



(...) Graduação (X) Pós-Graduação  
( ) Artigo completo ( ) Relato de prática (X) Resumo expandido

## GESTÃO SIMPLIFICADA PARA PEQUENOS ESCRITÓRIOS DE ARQUITETURA E ENGENHARIA

**Andressa Raíra P. Heck**  
Universidade Federal de Santa Maria  
andressa.pisney@acad.ufsm.br

**Fabiane Vieira Romano**  
Universidade Federal de Santa Maria  
fabiane.v.romano@ufsm.br

### RESUMO

Micro e pequenas empresas de arquitetura e engenharia ocupam posição predominante no mercado brasileiro, mas frequentemente operam com estruturas enxutas, acúmulo de funções pelos sócios e baixa formalização de processos. Nesse contexto, este trabalho analisa fragilidades recorrentes na gestão desses escritórios e propõe um modelo simplificado de organização voltado à sua realidade operacional. Adota-se uma abordagem exploratória, fundamentada em literatura da área e na análise comparativa de seis escritórios de arquitetura e engenharia de pequeno porte, com foco em práticas de gestão comercial, organizacional e de projetos. Os resultados indicam recorrência de problemas como precificação empírica, gestão comercial passiva, informalidade contratual, ausência de indicadores de desempenho e baixo registro de conhecimento organizacional. Em resposta, propõe-se um modelo prático de gestão com Trello, estruturado em três quadros integrados — marketing, comercial e projetos —, com foco em centralização da informação, organização visual do fluxo de trabalho e apoio à tomada de decisão. Conclui-se que a formalização simplificada de processos, associada a ferramentas acessíveis, pode contribuir para maior sustentabilidade, previsibilidade e aprendizagem organizacional em escritórios de pequeno porte.

**Palavras-chave:** Gestão Simplificada; Micro e Pequenas Empresas; Escritórios de Arquitetura e Engenharia; Processo de Projeto; Trello.

## 1 INTRODUÇÃO

Micro e pequenas empresas constituem a base do mercado brasileiro e também predominam no setor de arquitetura e engenharia. Nesse universo, é frequente a presença de estruturas enxutas, com poucos funcionários, participação significativa de estagiários e concentração de funções nos sócios-fundadores, que acumulam responsabilidades técnicas, administrativas, comerciais e gerenciais. Essa configuração, embora favoreça flexibilidade operacional, também tende a gerar sobrecarga e a comprometer áreas fundamentais para a sustentabilidade do negócio, como planejamento financeiro, prospecção de clientes, formalização de processos e registro de informações.

No campo profissional, esse cenário produz um paradoxo recorrente: escritórios tecnicamente competentes podem apresentar fragilidades importantes na gestão cotidiana. A centralidade do projeto como atividade-fim faz com que rotinas comerciais, administrativas e organizacionais sejam frequentemente tratadas de modo intuitivo ou reativo, o que reduz previsibilidade, dificulta a consolidação de uma carteira de clientes e limita a capacidade de crescimento. Nesse sentido, a gestão deixa de ser apenas um suporte operacional e passa a representar condição estratégica para a permanência dessas empresas no mercado.

Diante disso, este trabalho tem como objetivo analisar fragilidades recorrentes na gestão de micro e pequenos escritórios de arquitetura e engenharia e, a partir desse diagnóstico, propor um modelo simplificado de organização compatível com a realidade dessas empresas. A abordagem adotada é exploratória, apoiada em bibliografia da área e na análise comparativa de seis escritórios de arquitetura e engenharia de pequeno porte, com ênfase em práticas de gestão comercial, organizacional e de projetos.

## 2 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A análise parte do reconhecimento de que a sustentabilidade dessas empresas depende da articulação entre diferentes subsistemas de gestão. A análise desenvolvida indica que a sustentabilidade dessas empresas depende da articulação entre três pilares essenciais: gestão organizacional, gestão comercial e gestão de projetos. A primeira se relaciona à divisão de atividades, comunicação interna e coordenação da equipe; a segunda envolve prospecção, relacionamento com clientes, formalização de propostas e precificação; e a terceira corresponde ao núcleo da operação, exigindo clareza processual, definição de etapas e acompanhamento

simultâneo de múltiplas demandas. A fragilidade em qualquer desses pilares compromete o desempenho do escritório como um todo.

A análise dos seis escritórios evidencia um conjunto relativamente convergente de problemas. Entre os desafios recorrentes, destacam-se a ausência de processos formais, a condução reativa das atividades, a precificação baseada em critérios subjetivos, a dependência de indicações para obtenção de clientes, a informalidade contratual e a inexistência de métricas de desempenho. Em conjunto, esses aspectos revelam um padrão de gestão pouco sistematizado, no qual boa parte das decisões é tomada com base na experiência imediata, sem apoio consistente em registros, indicadores ou rotinas estruturadas.

