qualificar o ambiente físico integrando natureza e tecnologia, transformando em ambientes sustentáveis.

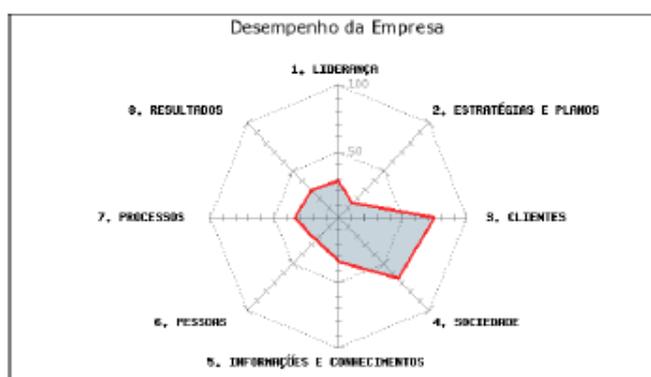
3.3.4.2 Evolução do nível de competitividade

Quanto ao nível de competitividade, foi aferida a avaliação em dois momentos. Ao iniciar o PDGI, o escritório D apresentava um baixo grau de maturidade da gestão em todos os oito critérios no momento zero (T0), com 34,58%. Como ponto forte, destacou-se o critério três (Clientes), que aborda os processos gerenciais relativos ao tratamento de informações de clientes e mercado e à comunicação com o mercado, clientes atuais e potenciais, com a maior pontuação: 75%. Ao final de um ano, conseguiu evoluir para 91,67% no quesito quatro (Sociedade), que representa a identificação das necessidades, expectativas da sociedade e atendimento a

legislação. Neste mesmo critério, passou para 91,67%. Apresentou um ganho de desempenho expressivo no âmbito geral, crescendo para 72,24%, conforme detalha o **Gráfico 4**.

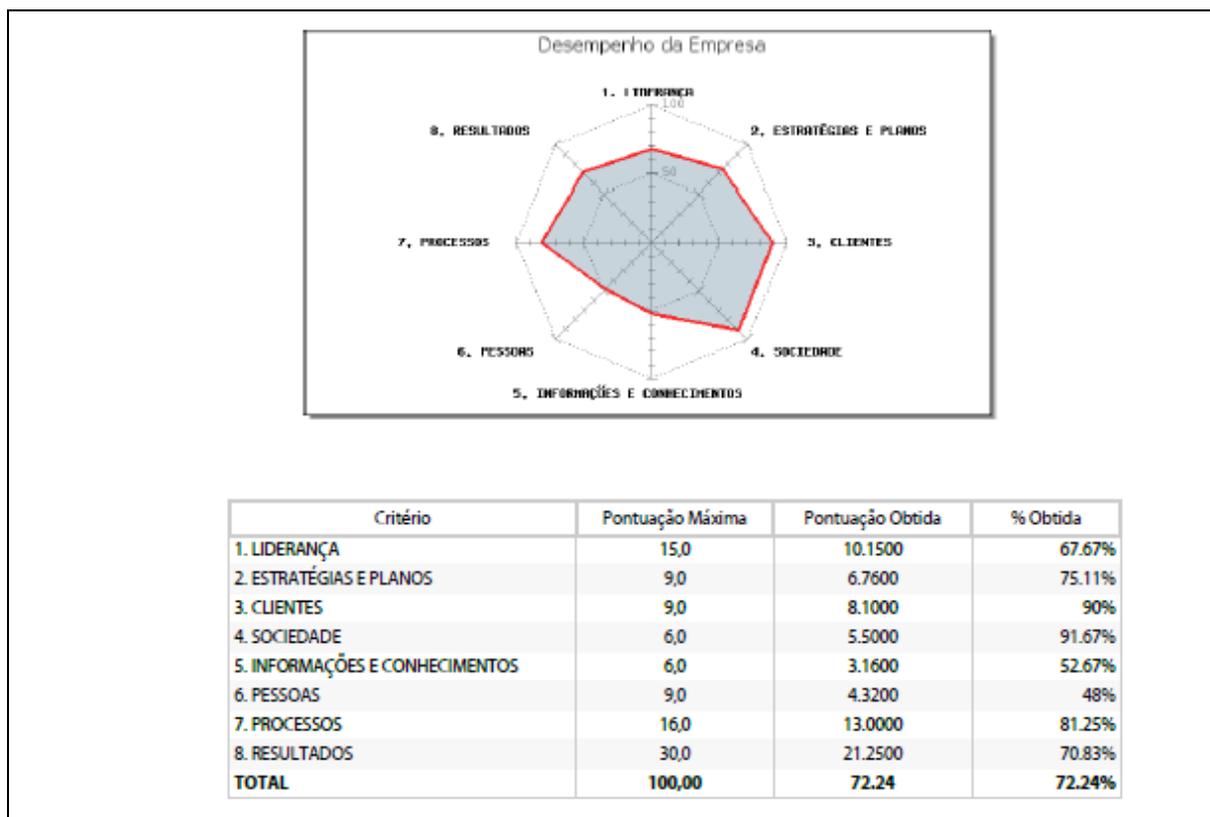
Gráfico 4 – Maturidade da gestão no escritório D

(T0) Momento Zero



Critério	Pontuação Máxima	Pontuação Obtida	% Obtida
1. LIDERANÇA	15,0	4.1300	27.53%
2. ESTRATÉGIAS E PLANOS	9,0	1.3600	15.11%
3. CLIENTES	9,0	6.7500	75%
4. SOCIEDADE	6,0	4.0000	66.67%
5. INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS	6,0	2.0300	33.83%
6. PESSOAS	9,0	2.1600	24%
7. PROCESSOS	16,0	5.4000	33.75%
8. RESULTADOS	30,0	8.7500	29.17%
TOTAL	100,00	34.58	34.58%

(T1) Um ano depois



Fonte: Autoria própria (2020)

Os empresários afirmam que obtiveram como resultados uma maior interação entre os sócios e a equipe, com foco no monitoramento e acompanhamento das metas. Fizeram uma reformulação da marca, mudança do nome e portfólio para o formato de vídeo. O resultado foi expressivo, com um aumento do faturamento em 72% e melhoria do tempo de retorno dos orçamentos (aumento de 52%).

