

EDUARDO AGOSTINI PERELLES

**O ESTUDO DA INFLUÊNCIA DA COMPETÊNCIA NA CONTRATAÇÃO DOS
ESCRITÓRIOS DE ARQUITETURA PARA OBRAS PÚBLICAS**

Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Construção de Obras Públicas da Universidade Federal do Paraná como requisito parcial para obtenção do grau de especialista em Construção de Obras Públicas.

Orientador: Prof. Paulo H. L. Ambrozewicz.

**Curitiba
2008**

Eduardo Agostini Perelles

**O ESTUDO DA INFLUÊNCIA DA COMPETÊNCIA NA CONTRATAÇÃO DOS
ESCRITÓRIOS DE ARQUITETURA PARA OBRAS PÚBLICAS**

Monografia para obtenção do grau de **Especialista em Construção de Obras
Públicas** no **Programa de Pós-Graduação em Construção de Obras Públicas** da
Universidade Federal do Paraná.

Curitiba, 28 de Julho de 2008.

Professor Paulo H. L. Ambrozewicz, M. Eng.

Universidade Federal do Paraná

Orientador

Professor Dr. Hamilton Costa Júnior

Universidade Federal do Paraná

Coordenador

Agradecimentos

Ao professor e orientador da monografia Paulo H. L. Ambrozewicz, pelo rumo firme
e certo.

Aos professores e funcionários da UFPR.

A todos os que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desta
monografia.

RESUMO

PERELLES, Eduardo Agostini. **O estudo da influência da competência na contratação dos escritórios de arquitetura para obras públicas.**

Esta monografia estabelece o conceito de valor e o estudo da influência da competência na contratação dos escritórios de arquitetura. Os elementos estudados nesta monografia limitam-se à influência existente entre a competência e sua relação no fechamento contratual, estudou-se o caso através de uma pesquisa elaborada junto a três escritórios de arquitetura e urbanismo.

Como resultado desta pesquisa verificou-se que o fator competência é o elemento que constitui o maior índice de relevância numa proposta de valor levando em consideração os consumidores, que analisam o que a empresa pretende fazer em resposta às suas necessidades específicas ou para resolver o seu problema.

Palavras Chave: Valor; Competência; Relacionamento; Consumidores.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Contextualização.....	1
1.2 Justificativa.....	2
1.3 Objetivo da Pesquisa.....	2
1.3.1 Definição do problema.....	2
1.3.2 Objetivo geral.....	3
1.3.3 Objetivos específicos.....	3
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	4
2.1 Os componentes da proposta de valor.....	4
2.2 Conceito de valor.....	7
2.2.1 O valor atrai clientes.....	7
2.2.2 O valor energiza as organizações.....	7
2.2.3 O valor exige domínio tanto do processo quanto do propósito.....	7
2.2.4 O valor está no relacionamento que você tem com o seu cliente.....	8
2.3 Competência.....	10
2.4 Processo Decisório.....	12
3 MÉTODO.....	16
3.1 Classificação da pesquisa.....	16
3.2 Estratégia de desenvolvimento da pesquisa.....	16
3.3 Amostra.....	16
3.4 Apresentação dos dados.....	16
4 RESULTADOS (análise e discussão).....	17
5 CONCLUSÕES.....	20
5.1 Quanto aos objetivos do estudo.....	20
5.2 Quanto a recomendações sobre outros estudos.....	20
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	21
APÊNDICE A.....	23

Lista de figuras

Figura 1: Ciclo de atividades do cliente em um escritório de arquitetura....	4
Figura 2: Descrição dos resultados esperados pelos clientes.....	6
Figura 3: Descrição valor – Processo/Propósito.....	8
Figura 4: Aspectos de Desempenho.....	9
Figura 5: Tomada de decisões e os níveis administrativos.....	13
Figura 6: Modelo Clássico de Simon adaptado.....	14
Figura 7: Relação entre dados, processam., inform. e sist. de informação.	14
Figura 8: Gráfico dos percentuais de Competência, Atendimento e Custo.	17
Figura 9: Aspectos de Desempenho – Resultado.....	19

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

O bom momento da economia brasileira e a aprovação de leis benéficas, como por exemplo, o decreto lei nº 5.804/2006 que altera alíquotas do imposto sobre produtos industrializados – IPI incidente sobre alguns produtos do setor, estão mudando o rumo do desempenho da construção civil. Depois de três anos de retração, começam a aparecer sinais de uma retomada de atividade. Esta recuperação não se restringiu a nichos específicos de mercado, mas se expandiu a praticamente todos os segmentos da construção. Muitas empresas ampliaram fábricas ou estão preparando novas plantas. Avanços na legislação são apontados pelos empresários como outros fatores que contribuíram para o setor ganhar confiança (LARCHER, 2005).

Para Jáuregui (2006) “desde a Antiguidade, o arquiteto é o profissional que cuida do hábitat humano. Ele planeja desde o habitar mínimo – a unidade residencial – até a cidade. Não só ao planejamento, mas à execução desse planejamento, quer na escala da habitação, quer na escala da cidade. Em Belo Horizonte, por exemplo, todos os órgãos de planejamento ligados à qualidade de vida urbana contam com arquitetos ou são coordenados por eles – temos profissionais cuidando do tráfego da cidade, do patrimônio histórico, do meio ambiente, etc. Além disso, o arquiteto atua diretamente na construção civil, onde sua presença é mais conhecida. Ele cuida de todos os aspectos que envolvem a convivência na cidade. Os arquitetos-urbanistas oferecem elementos para a articulação política do território e, com isso, contribuem para melhorar a vida da população buscando melhoria dos processos de produção da construção civil” .

