

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ARQUITETURA E URBANISMO

RENATA IARUSSI

**IMAGENS
DO
PASSADO
PRÁTICAS
DO
PRESENTE**

**UM ESTUDO DA RELAÇÃO
ENTRE IMAGEM E IDENTIDADE
PROFISSIONAL NA ARQUITETURA**

São Paulo, 2022

RENATA IARUSSI

EXEMPLAR REVISADO E ALTERADO EM RELAÇÃO À VERSÃO ORIGINAL,
SOB RESPONSABILIDADE DA AUTORA E ANUÊNCIA DO ORIENTADOR.

A versão original, em formato digital, ficará arquivada na Biblioteca da Faculdade.

Imagens do passado, práticas do presente:
um estudo da relação entre imagem e identidade profissional na arquitetura

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Arquitetura e Urbanismo da Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Arquitetura e Urbanismo

Área de concentração: Tecnologia da Arquitetura

Orientador: Prof. Dr. Gil Garcia de Barros

São Paulo
2022

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na Publicação
Serviço Técnico de Biblioteca
Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo

Iarussi, Renata

Imagens do passado, práticas do presente: um estudo da relação entre imagem e identidade profissional na arquitetura / Renata Iarussi; orientador Gil Garcia de Barros. - São Paulo, 2022.

143 f.

Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo. Área de concentração: Tecnologia da Arquitetura.

1. Imagem Profissional. 2. Identidade Profissional. 3. Estratégia de Marketing. 4. Prática Profissional. I. Barros, Gil Garcia de, orient. II. Título.

IARUSSI, R. **Imagens do passado, práticas do presente:** um estudo da relação entre imagem e identidade profissional na arquitetura. 2022. Dissertação (Mestrado em Arquitetura e Urbanismo) – Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2022.

Aprovada em: 26 de abril de 2022.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Gil Garcia de Barros (orientador)

Instituição: Faculdade de Arquitetura e Urbanismo – USP

Julgamento: Aprovada

Prof. Dr. Ricardo Marques Trevisan

Instituição: Caixa Econômica

Julgamento: Aprovada

Prof. Dr. Guilherme de Farias Shiraishi

Instituição: Faculdade de Economia e Administração – USP

Julgamento: Aprovada

A todos os colegas de profissão que acreditam no valor de nosso trabalho e buscam ser compreendidos.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, expresso meus agradecimentos ao Prof. Dr. Gil Barros, quem acreditou no potencial deste trabalho quando minhas ideias eram ainda embrionárias e prontamente aceitou orientar esta pesquisa. Obrigada pela constante dedicação, paciência, incentivo, e apoio ao longo deste percurso.

À Universidade de São Paulo e todos os seus colaboradores, em especial à FAU USP, pela oportunidade de realizar o curso de mestrado.

Aos professores das disciplinas cursadas antes e durante o período do mestrado, por compartilharem seus conhecimentos e sábios conselhos, especialmente à Prof. Dra. Karina Leitão pelo importante direcionamento que resultou na minha decisão em participar do processo seletivo para ingressar no curso.

Ao Prof. Dr. João Carlos de Oliveira César e à Prof. Dra. Sheila Walbe Ornstein que, juntamente com o Prof. Dr. Gil Barros permitiram generosamente minha participação nas discussões sobre as disciplinas durante o estágio realizado no âmbito do Programa de Aperfeiçoamento de Ensino (PAE), proporcionando valioso aprendizado.

Ao Prof. Dr. Caio Adorno Vassão e ao Prof. Dr. Guilherme Shiraishi por suas relevantes observações a respeito deste trabalho na ocasião do exame de qualificação.

Aos integrantes do Grupo de Pesquisa Representações: Imaginário e Tecnologia (RITe), professores e colegas, principalmente à Juliana Eiko Hiroki Millen pela frutífera parceria nas pesquisas, estimulada pelo tema de estudo em comum.

Aos arquitetos e clientes entrevistados nesta pesquisa, que gentilmente concederam seu valioso tempo para contribuir com seus relatos, possibilitando o enriquecimento das discussões presentes neste trabalho.

Às arquitetas e amigas Larissa Cataldi Cipolla e Carolina Bracco Delgado de Aguilar, excelentes colaboradoras no teste de usabilidade e revisão deste trabalho. À amiga de longa data Flávia Gonzalez, que se ocupou da importante responsabilidade em propor uma identidade através de uma imagem para a capa de um trabalho que dialoga justamente com esses temas. À Déborah Sandes de Almeida pelo auxílio com os materiais de estudo e sugestões que muito contribuíram para meu ingresso no curso. À Valeria del Pellegrino, por colaborar com a revisão do resumo no idioma italiano e Flavia Burcatovsky, no idioma espanhol.

E finalmente, agradeço aos meus queridos pais, José Iarussi e Silvana Iarussi pelo infinito cuidado, carinho e paciência. Sem eles teria sido impossível realizar este trabalho.

“[...] é necessário sair da ilha para ver a ilha, que não nos vemos se não nos saímos de nós [...]”

SARAMAGO, J. **O conto da ilha desconhecida**. São Paulo: Companhia das Letras. 1998. p. 41.

RESUMO

IARUSSI, R. **Imagens do passado, práticas do presente:** um estudo da relação entre imagem e identidade profissional na arquitetura. 2022. Dissertação (Mestrado em Arquitetura e Urbanismo) – Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2022.

Desde o tratado *De architectura* escrito por Vitruvio na Antiguidade Clássica até os estudos realizados nas últimas décadas, a imagem do arquiteto vem sendo caracterizada por heroísmo, criatividade, genialidade e elitismo, muitas vezes oferecendo uma visão romantizada da profissão. Contudo, imagem é uma representação que nem sempre reflete a realidade. Da Antiguidade ao Iluminismo, a figura arquitetônica é associada ao polímata, ao artista, ao gênio. A partir da Revolução Industrial, profundas transformações econômicas, políticas e sociais estabelecem uma nova organização do trabalho, em que os profissionais passam a atuar em segmentações cada vez mais especializadas. O papel do arquiteto ficou associado à função estética e, ao tentar justificar sua importância em termos simbólicos, começou a perder visibilidade quando comparado a profissionais cujos papéis se apresentavam como mais objetivos. Durante o Movimento Moderno, o arquiteto reivindicou sua autonomia e sua imagem de herói, porém foi pouco reconhecido pelo público, que ainda sofria graves consequências da Primeira Guerra Mundial. Desse período em diante, as transformações passam a ser ainda mais velozes, ocasionadas pelo fenômeno da globalização. O grande desenvolvimento das comunicações e o forte crescimento da cultura de consumo alimentaram a construção de uma imagem de arquiteto em torno a uma aura de genialidade, mas ao mesmo tempo, a atuação do profissional passa a ser cada vez mais fragmentada, provocada pelo estímulo à racionalização da produção. O cenário é dividido entre uma ampla parcela de arquitetos cotidianos trabalhando em condições cada vez mais competitivas e uma pequena quantia de arquitetos notórios, mas que apesar de limitada, parece ser responsável por disseminar uma imagem glamorosa da profissão à sociedade, como se fosse uma característica generalizável por toda a classe. Desta forma, entende-se que a evolução da imagem do arquiteto não acompanhou a evolução de suas práticas no mesmo ritmo, ocasionando tensões e desafios para a profissão. Este trabalho tem como objetivo analisar a relação entre a imagem e a identidade profissional do arquiteto, ou, em outras palavras, compreender a percepção do público a respeito desse profissional (imagem) e como ele percebe a si mesmo (identidade). Tendo como ponto de partida o processo de construção da imagem e da identidade do arquiteto, este estudo realizou atividades com clientes

e arquitetos envolvidos em obras de reforma residencial de pequeno porte. A análise dos dados gerados pelas atividades indicou que os clientes entendem que o papel do arquiteto é valioso em sete temas, a saber: Pré-requisitos para contratação, Processo criativo, Empatia, Comunicação, Execução de obra, Custos e Conhecimento em sustentabilidade ambiental. Os arquitetos demonstraram estar cientes dessas demandas, com exceção do interesse de clientes no Conhecimento em sustentabilidade ambiental. Identificou-se, portanto, que há um certo alinhamento geral entre a imagem e a identidade do arquiteto neste perfil de atuação. No entanto, ainda assim, existem detalhes importantes dessa relação que são despercebidos pelos arquitetos. A partir dos achados, espera-se contribuir para a formulação de estratégias de posicionamento mais assertivas na área de arquitetura, visando ampliar e qualificar a atuação dos profissionais.

Palavras-chave: Imagem profissional. Identidade profissional. Posicionamento. Estratégia de marketing. Prática profissional. Arquitetos.

ABSTRACT

IARUSSI, R. **Images of the past, practices of the present:** a study of the relationship between professional image and identity in architecture. 2022. Dissertação (Mestrado em Arquitetura e Urbanismo) – Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2022.

From the treatise *De architectura* written by Vitruvio in Classical Antiquity to the studies carried out in recent decades, the image of the architect has been characterized by heroism, creativity, genius and elitism, often presenting a romanticized view of the profession. However, this image is a representation that does not always reflect reality. From Antiquity to the Enlightenment, the architectural role is associated with the polymath, the artist, the genius. From the Industrial Revolution onwards, profound economic, political and social transformations established a new work order, in which professionals began to work in increasingly specialized segments. The role of the architect became associated with the aesthetic function and, when trying to justify its importance in symbolic terms, it began to lose visibility when compared to professionals whose roles appeared to be more objective. During the Modern Movement, the architect claimed his autonomy and his image as a hero, but he was little recognized by the public, who was still suffering serious consequences from the First World War. From this period on, the transformations became even faster, caused by the phenomenon of globalization. The great development of communications and the strong growth of consumer culture fueled the construction of an architect's image around an aura of genius, but at the same time, the professional's practice becomes increasingly fragmented, driven by the stimulus to rationalize the production. The scenario is divided between a large portion of everyday architects working in increasingly competitive conditions and a small portion of notorious architects, that seems to be responsible for disseminating a glamorous image of the profession to society, as if it represented a generalizable characteristic across the entire class. In this way, it is understood that the evolution of the architect's image did not follow the evolution of their practices at the same pace, causing tensions and challenges for the profession. This work aims to analyze the relationship between the image and the professional identity of the architect, or, in other words, to understand the public's perception of this professional (image) and how he perceives himself (identity). Taking as starting point the building process of the architect's image and identity, we conducted an activity with clients and architects involved in small residential renovation works. The analysis of the data generated by the

activities demonstrated that clients understand that the architect's role is valuable in eight themes: Prerequisites for contracting, Creative process, Empathy, Communication, Execution, Costs, and Environmental Sustainability Knowledge. The architects demonstrated to be aware of these demands, except for the clients' interest in the Knowledge in environmental sustainability. It was identified, therefore, that there is an alignment between the image and the identity of the architect in this profile. However, there are important details of this relationship that are overlooked by architects. Based on the findings, it is expected to contribute to the formulation of more assertive positioning strategies in architecture, aiming to expand and qualify their professional practice.

Keywords: Professional image. Professional identity. Positioning. Marketing strategy. Professional practice. Architects.

RESUMEN

IARUSSI, R. **Imágenes del pasado, prácticas del presente:** un estudio de la relación entre imagen e identidad profesional en la arquitectura. 2022. Dissertação (Mestrado em Arquitetura e Urbanismo) – Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2022.

Desde el tratado *De architectura* escrito por Vitruvio en la Antigüedad Clásica, hasta los estudios realizados en las últimas décadas, la imagen del arquitecto se ha caracterizado por el heroísmo, creatividad, genialidad y elitismo, ofreciendo muchas veces una mirada romantizada de la profesión. Sin embargo, la imagen es una representación que no siempre refleja la realidad. De la Antigüedad al Iluminismo, la figura arquitectónica es asociada al erudito, al artista, al genio. A partir de la Revolución Industrial, profundas transformaciones económicas, políticas y sociales establecen una nueva organización del trabajo, donde los profesionales pasan a actuar en segmentos cada vez más especializados. El rol del arquitecto pasó a estar asociado a la función estética y al tratar de justificar su importancia en términos simbólicos, comenzó a perder visibilidad frente a los profesionales cuando sus roles eran comparados y presentados como más objetivos. Durante el Movimiento Moderno el arquitecto reivindicó su autonomía y su imagen de héroe, pero fue poco reconocido por el público, que aún sufría graves consecuencias de la Primera Guerra Mundial. A partir de este período las transformaciones pasan a ser aún más veloces, provocadas por el fenómeno de la globalización. El gran desarrollo de las comunicaciones y el fuerte crecimiento de la cultura del consumo alimentaron la construcción de una imagen del arquitecto en torno a un aura de genialidad, pero al mismo tiempo la actuación profesional pasa a ser cada vez más fragmentada, provocada por el estímulo a la racionalización de la producción. El escenario se divide entre una gran parcela de arquitectos cotidianos trabajando en condiciones cada vez más competitivas y una pequeña cantidad de arquitectos notorios, que a pesar de ser limitada parece ser responsable por difundir una imagen glamorosa de la profesión frente a la sociedad, como si fuera una característica generalizada por toda la clase. De esta forma se entiende que la evolución de la imagen del arquitecto no acompañó en el mismo ritmo la evolución de sus prácticas, provocando tensiones y desafíos para la profesión. Este trabajo pretende analizar la relación entre la imagen y la identidad profesional del arquitecto, es decir, comprender la percepción del público frente al profesional (imagen) y como se percibe a si mismo (identidad). Tomando como punto de partida el proceso de construcción de la imagen y la identidad del arquitecto, este estudio realizó

actividades con clientes y arquitectos involucrados en obras de rehabilitación residencial de pequeña escala. El análisis de los datos generados por las actividades indicó que los clientes entienden que el rol del arquitecto es valioso en siete áreas: Prerrequisitos para la contratación, Proceso creativo, Empatía, Comunicación, Ejecución de obra, Costos y Conocimiento en sustentabilidad ambiental. Los arquitectos demostraron ser conscientes de estas demandas, a excepción de los intereses de los clientes en el conocimiento de sustentabilidad ambiental. Se identificó, por lo tanto, que existe un cierto equilibrio general entre la imagen y la identidad del arquitecto en este perfil de actuación. Sin embargo, aún así existen detalles importantes de esta relación que no son percibidos por los arquitectos. Con base en los resultados, se espera contribuir para la formulación de estrategias de posicionamiento más asertivas en el área de arquitectura, esperando ampliar y calificar la actuación de los profesionales.

Palabras clave: Imagen profesional. Identidad profesional. Posicionamiento. Estrategia de marketing. Práctica profesional. Arquitectos.

RIASSUNTO

IARUSSI, R. **Immagini del passato, pratiche del presente:** uno studio della relazione tra immagine e identità professionale nell'architettura. 2022. Dissertação (Mestrado em Arquitetura e Urbanismo) – Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2022.

Dal trattato *De architectura* scritto da Vitruvio nell' Antichità Classica fino agli studi svolti negli ultimi decenni, l'immagine dell'architetto è stata caratterizzata da eroismo, creatività, genialità ed elitarismo, offrendo spesso una visione romanzata della professione. Tuttavia, l'immagine è una rappresentazione che non sempre riflette la realtà. Dall'Antichità fino all'Illuminismo, la figura dell'architetto viene associata al poliedrico, all'artista, al genio. Dalla Rivoluzione Industriale in poi, profonde trasformazioni economiche, politiche e sociali stabilirono una nuova organizzazione del lavoro, nella quale i professionisti iniziarono ad operare in segmenti sempre più specializzati. Il ruolo dell'architetto è stato associato alla funzione estetica e, nel tentativo di provare a giustificarne l'importanza in termini simbolici, ha cominciato a perdere visibilità rispetto a quei professionisti i cui ruoli erano presentati come più oggettivi. Durante il Movimento Moderno, l'architetto ha rivendicato la sua autonomia e la sua immagine di eroe, nonostante sia stato poco riconosciuto dal pubblico, che pativa ancora serie conseguenze derivanti dalla Prima Guerra Mondiale. Da quel momento in poi, le trasformazioni sono state ancora più veloci, causate dal fenomeno della globalizzazione. Il grande sviluppo della comunicazione e la forte crescita della cultura del consumo hanno alimentato la costruzione di un'immagine di architetto pervasa da un'aura di genialità, ma allo stesso tempo, la pratica della professione diventa sempre più frammentata, incentivata dallo stimolo alla razionalizzazione della produzione. Lo scenario si divide tra una larga fetta di architetti comuni che lavorano in condizioni sempre più competitive e un ristretto numero di architetti famosi. Benché siano pochi, sembrano incaricati di diffondere nella società un'immagine affascinante della professione, come se fosse una caratteristica generalizzabile a tutta la categoria. In questo modo si comprende che l'evoluzione dell'immagine dell'architetto non ha seguito di pari passo l'evoluzione delle sue pratiche, provocando tensioni e sfide alla professione. Questo lavoro si propone di analizzare la relazione tra immagine e identità professionale dell'architetto, o, in altre parole, comprendere la percezione che il pubblico ha di su questo professionista (immagine) e come il professionista percepisce sé stesso (identità). Partendo dal processo di formazione dell'immagine e dell'identità dell'architetto, questo studio

ha svolto un'attività con clienti e architetti coinvolti in piccoli lavori di ristrutturazione residenziale. L'analisi dei dati generati dalle attività ha indicato che dal punto di vista dei clienti, il ruolo dell'architetto è prezioso in sette punti: Prerequisiti per la contrattazione, Processo creativo, Empatia, Comunicazione, Esecuzione del lavoro, Costi e Conoscenze relative alla sostenibilità ambientale. Gli architetti hanno dimostrato di essere consapevoli di queste esigenze, ad eccezione dell'interesse dei clienti per la Conoscenza della sostenibilità ambientale. Di conseguenza, si è verificato che, in modo generale, esiste allineamento tra l'immagine e l'identità dell'architetto di questo profilo. Tuttavia, pur esistendo allineamento, importanti dettagli del rapporto tra clienti e architetti restano sconosciuti ai professionisti. Basandosi sui risultati, questa ricerca intende di contribuire con la formulazione di strategie di posizionamento più assertive nell'area di architettura, con l'obiettivo di ampliare e qualificare le pratiche dei professionisti.

Parole-chiave: Immagine professionale. Identità professionale. Posizionamento. Strategia di marketing. Pratica professionale. Architetti.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Áreas de atuação dos arquitetos durante os dois anos anteriores a 2020	50
Figura 2 – Ferramenta <i>Your Values</i>	54
Figura 3 – <i>Canvas</i> utilizado durante as dinâmicas.	55
Figura 4 – Fluxograma das dinâmicas com clientes	59
Figura 5 – Fluxograma das dinâmicas com arquitetos	61
Figura 6 – <i>Megacanvas</i>	62
Figura 7 – Diagrama de afinidades obtido a partir da codificação das entrevistas de clientes	73
Figura 8 – Diagrama de afinidades obtido a partir da codificação das entrevistas de arquitetos	74
Figura 9 – Diagrama de afinidades parcial: Pré-requisitos para contratação (clientes)	75
Figura 10 – Diagrama de afinidades parcial: Pré-requisitos para contratação (arquitetos).....	75
Figura 11 – Diagrama de afinidades parcial: Processo criativo (clientes)	83
Figura 12 – Diagrama de afinidades parcial: Processo criativo (arquitetos).....	83
Figura 13 – Diagrama de afinidades parcial: Comunicação (clientes)	94
Figura 14 – Diagrama de afinidades parcial: Comunicação (arquitetos)	94
Figura 15 – Diagrama de afinidades parcial: Execução de obra (clientes)	104
Figura 16 – Diagrama de afinidades parcial: Execução de obra (arquitetos).....	104
Figura 17 – Diagrama de afinidades parcial: Custos (clientes)	107
Figura 18 – Diagrama de afinidades parcial: Custos (arquitetos)	107
Figura 19 – Diagrama de afinidades parcial: Conhecimento em sustentabilidade ambiental (clientes)	112
Figura 20 – Síntese dos resultados	118

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Exemplo de codificação inicial.....	65
Quadro 2 – Exemplo de categorização dos dados.	66
Quadro 3 – Informações sobre os clientes entrevistados.....	69
Quadro 4 – Informações sobre os arquitetos entrevistados	70

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

3D	Três dimensões
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AIA	American Institute of Architects
CAU	Conselho de Arquitetura e Urbanismo
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
RIBA	Royal Institute of British Architects
RRT	Registro de Responsabilidade Técnica
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	20
1.1	OBJETIVOS	23
2	REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1	IMAGEM E IDENTIDADE: CONCEITOS	24
2.2	EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA IMAGEM DO ARQUITETO	28
2.2.1	A contribuição de Vitruvio	28
2.2.2	Da queda do Império Romano ao Renascimento	29
2.2.3	Iluminismo	30
2.2.4	Revolução Industrial	31
2.2.5	Movimento moderno	33
2.2.6	O fenômeno <i>starchitect</i> e a atualidade	35
2.3	TENSÕES E DESAFIOS À IMAGEM E IDENTIDADE	39
2.3.1	Tensões	39
2.3.2	Desafios	43
2.4	SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO	45
3	MÉTODOS	47
3.1	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	50
3.2	ÉTICA DA PESQUISA E PRESERVAÇÃO DAS IDENTIDADES DOS ENTREVISTADOS	52
3.3	ELABORAÇÃO DO CANVAS	53
3.4	COLETA DE DADOS	57
3.4.1	Dinâmicas com clientes	58
3.4.2	Dinâmicas com arquitetos	59
3.5	ANÁLISE DOS DADOS	61
3.5.1	<i>Megacanvas</i>	62
3.5.2	Transcrição das entrevistas	63
3.5.3	Codificação e categorização dos dados	64
3.5.4	Diagramas de afinidade	67
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	68
4.1	PERFIS DOS ENTREVISTADOS	68
4.2	TEMAS	72
4.2.1	Pré-requisitos para contratação	75

4.2.2	Processo criativo.....	82
4.2.3	Empatia	90
4.2.4	Comunicação	93
4.2.5	Execução de obra	104
4.2.6	Custos	107
4.2.7	Conhecimento em sustentabilidade ambiental	112
4.2.8	Valores desimportantes	114
4.3	SÍNTESE DOS RESULTADOS	117
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	123
	REFERÊNCIAS.....	127
	APÊNDICE A – <i>E-mail</i> convite para participação na pesquisa.....	135
	APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).....	136
	APÊNDICE C – Roteiro de entrevista – arquiteto e cliente	139

1 INTRODUÇÃO

É comum que os debates sobre o profissional de arquitetura sigam a linha de um estudo biográfico de algum profissional ou então uma análise de sua produção autoral. Esta pesquisa não seguirá nenhum desses dois caminhos. Ela irá apresentar um estudo sobre o imaginário ao redor do arquiteto, mais precisamente sobre um descolamento da realidade em que ele vive, decorrente de uma imagem romantizada da profissão.

O debate sobre a imagem do arquiteto não é novo (MARGOTTO, 2019, p. 93), mas foi em decorrência das transformações progressivamente mais velozes no contexto econômico, político e social das últimas décadas, que culminaram na chamada Era da Informação nos anos 90 (CHIAVENATO, 2012, p. 407), que os estudos acerca do tema da imagem do arquiteto foram aumentando. Isso despertou interesse dos estudiosos, ao se perceber uma intensificação das mudanças nos papéis que o arquiteto exerce, e o impacto destas em sua imagem.

Uma das referências mais comuns encontradas nas pesquisas sobre o tema data do ano de 1977, a obra de Larson (1977), *The Rise of Professionalism: A Sociological Analysis*. Ela adota um enfoque sociológico e não trata exclusivamente da profissão de arquitetura, mas é considerada uma das precursoras a identificar a influência e prestígio especiais adquiridas pelos profissionais quando a profissão começou a surgir (WARNOCK, 2019, p. 1).

Outra obra considerada um marco nos estudos da profissão foi o relatório *The Architect and His Office*, encomendada pelo Royal Institute of British Architects (RIBA) em 1962 (BARROS; BERTOCCHI; COLLAÇO, 2019). Essa publicação sinalizava uma preocupação que começava a ganhar força naquele período: a importância que a boa administração representava para os escritórios de arquitetura (BARROS; BERTOCCHI; COLLAÇO, 2019). O estudo revelava uma falta de conhecimento do que era praticado nos diferentes trabalhos e por profissionais diversos (SAMUEL, 2018, p. 65), como pode ser entendido no trecho a seguir do relatório:

Havia um desejo de saber como sua prática se comparava à de outros, e se havia alguma maneira pela qual seus próprios métodos de trabalho poderiam ser aprimorados. E até então, a maioria dos escritórios pareciam trabalhar virtualmente isolados uns dos outros. Encontramos pouco intercâmbio de informações e experiências em problemas comuns ou similares [...] o isolamento pôde ser encontrado mesmo entre grupos de trabalho dentro de um mesmo escritório. O ponto de vista de que cada problema da organização do escritório ou do projeto deve ser enfrentado do início [como algo novo, desconhecido] é nada econômico para a profissão e para a indústria da

construção. (DERBYSHIRE; SMITH¹, 1962, p. 66 apud SAMUEL, 2018, p. 65, tradução nossa)

Assim, o relatório recomendava que fossem levantados os problemas e as soluções mais comuns através de pesquisas reflexivas integradas, com vistas ao aprimoramento dos processos de arquitetura (SAMUEL, 2018, p. 65).

No entanto, a administração vem recebendo um reconhecimento parcial no campo, “às vezes sendo desconsiderada, outras vezes vista como um ‘mal necessário’ e apenas ocasionalmente sendo vista como um parceiro estratégico que pode dar suporte a um melhor desenvolvimento do projeto arquitetônico” (BARROS; BERTOCCHI; COLLAÇO, 2019, tradução nossa). Como apontam Emmitt (2014, p. 16) e Winch e Schneider (1993, p. 473), isto pode ser atribuído a uma relutância dos arquitetos em utilizar a administração de seus escritórios em termos estratégicos. Segundo Blau (1984, p. 11), arquitetos se preocupam mais com o processo de projeto do que com sua base organizacional. Winch e Schneider (1993, p. 473) defendem que na prática arquitetônica, alcançar o sucesso financeiro, o tamanho do mercado e sua participação nele muitas vezes são conflitantes com a obtenção de sucesso na dimensão estética. Outra visão incutida na mentalidade de muitos profissionais é a de não haver necessidade de gerir escritórios como empresas devido ao seu caráter artesanal e às suas reduzidas dimensões (MANZONI; CAPORARELLO; SALVEMINI, 2012, p.34).

Ou seja, devido ao seu forte ethos profissional e suas necessidades criativas, arquitetos sofrem uma tensão entre as pressões de mercado e seus princípios profissionais, ocasionando desequilíbrio entre a imagem que os potenciais clientes projetam sobre eles e a identidade desejada pelos arquitetos, dificultando a conquista de um espaço de atuação no mercado.

A este ponto, nos cabe fazer brevemente uma diferenciação dos termos imagem e identidade profissional, empregados com frequência nesta pesquisa, que serão apresentados com maiores detalhes nas seções adiante. Pelo termo **imagem profissional** entendemos a percepção que o público externo tem em relação a um profissional (BERG², 1985 apud CIAN; CERVAI, 2014, p. 182; apud GIOIA; SCHULTZ; CORLEY, 2000, p. 66), no caso deste trabalho, o arquiteto. Já o termo **identidade profissional**, refere-se à percepção que o arquiteto tem sobre sua própria atuação profissional.

Tal diferenciação dos termos é essencial para evidenciar uma questão que é apresentada por diversos estudos que fundamentam esta pesquisa (AHUJA; NIKOLOVA; CLEGG, 2017;

¹ DERBYSHIRE, A.; SMITH, J. **The Architect and His Office**. London: RIBA, 1962.

² BERG, P. O. Organization change as a symbolic transformation process. *In*: FROST, P. *et al* (ed.). **Reframing Organizational Culture**. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1985. pp. 281-300.

KAPP; NOGUEIRA; BALTAZAR, 2009; SAMUEL, 2018; WARNOCK, 2019), o fato de que existe uma diferença não somente “de expectativas [do cliente sobre o arquiteto], mas do encontro entre dois *modi operandi* distintos que, no nosso caso brasileiro, caracterizam a arquitetura pelo menos desde a inauguração da Academia Imperial de Belas Artes em 1826” (KAPP; NOGUEIRA; BALTAZAR, 2009, p. 5).

Kapp, Nogueira e Baltazar (2009) identificaram em seus estudos que, para a maior parte da população brasileira, cuja demanda é nomeada pelos autores como popular, arquitetos têm sido pouco úteis, ou por falta de condições de acesso ou até mesmo pelo estranhamento do público em relação às aspirações dos profissionais. Essas aspirações são mencionadas por diversos autores como autorreferenciais, no sentido de que existe uma cultura arquitetônica que “procura manter seu monopólio: a arquitetura para além de sua construção e da vida cotidiana, que gera lucro simbólico para os próprios arquitetos e para a parte privilegiada de seus clientes” (KAPP; NOGUEIRA; BALTAZAR, 2009, p. 14). Banham (1999, p. 293) também critica essa cultura, sugerindo que a mesma não é decifrável por aqueles de fora da profissão.

No ano de 2015 o Conselho de Arquitetura e Urbanismo (CAU) em conjunto com o Instituto de Pesquisas Datafolha, realizou um diagnóstico sobre arquitetura que revelou, entre outros dados, que 85% das construções brasileiras são autoproduzidas (CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO DO BRASIL, 2015), confirmando o proposto por Kapp, Nogueira e Baltazar (2009). Além disso, de acordo com o mesmo levantamento, apenas 7% da população economicamente ativa já contratou serviços de arquiteto e urbanista, e 24% afirmaram que não utilizariam seus serviços. Aqueles que mencionaram não ter pretensão de contratar um arquiteto alegaram como principais entraves a situação financeira (falta de dinheiro ou alto custo do serviço), falta de necessidade desse serviço e por desconhecer o que o profissional faz. Esses resultados sugerem que o profissional, além de não saber comunicar adequadamente seus saberes (LAWSON; PILLING, 1996, p. 86; NICOL; PILLING, 2000, p. 3; SAMUEL, 2018, p. III), passa uma imagem elitizada da profissão ao público. Ou seja, como sugerem Ahuja, Nikolova e Clegg (2017, p. 2), a tradicional autoidentificação dos arquitetos é cada vez mais contradita pelo contexto no qual suas práticas são demandadas.

Essa situação certamente distancia as duas partes – clientes e arquitetos – pois a falha do profissional em compreender as necessidades dos consumidores compromete a adaptação de sua identidade, impactando em suas estratégias comerciais, e acaba por levá-lo à uma marginalização na indústria da construção (AHUJA; NIKOLOVA; CLEGG, 2017, p. 3; SAMUEL, 2018, p. 6).

Segundo Ahuja, Nikolova e Clegg (2017, p. 2), pouca atenção tem sido dada às maneiras como os profissionais moldam suas próprias identidades no contexto das transformações de suas práticas profissionais. No entanto, estudos nessa área parecem oferecer perspectivas para a aproximação dos dois públicos – clientes e arquitetos. Bos-de Vos (2018, p. 154) sugere que existem relações estreitas entre identidade e estratégia: a identidade molda ações estratégicas dos atores, assim como a estratégia molda a identidade dos atores, configurando uma relação recíproca. Além disso, o processo de elaborar estratégias auxilia os arquitetos a refletir e fortalecer ainda mais sua identidade profissional (BOS-DE VOS, 2018, p. 155).

Considerando que a imagem e a identidade influenciam nas práticas dos escritórios de arquitetura, podemos dizer que os estudos nessa área são promissores para aprimorar o posicionamento dos arquitetos, visando diminuir a distância entre profissionais e clientes.

1.1 OBJETIVOS

Esta investigação centraliza-se nos aspectos relacionados à capacidade do arquiteto em saber identificar os benefícios esperados por potenciais clientes e em comunicar-lhes as habilidades inerentes à sua profissão, resultando em uma relação de troca que gere valor para ambas as partes.

Assim, esta pesquisa tem como **objetivo geral** analisar a relação entre imagem e identidade na profissão de arquitetura e procurar indícios de como ela existe na prática, ou seja, compreender como o arquiteto é visto pelo seu público e pelos próprios arquitetos.

Para atingirmos esse objetivo, fixamos como passos intermediários os seguintes **objetivos específicos**:

- a) Desenvolver uma pesquisa bibliográfica sobre o tema da imagem e identidade profissionais, com foco específico no campo da arquitetura e urbanismo;
- b) Compreender descompasso entre identidade e imagem do escritório de arquitetura a partir de atividade realizada com clientes e arquitetos, utilizando uma ferramenta desenvolvida com o propósito de mapear valores na cadeia de produção de empresas criativas;
- c) Contrastar valores percebidos pelo cliente com valores percebidos pelo arquiteto;
- d) Analisar criticamente os resultados das atividades com clientes e arquitetos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 IMAGEM E IDENTIDADE: CONCEITOS

Nesta pesquisa, nosso interesse é evidenciar incongruências entre duas visões: o modo como o arquiteto é visto pelo público externo e o modo como ele percebe a si mesmo enquanto profissional. Alguns estudos apontam a existência dessas diferenças de visões, como o de Ahuja, Nikolova e Clegg (2017) e o de Warnock (2019). Nesses dois estudos, imagem e identidade são termos frequentemente utilizados, porém, não definem claramente termos específicos para cada uma das duas situações, sendo que ambos parecem ser aplicados de modo intercambiável.

Uma revisão da literatura sobre conceitos de imagem e identidade aplicados no âmbito organizacional revela que atualmente, termos como imagem corporativa, imagem projetada, imagem construída, reputação, identidade organizacional, cultura organizacional, entre outros, se confundem e se sobrepõem (CIAN; CERVAI, 2014, p. 182), confirmando o que já havia sido percebido a partir das leituras das pesquisas de Ahuja, Nikolova e Clegg (2017) e de Warnock (2019) sobre arquitetos.

Segundo Bernstein (1991, p. 40), a **imagem**, de modo geral, pode ser definida como uma “representação da mente” que as pessoas constroem sobre outras pessoas, empresas, organizações, produtos, baseada nas impressões que são geradas através da interação.

Já a **identidade** é o conjunto de sinais que um sujeito (indivíduo ou organização) escolhe transmitir aos outros com o intuito de estabelecer a maneira de ser visto. “A soma de nossas escolhas é nossa identidade” (BERNSTEIN, 1991, p. 63, tradução nossa). A percepção dos sinais pelo indivíduo receptor da mensagem pode coincidir com a intenção do transmissor ou não (BERNSTEIN, 1991, p. 63).