3.3.4.3 Evolução do faturamento

O faturamento foi um dos indicadores estratégicos do programa PDGI. Serviu como base para aferir a evolução das operações nas empresas. Ao elegê-lo, torna-se transparente a busca por um melhor resultado. E começa a desmistificar os paradigmas da forma de fazer ou entender o papel dos controles financeiros.

No momento em que iniciou o programa, o escritório D faturava R\$ 8.600,00 mensais. E, após um ano, aumentou para R\$ 31.200,00.

3.3.4.4 Respostas do empresário

Todos os entrevistados são as lideranças das empresas e arquitetos de formação. O escritório D está há 20 anos no mercado. Os empresários atuam também na produção técnica dos serviços. Os serviços terceirizados são projetos, animações em 3D, especialistas em BIM, execuções com profissionais de obra civil.

Para aceitar um novo projeto, levam em consideração o número de parceiros. A gestão da comunicação entre empresário-projetista-cliente utiliza aplicativos de mensagens, reuniões presenciais e *on-line*.

Quando se perguntou sobre o processo de tomada de decisão na empresa, o empresário respondeu que “existe uma estrutura mínima com divisão de papéis”. Se usa algum método para decisões estratégicas, a resposta é utiliza-se o Excel básico e indicadores em cada área funcional: Finanças, Vendas, Processos e Pessoas. Quando questionado se considera ser suficiente para tomar decisões, a resposta foi “na maioria dos casos”. Se considera que pratica ações e atividades do planejamento da empresa, a resposta foi “na maioria das vezes”.

Por fim, perguntou-se que ganhos considera que teve em seu escritório após um ano de PDGI. A resposta foi ter um “pensamento estratégico, ganhos financeiros de crescimento, maior faturamento e aumento do lucro”. Tomando por base no que foi vivenciado no PDGI, considerou que sua maior contribuição foi a inserção de ferramentas estratégicas para tomada de decisão da empresa.

3.3.4.5 Discussão dos resultados

Os dois empresários se mostraram abertos para trabalhar a importância do planejamento e participaram ativamente das ações propostas. Os indicadores que foram trabalhados nesta empresa foram: o faturamento e o aprimoramento do tempo de retorno dos orçamentos.

Os empresários desenvolveram diversos planos de ação para chegar aos seus objetivos estratégicos, que estiveram associados a: definições de atribuições das diretorias; compilação das agendas de cada um; reunião para análise sistemática da agenda, semanalmente; reunião semanal com equipe para análise; ações relativas aos processos para redução do tempo de entrega dos orçamentos; e verificação da implantação do uso de planilhas simplificadas de finanças.

A empresa já se destacava no critério Clientes, que aborda os processos gerenciais relativos ao tratamento de informações de clientes e mercado e a comunicação com o mercado, clientes atuais e potenciais. Evoluiu de 75% para 90%.

Ao final de um ano, conseguiu aumentar o percentual de 66,67% para 91,67%, no quesito Sociedade, que representa a identificação das necessidades e expectativas da sociedade e atendimento a legislação.

No âmbito geral, cresceu de 34,58% para 72,24%, o que representa um avanço de 52%. Quanto ao aumento de receita, houve um considerável incremento de 72%. O quesito Clientes mostra que uma empresa pode fazer muito mais do que entrar na guerra de preços, se trabalhar a fidelização de seus clientes. O quesito Sociedade é bem aderente a escritórios de arquitetura que tem como foco a identificar necessidades e atender à legislação.

Todos os empresários atuam também na produção técnica dos serviços. Para aceitar um novo projeto, consideram o número de parceiros. Mas ainda falta levar em consideração a capacidade produtiva do escritório e a terceirização. A gestão da comunicação entre empresário-projetista-cliente é realizada somente por aplicativos de mensagens, reuniões presenciais e *on-line*.

O método utilizado para tomar decisões estratégicas é por um Excel básico e indicadores de desempenho por cada área funcional: Finanças, Vendas, Processos e Pessoas. Aplicaram integralmente o método PDGI e os resultados obtidos são relevantes. Mesmo assim, na maioria dos casos acreditaram ser suficientes para tomar decisões. Também no que se refere a fazer ações e atividades do planejamento na empresa.

Neste escritório, existe uma estrutura mínima com divisão de papéis para tomada de decisão. Observa-se que a empresa absorveu e pratica o conceito de indicador de desempenho que o PDGI preconiza e, ainda assim, não se sente totalmente segura.

Os empresários consideraram que as maiores contribuições ao vivenciar o programa foram: desenvolver o pensamento estratégico, ganhos financeiros de crescimento, maior faturamento e aumento do lucro. Como resultados alcançados, os afirmaram que o principal ganho com o programa foram ferramentas estratégicas para tomada de decisão da empresa.

3.3.5 Escritório E

3.3.5.1 Apresentação e o ambiente do estudo

O Escritório E é uma empresa de pequeno porte que há 22 anos atua no mercado de arquitetura. Possui cinco colaboradores e está situada na Ilha do Retiro, em Recife (PE). A empresa é composta por dois sócios administradores, arquitetos, um com 63 anos e o outro com 47 anos. A atividade econômica principal é o serviço de arquitetura e as atividades secundárias não foram informadas. A área de atuação do escritório é o desenvolvimento de projetos arquitetônico ou complementares (estruturas e instalações, entre outros). O nicho de mercado são os projetos residenciais, comerciais, de serviços, de edifícios de saúde e industriais.

A sua missão é: “Desenvolver com qualidade e a excelência os projetos buscando o aprimoramento e a renovação dos conceitos nas soluções técnicas, desenvolvendo novas ideias e valorizando as premissas da sustentabilidade, inovações tecnológicas e harmonia entre formas e funções de cada edifício”. A visão adotada é: “Consolidar-se no cenário local como empresa reconhecida em seu propósito através dos serviços entregues com excelência”. Os valores se concentram em: Ética, compromisso, qualidade, inovação, responsabilidade socioambiental, criatividade, identidade e tem como propósito entregar bem estar e promover qualidade de vida para o cliente.

Os proprietários reconhecem que uma boa arquitetura alcança seu objetivo quando consegue atender ao conjunto de necessidades de resolução a que se propõe e, acima de tudo, satisfaz os desejos de cada cliente. Sempre respeitando as limitações nas soluções, mas, ao mesmo tempo, atingindo resultados que superem as expectativas propostas, com especificação de matérias de custo-benefício compatível com as exigências de cada empreendimento.