Os consumidores e os órgãos municipais, dentro deste panorama, levam em consideração à qualificação do profissional e sua inserção no mercado, que analisam o que a empresa pretende fazer em resposta às suas necessidades específicas ou para resolver o seu problema. Eles são igualmente sensíveis ao modo de fornecimento do serviço, isto é, por um lado à interação com o processo e, por outro, com os funcionários. Os clientes esperam, a seguir, que o serviço

corresponda à promessa que lhes foi feita, e quanto mais o serviço for imaterial, mais eles devem confiar no profissionalismo da empresa (TÉBOUL, 1999).

1.2 Justificativa

De acordo com Corrêa (2002), “a maneira de se conseguir clientes fiéis e retidos, se faz por meio de um pacote de valor ofertado que o torne mais do que simplesmente satisfeito transformando-o num entusiasmado “vendedor” do serviço.”

Ainda segundo Corrêa (2002), a decisão de compra depende tanto do custo assim como do valor a ele atribuído:

Mesmo numa economia de mercado estável e concorrencial, em que o preço de qualquer bem é dado pelo equilíbrio entre sua oferta e sua demanda, a empresa sempre dispõe de alguma margem de manobra para alterar esse preço teoricamente dado. Ou seja, os custos de produção e o preço de serviço similar dado pelo mercado devem ser encarados como um referencial para a definição para a demanda de preços da empresa e o preço realmente praticado deve prioritariamente considerar o “valor” percebido pelo cliente de cada segmento do mercado pretendido. Por isso é importante identificar quais os aspectos que o cliente considera mais importantes em sua valorização do serviço requerido.

A importância fundamental em se estudar a relação da competência de uma empresa numa cadeia de valor para um escritório de arquitetura-urbanismo baseia-se no fato de que a indústria da construção civil está diretamente relacionada com a qualidade de vida da população, encontrando soluções de urbanismo e produzindo edificações indispensáveis ao bem estar e a evolução da sociedade, e vai além disso ao planejar e executar a infra-estrutura imprescindível para a produtividade da sociedade (CASAROTTO *et al.*, 2001).

1.3 Objetivo da pesquisa

1.3.1 Definição do problema

O problema estudado neste trabalho pode ser definido na seguinte questão: Qual a relação (influência, dependência) da competência na contratação dos escritórios de arquitetura por parte dos clientes?

1.3.2 Objetivo Geral

Identificar o quanto a competência de um escritório de arquitetura é valorizada no processo de decisão de compra de um projeto arquitetônico por parte do cliente e/ou empresa interessada.

1.3.3 Objetivos Específicos

- Definir o conceito de valor;
- Definir o conceito de competência;
- Identificar como é o processo decisório;
- Estudar o caso de três escritórios de arquitetura verificando qual o principal aspecto de desempenho a ser tomado como meta;
- Estabelecer a importância da competência na decisão de compra.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Os componentes da proposta de valor

Fornecer um serviço a um cliente é realizar no seu lugar certo número de atividades. A melhor maneira de decidir em quais atividades atuar consiste em analisar o ciclo de atividade do cliente. O ciclo de atividades de um cliente em um escritório de arquitetura consiste em essencialmente: desenvolver o estudo preliminar, o anteprojeto, o projeto executivo/detalhamento e o projeto de aprovação em órgãos públicos. Quanto mais exigente o cliente, mais personalizadas serão as atividades em detrimento de certo cliente, aumentando com isso o valor do projeto (TÉBOUL, 1999).

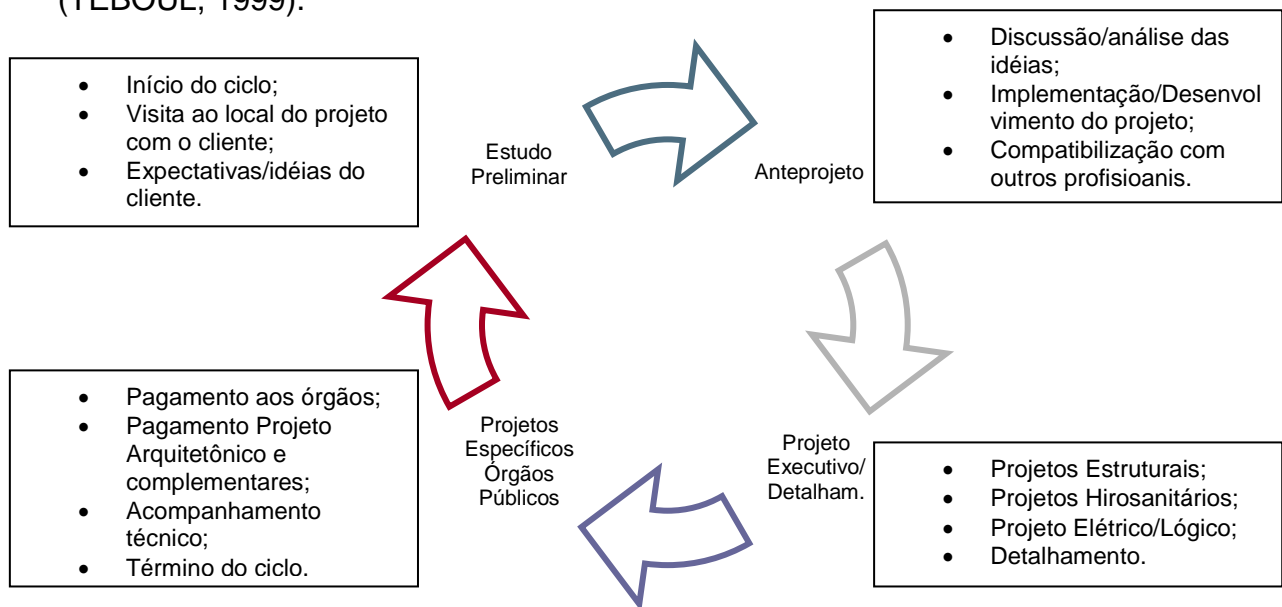


Figura 1: Ciclo de Atividades do cliente em um escritório de arquitetura.