O exemplo utilizado por Bernstein (1991, p. 63) para explicar imagem e identidade é o que mais sintetiza e facilita a compreensão da diferença entre ambos os termos. Para ele, o construto identidade está relacionado ao emissor e ao ato de emitir uma mensagem, enquanto o construto imagem é relativo ao receptor e o processo pelo qual a mensagem é recebida (CIAN; CERVAI, 2014, p. 190). Essa caracterização dos termos se popularizou na literatura e é amplamente utilizada até os dias atuais (CIAN; CERVAI, 2014, p. 190).

Com o objetivo de esclarecer diferenças entre termos usualmente utilizados no âmbito organizacional, Cian e Cervai (2014) propõem um quadro teórico distinguindo seis termos encontrados na literatura: imagem corporativa, identidade organizacional, imagem construída,

cultura organizacional, imagem organizacional projetada e reputação. Desses significados, dois nos causam maior interesse: imagem corporativa e identidade organizacional.

Imagem corporativa é “a soma das percepções – referentes à organização – sustentada por seus *stakeholders* externos (especificamente, clientes)” (BROMLEY³, 1993 apud CIAN; CERVAI, 2014, p. 187, tradução nossa).

Quanto ao termo **identidade organizacional**, pode ser definido como “o que os membros percebem, sentem e pensam sobre suas organizações” (HATCH; SCHULTZ, 1997, p. 357, tradução nossa). Cian e Cervai (2014, p. 194) mencionam que alguns autores se referem ao mesmo significado pela expressão **autoimagem**.

Como podemos observar, o termo imagem corporativa e o termo identidade organizacional preservam as essências dos significados dos construtos imagem e identidade propostos por Bernstein (1991) mencionados anteriormente: imagem relacionado ao processo de recepção da mensagem e identidade relacionado ao ato de emissão da mensagem. Contudo, Bromley⁴ (1993 apud CIAN; CERVAI, 2014), Hatch e Schultz (1997), Cian e Cervai (2014) analisam percepções envolvendo organizações, e não um sujeito pertencente a uma profissão. Desta maneira, partimos das descrições de imagem corporativa e de imagem organizacional para adaptar seus significados ao nosso objetivo, que é compreender visões envolvendo o profissional da arquitetura, independentemente de estar vinculado a uma organização ou não.

Portanto, sendo nossa intenção designar um termo que se refira ao modo como o arquiteto é visto pelo público externo e um outro termo que se refira à percepção que ele tem de si mesmo enquanto profissional, sugerimos uma adaptação dos significados de imagem corporativa e identidade organizacional e utilizaremos os termos **imagem e identidade profissional**. Como nesta pesquisa acreditamos ser pouco relevante levar em consideração as sutis variações de termos e seus significados, adotaremos uma simplificação, utilizando-os simplesmente como **imagem e identidade**.

Imagem será o termo empregado para nos referirmos à percepção que os clientes têm em relação ao arquiteto, e que acreditamos ser condizente com a definição dada por Berg⁵ (1985 apud CIAN; CERVAI, 2014, p. 182; apud GIOIA; SCHULTZ; CORLEY, 2000, p. 66), quem defende que imagem é a percepção dos *stakeholders* externos à organização.

³ BROMLEY, D. B. **Reputation, Image and Impression Management**. Chichester: Wiley, 1993.

⁴ BROMLEY, op. cit.

⁵ BERG, P. O. Organization change as a symbolic transformation process. *In*: FROST, P. *et al* (ed.). **Reframing Organizational Culture**. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1985. pp. 281-300.

Identidade será o termo que empregaremos para nos referirmos à percepção que o arquiteto tem sobre sua própria atuação profissional. A definição mais aceita e difundida de identidade é vê-la como resposta às perguntas “Quem somos?” ou “Como nos vemos enquanto organização?” (BROWN, Tom J. et al., 2006, p. 102; ASHFORTH; HARRISON; CORLEY, 2008, p.327; BALMER, 2008, p. 890, ASHFORTH; SCHINOFF, 2016, p. 113).

Ahuja, Nikolova e Clegg (2017, p. 3) afirmam que a compreensão das identidades profissionais se faz a partir de modelos teóricos que se referem à construção identitária e ao trabalho identitário. Construção identitária “é o processo pelo qual os atores definem quem eles são” (ASHFORTH; SCHINOFF, 2016, p. 113, tradução nossa), enquanto trabalho identitário ou identificação é o resultado da construção identitária, incidindo no nível individual (ASHFORTH; SCHINOFF, 2016, p. 113). Alvesson e Willmott (2002, p. 626, tradução nossa) explicam que “as pessoas estão continuamente engajadas em formar, reparar, manter, fortalecer ou revisar as construções que são produtivas de um senso precário de coerência e distinção”, e isso é o trabalho identitário, ou seja, o ato de legitimação ou bloqueio da construção identitária que é produzida por meio de processos sociais.

Conhecimentos e habilidades desempenham importante papel na construção de identidade. Nas palavras de Alvesson e Willmott (2002, p. 630, tradução nossa), “o que alguém é capaz de fazer (ou se espera que seja capaz de fazer) define quem ele ‘é’. A educação e a associação profissional são poderosos meios de construção identitária”. Do mesmo modo, Pratt, Rockmann, Kaufmann (2006, p. 236, negrito do autor, tradução nossa) afirmam que “Profissionais [...] são frequentemente definidos **pelo que eles fazem**”. Esta é uma das bases de distinção que arquitetos atribuem a si, similarmente a outras profissões como a medicina, o direito, a docência universitária e a engenharia, consideradas como profissões de alto nível, e não ocupações, pois a aquisição de seus conhecimentos e habilidades únicas passa por um longo e rigoroso treinamento a fim de obter certificação ou licença (BLAU, 1984, p. 6), conferindo-lhes legitimidade e prestígio. “Essas características claramente articulam um status profissional ou senso de ‘ser’” (AHUJA; NIKOLOVA; CLEGG, 2017, p. 4, tradução nossa). A relação entre o fazer e ser entre profissionais significa a construção de identidade profissional em termos de alinhamento entre prática e identidade (PRATT, ROCKMANN, KAUFMANN, 2006, p. 255; SMYTH, 2006).

Além disso, dentro de um grupo profissional, modelos de papéis desempenham funções importantes na construção de identidade, como aponta o estudo de Pratt, Rockmann e Kaufmann (2006, p. 236). Os papéis desempenhados pelos pares, atuando como modelos para praticantes menos experientes ou em aprendizado, assim como a prática organizacional de dar

e receber *feedback* sobre o trabalho promovem validação social (PRATT, ROCKMANN, KAUFMANN, 2006). A importância da validação social para a construção de identidade está estreitamente relacionada com o que Smyth (2006) apresenta sobre o sentimento de significância no trabalho. De acordo com Smyth (2006, tradução nossa), “A identidade pessoal é concebida para incluir aceitação, segurança e significância”, e, como muitos encontram parte de sua identidade no trabalho, na medida em que se sentem significantes nele, reforçam a identidade (SMYTH, 2006).

O resultado do estudo conduzido por Pratt, Rockmann e Kaufmann (2006) é relevante e facilmente replicável no campo da arquitetura, pois, como afirma Correa (2014, p. 84), “a relação entre pares é o melhor exemplo da aprendizagem coletiva nesses ambientes [os escritórios de arquitetura] e, devido à recorrência, mostrou-se também um importante modo para aprender”. Correa (2014, p. 84) menciona que o acesso e a participação regulam as práticas cotidianas, e ao analisá-las, nas relações com os colegas, do iniciante ao mais experiente, concluiu que são essas relações que se caracterizam como estrutura dessa prática social. “É por intermédio delas que se dá a aprendizagem em todas as suas faces, tensões e contradições” (CORREA, 2014, p. 84). Embora o foco principal do estudo de Correa (2014, p. 85) tenha sido a aprendizagem do processo de projeto, o autor menciona que é também através da interação com pares que as pessoas aprendem a trabalhar em equipe, a lidar com pessoas e respeitar o outro.

A partir dos estudos de Pratt, Rockmann e Kaufmann (2006) e de Correa (2014), deduzimos que a construção de identidade profissional não ocorre somente pelos processos de ensino formal evidenciados por Alvesson e Willmott (2002) e Blau (1984), mas também pelo processo de aprendizagem mediado pelas interações sociais com pares.

Ao longo desta seção, tivemos a intenção de explicar brevemente o que são e como ocorrem os processos de construção de imagem e de identidade profissional. Com base na literatura, pudemos notar que os processos sociais são responsáveis por moldar, contestar, manter ou reforçar imagens e identidades. Nas seções a seguir deste capítulo, apresentaremos, primeiramente, uma análise da literatura acerca de como se deu a evolução da imagem do arquiteto em termos históricos. Em seguida, observaremos como sua imagem e identidade se relacionam com suas práticas atuais.

2.2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA IMAGEM DO ARQUITETO

2.2.1 A contribuição de Vitruvio

Desde os primórdios, Vitruvio exerceu papel fundamental na formação do arquiteto. Seu tratado *De architectura*, é o único grande trabalho de arquitetura remanescente da antiguidade clássica e ao qual todos os outros textos se referem, ao menos até o século XVIII, tomando-o como ponto de partida para outros tratados de arquitetura (McEWEN, 2003, p.1-2). *De architectura*, composto por dez livros, foi escrito para o imperador Augusto, definindo para sempre quais eram as questões importantes da arquitetura, “estabelecendo termos de referência essenciais não apenas para arquitetos e seus mecenas, mas para todas as pessoas instruídas.” (McEWEN, 2003, p. 2, tradução nossa). O tratado possuía um amplo escopo, estabelecendo ética e princípios, sendo que o mais relevante a ser mencionado sobre seu legado para a formação da imagem e identidade profissional é o que Vitruvio estabelecia como conhecimentos necessários ao arquiteto:

[...] O arquiteto deve estar equipado com o conhecimento de muitas áreas de estudo e variados tipos de aprendizado, pois é por seu julgamento que todo trabalho feito pelas outras artes é posto à prova. Esse conhecimento é filho da prática e da teoria. A prática é o exercício contínuo e regular de emprego onde o trabalho manual é feito com qualquer material necessário de acordo com o desenho de um projeto. A teoria, por outro lado, é a capacidade de demonstrar e explicar as produções de destreza nos princípios da proporção [1.1.1]. [Um arquiteto deve] ser naturalmente talentoso e receptivo à instrução. Nem a habilidade natural sem instrução, nem instrução sem habilidade natural podem fazer o artista perfeito. Que ele seja educado, habilidoso com o lápis, instruído em geometria, saiba muita história, tenha seguido os filósofos com atenção, compreenda música, tenha algum conhecimento de medicina, conheça as opiniões dos juristas e esteja familiarizado com a astronomia e a teoria dos céus [1.1.3]. (MacDONALD, 1977, p. 38-39, tradução nossa)

Portanto, a imagem do arquiteto descrita por Vitruvio é a de um indivíduo com excepcionais características e habilidades intelectuais de um polímata.

De acordo com Till (2009, p. 28), Vitruvio prescreve ações em termos de impor ordem, de eliminar a indisciplina e tornar coerente a arquitetura. Ao escrever o prefácio do livro 1, endereçando-o ao imperador Augusto, é possível notar que a pretensão de Vitruvio ia além do desejo de estabelecer regramentos arquitetônicos. Na verdade, desejava vincular sua abordagem arquitetônica ao programa de expansão do império e autoridade (TILL, 2009, p. 28).

Quando percebi que você se preocupava não apenas com a vida comum de todos os homens e com a regulamentação do bem-estar comum, mas também com a adequação dos edifícios públicos – que mesmo que, por seu intermédio, a cidade foi aumentada [...] com províncias, portanto edifícios públicos devem

fornecer garantias eminentes [...] para a majestade do império – decidi não hesitar e aproveitei a primeira oportunidade para apresentar a você meus escritos sobre essas questões [...], pois era por isso [...] que eu era conhecido por seu pai [César] e foi isso que primeiro me prendeu ao poder dele. (McEWEN, 2003, p.35, tradução nossa)

Assim, a imagem do arquiteto como definida por Vitruvio é a do polímata com aspirações por status (WARNOCK, 2019, p. 21) e controle.

2.2.2 Da queda do Império Romano ao Renascimento

Com a queda do Império Romano, os novos mecenas das artes passaram a ser a Igreja e os senhores feudais. Os grandes empreendimentos estavam associados principalmente a essas instituições cujos objetivos estavam ligados ao estabelecimento e à continuação do poder (BOYD; DANKS, 2000, p. 696).

Nesse contexto surgem as corporações de ofício, organizações que reuniam pessoas cujos interesses econômicos ou político-sociais eram compartilhados. Esses grupos sociais eram formados especialmente por comerciantes e artesãos em busca de defesa de seus interesses em comum e da regulamentação do ofício. Os grupos eram compostos por indivíduos de conhecimento especializado, que, embora não estivessem no topo ou mesmo sob o poder das hierarquias dominantes, adquiriam poderes individuais por meio da associação com aqueles que detinham o poder (BOYD; DANKS, 2000, p. 696). Tais indivíduos, chamados de mestres, selecionavam e treinavam aprendizes nas respectivas especialidades (BOYD; DANKS, 2000, p. 696), promovendo a codificação de seus conhecimentos e, assim, transformando-se em estruturas sociais com suas próprias moralidades e ética (CARRIÓ, 2015, p. 171).

Foi nesse cenário que as profissões tiveram suas origens (CARRIÓ, 2015, p. 171), tendo suas bases na tradição do conhecimento, habilidades e ética. A arquitetura do Período Gótico foi concebida por meio desse sistema de associação profissional, cujos profissionais envolvidos eram fundamentalmente construtores, uma vez que eram raros os desenhos arquitetônicos, ao menos no sentido pelo qual conhecemos (PÉREZ-GÓMEZ, 2005, p. 219).

Nesse período, “o exercício da arquitetura era frequentemente associado aos sacerdotes, especialmente no que se refere a construções religiosas – as catedrais –, e a um processo projetual intimamente conectado à revelação, ou iluminação, do projeto pelo divino” (HIROKI, 2019, p. 485). O caráter de genialidade e iluminação daquele que produzia a arquitetura é também mencionado por Pérez-Gómez (2005, p. 219, tradução nossa): “O mestre construtor era responsável por construir um modelo da cidade de Deus na Terra; apenas o Arquiteto do

Universo, entretanto, possuía o total conhecimento prévio do projeto e era considerado capaz de concluir a obra ao final do Tempo”. A autoria do trabalho não era de um único indivíduo, mas sim de vários construtores, cada um executando uma parte do todo (PÉREZ-GÓMEZ, 2005, p. 219). Assim, por toda a Idade Média, os construtores, em seu papel arquitetônico, permaneceram quase sempre anônimos (STEVENS, 2003, p.30), sendo o reconhecimento da criação da obra regularmente atribuído ao mecenas.

Esse quadro apenas se alterou no Período da Renascença, quando “os arquitetos conseguiram virar o jogo a seu favor e contra os mecenas transferindo as propriedades carismáticas do edifício para um discurso abstrato e teórico sobre a arquitetura” (STEVENS, 2003, p. 30). Segundo Hiroki (2019, p. 486), isto significa que a autoria do arquiteto passa a ser reconhecida sem ser atribuída à divindade que ilumina o indivíduo na concepção arquitetônica. No entanto, a desvinculação do caráter divino não é absoluta; a iluminação divina é suplantada pela ideia do dom na doutrina agostiniana (ROZESTRATEN, 2007).

Sob a política cultural da Toscana, Giorgio Vasari põe em prática dois projetos cujos objetivos eram estabelecer as artes, incluindo a arquitetura: o compêndio biográfico *Le vite de' più eccellenti pittori, scultori e architettori* (As Vidas dos Mais Excelentes Pintores, Escultores e Arquitetos) e a Academia del Disegno, fundada no século XVI em Florença (CUFF, 2012, p. 385). A partir da Academia, com a introdução do estudo das artes visuais, a criação arquitetônica passa do artesão para o status de artista, unindo teoria e prática, principalmente através do desenho, reinterpretando, assim, o modo como os artistas aprendem (CUFF, 2012, p. 385). Alberti, Michelangelo e Brunelleschi são expoentes desse período, evidenciando que as múltiplas habilidades comuns aos praticantes da arquitetura eram, agora, ligadas às artes.

A partir dessa mudança, houve o afastamento do arquiteto da engenharia e da construção (WISCOMBE, 2006, p. 59) diferenciando-se do Período Gótico. A valorização do desenho, aliada ao domínio da matemática, desenvolveu exponencialmente os métodos de representação, culminando no nascimento da perspectiva (TILL, 2009, p. 110).

Assim, embora a figura do praticante de arquitetura tenha se transformado em artista, ela não eliminou a característica do polímata da época de Vitruvio, fazendo com que a imagem do arquiteto se desenvolvesse pouco em um longo período de mais de mil e quinhentos anos.

2.2.3 Iluminismo

Na passagem para o século XVII, há um grande desenvolvimento científico, levando à compreensão de que as ciências naturais explicam o mundo mais do que a religião. Assim, o

conhecimento científico começa a questionar o poder autocrático do Estado e da Igreja. O pensamento humano estava direcionado a desafiar a tradição e criar novos princípios de teoria e prática (WARNOCK, 2019, p. 24). Ideias como autonomia, subjetividade e genialidade estão presentes no Iluminismo e passam a fazer parte da imagem do arquiteto por meio do pensamento independente e dos processos criativos (WARNOCK, 2019, p. 24). Segundo Warnock (2019, p.25), a maneira como criatividade e subjetividade se manifestam pela expressão arquitetônica durante o Iluminismo é a busca do rompimento da projeção segundo as tradições da época Renascentista-Barroca, intenção que fica evidente neste Período (PRACCHI, 2013, p. 124).

Como resultado, o arquiteto sozinho se torna fonte de referência, de continuidade e significado – na verdade, o único legislador de sua arte. Essa posição foi atribuída no século XVIII à noção de gênio. Em seu sentido original, gênio era um poder de inspiração, invenção e criatividade derivado do divino ou da natureza e conhecido como *ingenium* [...]. (VESELY, 2004, p. 262, tradução nossa)

Diversos autores (VESELY, 2004; FRAMPTON, 1997; PRACCHI, 2013, p. 128) identificam os preceitos do Iluminismo como verdadeiros fundamentos do início da arquitetura moderna. No entanto, entre os dois períodos, quando ocorre a Revolução Industrial, o movimento arquitetônico adquire características diferentes, causando descontinuidade na imagem de polímata, artista e gênio que eram presentes em um primeiro momento (WARNOCK, 2019, p. 27).

2.2.4 Revolução Industrial

A Revolução industrial foi responsável por profundas transformações econômicas, políticas e sociais. Com a necessidade de produzir cada vez mais, os meios de produção passam a ser cada vez mais industrializados, estimulando a migração da população das áreas rurais para as áreas urbanas. Assim, o crescimento das cidades ganha força e demanda maior infraestrutura e projetos de construção civil.

A sociedade baseada no capitalismo que então se formava necessitou se adaptar às exigências da mudança sociotécnica, ou seja, aos novos requisitos de saúde, novos materiais, novas possibilidades estruturais, novas influências estilísticas. As profissões foram afetadas por uma nova organização do trabalho que instituíva formas coletivas e às vezes globais de trabalhar (SAMUEL, 2018, p. 29).

Nesse contexto surge o empresário da construção que é “essencialmente um empresário que possui uma relação financeira com o projeto” (WILTON-ELY, 1977, p. 193, tradução

nossa), o qual muda completamente a dinâmica entre cliente, projetista e construtor artesão. Suas empresas operam em novo modelo de escala industrial. Sob esse modelo, as práticas de construção apresentam estruturas de trabalho semelhantes às de uma fábrica, criando uma divisão do trabalho cujo objetivo é a eficiência e o lucro. O papel do mestre de obras artesão do passado se transforma no papel do empresário, subcontratando outros profissionais da construção, incluindo arquitetos e engenheiros.

Com o arquiteto ocupando um novo lugar dentro de uma cadeia produtiva, surgem novas tensões para o seu papel (STEVENS, 2003, p. 31). Seu trabalho, assim como o de outras profissões, torna-se cada vez mais especializado, e no caso, tornaram-se especialistas em estética, sendo

confrontados com o problema cada vez mais difícil de dar expressão adequada aos novos e diferentes tipos de edifícios demandados pela industrialização. Enquanto tentavam resolver esses problemas em termos eminentemente simbólicos e teóricos, os engenheiros estavam se inserindo mais e mais na construção de edifícios. As tentativas dos arquitetos de teorizar uma justificativa para sua relevância começaram a parecer insignificantes, quando confrontadas com a indubitável competência dos engenheiros na execução de edificações. (STEVENS, 2003, p. 31)

A partir de então, fica evidente a diferença da imagem do arquiteto que era conhecida anteriormente. O polímata, artista e gênio já não representa o profissional da segunda metade do século XVIII.

Diante das dinâmicas que ameaçavam sua atuação, no início do século XIX na Grã-Bretanha, arquitetos começam a se mobilizar para a formação das associações profissionais. Outras diversas profissões seguiram os mesmos rumos, portanto, é durante o Período da Revolução Industrial que se observou o desenvolvimento das profissões, movido pela mudança sociotécnica (SAMUEL, 2018, p. 29). O que se buscava com a criação de associações era em primeiro lugar, a proteção do mercado contra competidores e, em segundo lugar, a busca de “status social e privilégios socioeconômicos concretos ao fato de se ser membro da categoria profissional” (STEVENS, 2003, p. 31).

De acordo com Ahuja, Nikolova e Clegg (2017, p. 4) historicamente, são conferidos níveis de prestígio mais elevados a profissionais do que a outros grupos de ocupações porque ostentam habilidades e conhecimentos únicos. A afiliação profissional, assim como a educação, são meios poderosos de construção de identidade (ALVESSON, WILLMOTT, 2002, p. 630). Stevens (2003, p. 31) explica que para atingir os dois objetivos do projeto de profissionalização – proteção de mercado e status – era necessária uma justificativa ideológica para excluir os

competidores e também a criação de competências padronizadas entre seus participantes de modo a distingui-los de outras categorias. Para isso, uma das exigências era o ensino formal.

Nesse sentido, a *École de Beaux-Arts de Paris* tem importante papel na história da profissão, pois influenciou o ensino de arquitetura não somente na França, como também em outros países. Till (2009, p. 11) e Stevens (2003, p. 193) destacam não somente a preocupação da instituição em transmitir habilidades acadêmicas, mas também o “capital cultural” (STEVENS, 2003) inerente às camadas mais elitistas da sociedade, e, portanto, realizando a manutenção do status que era visto como tão importante no processo de profissionalização dentro da associação.

Apesar de todo o esforço empreendido pelos arquitetos em criar suas associações profissionais em busca de prestígio e reserva de mercado, outras profissões da construção civil começavam a se estabelecer também,

definindo suas próprias estruturas e acumulando áreas que poderiam facilmente ter caído nos escopos dos arquitetos. Consequentemente, a imagem profissional do arquiteto foi parcialmente definida pelos ideais de seu tempo, mas também por aquilo que foi deixado para trás por profissões mais empreendedoras. (WARNOCK, 2019, p. 31, tradução nossa)

A imagem do arquiteto no Período da Revolução Industrial, portanto, é resultante de um processo que ameaçou as principais características atribuídas a si no período anterior. É marcada pela busca de uma reformulação a partir de valores internos da profissão, mais do que de uma imagem reconhecida por aqueles de fora. Os profissionais se apegaram a características de hierarquia, status, habilidades intelectuais e especialidades e evitaram o pragmático e instrumental (WARNOCK, 2019, p. 31).

2.2.5 Movimento moderno

Os efeitos da Revolução Industrial continuaram a influenciar os anos subsequentes. Na primeira metade do século XX, há o aumento da escala de industrialização e um desenvolvimento urbano ainda maior. Além disso, outro acontecimento importante é a Primeira Guerra Mundial, a qual traz profundas consequências ao contexto econômico e social.

Harvey (2008, p. 38) expõe que

O trauma da guerra mundial e de suas respostas políticas e intelectuais [...] abriu caminho para uma consideração daquilo que poderia constituir as qualidades essenciais e eternas da modernidade [...]. Na ausência das certezas iluministas quanto à perfectibilidade do homem, a busca de um mito apropriado à modernidade tornou-se crucial.

Harvey (2008, p.38) apresenta diversos autores que confirmam o pensamento da busca por um mito no período chamado de “heroico” do modernismo, ou seja, o período entre guerras. Ao mesmo tempo, esse período estava assolado pelo desastre. Era necessário reconstruir as economias devastadas pela guerra na Europa, assim como sanar o descontentamento político relacionado com as formas capitalistas de crescimento urbano-industrial que surgiam. Esse terreno demonstrou-se muito fértil para a introdução de correntes de pensamento que “[...] deixavam aberta a possibilidade de dar à ação social a contribuição de alguma visão estética [...]” (HARVEY, 2008, p. 38). Assim, produtores culturais lançaram visões diversas para projetos de ação humana em várias vertentes. “Uma ala do modernismo apelou para a imagem da racionalidade incorporada na máquina, na fábrica, no poder da tecnologia contemporânea, ou da cidade como ‘máquina viva’. [...]” (HARVEY, 2008, p. 38). Uma outra vertente, representada por Mies van der Rohe e outros produtores culturais vinculados ao movimento Bauhaus dos anos 20, apostou na imposição da ordem racional para atingir metas socialmente úteis. Por racional podia-se entender a eficiência tecnológica e produção via máquina. Nesse período, “[...] a arquitetura é avaliada por critérios estritamente “objetivos” derivados das ciências naturais (função, proporção, racionalismo, técnica) ou então por critérios estritamente culturais como uma criação pura que surge *ab initio*⁶ [...]” (TILL, 2009, p. 56, tradução nossa).

Quanto às metas sociais, objetivava-se a emancipação humana, em particular, a emancipação do proletariado (HARVEY, 2008, p. 39). Portanto, é a partir do abalo das históricas estruturas de autoridade representadas pelas classes dominantes que se reconhece a criação de um movimento arquitetônico com a ideologia de mudar a sociedade, de transformar o mundo através do poder da forma, invocando assim, a imagem do arquiteto heroico. Vesely (2004) identifica, nesse sentido, o modernismo como um resgate de preceitos do Iluminismo, principalmente as noções de autonomia e gênio e a busca de uma abordagem racional.

Por outro lado, embora o modernismo tenha sido concebido para servir às pessoas, elas não tiveram a oportunidade de expressar suas aspirações. “[...] o fracasso do movimento moderno em cumprir suas promessas de redenção social era óbvio” (TILL, 2009, p. 19). Como colocado por Spiro Kostof⁷ (apud STEVENS, 2003, p.123-124),

A retórica modernista foi eloquente ao se referir às necessidades dos usuários. Apresentou a arquitetura como o veículo do bem-estar social e estabeleceu a habitação popular como a mais alta prioridade da arquitetura. Porém nunca se cogitou consultar o usuário dos conjuntos habitacionais no transcurso de seu

⁶ *ab initio*: (locução latina, de *ab*, desde + *initio*, ablativo singular de *initium*, -*ii*, início, começo, origem). Desde o princípio, desde o começo. (AB INITIO, 2021)

⁷ KOSTOF, S. Foreword. In: ELLIS, R.; CUFF, D. (ed.). *Architect's People*. [S. l.: s. n.], [1989?]. p. xiii.

projeto. Ninguém se deu ao trabalho de explicar o porquê, uma vez que o panorama era óbvio.

Assim, ocorreu que, ao mesmo tempo que a arquitetura atuou como publicidade para corporações e governos que produziram projetos modernistas de habitação popular, conferindo-lhes imagens de prestígio e poder, acabou se tornando símbolo de alienação e desumanização (HARVEY, 2008, p. 42). Harvey (2008, p. 43) exemplifica com os fatos de que havia impedição aos inquilinos das casas públicas de modificar os ambientes para atender a necessidades pessoais e de que Le Corbuisier se recusava a permitir a instalação de persianas no Pavilhão Suíço por razões estéticas, causando desconforto térmico aos estudantes que ali viviam (HARVEY, 2008, p. 43). Em outras palavras, os grupos que geriam o sistema, na verdade, reproduziam os comportamentos que diziam estar interessados em combater.

A este ponto, “O arquiteto, como criador desses modelos urbanos fracassados, não foi percebido pelo público como heroico, e sim como arrogante e a autonomia arquitetônica vinculou-se a noções de controle; em última análise, o julgamento do arquiteto se mostra falível” (WARNOCK, 2019, p. 34, tradução nossa), demonstrando ser então, uma figura distante do contexto sociocultural de seu trabalho.

2.2.6 O fenômeno *starchitect* e a atualidade

Do modernismo em diante, poucas mudanças ocorreram na imagem do arquiteto, sendo que a mais recente manifestação de sua imagem é o *starchitect* (PONZINI, 2014) ou *archistar* (MANZONI; CAPORARELLO; SAVIOZZI, 2014, p. 82), um fenômeno midiático construído em torno de uma aura de excepcionalidade criativa e que contribui para alimentar o lugar comum do arquiteto como gênio criativo (MANZONI; CAPORARELLO; SAVIOZZI, 2014, p. 82).

O termo *starchitect* é um neologismo já consideravelmente utilizado para se referir a um arquiteto famoso ou muito conhecido, especialmente um que tenha projetado um edifício famoso, sendo uma combinação de duas palavras da língua inglesa *star* (estrela) e *architect* (arquiteto) (STARCHITECT, 2021a; STARCHITECT, 2021b). Já o termo *archistar*, tem o mesmo significado, porém, é mais comumente encontrado em publicações na língua italiana, na qual usa-se o prefixo “archi”, de *architetto* e *star* (assim como no termo em inglês), sendo, portanto, uma palavra híbrida. O dicionário e enciclopédia *on-line* italiano Treccani apresenta uma definição ainda mais completa: “Arquiteto muito famoso, ciente de estar, como as divas do espetáculo, no centro das atenções do público por sua capacidade de discutir e surpreender

com seus próprios projetos e obras” (NOVELLI, 2009, tradução nossa). Novelli (2009) afirma que o termo foi difundido na Itália em 2003 pelas autoras Gabriela Lo Ricco e Silvia Micheli.

Apesar de o termo ter se originado recentemente, a figura do *starchitect* não é nova. “Nomes do calibre de Palladio, Michelangelo, Bernini, Le Corbusier e Wright não são nada além de exemplos históricos de um fenômeno que sempre existiu e foi acentuado na segunda metade do século XX para depois ver, na virada do milênio, sua apoteose.” (LO RICCO; MICHELI, 2003, p. VIII, tradução nossa). Segundo Charles Jencks⁸ (2005, apud CAMERIN, 2015, p. 187) a figura do *starchitect* surge entre o final dos anos 70 e início dos anos 80, durante o aumento da produção pós-moderna. O Centre Pompidou de Paris, projetado por Richard Rogers e Renzo Piano, inaugurado em 1977 pode figurar como a primeira obra atribuída aos chamados *starchitects*.

Daquela época em diante, houve um grande desenvolvimento na comunicação e forte crescimento da cultura do consumo. Até mesmo a arquitetura foi, de certa maneira, influenciada por esses acontecimentos. Segundo Lo Ricco e Micheli (2003, p. VII), para compreender a arquitetura contemporânea é necessário levar em consideração não apenas a crítica arquitetônica tradicional, mas também a cultura consumista e midiática que a circunda. Naturalmente, isso trará impactos na imagem do arquiteto.

Foi principalmente a partir do final dos anos noventa que produtores de bens de consumo de alto valor agregado, como grifes de moda, vinícolas, empresas automobilísticas, começaram a apostar na arquitetura como meio para fortalecer sua aparência exclusiva perante o público. Empresários do mercado imobiliário também apostaram nos *starchitects* para desenvolver novos projetos (PONZINI, 2014), pois perceberam tendências de vender o produto imobiliário por preços mais altos do que comparado com arquitetos pouco conhecidos (PONZINI, 2014). Nem mesmo instituições culturais ficaram isentas das ambições econômicas por trás de tais projetos singulares quando perceberam que isso aumentaria a probabilidade de arrecadar fundos para seus empreendimentos, como foi o caso da Morgan Library and Museum, de Renzo Piano e o New Museum, do escritório SANAA, ambos em Nova Iorque (PONZINI, 2014, p. 15).

Naturalmente, não são apenas questões econômicas que impulsionam a contratação de *starchitects*. Ponzini (2014) critica as simplistas visões representadas pelo suposto valor agregado em termos meramente econômicos, considerando maiores dimensões culturais e políticas. Tanto assim que órgãos públicos e empresas também investiram em projetos de

⁸ JENKS, C. **The iconic building**: The power of enigma. London: Frances Lincoln, 2005.

arquitetos destacados para conceber projetos de requalificação urbana e de alta complexidade por acreditarem que esses profissionais estão relacionados à extrema habilidade de realizar tarefas especiais e inovadoras (LA CECLA, 2012, p. 49; PONZINI, 2014, p. 12). Ou seja, clientes estão interessados tanto no retorno em termos de reputação que a figura do renomado arquiteto pode induzir quanto nos resultados funcionais do projeto. Aqui a imagem do arquiteto gênio e até mesmo do polímata parece ser resgatada, mas com uma diferença importante em relação àquele do passado.

A figura do polímata dos períodos anteriores ao Iluminismo era acompanhada da habilidade do fazer, tendo uma relação próxima com a construção. Já a figura do *starchitect*, um modelo de nossa contemporaneidade, atua na complexidade do contexto socioeconômico em que o trabalho do arquiteto é cada vez mais fragmentado. Por trás destes personagens estão seus escritórios organizados como empresas (MANZONI; CAPORARELLO; SAVIOZZI, 2014, p. 82) em que equipes de arquitetos integram especialidades de acordo com cada etapa do trabalho, o qual geralmente tende “a se especializar na construção de conchas que geralmente estão relacionadas ao reconhecimento estético e simbólico de um edifício” (PONZINI, 2014, p. 13, tradução nossa).