Para a empresa, cada projeto que fazem, creem que não só estão atingindo os objetivos, como também contribuindo para trazer satisfação a todos que venham usufruir de suas obras.

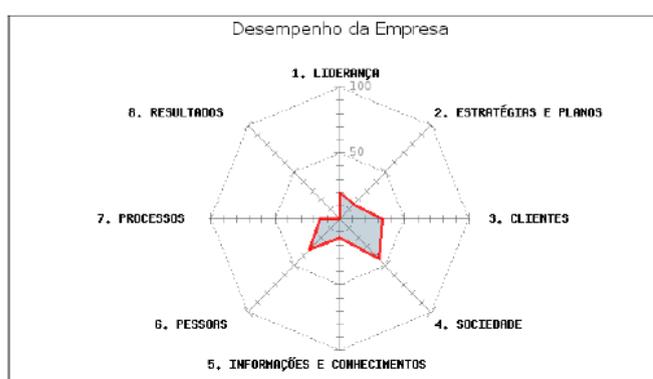
3.3.5.2 Evolução do nível de competitividade

Ao analisar o nível de competitividade no escritório E, no geral, apresentou um baixo grau de maturidade da gestão em todos os oito critérios no momento zero (T0), com 16,2%. Como ponto forte, destacou-se no critério quatro (Sociedade), com a

maior pontuação (43,33%), que representa a identificação das necessidades e expectativas da sociedade e atendimento a legislação. Ao concluir o PDGI, um ano depois, conseguiu expressiva modificação, passando a desenvolver mais o critério dois (Estratégias e Planos), com a maior pontuação (52,67%), que representa formulação e implementação das estratégias. Obteve como desenvolvimento geral um índice de 18,38%, conforme observado no **Gráfico 5**.

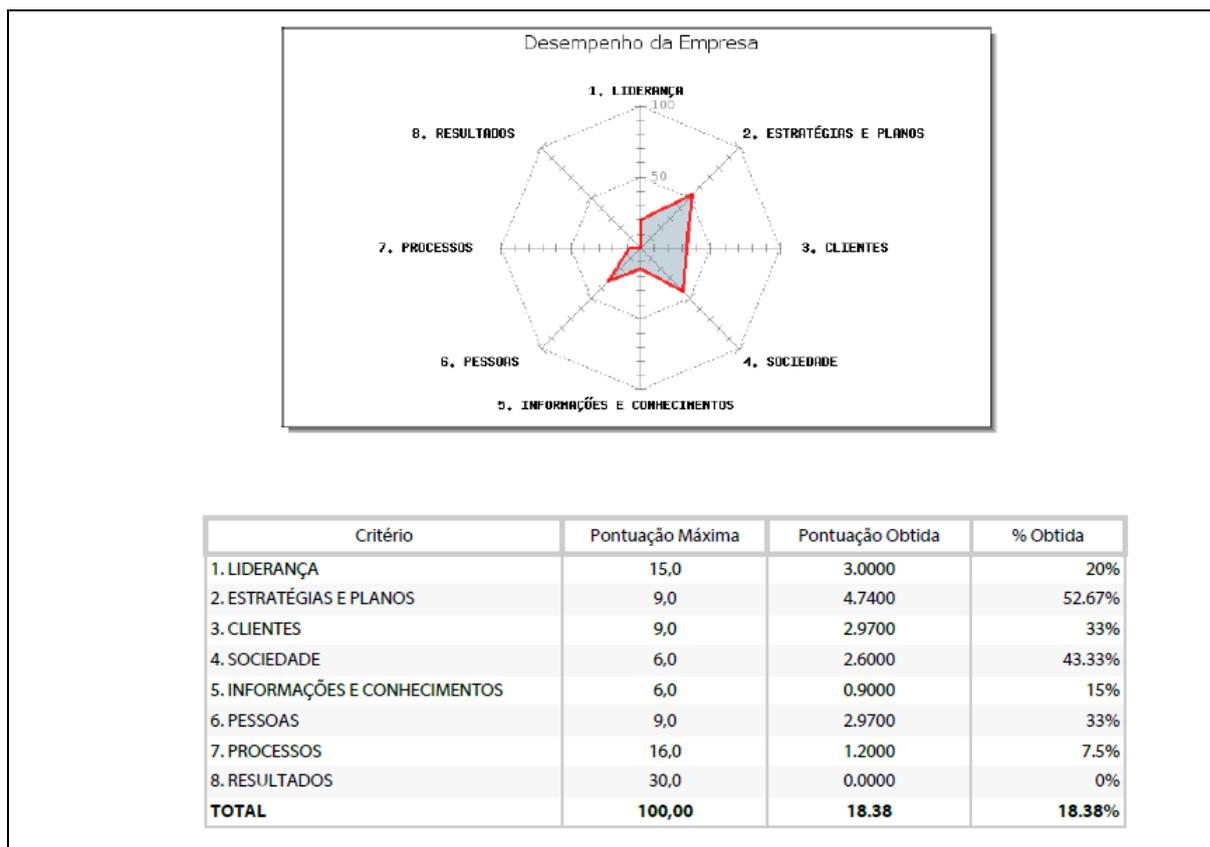
Gráfico 5 – Maturidade da gestão no escritório E

(T0) Momento Zero



Critério	Pontuação Máxima	Pontuação Obtida	% Obtida
1. LIDERANÇA	15,0	3.0000	20%
2. ESTRATÉGIAS E PLANOS	9,0	1.3600	15.11%
3. CLIENTES	9,0	2.9700	33%
4. SOCIEDADE	6,0	2.6000	43.33%
5. INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS	6,0	0.9000	15%
6. PESSOAS	9,0	2.9700	33%
7. PROCESSOS	16,0	2.4000	15%
8. RESULTADOS	30,0	0.0000	0%
TOTAL	100,00	16.2	16.2%

(T1) Um ano depois



Fonte: Autoria própria (2020)

3.3.5.3 Evolução do faturamento

O faturamento foi um dos indicadores estratégicos do programa PDGI. Serviu como base para aferir a evolução das operações nas empresas. Ao elegê-lo, torna-se transparente a busca por um melhor resultado. Essa busca começa a desmistificar os paradigmas da forma de fazer ou entender o papel dos controles financeiros.