As interações dos clientes com o processo projetual responde à três aspectos essenciais: O tempo de resposta através da rapidez do atendimento, a facilidade de acesso pela localização e horários e os fatores de meio ambiente, como o grau de conforto, apresentação, a decoração, os produtos, a documentação e as amostras (TÉBOUL, 1999).

Os funcionários e o arquiteto devem provar certo número de qualidades fundamentais: empatia, atenção e consideração, através do cuidado, atenção e tratá-lo com cortesia e respeito. Responsabilidade e disponibilidade, devendo a equipe estar sempre flexível na aplicação dos procedimentos. Continuidade do relacionamento, tendo como conseqüência uma familiaridade com o lugar, os

procedimentos e a equipe. Experiência enriquecedora, tratando-se de criar um bom ambiente graças à participação dos clientes, o bom convívio e o bom humor. A credibilidade e a confiabilidade dos resultados são fundamentais neste processo de conquista do cliente, visto que é difícil apreciar o serviço antes de ele ter sido fornecido (e mesmo nesse caso, certos aspectos podem permanecer intangíveis), os clientes estarão ligados a tudo o que puder reforçar sua confiabilidade e sua segurança. Este resseguro pode ser realizado de diferentes formas: pelo profissionalismo e competência da equipe, trazendo provas materiais através de referências ou experiências anteriores e, de maneira geral, através da imagem e da reputação (TÉBOUL, 1999).

A confiança é uma necessidade primária. O cliente conta com que o arquiteto vai entregar o serviço/projeto prometido, sempre que solicitado, no horário estipulado e sem falta. Cumprir com as promessas está no âmago da qualidade do serviço. A recuperação está ligada à confiança. O cliente espera que, no caso de um incidente, o arquiteto/empresa tenha condições de “dar a volta por cima” nessa situação e lhe ofereça uma reparação rápida. Embora a confiança e a recuperação não possam ser consideradas antes da prestação do serviço no que diz respeito à expectativa do cliente e sua apreciação projetual. É evidente que os clientes querem pagar o menos possível. Mas, apesar da sua importância, o preço não é um elemento necessariamente determinante na decisão de uma compra. Deve ser considerado dentro do seu valor relativo. O valor percebido pelo cliente pode ser estimado fazendo a relação entre os elementos-chave da proposta de valor e o preço que ele está disposto a pagar (TÉBOUL, 1999).

O que interessa, na ocasião, é responder às perguntas seguintes:

- Levando em conta sua dimensão imaterial, como fixar para o serviço um preço que reflita seu verdadeiro valor para o cliente?
- Como fazer com que o cliente pague pelo conjunto da prestação de serviço que ele recebe? O preço deve ser global ou os diferentes serviços do conjunto devem ser detalhados e pagos em separado?

A partir dos cinco elementos que são os resultados, o processo, os funcionários, a confiabilidade e o preço, o perfil da proposta de valor pode ser determinado. Isto não significa, é claro, que todos esses critérios sejam satisfeitos

no mesmo nível. O papel da proposta de valor será, pelo contrário, o de determinar quais deles deverão ser considerados como sendo os mais importantes para o segmento visado. Certas dimensões fundamentais serão então definidas como sendo comuns a todas as propostas de certo tipo de serviço; outras servirão para diferenciar a proposta de valor no espírito do consumidor. De todas as formas, a quantidade de dimensões a serem consideradas deverá ser limitada, pois os consumidores não podem memorizar um número muito grande. Graças ao ciclo de atividade, que poderemos também chamar ciclo de valor, é possível analisar em detalhes os diferentes elementos das propostas de valor. A proposta de valor poderá ser construída decidindo-se o que tem valor para o cliente em cada etapa do ciclo de atividade, e isto é função dos quatro critérios: o resultado esperado e o nível de personalização; o modo de interação do cliente com o processo e os funcionários; como assegurar a credibilidade e a confiabilidade e o nível de preço aceitável (TÉBOUL, 1999).

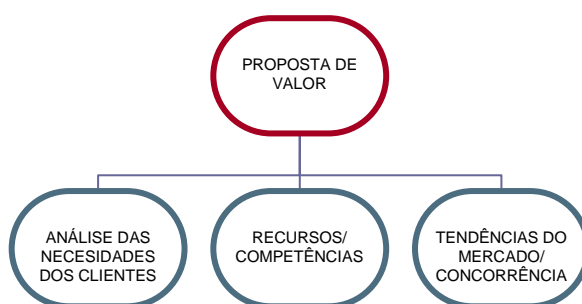


Figura 2: Descrição dos resultados esperados pelos clientes.

Fonte: Adaptado de TÉBOUL, James. *A era dos serviços*. Rio de Janeiro: Qualimark Ed., 1999.

A criação de valor de um escritório de arquitetura pode utilizar-se da informática através da internet, pois através do mundo virtual pode-se também construir novos modelos de transações de serviço como, no caso dos escritórios de arquitetura, criar possibilidades de a empresa fornecer acompanhamento on-line dos processos burocráticos (órgãos municipais, estaduais, etc.), sem cobrar nada a mais por isso, fornecer aos clientes oportunidades de acesso a fornecedores da confiança do escritório, nas diversas etapas do processo construtivo, assim como ser um veículo importante de marketing fornecendo dados importantes do escritório e currículo perante o mercado (CORRÊA, 2002).