O desenvolvimento de etapas subsequentes geralmente é atribuído a outras organizações, as quais “às vezes são articuladas em ramos seguindo todo o ciclo de vida de um produto arquitetônico (incluindo engenharia, relações públicas, planejamento urbano e comunitário) e podem se especializar em determinados itens: torres de escritórios, arranha-céus, estádios e assim por diante” (PONZINI, 2014, p. 13, tradução nossa). Essas empresas não se organizam sob a figura de um *starchitect*, mas tendem a sustentar uma imagem corporativa, cuja reputação não está ligada ao capital simbólico de um projetista individual, mas sim na capacidade de atingir critérios de eficiência na organização de projetos e implementação do ciclo de trabalho (PONZINI, 2014, p. 13). Assim, da concepção à construção, inúmeros atores participam do processo, mas não é incomum que a imagem que prevalece perante o público geral é a de que um hábil indivíduo produziu tudo, sobretudo devido a sua desenvoltura em publicizar seu trabalho.

Em muitos casos, a estética arquitetônica se tornou cada vez mais espetacular a fim de atingir a atenção do público e ter um impacto mais forte na mídia especializada e de massa também (PONZINI, 2014, p. 11), ou seja, os arquitetos ultrarrenomados não são apenas contratados pelo impacto econômico que poderão induzir, mas por outras razões simbólicas e políticas também, como legitimar a imagem do cliente, estimular consenso político e a atenção

da mídia nos produtos imobiliários. Mas vale ressaltar que o próprio arquiteto encontra vantagens para si nesse sistema.

O sistema, algumas vezes chamado de *star system*, tem sido o meio para difundir crenças e fornecer condições favoráveis aos próprios profissionais (PONZINI, 2014). A possibilidade de uso de tecnologias mais avançadas em edifícios, a premiação em competições arquitetônicas de prestígio e ser assunto em teorias arquitetônicas estão permitindo que *starchitects* mantenham um status elevado entre seus pares e críticos influentes. Resumidamente, é uma combinação de fatores que lhes confere distinção. Nesse sentido, Ponzini (2014, p.12) argumenta que a maneira como *starchitects* confiam em sua distinção e estilo estético é similar à postura de artistas, pois os métodos de distinção por eles utilizados fazem com que entrem em competições mais limitadas.

No entanto, diferente dos artistas, o *starchitect* apropria-se da cultura midiática para se colocar como um verdadeiro comunicador, sendo “[...] necessário um atento trabalho suplementar de imagem, que leve o arquiteto a ser reconhecido em presença do grande público” (CAMERIN, 2015, p. 187, tradução nossa). Em outras palavras, não basta ser um arquiteto genial e profissional e encontrar um cliente rico e poderoso que financie o projeto (CAMERIN, 2015, p. 187). Como La Cecla apresenta em suas críticas ao *star system*,

Em resumo, o arquiteto é um artista, mas em um novo sentido, ele é mais do que tudo um “criador de tendências”, [...] Em uma economia de *showbusiness* o artista se torna o elemento chave, capaz de produzir o cenário que o espetáculo necessita para seguir em frente. Se for verdade, como David Harvey diz, que o capitalismo foi salvo pelos negócios do mercado imobiliário, também é verdade que nos encontramos atualmente em um estágio mais avançado: hoje estamos sendo redimidos pela aplicação das artes criativas à produção de tendências, estilos, superfícies, imagens cerimoniais. O *archistar*⁹ não trabalha para a moda: ele se tornou a moda, com a marca, o logotipo, a garantia de poder para assinar uma parte da cidade, de um museu, de uma loja, uma ilha em Dubai, como se fosse uma camiseta. (LA CECLA, 2012, p. 16, tradução nossa)

Desta forma, parece significar que existe a busca de uma imagem parecida com a de uma celebridade, porém, a diferença que existe entre o arquiteto e a celebridade é sua expectativa de obter reconhecimento também entre seus pares, os próprios colegas de profissão.

Um outro aspecto que surge a partir de críticas ao *starchitect* é que, apesar de existirem valores simbólicos, culturais e econômicos que beneficiam diversos atores envolvidos, não exercem impactos que beneficiam a população em mesmo grau. Um exemplo citado por Ponzini (2014, p. 14, tradução nossa) a respeito das obras realizadas por *starchitects* em Abu Dhabi é

⁹ O termo *archistar* é empregado mesmo na versão da obra traduzida para a língua inglesa. Por essa razão não utilizamos o termo *starchitect* neste trecho.

que “[...] esses edifícios espetaculares flutuam em uma paisagem urbana genérica, concedendo pouca distinção à capital como um todo”. Da mesma forma, Camerin (2015, p. 190, tradução nossa) afirma que esse é um tipo de “arquitetura já pronta para catálogos de mostras e revistas da área”, mas que deixam sobre a paisagem “lugares privados de lugar”. Em outras palavras, parece existir uma preocupação acentuada na estética e nos aspectos formais do edifício para que ele se torne emblemático, mas que ignora as condicionantes do lugar e todos os outros aspectos sociais. Algo muito parecido com o ocorrido durante o movimento moderno, quando o projeto ignorou as necessidades da sociedade.

Em suma, as manifestações mais comuns e atuais da imagem do arquiteto que conhecemos são aquelas que resgatam diversas características das épocas anteriores: do artista, do gênio, da alta competência técnica, e inclui agora uma nova camada: a celebridade, perpetuando a imagem elitizada da profissão. No entanto, acaba ressaltando ainda mais a lacuna entre uma imagem glamorosa e a realidade do arquiteto cotidiano trabalhando na prática em condições cada vez mais competitivas (WARNOCK, 2019, p. 35).

2.3 TENSÕES E DESAFIOS À IMAGEM E IDENTIDADE

Na seção anterior procuramos mostrar, a partir de um contexto histórico, que a imagem do arquiteto foi sendo construída em camadas em resposta às mudanças econômicas, políticas e sociais. No entanto, a evolução dessa construção pareceu não acompanhar o ritmo de tais mudanças, de modo que as práticas profissionais dos arquitetos passam a sofrer questionamentos.

Ahuja, Nikolova e Clegg, (2017, p. 4) mencionam que, embora as mudanças do contexto impliquem em interferências nas práticas profissionais dos arquitetos, ainda assim esses profissionais tendem a resistir a mudar o modo como eles enxergam seus papéis. Esse quadro desencadeia tensões nas dinâmicas da atuação profissional. Assim, o propósito das seções a seguir é apresentar e discutir tais tensões, suas implicações e os desafios que vêm sendo colocados.

2.3.1 Tensões

“Explorações da cultura arquitetônica identificam como as convenções dentro da profissão resistem à adaptação. A tensão instigada pela mudança de contexto é, portanto, ampliada por uma profissão que não adaptou suficientemente sua imagem em resposta”

(WARNOCK, 2019, p. 37, tradução nossa). A resistência à adaptação é também afirmada pelos estudos de Ahuja, Nikolova e Clegg (2017) e Till (2009).

Stevens (2003), fundamentando-se em Bordieu, analisa através de uma abordagem sociológica a cultura arquitetônica, tecendo críticas às suas estruturas elitistas. Dentro da cultura arquitetônica existe a figura elitizada de um profissional que tem tido pouco envolvimento com o mercado de massa e que, quando se envolve, seu campo evita rotulá-lo como arquiteto, chamando-o apenas “de desenhistas, de empreendedores imobiliários, de projetistas, de engenheiros – mas não de arquitetos.” (STEVENS, 2003, p.102).

Para explicitar a dinâmica de atuação do arquiteto, Stevens (2003, p. 90) apresenta a conceituação de “campo”, inicialmente um conceito proposto por Bordieu, no qual ele se baseia para desenvolver suas teorias referentes à arquitetura. Um campo “é um conjunto de instituições sociais, indivíduos e discursos que se suportam mutuamente” (STEVENS, 2003, p. 90). De acordo com o autor, o termo descreve um universo social com propriedades definidas, no qual atuam simultaneamente um campo de batalha e um campo de força. O primeiro campo é um local de competição pelo controle dos recursos e capitais específicos desse campo. “Na arquitetura, por exemplo, os arquitetos competem pela posição de grandes criadores, uma forma de capitalismo simbólico sem valor algum, digamos, no campo da religião” (STEVENS, 2003, p. 91). Já o segundo campo é um local onde um indivíduo está sujeito a forças ali atuantes, também exercendo força proporcional à composição e natureza ao capital específico que controla naquele campo. “As pessoas competem para impor ao campo sua definição do que é simbolicamente valioso ou [...] tentam impor um princípio de dominação” (STEVENS, 2003, p.92).

Stevens (2003) ainda aborda a distinção entre dois subcampos – de massa e restrito – e a preferência dos arquitetos em negar um deles: o mercado de massa, incluindo tanto os edifícios produzidos em massa quanto os edifícios para a massas. O campo arquitetônico deseja ser caracterizado pela produção restrita, ou seja, quer ser “*responsável pela produção daquelas partes do meio ambiente construído que as classes dominantes usam para justificar seu domínio da ordem social*. Edifícios do poder, edifícios do Estado, edifícios de reverência, edifícios para respeitar e impressionar” (STEVENS, 2003, p. 104, itálico do autor).

Stevens (2003, p. 194) defende que um dos mais fortes sistemas de reprodução da cultura elitista dentro da profissão de arquitetura é o ensino formal, assim como Blau (1984, p. 47) e Till (2009, p. 17), que o apontam como estabelecedor de muitos dos valores que definem a profissão, introduzindo-os nos estudantes desde os estágios mais iniciais de educação (TILL, 2009, p. 7). Till (2009) exemplifica em tom bem-humorado sua percepção como professor na

Universidade de Sheffield, demonstrando que nesse ambiente não são propagados apenas valores a respeito do projeto, mas também de comportamentos peculiares próprios ao grupo:

Fico anualmente surpreso, como antropólogo amador, com a rapidez com que eles [os alunos] assumem o manto arquitetônico. Três semanas de curso, ao final do primeiro projeto, você os vê reunidos ao pé do prédio, com os olhos manchados de cansaço, o cabelo bagunçado, roupas em uso há três dias. Mas, longe de se envergonharem dessas aflições, eles as usam como medalhas de honra. É o que os diferencia, sinalizando sua diferença em relação aos outros alunos. (TILL, 2009, p. 9, tradução nossa)

O crítico de arquitetura Reyner Banham também identificou o ambiente de ensino, mais precisamente o estúdio de projeto, como responsável por estabelecer claramente atitudes e valores praticados como em uma “caixa preta” da profissão, analogia que segundo ele, representa algo reconhecido por seus resultados, embora desconhecido em seu conteúdo interno (BANHAM, 1999, p. 293). Segundo Banham,

Para conhecer as fontes dessas diferenças de comportamento profissional, não é preciso ir além do local onde os arquitetos são socializados em sua profissão, o estúdio. Antropólogos são conhecidos por comparar o estúdio de ensino a uma casa grande tribal; o lugar e os rituais ali praticados são quase únicos nos anais da educação ocidental. Uma das coisas que sustentam essa singularidade é a frequência com que os alunos são desencorajados a buscar modos de projeto que vêm de fora do estúdio. (BANHAM, 1999, p. 295-296, tradução nossa)

Assim, é como se utilizassem de um recurso, como uma “caixa preta”, segundo sua analogia, para bloquear intrusões vindas de fora com o objetivo de permitir que os processos internos sejam desenvolvidos segundo seus próprios termos (TILL, 2009, p. 8).

Os argumentos defendidos por Banham (1999), Stevens (2003) e Till (2009) são ilustrativos de como a identidade do arquiteto é reproduzida e perpetuada pelas instituições acadêmicas, que preparam o futuro profissional para a tentativa de se proteger de forças externas que venham a interferir em seu trabalho. Nesse sentido, pode-se dizer que a noção de autonomia está presente na busca pelos ideais dos arquitetos.

Segundo Larson¹⁰ (apud TILL, 2009, p. 17, tradução nossa), a autonomia se justifica “pela afirmação do profissional de possuir um conhecimento especial e superior, que deve, portanto, estar livre de avaliação leiga e protegido de interferências inexperientes”. Para Till (2009, p. 17, tradução nossa), isso não ocorre apenas na profissão de arquitetura: “Arquitetos não são diferentes de qualquer outra profissão em exercer sua independência como meio de definir seu território, sua área de controle, distante de outros”, afinal, isto lhes concede um senso

¹⁰ LARSON, M. S. In the Matter of Experts and Professionals, or How Impossible It Is to Leave Nothing Unsaid. In: TORSTENDAHL, R.; BURRAGE, M. (ed.). **The Formation of Professions**, London: SAGE, 1990. p. 31.

de segurança frente às contingências do mundo ao seu redor, permitindo-lhes desenvolver teorias e práticas livres de outros indivíduos (TILL, 2009, p. 18-19). Porém, na realidade, ficam expostos às fragilidades impostas por forças do ambiente externo, o que certamente traz riscos à profissão por ignorar as mudanças de contexto. Esse pensamento é amparado por Hill (2012), que adverte:

De dentro, é difícil até mesmo perceber, e assim questionar, os mais profundos valores, motivos, modelos ou possibilidades para a profissão; portanto, muitos organismos profissionais tendem a estar se fossilizando lentamente dentro das camadas compactantes de seus hábitos, discurso e suposições silenciosas. Profissões inteiras agora estão suscetíveis a interrupções criativas. (HILL, 2012, p. 7, tradução nossa)

Johnson (1994, p.120) apresenta a relação paradoxal entre a autonomia do arquiteto e sua relação com o cliente que financia o trabalho para que ele se materialize, citando Margareth Crawford que parafraseia Alan Colquhoun: “O custo da arquitetura inevitavelmente a prende às fontes de financiamento e poder, fazendo com que seja muito difícil alcançar a autonomia dos padrões burgueses pela qual a arte lutou desde sua emancipação do mecenato aristocrático” (JOHNSON, 1994, p.120, tradução nossa). O arquiteto é alguém que age em nome de outro, e a relação entre arquiteto e cliente é de natureza transacional, portanto assimetricamente equilibrada, ou seja, Johnson (1994) considera a relação entre arquiteto e cliente uma relação compatível, porém de interesses não necessariamente harmoniosos.

Esta relação entre cliente e arquiteto de que trata Johnson (1994) é também discutida sob o ponto de vista do arquiteto João Filgueiras Lima, também conhecido como Lelé:

Quando se trabalha com pessoas cheias de poder e que têm uma forma muito autocrática de dirigir seu negócio [...], é preciso saber que vai se pagar um preço: fazer o que eles querem. Ao se tornar um elo importante naquela cadeia, o profissional tem que estar identificado ideologicamente com essa visão, não tem saída. (LIMA, 2004, p. 130)

Em outras palavras, os discursos de Johnson (1994) e Lima (2004) sugerem que a autonomia criativa não está totalmente sob controle do arquiteto, mas sim, é dependente da relação estabelecida entre o profissional e a parte contratante.

Frampton (1991), ao refletir sobre a autonomia na arquitetura, vai além da relação cliente-arquiteto. Ele defende que a arquitetura é a disciplina menos autônoma entre os empreendimentos culturais (FRAMPTON, 1991, p. 17), a começar pelas restrições colocadas por fatores intrínsecos à arquitetura, e interrelacionados: “tipologia (a instituição), topografia (o contexto), e tectônica (o modo de construção)” (FRAMPTON, 1991, p. 22, tradução nossa).

Frampton (1991, p. 18) e Imrie e Street (2014, p. 726) observam que em qualquer prática existe uma autonomia delimitada pelo contexto sociocultural ao seu redor. Para Imrie e Street

(2014, p. 726), a autonomia do arquiteto é constituída e principalmente reforçada pelas interações sociais coletivas com outros atores e contextos, contrariando a “concepção estática do praticante autônomo” (IMRIE; STREET, 2014, p. 726, tradução nossa).

O que parece ficar claro a partir das discussões de Imrie e Street (2014) a respeito da dualidade entre autonomia e dependência, é que defender tanto um quanto o outro conceito de maneira isolada na prática arquitetônica é contraproducente e eleva as tensões que se colocam à imagem e à identidade do arquiteto.

2.3.2 Desafios

Como vimos mencionando até agora, o papel do arquiteto vem sendo desafiado pela constante evolução de contexto no qual ele se insere. Esta seção irá explorar como essas mudanças se manifestam, transformando suas atribuições.

Primeiramente, em decorrência da transformação do mundo em um ambiente globalizado, de modelos econômicos orientados ao mercado e de intenso avanço tecnológico, houve mudanças no modo de contratar serviços e, conseqüentemente, de ofertá-los. Eraut (2003, p. 4) explica, por exemplo, que as relações interprofissionais em grandes projetos foram redefinidas em face do poder financeiro de empresas incorporadoras e construtoras, de modo que arquitetos são contratados por grandes empresas ao invés de clientes individuais, e que seus serviços são fornecidos sem necessariamente assumir o controle de sua gestão. Deste modo, ocorre uma alteração crucial no papel do arquiteto em termos de hierarquia, autoria e autonomia. Sua atuação passa a ser descentralizada, ou seja, frequentemente não é mais o principal “regente” do projeto, e sim, aquele que fica subordinado a outros, sendo, portanto, “regido”.

Essa nova configuração levou à fragmentação dos serviços do arquiteto, desafiando um aspecto central de sua figura que já foi muito discutido neste trabalho, a sua identidade como polímata. “Tradicionalmente, o arquiteto era responsável por um projeto desde sua concepção até o final de sua construção, mantendo o conceito e qualidade do projeto a partir de uma posição abrangente e estratégica” (WARNOCK, 2019, p. 41, tradução nossa). A fragmentação à qual nos referimos pode significar tanto a divisão da completude do papel em diferentes serviços, quanto a separação de etapas de projeto em pacotes menores de trabalho, aumentando, inclusive, a probabilidade de que as partes sejam executadas por outros profissionais.

Nesse sentido, Trevisan, Barros e Ono (2019, p. 222) exploraram a hipótese de que a atuação do arquiteto e urbanista tende a se especializar em segmentos específicos visando a

otimização de resultados e o ganho de eficiência operacional. A continuidade do estudo apontou que, embora os escritórios pesquisados buscassem uma atuação generalista (que, ao menos era reivindicada nos discursos dos entrevistados), na prática acabam se constituindo em atuações específicas em um ou poucos segmentos, sugerindo uma “segmentação espontânea de atuação profissional, não planejada, reativa ao ambiente de negócios” (TREVISAN, 2020, p. 144).

A tendência de identificação com a atuação generalista ao invés da especialista parece ter suas raízes na formação acadêmica de arquitetura, conforme sugere Trevisan (2020, p. 8), a qual tradicionalmente é influenciada pelo modelo autoral (WHITAKER, 2011), aquele em que o arquiteto é visto como o “projetista-artista” (BLAU, 1984, p.143, tradução nossa). No entanto, “neste contexto contemporâneo, a autoria do projeto como um todo não é facilmente atribuível a uma figura solitária” (AHUJA; NIKOLOVA; CLEGG, 2017, p. 7, tradução nossa).

Atuar no modelo especialista, portanto, significa para a maioria dos arquitetos uma revisão de sua identidade no que tange à autoria como uma figura única e autônoma, já que propõe a autoria difusa, bem como à noção de polímata, já que dele não se espera domínio de todas as partes do processo.

Blau (1984) coloca uma importante observação a respeito da especialização no campo da arquitetura, afirmando que nesse campo ela assume papel diferente dos que assume em outras profissões estabelecidas.

As claras ramificações do conhecimento e da prática que dividem os campos (por exemplo, da medicina e engenharia) nunca emergiram na arquitetura. [...] Nesse sentido, a falta de especialidades claramente definidas na profissão de arquitetura obscurece as fontes e natureza do poder. (BLAU, 1984, p. 38)

Em outras palavras, a interpretação dessa ideia dada por Warnock (2019, p. 43) é de que é mais difícil de determinar o valor no campo da arquitetura porque ela foca em conceitos subjetivos, como o julgamento estético, ao passo que o contexto atual privilegia a busca por valores objetivos. No entanto, esse “desentendimento” não ocorre simplesmente porque a arquitetura defende tais conceitos subjetivos baseados na estética, mas sim porque o próprio processo de projeto é permeado por subjetividades, ou, melhor dizendo, por muitas indefinições e por um processo de resolução pouco linear. Ao abordar os paradigmas relacionados à resolução de projetos, Barros (2016, p. 61) aponta que o paradigma racional, parece ser mais valorizado

por sugerir uma precisão e previsibilidade que trariam muitos benefícios, se fossem possíveis, e porque para um observador menos treinado, como um cliente ou um profissional de outra área, pode parecer a única forma correta de trabalho, enquanto que o paradigma reflexivo pode parecer um erro ou imperícia.

O ponto em comum nas afirmações de Barros (2016, p. 61) e Warnock (2019, p. 43) é que a complexidade envolvida nas questões de projeto não é facilmente compreendida pelo público externo, e “Diante de todas as crescentes complexidades do mundo moderno, é preciso confiar nos especialistas e, para isso, é preciso ter certeza de que seus sistemas são confiáveis” (TILL, 2009, p.159, tradução nossa). Essa pode ser a razão que explica a preferência em confiar mais na racionalidade, pois como também afirma Till (2009, p. 159, tradução nossa), “Para ganhar a confiança do não especialista [para nós entendida como o público externo], é importante que as decisões do profissional sejam baseadas em certos princípios, em vez de uma interpretação aberta”. A consequência desse cenário, para “as identidades criativas ao redor das quais a imagem do arquiteto tem sido construída, não são consideradas essenciais, mas sim um produto que pode ser manipulado para o mercado ou dispensado como parte de um exercício de julgamento de valor” (WARNOCK, 2019, p. 43, tradução nossa).

Essa valorização da racionalidade se mostra, portanto, ser um desafio ao papel do arquiteto, pois vai em oposição ao valor que seu trabalho pode oferecer. Ahuja, Nikolova e Clegg (2017, p. 17, tradução nossa) mencionam que “arquitetos lutam para serem valorizados pelo trabalho que eles realmente fazem”, sugerindo que acabam ficando marginalizados do processo de construção. Esse é um resultado da mudança da influência do arquiteto na construção atualmente, que leva à uma crise em seu papel (WARNOCK, 2019, p. 44).

Nesta seção, portanto, a revisão de literatura consultada apontou como desafios à imagem e identidade do arquiteto as diversas implicações que surgem basicamente a partir da fragmentação de seu papel, repercutindo na estrutura de sua prática e no valor atribuído a seu papel.

2.4 SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO

A ideia principal deste estudo é apresentar, fundamentando-se na literatura e em evidências práticas que existem alguns desalinhamentos entre a imagem e a identidade profissional do arquiteto.

Primeiramente, a seção 2.1 caracteriza os conceitos de imagem e identidade, evidenciando que a maneira como o público percebe um profissional pode ser diversa da maneira como aquele profissional ou grupo pensa sobre si.

Na seção 2.2, percorremos uma breve abordagem histórica que nos permite concluir que a imagem que prevaleceu ao longo dos anos foi a imagem do arquiteto como polímata, gênio criativo e herói.

Na seção 2.3, apresentamos como alguns traços da imagem e identidade do arquiteto – como o elitismo, a autonomia, a criatividade, o julgamento e sua base de conhecimentos únicos – sofrem tensões e desafios impostos pelas transformações do contexto no qual o arquiteto se insere.

Da seção 3 em diante, apresentaremos a investigação que conduzimos entrevistando arquitetos e clientes com o intuito de verificar como estes desalinhamentos entre a imagem e a identidade do arquiteto vistos na literatura podem se manifestar na prática.

3 MÉTODOS

Este estudo pretendeu analisar a relação entre imagem e identidade na profissão de arquitetura, tendo como ponto de partida a seguinte questão: como o arquiteto se vê e como é visto por seus clientes?

Esta pesquisa possui abordagem qualitativa, a qual é conduzida, entre outras razões, quando existe a necessidade de explorar e compreender um problema ou questão referente a um grupo ou população cujas variáveis são difíceis de serem mensuradas (CRESWELL; POTH, 2018, p. 84). De acordo com Creswell e Poth (2018, p. 84), só é possível obter essa compreensão por meio do diálogo com as pessoas dentro de seus contextos, como seus lares ou locais de trabalho, por exemplo, e permitindo-lhes contar suas histórias, adotando o pesquisador uma postura livre do que ele espera encontrar ou do que tenha lido na literatura. Essa postura permite que o pesquisador valorize “o poder dos indivíduos de compartilhar suas histórias, ouça suas vozes e minimize a relação de poder que frequentemente existe entre o pesquisador e os participantes de um estudo” (CRESWELL; POTH, 2018, p. 84, tradução nossa). Da mesma maneira, Flick (2013, p. 23) evidencia que é esperado que os participantes respondam a questões espontaneamente e com suas próprias palavras, frequentemente elaborando narrativas a respeito de suas histórias pessoais. Por essa razão, a coleta de dados é realizada de maneira mais aberta, ou seja, menos questões são definidas antecipadamente, objetivando a construção de um quadro mais abrangente (FLICK, 2013, p. 23), sendo esta uma grande vantagem da pesquisa qualitativa, pois “os participantes têm muito mais liberdade para determinar o que é importante para eles e para apresentá-los em seus contextos” (FLICK, 2013, p. 25).

Pesquisa qualitativa é um termo abrangente para várias abordagens, métodos e fundamentos teóricos (FLICK, 2013, p. 21). Entrevistas, observação e trabalho com documentos estão entre os principais métodos disponíveis dentro da pesquisa social qualitativa para a coleta de dados (FLICK; KARDORFF; STEINKE, 2004, p. 143-247; FLICK, 2013, p. 108-132). A respeito do termo coleta de dados, Gumesson (2005, p. 312) faz interessante consideração. Segundo ele, na pesquisa social, é preferível utilizar o termo geração de dados ao invés de coleta de dados, pois o ambiente típico desse contexto não consiste em objetos que podem ser prontamente coletados, mas sim gerados, uma vez que eles são produtos de uma construção realizada pelo pesquisador. Nesse contexto, os dados são frequentemente criados por meio de interações, como por exemplo, entre pesquisador e um participante de uma entrevista (GUMESSON, 2005, p. 312).

De acordo com Lüders (2004, p. 222), existem duas possibilidades para proceder uma pesquisa empírica que tenha como foco compreender o dia a dia das práticas dos seres humanos. Uma é conversar com os participantes sobre suas ações, e a outra estratégia é a etnografia.

Etnografias podem ser entendidas como descrições de um ethnos (LÜDERS, 2004, p. 224), ou seja, de um povo. A etnografia é uma estratégia de pesquisa que se enquadra nos métodos de geração de dados por meio de observação (FLICK, 2013, p. 121-124). Embora não tenhamos procedido geração de dados por observação nesta pesquisa, procuramos adotar posturas que a etnografia recomenda, como “olhar para os meios empregados em determinada situação para a produção de fenômeno social a partir da perspectiva dos participantes” (LÜDERS, 2004, p. 225, tradução nossa), assim como “procurar detalhado conhecimento das múltiplas dimensões da vida dentro do ambiente social e entender suposições e regras tidas como certas pelos membros” (CHARMAZ, 2006, p. 40, tradução nossa).

O método utilizado nesta pesquisa fundamentou-se principalmente no estudo da teoria fundamentada, da vertente construtivista proposta por Kathy Charmaz (CHARMAZ, 2006). A teoria fundamentada consiste no fornecimento de um conjunto de diretrizes sistemáticas, ainda que flexíveis que permitem a construção de teorias que se fundamentam nos próprios dados coletados, ou seja, os dados formam a base da teoria e a análise desses dados origina os conceitos que construímos (CHARMAZ, 2006, p. 16; FLICK, 2013, p. 62).

A teoria fundamentada é um método essencialmente indutivo (GUMESSON, 2005, p. 322; ELHARIDY; NICHOLSON; SCAPENS, 2008, p. 142). Os precursores dessa metodologia, Barney G. Glaser e Anselm Strauss, defenderam o desenvolvimento de teorias a partir da pesquisa baseada em dados, em vez da dedução de hipóteses analisáveis a partir de teorias existentes (GUMESSON, 2005, p. 322; CHARMAZ, 2006, p. 18). O método é adequado para questões de pesquisa que demandam resposta a **como**, mais do que a **por que** (GURD, 2008, p. 132). É frequentemente mais útil em situações novas ou em que se deseja obter um novo ponto de vista em contextos mais familiares, podendo não ser aplicável a áreas do conhecimento bem desenvolvidas (GURD, 2008, p. 132), uma vez que o objetivo principal é obter explicações pela visão dos participantes, e, portanto, é importante ir a campo sem ideias preconcebidas (GUMESSON, 2005, p. 322).

Charmaz (2006, p. 24) considera os métodos da teoria fundamentada um conjunto de princípios e práticas, e não pacotes de prescrições prontas, enfatizando a flexibilidade das diretrizes recomendadas. De modo geral, a teoria fundamentada se constitui pela coleta de dados – ou geração de dados, de acordo com o conceito de Gumesson (2005, p. 312), apresentado anteriormente – codificação dos dados, redação de memorandos e classificação dos

dados. A coleta de dados pode ser realizada de muitas maneiras, incluindo entrevistas, observação e documentos, por exemplo. Esses dados coletados são submetidos a tratamentos pelo pesquisador, o qual começa a separá-los, classificá-los e sintetizá-los. A essas ações dá-se o nome de codificação, que significa associar rótulos a segmentos de dados que representam aquilo de que se trata cada segmento (CHARMAZ, 2006, p. 16-17). Isso permite condensar uma grande quantidade de dados, que, segundo Gumesson (2005, p. 312), muitas vezes é confundido com redução de dados. Ao reduzir, corre-se o risco de simplificação, levando o pesquisador a olhar para o que é típico, o que representa apenas a maioria, rejeitando variedade e anomalias como exceções. A condensação, por outro lado, preserva a complexidade dos dados enquanto permite estabelecer numerosas comparações com outros segmentos de dados, de maneira que começa a tomar forma a compreensão analítica pelo pesquisador.

No processo de atribuir códigos, o pesquisador deve estar atento a evitar expressões muito descritivas que podem não estar capturando de fato o significado do evento contado pelo participante. Nesse sentido, uma das estratégias indicadas por Charmaz (2006, p.83), é atentar-se a expressões amplamente utilizadas por pessoas com quem se fala, que surgem naturalmente nos diálogos e presumidas como de entendimento generalizado entre a maioria, que condensam significados e fornecem bom ponto de partida para análise. Essas expressões constituem os chamados códigos *in vivo*, e são característicos dos contextos sociais e organizacionais (CHARMAZ, 2006, p. 84).

Durante o processo de codificação, é recomendado ao pesquisador que tome notas preliminares sobre códigos e comparações que vão surgindo, chamadas de memorandos. À medida que esse processo vai evoluindo, começam a surgir categorias provisórias de análise. Charmaz (2006, p. 28) aconselha o uso da representação gráfica para organizar as categorias por meio de diagramas, pois isto auxilia o pesquisador a integrar as ideias e estabelecer relações entre elas de modo não-linear.

Por fim, a respeito da teoria fundamentada, deve-se dizer que todas as etapas descritas são conduzidas iterativamente, ou seja, não seguem uma lógica linear e são constantes durante todo o processo de pesquisa (CHARMAZ, 2006). Essas características são condizentes com as descritas por Gumesson (2005, p.312) ao se referir à pesquisa qualitativa em geral, ao evidenciar que ela é caracterizada por coleta, análise e interpretação de dados acontecendo simultaneamente e também quanto à comparação constante, que é um aspecto chave da pesquisa qualitativa.

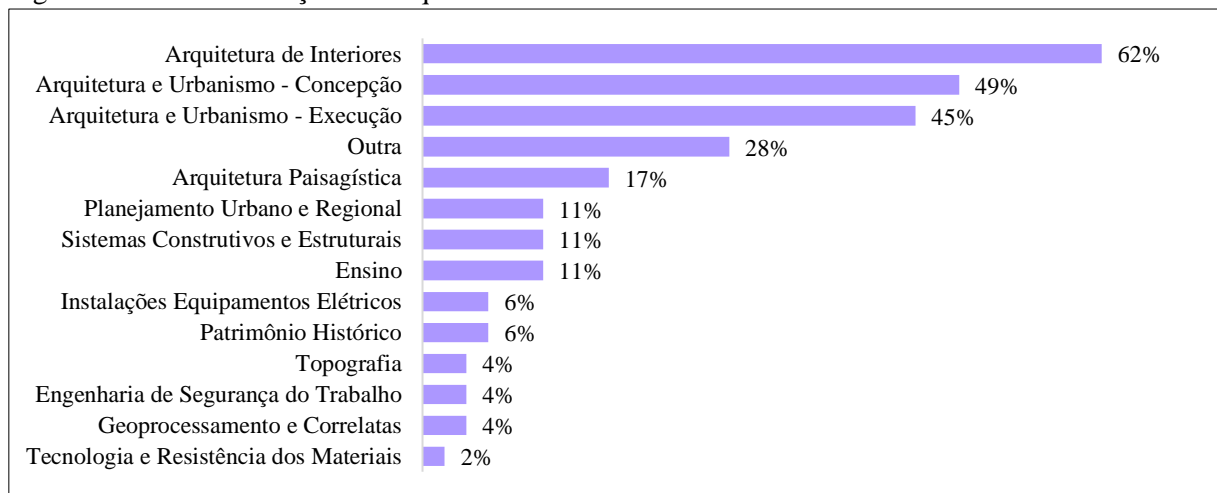
3.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

O enfoque deste estudo está circunscrito na imagem e identidade do profissional atuante em obras de reforma residencial de pequeno porte ou baixa complexidade, em que há poucas interferências entre as especialidades (BUNDER, 2018) e que trabalha em pequenos escritórios ou como profissional autônomo. Este recorte se mostra um perfil que engloba grande parte dos profissionais atuantes no país.

Segundo o censo realizado pelo CAU em 2012, 91,84% do mercado constituído por pessoas jurídicas em arquitetura e urbanismo era representado por microempresas (0 a 19 funcionários)¹¹ (CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO, 2013).

No ano de 2020, o CAU realizou um segundo censo¹², ao qual 51% dos arquitetos participantes da pesquisa afirmaram possuir fonte de renda como autônomo empreendedor em áreas ligadas a Arquitetura e Urbanismo (CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO, 2021). Além disso, a pesquisa apontou que a área de atuação que apresenta maior demanda é a Arquitetura de Interiores, sendo responsável por concentrar 62% dos profissionais registrados no Conselho, conforme mostra a Figura 1.

Figura 1 – Áreas de atuação dos arquitetos durante os dois anos anteriores a 2020



Fonte: Adaptado de CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO (2021).