No momento em que iniciou o programa, o escritório E faturava 1X reais (a empresa respondeu dessa forma no questionário). E, após um ano, estava com o mesmo faturamento.

3.3.5.4 Respostas do empresário

Todos os entrevistados são as lideranças das empresas e arquitetos de formação. O escritório E está há 22 anos mercado. O empresário atua também na produção técnica dos serviços. Os serviços terceirizados são projetos e animações em 3D. Para aceitar um novo projeto, leva em consideração a oportunidade. Para

fazer a gestão da comunicação entre empresário-projetista-cliente, utiliza os aplicativos de mensagens, reuniões presenciais e *on-line* e visitas.

Quando questionado sobre o processo de tomada de decisão na empresa, o empresário respondeu que existe uma estrutura mínima, com divisão de papéis para tomada de decisão. Se aplica algum método para decisões estratégicas, a resposta foi que “utiliza um Excel básico”. Quando perguntou-se se é suficiente para tomar decisões, a resposta foi “não”. E se acredita que pratica ações e atividades do planejamento da empresa, a resposta também foi “não”.

Por fim, indagou-se quais ganhos considerou que obteve em seu escritório, após um ano de programa. A resposta foi ter um “pensamento estratégico”, descoberta dos custos reais do escritório e aumento da produtividade da equipe. E, diante do que foi vivenciado no PDGI, o que considerou a maior contribuição? Entendimento de visão de mercado foi a resposta!

3.3.5.5 Discussão dos resultados

Os dois sócios não estiveram juntos neste caminho de desenvolvimento no programa. Apenas um sócio participou do PDGI. O desafio a ser superado envolveu a estruturação das operações, melhoria dos processos, redução da rotatividade dos profissionais, melhoria do processo financeiro e diminuição da centralização da operação entre os sócios.

Foi relatado pelo empresário a necessidade de implantar uma estrutura comercial, trazendo como meta fechar novos projetos nos nichos de mercado hospitalar e grandes obras. Assim como ampliar as parcerias no segmento industrial, com ênfase na sustentabilidade. Outro grande desafio era diversificar os serviços e estabelecer uma visão sistêmica do escritório, implementando o varejo em soluções construtivas e serviços relacionados às obras específicas. O empresário foi sensibilizado pela importância do planejamento e participou ativamente das ações propostas. No entanto, a dificuldade surgiu na implantação de novas rotinas e processos.

O empresário admite que obteve como resultados: a conquista de novos projetos hospitalares; a ampliação dos serviços em arquitetura sustentável; a diminuição da inadimplência e o desenvolvimento do controle de caixa. Mas não repassou a operação para o auxiliar.

A empresa apresentava um destaque no critério Sociedade, com pontuação 43,33%, que representa a identificação das necessidades e expectativas da sociedade e atendimento a legislação. Ao concluir, manteve esse patamar, com 43,33%. Esse critério é totalmente aderente ao segmento de arquitetura. Ao implementar as ações previstas no programa, conseguiu desenvolver um olhar mais focado no critério dois (Estratégias e Planos), com desempenho de 52,67%. No âmbito geral, cresceu de 16,2% para 18,38%, o que representa uma evolução de 12%. Quanto ao faturamento, não houve nenhum acréscimo.

Todos os empresários também atuam na produção técnica dos serviços. Para aceitar um novo projeto, consideram a oportunidade, como critério de seleção. Não se leva em conta a capacidade produtiva do escritório, a terceirização e as parcerias. A gestão da comunicação entre empresário-projetista-cliente é realizada por aplicativos de mensagens, visitas, reuniões presenciais e *on-line*.

O método utilizado para tomar decisões estratégicas é por um Excel básico. O empresário acredita não ser suficiente para tomar decisões. Não realizam ações e atividades de planejamento na empresa, apesar de existir uma estrutura mínima com divisão de papéis para tomada de decisão. Observa-se que a empresa não absorveu os benefícios que uma gestão eficiente é capaz de trazer a um negócio, apesar de ser o escritório com mais tempo de mercado, 22 anos.

Apesar disso, o empresário considerou que as maiores contribuições foram: desenvolver o pensamento estratégico, descoberta dos custos reais do escritório e o aumento da produtividade da equipe. E que o maior resultado alcançado foi o entendimento de visão de mercado.

Esse baixo desempenho do escritório E pode ser atribuído a vários fatores, dentre eles: a falta de engajamento entre os dois sócios quanto a importância da gestão gerando orientações aos seus colaboradores em direções nem sempre convergentes.

3.4 Análise comparativa dos resultados

Considerando como resumo evolutivo o emprego do PDGI quanto a análise da maturidade da gestão, o escritório A apresentou o maior avanço quanto ao entendimento de boas práticas de gestão e o escritório E o menor desempenho, devido à falta de envolvimento dos dois sócios e o momento particular vivenciado em 2018.

Esses percentuais se justificam tendo em vista que o escritório A passa a enxergar o que é uma gestão empresarial e se compromete a implantá-la, enquanto o escritório E não conseguiu lograr o mesmo êxito, principalmente pela falta de envolvimento de um dos sócios (**Quadro 1**).

Quadro 1 – Resumo da maturidade da gestão

		Maturidade da Gestão - Evolução		
Nº	Empresas	T0	T1	Avanço
1	Escritório A	4,2	44,24	91%
2	Escritório B	14,17	49,12	71%
3	Escritório C	23,34	56,57	59%
4	Escritório D	34,58	72,24	52%
5	Escritório E	16,20	18,38	12%

Fonte: Autoria própria (2020)

Considerando como resumo evolutivo o emprego do PDGI quanto as evidências do resultado no que diz respeito a faturamento, ao iniciar o programa e ao finalizar: o escritório D conseguiu um acréscimo de 72% no faturamento, enquanto o escritório E não conseguiu avançar (**Quadro 2**).