2.2 O conceito de valor

O conceito de valor que está diretamente relacionado com a busca pelo foco de trabalho da empresa (escritório). Este descreve os benefícios e os resultados esperados pelos clientes – pessoas físicas, e jurídicas (construtoras) (CORRÊA, 2002).

2.2.1 O valor atrai clientes

Os clientes usam uma equação simples quando tem uma necessidade premente por algo, o cliente usa: **VALOR = OBTEVE/CUSTO.** As empresas de maior sucesso na atualidade são as chamadas criadoras de valor, pois decidem com cuidado com qual tipo de cliente atender e procuram otimizar a equação já citada $Valor=Custo/Obter$. Maximizando o valor para os seus clientes com o objetivo de derrotar a concorrência. A razão ideal entre obter e custos pode ser traduzida em produtos e serviços de todo tipo e nível de preço. O importante para a empresa criadora de valor é saber o cliente visado saber o que eles querem, tendo com isso uma razão entre obteve e custo que seja o valor ideal para eles. Sendo este o único fator que realmente atrairá eles (Videoteca Siamar, 2006).

2.2.2 O valor energiza as organizações

O valor sempre foi uma arma importante no mundo dos negócios tendo este nome ou não. Ao longo dos anos as empresa utilizaram esta força de maneira fragmentada, através de programas de melhorias, sendo às vezes demasiada para as pessoas que trabalham na organização, sendo por vezes punitiva. As pessoas atualmente estão sofrendo com esgotamento por iniciativa. O valor tem a força de melhorar esta situação não melhorando o espírito das mesmas, sentindo-se mais positivas quanto ao seu trabalho, e descobrem que a busca do valor energiza as organizações (Videoteca Siamar, 2006).

2.2.3 O valor exige domínio tanto do processo quanto do propósito

Para poder criar valor uma empresa precisa ter domínio sobre dois tipos de atividades, as que se referem ao processo e as que se referem ao propósito. As atividades criadas para melhorar as operações internas de uma empresa são atividades de processo, melhorar custos, trabalhar melhor, racionalizar processos,

operar com maior eficácia. As atividades voltadas para fazer compreender melhor os seus clientes do mercado são as atividades chamadas de propósitos. Quem são os nossos clientes, de que eles precisam como podemos atender às suas necessidades, nos comunicarmos melhor com eles, para onde o mercado está indo, resumindo qual é o nosso propósito, porque estamos fazendo o que fazemos. As organizações criadoras de valor são as empresas que dominam tanto as atividades de propósito quanto as de processo. As empresas criadoras de valor não tem dúvida quanto às características dos clientes que querem servir. Compreendem quais são os obteves e os custos para esses grupos de clientes. E tem processos eficazes para cumprir com as promessas de valor. É preciso que a empresa criadora de valor efetue uma retro alimentação constante das necessidades dos clientes(suas necessidades atuais) (Videoteca Siamar, 2006).

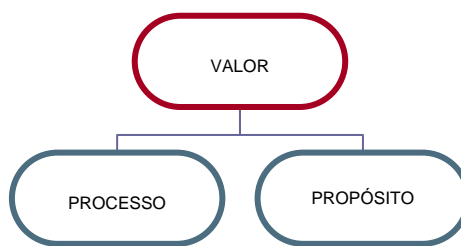


Figura 3: O valor exige domínio tanto do processo quanto do propósito em uma empresa.

Fonte: Adaptado de videoteca Siamar, 2006.

2.2.4 O valor está no relacionamento que você tem com o seu cliente

O valor não está nem no cliente, nem no fornecedor. O valor está presente em ambos. O valor está no relacionamento que você tem com o seu cliente. As empresas criadoras de valor compreendem isso, e percebem que o relacionamento inclui muito mais que um sorriso e boas maneiras, compreendem que engloba todos os princípios e o modo com interage com os clientes, pessoalmente, através de sistemas, operações ou o que quiserem. Elas concluíram que as formas tradicionais de se interagir com o cliente não são mais o bastante. Que a pesquisa tradicional de satisfação do cliente deve buscar saber o que é importante para você o que tem valor para seus clientes, quais forma os obteves deles e os custos, deve-se, portanto haver uma nova forma de interação. Fazendo descobertas críticas sobre si mesmo, sobre seus clientes, sobre seu ramo de atividade em que trabalham e sobre o poder da força do valor (Videoteca Siamar, 2006).

Para ser efetuada com êxito uma proposta de valor em relação a um escritório de arquitetura é necessário levar em conta o conteúdo e o processo de estratégias de operações dirigido ao cliente alvo (CORRÊA, 2002).

A forma mais usual de se pensar a estratégia de operações é dividi-la em “conteúdo da estratégia de operações” e “processo de estratégia de operações”.

O conteúdo refere-se ao conjunto de aspectos de competitividade (também chamados critérios competitivos) relevante para a operação em análise e ao entretenimento de suas inter-relações, assim como ao conjunto de padrões de decisão sobre recursos operacionais que tenha impacto estratégico;

O processo refere-se aos procedimentos que a organização opta por adotar que identifiquem, com base em todos os grupos de interesse influentes (clientes, concorrentes, governo, Ongs, competências internas da própria operação e outras), quais são as prioridades de ação estratégica para obtenção do conjunto de características de desempenho necessário à organização que atinja seus objetivos (CORRÊA, 2002).

O conteúdo das estratégias de operações baseiam-se nos objetivos – aspectos de desempenho (CORRÊA, 2002).



Figura 4: Os aspectos de desempenho - critérios usados pelos clientes para avaliar seu nível de satisfação.

Fonte: Adaptado de CORRÊA, Henrique L., CAON, Mauro. *Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes*. São Paulo: Atlas, 2002.