Apesar dessas limitações, a análise também identifica práticas promissoras já presentes em alguns escritórios, como uso de ferramentas colaborativas em nuvem, registro de produtividade em planilhas, documentação de lições aprendidas, adoção de quadros Kanban e emprego de instrumentos estratégicos como o Business Model Canvas. Essas práticas indicam que o problema não reside na inexistência de recursos acessíveis, mas na falta de integração entre iniciativas pontuais e uma lógica contínua de gestão. Em outras palavras, há sinais de profissionalização, porém ainda de forma dispersa e pouco consolidada.

A partir desse diagnóstico, três recomendações se mostram centrais. A primeira diz respeito à formalização da gestão comercial, mediante estruturação de um funil de vendas simples, capaz de acompanhar leads, propostas e negociações em andamento. A segunda refere-se à necessidade de superar métodos empíricos de precificação, incorporando parâmetros como custos fixos, custos variáveis, horas estimadas e margem de lucro. A terceira envolve a implementação de práticas de gestão do conhecimento, com registro sistemático de horas trabalhadas, custos reais, problemas enfrentados e lições aprendidas, de modo a qualificar estimativas futuras e fortalecer a aprendizagem organizacional.

Como resposta prática a essas demandas, o trabalho propõe um modelo simplificado de gestão com Trello, escolhido por sua flexibilidade, interface intuitiva e viabilidade de uso em plano gratuito. O modelo organiza a rotina do escritório em três quadros integrados. O primeiro, voltado ao marketing, concentra ações de prospecção e planejamento de conteúdo. O segundo estrutura o setor comercial, funcionando como funil de vendas com acompanhamento das etapas de negociação. O terceiro organiza os projetos, reunindo fases de desenvolvimento, documentos, histórico e registros de qualidade, satisfação e lições aprendidas. Essa configuração favorece visualização ampla do fluxo de trabalho, centralização da informação e maior clareza na condução simultânea das atividades.

Mais do que propor uma ferramenta específica, o modelo evidencia que a gestão simplificada pode funcionar como mediação entre a informalidade cotidiana e a necessidade de maior estruturação organizacional. Seu potencial não está em substituir conhecimento técnico ou experiência profissional, mas em criar condições mínimas de previsibilidade, registro e coordenação. Nesse sentido, o Trello opera como suporte visível para processos que, em muitos escritórios, permanecem implícitos, dispersos ou dependentes exclusivamente da memória dos sócios. A adoção bem-sucedida do modelo, contudo, depende menos da ferramenta em si do que da consolidação de uma cultura de planejamento, registro e melhoria contínua.

### 3 CONCLUSÕES

A análise desenvolvida permite afirmar que as principais fragilidades de micro e pequenos escritórios de arquitetura e engenharia não decorrem apenas de restrições de porte ou recursos, mas também da baixa formalização de práticas gerenciais fundamentais. A sobrecarga dos sócios, a informalidade comercial, a ausência de indicadores e a carência de registros estruturados comprometem a capacidade dessas empresas de atuar com maior previsibilidade, aprendizado e sustentabilidade.

Diante desse cenário, conclui-se que modelos simplificados de gestão podem representar alternativa viável e pertinente para a realidade dessas organizações. A proposta com Trello mostra-se adequada por articular baixo custo, facilidade de implementação e potencial de integração entre marketing, comercial e projetos. Sua principal contribuição está em tornar visíveis e organizáveis rotinas que, em muitos casos, permanecem fragmentadas.

Também se observa que o avanço na gestão depende de mudança cultural. Ferramentas acessíveis podem apoiar esse processo, mas não substituem a necessidade de planejamento, medição e melhoria contínua. Como limitação, reconhece-se que o estudo se apoia em análise exploratória e em proposição aplicada, sem validação longitudinal do modelo em escritórios específicos. Ainda assim, oferece uma síntese útil para orientar práticas de gestão mais consistentes em micro e pequenas empresas do setor.

### REFERÊNCIAS

CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO DO BRASIL (CAU/BR). **Tabelas de honorários de serviços de arquitetura e urbanismo do Brasil**: calculadora. [s. l.]: CAU/BR. Disponível em: <http://honorario.caubr.gov.br>. Acesso em: 20 out. 2025.



RAMOS, R. N. **Gestão de projetos simplificada para empresas de arquitetura e engenharia**. 2018. Monografia (Especialização em Gestão de Projetos na Construção Civil) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018.

TREVISAN, R. M.; BARROS, G.; ONO, R. A tabela de honorários do CAU frente à teoria de marketing para precificação. In: ENCONTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA DO AMBIENTE CONSTRUÍDO, 17., 2018, Foz do Iguaçu. **Anais [...]** Porto Alegre: ANTAC, 2018.