Quadro 2 – Resumo do faturamento das empresas entrevistadas

		Faturamento médio do escritório R\$/mês		
Nº	Empresas	Inicial	Final	Avanço (%)
1	Escritório A	7.000,00	10.000,00	30%
2	Escritório B	8.000,00	25.000,00	68%
3	Escritório C	15.000,00	30.000,00	50%
4	Escritório D	8.600,00	31.2000,00	72%
5	Escritório E	1X	1X	Não houve avanço

Fonte: Autoria própria (2020)

Avellar (2012) cita que devido à natureza dos produtos dos escritórios de arquitetura serem muito próximos, para se manter estrategicamente no mercado a sua maioria deverá optar tentar se diferenciar: “oferecer ao mercado produtos exclusivos, sensível a ‘guerra de preços’, menos sensível a competição e de lealdade do consumidor”.

Avellar (2012, p. 15) cita que essa diferenciação pode ser feita por:

- Preço: baixo preço e eliminação de benefícios pouco valorizados pelos clientes;
- Por imagem: propaganda e técnicas de promoção, inclusive preço mais alto;
- Por suporte: prazo de entrega menor;
- Por qualidade: produto melhor do que os concorrentes;
- Por inovação: produto “realmente novo” e não simplesmente melhor. (AVELAR, 2012, p. 15)

A média de tempo de atuação dos escritórios entrevistados no mercado é de 14 anos, sendo o mais novo com cinco e o mais antigo com 22. Quando questionados sobre a dinâmica no escritório, dois dos entrevistados afirmaram que toda decisão é tomada pelo proprietário (da compra do papel a assinatura de novo contrato), três afirmaram que existe uma estrutura mínima com divisão de papéis para tomada de decisão.

Dornelas (2008, p. 12) enfatiza que a liderança é um fator-chave estratégico dentro das organizações para um ambiente inovador, destacando que se a liderança está totalmente conectada com a tomada de decisão e, conseqüentemente, papéis bem definidos na gestão do negócio, estes são fatores cruciais para o sucesso empresarial.

Quadro 3 – Resumo da análise das lideranças das empresas entrevistadas

		Evolução das lideranças das empresas		
Nº	Empresas	Inicial	Final	Avanço (%)
1	Escritório A	5%	60,87%	92%
2	Escritório B	25%	80,07%	69%

3	Escritório C	44,2%	75,93%	42%
4	Escritório D	27,53%	67,67%	59%
5	Escritório E	20%	20%	Não houve

Fonte: Autoria própria (2020)

O quadro três atesta o progresso que as lideranças dos escritórios de arquitetura passaram a ter com a implantação do método. E como esse fator-chave estratégico é um impulsionador para o desempenho do negócio. Ao conectar a liderança a boas práticas de gestão, a inovação procura ações de marketing que gerem oportunidades de desenvolvimento e crescimento.

Em relação a aceitação de um novo projeto, nenhum dos entrevistados levam em consideração o número de projetistas no escritório. Falta a ligação com a capacidade produtiva do escritório. Nenhum deles soube posicionar-se quanto a esta questão.

Nas empresas do segmento de arquitetura, por, em geral, serem de pequeno porte, os próprios arquitetos, são donos do negócio. Os cinco escritórios entrevistados afirmaram que atuam tanto na gestão como na produção técnica dos serviços. Essa dupla atuação interfere diretamente no estilo de liderança e, conseqüentemente, no sucesso do empreendimento. Por isso, esses papéis precisam estar bem definidos no processo de gestão do negócio.

O PDGI prioriza o entendimento da organização como um ambiente sistêmico, interagindo subsistemas que se interdependem. A desconsideração, relatada neste estudo, pode ser um fator influenciador na conquista dos objetivos organizacionais (OLIVEIRA; MELHADO, 2006, p. 27).

Quando questionados se existe algum método para tomar decisões estratégicas da empresa, quatro afirmaram usar um Excel básico e dois relataram usar um aplicativo de gestão de atividades e tarefas (Trello). Um dos escritórios utiliza um indicador para a área de Vendas/número de propostas enviadas X convertidas, e apenas um escritório afirmou usar indicadores em cada área funcional: Finanças/Vendas/Processos/Pessoas. Segundo o método PDGI, essa seria a situação ideal, que oportuniza-se um olhar sistêmico da empresa.

Quadro 4 – Resumo do método para tomar decisões das empresas entrevistadas

		Há método para tomar decisões?		
Nº	Empresas	O que usa	É suficiente	Pratica ações Planejamento
1	Escritório A	Excel + Trello	Não	Às vezes
2	Escritório B	Trello	Sim	Sim
3	Escritório C	Excel + 1 indicador	Sim	Sim
4	Escritório D	Excel + 4 indicadores	Maioria das vezes	Maioria das vezes
5	Escritório E	Excel	Não	Não

Fonte: Autoria própria (2020)

Observa-se que apenas um escritório aplica, na integralidade, os indicadores e desempenho da gestão empresarial por área funcional, após um ano de concluído. Significa dizer que, para internalizar um novo comportamento empresarial, além do monitoramento mensal precisa o envolvimento de toda equipe, não só da liderança.

Ao concluir o programa, quatro escritórios destacaram-se com estratégias e planos. Um potencializou a identificação das necessidades da sociedade a legislação. O diagnóstico de maturidade da gestão aplicado nas empresas atestou esse desenvolvimento. Nos relatos, os cinco escritórios foram unânimes em dizer que a maior contribuição ao vivenciar o PDGI foi desenvolver o pensamento estratégico.

Apesar disso, quando responderam ao questionário, com sua autoavaliação se acreditam que praticam ações e atividades do planejamento da empresa, somente dois, afirmaram que sim. O que leva a perceber que sua autopercepção ainda é frágil.

Analisar as evidências de sucesso foi o último objetivo específico abordado pelo questionário enviado aos empresários. Quais foram os ganhos que as empresas adquiriram após um ano de PDGI? Todos afirmaram terem conseguido um pensamento estratégico do negócio, dois afirmaram terem conquistado um maior faturamento, dois indicaram terem aumentado o número de clientes, um considerou ter aumentado os lucros do negócio, três ainda assinalaram terem descoberto quais são os custos reais do escritório e dois conquistado um aumento na produtividade da equipe.

A percepção objetiva e subjetiva da aplicabilidade do programa está em

consonância com os indicadores de desempenho da gestão empresarial. Quando se estrutura indicadores financeiros e não financeiros, e se esses são bem delineados, com relação a estratégia, o gestor consegue se antever a possíveis dificuldades e agir com rapidez em situações adversas.