É importante observar que, se há relações conflituosas entre determinados pares de aspectos de desempenho (consistência e a flexibilidade, por exemplo) há também pares de aspectos de desempenho que não só não representam conflito (*trade-off*), mas podem muito bem auxiliar-se mutuamente. Isso significa que a consistência pode auxiliar a organização a melhorar seu desempenho em custo (CORRÊA, 2002).

Estes conflitos podem ser úteis para identificar possíveis problemas de desfocalização de operações. Uma vez que uma operação descobre que precisa disparar ações para que seus níveis de desempenho alterem-se em determinados aspectos, é necessário entender quais são essas ações. Um gestor estratégico de decisões tem de entender quais são os recursos que merecerão prioridade na alocação de esforço de desenvolvimento. Isso porque é por meio do desenvolvimento de recursos específicos que a empresa criará as competências certas e necessárias para alterar estrategicamente seu nível futuro de desempenho em determinado aspecto (CORRÊA, 2002).

2.3 Competência

O dicionário Webster (1981) define competência na língua inglesa como: “qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para uma determinada tarefa”. Esta definição, bastante genérica, menciona dois pontos principais ligados à competência: conhecimento e tarefa. O dicionário de língua portuguesa Aurélio (1985) enfatiza, em sua definição, aspectos semelhantes: capacidade de resolver qualquer assunto, aptidão, idoneidade e introduz outro: capacidade legal para julgar pleito.

Competência é a capacidade de mobilizar conhecimentos, valores e decisões para agir de modo pertinente numa determinada situação. Portanto, para constatá-la, há que considerar também os conhecimentos e valores que estão na pessoa e nem sempre podem ser observados (MELLO, 2003).

Competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa. O seu oposto, ou o seu antônimo, não implica apenas a negação desta capacidade, mas guarda um sentimento pejorativo, depreciativo. Chega mesmo a sinalizar que a pessoa se encontra ou se encontrará brevemente marginalizada dos circuitos de trabalho e de reconhecimento social (FLEURY, 2000).

Competências e habilidades pertencem à mesma família. A diferença entre elas é determinada pelo contexto. Uma habilidade, num determinado contexto, pode ser uma competência, por envolver outras subhabilidades mais específicas. Por exemplo: a competência de resolução de problemas envolve diferentes habilidades — entre elas a de buscar e processar informação (MELLO, 2003).

Mas a habilidade de processar informações, em si, envolve habilidades mais específicas, como leitura de gráficos, cálculos etc. Logo, dependendo do contexto em que está sendo considerada, a competência pode ser uma habilidade. Ou vice-versa. Para ser competentes, precisamos dominar conhecimentos. Mas também devemos saber mobilizá-los e aplicá-los de modo pertinente à situação. Tal decisão significa vontade, escolha e, portanto, valores. E essa é a dimensão ética da competência. Que também se aprende, que também é aprendida (MELLO, 2003).

A capacidade de tomar decisões e a experiência estão estreitamente relacionadas na operação de uma competência. Tomar uma decisão, muitas vezes, implica certo grau de improvisação, mas uma improvisação orientada pela experiência. Não é por outro motivo que um piloto treina centenas de horas de vôo antes de ser considerado apto a comandar um Boeing. É essa experiência que dá ao piloto condições de tomar uma decisão pertinente (MELLO, 2003).

Desta forma verifica-se que a competência só pode ser constituída na prática. Não é só o saber, mas o saber fazer. Aprende-se fazendo, numa situação que requeira esse fazer determinado. Esse princípio é crucial para a educação. Se quisermos desenvolver competências, deve-se ir além do ensino para memorização de conceitos abstratos e fora de contexto. É preciso aprender para o que serve o conhecimento, quando e como aplicá-lo. Isso é competência (MELLO, 2003).

Nesta perspectiva, o conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Em outras palavras, a competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém. Embora o foco da análise seja o indivíduo, a maioria dos autores americanos sinaliza a importância de se alinharem as competências às necessidades estabelecidas pelos cargos, ou posições existentes nas organizações (FLEURY, 2000).

O atendimento e o acompanhamento durante todo este processo são fundamentais para a fidelização do cliente que ao estar devidamente assessorado sente-se seguro a concluir toda a etapa construtiva (MELLO, 2003).

O processo de compra de um escritório de arquitetura está diretamente relacionado com o produto final ao cliente estabelecido. Como foco e meta de disponibilizar aos seus clientes projetos que atendam às exigências de qualidade, funcionalidade, estética e segurança. Os produtos finais de toda esta organização devem refletir estes princípios básicos (MELLO, 2003).

As opiniões geradas são consideradas fundamentais ao processo de venda boca a boca, que estabelece o principal processo de venda dos serviços e projetos de um escritório de arquitetura e urbanismo. A satisfação dos clientes com os resultados ocasionaria construções cada vez melhores e, desta forma, agradariam aos mais variados públicos (MELLO, 2003).

2.4 Processo decisório

As atividades realizadas nas empresas, segundo Hoppen (1992), podem ser divididas essencialmente em resolução de problemas (definição de objetivos e a definição de ações possíveis) e tomada de decisões (definição de critérios de avaliação e seleção de ações alternativas).

Segundo Kendall e Kendall (1991) “a tomada de decisão pode ser relacionada com os níveis de administração de uma organização (operacional, tático

e estratégico)”. A figura 5 mostra as diferenças na tomada de decisão através de uma variação que vai do nível operacional ao estratégico.