¹¹ O censo de 2012 “contou com a participação de cerca de 83 mil dos mais de 99 mil profissionais registrados à época. Essa alta taxa de participação foi possível graças à necessidade de promover a atualização do cadastro dos arquitetos e urbanistas do país após a migração do CONFEA, para regularização dos registros e emissão das carteiras. Aproveitando a oportunidade, o CAU Brasil promoveu em conjunto o censo” (ACESSE, 2021). Embora o censo de 2020 tenha atualizado muitos dos dados levantados em 2012, deixou de apresentar os dados relativos ao porte das empresas.

¹² “A pesquisa, de caráter optativo, foi realizada no primeiro semestre de 2020 quando existia aproximadamente 180.000 arquitetos e urbanistas em atividade no país na época, portanto cobriu perto de ¼ dos profissionais.” (ACESSE, op. cit.)

Esse dado aumentou consideravelmente em relação ao censo anterior realizado em 2012, quando essa atividade era apenas a terceira mais representativa da atuação dos profissionais, quando concentrava aproximadamente 15% destes (CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO, 2013). Uma das causas que aparenta ter influenciado esse significativo aumento no intervalo de oito anos foi a introdução pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), por meio da NBR 16.280 (ABNT, 2015), de regras e diretrizes para a execução de reformas em condomínios a partir de 2014, exigindo que síndicos mantenham registros de alterações realizadas por qualquer reforma em unidades, documentadas por Registro de Responsabilidade Técnica (RRT). Com isso, os serviços dos profissionais passaram a ser mais demandados em virtude das novas regras, ainda que anteriormente à Norma, o acompanhamento técnico por profissional habilitado já era exigido pelas leis que regulamentam a profissão.

Foram convidados a participar da pesquisa duas populações distintas compostas por cinco representantes em cada uma delas: arquitetos e pessoas que já houvessem contratado arquitetos para realização de trabalhos relacionados especificamente a esse contexto, os quais neste estudo serão denominados simplesmente como clientes, mas não necessariamente possuem alguma relação com os arquitetos entrevistados.

Para selecionar participantes do grupo de arquitetos, definimos os seguintes critérios de inclusão: atuar como profissional autônomo ou em microempresa na cidade de São Paulo, tendo como uma de suas funções a gestão do processo decisório relacionado à identidade do escritório (*marketing*); realizar projetos de reforma de pequeno porte ou baixa complexidade (poucas interferências entre as especialidades); possuir no mínimo 4 anos de atuação após conclusão da graduação; dispor de um dispositivo com conexão à internet, preferencialmente notebook ou desktop devido à necessidade de visualizar elementos gráficos utilizados no momento da entrevista por meio remoto. Como critérios de inclusão da amostra de clientes, definimos que essas pessoas deveriam ter contratado arquiteto para realizar reforma de pequeno porte ou baixa complexidade há no máximo 5 anos e, assim como exigido dos arquitetos, dispor de um dispositivo com conexão à internet pelas mesmas razões apontadas anteriormente.

Visando obter maior facilidade de acesso a potenciais participantes, entramos em contato com pessoas que tivessem certo grau de relação com a pesquisadora. Para recrutar pessoas que já houvessem contratado arquitetos, contatamos dezessete pessoas no período de 3 a 13 de agosto de 2020, alguns por meio do aplicativo de mensagens instantâneas WhatsApp e alguns por *e-mail*. Obtivemos seis aceites para participar das entrevistas, sendo que um deles foi descartado por não se adequar ao perfil alvo da pesquisa. Já para recrutamento de arquitetos,

contatamos onze profissionais no período entre 5 e 18 de agosto de 2020 pelos mesmos meios de contato utilizados para convidar clientes, sendo que quatro afirmaram não se adequar ao perfil solicitado, um não retornou o contato e outros seis concordaram em contribuir com o estudo, porém, desses seis, foi possível entrevistar apenas cinco devido ao cronograma disponível para realizar esta etapa. O modelo do convite enviado por *e-mail* consta na seção APÊNDICE A.

3.2 ÉTICA DA PESQUISA E PRESERVAÇÃO DAS IDENTIDADES DOS ENTREVISTADOS

Antes do início de todas as entrevistas foi enviado um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) a cada um dos participantes como um esclarecimento de que todos os procedimentos adotados seguiriam padrões éticos e de sigilo, preservando as identidades dos participantes. Foi solicitado a todos que, estando de acordo com os termos descritos, preenchessem com seus dados, assinassem e retornassem o *e-mail*. O conteúdo do documento pode ser conferido no APÊNDICE B. É importante ressaltarmos que, em razão da situação de excepcionalidade decorrente da pandemia do COVID-19, este documento foi enviado exclusivamente por *e-mail*. Pela mesma razão, na impossibilidade de alguns entrevistados assinarem digitalmente o documento, foram aceitos e considerados válidos como autorizações os *e-mails* retornados simplesmente contendo o seguinte texto:

Eu, [Nome do entrevistado], portador do documento de Identidade [XX.XXX.XXX-X] fui informado (a) dos objetivos deste estudo, de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim eu desejar.

Declaro que concordo em participar desse estudo. Recebi uma cópia deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

São Paulo, [dia] de [mês] de 2020.

[Nome do entrevistado]

Inicialmente, o projeto desta pesquisa não previa a realização de entrevistas. A decisão de realizá-las ocorreu pouco tempo antes do depósito do Memorial de Qualificação, cumprido no início do mês de março do ano de 2020. Dado o curto prazo disponível para conduzir todo o restante da pesquisa à época, verificou-se que não haveria tempo hábil de submeter o projeto a um Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) e aguardar sua aprovação, pois as entrevistas deveriam iniciar-se logo em seguida ao Exame de Qualificação, o qual ocorreu em abril de

2020. Por este motivo, optou-se por conduzir as entrevistas sem a formalização documental perante o CEP, mas adotando as mesmas práticas de sigilo de informações coletadas que seriam observadas mediante a aprovação do parecer.

Dando continuidade aos procedimentos de sigilo, visando preservar as identidades dos entrevistados, foram ocultadas das transcrições todas as informações capazes de identificá-los, como empresas e instituições mencionadas, bem como de seus próprios nomes, sendo estes substituídos pelos prefixos Arq (de arquitetos) e Cli (de clientes) seguidas por algarismos arábicos variados de 1 a 5. Tais codinomes foram utilizados na seção de Resultados para se referir a cada um dos entrevistados. A única pesquisadora que sabe a identidade dos entrevistados é a pesquisadora principal, que realizou as entrevistas, outros membros da equipe de pesquisa conhecem os participantes apenas pelos codinomes indicados acima.

3.3 ELABORAÇÃO DO CANVAS

Previamente à realização das dinâmicas, elaboramos uma ferramenta para auxiliar a coleta de dados, a qual denominamos *canvas*¹³. Esse tipo de ferramenta é frequentemente usado no enfrentamento de problemas por meio do *design thinking*.

Não existe uma definição precisa do termo *design thinking* (DORST, 2011, p. 521; LIEDTKA, 2015, p. 926), mas seu uso atual corresponde frequentemente ao sentido dado por Brown, Tim (2008, p. 86), que o descreve como uma metodologia que abarca um espectro de atividades com um espírito de *design* centrado no ser humano. Portanto, identificar necessidades dos usuários, é essencial na prática do processo de *design thinking*, o que é feito em uma etapa exploratória inicial, a qual pode incluir uma série de técnicas de pesquisa com aproximação à etnografia (LIEDTKA, 2015, p. 928). Essa fase de identificação de necessidades e ferramentas que a acompanham podem se relacionar com a literatura de *marketing*, sendo que, segundo Liedtka (2015, p. 928, tradução nossa) existe “uma clara sobreposição entre o processo de *design thinking* e seus *kits* de ferramentas e outras abordagens de administração”.

Liedtka (2015, p. 928) ressalta que as ferramentas que privilegiam visualização estão presentes em todo o processo, envolvendo o uso de imagens, tanto visuais quanto narrativas.


¹³ *Canvas* é um termo da língua inglesa que significa, em português, quadro ou tela de pintura. O termo tem sido utilizado no âmbito dos assuntos relacionados a *design thinking* para nomear diagramas que atuam como suporte ao pensamento visual e à cocriação, e sua utilização é frequentemente feita sobre superfícies verticais e em grandes formatos, assim como um quadro. Entre os *canvas* mais amplamente difundidos podem ser citados o *Business Model Canvas* (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011) *Startup Canvas* e *Value Proposition Canvas*.

Além dos tradicionais gráficos e tabelas, as imagens podem tomar forma de captura de ideias individuais em notas autoadesivas e quadros brancos com o propósito de serem apresentadas e desenvolvidas em grupo (LIEDTKA, 2015, p. 928).

Nesta pesquisa, havia a intenção de compreender as necessidades dos clientes, portanto, julgamos adequado utilizar uma ferramenta de tipo *canvas* pelos motivos apresentados até o momento. O intuito de elaborar a ferramenta foi o de utilizá-la durante as entrevistas como suporte para estimular os participantes a conduzir suas narrativas espontaneamente a partir de assuntos de sua escolha, ao invés de seguir um roteiro de perguntas. Manter essa abertura de possibilidades é muito útil quando o propósito é compreender o contexto a partir do ponto de vista dos participantes, e está alinhada com os preceitos da teoria fundamentada, segundo Partington (2002, p. 144). É oportuno informar que o *canvas* não teve como objetivo apresentar resultados finais, portanto, os dados relevantes a serem considerados na análise, são os provenientes da entrevista, e os dados extraídos do *canvas* são usados apenas indiretamente.

O *canvas* foi inspirado e adaptado da publicação *The Creative Enterprise Toolkit* (NESTA, 2011), um guia que propõe uma série de exercícios e atividades para auxiliar pessoas a explorar e desenvolver ideias de negócios nas áreas criativas. Escolhemos uma ferramenta cujo objetivo é auxiliar a identificar valores que o indivíduo ou a empresa levam em consideração ao direcionar suas propostas de serviços e é apresentada na Figura 2 (NESTA, 2011, p.13).

Figura 2 – Ferramenta *Your Values*

<p>02a Your Values</p> <p>How to use this worksheet Work alone for this exercise. Find a quiet place where you can reflect and think.</p> <p>You are going to capture and organise your personal values. Think of them as the things that make you feel truly alive and passionately committed to what you are doing in your business.</p> <p>For one person they might be service to others and creativity. For someone else they could be honesty, ecological awareness and leadership.</p> <p>Using sticks write down all of the values that are important to you. Write down lots of them – more than you might think are useful. See examples of values on page 12 in handbook 02 to help you get started. Once you have plenty (10 or more), place them in the relevant columns.</p> <p>Don't worry about getting it right first time – swap them around until you have them in the right place. To focus your activities, have a maximum of five in the 'Always Important' column.</p> <p>Show your completed worksheet to someone who knows you well and ask for their feedback.</p> <p>nesta </p>	Always Important	Sometimes Important	Rarely Important	Never Important

Fonte: NESTA (2011, p.14).

Valor neste caso não se refere necessariamente a moral ou ética, mas sim a ações, posturas ou mesmo serviços que envolvem comprometimento. Como o guia exemplifica, “Para uma pessoa pode ser oferecer um serviço a alguém; para outra criatividade ou trabalhar em equipe, e para outra ainda pode ser desafio e aventura (NESTA, 2011, p. 13, tradução nossa)”. Valores afetam diversas áreas de um negócio: o modo como se trabalha, o modo como o indivíduo ou empresa deseja que seu trabalho seja recebido e o modo como se interage com consumidores e fornecedores (NESTA, 2011, p. 13). Isto nos fez pressupor que os valores identificados e a prioridade dada a cada um deles revelariam sinais de como é a imagem do arquiteto a partir de sua própria visão e a imagem do profissional percebida por clientes.

Como as dinâmicas seriam realizadas por modo não-presencial, o *canvas* foi elaborado em um aplicativo *on-line* que permite trabalhar de maneira colaborativa com outras pessoas, chamado Apresentações Google (ou Google Slides, na versão em inglês). Ele permite que todas as pessoas ativas em um mesmo documento sejam capazes de editá-lo e acompanhar edições por outras de maneira síncrona.

O *canvas* era um diagrama composto por quatro colunas coloridas, à direita, e um bloco cinza à esquerda, como pode ser visto na Figura 3.

Figura 3 – *Canvas* utilizado durante as dinâmicas.

NOME: DATA: HORÁRIO:					IMPORTÂNCIA			
PARA CONTRATAR UM ARQUITETO...					SEMPRE min = 2, máx = 4	EVENTUALMENTE min = 2, máx = 4	RARAMENTE min = 2	NUNCA min = 2
BOA REPUTAÇÃO	ORIGINALIDADE	DISPONIBILIDADE DO ARQUITETO	CLAREZA DA PROPOSTA COMERCIAL	FLEXIBILIDADE DE IDEIAS				
PREÇO BAIXO	LIDERANÇA DE MERCADO	CONHECIMENTO ESTRUTURAL	CLAREZA DE DOCUMENTAÇÃO TÉCNICA	CAPACIDADE DE DECIDIR				
GENERALISTA	CREDIBILIDADE	COORDENAÇÃO DE FRENTES DE TRABALHO	PROFISSIONAIS DE OBRA QUALIFICADOS	SOLUÇÃO DE IMPREVISTOS				
ESPECIALISTA	CONHECIMENTO EM SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL	VISUALIZAÇÃO PRÉVIA DO RESULTADO FINAL	EXPERIÊNCIA EM APROVAÇÃO EM ÓRGÃOS PÚBLICOS	DOMÍNIO DAS TECNOLOGIAS				
AGILIDADE	EFICIÊNCIA	EMPATIA	FORNECIMENTO DE PREVISÃO DE CUSTO TOTAL DA OBRA	ATUALIZAÇÃO PROFISSIONAL CONTÍNUA				
PERSONALIZAÇÃO DO PROJETO	RELAÇÃO CUSTO x BENEFÍCIO	RESPONSABILIDADE TÉCNICA	CONHECIMENTO SOBRE ACABAMENTOS	EFICÁCIA				

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

O bloco à esquerda continha rótulos, os quais eram retângulos amarelos construídos com caixas de texto com trinta termos ou expressões representando valores, que poderiam ser movidos para qualquer uma das colunas à direita. Na parte superior dessa coluna, se lia a frase “Para contratar um arquiteto...”, a qual servia para lembrar o participante sobre a questão que orientaria o preenchimento da ferramenta: “qual o grau de importância **que você** atribui aos

valores expressos nos rótulos para contratar um arquiteto?”. Esta questão foi colocada partindo do pressuposto de que conhecer a importância atribuída pelo cliente a determinados benefícios e valores proporcionados pelo arquiteto seria uma maneira de obter indícios de como o cliente o enxerga.

Na dinâmica com arquitetos, a questão era muito semelhante. Perguntamos a eles “qual o grau de importância atribuído **pelos clientes** aos valores expressos nos rótulos para contratar um arquiteto?”. Originalmente, o guia prático (NESTA, 2011) propunha que o participante do exercício elaborasse sua própria lista de valores. Entretanto, achamos mais conveniente apresentar tais valores objetivando menor dispersão de assuntos e conseqüentemente, maior facilidade de encontrar padrões de resultados.

As quatro colunas da direita, intituladas respectivamente **sempre**, **eventualmente**, **raramente** e **nunca**, tinham a função de receber os rótulos de acordo com a importância com que o participante julgasse interessante.

Estipulamos algumas regras para garantir um preenchimento equilibrado em todas as colunas. O participante deveria elencar no mínimo dois valores em qualquer uma das colunas e no máximo quatro valores nas colunas **sempre** e **eventualmente**, pois pressupunhamos que os participantes tenderiam a demonstrar mais aquilo que eles valorizam em detrimento dos itens que julgam pouco importante. Comprovamos que o estabelecimento destas regras foi válido, pois a maioria dos entrevistados (Cli1, Cli3, Cli4, Cli5, Arq1, Arq4 e Arq5) manifestou verbalmente dificuldade em escolher apenas 4 itens nessas colunas.

Como não solicitamos que os participantes utilizassem todos os rótulos, diversos deles permaneceriam na coluna original à esquerda, sem classificação. Isto manifesta uma limitação desta ferramenta, pois pode levar a entender que os rótulos que permanecem na coluna original são equivalentes àqueles que são movidos para a coluna **nunca**. Esta ambigüidade ou falta de compreensão dos graus de importância foi observada nos entrevistados Cli4, Cli5 e Arq5.

O *canvas* para aplicação nas entrevistas com clientes eram idênticos àqueles aplicados nas entrevistas com arquitetos, a não ser pelo detalhe a seguir: além dos trinta termos sugeridos nos rótulos, o *canvas* oferecia outros seis rótulos de cor azul, no caso dos clientes ou de cor laranja, no caso dos arquitetos. Esses, premeditadamente, não possuíam nenhum termo escrito, para que pudessem ser editados pelo próprio participante, caso desejasse.

Para identificar e posteriormente corrigir possíveis falhas, realizamos testes de usabilidade da ferramenta elaborada. Como os testes não tiveram como objetivo levantar dados, apenas avaliar o desempenho das funcionalidades digitais, foram conduzidos com duas pessoas separadamente que não tinham características das populações convidadas a participar do

estudo. Não foram observadas falhas, portanto nenhuma correção necessitou ser feita. Ainda que nenhuma inconsistência tenha sido identificada, os testes foram úteis como treino para que a pesquisadora se comunicasse e operasse a ferramenta e as plataformas com mais assertividade durante as entrevistas.

3.4 COLETA DE DADOS

Procedemos a coleta de dados por meio de dinâmicas individuais envolvendo clientes e arquitetos, que consistiam basicamente em uma primeira etapa na qual o participante realizava uma atividade prática utilizando o *canvas*, e uma segunda etapa em que propúnhamos uma conversa para que ele explicasse suas considerações a respeito dessa atividade, sendo as duas realizadas em uma única reunião.

Todas as dinâmicas foram agendadas previamente e ocorreram no período entre 5 e 20 de agosto de 2020 com clientes, e no período entre 25 de agosto a 22 de outubro de 2020 com arquitetos. Em razão do excepcional contexto pandêmico de COVID-19, foram realizadas por meio não-presencial. Para tanto, as reuniões foram feitas pelo serviço de vídeo comunicação Google Meet e gravadas para posterior transcrição de conteúdo e análise¹⁴.

Partington (2002, p. 144) aponta quatro vantagens de gravar entrevistas que vão além da natural necessidade de transcrevê-las. A primeira delas é que ao ouvir as gravações, o pesquisador irá perceber que grande parte do sentido e das implicações teóricas do que foi dito não foi, a princípio, capturado por ele no momento da entrevista. A segunda, é que permite que o pesquisador não precise se preocupar com perdas de dados importantes no momento da entrevista, deixando para anotar depois os *insights* para questionamentos futuros. A terceira é a disponibilidade da gravação para poder ouvir repetidas vezes, observando tons de voz e ênfase. A quarta, é permitir a reflexão crítica de seu estilo de entrevista, possibilitando, assim, aprimorar sua técnica.

Havia uma certa preocupação quanto à realização das dinâmicas por meio não-presencial por envolver a alternância entre dois aplicativos e especialmente a atividade com o *canvas*, a qual exigiu dos participantes alguma familiaridade com as ferramentas digitais. Felizmente não enfrentamos grandes problemas, mas algumas complicações podem ser

¹⁴ Devido ao sigilo de identidade dos entrevistados e conforme pactuado no TCLE, as gravações não serão disponibilizadas. Já as transcrições, nas quais foi possível omitir todas as identificações pessoais, poderão ser acessadas no *link* <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.17292572>. Caso o *link* indicado apresente falha, recomendamos entrar em contato diretamente com a pesquisadora principal pelo *e-mail*: renataiarussi@gmail.com.

relatadas. A primeira foi a cliente Cli1 não ter conseguido realizar diretamente a movimentação dos rótulos no *canvas*, sendo necessário dar comandos verbalmente para que a pesquisadora fizesse as ações de edição. A segunda foi a constante queda de conexão da cliente Cli4, pois participava a partir de um *smartphone*, cuja carga de bateria se esgotava rapidamente. Por essa razão, a entrevista necessitou ser interrompida e retomada no dia seguinte. A terceira complicação é a eventual queda ou lentidão de conexão por falha da internet em alguns momentos nas diversas entrevistas, que acaba causando pequenas interferências na comunicação, como congelamento de imagem ou áudio, sobreposição de falas e silêncios. Mesmo assim, essas intercorrências não prejudicaram a coleta de dados e obtivemos êxito em todas as dez entrevistas.

3.4.1 Dinâmicas com clientes

No início da dinâmica, algumas perguntas foram feitas para conhecer o perfil do entrevistado e comentado brevemente o objetivo da pesquisa. As informações solicitadas podem ser conferidas no roteiro da entrevista com clientes, que se encontra na seção APÊNDICE C.

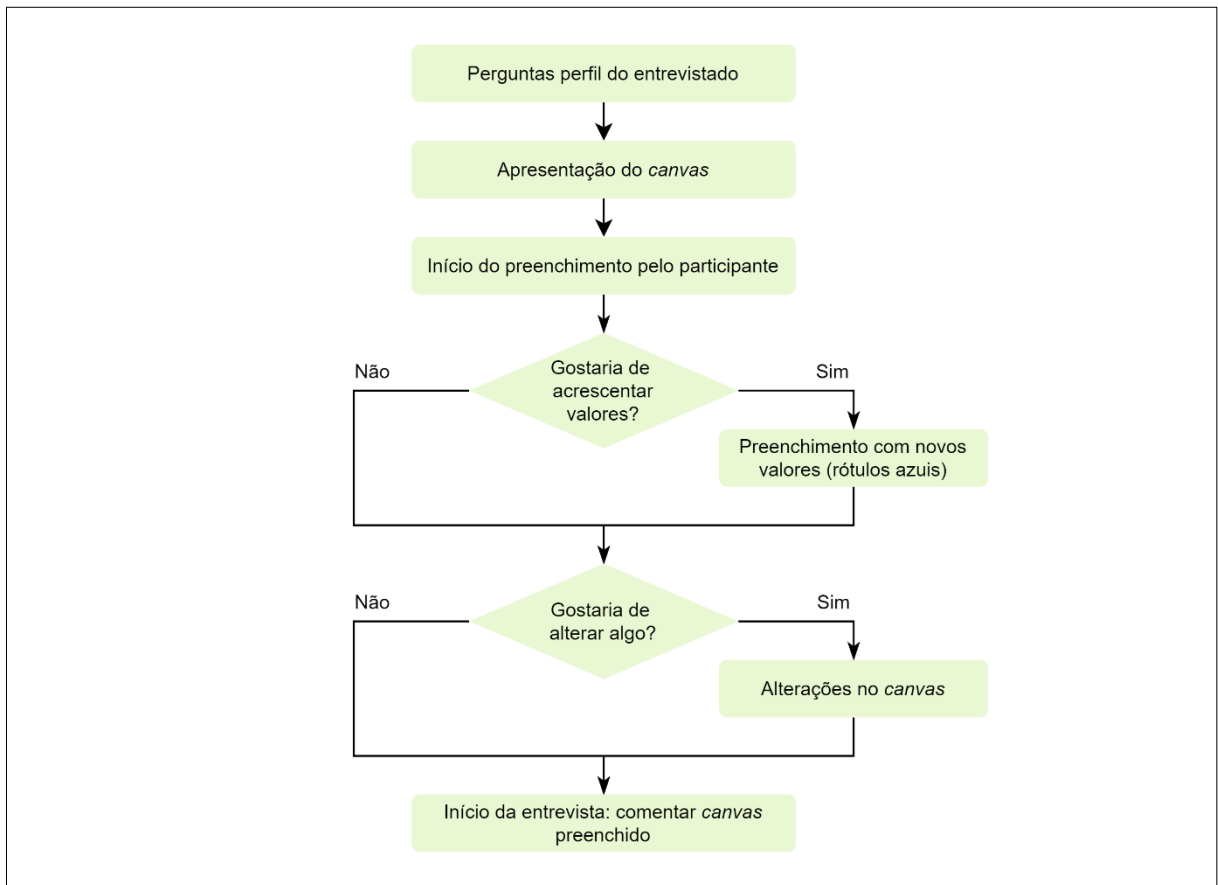
Em seguida, apresentamos o *canvas* ao participante e na sequência, o participante iniciava o preenchimento das colunas, realizando os comandos de clicar, arrastar e soltar os rótulos, posicionando-os na coluna que melhor representasse sua escolha.

Assim que o participante finalizava essa etapa, era convidado a acrescentar valores que não havia encontrado nas sugestões, e para isso deveria utilizar caixas de texto editáveis de cor azul que haviam sido disponibilizadas na coluna que continha os demais rótulos. Da mesma maneira, poderia arrastar para qualquer uma das quatro colunas que julgasse mais apropriada segundo sua importância.

Finalizando essa etapa, perguntávamos se gostaria de alterar alguma coisa. Estando conforme, dávamos início à entrevista, que se desenvolveu como uma conversa sendo guiada pelos rótulos escolhidos, em que perguntávamos os motivos pelos quais o participante havia atribuído a frequência com que ele achava importante cada rótulo.

A sequência da dinâmica com clientes está representada na Figura 4.

Figura 4 – Fluxograma das dinâmicas com clientes



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

3.4.2 Dinâmicas com arquitetos

As dinâmicas conduzidas com arquitetos foram semelhantes às dinâmicas com clientes, agregando apenas algumas etapas adicionais.

As questões introduzidas para conhecer o perfil do entrevistado, naturalmente, eram diferentes das perguntas dirigidas aos clientes. Buscamos conhecer o perfil profissional de cada um deles solicitando informações sobre instituição de formação, tempo de atuação como arquiteto, tempo de atuação como autônomo ou microempresário, escritórios onde trabalhou e cursos de aperfeiçoamento realizados. Também solicitamos informações sobre perfil de seus clientes, linhas de serviço oferecidas e número de funcionários ou estagiários. O roteiro das entrevistas com arquitetos está disponível na seção APÊNDICE C.

Após essa primeira aproximação ao entrevistado, o *canvas* foi apresentado ao participante e prosseguiu-se com o preenchimento utilizando os rótulos amarelos. Assim como nas entrevistas de clientes, convidamos os arquitetos a sugerir valores que não haviam encontrado nos rótulos disponibilizados, oferecendo as caixas de texto editáveis, desta vez, de

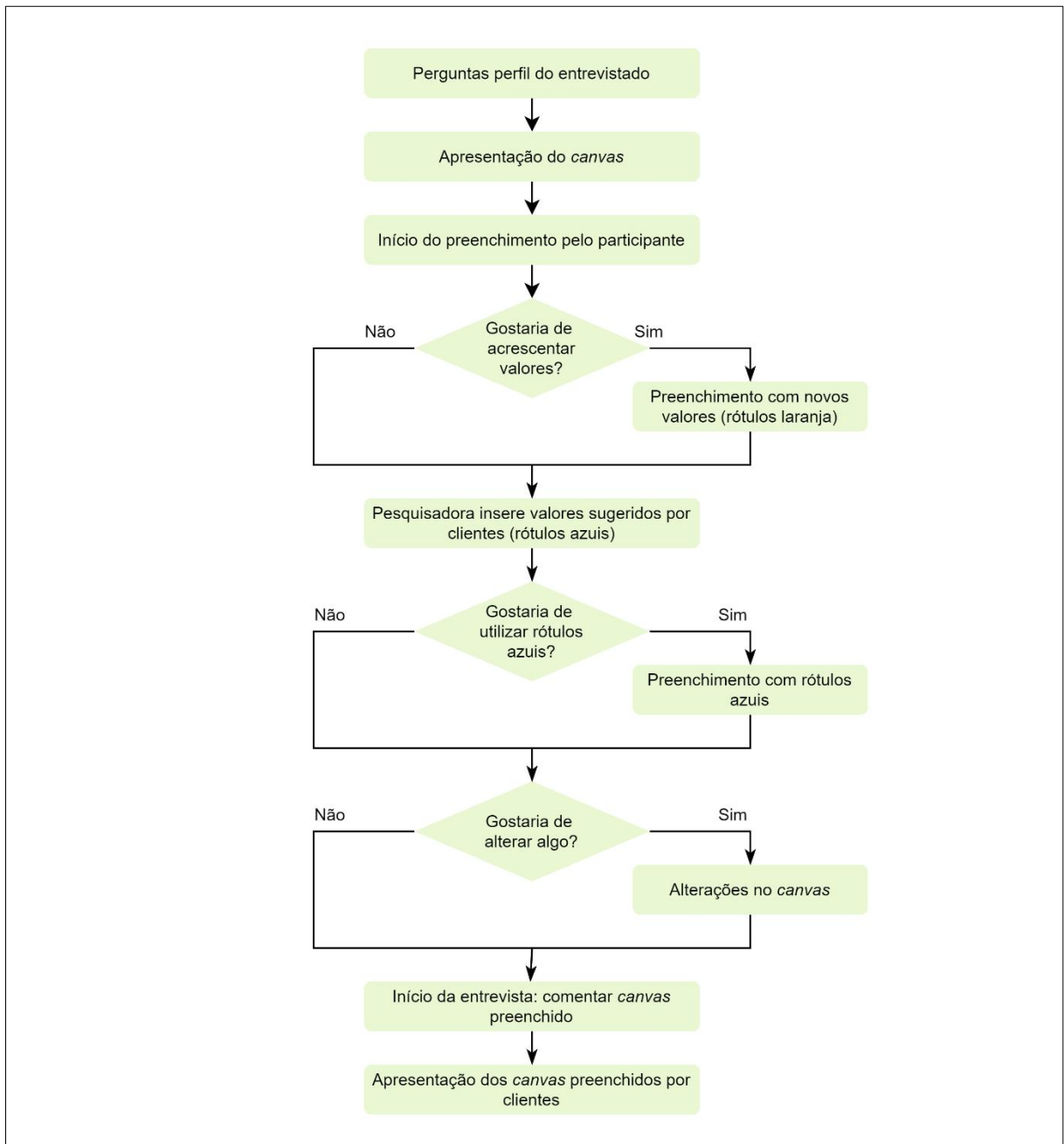
cor laranja. Diferentemente da dinâmica com clientes, introduzimos uma etapa adicional, inserindo no *canvas*, neste momento, as caixas de texto de cor azul anteriormente sugeridas pelos clientes, e solicitamos aos arquitetos que atribuíssem graus de importância assim como fizeram com os demais rótulos.

Findo o preenchimento do *canvas*, prosseguimos como feito anteriormente com os clientes: perguntando se havia algo a acrescentar ou alterar e dando início à entrevista em que o participante justificaria as escolhas que havia feito no *canvas*.

De maneira distinta da dinâmica com clientes, que se encerrava neste ponto, a dinâmica com arquitetos incluiu uma próxima etapa, na qual apresentamos os *canvas* preenchidos pelos clientes aos participantes para que comparassem suas respostas. Para melhorar a experiência do entrevistado, apresentamos seu *canvas* lado a lado com o *canvas* de cada cliente. Com isso, nosso objetivo foi estimular uma reflexão a partir do contraste entre sua visão e a visão do cliente. As reações foram interessantes, manifestando surpresa, discordância, concordância e até mesmo revisão de opiniões, como poderemos ver na seção Resultados e Discussão.

É oportuno mencionar que na entrevista com a Arq2, após o preenchimento do *canvas*, as justificativas de suas escolhas não constituíram separadamente uma etapa como em todas as outras entrevistas. No caso, após a finalização do preenchimento do *canvas*, procedeu-se diretamente a apresentação das respostas dos clientes e as justificativas foram questionadas simultaneamente à leitura. Esta decisão foi tomada em razão da experiência anterior com o Arq1, na qual o tempo de duração da entrevista extrapolou significativamente o tempo estimado, que, a princípio imaginava-se ser de cerca de 1h30min. Assim, procurou-se manter a duração da entrevista dentro dos limites pré-estabelecidos. No entanto, posteriormente a pesquisadora levantou a hipótese de que a eliminação da referida etapa poderia prejudicar a espontaneidade das justificativas, uma vez que o entrevistado já teria entrado em contato com as respostas dos clientes. Assim, as entrevistas com os arquitetos Arq3, Arq4 e Arq5 tiveram a mesma sequência realizada na entrevista com o Arq1, ou seja, sem eliminar nenhuma etapa, porém, com melhor gerenciamento de tempo. A sequência da dinâmica com arquitetos está representada na Figura 5.

Figura 5 – Fluxograma das dinâmicas com arquitetos



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

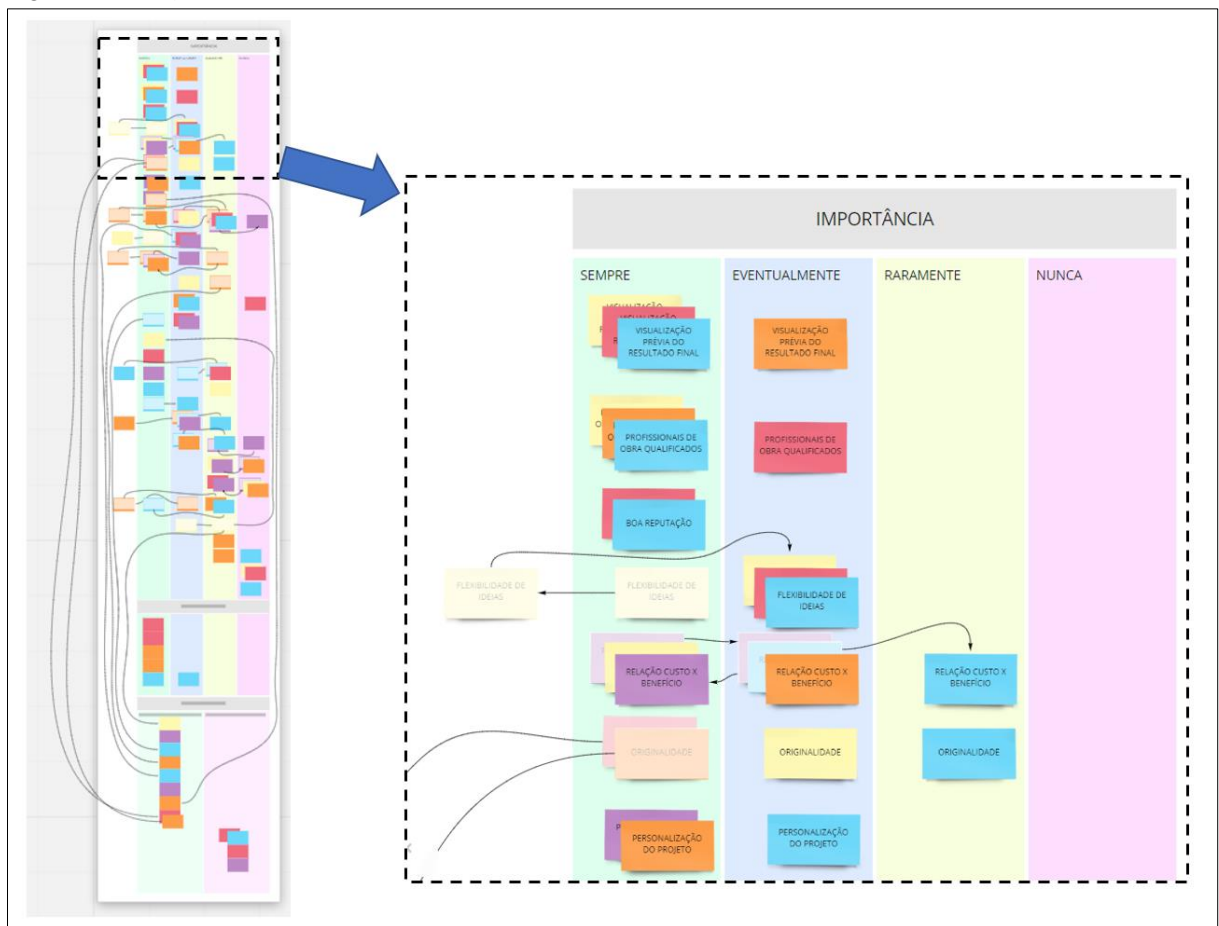
3.5 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados coletados abrangeu as seguintes atividades: comparação dos *canvas* preenchidos nas dinâmicas por meio da elaboração de um *megacanvas*, transcrição das entrevistas, codificação e categorização dos dados obtidos em entrevistas e, por último, a elaboração de diagramas de afinidades.