4 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como tema a análise do efeito da aplicação do método PDGI nas empresas identificadas no segmento de escritórios de arquitetura. Este método tem como objetivos orientar o desenvolvimento das empresas em termos de gestão empresarial e inovação. Para viabilizar esta análise, definiu-se como objetivo geral do trabalho “Analisar o efeito da aplicação do método PDGI em empresas de arquitetura, avaliando o seu sucesso empresarial”, objetivo que foi desdobrado em quatro objetivos específicos: levantar o nível de competitividade nas empresas, identificar a existência de método para tomada de decisão, verificar se o PDGI gera resultados financeiros de crescimento e, finalmente, analisar as evidências de sucesso.

Para servir de base aos estudos e às análises necessárias, buscou-se na literatura as respectivas fundamentações teóricas, cujos focos principais foram os temas gestão empresarial e inovação, fazendo ainda conexão com premissas para o sucesso empresarial.

O método PDGI trabalha quatro pilares na empresa: Liderança, Gestão, Inovação e Negócio, conforme foi visto nas seções 2.3 e 2.3.1, a partir daí, em consonância com o objetivo geral e os objetivos específicos, buscou-se atestar a eventual aplicabilidade e possíveis benefícios proporcionados pelo uso do método. A união entre os quatro pilares do PDGI, e os quatro objetivos específicos da pesquisa registraram a evolução das empresas analisadas.

A pesquisa empírica foi aplicada em cinco empresas de arquitetura que se dispuseram a participar do estudo, sendo todas localizadas na cidade do Recife, estado de Pernambuco. Como método de pesquisa, foi utilizado um questionário visando identificar possíveis mudanças e melhorias nestas empresas a partir do uso do PDGI por elas.

A partir das respostas obtidas do questionário e de análises feitas ao concluir 12 meses de programa foi possível verificar os seguintes resultados. Primeiro com relação aos quatro pilares do PDGI, pilar liderança, conforme visto na seção 3.4, no quadro 3 “Evolução das lideranças”, das cinco empresas estudadas, quatro apresentaram avanços maiores que 40% e em uma não houve avanço. Na mesma seção, no quadro 1 “Maturidade da gestão”, constatou-se que o nível de competitividade (intrínseco ao pilar gestão), aumentou em mais de 50% em quatro das

cinco empresas pesquisadas, sendo que o escritório A obteve 91% de evolução, enquanto a empresa e, com o menor desempenho, o escritório E alcançou 12% de evolução.

Conforme foi visto na seção 3.3, item “Discussão dos resultados de cada empresa” observou-se que o pilar inovação promoveu ações de marketing que oportunizaram desenvolvimento e crescimento. E o pilar negócio orientou a estabelecer processos para realizar a venda, buscando otimizar tempo e consequentemente resultados. Várias ações nesse sentido foram implementadas, dentre elas: o escritório A melhorou na visão sobre as finanças e o papel da liderança e o escritório B o engajamento e colaboração, ambos passaram a utilizar um aplicativo de gestão de atividades e tarefas, Trello. O escritório C ampliou a visão comercial e de processos internos. O escritório D foram os ganhos financeiros de crescimento e a inserção de ferramentas estratégicas para tomada de decisão da empresa. O escritório E colheu os custos reais do escritório, aumento da produtividade da equipe e sem dúvidas a maior de todas, o entendimento de visão de mercado.

Respondendo aos quatro objetivos específicos da pesquisa, temos o nível de competitividade, já atendido no pilar gestão. O segundo objetivo identificar a existência de método para tomada de decisão, foi visto, na seção 3.4, no quadro 4 “Há método para tomar decisões” que em apenas dois escritórios, escritório B e o escritório C afirmaram que o método utilizado, é suficiente para tomar decisões. Dois escritórios, escritório A e escritório E disseram que o método que utilizam, não é suficiente. E o escritório D que aplica, na integralidade, os quatro indicadores de desempenho da gestão empresarial por área funcional, além de chegar ao melhor resultado financeiro, afirmou que na maioria das vezes acreditam ser suficiente. Essa percepção da liderança do escritório D, um ano e meio, após a conclusão do programa pode ser atribuída ao momento atual, vivenciado em 2020, com a pandemia do corona vírus que alterou o cenário econômico mundial.

Ao analisar o terceiro objetivo, verificar se o PDGI gera resultados financeiros de crescimento, foi visto na seção 3.4, no quadro 2 que o programa gerou resultados financeiros de crescimento reais refletidos no acréscimo do faturamento, lucro e no aumento de clientes. Das cinco empresas analisadas quatro obtiveram resultados positivos sendo que o escritório D atingiu o maior patamar com um acréscimo de 72% no faturamento, enquanto escritório E não conseguiu avançar, no período estudado.

E por fim, o quarto objetivo específico se buscou as evidências de sucesso

empresarial podem-se destacar desenvolver um pensamento estratégico, comprovado em dois momentos. A primeira evidência foi com a aumento no quesito estratégias e planos de todos os escritórios. Ao focar neste quesito estabelece-se a visão de futuro do negócio e planeja-se ações para alcançar o patamar desejado. O escritório A estava num patamar 0% e evoluiu para 87,56%; Escritório B de 30,22% para 93,78%; Escritório C de 15,11% para 81,33%, Escritório D de 15,11% para 75,11% e finalmente o escritório E saiu de 15,11% para 52,67%. O segundo aspecto comum aos cinco escritórios foi a partir do questionário enviado, todos os escritórios pesquisados afirmaram que o maior ganho do método foi desenvolver o pensamento estratégico.

Conforme apresentado a seguir, os quatro objetivos específicos foram alcançados e, conseqüentemente, o objetivo geral da presente pesquisa. O primeiro, levantar o nível de competitividade nas empresas, foi alcançado através da obtenção dos resultados de competitividade das empresas pesquisadas. O segundo, através da identificação da eventual existência de método para tomada de decisão antes e depois do PDGI. O terceiro, verificar se o PDGI gera resultados financeiros de crescimento, foi alcançado através da obtenção dos resultados financeiros das cinco empresas pesquisadas antes e depois do PDGI. Finalmente, através da obtenção das respostas dos empresários às questões de números “8”, “9”, “11” do questionário aplicado, assim como as análises feitas, foi alcançado o quarto objetivo específico, analisar as evidências de sucesso.