Nível Operacional		Nível Estratégico
Curto Prazo	← HORIZONTE DECISÃO →	Longo Prazo
Geralmente Simples	← OBJETIVO DECISÃO →	Geralmente Múltiplos
Fácil	← IDENTIFICAÇÃO PROBLEMA →	Difícil
Geralmente Estruturados	← NATUREZA PROBLEMA →	Geralmente Semiestruturados
Fácil de Articular	← CONJUNTO ALTERNATIVAS →	Difícil de Articular
Repetitiva	← NATUREZA DECISÕES →	Única
Principalmente Analítico	← ESTILO DECISÃO →	Principalmente Heurístico

Figura 5: Tomada de decisões e os níveis administrativos.

Fonte: Kendall e Kendall (1991)

Segundo Kendall e Kendall (1999), as decisões variam de incerteza à certeza. Como situação de certeza entende-se o conhecimento total das alternativas e de todas as conseqüências de cada alternativa. Já a situação de incerteza corresponde ao conhecimento parcial das alternativas e o desconhecimento da probabilidade associada a cada resultado possível para uma alternativa. A informação e a experiência aumentam o grau de certeza numa situação de tomada de decisão.

Vários modelos para a caracterização do processo decisório podem ser identificados na literatura. Conforme o modelo clássico de Davis e Olson (1987), este processo decisório é formado por quatro fases:

- **Inteligência** (investigação): coleta de dados, observação do ambiente e descoberta dos problemas ou oportunidades. O desafio consiste na dificuldade em se obter dados complexos e exatos e gerar informações realmente significativas para a decisão;
- **Desenho** (projeto): inclui o desenho sistemático do problema, criação de alternativas e avaliação dos resultados. Os pontos fundamentais desta fase

são a limitação do problema, tornando-o manejável, a criação de verdadeiras alternativas e o desenvolvimento de critérios e modelos para avaliá-las;

- **Escolha:** consiste na seleção de uma alternativa. Nesta fase, o desafio está em conciliar os objetivos e interesses conflitantes, incorporando incertezas e gerenciando grupos de processo de decisão;
- **Implementação:** é a fase de colocar a decisão em execução. Inclui explicar a decisão às pessoas envolvidas, construir um consenso e criar o compromisso de seguir a decisão. O ponto-chave para a implementação é garantir que tanto a decisão quanto suas implicações foram entendidas e que a alternativa será seguida por todos.

DADOS



Figura 6: Modelo Clássico de Davis e Olson.

Fonte: adaptado de Davis e Olson (1987).

Segundo Campbell (1977), o sistema de informação é fundamental no apoio ao processo decisório e às operações da empresa. A transformação dos dados em informação é realizada nos sistemas de informação, cuja conversão necessita de conhecimento. O sistema de informação é definido por Dias (1985) como um esforço organizado para fornecer informações que permitam à empresa decidir e operar. A figura 7 mostra a relação, de uma forma simplificada, entre dados, processamento, informação e sistemas de informação.



Figura 7: Relação entre dados, processamento, informação e sistemas de informação.

Fonte: adaptado de Dias (1985).

Outro aspecto importante a ser considerado é a forma como os decisores reagem à informação, uma vez que ela só possui valor para a organização se for realmente utilizada. Segundo Laudon e Laudon (1994), a organização sofrerá

mudanças com a introdução de um sistema de informação, em função de novas formas de trabalho, alteração da natureza e velocidade das atividades, etc., devendo considerar não só os aspectos tecnológicos mas também os usuários (decisores). Fatores humanos e organizacionais influem no êxito da implementação dos sistemas de informação, uma vez que as pessoas são responsáveis pela entrada de dados, instrução ao sistema e utilização da informação produzida por este.

3 MÉTODO

3.1 Classificação da pesquisa

Realizou-se um estudo de caso com três escritórios de arquitetura A, B e C, nos quais os arquitetos responderam a perguntas vinculadas à aspectos de desempenho. A pesquisa partiu do ponto de vista da visão que os arquitetos têm das necessidades e visão dos clientes perante o desenvolvimento do seu trabalho.

3.2 Estratégia de desenvolvimento da pesquisa

Elaborou-se uma pesquisa em loco com os arquitetos e embasada no referencial teórico já citado (ver **APÊNDICE A**). Sendo esta objetiva e com itens analisando os aspectos de desempenho o arquiteto sob seu ponto de vista ponderaria os itens prioritários de maior relevância, assim como os secundários e terciários, para a fidelização e contratação do cliente ao seu trabalho. A análise do público alvo assim como o acesso da mesma à internet foram também aspectos que constaram na pesquisa.

3.3 Amostra

Os escritórios de arquitetura e urbanismo entrevistados atuam na área de construção civil sem um foco específico. Construção de casas, condomínios, edifícios comerciais públicos e privados, edifícios residenciais e reformas são alguns dos empreendimentos citados. Tendo como público alvo clientes e empresas interessadas em qualidade e bom atendimento com custo dentro de suas possibilidades.

3.4 Apresentação dos dados (entrevista)

Ao convidar as empresas para participar do estudo deixou-se claro que este não pretendia interferir no desenvolvimento normal dos trabalhos da empresa. Os dados colhidos durante a entrevista foram demonstrados estatisticamente para melhor análise e compreensão.

As medidas estatísticas utilizadas para a descrição das informações foram: a comparação de frequências (proporção) e apresentação de dados por meio de gráficos de barras.

4 RESULTADOS (análise e discussão)

Segundo as pesquisas o profissional envolvido no trabalho mostra como porta de entrada ao seu estabelecimento uma boa comunicação com o cliente, mas o fator primordial para a reincidência do mesmo é o fator competência, pois caso o projeto não fosse compatível ou superior às expectativas do cliente, este não retornaria.