3.5.1 Megacanvas

Para termos uma visão geral a respeito dos valores mais e menos importantes segundo clientes e arquitetos, transferimos as respostas dos *canvas* individuais para um *canvas* que reunisse respostas do grupo de clientes e outro *canvas* que reunisse as respostas dos arquitetos, ao qual chamamos de *megacanvas*. Trecho do *megacanvas* dos clientes é demonstrado na Figura 6.

Figura 6 – *Megacanvas*



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Utilizamos rótulos de cinco cores diferentes para poder diferenciar as respostas de cada participante e facilitar a comparação futuramente com os resultados a obter da codificação.

Vale novamente ressaltar que, assim como os *canvas* utilizados nas entrevistas, o *megacanvas* fornece apenas dados sintéticos iniciais, não sendo utilizado para obtenção de dados definitivos, fornecendo somente um ponto de partida para compreender a imagem e a identidade do arquiteto.

3.5.2 Transcrição das entrevistas

Para realizar a transcrição dos áudios, utilizamos como auxílio o aplicativo Documentos Google (Google Docs, em inglês), um aplicativo *on-line* para automatizar parte deste processo a fim de torná-lo mais ágil. Esse aplicativo possui uma ferramenta que permite a digitação por voz, porém, normalmente, o áudio é captado a partir do microfone do dispositivo. Como desejávamos captar áudio diretamente da gravação e sem interferências externas captadas pelo microfone, foi necessário utilizar em conjunto, um aplicativo de áudio chamado Voicemeeter para realizar essa adaptação, bloqueando o envio de sons pelo microfone. Desta maneira, os áudios presentes nas gravações de vídeo puderam ser captados e transformados em texto. Podemos dizer que, por não ser um procedimento específico para transcrições de entrevista, funciona relativamente bem, mas apresenta limitações, como problemas com pontuação e grafia de palavras, muitas vezes substituindo a palavra por outra que possui sons parecidos, alterando completamente seu significado. Além disso, ao detectar longos trechos de difícil compreensão dos sons, a ferramenta se desativa automaticamente enquanto a gravação continua em exibição. Por essas razões, grande parte das transcrições necessitam ser corrigidas manualmente, mas ainda assim, auxiliam a reduzir o tempo de elaboração de texto.

Todas as entrevistas foram transcritas em sua maior parte. Tendo em vista que posteriormente apenas os textos referentes às falas dos entrevistados seriam codificados, os diferenciamos das falas da pesquisadora por cores, assim seriam mais facilmente localizados aqueles pertinentes à codificação. A legenda de cores consta no início da transcrição de cada entrevista.

Trechos que não representavam nenhuma relevância para a obtenção de dados não foram transcritos em sua completude, pois a tarefa de transcrever se mostrou demorada. Obtivemos um total de tempo de gravação de pouco mais de quinze horas somando todas as entrevistas, e o tempo total de transcrição foi de noventa e seis horas, resultando, portanto, em uma média de seis horas e meia de trabalho para cada hora de áudio gravada. A adoção desta estratégia de deixar trechos de pouco interesse sem serem transcritos é amparada pela recomendação de Flick (2009, p. 132). De acordo com este autor, como forma de acelerar o processo, sugere-se que, algumas vezes, apenas parte de entrevistas sejam transcritas, e com a precisão necessária apenas o suficiente para as questões da investigação conduzida. “Os trechos não transcritos das entrevistas podem ser mantidos no processo de pesquisa, por exemplo, por meio de resumos ou listas de tópicos a serem transcritos, se necessário” (FLICK, 2009, p. 132, tradução nossa). Algo semelhante é descrito por Partington (2002, p. 145), o qual menciona que

a transcrição completa é importante apenas em certas situações e algumas áreas de pesquisa, mas geralmente isso não se aplica à pesquisa de administração, por exemplo. Sendo assim, os trechos não processados foram indicados na transcrição pelas cores cinza, quando representando falas da pesquisadora, e azul claro, quando representando falas do entrevistado.

Partington (2002, p. 144) menciona que transcrever entrevistas gravadas consome tempo, mas, por outro lado, é extremamente vantajoso quando esta tarefa é realizada pelo próprio pesquisador, assim como procedemos nesta pesquisa. A lentidão do processo de transcrição contribui para a profundidade teórica que é possível de ser alcançada, podendo, inclusive, acelerar o processo de transformar o que começa como uma massa pesada de dados em um todo compreendido (PARTINGTON, 2002, p. 144).

3.5.3 Codificação e categorização dos dados

A primeira tarefa realizada após a transcrição das entrevistas foi a fragmentação dos dados em pequenas partes, associando-lhes rótulos que representassem a ideia daquele fragmento. Essa tarefa é o início do processo de codificação. A função da codificação é separar, classificar e sintetizar dados de modo a permitir comparações entre si. (CHARMAZ, 2006, p. 16-17).

Procedemos a codificação manualmente em um editor de texto, sem utilizar *softwares* específicos para esta finalidade. Partington (2002, p. 145) não recomenda o uso de *softwares* para codificação de pesquisas qualitativas a pesquisadores iniciantes devido à necessidade de aprender coleta e análise de dados ao mesmo tempo em que há necessidade de aprender funcionalidades do *software*, fazendo com que as dificuldades com as questões técnicas distraiam o pesquisador e tirem seu foco dos dados e ideias teóricas.

Os textos transcritos foram tabulados em uma coluna enquanto os códigos iniciais foram inseridos na coluna ao lado, como demonstramos no Quadro 1, exemplo de trecho extraído da entrevista com os clientes Cli5.

Quadro 1 – Exemplo de codificação inicial.

CODIFICAÇÃO INICIAL	TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA
	C5a: O número! Nossa...
	C5b: O número da casa.
	C5a: ...o número foi...
	C5b: A gente tem um número brega na casa; a casa agora está moderna e o nosso número é colonial, que é um numerozinho, sabe o número que vai na frente da casa? E...
	C5a: Eu não acho que ele é brega, tá?
Impor ideias ao cliente	C5b: Tá. Mas ele é. [risos]...e a gente gosta dele, porque sei lá, a gente gosta. E o arquiteto falou: “vamos trocar esse número e colocar um número assim assado”. E ele falou isso e o [Cli5a] falou na hora “Não! Eu gosto do número assim, vai ficar assim”.
	C5a: É!
in vivo: “Ficar a nossa cara”	C5b: Porque tem a nossa carinha, a gente comprou junto quando comprou a casa. Ele falou assim “tá bom então” [expressão de surpresa, choque].
Padronizar soluções	C5a: É porque eles queriam colocar um número padrão, sabe?/
Seguir modismos	C5b: padrão, que tá na moda, esses pratas, comerciais
Não personalizar soluções	C5a: /prateado, que é grandão, sabe? Bem padrão, comercial.
Utilizar modismos; Seguir tendências	C5b: Tá na moda; todas as casas da rua estão com esse número.
Personalizar soluções	É, tem várias casas aqui que têm esse mesmo número, e a nossa casa não, nossa casa tem um número que é único, sabe?
Personalizar soluções	C5b: E eles conseguiram falar, “não, tudo bem, se isso é importante pra vocês, vamos deixar”.
	C5a: Sim.
	P: Entendi. O importante então, nesse caso da personalização é que a casa de vocês seja única, sem a preocupação de seguir uma tendência...
Personalizar soluções	C5b: isso!
	P: ...importante que o projeto ou a execução de vocês seja diferenciado das outras.
Ouvir o cliente	C5a: É, que ele ouça o que a gente tem para falar,
Padronizar soluções	C5a: não entregue um projeto padrão, né. “Ah você quer um jardim vertical e um sofá? Tá aqui!”.

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Após gerarmos os códigos iniciais de todas as entrevistas, transferimos todos eles para tabelas no *software* Microsoft Excel, separando códigos de entrevistas de clientes e códigos de entrevistas de arquitetos. A tabela de clientes compôs-se por quinhentos e noventa e três códigos, e a de arquitetos, por quatrocentos e sete códigos. Esses números incluem repetições de alguns códigos.

A codificação prosseguiu, adotando constante método comparativo, em que comparamos dados com dados, dados com códigos e códigos com códigos, tendo como objetivo classificá-los e agrupá-los. A comparação constante pode levar à revisão de códigos ou à construção de novos códigos mais elaborados a partir da fusão de códigos iniciais semelhantes (THORNBERG; CHARMAZ, 2014, p. 158), caracterizando a iteratividade do método. Deste modo, o que ocorre nesta etapa de análise é uma codificação mais focalizada, permitindo

classificar e integrar os códigos por afinidades de modo a gerar categorias, conforme exemplifica o Quadro 2.

Quadro 2 – Exemplo de categorização dos dados.

CÓDIGOS	CATEGORIA
Destaque: flexibilidade de ideias	Flexibilidade de ideias
Destaque: flexibilidade de ideias	
Destaque: flexibilidade de ideias	
Destaque: flexibilidade de ideias	
Destaque: flexibilidade de ideias	
Destaque: flexibilidade de ideias	
Destaque: flexibilidade de ideias	
Destaque: flexibilidade de ideias	
Aceitar novas propostas (do arquiteto)	
Apresentar ideias novas (ao cliente)	
Respeitar o gosto do cliente	
Ouvir o cliente;	
Ignorar o desejo do cliente;	
Seguir modismos	
Ter conflitos com o profissional	
Trazer a personalidade	
Escolher o profissional	
Contratar aquele que atende a solicitação/desejo do cliente	
Trabalhar com criação;	
Trabalhar com criação	
Ser artista	
Ser artista	
Saber o que quer	
Saber o que quer	
Saber o que quer	
Saber o que quer	
Saber o que quer	
Saber o que quer	
Saber o que quer	
Impor ideias ao cliente	
Impor ideias ao cliente	
Impor ideias ao cliente	
Impor ideias ao cliente	
Impor ideias ao cliente	
Impor ideias ao cliente	
Impor ideias ao cliente	
Impor ideias ao cliente	
Padronizar soluções	
Padronizar soluções	

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

As nomenclaturas das categorias procuraram refletir a síntese dos códigos, levando em consideração também sua frequência de repetição. Assim, a maioria das categorias recebeu nomenclatura idêntica a alguns dos rótulos sugeridos no *canvas*, pois a maneira que coletamos os dados, de certa forma, direcionou os discursos dos entrevistados em determinados assuntos,

mas também surgiram agrupamentos de códigos por afinidades que levaram a novas nomenclaturas de categorias.

Após a organização dos dados em categorias, buscamos estabelecer relações entre elas, de modo que se direcionassem a temas mais abstratos, capazes de revelar as áreas em que o trabalho do arquiteto é visto como mais importante, e conseqüentemente, refletem a imagem do arquiteto percebida por clientes e a identidade percebida pelos profissionais.

3.5.4 Diagramas de afinidade

Para testar e posteriormente traçar definitivamente as hierarquias e relações entre categorias, construímos os chamados diagramas de afinidade. O Diagrama de afinidade, também conhecido como Método KJ, foi desenvolvido nos anos 1960 por Jiro Kawakita, consistindo em uma ferramenta de análise com a finalidade de ordenar ideias ou atributos a partir de similaridades entre si de maneira hierárquica, capaz de revelar padrões existentes em conjuntos de dados qualitativos (HEMPHILL, 2020, p. 4)

Ao organizar as categorias em diagramas, observamos não apenas o trabalho feito na etapa de codificação, como também os resultados dos *megacanvas*. Ao confrontar essas duas fontes, percebemos que em diversas ocasiões durante as entrevistas, os entrevistados se contradizem em relação ao que haviam mencionado anteriormente como importante ou desimportante nos *canvas*. Essas inconsistências foram avaliadas caso a caso, sendo acrescentadas aos diagramas apenas as informações confirmadas pelas entrevistas.

Os diagramas são os produtos mais importantes do processo de análise dos dados deste estudo, pois dão sentido a todas as informações apuradas que anteriormente se encontravam fragmentadas, incorporando, inclusive dados dos *canvas* que não apareceram na codificação (por exemplo, menções que foram feitas nos *canvas* e não abordadas nas entrevistas), conferindo integridade dos dados que se mostraram relevantes. Os diagramas serão apresentados a seguir, na seção Resultados e Discussão.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 PERFIS DOS ENTREVISTADOS

Para que se tenha uma visão geral de cada um dos grupos entrevistados, clientes e arquitetos, apresentamos informações características dos perfis de cada um deles nos quadros a seguir (Quadro 3 e Quadro 4).

Dentre os clientes entrevistados, houve apenas um caso em que foram entrevistadas duas pessoas representando um mesmo cliente, o qual designamos como clientes Cli5, e especificamos o marido como Cli5a e a esposa como Cli5b. A proposta de concederem entrevista juntos partiu do marido, com quem foi feito o contato inicial para convite à participação, sugestão que foi prontamente aceita por nós e que muito colaborou para a riqueza de detalhes prestados.

Quadro 3 – Informações sobre os clientes entrevistados

CLIENTES	Cli1	Cli2	Cli3	Cli4	Cli5	
					Cli5a (esposa)	Cli5b (marido)
Data e horário da entrevista	05.08.2020 Início às 15h08min	10.08.2020 Início às 18h15min	18.08.2020 Início às 10h29min	Parte 1: 19.08.2020 Início às 18h31min Parte 2: 20.08.2020 Início às 11h40min	20.08.2020 Início às 19h01min	
Duração da entrevista	1h08min11seg	38min09seg	44min10seg	Parte 1: 55min48seg Parte 2: 47min44seg Total: 1h42min55seg	1h07min54seg	
Grau de escolaridade	Pós-graduação (incompleta)	Superior	Superior	Superior	Superior	Pós-graduação
Área de atuação profissional	Joalheira	Gerente de vendas em empresa de sistemas de transmissão de vídeo	Empresário – empresa de consultoria a interessados em cursar ensino superior em universidades nos EUA.	Atua em projetos na área de engenharia da computação e como fotógrafa	Atua como comprador em uma empresa	Atua em projetos em uma empresa fabricante de cosméticos
Formação	Bacharel em Ciência da Computação Pós-grad. em Administração e Planejamento Urbano (incompleta)	Engenharia mecânica	Administração e <i>marketing</i>	Engenharia da computação	Administração	Administração
Descrição dos projetos e/ou obras realizadas	1. Reforma de um apartamento de cobertura, logo após casar-se. O arquiteto é o primo da contratante; 2. Reforma do apartamento (atual residência), projeto realizado pela filha arquiteta e obra realizada por outro arquiteto, há uns 13 anos; 3. Reforma do apartamento (atual residência) para instalação de ar-condicionado e melhoria na iluminação.	Reforma de um apartamento comprado na planta 1ª contratação: Arquitetos – Projeto 2ª contratação: Arquiteto e Engenheiro – Execução de Obra	1ª contratação – Apartamento estúdio em São Paulo 2ª contratação – Novo apartamento em Santa Catarina – em andamento.	Reforma de um apartamento comprado na planta	Reforma em uma casa, atual residência 1ª contratação: Dupla de arquitetos [Arquiteto 8 e Arquiteta 9] – Projeto da área externa na casa (jardim e fachada) 2ª contratação: arquiteto – Gerenciamento da obra [Arquiteto 6] 3ª contratação: Dupla de arquitetos [Arquiteto 8 e Arquiteta 9] – Projeto de interiores	

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Quadro 4 – Informações sobre os arquitetos entrevistados

ARQUITETOS	Arq1	Arq2	Arq3	Arq4	Arq5
Data e horário da entrevista	25.08.2020 Início às 13h24min	27.08.2020 Início às 18h30min	30.08.2020 Início às 17h15min	16.10.2020 Início às 17h08min	22.10.2020 Início às 11h22min
Duração da entrevista	2h55min33min	1h25min06seg	1h39min35seg	2h01min40seg	1h49min38seg
Instituição de formação	UNESP Bauru	FAU USP	Mackenzie	Mackenzie	Mackenzie
Ano de formação	2016	2011	2007	2008	2007
Tempo de atuação como arquiteto	4 anos	8 anos	12 anos	12 anos	13 anos
Tempo de atuação como autônomo ou microempresário	3 anos	2 anos	1 ano	9 anos	12 anos
Escritórios ou empresas em que trabalhou ou estagiou	Estágio: 2014 a 2015. Escritório generalista (interiores, paisagismo, edificação, comunicação visual) formado por jovens profissionais. Após graduar-se: Escritório de arquitetura que realiza projetos de lojas, pontos de venda, quiosque. Atua sobretudo na nacionalização de projetos estrangeiros para grifes.	Estágio 1: [Empresa 6]. Projeto de reforma e restauro de palacete no centro de São Paulo. Estágio 2: [Empresa 7]. Projetos de arquitetura de interiores. Após graduar-se: [Empresa 8]. Projetos de arquitetura de edifícios residenciais, de escritórios, uso misto e eventualmente institucionais.	Estágio 1: Empresa de projetos de proteção e combate a incêndio. A diretora da empresa é a irmã, que é engenheira. Estágio 2: Projetos de interiores para estandes de venda de apartamentos. Após graduar-se: [Empresa 9]. Projetos de obras públicas (escolas, creches, UBS) e projetos e execução de arquitetura de interiores.	Estágio 1: [Empresa 10] Estágio 2: [Empresa 11] Projetos de luminotécnica. Projetos institucionais e restaurantes. Estágio 2: construtora e incorporadora. Após graduar-se: 1. [Empresa 12]. Projetos de arquitetura de edifícios residenciais, escritórios e uso misto. 2. Empresa de Tecnologia da Informação. Projetos das áreas relacionadas a sala de controle, sala de reunião, recepção dos datacenters.	Estágio: construtora e incorporadora. Inicialmente atuou nos projetos executivos de edifícios e, posteriormente, nos projetos de arquitetura de interiores e decoração de residências que eram da arquiteta esposa do dono da construtora (trabalhos da arquiteta se misturavam com os projetos da construtora, compartilhando inclusive, a equipe). A partir de então, a construtora considerou vantajoso também realizar apartamentos decorados e estande de vendas, e [a Arq5] migrou para estas atividades.
Cursos de aperfeiçoamento e instituição (desconsiderados <i>softwares</i> de desenho)	Especialização lato sensu em Gerenciamento de projetos – Práticas do PMI, Senac. Em andamento (início em 2020).	[Curso 1]. Curso de gestão para escritórios de arquitetura. Modalidade <i>on-line</i> .	Especialização <i>lato sensu</i> em Sustentabilidade das Edificações, Mackenzie.	<i>Workshops</i> de negócios e <i>marketing</i> [Consultor 2] Gestão de escritório. Cursos de mídia social, <i>marketing</i> para arquitetos.	Não realizou.

(continua na página seguinte)

(continuação do Quadro 4 – página anterior)					
ARQUITETOS	Arq1	Arq2	Arq3	Arq4	Arq5
				Curso de empreendedorismo para arquitetos [Curso 1] <i>Coaching</i> (não voltado à área profissional, mas afirma que foi o que mais impactou na área profissional).	
Trabalha em paralelo como funcionário em outro escritório?	Não	Não	Sim	Não	Não
Local do escritório	São Paulo (escritório físico)	São Paulo (<i>home-office</i>)	São Paulo (<i>home-office</i>)	São Paulo (escritório físico)	São Paulo (<i>home-office</i>)
Número de funcionários ou estagiários	4 pessoas (3 + o próprio). Todos atuam como sócios.	1 arquiteta (a própria)	1 arquiteta (a própria)	3 arquitetas (2 + a própria)	3 pessoas (a própria + 2 pessoas terceirizadas).
Linhas de serviço	Projeto e execução de interiores e paisagismo (sistema <i>turn-key</i>), geralmente residencial.	Projeto e execução de arquitetura de interiores em apartamentos residenciais.	Projeto de arquitetura de interiores residenciais (maior frequência) e projeto de arquitetura da edificação residencial (menor frequência).	Maior parte do trabalho = Reformas de apartamento residencial (projeto e execução de arquitetura de interiores e decoração) Alguns trabalhos em ambientes não-residenciais (consultório médico, escritório, agência de viagem, agência de publicidade). Projeto de edificação residencial (poucas).	Projeto e execução de arquitetura de interiores de apartamentos residenciais.
Perfis de clientes	Casais entre 35 e 50 anos, maioria de classe social B alguns classe A. Embora sejam casais, normalmente o interlocutor é a mulher.	Público variado (casais e solteiros de diversas idades). Classe média alta.	Casais entre 35 e 50 anos.	Casais. Classe média alta.	Público variado (casais e solteiros de diversas idades). Perfil socioeconômico variado.

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

4.2 TEMAS

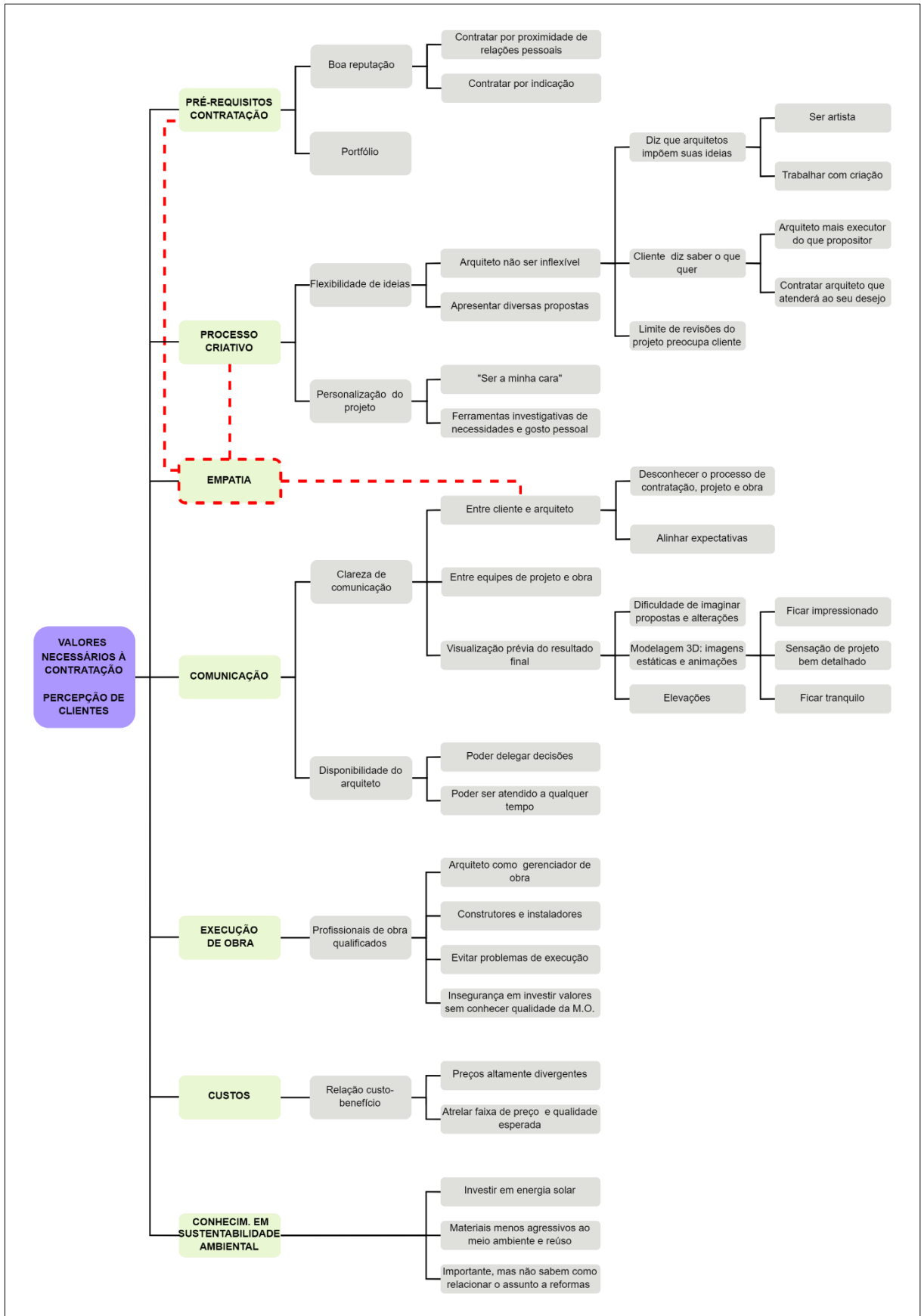
Na etapa de análise, códigos foram organizados por afinidades temáticas, cuja organização resultou em sete temas: **Pré-requisitos para contratação, Processo criativo, Empatia, Comunicação, Execução de obra, Custos e Conhecimento em sustentabilidade ambiental.**

Destes temas, seis coincidiram em relatos tanto de clientes quanto de arquitetos. O único tema que não se configurou nos dois grupos foi **Conhecimento em sustentabilidade ambiental**, fazendo parte apenas do grupo de clientes.

Os temas são compostos por categorias e, em alguns casos, por subcategorias. Eles representam valores que foram considerados importantes pela maioria de clientes ou de arquitetos, ou em alguns casos, para ambos. A relação entre temas e categorias é apresentada em dois diagramas, um representando as relações pertinentes às colocações feitas por clientes (Figura 7) e outro representando as relações pertinentes às colocações feitas por arquitetos (Figura 8), podendo ser conferidos nas páginas a seguir.

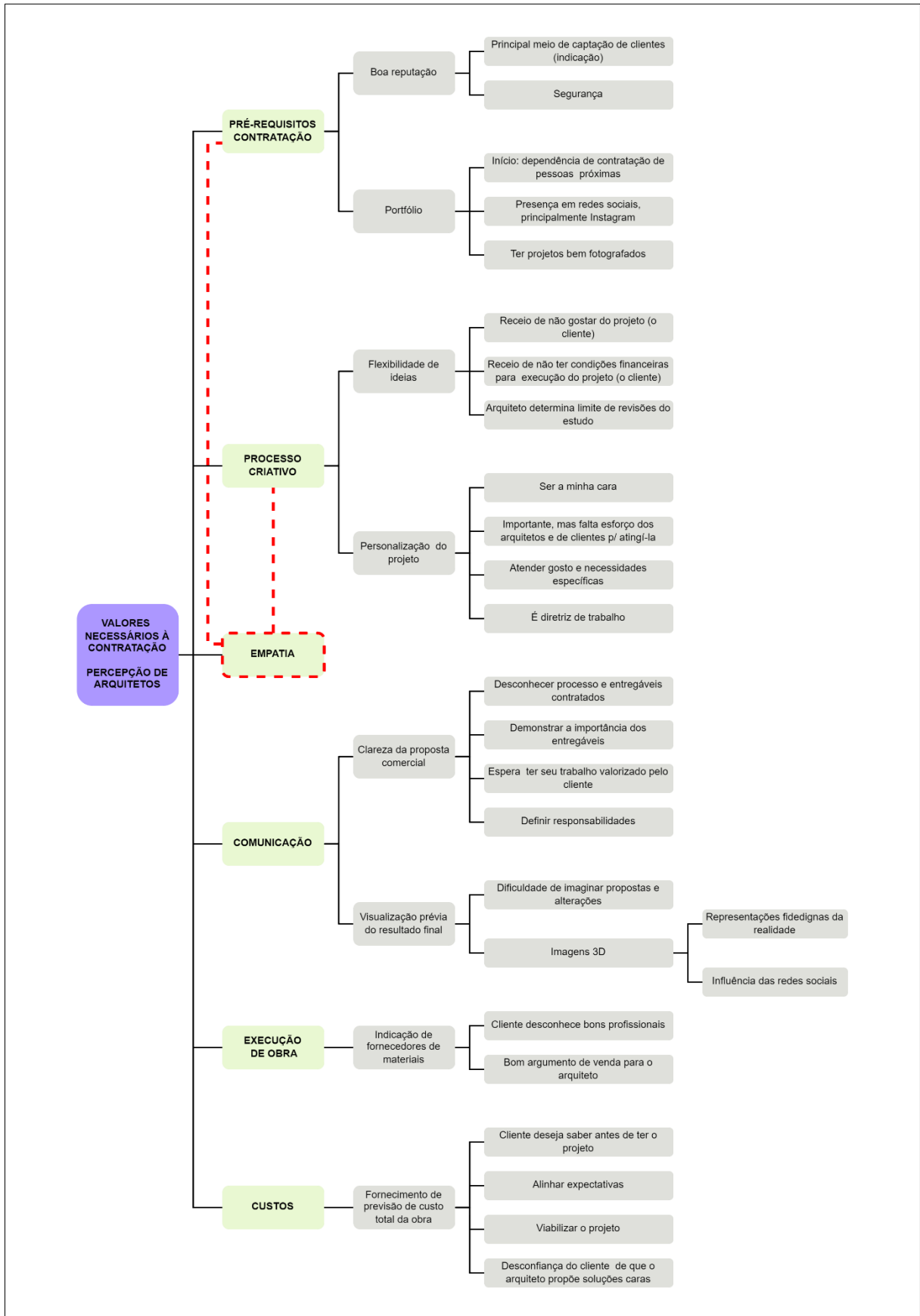
Embora o enfoque desta pesquisa seja apresentar valores importantes para arquitetos e clientes, encontramos significativas convergências em declarações apontando alguns valores categoricamente como desimportantes. Desta maneira, acreditamos ser interessante comentá-los brevemente, o que foi feito na sequência da exposição dos temas, na seção 4.2.8.

Figura 7 – Diagrama de afinidades obtido a partir da codificação das entrevistas de clientes



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Figura 8 – Diagrama de afinidades obtido a partir da codificação das entrevistas de arquitetos

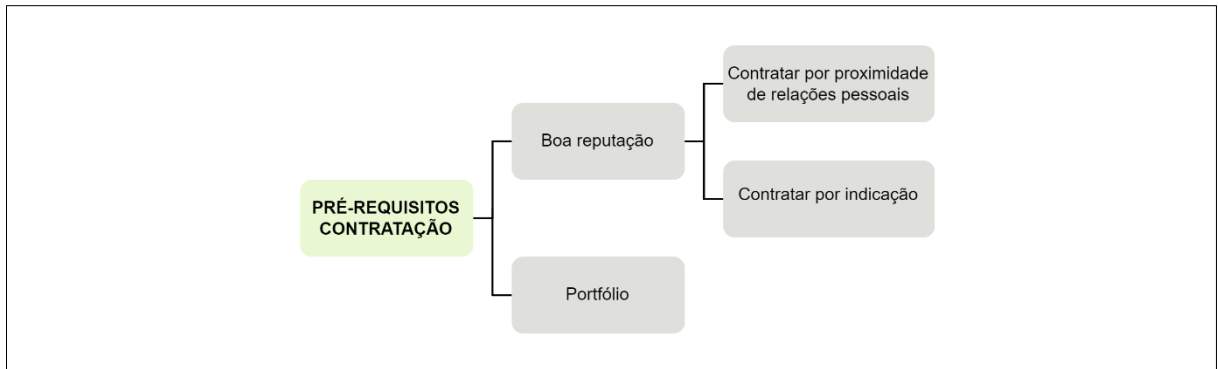


Fonte: Elaborado pela autora (2022).

4.2.1 Pré-requisitos para contratação

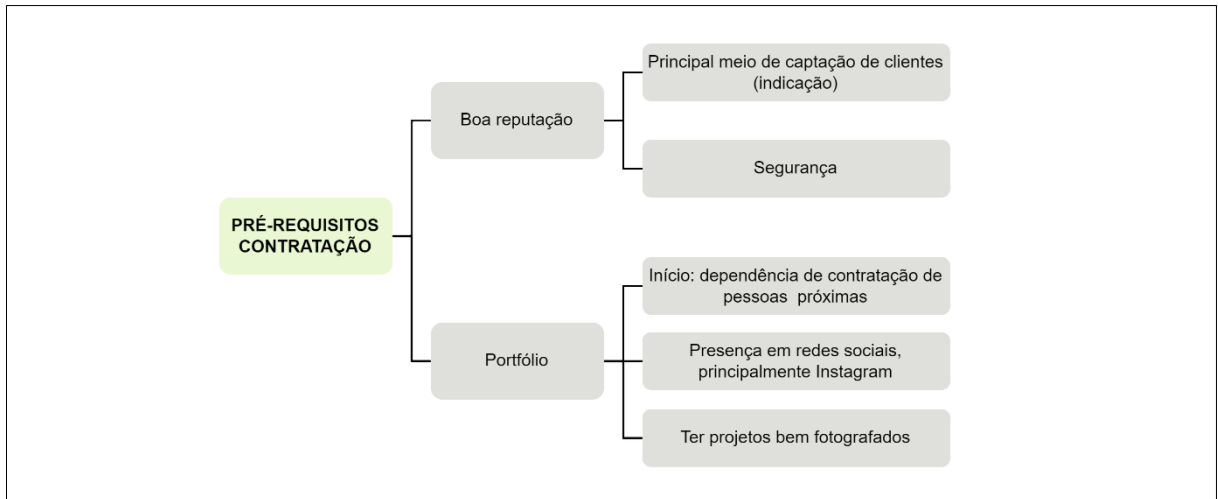
Nas entrevistas com clientes e arquitetos, muitas das menções se referiram a assuntos relacionados com a boa reputação do arquiteto e ao portfólio. Consideramos que esses assuntos configuram o tema Pré-requisitos para contratação. A Figura 9 demonstra as relações com o tema sob a perspectiva dos clientes, e a Figura 10, sob a perspectiva dos arquitetos.