Confirma-se portanto a hipótese de que o PDGI é eficaz no caminho para o sucesso empresarial. O efeito da aplicação do método proporcionou resultados positivos, revelou-se eficaz em ajudar os escritórios a caminhar para o sucesso empresarial. Conforme análise feita, conclui-se que o mesmo pode ser útil ao setor.

Vale ressaltar que o grande diferencial para quem esteve aberto foi gerar engajamento e colaboração que permitiram que a liderança e sua equipe passassem a olhar numa mesma direção, trazendo o propósito do negócio à tona.

A inovação, a gestão otimizada, a tecnologia e o capital humano qualificado são apenas alguns dos fatores que capacitam empresas a disputarem um lugar no mercado. Essa conexão proporciona mais inovação e crescimento para a economia.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, A. O. Contribuição ao estudo de indicadores de desempenho de empreendimentos hoteleiros, sob o enfoque da gestão estratégica. 2001. 171 f. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

ASIMOW, M. Introduction to Design. New York: Prentice-Hall, 1962.

AUSTRÁLIA. Department of Communications, Information Technology and the Arts. **Creative Nation**: Commonwealth Cultural Policy. 2004. Disponível em: <<http://pandora.nla.gov.au>>. Acesso em: 15 jul. 2018.

AVELLAR, A. P. **Estratégias Empresariais**. Uberlândia: UFU, 2012

BERTUCCI, J. L. O. **Metodologia Básica para elaboração de Trabalhos de Conclusão de Cursos**. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2011.

BIANCHI, G. **Métodos para estímulo à criatividade e sua aplicação em arquitetura**. 2008. 129 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas.

CAMPBELL, A. Keeping the engine humming. **Business Quarterly Summer**, v. 61, n. 4, p. 40-46, 1997.

CARVALHO, J. M.; CARVALHO, A. M. G. Diversidade Cultural na pauta das Indústrias Criativas no Brasil. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, XXXVI, 2013, Manaus.

CASTELLS, M. **A Era da Informação**: Economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e terra, 1999.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. Metodologia Científica. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COSTA, A. D.; SOUZA SANTOS, E. R. Economia criativa: novas-oportunidades baseadas no capital intelectual. **Rev Eco & Tec**, Curitiba, v. 25, n. 3, p. 1-8, abr. 2011.

DÁRIO, N. F.; CARVALHO, J. M. **Uma introdução à temática das indústrias criativas**: Definições, características e panorama brasileiro. In: Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste, XVIII, 2013, Bauru.

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo corporativo. Rio de Janeiro: Elsevier. 2008.

ERAUT, M. Como se tornar um profissional melhor – sem ir para a escola. [Entrevista concedida a] PENNA, G.; SPOTORNO, K.; ROSSI, L. **Revista Exame**, ago. 2012. Disponível em: <<https://exame.com/carreira/como-se-tornar-um-profissional-melhor-sem-ir-para-a-escola/>>. Acesso em: 02 ago. 2019.

FAUSTINO, J. P.; MOREIRA, S. V. Indústrias criativas: Mídia, cultura, economia e criatividade. **Revista Intercom**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 211-220, dec. 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-58442017000300211&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 23 ago. 2020.

FIRJAN. 2019. **Mapeamento da indústria Criativa no Brasil**: Edição 2019. Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <<https://www.firjan.com.br/EconomiaCriativa/downloads/MapeamentoIndustriaCriativa.pdf>>. Acesso em: 02 jun. 2019.

FIRJAN. 2014. **Construção civil**: Desafios 2020. Rio de Janeiro, 2020. Disponível: <<https://www.firjan.com.br/construcao-civil/desafios.htm>>. Acesso em: 02 fev. 2020.

FISCHMANN, A.; ZILBER, M. Utilização de indicadores de desempenho como instrumento de suporte à gestão estratégica. In: Encontro da ANPAD, XXIII, 1999. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1999-ae-11.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2020.

FNQ – FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Fundamentos da Excelência. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/aprenda/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao/fundamentos>>. Acesso em 02 jul. de 2020.

FUÃO, F. F. Arquitetura e criatividade. **Arquitetura Revista**, São Leopoldo, v. 4, n. 1, p. 01-14, jun. 2008. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/1936/193615430001.pdf>>. Acesso: 10 jul. 2020.

GENESINI, A. G. **Work Based Learning no ensino superior**: um convite à reflexão sobre o currículo. 2008. 216 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

GOODWIN, P. **Brazil Builds: Architecture New and Old 1652 – 1942**. New York: Museum of Modern Art, 1943.

GRAY, D. A briefing on Work-Based Learning in Assessment Series nº 11. UK: LTSN Generic Centre, 2001.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competing for the future**. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

HAYASI, C. H.; NAKAMURA, M. M.; ESCRIVÃO FILHO, E. Estratégia empresarial e a pequena e média empresa. In: CONGRESSO LATINO AMERICANO DE ESTRATÉGIA, 8º, Anais. São Leopoldo, RS: Editora Unisinos, 1995.

HOWKINS, J. **Economia Criativa** - Como ganhar dinheiro com ideias criativas. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2013.

JONES, C. Design Methods. London: Wiley Bros, 1970.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KIATAKE, M. **Modelo de suporte ao projeto criativo em arquitetura**: uma aplicação da triz – teoria da solução inventiva de problemas. 2004.138 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) - Universidade de São Paulo, São Paulo.

KOLB, D. A. **Experiential learning**: Experience as the source of learning and development. New Jersey: Prentice Hall Inc, 1984.

KOWALTOWSKI, D. K. et al. O processo criativo: relacionando a teoria à prática no ensino do projeto arquitetônico. 1º Seminário Internacional sobre o Ensino do Projeto do Ambiente Construído (SIEPAC), Universidade de São Paulo, 13 e 15 de setembro, 2000.

KOWALTOWSKI, D. C. C. K; CELANII, M. G. C.; MOREIRA, D. C.; PINA, S. A. M. G; RUSCHEL, R. C.; LABAKI, L. C.; PETRECHE, J. R. D. Reflexão sobre metodologias de projeto arquitetônico. Porto Alegre: Ambiente Construído, 2006. Disponível em: <<https://www.seer.ufrgs.br/ambienteconstruido/article/view/3683>>. Acesso em: 10

dez. 2018.

KOWALTOWSKI, D. C.C. K. et al. **O processo do projeto em arquitetura**. São Paulo: Oficina de Textos, 2011.