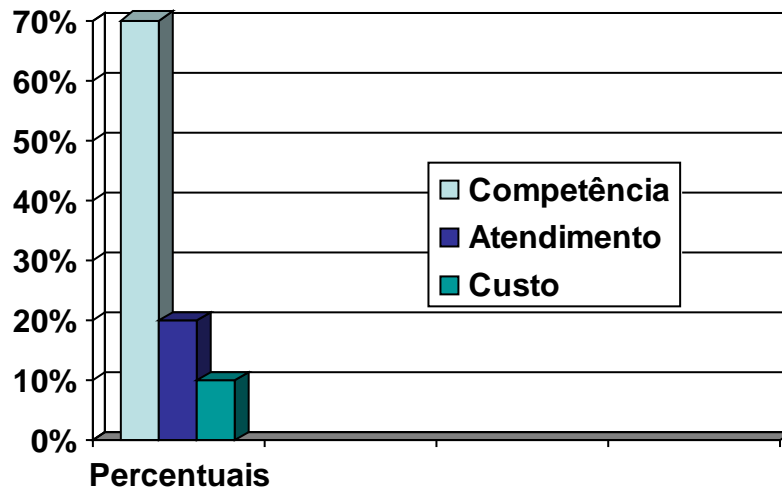


Figura 8: Gráfico dos percentuais de Competência, Atendimento e Custo

Como segundo fator de decisão de compra, o atendimento é o mais importante, pois o cliente deve-se sentir-se bem atendido e com espaço para se expressar e sanar suas necessidades e anseios.

O custo entra como terceiro fator de decisão de compra, mas percebe-se pelos outros fatores que este é o de menor importância, pois o cliente paga o valor necessário para ter o que realmente deseja.

O acesso dos clientes via internet foi um fator preponderante para a divulgação do trabalho de todos os profissionais entrevistados. Mas a comunicação inter-pessoal que existe entre profissional e cliente é a que mais cria condições de contratação.

Nos três escritórios de arquitetura que foram estudados a competência foi colocada como o fator de primeira importância, pois, segundo os arquitetos, sem uma devida qualificação desde o projeto conceitual, que inclui o estudo de soluções alternativas, a racionalização do programa, a definição dos partidos tecnológicos, o dimensionamento funcional do objeto e de suas partes, o preparo de arranjo geral

esquemático, a listagem das autorizações legais requeridas para a implantação das obras, assessorias técnicas em assuntos especializados, bem como arbitragem, avaliações e estudos organizacionais relacionados com empreendimentos de arquitetura, gerenciamento que inclui as atividades de acompanhamento técnico da construção, e principalmente, as tarefas de coordenação e administração não seria possível fidelizar o cliente.

Segundo os arquitetos as empresas de projeto e/ou gerenciamento devem transparecer:

- as competências necessárias para o pessoal que executa trabalhos que afetam a qualidade do projeto;
- o treinamento ou tomar outras ações para satisfazer essas necessidades de competência;
- eficácia das ações tomadas;
- que o seu pessoal estar consciente quanto à pertinência e importância de suas atividades e de como elas contribuem para a consecução dos objetivos da qualidade do projeto, mantendo registros apropriados da educação, treinamento, habilidades e experiência.

Para alcançar este nível de competência esperado, segundo os arquitetos, as empresa de projeto e/ou gerenciamento devem, prover e manter a infra-estrutura necessária para alcançar a conformidade com os requisitos e a qualidade exigida do projeto. A infra-estrutura inclui, por exemplo:

- o escritório deve ter espaço de trabalho e instalações associadas;
- serviços de apoio tais como transporte ou comunicação;
- equipamentos de processo, tanto “hardware” quanto “software” adequados às necessidades.

E isto só se consegue através de um planejamento e implementação dos processos necessários de monitoramento, medição, análise e melhoria para:

- demonstrar a conformidade do projeto;
- assegurar a conformidade do sistema de gestão;

- melhorar continuamente a eficácia do sistema de gestão.

Isso deve incluir a determinação dos métodos aplicáveis, incluindo técnicas estatísticas, e a extensão de seu uso.

Após as entrevistas o quadro de critérios utilizados, sob o ponto de vista dos arquitetos, foi qualificado sob três aspectos (figura 9). O primeiro é o aspecto ganhador, os aspectos que atraem os clientes à empresa. O segundo é o aspecto qualificador, que atua de maneira indireta mas agrega valor ao cliente. E o terceiro é o aspecto pouco relevante, aspectos estes de menor importância aos clientes.



Figura 9: Os aspectos de desempenho - critérios usados pelos clientes para avaliar seu nível de satisfação.

Fonte: Adaptado de CORRÊA, Henrique L., CAON, Mauro. *Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes*. São Paulo: Atlas, 2002.

★ Aspecto ganhador perante os clientes ★ Aspecto qualificador ★ Aspecto pouco relevante

Para os arquitetos a empresa deve determinar e gerir as condições do ambiente de trabalho necessárias para alcançar a conformidade com os requisitos do projeto, planejando e desenvolvendo os processos necessários para a sua realização, demonstrando prioritariamente valor aos seus clientes. Realizando, desta forma, um *feedback* sobre si, seus clientes, seu ramo de atividade em que trabalham, seus processos e sobre o valor e metas que constantemente está visando atingir.

5 CONCLUSÕES

5.1 Quanto aos objetivos do estudo

O objetivo deste estudo tratou de identificar o estudo da influência da competência na contratação dos escritórios de arquitetura, ou seja, de compra de um projeto. A relação estabelecida teve como base os aspectos de desempenho mais valorizados por um escritório de arquitetura e urbanismo.

Para se alcançar o objetivo geral, buscou-se atingir outros objetivos específicos que permitiram fundamentar as conclusões do estudo. Assim, apresentou-se as considerações e conclusões sobre o alcance de cada um deles. Identificou-se o grau de contribuição da competência para o fechamento contratual. Descreveu-se os aspectos de desempenho. Demonstrou-se o principal aspecto de desempenho e a sua relação de fidelização no fechamento contratual e relacionou-se e avaliou-se seu grau de importância da competência na meta e foco de um escritório de arquitetura e urbanismo.