Figura 9 – Diagrama de afinidades parcial: Pré-requisitos para contratação (clientes)



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Figura 10 – Diagrama de afinidades parcial: Pré-requisitos para contratação (arquitetos)



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

4.2.1.1 Boa reputação

Observamos que a contratação de um arquiteto por meio de indicação de alguém que já o conheça previamente é valorizada tanto por potenciais clientes (Cli2, Cli3, Cli5) quanto pelos próprios arquitetos (Arq3, Arq4 e Arq5).

À esta ação, entrevistados atribuem principalmente o valor **boa reputação** (Cli2, Cli5, Arq3, Arq4). **Credibilidade** foi um termo também utilizado para expressar valor que se adquire ao obter indicação (Arq4, Arq5). Embora fosse um item oferecido pelo *canvas*, tal qual o item **boa reputação**, não houve declarações que diferenciassem nitidamente os dois termos, aparentando assumirem os mesmos significados. **Referência** foi outro termo utilizado (Cli3) para se referir à importância de indicação. Sendo assim, os termos **boa reputação**, **credibilidade** e **referência** foram considerados equivalentes.

Apesar de alguns entrevistados (Cli1, Arq1 e Arq2) não terem mencionado a importância do valor em questão, ao observarmos passagens da entrevista em que não foram diretamente provocados a falar sobre o termo **boa reputação**, identificamos que, em algum grau esse atributo os influenciou ou influencia ainda. A cliente Cli1 declarou ter contratado um arquiteto por indicação de pessoa de seu círculo de amizades. Os arquitetos Arq1 e Arq2 afirmaram que sua captação de clientes se apoia significativamente em recomendações feitas por seus parceiros comerciais, antigos clientes, familiares ou amigos, como demonstram os trechos abaixo:

Arq1: [...] o nosso networking então, ele é muito do boca a boca por conta de contatos com engenheiros, [...] com ex-clientes, enfim, com pessoas, né, que às vezes até parente, amigo, que acaba trazendo esses contatos para a gente.

No trecho transcrito acima, Arq1 respondia à primeira parte da entrevista, quando a dinâmica com o *canvas* ainda não havia sido introduzida. Apenas posteriormente, ao ser provocado com as afirmações de clientes que julgam importante a **boa reputação**, Arq1 reflete e concorda com a opinião deles.

Considerando que para acontecer a indicação seja necessário ser reconhecido por sua boa reputação, é no mínimo curioso que este arquiteto possua reconhecimento do valor a partir de seus clientes, mas não o identifique como importante. Ou seja, demonstram falta de percepção de importante potencialidade que possuem, e que se, ao contrário, percebessem, talvez pudessem obter melhor proveito dessa sua condição, como por exemplo, estabelecendo ações específicas de *marketing*.

A mesma situação ocorre com a arquiteta Arq2:

P: [...] os seus clientes quando eles chegam em você eles chegam por indicação, eles já te conhecem por alguém?

Arq2: É, chegam por indicação ou de alguém conhecido ou assim, 'ah no prédio que você reformou, vi um reformado que você fez', alguma coisa assim, mas não necessariamente a pessoa viu meu Instagram... Às vezes ela não viu nada.

Em síntese, **boa reputação** é considerado importante para todos os arquitetos, ainda que não explicitamente. Mais do que isso, figura como o principal meio de contratação relatado pelos profissionais. Tendo como base a literatura, é possível afirmar que essa maneira de contratação tem origens históricas. A propaganda dos serviços de arquitetura¹⁵, sempre foi vista de modo negativo pela comunidade pertencente à área, tendo sido inclusive, proibida pelo American Institute of Architects (AIA) no início do século XX. Na Europa, embora os arquitetos não tenham sofrido proibições, *marketing* e publicidade foram raros, pois culturalmente, o arquiteto foi equiparado ao artista que trabalha sob comissionamento sendo “responsável apenas pela qualidade e requinte de sua obra” (MITRACHE, 2012, p. 933, tradução nossa) e, assim como pintores e escultores das artes eruditas, não precisava anunciar seus trabalhos, pois

um bom arquiteto nunca ficaria sem trabalho justamente por ser um bom arquiteto. Ou seja, a quantidade de encomendas que um arquiteto recebia por referências boca a boca e devido ao prestígio profissional acumulado eram apenas consequências do profissionalismo e da excelência do seu trabalho. (MITRACHE, 2012, p. 933, tradução nossa)

Observamos que o discurso da arquiteta Arq2 revela outro detalhe importante: eventualmente uma indicação é capaz de influenciar um potencial cliente a contatar o profissional antes mesmo de conhecer seu trabalho por meio de um portfólio ou obra realizada, tamanha a confiança depositada naquele que o recomenda. Isto indica que a boa relação interpessoal muitas vezes é suficiente para que se atribua o valor de **boa reputação** a alguém, como apontam as entrevistas que realizamos: já houve contratação de arquiteto por pertencer ao círculo de relações pessoais, como amigo ou familiar (Cli1, Cli3, Cli5).

Inicialmente é uma situação que pode parecer confortável para os arquitetos na captação de clientes, especialmente para aqueles entrantes no mercado, pois tradicionalmente não os exige muito esforço para converter a intenção do potencial cliente em fechar negócio. Alguns dos arquitetos entrevistados inclusive, mencionam que seus primeiros trabalhos dependeram de amigos e familiares (Arq3 e Arq4). Esta situação exige uma certa cautela, pois o fato de o cliente levar em consideração apenas fatores de relação interpessoal pode ocasionar frustrações no

¹⁵ É oportuno mencionar que a propaganda é frequentemente referida pelo termo *marketing*. Contudo, o *marketing* não se restringe apenas à propaganda, ou comunicação de marketing, representando algo bem mais amplo. Segundo a definição do termo aprovada pela American Marketing Association em 2017, “Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que têm valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade como um todo.” (DEFINITIONS, 2022, tradução nossa). Portanto, a partir desta definição podemos dizer que uma das atividades que o marketing engloba é a atividade de desenvolvimento de produto, a qual está intimamente relacionada com a arquitetura.

decorrer do processo de projeto, como relataram Cli1 e Cli3, que contrataram arquitetos por serem de círculos de relações sociais próximas, e ao que pudemos subentender, não ficaram totalmente satisfeitos em relação à estética dos projetos recebidos, como abordaremos no item **portfólio**.

4.2.1.2 *Portfólio*

O valor **portfólio** não havia sido oferecido para preencher o *canvas*. Emergiu a partir dos diálogos de contratantes (Cli2, Cli4, Cli5) e de arquitetos (Arq2, Arq3 e Arq4), sendo que, dentre os três últimos, foi um dos termos inseridos por Arq2 e Arq4 quando convidados a acrescentar termos que não encontraram nas sugestões.

De acordo com Chan (2016, p. 54), o portfólio é relevante para potenciais clientes se eles estão procurando ou comparando arquitetos. Em nossa pesquisa, essa informação foi confirmada. Observamos duas situações distintas em que **portfólio** é um quesito eliminatório na escolha de um arquiteto. Em uma delas, o indivíduo interessado no serviço de arquitetura já parte da apreciação do portfólio para realizar a seleção do profissional (Cli4). Outra situação é quando o interessado primeiramente procura por indicações de profissionais entre pessoas de sua confiança e em um segundo momento avalia essas indicações por meio de portfólios (Cli2). Ambas refletem significativa relevância de características relativas à estética do projeto e ao gosto pessoal do cliente, sendo que na primeira, o portfólio assume papel protagonista na seleção, enquanto na segunda, ele é parte de um processo sequencial de escolhas.

Detectamos pouca relevância do portfólio perante potenciais clientes nas situações em que o arquiteto é requisitado pelo motivo de fazer parte do círculo de relações pessoais próximas desses indivíduos. É o caso de Cli5 e Cli3. Cli5, embora tenha mencionado que é importante avaliar portfólio, afirmou ter contratado por ter vínculo de amizade com o profissional sem conhecer previamente seus trabalhos.

Cli5b: Mas você contrataria se não fosse amigo, sem ter reputação?

Cli5a: Não. [...] Eu ia querer ver todo o portfólio do cara.

[...]

Cli5b: Mas você ia olhar o portfólio, mas a gente não olhou, a gente fala “ah, eu ia querer olhar”, mas a gente não olhou.

Cli5a: Ah, é porque a gente confiou, né. É porque a gente conhece as pessoas.

O caso de Cli3 difere sutilmente de Cli5. Teve oportunidade de conhecer o portfólio do arquiteto, o qual contratou por ser amigo de sua família, entretanto, as tipologias apresentadas não condiziam com aquela que seria realizada, o que tornou o portfólio pouco útil para embasar sua decisão. Mesmo assim, prevaleceu a relação de amizade para que a contratação se consolidasse.

Cli3: [...] o primeiro esboço ali que ele fez para a gente, foi... foi completamente fora do que a gente queria, assim, foi... a gente achou de muito

mau gosto, entendeu? [...] a primeira amostra ali, o primeiro projeto dele foi bem ruim. [...]

[...]

P: E quando você falou que esse arquiteto fez obras maiores, eram... eram residências ou eram de uso completamente diferente, assim, comercial?

Cli3: É, é, exatamente. Era mais isso que a gente viu, e aí é o que eu te falei que tava equivocado a contratação, porque a gente contratou na relação pessoal que a gente tinha com a pessoa, né. Acho que um pouco do preço, porque fez um preço bem melhor do que outros, e daí talvez tenha sido o erro, né. E aí a avaliação talvez não foi tão técnica, né, “o que você fez? deixa eu ver o teu portfólio de apartamentos desse tamanho”, né? Então talvez, né, isso eu teria com certeza feito diferente nessa segunda experiência.

Como podemos observar nas falas de Cli5 e Cli3, quando há uma relação interpessoal próxima entre as duas partes, é ela que constitui o principal critério de contratação, fazendo com que o interessado em contratar não julgue necessário conhecer os trabalhos daquele profissional. Uma possível explicação para isso seria que o cliente acredite que a convivência prévia entre ambos já seja suficiente no sentido de dar condições para que o arquiteto seja capaz de interpretar ou decifrar seus gostos e expectativas, desconsiderando que possam existir traços característicos da produção daquele profissional que se manifestam de maneira geral em seus projetos e que justamente podem não lhe agradar.

Por outro lado, os arquitetos podem se beneficiar em situações parecidas com essa, especialmente aqueles recém ingressantes no mercado, não necessariamente com pouco tempo de formação, mas atuantes há pouco tempo no segmento de atividade em questão. Um portfólio é algo que depende de um primeiro trabalho para existir, e consolidá-lo pode demorar anos, justamente devido à exigência da maioria dos clientes, que desejam conhecer o perfil do profissional antes de encomendarem seus próprios projetos. Essa relação de interdependência restringe significativamente a participação de profissionais que estão apenas começando. Dentre os arquitetos entrevistados, identificamos alguns casos em que houve dependência de amigos e familiares (Arq3, Arq4) para realização das primeiras obras, ou até mesmo de obra para si próprio (Arq2).

Arq3: Sim, exatamente. Você começa com as pessoas próximas, aí você vai criando o seu portfólio.

P: Entendi. Então a maneira mais fácil de começar seria sempre uma pessoa conhecida, no caso?

Arq3: Na grande maioria sim. Eu acredito que a grande maioria dos arquitetos começaram assim, e toda vez que eu escuto alguém, algum arquiteto falando o início dele de carreira, grande parte desse jeito, ‘ah eu comecei a fazer uma casa para um amigo meu, que eu trabalhava também paralelo, né, em outro escritório, aí comecei a fazer uma casa ali, fiz um apartamento aqui, quando eu vi eu tava com mais trabalho meu do que, né... então tive que sair do

escritório’. Mas grande parte eu vejo que começou das pessoas próximas mesmo.

As arquitetas que afirmaram ter realizado seus primeiros projetos para pessoas de relacionamento próximo (Arq3 e Arq4) e para si própria (Arq2) são as mesmas que evidenciaram de maneira explícita a importância do portfólio para captação de clientes.

Arq3: Eu acho que o Instagram ajuda muito em relação a isso; por isso que eu acho que é uma vitrine. É um meio de comunicação forte, entendeu? [...] O arquiteto só trabalha com o portfólio, porque é aí que ele vai conseguir vender o que ele sabe fazer, né, até para o cliente escolher. É muito difícil você arranjar cliente, de repente, que você não tenha portfólio, porque... como você vai vender uma coisa que seja visual?

De modo similar, Arq4 menciona:

Arq4: Portfólio, hoje em dia, com essa história de mídia social, com a facilidade da internet a questão do da divulgação de portfólio é muito, muito importante, né, então eu acho que tá pau a pau com boa reputação [risos].

Os dois depoimentos informam não apenas a noção da importância de possuir um portfólio, mas de meios muito específicos para divulgá-lo: as redes sociais. Scolere (2019, p. 1906) afirma que portfólios digitais, os quais incluiriam as redes sociais, representam fundamentalmente um trabalho de construção de reputação, e a aquisição de capital reputacional é percebida como diretamente ligada a sucesso profissional (GANDINI, 2016, p.132).

Arq2, Arq3 e Arq4 mencionaram ter buscado informações e treinamentos específicos para aprimorarem seu *marketing* por meio das redes, investindo em ações diversas como contratação de fotógrafos profissionais e assessoria de imprensa. Todos os arquitetos entrevistados – mesmo Arq1 e Arq5, que não atribuíram um grau de importância alto para portfólio – em algum momento da entrevista mencionaram a notoriedade das redes, especialmente o Instagram.

Arq1: É visível que [...] escritórios em geral, usam o Instagram para divulgar o seu trabalho para fazer alguma interação, né. Então a gente se sentiu quase que na obrigação de participar desse movimento também. Mas nunca foi bem estruturado, a gente nunca pagou uma consultoria, até por direcionar o dinheiro do escritório de outra maneira, né. Investir em computador, investir em uma mesa e, sabe, em uma coisa, em armazenamento em nuvem, essas coisas. E aí, sempre essa... essa demanda pela mídia social foi ficando de escanteio, ficando como plano B que nunca foi concretizado.

Os casos de Arq1 e Arq5 são parecidos. Ambos declararam ter pouca afinidade com a utilização de redes sociais. No depoimento acima, percebemos que Arq1, ao mesmo tempo que entende as redes sociais como uma necessidade, demonstra resistência em realizar sua plena utilização. É possível notar isso no trecho a seguir:

Arq1: Então quando a gente percebeu que de fato aquilo que a gente queria fazer, e que tinha possibilidade de crescer, a gente falou “não, vamos correr atrás então de fazer um site, de fazer um Instagram, uma página no Facebook etc., cartão de visita”. E a gente começou com essas pequenas ações, mas todas elas muito, muito embrionárias, assim, muito a nível de teste [...] e ficou nisso por muito tempo. Ficou nisso o ano de 2018 praticamente inteiro e 2019 quase que inteiro também; ou seja, a gente teve um movimento muito fraco, tanto de postagens nossas quanto de seguidores e de interações no Instagram, no *site*, no Facebook e tal.

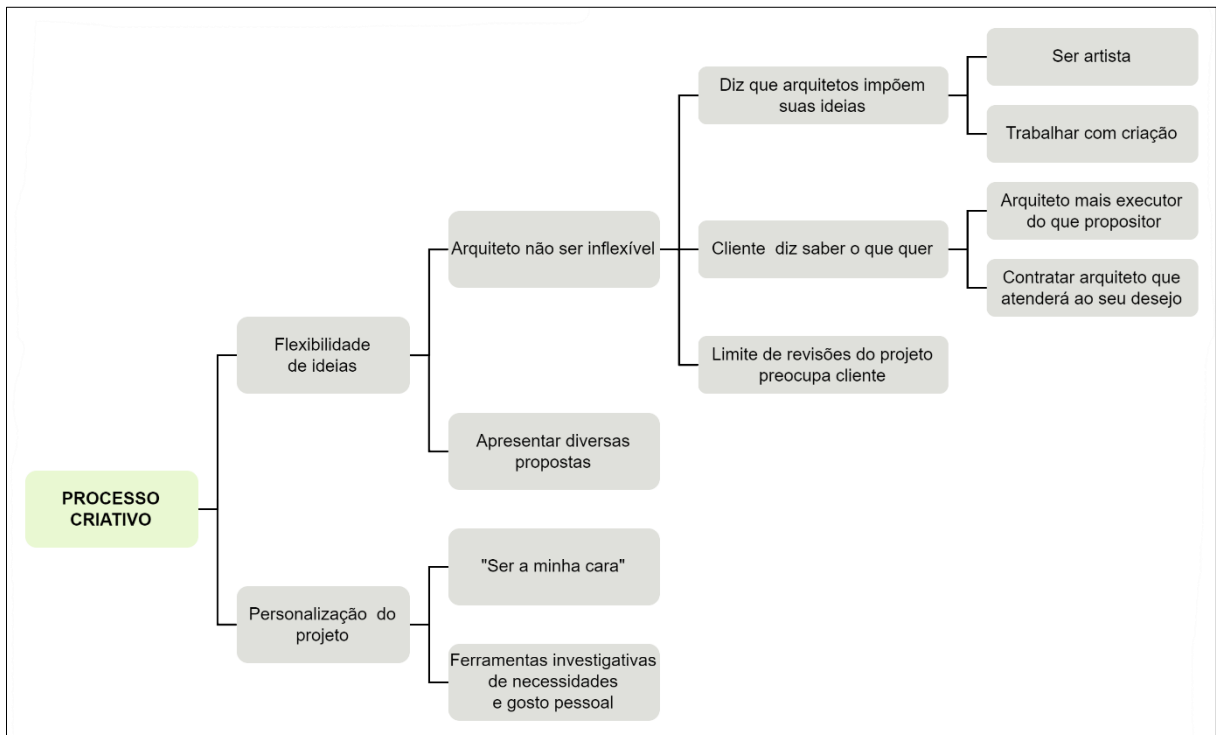
Arq5 comenta que mesmo que todos os interessados procurem conhecer os trabalhos pelo Instagram, entende o portfólio como algo acessório e não um fator decisivo para que ocorra a decisão por contratá-la.

De fato, fundamentando-nos nas declarações de contratantes, concluímos que o portfólio não é visto como fonte única para formação de opinião, mas sempre levado em consideração em conjunto com outros quesitos, como boa reputação. Desta forma, diríamos que posturas como as de Arq1 e Arq5, que fazem pouca exposição de seus trabalhos nas redes sociais, mesmo parecendo concordar que exista uma expectativa por parte dos clientes de que haja essa exposição, acabam restringindo suas possibilidades de converter pessoas interessadas em clientes, pois aqueles que utilizam mais de um critério de pesquisa os eliminariam de suas seleções.

4.2.2 Processo criativo

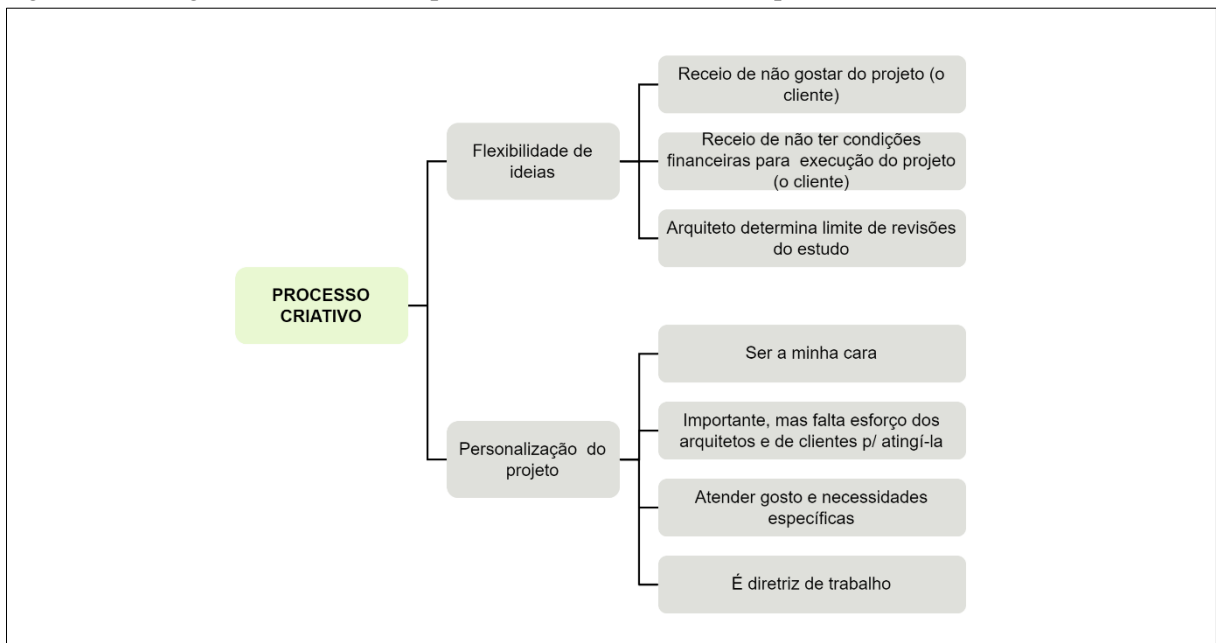
Dentro do tema Processo criativo observamos que clientes e arquitetos dão importância para a Flexibilidade de ideias e para a Personalização do projeto. A Figura 11 apresenta as menções dos clientes e a Figura 12, as dos arquitetos.

Figura 11 – Diagrama de afinidades parcial: Processo criativo (clientes)



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Figura 12 – Diagrama de afinidades parcial: Processo criativo (arquitetos)



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

4.2.2.1 *Flexibilidade de ideias*

O valor **flexibilidade de ideias** foi avaliado como importante por quatro clientes (Cli1, Cli2, Cli3 e Cli5) e três arquitetos (Arq1, Arq2, Arq5), demonstrando ser um fator chave dentro do processo criativo.

A partir das situações relatadas pelos clientes, pudemos observar que eles atribuem dois sentidos diferentes para o termo: (1) aceitar fazer o que o cliente quer (Cli1 e Cli5) e (2) capacidade de apresentar diversas propostas e encontrar uma que o cliente goste (Cli2 e Cli3).

Cli1 e Cli5, os quais sustentam o primeiro significado, destacam situações que indicam imposições de ideias do arquiteto, as quais ocasionaram conflitos entre as partes, como demonstram os trechos das entrevistas a seguir:

Cli1: [...] às vezes o arquiteto quer muito impor a ideia dele. E eu acho que na relação sua com o arquiteto tem que ter uma flexibilidade, ele não pode querer impor sempre a dele, porque é você que vai morar no imóvel, né.

P: Você acha que essa é uma característica comum de acontecer?

Cli1: Eu acho. [...] eu notava às vezes com algumas coisas, que era meio difícil, porque às vezes ele queria usar o padrão, sabe? Deixa eu pegar um exemplo: na minha cozinha. Eu não queria muitos, eu queria uma cozinha ampla, não queria assim... eu tava assim com essa ideia de diminuir um pouco, ter [só] louça que eu uso. Eu já tenho uma despensa, que dava para colocar essas louças, coisas maiores que você só usa em festa, por exemplo, mas na cozinha eu queria o que eu uso. E eles queriam fazer uma cozinha [armários] que fosse até o teto. Nem eu sou muito alta, nem meu marido muito alto; eu falei assim ‘não, eu quero tudo ao alcance da minha mão. Então pode ser nesta altura, e não precisa ter dois andares, porque lá em cima eu vou colocar o que eu não uso, mas eu não quero mais ter coisas que eu não uso’ e olha, isso foi uma batalha para convencer! [Eles diziam] ‘não, você vai se arrepender’ [risos] mas eu sabia [que não] e está muito bem assim, eu já estou morando há oito anos aqui e do jeito que está [está bom]. E daí teve também uma questão, que o acabamento você vai decidindo na obra, né. E a pessoa que tava, ele queria fazer um banheiro, um lavabo preto. Eu não queria lavabo preto. Eu disse ‘não, não quero, eu quero um claro’ e também, assim, eu sentia um mal humor quando eu mudava a sugestão.

Como informação complementar a respeito da cliente Cli1, é oportuno mencionar que em momento anterior à explanação sobre **flexibilidade de ideias**, mais precisamente sobre o assunto **originalidade**, ela fez a seguinte afirmação: “[...] pra ser sincera, eu sei muito bem sempre o que eu quero, mas é bom ter uma pessoa que possa te apresentar alguma coisa nova [...]”. O que queremos dizer comparando as duas passagens de sua entrevista é que esta cliente parece esperar do arquiteto um papel executor de uma ideia pré-concebida, mais do que de um propositor. Este é um dos principais pontos que desafia a noção de autonomia do arquiteto, a relação paradoxal entre a autonomia do arquiteto e sua relação com o cliente que financia o

trabalho para que ele se materialize, como mencionado por Johnson (1994, p.120) e já discutido na seção 2.3.1.

Assim como Cli1, Cli5 também descreve episódios vivenciados em sua obra que lhe causaram desconforto por falta de flexibilidade de ideias. Em seu caso, os episódios não envolveram o arquiteto de projeto arquitetônico, mas, ainda assim, julgamos interessante expô-los, uma vez que se trata de atividades que poderiam ter sido realizadas por arquitetos:

Cli5b:[...], eles [os arquitetos] foram flexíveis, mas eu penso que a gente teve problema aqui com o paisagista, e a gente teve problema lá atrás quando a gente comprou a casa, com o quarto. Então, por exemplo, o quarto veio uma pessoa para desenhar o projeto do quarto e eu queria colocar uma penteadeira e ele falou ‘não, aqui não dá penteadeira’. E tipo, deu, tanto que a penteadeira está lá, tá? Mas, tipo, essa pessoa que falou que não dá a penteadeira, para mim, [está] excluída; na hora que ele foi embora, eu falei ‘não vou contratar esse cara, ele não tá nem tentando fazer o que eu preciso’. E o paisagista, eu orcei cinco pessoas para fazer o paisagismo aqui do jardim, e nenhum deles foi flexível; todos eles, quando eu levava o que a gente queria fazer, eles falavam ‘não, mas faz isso... faz aquilo outro’, e teve gente que eu falei ‘não, mas eu quero esse’ e a pessoa insistiu ‘mas esse aqui fica melhor’. Então assim... eu não contratei, acabei contratando o que quis fazer o que eu queria fazer [risos].

As declarações das duas clientes (Cli1 e Cli5) nos colocam diante de questionamentos: haveria um limite claro entre aceitar ou recusar atender ao desejo do cliente? Se esse limite existe, ele é compreendido por ambos os lados? O limite pode variar em função da conveniência em cada situação específica? Muitas outras perguntas podem ser formuladas face à complexidade dos pontos de vista dos atores aqui envolvidos. Por um lado, é natural que o cliente espere que suas expectativas sejam plenamente atendidas, e com frequência, também o arquiteto irá concordar. Por outro lado, ao considerar as implicações técnicas, algumas decisões do arquiteto podem assumir significados diferentes sob o ponto de vista do arquiteto e do cliente, talvez até serem interpretadas pelo cliente como inflexibilidade.

Ainda mais complexo do que provocar reflexão a partir das limitações técnicas, seria provocá-la a partir do gosto, das expectativas estéticas, que são ainda mais subjetivas. Nesse ponto, vale tocarmos na imagem da arquitetura como arte, do arquiteto como criador, perante a sociedade. De acordo com Cli1 e Cli5, essas imagens têm estreita relação com inflexibilidade de ideias. Após relatarmos os episódios descritos anteriormente, perguntamos quais seriam os motivos aparentes que justificariam essas posturas inflexíveis por parte de arquitetos:

Cli1: Eu acho que porque... não sei, eu acho que o trabalho de arquiteto é um trabalho muito criativo e eles se sentem até um pouco artistas, no caso, então tem uma concepção que para ele é muito boa, mas eu acho que tem que ver o gosto do cliente, né, tem que saber também combinar.

No caso de Cli5, questionamos se achavam que a inflexibilidade de ideias dos arquitetos é algo frequente:

Cli5b: Eu acho que... é uma característica, característica recorrente em pessoas que trabalham com criação; criação que é mais artística, sabe?

Cli5a: Humhum.

Cli5b: Mas eu não tive problema com os nossos, por isso que eu coloquei que é bem importante flexibilidade de ideias, mas eu vejo isso acontecer muito.

Com relação ao segundo significado apontado no início, cuja ideia de flexibilidade está mais proximamente ligada à capacidade de apresentar variedade de propostas que atendam (e não simplesmente sujeitem-se) à expectativa do cliente, sustentada por Cli2 e Cli3, destacamos Cli2 adotando uma posição completamente oposta ao significado anterior. Ele relata que apresentou ao arquiteto uma ideia que tinha em mente, mas foi surpreendido positivamente por uma outra ideia proposta pelo profissional, e dessa maneira justificou sua menção à flexibilidade de ideias no *canvas*.

Cli2: Ele poderia ter ido só por esse caminho, e é possível que eu estivesse aqui dizendo que eu gostei mesmo assim; mas ele falou ‘cara, e se eu fizer uma outra versão e tal [...]’. Então eles que quiseram ir um passo à frente, sabe, pra fazer uma ideia diferente do que eu tinha em mente. E no final das contas, eu achei que ficou melhor do que se fosse executar a minha.

O cliente Cli3 também entende a flexibilidade de ideias como a busca pela proposta que mais agrade ao cliente. Em suas palavras, flexibilidade de ideias e personalização do projeto são termos que se confundem.

P: A personalização do projeto o que que seria para você? O que significa isso?

Cli3: A personalização do projeto ou até meio ‘barra’ flexibilidade, é a gente chegar num formato que realmente está dentro do que a gente está buscando, né. [...], então, a personalização do projeto, eu acho que talvez seja a capacidade de flexibilidade do arquiteto na questão de mudanças, né; então fazer uma coisa que seja realmente dentro do que a gente está buscando, entendeu? E até por exemplo, essa arquiteta que a gente contratou, ela falou que faria, se não me engano, duas ou três mudanças do projeto, né. Então, né, ‘olha, são três; tem que gostar de algum’; então é uma coisa que a gente está conversando porque, tá, e se fizer dois, três projetos e eu não gostar, né? Perdi, acabou? O problema é meu? Vou ter que ficar com uma coisa que eu não goste [sic.]?

Como é possível notar, Cli3 exterioriza o receio de não gostar do projeto, justificando assim sua expectativa de que o arquiteto seja flexível o suficiente a ponto de desenvolver diversas opções de projeto até encontrar uma que lhe agrade.

Essa mesma preocupação que tem em mente já foi reconhecida por Arq1, Arq2 e Arq5, os quais concordam que a flexibilidade de ideias esteja entre as prioridades buscadas pelos

clientes de acordo com o que apontaram no *canvas*. Segundo esses arquitetos, o receio do cliente vai além de não ter seu gosto ou necessidades atendidas, engloba também o medo de não ter condições financeiras para custear a execução da obra conforme o projeto propõe.

Arq1: Eles têm um pouco de medo de que a gente leve coisas caras, sabe? [...] já ouvi também essa fala. [...] Acho que é a imagem do profissional [risos]. Acho que é a imagem que o arquiteto tem por aí.

Essa impressão demonstrada por Arq1 deriva da frequente difusão da imagem do arquiteto como um elemento associado ao luxo, e, conseqüentemente a soluções de custo elevado.

No intuito de superar esse medo dos clientes, afirmam que esclarecem no início da contratação a possibilidade de proceder revisões de projeto, visando encontrar soluções que eles apreciem.

Arq2: Eu acho, eu percebo também, pela minha experiência, que muitos clientes têm medo de não gostar do projeto, [...] Então eu sempre explico que a gente altera, eu faço um estudo, algumas opções, depois a gente altera, e a gente chega num resultado que eles gostam, né. E coloco também a quantidade de revisões que tá inclusa na proposta, que são três revisões do estudo, né. Então eu acho que talvez tenha gente que tenha... o cliente que tenha esse receio de ter um arquiteto ou de que quer fazer o que ele quer, né, e não quer, enfim, fazer uma coisa com a cara do cliente. Eu sinto isso.

No relato de Arq2 emerge novamente a questão relacionada ao limite de revisões de projeto, apontada como inquietação por **Cli3**, e que também é praticado sistematicamente pela arquiteta Arq5. Assim sendo, percebemos que, ao mesmo tempo em que há um esforço por parte dos arquitetos em tentar comunicar que são flexíveis aos clientes por meio de um critério objetivo, acabam criando mais uma fonte de inquietação.

Resumidamente, podemos constatar que há um certo grau de desconfiança de que o arquiteto irá fazer o que quer, prescindindo o desejo do cliente. Assim, apesar de o termo utilizado ser **flexibilidade de ideias**, o que os entrevistados anseiam, na realidade, é que o arquiteto não seja inflexível.

4.2.2.2 Personalização do projeto

A personalização do projeto é amplamente buscada tanto por clientes (Cli2, Cli3, Cli4 e Cli5) quanto por arquitetos (Arq2, Arq3, Arq4 e Arq5).

Este tipo de suporte profissional parece ser bastante valorizado no segmento de arquitetura de interiores residencial, como também foi observado no estudo realizado por Warnock (2019, p. 72).

Observamos o emprego de outros termos e expressões para se referir ao significado de personalização do projeto. Alguns clientes (Cli2 e Cli4) utilizaram o termo **originalidade** em seus discursos, sendo que Cli4 utilizou também o termo **personalização do projeto**, reforçando a importância deste valor. Também consideramos equivalente a este significado a expressão **não ser generalista**, mencionada por Arq3 quando se colocava a favor da necessidade de atender às necessidades do cliente.

Um aspecto importante acerca dos significados foi encontrarmos a repetição frequente da expressão **ser a minha cara**, e por esta razão, consideramo-la como um código. Essa expressão foi mencionada uma ou mais vezes por Cli2, Cli4, Cli5 e Arq1.