MAIA, C. Work based Learning: a nova geração do e-learning? **Revista Diálogo Educacional**, Curitiba, v. 8, n. 24, p. 459-472, mai. 2008.

MOTTA, E. L. Da estética da reentrância à estética da elasticidade: A arquitetura vertical residencial em Recife, 1960-2010. **Revista Projetar – Projeto e Percepção do Ambiente**, Natal, v. 3, n. 3, p. 8-20, dez. 2018. Disponível em: <<https://periodicos.ufrn.br/revprojetar/article/view/16532/10977>>. Acesso em: 01 jul. 2020.

MUMFORD, M. D.; REITER-PALMON, R.; REDMOND, M. R. Problem construction and cognition: Applying problem representations in illdefined domains. In: M. A., Runco (Ed.). **Problem finding, problem solving, and creativity**. Fairfax: Ablex Pub, 1994.

NASLAVSKY, G. Arquitetura moderna em Pernambuco entre 1945-1970: uma produção com identidade regional. 5º Seminário Docomomo Brasil Arquitetura e..., 2003. Disponível em: <<https://docomomo.org.br/wp-content/uploads/2016/01/055R.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2020.

OECD. Economic Survey for the United Kingdom. Paris, 2007. Disponível em: <https://www.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-economic-surveys-united-kingdom-2007_eco_surveys-gbr-2007-en>. Acesso em: 01 jul. 2020.

OLIVEIRA, O. J.; MELHADO, S. B. **Como administrar empresas de projeto de arquitetura e engenharia civil**. São Paulo: Pini, 2006.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica**: projeto de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1999.

PEÑA, W.; PARSHALL, S. A. **Problem Seeking**: An Architectural Programming Primer. New York: John Wiley & Sons Inc, 2001.

PONTES, E. L. F.; FURUNO, F.; PEREIRA, L. L. 2014. **Work based Learning na prática**: programa de acompanhamento pedagógico dos professores das disciplinas on-line da universidade guarulhos. Disponível em:

<<http://www.abed.org.br/hotsite/20-ciaed/pt/anais/pdf/306.pdf>>. Acesso em: 28 out. 2019.

PORTER, M. E. **Competitive advantage**: creating and sustaining superior performance. New York: The Free Press, 1985.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**. New York: Free Press, 1985.

RAELIN, J. **Work Based Learning**: Bridging Knowledge and Action in the Workplace. Jossey-Bass: San Francisco, 2000.

RAELIN, J. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data. Work-based learning: bridging knowledge and action in the workplace. 1997. Disponível: <https://www.academia.edu/23925753/Work_Based_Learning_Bridging_Knowledge_and_Action_in_the_Workplace_New_and_Revised_Edition>. Acesso em: 28 jul. 2020.

REIS, A. C. F.; URANI, A. Cidades criativas: perspectivas brasileiras. In: REIS, A. C. F.; KAGEYAMA, P. (Orgs.). **Cidades criativas**: perspectivas. São Paulo: Garimpo de Soluções, 2011. Disponível em: <http://garimpodesolucoes.com.br/wp-content/uploads/2014/09/Livro_Cidades_Criativas_Perspectivas_v1.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2019.

SCOTTÁ, L. Brazil Builds: Architecture New and Old. Repercussão da divulgação da arquitetura moderna brasileira. **Revista AUS**, n. 17, p. 24-29, jan. 2015.

TAKASHINA, N. T.; FLORES, M. C. **Indicadores da qualidade e do desempenho**: como estabelecer metas e medir resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

APÊNDICE 1

Questionário:

Empresa:

Nome do entrevistado:

Profissão:

1. Qual a área de atuação do seu escritório?

Desenvolvimento de projetos: Arquitetônico ou Complementares (estruturas, instalações, paisagismo, entre outros)

Coordenação de projetos

Construção

Acompanhamento e administração de obra

Design de interiores

Urbanismo

Outro: _____

2. Há quanto tempo está no mercado? _____

3. Qual o nicho de mercado?

Projetos residenciais

Projetos comerciais/serviços

Projetos de edifícios de saúde

Projetos industriais

Outro: _____

4. Como é a dinâmica no seu escritório, na prática?

TODA decisão é tomada pelo proprietário (da compra de papel a assinatura de novo contrato)

- NEM TODA decisão é tomada pelo proprietário
- Existe uma estrutura mínima com divisão de papéis para tomada de decisão

5. Para aceitar um novo projeto o que leva em consideração?

- O número de projetistas no escritório
- O número de possíveis terceirizados
- O número de parceiros

Outro: _____

6. Qual o número de Projetistas no seu escritório:

Que atuam tanto na gestão como na produção técnica dos serviços: _____

Que atuam somente na produção técnica dos serviços: _____

7. Quais serviços são terceirizados?

- Projetos
- Animações em 3D
- Especialistas nas ferramentas para Revit ou BIM
- Acompanhamento de obras

Outro: _____

8. Há algum método para decisões estratégicas da empresa?

- Usamos um sistema de gestão completo (integrando todo o escritório)
- Usamos somente um sistema para o financeiro
- Usamos um Aplicativo de gestão de atividades e tarefas (Trello, por exemplo)
- Usamos um Excel muito bem estruturado
- Usamos um Excel básico
- Usamos indicadores em cada área funcional:
Finanças/Vendas/Processos/Pessoas
- Não utilizamos, nenhuma ferramenta

Outro: _____

9. O método que utiliza é suficiente para tomar decisões?

Sim

Não

Outro: _____

10. Você acredita que pratica ações e atividades do planejamento da empresa?

Sim

Não

Outro: _____

11. Após um ano de PDGI que GANHOS considera que teve em seu escritório? (mais de uma alternativa)

Ter um "Pensamento Estratégico"

Ganhos financeiros de crescimento, maior FATURAMENTO

Aumento do LUCRO

Descoberta dos CUSTOS reais do escritório

Aumento do número de CLENTES

Aumento da produtividade da EQUIPE

Não HOUVE ganhos

Outro: _____

12. Como é feita a comunicação entre empresário-projetista, projetista-projetista e projetista-cliente?

Usamos *software* de gestão de projetos

Aplicativos de mensagens

Reuniões presenciais e *on-line*

Visitas

Sistema de gestão empresarial