5.2 Quanto a recomendações sobre outros estudos

Recomendam-se outros estudos, complementares a este, com o objetivo de estabelecer conceitos de competência aplicáveis aos escritórios de arquitetura e urbanismo, assim como em outras áreas diretamente vinculadas à arquitetura.

Estes estudos contribuem para a relação arquiteto e cliente dada a freqüente importância atribuída ao profissional do ramo. Com isso os resultados esperados satisfazem em termos econômicos e de desempenho ambas as partes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CAMPBELL, B. J. **Understanding information Systems: foundations for control**. Massachusetts: Winthrop Publishers, 1977.
- CASAROTTO FILHO, Nelson e PIRES, Luis Henrique. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CORRÊA, Henrique L., CAON, Mauro. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. São Paulo: Atlas, 2002.
- DAVIS, G. B. e OLSON, M. **Sistemas de información Gerencial**. Bogotá: McGraw-Hill, 1987.
- DIAS, D. S. **O sistema de informação e a empresa**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos. Editora S.A., 1985.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Aurélio. Rio de Janeiro: Nova Fronteira Ed., 1985.
- FLEURY. A. C. C. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.
- HOPPEN, N. **Resolução de problemas, tomada de decisão e sistemas de informação**. Porto Alegre: SEBRAE, 1992. (Caderno de Administração Geral)
- JÁUREGUI, JORGE MARIO. **Geografia y Geometria en América Latina**, Revista Casa de las Américas Nº 224, Cuba, La Habana, Julio-septiembre de 2006.
- KENDALL, K. E. e KENDALL J. E. **Análisis y diseño de sistemas**, MÉXICO: Prentice-Hall. Hispoamericana, 1991.
- KENDALL, K. E. e KENDALL J. E. **Systems analysis and design**. 4 ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1999.
- LARCHER, JOSÉ VALTER. **Diretrizes para Expansão da Habitação de Interesse Social sob a Ótica do Sistema Construtivo**. 2005. 0 f. Dissertação (Mestrado em Programa de Pós Graduação em Construção Civil) - Universidade Federal do Paraná.
- LAUDON, K. C. e LAUDON, J. P. **Management information Systems: organization and technology**. 3 ed. New York: Macmillan, 1994.
- MELLO, GUIOMAR NAMO DE. **Ciclo de Aprendizagem**, Revista Nova Escola, edição 160, Rio de Janeiro, Março de 2003.

SIAMAR, VIDEOTECA. São Paulo, 2006.

TÉBOUL, James. **A era dos serviços**. Rio de Janeiro: Qualimark Ed., 1999.

WEBSTER. **Webster's third new international dictionary of the english language, unabridged**. Springfield: G. & G. Merriam, 1981.

APÊNDICE

RELATÓRIO DA ENTREVISTA

- a) Qual é o elemento mais valorizado pelos clientes no seu escritório que o fizeram manter-se fiel ao seu trabalho?
1. **Acesso:** Facilidade de acesso físico (proximidade, conveniência). Facilidade de acesso remoto (vários meios possíveis, por exemplo, telefone, internet).
 2. **Velocidade:** Rapidez para iniciar o atendimento (tempo gasto pelo cliente antes de o atendimento começar, por exemplo). Rapidez para executar o atendimento/ serviço (tempo que decorre desde o início do atendimento até o final da entrega do serviço).
 3. **Consistência:** grau de ausência de variabilidade entre a especificação e a entrega do serviço.
 4. **Competência:** grau de capacitação (e.g., técnica) da organização para prestar o serviço.
 5. **Atendimento:** grau de atenção dada pelos funcionários de contacto, disposição para atender ao cliente e auxiliá-lo. Grau de simpatia, educação e cortesia dos funcionários de contacto.
 6. **Flexibilidade:** Grau de capacitação para alterar o pacote de serviços para que melhor se adeque à expectativa corrente do cliente. Rapidez e facilidade com a qual se executam alterações no pacote de serviço.
 7. **Segurança:** Nível de segurança pessoal do cliente (ou do bem pertencente ao cliente) que passa pela prestação do serviço.
 8. **Custo:** Custo, para o cliente, de ser cliente. Inclui o preço, mas pode abranger custos adicionais, como por exemplo, o custo de ter acesso ao processo do serviço.
 9. **Integridade:** honestidade, sinceridade e justiça com que o cliente de serviços é tratado. Confiança de que o prestador honrará a garantia do serviço caso algo dê errado.
 10. **Comunicação:** Habilidade de o prestador de serviço comunicar-se com o cliente numa forma desejável (inteligível, com freqüência, interação e riqueza de informação adequadas).
 11. **Limpeza:** Asseio e arrumação das instalações do serviço.
 12. **Conforto:** Nível de conforto oferecido pelas instalações do serviço.

13. **Qualidade dos bens:** Qualidade da especificação dos bens materiais que são parte do pacote de valor entregue (nível das especificações em si). Qualidade de conformidade dos bens materiais (quando se encontram conforme as especificações).

14. **Estética:** Aparência e ambiente das instalações do serviço.

15. **Qualidade percebida:** Imagem de qualidade do fornecedor.

b) Este item escolhido foi fundamental para a decisão de compra de seu cliente?

Sim/Não e Porque?

c) Qual o segundo critério que mais foi valorizado dentro da lista. Caso não se encontre na lista qual outro valor de maior importância que poderia ser acrescentado?

d) Qual o público alvo de seu escritório?

e) Seus clientes valorizam o acesso ao seu escritório via internet?