Ser a minha cara é, portanto, a maneira mais popular de o participante expressar o que ele busca no projeto quando quer dizer **personalização do projeto**. Significa que ele espera que sua casa reflita seus anseios, seus gostos, que tenha sua identidade, que contemple as solicitações que foram feitas aos arquitetos, que privilegie mais seus vínculos afetivos com os objetos do que necessariamente siga tendências, conforme podemos observar nas falas dos clientes Cli5:

Cli5b: Personalização do projeto acho que tem a ver com fazer ficar a nossa cara.

Cli5a: Trazer o que a gente...

Cli5b: trazer a personalidade...

Cli5a: e o que a gente está querendo,

Cli5b: Isso

Cli5a: né, para realidade.

Cli5b: ...para o projeto, isso. Porque poderia ter feito outras mil coisas diferentes.

Cli4 e Cli5 criticam o excessivo emprego de modismos na atualidade, o que significa que há uma tendência de padronização estética nos projetos, e isto, portanto, se coloca como contrário à personalização dos projetos. O arquiteto Arq1, embora não houvesse mencionado a **personalização do projeto** como algo importante, concordou com esses relatos dos clientes ao conhecer suas respostas, dirigindo sua crítica aos colegas de profissão:

Arq1: [...] No meu ponto de vista, falta um toque do profissional, né, em incorporar mais elementos do cliente, mais referências dele, fazer uma coisa mais personalizada, acho que entra aí, na personalização. Esse cliente acha importante, agora não sei por que eu não coloquei, agora, concordo com ele, acho importantíssimo.

Em outra passagem da entrevista, ele aponta as redes sociais como disseminadoras dessa padronização:

Arq1: [...] Mas tem aí uma contaminação muito grande de Pinterest, Instagram, em muitos projetos que a gente vê por aí. Então é muito comum, muito comum mesmo, olhar para um projeto e achar ele extremamente parecido com outro, a solução é muito igual, as cores, as... as coisas, você... você quase tá vendo um carimbo, né, então tanto faz, você consegue até imaginar o perfil da pessoa que mora ali, mas a gente sabe que cada um é cada um, e que tem seus gostos. Então falta um pouco, às vezes, olhando o projeto de outros [arquitetos], de outras pessoas, tá, [...], é um incômodo, [...] falta um pouco de memória da pessoa, do morador, ou seja lá o que for.

O papel do arquiteto na função de personalizar o projeto fica bastante evidente nos discursos das arquitetas Arq3, Arq4 e Arq5, bem como da cliente Cli4, quem introduz a importância da participação do cliente no processo de projeto para que o valor **personalização** se configure de maneira efetiva. Este foi um ponto bastante discutido na pesquisa realizada por Warnock (2019, p. 76), que, mediante relatos de arquitetos por ela entrevistados, concluiu que o cliente exerce papel importante no processo de projeto, pois seu engajamento é um fator chave para desenvolver um processo de projeto produtivo. Além disso, em sua pesquisa, arquitetos mencionaram que a participação do cliente não é apenas produtiva, mas também gratificante para o profissional. Isto demonstra que alguns arquitetos já estão desafiando a identidade do gênio criativo e de herói por meio da adoção de uma abordagem colaborativa de suas práticas (WARNOCK, 2019, p. 75-77). Isso vai ao encontro do que Brown, Tim (2008, p. 87, tradução nossa) caracteriza como uma das cinco características essenciais do *design thinking*, a colaboração: “A crescente complexidade de produtos, serviços e experiências substituiu o mito do gênio criativo solitário pela realidade do colaborador interdisciplinar entusiasta”.

No entanto, essa postura colaborativa não é generalizável dentro da profissão. Van der Linden, Dong e Heylinghen (2018) realizaram um estudo que identificou que a maioria dos arquitetos demonstraram pouco entusiasmo pela participação dos clientes. Um dos argumentos apresentados foi o de que em muitos dos projetos, as pessoas responsáveis por apresentar as informações não são os usuários finais.

Interpretamos que não basta haver um esforço por parte do profissional, mas sim, um trabalho em conjunto a ser realizado entre ambas as partes, arquiteto e cliente, em todas as etapas do projeto.

É necessário que o arquiteto desenvolva estratégias a fim de promover aproximação de seu cliente e interprete suas expectativas em um curto período de tempo. Para isso, alguns entrevistados (Cli2, Cli3, Cli4, Cli5, Arq5) apontaram a realização de pesquisas para conhecer gostos, necessidades e personalidade. No diagrama, essas pesquisas foram indicadas como **ferramentas investigativas de necessidades e gosto pessoal**. As ferramentas são diversificadas: seleção de imagens de referência na internet, entrevistas, preenchimento de

questionários (presenciais e não presenciais). Subentendemos que esses dois últimos abordam questões pessoais como hábitos, lazer, gosto entre outras.

É interessante notar que os cinco entrevistados que mencionaram a existência dessas ferramentas o fizeram sem serem provocados, ou seja, não havia uma questão nesta pesquisa que investigasse maneiras de personalizar um projeto. Curiosamente, desses cinco, apenas um do grupo de arquitetos. Não é nossa intenção pressupor que aquele a mencionar seja o único que realize essa investigação, no entanto, suscita a reflexão sobre as práticas do arquiteto. Durante sua formação universitária, o arquiteto é introduzido às práticas projetuais dentro de um contexto que difere muito do contexto típico dos projetos abarcados pelo recorte desta pesquisa. Na graduação, o aluno encontra um programa de necessidades já definido para elaborar seu projeto, sem a existência de um cliente real, portanto, pouco se fala de metodologias ou estratégias para investigar as pessoas. A investigação se concentra sempre no âmbito do projeto, perseguindo, principalmente a busca de imagens de referência que inspirem quem projeta. Este ambiente, completamente artificial, deixa de existir na primeira oportunidade em que o jovem profissional é colocado diante de um cliente real, trazendo consigo inúmeras inseguranças.

4.2.3 Empatia

Empatia é o único dentre os valores disponibilizados pelo *canvas* e mencionado como importante por ambas as populações – clientes e arquitetos – que se configurou como tema, justamente por ter sido o valor com maior convergência deste estudo, sendo mencionado por todos os contratantes e todos os arquitetos.

Não foram definidas categorias dentro deste tema, uma vez que não observamos subclassificações nos raciocínios apresentados pelos entrevistados.

Cli1, Cli2 e Cli4 mencionaram sobre a empatia nos contatos iniciais com arquitetos. É um valor que, em conjunto com outros, atua como um filtro preliminar na escolha de um profissional. Ou seja, se não houver empatia, outras qualidades como preço atrativo, por exemplo, são insuficientes para determinar a escolha. A declaração da arquiteta Arq4 demonstra estar em pleno consenso com o pensamento desses clientes:

Arq4: Eu acho que empatia é muito importante, né, porque é um trabalho que às vezes você ganha mais pela empatia com a pessoa do que tudo, todo o suporte técnico e portfólio que você pode ter, se a pessoa não for com a tua cara ou vice-versa, a gente não trabalha junto, então eu acho que empatia é muito importante.

Para Cli3, Cli4 e Cli5, **empatia** é importante no relacionamento entre contratante e arquiteto de uma maneira geral. São marcantes os termos: confiança, relacionamento (relacionar-se bem, construir relacionamento), acolhimento, sentir-se à vontade.

Cli3: A empatia é que acho que gera um pouco de confiança, também, é você conseguir se relacionar bem, você conseguir se abrir para a pessoa, né, porque às vezes ‘ai, eu não vou falar nada para a [nome da arquiteta] porque senão ela vai me xingar porque eu já pedi para ela mudar 3 vezes a mesma coisa’, daí então eu acho que você tem que ter uma empatia, uma boa relação, [...] para a experiência do processo ser boa, né.

A **empatia** não é apenas uma qualidade para manter uma relação amigável entre as partes. No recorte delimitado por este estudo, representado pelos projetos de arquitetura residencial, o tipo de relação entre arquiteto e cliente envolve uma proximidade muito grande entre ambos devido à expressiva necessidade de personalização do projeto. Essa proximidade apenas será alcançada se houver condições em que o cliente se sinta à vontade para expor informações pessoais. Como notamos nas palavras de Cli4, ela é indispensável para que a troca de informação ocorra de maneira fluida, principalmente em se tratando de informações sobre a individualidade de cada cliente:

Cli4: [...] eu acho que é muito importante ter essa empatia, é muito dessa troca de eu conseguir falar exatamente o que eu espero, o que eu quero [...]

De maneira análoga, Arq2 e Arq5 mencionam:

Arq2: Ah, eu acho que é muito importante, porque é uma relação muito pessoal; acaba sendo uma relação pessoal; uma relação longa [risos] que eu não sei se as pessoas também se dão conta no começo, mas eu acho que tem que... você tem que... tem que ‘bater o santo’, sabe? E principalmente porque eu faço mais residencial, né, então é a pessoa que vai fazer sua casa, eu acho que tem que ter empatia.

Arq5: Daí a questão da empatia, eu acho que é muito... aí não adianta, né, é uma coisa que assim, a gente acaba entrando um pouco no pessoal, principalmente nessa questão residencial, porque é uma coisa da vida, vai fazer parte dos momentos mais íntimos da pessoa, então às vezes você vai ter que saber de algumas coisas e se você... a pessoa não tem o mínimo de empatia com você, não vai rolar.

A partir dos relatos de clientes e arquitetos entendemos que o valor **empatia** é um tema que atua sobre outros: **Pré-requisitos para contratação**, **Processo criativo** e parcialmente em **Comunicação**, onde notamos influência sobre a **clareza de comunicação entre contratante e arquiteto**.

Embora tenha havido consenso unânime entre arquitetos e clientes a respeito de **empatia**, a arquiteta Arq5 faz importante ressalva sobre a relação entre **empatia** e a formação do arquiteto. Arq5 diz que arquitetos são treinados desde a graduação a acreditarem que seus projetos devem sempre se superar na qualidade, beleza e criatividade, a ponto de essa busca

pela excelência cultivar um senso de importância exacerbado. Por essa razão, acredita ser comum que os arquitetos tenham dificuldade de lidar com críticas e, conseqüentemente, serem pouco empáticos em muitas situações.

Arq5: eu acho que às vezes, [expressão e gesto com as mãos cobrindo o rosto] a gente é meio treinado – isso é desde a faculdade, né – a gente é meio treinado com um pouquinho de ego, sabe, tipo, a gente tem que fazer o melhor, a gente tem que fazer uma coisa super bonita, a gente tem que ser criativo, a gente tem que ser... e eu acho que assim, os professores exigem isso, e a gente vara noite, a gente vai fazendo, e a gente vai... então assim, a gente vai desenvolvendo esse negócio que a gente quer que... é um processo criativo, então a gente sempre quer uma certa aprovação, alguma certa... e eu acho que isso a gente até consegue trabalhar bem no projeto. Eu acho que tem muitos arquitetos que eles conseguem desenvolver bem isso no projeto e geralmente o projeto não é o que dá problema. Mas quando chega na parte da obra, que a gente tem que administrar uma coisa mais... é... mais objetiva, e que a gente tem que ir meio que... sabe, dar um pouco a cara a tapa, e a gente recebe algumas críticas, e eu acho que a gente tem uma dificuldade, assim, até mesmo pela formação, pela profissão, a gente tem uma certa dificuldade em aceitar crítica.

Esta declaração da arquiteta Arq5 sintetiza alguns aspectos de uma imagem do arquiteto já retratada no cinema, como é o caso, por exemplo, do filme *Vontade Indômita* (THE FOUNTAINHEAD, 1949), dirigido por King Vidor. No filme, o personagem principal é um arquiteto inspirado em Frank Lloyd Wright, que mantém uma postura idealista e que jamais renuncia a seus princípios, chegando a nunca permitir interferências em seus projetos (HIROKI, 2019, p. 488). Outro exemplo parecido é o filme *O Arquiteto* (THE ARCHITECT, 2016), dirigido por Jonathan Parker, uma sátira da profissão que apresenta a imagem do arquiteto como criador único da obra, a genialidade de sua ideia e a intolerância frente ao cliente e absoluto egocentrismo.

Além disso, a falta de empatia e a dificuldade de aceitar críticas a que a arquiteta Arq5 se refere pode ser explicada pela seguinte afirmação: “a importância que um arquiteto atribui ao ‘conceito’ e a outros valores de distinção do seu trabalho tende a ser mais determinada pelas suas próprias aspirações no campo arquitetônico do que pelas aspirações de seus clientes” (KAPP; NOGUEIRA; BALTAZAR, 2009, p. 16).

Heylinghen e Dong (2019, p. 116-117) também mencionam que na área de projetos arquitetônicos, muitos estudos demonstram que arquitetos não são empáticos, de modo que acabam se baseando em sua própria experiência como principal referência enquanto projetam. Heylinghen e Dong (2019, p. 114) fundamentam essa argumentação baseando-se em estudos de teóricos que defendem, por exemplo, que algumas habilidades de leitura mental em baixo nível são egocêntricas e pobres em conhecimento no sentido de que o indivíduo se utiliza dele mesmo como modelo para a vida mental de outra pessoa. Conseqüentemente, isso traz

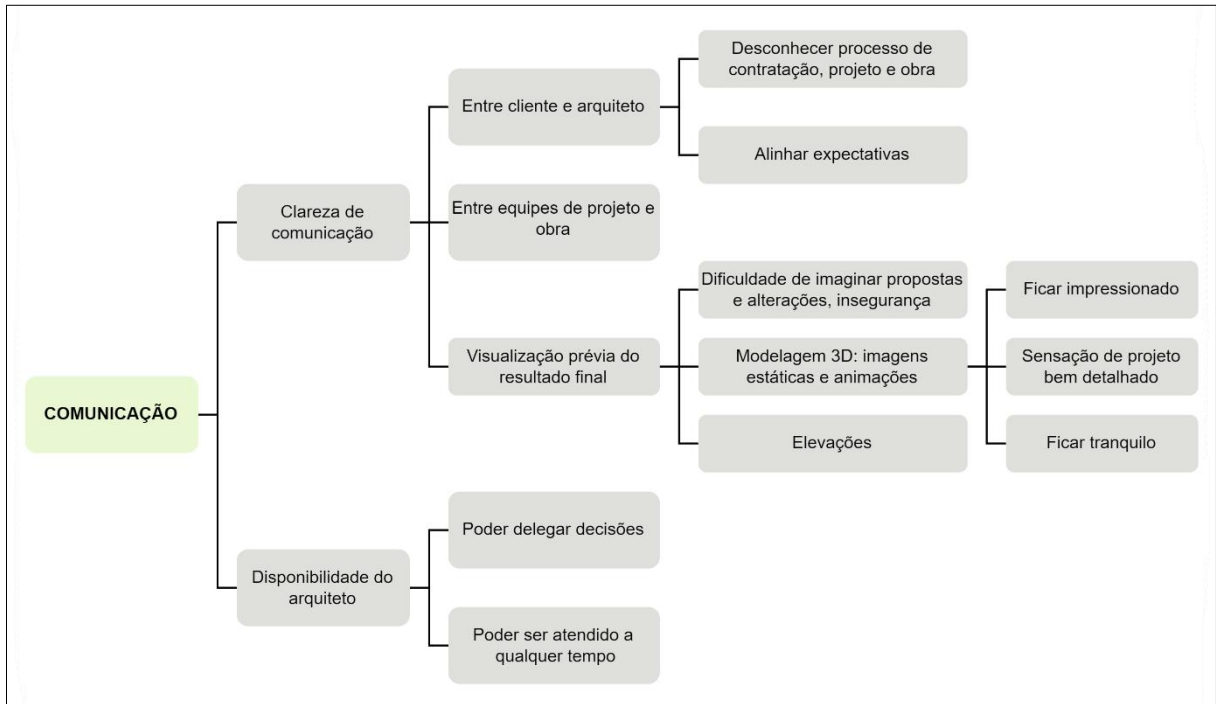
implicações para o projeto, pois a empatia é modificada pelas crenças, expectativas, motivações e julgamentos, ou seja, ela é suscetível a vieses e, de acordo com os exemplos citados no estudo, há uma tendência a ser mais empático com indivíduos que têm características mais parecidas com você e como você julga a situação em que aquele indivíduo se encontra (HEYLINGHEN; DONG, 2019, p. 115). Portanto, “a habilidade do *designer* em ter empatia com usuários [...] pode ser restringida também por outros fatores, o que evidencia ainda mais a importância de refletir nos usuários finais **com quem** os *designers* são capazes de ter empatia” (HEYLINGHEN; DONG, 2019, p. 116, negrito nosso, tradução nossa). Essa seletividade parece apontar para uma questão ética fundamental, a escolha de empatizar ou não empatizar, que em outras palavras seria talvez questionar se a empatia é a maneira mais apropriada de instaurar o ciclo de *feedback*, ou se outras formas seriam mais apropriadas (HEYLINGHEN; DONG, 2019, p. 117).

Essa noção de “seletividade” com quem se empatiza parece ser fundamental para compreender a razão pela qual nosso estudo apontou poucas discrepâncias entre as respostas de clientes e arquitetos, uma vez que supomos que seus contextos sociais não sejam tão diferentes quanto aqueles estudados pelos estudos de Kapp, Nogueira e Baltazar (2009).

4.2.4 Comunicação

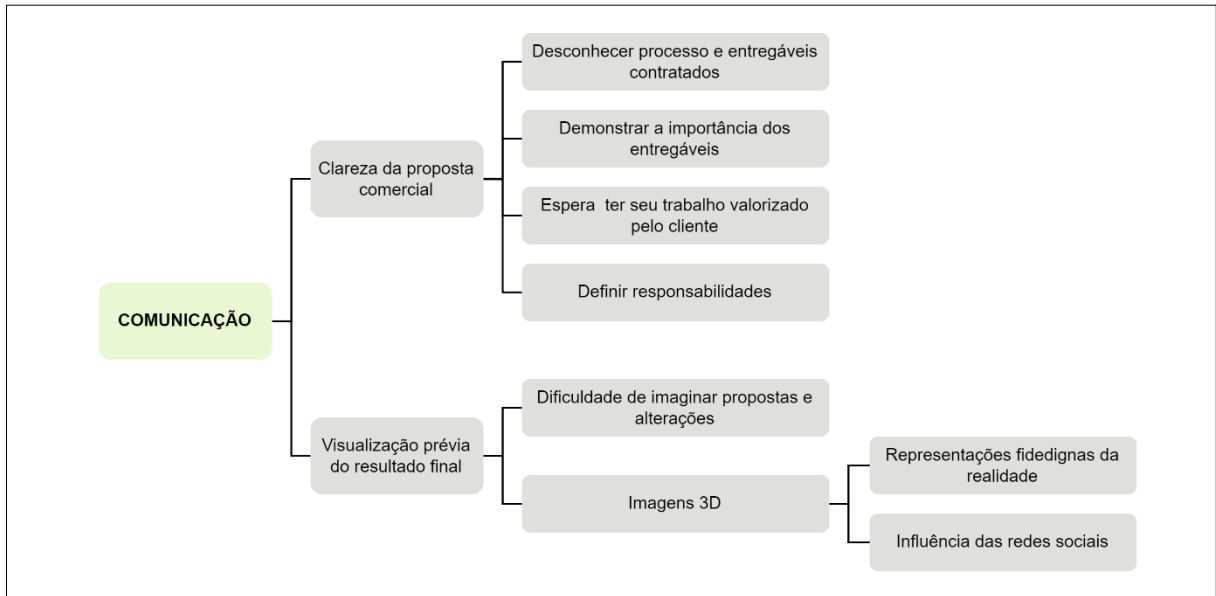
Muitos dos assuntos abordados por clientes e arquitetos evidenciaram a relevância do tema Comunicação. Os diagramas a seguir demonstram uma hierarquia formada por diversos níveis, sugerindo que este seja um dos temas mais complexos identificados por esta pesquisa. A Figura 13 apresenta as informações referentes aos clientes e a Figura 14, as informações referentes aos arquitetos.

Figura 13 – Diagrama de afinidades parcial: Comunicação (clientes)



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Figura 14 – Diagrama de afinidades parcial: Comunicação (arquitetos)



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

4.2.4.1 Disponibilidade do arquiteto

O valor **disponibilidade do arquiteto** foi considerado mais importante para clientes (Cli2, Cli3, Cli5) do que para arquitetos (Arq2 e Arq5).

É oportuno mencionar que a maioria dos esclarecimentos que obtivemos a respeito desse valor envolviam o contexto de obra, e não de projeto. A partir dessa constatação, identificamos duas necessidades distintas: (1) poder delegar decisões (como relatado por Cli2) e (2) poder ser atendido a qualquer tempo (como relatado por Arq5).

Essas distinções têm relação com o escopo contratado. Na primeira, o cliente está fora da obra. Frequentemente é o caso em que o cliente não tem tempo disponível para acompanhar o andamento do processo e por essa razão decide delegar todas as decisões. Do ponto de vista do profissional, este é um modelo interessante, pois é um trabalho que permite maior autonomia e planejamento físico e financeiro. Já na segunda, em que o atendimento do arquiteto é demandado a qualquer momento, o cliente está em uma circunstância de maior envolvimento com a obra, muito comum nos casos em que o gerenciamento da obra não foi contratado, e o próprio cliente se vê na função de tomar decisões. Se por um lado esse modelo parece financeiramente vantajoso para o cliente, para o arquiteto pode ter um custo muito elevado e imprevisível, já que, mesmo não alocado para esta atividade, ele necessita interromper outros trabalhos corriqueiramente para atender urgências, portanto, não é um modelo estrategicamente interessante.

A alta demanda de disponibilidade do arquiteto é uma situação muito comum em escritórios pequenos e também foi observada nos resultados de experimentos realizados por Chan (2016, p. 23). Chan (2016) estudou a lacuna entre características de identidade percebidas pelos clientes e desejadas pelos arquitetos a partir do ponto de vista do arquiteto em escritórios de diversos tamanhos. Em sua pesquisa, um caso estudado em que a empresa tinha um único arquiteto e eventualmente dois estagiários, o arquiteto comentou que acreditava que seus clientes percebem uma proximidade pessoal maior do que ele gostaria de aparentar, no sentido de oferecer disponibilidade. Como ele era o único arquiteto do escritório, todos os clientes acabavam tendo contato próximo com ele, e afirma que isso é um perigo, pois seu dia é tomado por atribuições a resolver por *e-mail*, restando apenas 10% do tempo para, de fato, projetar. Sua aspiração é projetar mais e se comunicar menos, principalmente porque grande parte da comunicação é referente a reclamações dos clientes. Warnock (2019, p. 66) identifica situações semelhantes a essa apontando o conceito de temporalidade como fonte de tensão entre a imagem do arquiteto e a atualidade da prática, pois o processo de projeto é demorado por natureza, mas há uma frequente pressão por eficiência para atender às expectativas dos clientes ou economicamente pelo interesse da prática.

De acordo com as palavras do entrevistado por Chan (2016, p.23), a solução seria passar aos clientes a impressão de que eles não podem sempre perguntar tudo ao arquiteto, pois caso

contrário isso tomará tempo de trabalho em excesso, sendo necessário mostrar certa distância do cliente, o que nem sempre é possível (CHAN, 2016, p.23). Essa postura vai totalmente contra os conceitos do *design* centrado no usuário. Sendo assim, podemos observar que o arquiteto pretende se blindar de certas intercorrências, mas de acordo com o que nossos resultados demonstram, isso provavelmente não traria um cenário favorável ao arquiteto, uma vez que os clientes entrevistados por nós enxergam alto valor em obter a disponibilidade do arquiteto.

Enquanto os clientes Cli2 e Cli3 foram explícitos quanto à necessidade de que o arquiteto esteja disponível, os clientes Cli5 oscilaram de opinião, concluindo que não há grande importância. No entanto, por comentarem que recorriam frequentemente ao arquiteto para solucionar dúvidas, interpretamos que foi um valor importante para Cli5 também.

Cli5b: A gente abusou muito dos arquitetos.

Cli5a: A gente abusou muito. [...] Eu acho que a gente criou uma relação muito próxima e por isso a gente acionava eles bastante para solucionar imprevisto, mas que normalmente, a gente não teria acionado tanto.

Cli5a: A gente teria resolvido mais coisas sozinhos. [...] O cara do mármore vem, e fala ‘puxa, o frontão não vai não vai ficar com dois [centímetros], vai ficar com... e aí, o que que eu faço?’

Cli5b: E aí o que que faz? Em vez de a gente só resolver, a gente...

Cli5a: ‘põe em cima do revestimento ou deixo ele alinhado com o revestimento?’ e aí a gente ligava para os caras [os arquitetos], em vez de a gente resolver sozinho.

O depoimento da arquiteta Arq5 expõe situações que podem ser interpretadas como similares ao contexto do depoimento do cliente Cli5, porém, sob o ponto de vista do profissional que está sendo solicitado:

Arq5: [...] um dos grandes problemas é essa questão, né, da gente estar disponível 24 horas por dia, sábado, domingos e feriados porque isso para o cliente acaba sendo, ele tá cuidando das coisas pessoais dele, [...] o tempo que ele tem para ver essas coisas é final de semana e à noite e tal. [...] E daí quando você deixa as coisas mais claras, e você consegue dizer “olha, segunda-feira eu te retorno, legal, não tem problema” aí você começa a conduzir desde o início, as pessoas, elas se moldam à sua... [maneira de trabalhar] [risos] E esse problema melhora, sabe? [...] Então o que que acontece: no começo, eu ficava brava, ficava doida da vida, falava “gente, a pessoa não tem bom senso, e não sei o quê”, nossa, ficava louca. E isso era uma coisa que me consumia, porque daí eu tentei ignorar; daí a pessoa ficava brava porque eu nunca respondia e aí ela se sentia abandonada, ou ela se sentia, tipo, que eu não estava nem aí pra ela, sabe? E aí eu falei “bom, ignorar não dá certo; então eu vou começar a responder”. Daí eu entrei numa fase louca de responder tudo na hora o que as pessoas perguntavam e assim, a minha vida acabou. [...] e daí, principalmente, isso acontecia muito com relação ao projeto também, mas muita coisa com relação a obra, porque quando as pessoas visitam a obra, elas tipo, elas tão lá 8 horas da noite, saiu do trabalho, vai passar lá pra ver como tá o sonho da vida dela: a obra. [...] Ele liga na hora, ele manda mensagem, ele faz um auê,

ele acha que a obra dele não vai dar certo [...]. Então, assim, uma das coisas que mudou a vida foi quando antes de começar a obra eu explicava. [...] até ofereci o outro tipo de acompanhamento que era surreal porque era absurdo de caro – então assim, existe um acompanhamento que é 100% do tempo da obra vai ter uma pessoa do meu escritório à sua disposição e à disposição do empreiteiro para sanar todas as dúvidas [...] então esse aqui custa tanto. Agora eu tenho um outro, que é 2 vezes na semana, [...] Então assim, nessa opção de acompanhamento 2, a gente vai ter que trabalhar um pouco em conjunto”. E aí, esse foi um dos fatores que mudou bastante e outra coisa que eu implementei foi uma questão de 3 vistorias por obra. [...] Então ele [o cliente] parava de ficar todo dia vistoriando [risos], e assim, a gente tinha 3 vistorias marcadas. Eu estava lá à disposição pra gente levar o projeto na obra, via tudo, fazia *check-list*. [...] Então eu deixava isso também... explicava direitinho e isso também acalmava, sabe, eu sentia que a pessoa ficava mais confiante porque ela ia vistoriar, ela tinha uma data marcada para aquilo, [...] então ele sentia essa segurança de que realmente ele estava lá para atestar a qualidade do que estava sendo feito, e com a minha ajuda, de ver alguns detalhes.

Seu depoimento revelou demandas excessivas por parte de clientes anteriores com as quais sentiu dificuldades de lidar de maneira saudável, o que a pressionou a rever processos internos de seu escritório. Por estes motivos, e por ter afirmado que muitos clientes lhe perguntam antes da contratação a respeito de como é sua disponibilidade de atendimento, apesar de a arquiteta Arq5 ter mencionado a disponibilidade do arquiteto como desimportante no *canvas*, consideramos que acredita ser um item indispensável para atender o cliente. Ao questionarmos o motivo de ter declarado na conversa algo divergente do que havia mencionado no *canvas*, ela justificou ter colocado como raramente porque nem sempre há essa demanda inicialmente, mas afirma que é frequente. Além de ser frequente, afirma que existe a expectativa por parte dos clientes de serem atendidos por ela enquanto autora do projeto, preterindo o atendimento por outras pessoas de sua equipe.

Já a arquiteta Arq2, diz ser necessário ter disponibilidade para que o cliente consiga acessar o arquiteto para alteração de projeto, solucionar dúvidas flexibilidade de horário para reuniões (atender à noite e fim de semana), mas em nenhum momento cita os excessos mencionados por Arq5.

O contraste entre este valor ter sido mencionado por maioria de clientes e minoria de arquitetos talvez se deva ao fato de o arquiteto entendê-lo como disponibilidade irrestrita, e consequentemente pensar que não é algo proveitoso para si, pois, “isso alimenta a ideia de que o tempo é um recurso escasso, que a falta de tempo frustra as oportunidades de reflexão, restringindo o processo e impacta o desenvolvimento da prática” (WARNOCK, 2019, p. 67, tradução nossa). Parece, portanto, haver uma disputa entre clientes e profissionais pelo tempo, o que, para os arquitetos, na prática, implica em reconhecer que seu trabalho depende de influências externas e controle (SMITHERAN; KIDD, 2020, p. 17; WARNOCK, 2019, p. 67),

“embora a natureza criativa da disciplina atue em tensão com os aspectos mais triviais da função; a natureza temporal do ambiente construído e as pressões de resolver o complicado processo de *design* dentro das restrições de um período de tempo fixo” (WARNOCK, 2019, p. 67, tradução nossa).

4.2.4.2 *Clareza de comunicação*

Esta categoria, **clareza de comunicação**, emergiu a partir de evidências encontradas nos discursos de clientes e foi claramente assim nomeada pelos clientes **Cli5**, ao serem convidados a acrescentar valores ao *canvas* que não haviam encontrado na lista oferecida.

É a categoria com mais subdivisões dos diagramas, as quais chamaremos de subcategorias. No diagrama dos clientes (Figura 13), as subcategorias são: **clareza entre cliente e arquiteto**, **clareza entre equipes de projeto e obra**, **visualização prévia do resultado final**. Já no diagrama dos arquitetos, estão presentes apenas as subcategorias **clareza da proposta comercial** e **visualização prévia do resultado final**, pois não encontramos códigos suficientes nas entrevistas que apontassem uma clara menção às duas primeiras subcategorias mencionadas por clientes. Devido a essa diferença, comentaremos nesta subseção as declarações dos arquitetos, e nas subseções 4.2.4.2.1 e 4.2.4.2.2 as declarações dos clientes.

Os arquitetos são mais precisos do que os clientes ao enunciarem a **clareza de comunicação**, possivelmente pelo fato de que este valor inicialmente não tenha sido oferecido pelo *canvas*, mas sim, sugerido pelos clientes **Cli5**, como já mencionamos anteriormente. Sendo assim, as menções no *canvas* foram feitas por Arq1, Arq3, Arq4 e Arq5.

Arq1 declara que uma comunicação clara se faz por meio de escopos adequadamente especificados em contrato, relatórios de obra a fim de informar contratante sobre andamento dos trabalhos, e até mesmo na comunicação informal.

Arq4 comenta que tem relação com as responsabilidades e deveres, portanto, tem relação estreita com a **clareza da proposta comercial**. Acredita que é algo que, por mais que esteja constantemente tentando demonstrar clareza, ainda comete muitas falhas.

Arq5 declara que a **clareza de comunicação** é algo que desenvolveu ao longo dos anos e contribuiu para obter a confiança de seus clientes e alinhamento de expectativas, e que seu aprendizado foi a duras penas. Admite ter cometido falhas graves de comunicação, comprometendo o bom andamento de seu trabalho e sua reputação. Acredita que uma comunicação clara deve informar com precisão as etapas de trabalho, escopo, o modo de

conduzir solicitações de alterações e principalmente os meios e horários adequados para que a comunicação seja realizada.

Observamos que, no caso dos arquitetos a preocupação com a **clareza de comunicação**, além de ter a função de assistir o cliente, assume um sentido de resguardo próprio.

4.2.4.2.1 Clareza de comunicação: entre cliente e arquiteto

Percebemos valorização da **clareza de comunicação entre cliente e arquiteto** por Cli4 e Cli5.

A cliente Cli4 evidencia os benefícios da comunicação clara para o planejamento do projeto. Embora utilize outras palavras, ela se refere ao programa de necessidades, dizendo que é responsabilidade do cliente, em grande parte, a clareza das informações prestadas ao arquiteto para obter algo que esteja alinhado com suas expectativas.

Os clientes Cli5 foram aqueles que, ao serem convidados a complementar o *canvas* com valores que não haviam encontrado nos rótulos presentes no *canvas*, sugeriram o valor **clareza de comunicação**.

O motivo principal de se manifestarem sobre esse item é justificado pela importância que perceberam entre a comunicação entre cliente e arquiteto, pela seguinte afirmação:

Cli5b: Sim, isso é bem importante porque eu não sei se é só a gente, por causa do nosso círculo, né, social, mas eu não conheço ninguém que contratou arquiteto antes da gente. Então nunca passei por um processo, não sabia como era o processo. Essa clareza de comunicação ajudou muito, porque eles foram ajudando, e conduzindo, explicando “olha, agora a gente vai fazer isso, nesse... nessa etapa a gente vai definir isso, mais para frente a gente define aquilo, agora vocês vão ter clareza dessas coisas, mas mais para frente vai refinar e vocês vão entender melhor, qual piso vai aqui, enfim, qual cor a gente pinta ali”, então uma clareza de comunicação de como funciona mesmo a contratação de um arquiteto, o que que ele entrega... Então a gente sabia que precisava de ajuda para ficar muito bonito, para ficar perfeito, para ficar funcional, mas a gente não sabia como isso ia funcionar.

Apesar de Cli5b mencionar não saber como era a contratação de um arquiteto e nem conhecer os entregáveis, fica evidente em suas palavras que suas dúvidas não seriam sanadas por documentos, como uma proposta comercial ou um contrato que especificasse etapas de projeto e obra e os entregáveis de cada uma delas. Ela fala sobre processo, portanto, de um diálogo constante durante o trabalho. Mais do que isso, ela destaca ainda o quanto o arquiteto falha em comunicar o que sabe e o valor desse saber, assim como apontado por Nicol e Pilling (2000, p. 3) e Samuel (2018, p. III). Nesse sentido, um estudo realizado por Lawson e Pilling (1996, p. 86), evidenciou que, em geral, arquitetos não comunicam bem suas ideias. Nas

palavras de um dos entrevistados, “Arquitetos não explicam bem seus serviços. Parte de seu protecionismo, eles tendem a dar uma ampla resposta, em outras palavras ‘nós podemos fazer tudo’ [...]. Em geral arquitetos não são bons em expor o que fazem, [...]” (LAWSON; PILLING, 1996, p. 86, tradução nossa). Na mesma época do estudo desenvolvido por Lawson e Pilling (1996), o RIBA conduziu estudos estratégicos que também apontaram que os arquitetos não são vistos nem como bons comunicadores nem como bons ouvintes (NICOL; PILLING, 2000, p. 3). Em pesquisa realizada mais recentemente por Warnock (2019, p. 58), resultados sugeriram os mesmos problemas, ou seja, que o arquiteto não comunica adequadamente seu papel para aqueles de fora da profissão. O que pretendemos ao comparar as três pesquisas dos autores e esta nossa pesquisa é evidenciar que, apesar do amplo horizonte temporal que as separa, pouco ou nada mudou em relação à imagem de inabilidoso comunicador que o arquiteto passa à sociedade. Isso é um problema para a categoria como um todo, pois como defende Samuel (2018, p. 6, tradução nossa), “a falta de clareza sobre o que o arquiteto sabe faz com que seja difícil para eles defender seu território”.

4.2.4.2 Clareza de comunicação: entre equipes de projeto e obra

A **clareza de comunicação entre equipes de projeto e obra** foi destacada pelos clientes Cli2 e Cli5, os quais estiveram em circunstâncias muito semelhantes de projeto e obra. Ambos fizeram duas contratações, sendo uma equipe designada a realizar projeto, e outra equipe para realizar a obra.

Cli2 e Cli5 comentam que a **clareza de comunicação entre equipes de projeto e obra** é fundamental porque o contexto em que eles estiveram inseridos demandou transferência de ideias da equipe de projeto para a equipe de obra. Cli5 inclusive destacou a importância da clareza de documentação técnica, um rótulo existente desde o início da apresentação do *canvas*, mas por não obter um número expressivo de menções, não constituiu uma categoria específica de análise.

4.2.4.3 Clareza da proposta comercial

Aparentemente há discordância entre clientes e arquitetos sobre a importância da **clareza da proposta comercial**. Foi mencionada como importante pela maioria dos arquitetos (Arq2, Arq4 e Arq5), enquanto entre os clientes não obteve menções expressivas, sendo mencionada apenas por Cli3.

Para Cli3, é importante que haja uma proposta comercial clara para que seja possível alinhar expectativas, tanto da parte do arquiteto quanto da parte de quem o contrata.

Cli2, que pontuou como raramente importante diz que sua opinião se justifica por considerar outros itens prioritários para contratar os serviços de arquitetura, tais como **reputação, visualização prévia do resultado final e empatia**, por exemplo.

É oportuno lembrar, como já mencionado anteriormente, que embora os clientes Cli5 não tenham comentado diretamente este item, mencionaram em diversas passagens da entrevista que não sabiam com clareza quais entregáveis haviam contratado e nem como seria o processo, mas apontaram a comunicação como solucionadora deste problema, e não proposta comercial.

Os arquitetos que consideraram este valor importante (Arq2, Arq4 e Arq5) apontam como principais justificativas dar conhecimento sobre escopo, importância de etapas e responsabilidades.

Arq4: Então, clareza de comunicação acho que tá muito ligado com a clareza da proposta, e eu acho que é uma coisa que eu tô seeeeeempre tentando melhorar, porque, tentando deixar o mais claro possível desde o primeiro contato, o que é responsabilidade, o que não é, o que que a gente faz, o que a gente não faz.

A arquiteta Arq2, no trecho a seguir, demonstra compreender que pessoas que ainda não contrataram arquitetos pela primeira vez apresentam muitas dúvidas quanto à realização do trabalho, assim como os clientes Cli5 haviam mencionado:

Arq2: Porque eu acho que muita gente nunca contratou arquiteto, não sabe qual é o trabalho, enfim... o que inclui, o que não inclui, a importância... então eu acho que é importante a clareza [da proposta comercial] para isso, assim, para... acho que até para o cliente entender o valor do trabalho, né. Tudo o que engloba, não é... enfim, uma 'plantinha', né? Então acho que é por isso; principalmente pelo escopo, talvez.

Inicialmente surpreende que a proposta comercial tenha sido considerada mais importante para arquitetos do que para contratantes. Porém, ao considerarmos mais atentamente, perceberemos que a proposta comercial é um instrumento bastante importante para o arquiteto, uma vez que define itens que impactam diretamente em todo o seu planejamento físico e financeiro. Como notamos no discurso da arquiteta Arq2, a proposta comercial vista pelo arquiteto como uma oportunidade de agregar valor a seu trabalho. Além disso, pela característica dos contratantes entrevistados terem procurado arquitetos por meio de indicação, é compreensível que seja menos importante do que se desconhecemos totalmente esses profissionais.

4.2.4.4 *Visualização prévia do resultado final*

Com exceção do cliente Cli3, que não mencionou nem comentou, a **visualização prévia do resultado final** foi considerada importante por todos os outros clientes entrevistados. De modo geral, há um sentimento de insegurança por não conseguir ver a forma de como será seu futuro espaço, pois relatam grandes dificuldades de imaginar as alterações propostas. Entrevistados afirmam ser essenciais as representações, em particular as imagens em três dimensões (3D), como enfatizaram os quatro contratantes, sendo que um deles até mencionou animações. Dois deles citaram também elevação como importante, porém com menor ênfase em relação às imagens tridimensionais. Cli5 disse ainda que as plantas ajudam pouco na compreensão.

São marcantes algumas expressões que foram associadas às representações tridimensionais: ficar impressionado, bem detalhado, estar idêntico (à obra finalizada), ficar tranquilo.

Portanto, a linguagem visual é uma poderosa solução não apenas por possibilitar ver algo que ainda não existe, mas por possibilitar tomar decisões com maior grau de segurança.

A **visualização prévia do resultado final** foi considerada importante por todos os arquitetos entrevistados ao final da dinâmica. Inicialmente, apenas Arq5 menciona no *canvas*. Arq2 e Arq4 mencionam posteriormente na entrevista.

Arq1, que havia avaliado como desimportante no *canvas*, muda de posição após conhecer respostas de contratantes. Menciona que representações em 3D são oferecidas a seus clientes na primeira reunião, devida a importância delas.

Arq2 evidencia a importância das imagens em 3D, afirmando que pessoas leigas têm dificuldade em compreender representações de projetos executivos, demonstrando estar totalmente ciente das necessidades de contratantes.

Arq3 não havia mencionado, mas após conhecer respostas, concorda ser importante para contratantes, também evidenciando a importância das representações 3D. Diferentemente de Arq2, acredita que o alto valor atribuído às imagens em 3D por contratantes não é a dificuldade de compreender desenhos bidimensionais, mas sim, a influência das redes sociais no cotidiano das pessoas, que mostram imagens cada vez mais realistas, causando certo encantamento. O trecho a seguir reproduz o diálogo sobre a questão:

P: E para o cliente isso pode ser um diferencial para te contratar, você acha?

Arq3: Se ele entender a forma de processo até pode ser, porque tem cliente que você vende pela imagem, né? De repente ele gosta pela imagem. Teve um

cliente que... um possível cliente, [por]que eu não conversei mais com ele, perguntou se eu fazia uns 3D renderizados, assim, quase real. Eu falei que não, não cheguei nesse nível, fui bem sincera para ele, entendeu?

P: Ele esperava receber quase uma foto assim?

Arq3: Tem cliente que liga para isso.

P: E por que será que... Será que por dificuldade de eles entenderem uma imagem menos realista?

Arq3: Eu acho que não é dificuldade, não. Acho que é o Instagram que tá trazendo isso, sabia?

[...]

Arq3: É porque imagens você vê muito arquiteto postando, né? Tipo aquelas imagens reais, tudo, eu acho que é a questão da vida digital mesmo, entendeu?

A declaração da Arq3 deixa claro que, neste caso, a tecnologia traz tensões para a prática atual do arquiteto, pois podem reforçar cada vez mais a ideia de que as imagens de arquitetura são apenas um produto estético vendável, como se fosse um verniz aplicado, e não a síntese de um complexo processo projetual, minimizando grande parte do trabalho nele envolvido, exatamente como observado por Warnock (2019, p. 62) em seu estudo, no qual um dos entrevistados declarou considerar o uso das imagens de arquitetura na internet um problema para a profissão.

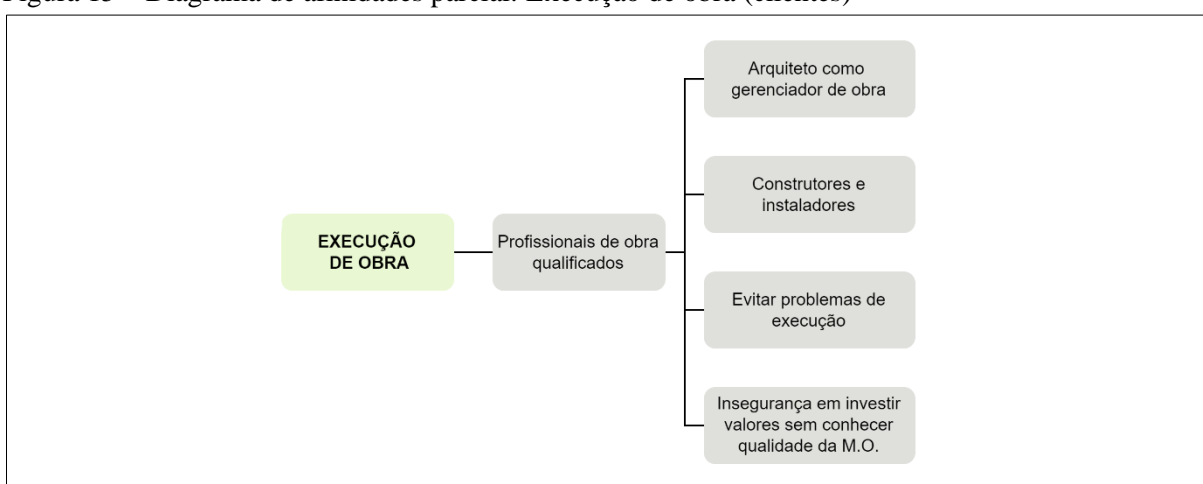
É curioso como em um primeiro momento, o do *canvas*, os arquitetos não tenham indicado a importância da **visualização prévia do resultado final**, já que a linguagem própria da arquitetura são as representações. É como se, por ser uma característica óbvia da arquitetura, ela passasse a ser trivial. Em contexto similar a esse, Rozestraten (2009, p. 4) afirma que “As representações da arquitetura são tão familiares aos arquitetos, que é justamente o excesso de familiaridade a principal dificuldade para uma revisão crítica sobre sua natureza”.

O fato de os arquitetos concordarem com clientes posteriormente, em entrevista, é um indicador de que, no fundo, eles a consideram importante, mas necessitaram receber um estímulo para que se manifestassem. Consideramos, portanto, que em linhas gerais, arquitetos compreendem que visualizar o resultado final é valioso para o cliente, porém, a dificuldade de compreensão da representação técnica por parte dos leigos não é algo imediato para o arquiteto. Consequentemente, constatar a partir dos discursos dos clientes que a representação em 3D é mais importante do que desenhos bidimensionais (e técnicos) para compreender os projetos, impacta seu processo de produção, pois difere dos métodos projetuais geralmente exercitados ao longo da formação em arquitetura.

4.2.5 Execução de obra

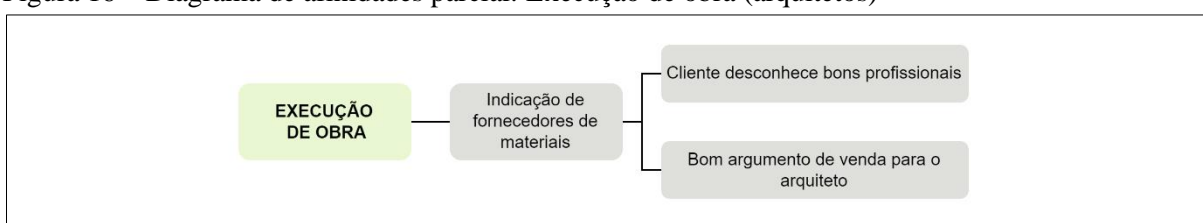
O tema execução de obras se mostrou importante para clientes e arquitetos, porém cada grupo entrevistado mencionou motivos diferentes para justificar a importância desse tema. Os clientes sentem principalmente a necessidade de encontrar profissionais de obra qualificados (Figura 15), enquanto os arquitetos acreditam que sua principal contribuição para a execução de obras é fornecer a indicação de fornecedores de materiais (Figura 16). Nas seções 4.2.5.1 e 4.2.5.2 serão apresentadas com maiores detalhes essas diferenças.

Figura 15 – Diagrama de afinidades parcial: Execução de obra (clientes)



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Figura 16 – Diagrama de afinidades parcial: Execução de obra (arquitetos)



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

4.2.5.1 Profissionais de obra qualificados

Ao disponibilizarmos o rótulo **profissionais de obra qualificados** aos participantes da entrevista, esperávamos compreender se uma das possíveis razões para contratar arquiteto seria a expectativa de poder contar com uma equipe de profissionais de obra cuja certificação de qualidade ocorresse a partir do arquiteto. A hipótese se mostrou válida, de acordo com as afirmações da maioria dos clientes (Cli1, Cli2, Cli4 e Cli5). Essa expectativa, no entanto, é

pouco conhecida para os arquitetos, sendo citada inicialmente por apenas dois deles (Arq1 e Arq2). Outros arquitetos disseram concordar com os clientes entrevistados apenas após conhecerem suas respostas.

Cli1 teve considerável preocupação com os profissionais que atuariam em sua reforma porque teve má experiência em reforma anterior. Esta cliente deixa claro em toda a entrevista que sua preocupação mais do que o projeto, é a obra. No caso desta reforma, afirma ter escolhido a equipe após visitar obras realizadas, e acha importante ter um profissional responsável que coordene e conheça essa equipe, evitando assim, problemas de execução.

Cli2 menciona que o fato de ter **profissionais de obra qualificados** seria importante no sentido de poder confiar em pessoas que ficariam trabalhando de maneira responsável na sua ausência, e que isso lhe traria tranquilidade.

Embora Cli1 deixe implícito, Cli5 foram os únicos clientes que deixam claro duas facetas do termo **profissionais de obra qualificados**: o arquiteto responsável pela obra e a equipe de construtores, afirmando a importância de ambas.

P: E os profissionais de obra qualificados vocês associaram à presença do arquiteto por que razão?

Cli5a: Considerando que o arquiteto vai gerir a obra, né, ou pessoas para executar, né.

Em seu caso, a confiança na equipe de construtores ocorreu por ter contratado o arquiteto responsável pela obra que trouxe sua equipe. Ou seja, na impossibilidade de avaliar a qualidade e comprometimento de construtores, optou por deixar isso a cargo de um arquiteto que já conhecesse profissionais previamente avaliados. Além disso, outra preocupação inerente ao desconhecimento de profissionais qualificados é a insegurança em investir altos valores no serviço que irão executar.

Cli5b: [...] A gente não conhecia ninguém, e ele [o arquiteto] garantia que as pessoas vinham aqui, e então para a gente foi muito importante. [...]

Cli5a: É, porque é até difícil você conseguir profissionais de obra confiáveis, né, é uma dificuldade que todo mundo relata. Quando a gente precisa fazer um serviço pequeno, geralmente não é fácil, né. Então entregar uma obra dessa investindo um valor desse, né, a gente tem que ter uma equipe que realmente saiba executar e usar os materiais da melhor forma possível, né, então é complicado, é algo que deixa a gente bem inseguro.

Os clientes Cli5 evidenciam também a importância da função do arquiteto no acompanhamento da obra para que a execução esteja de acordo com o projeto apresentado:

Cli5b: E também tem um outro ponto que eu vejo muito que o arquiteto ele... ele meio que... No nosso caso, né, ele acompanha e garante que o projeto está sendo executado, né. Então isso caminha muito junto com ter o profissional

qualificado porque o profissional que não consegue ler uma planta, não consegue identificar, fica bem difícil, né.

[...]

Cli5a: Ou não conseguir traduzir o projeto, né, para realidade, né, porque isso acaba acontecendo, né. Na hora que tá executando tem que ter, às vezes tem alguma diferença, ele tem que saber adaptar, né, também, o projeto para o que tá acontecendo ali. Então tem que ter uma equipe boa para fazer isso, né. Se for alguém que não se preocupe muito, não tenha né, enfim, uma atenção... [...]

O relato anterior é interessante por descrever a relevância da atividade de acompanhamento de obra por um responsável técnico e surpreende por ter sido colocado por um cliente e não ter sido abordada por nenhum arquiteto. Os dois arquitetos entrevistados que apontaram o rótulo profissionais de obra qualificados como algo importante para serem contratados, se restringiram a comentar sobre as qualidades presentes nos construtores, deixando de se incluir na categoria profissionais de obra qualificados. Esse fato parece indicar que os arquitetos não se identificam exatamente como um profissional de obra, associando sua identidade mais relacionada ao profissional que projeta.

4.2.5.2 *Indicação de fornecedores de materiais*

O item **indicação de fornecedores de materiais** não havia sido oferecido pelos rótulos pré-definidos do *canvas*, passando a existir por sugestão da cliente Cli4 quando convidada a acrescentar valores que não havia encontrado no *canvas*, sendo a única cliente entrevistada a mencionar este valor. Por outro lado, foi considerado importante pela maioria dos arquitetos entrevistados (Arq2, Arq3, Arq4 e Arq5).

Duas justificativas são apontadas por Cli4: (1) importante para apreciar o material fisicamente, conhecendo sua aparência, e (2) também reputação do fornecedor em si.

Arq2 acredita ser importante assim como indicar profissionais de obra qualificados, pela questão de o cliente normalmente desconhecer esses fornecedores e com a indicação, garantir um fornecimento de qualidade.

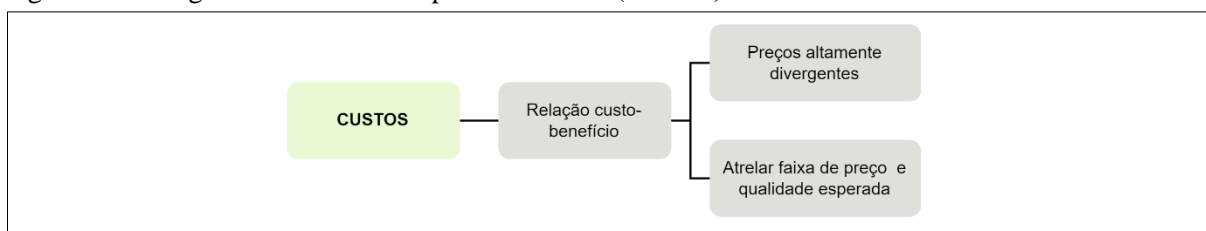
Para Arq4, embora a **indicação de fornecedores de materiais** não receba o mais elevado grau de importância para seus contratantes, representa um bom argumento de venda, pois fundamenta-o no fato de que possui uma carteira de fornecedores construída ao longo de considerável tempo de atuação profissional, que atuam recorrentemente em suas obras, o que demonstra sua aprovação em relação a esses fornecedores, assim como Arq5.

De maneira geral, podemos dizer que os arquitetos pensam de maneira similar, pois o valor está em saber apontar quais fornecedores podem ser considerados confiáveis dentre a vasta oferta no mercado, tarefa que para uma pessoa leiga ou sem experiência, se tornaria uma tarefa imprecisa. Nesse aspecto, a justificativa dos arquitetos é semelhante àquela apontada por Arq1 e Arq2 no item **profissionais de obra qualificados**, valor que, ao contrário deste, **indicação de fornecedores de materiais**, adquiriu pouca relevância entre arquitetos. Esse contraste é interessante, pois, sendo a **indicação de fornecedores de materiais** uma atividade normalmente realizada antes da obra e coincidindo com algo valorizado entre profissionais enquanto a **indicação de profissionais de obra qualificados** não adquire a mesma relevância, mais uma vez nos faz presumir que o arquiteto se posiciona com maior ênfase no papel de projetista.

4.2.6 Custos

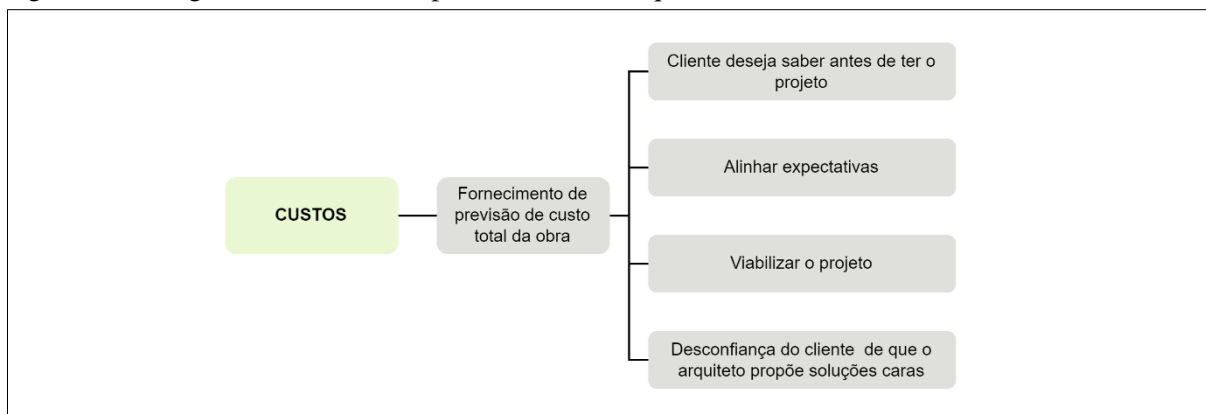
A Figura 17 e a Figura 18 mostram as principais observações feitas por clientes e arquitetos, respectivamente, acerca do tema Custos. Nas seções a seguir, comentaremos as justificativas apresentadas nas entrevistas.

Figura 17 – Diagrama de afinidades parcial: Custos (clientes)



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Figura 18 – Diagrama de afinidades parcial: Custos (arquitetos)



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

4.2.6.1 *Relação custo-benefício*

A **relação custo-benefício** é algo importante para a maioria dos clientes (Cli1, Cli3 e Cli4), enquanto entre arquitetos, isso não é percebido, já que nenhum deles enfatizou esse valor.

Uma informação relevante obtida a partir dos relatos de Cli1 e Cli3 é a existência de preços altamente divergentes das propostas oferecidas por arquitetos, como podemos constatar no trecho abaixo:

Cli3: [...] por exemplo, quando a gente pesquisou, né, sobre arquitetos, tinha arquitetos que iam de... não sei, de cinco mil e cinquenta mil, né [...].

Tal divergência possivelmente decorre da maneira como o processo de projeto é conduzido nos projetos de baixa complexidade, em que cada profissional cria padrões de processo de projeto individualmente, utilizando normas apenas como referência e não com estrito rigor (BUNDER, 2018, p. 116). Essa conduta propicia incompatibilidades entre etapas, atividades, e conseqüentemente interfere no preço praticado por cada profissional, tornando a comparação uma tarefa bastante complexa, como oportunamente foi observado pela arquiteta Arq2. Isso ainda, sem levar em consideração as diferenças entre remuneração em função da experiência de cada um. Sendo assim, resta ao cliente avaliar a **relação custo-benefício** fundamentando-se em atributos pouco objetivos, como menciona a cliente Cli1:

Cli1: [...] os preços, [...] um assim diferente do outro, sabe? Muita diferença entre os profissionais. [...] então eu ia um pouco do que... de como seguia a conversa, se eu via que ele tinha conhecimento, e daí eu via um pouco também o quanto ele tava cobrando; quer dizer, se fosse um que eu já não tivesse empatia, não tivesse gostado, já tava descartado independente do preço, mas dos que eram preço muito alto eu via assim, conversava um pouco mais para ver se ia ter muita diferença para os outros em termos de trabalho.

Tanto Cli1 quanto Cli3 disseram não priorizar o menor preço, afirmando estabelecer um equilíbrio entre atributos esperados (como qualidade ou empatia, por exemplo) e preço, o que significa, portanto, que valorizam a **relação custo-benefício**.

Cli3: Sim, o custo-benefício eu acho que encaixa melhor com a minha visão. O preço baixo, pode ser preço baixo e o serviço não ser bom, né. O custo-benefício acho que atrela, né, a qualidade do que você tá recebendo pelo preço. Então eventualmente vale a pena você pagar um pouco a mais se você tiver certeza da qualidade do que você tá contratando, né. Então preço baixo pode ser um pouco perigoso, eu acho, porque o preço, para mim, é importante, mas não necessariamente eu vou contratar o mais barato, entendeu?

Ao contrário de Cli1 e Cli3, a cliente Cli4 não realizou pesquisa de preços, mas considerou que os benefícios que lhe foram oferecidos (apreciação do estilo do projeto, empatia, conhecer presencialmente obra executada) eram compatíveis com o preço cobrado, ressaltando que se tivesse considerado o preço elevado demais mesmo com esses benefícios, não teria

contratado. Já a opinião dos clientes Cli5 é completamente oposta às dos demais, julgando como desimportante a **relação custo-benefício**, pois quando contratou os arquitetos não sabia preços praticados por outros profissionais e além disso, contratou o arquiteto sem compreender tudo o que seria entregue.

Entre os arquitetos, Arq3 foi a única a mencionar no *canvas* como algo importante, porém, em seu discurso podemos perceber que o termo foi empregado no sentido de **preço baixo**. Por esta razão, entendemos que sua resposta não se enquadra neste tópico.

Arq4 não mencionou no *canvas*, mas em entrevista diz que é algo que importa a apenas parte dos contratantes, sendo secundário em relação a valores como **empatia, portfólio e boa reputação**.

Assim como Arq4, a arquiteta Arq5 não mencionou como algo importante no *canvas*. Todavia, em determinado momento da entrevista, quando comentava sobre **liderança de mercado**, comenta:

Arq5: E aí às vezes eu vejo que as pessoas que me procuram elas querem os serviços de boa qualidade, mas elas não querem um negócio pra sair na Casa Vogue.

O caso da arquiteta Arq5 simboliza nitidamente que seus clientes procuram por **relação custo-benefício**: querem qualidade (benefício), mas não buscam um arquiteto renomado ou um projeto sofisticado (alto custo). Entretanto, por não ter se manifestado diretamente ao termo **relação custo-benefício**, pressupomos que a arquiteta não tenha ainda identificado claramente a importância dessa relação para seu cliente.

Fundamentando-se na ausência de menções de arquitetos como algo importante a oferecer a seus clientes, podemos dizer que desconhecem ou ignoram essa necessidade do cliente em obter **relação custo-benefício**.

4.2.6.2 *Fornecimento de previsão de custo total da obra*

O valor **fornecimento de previsão de custo total da obra** mostrou-se mais importante na visão de arquitetos (Arq1, Arq2, Arq4 e Arq5) do que na visão de clientes, sendo mencionado apenas por Cli3.

Arq1, Arq2 e Arq5 afirmam que o custo total da obra é uma preocupação dos contratantes desde o início do processo de projeto, de acordo com suas próprias experiências. Já Arq4, concorda parcialmente com essa afirmação, e por isso, aponta ser uma demanda eventual, a depender da condição financeira de cada cliente.

Uma diferença entre Arq2 e Arq4 é o momento em que informam custo a seus contratantes. Arq2 o informa apenas após desenvolver projeto preliminar, como declarado no trecho a seguir:

Arq2: Então, é uma coisa que na verdade é muito pedida, mas eu nunca dou o preço, o custo total da obra antes. Eu sempre falo “olha, infelizmente eu preciso fazer o projeto, e aí fazer o orçamento, e eu vou ter o custo da obra. Qualquer coisa que eu te falar agora é um chute”, então eu fujo muito de falar qualquer valor.

Em contraposição, a arquiteta Arq4 fornece o custo na proposta comercial, ou seja, antes de ser contratada. Ela declara que isso é possível por duas razões: (1) porque mantém registros de seus trabalhos anteriores que possibilitam traçar estimativas com segurança e (2) porque utiliza os mesmos padrões de acabamentos em seus projetos, conseqüentemente, ocorre pouca variação entre diferentes propostas. Esse é um fator que pode “filtrar” a entrada de alguns clientes, mas de acordo com a própria arquiteta, isso não representa um problema para ela, sendo inclusive, desejável.

Arq4: [...], eu já tô num patamar que eu aplico o filtro ao cliente, entendeu? “Quanto você tem de *budget* para investir?”. [...] Porque hoje eu já tenho uma noção bem real de que todos os meus projetos eles custam uma média de preço, entendeu? Tudo o que eu já fiz até hoje custa X por metro quadrado; se o cara quer investir metade desse X, não adianta ele fechar comigo, porque eu não vou conseguir deixá-lo satisfeito, né, porque ele veio com aquela expectativa, ele viu meu portfólio naquela expectativa, aí tipo... [risos], então eu já tenho o conhecimento de fazer esse filtro, entendeu?

A estratégia adotada pela arquiteta Arq4 está em conformidade com a expectativa apresentada pelo cliente Cli3, o único dos clientes entrevistados que considera importante o **fornecimento de previsão do custo total da obra**. Ele argumenta que é importante obter a previsão do custo final da obra assim que apresentada a proposta comercial, ou seja, sugerindo a vinculação da contratação do projeto em função da disponibilidade financeira de realizá-lo.

Observamos na postura da arquiteta Arq4 uma rigorosa preocupação com sua imagem profissional. Ao dizer que estabelece um “filtro” para atender novos clientes, significa que tem intenção de manter um padrão de projeto que lhe permita ser reconhecida com aquela determinada identidade que construiu. É importante salientar que a arquiteta Arq4 atua há mais tempo na área de arquitetura de interiores do que a arquiteta Arq2, e, portanto, tem mais condições de dispor de indicadores de custo baseados em projetos anteriores. Além disso, mencionou ter frequentado mais cursos ligados à gestão do que a arquiteta Arq2, o que pode fazer muita diferença na área de custos, pois não é algo tradicionalmente abordado na formação universitária dos cursos de Arquitetura.

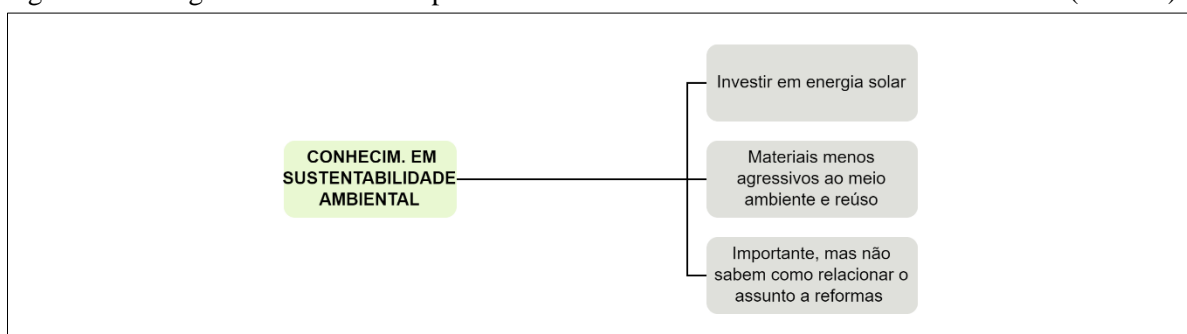
A arquiteta Arq5 atribui a preocupação do cliente com o custo por acreditar que o arquiteto possui uma imagem perante a sociedade que está vinculada ao luxo, e que consequentemente, ele seria responsável por “tornar as coisas caras”, uma afirmação que já havia sido colocada pelo arquiteto Arq1 em outra oportunidade, quando o assunto era **flexibilidade de ideias**. Resultado semelhante foi encontrado no estudo de Warnock (2019, p. 61), em que, alguns dos arquitetos por ela entrevistados, dizem acreditar que exista uma percepção negativa sob o ponto de vista dos clientes de que arquitetos “valorizam a produção criativa acima de outras considerações mais pragmáticas” (WARNOCK, 2019, p. 61, tradução nossa), citando como exemplos a falta de prudência ou eficiência monetária e a falta de compreensão sobre o significado real das finanças. Ela, portanto, concluiu que, “por trás da profissão, as identidades criativas são consideradas problemáticas e mais do que facilitar projetos, torna-os mais desafiadores, e são autorreferenciais, mais do que valiosas” (WARNOCK, 2019, p. 61, tradução nossa).

Desta forma, podemos pressupor ainda que, para o cliente, a importância de conhecer previamente o custo da obra pode estar relacionada com o grau de flexibilidade que ele espera do arquiteto. Um exemplo é o relato dos clientes Cli5, que julgaram desimportante o fornecimento do custo da obra, levando em conta a particularidade de sua própria experiência. De acordo com seu ponto de vista, teria sido pouco útil uma estimativa de custo da obra no início, pois ao longo do ciclo, ao passo que novas ideias surgem, o projeto e a obra sofrem muitas alterações. Além disso, os clientes Cli5 foram responsáveis por diversas negociações na etapa de construção, e admitem que a previsão de custo pode variar substancialmente devido a essas razões. A situação vivenciada pelos clientes Arq5 demonstra que eles tinham bastante liberdade de interferir sobre projeto e obra, consequentemente, pressupõe-se que também sobre os custos, não representando assim, grande fonte de preocupação. Este resultado tem relação com os estudos realizados por Bunder (2018), os quais apontaram que diversos clientes ficam satisfeitos mesmo quando os custos finais da obra ultrapassam consideravelmente a previsão inicial. Nos casos por ele relatados, os clientes atribuem sua satisfação ao fato de possuírem controle e liberdade para definir e conduzir questões por si próprios, não somente relativas a custos, como também a escopo e prazo, de forma que isso garanta que a obra seja executada de acordo com o seu desejo (BUNDER, 2018, p. 110-112).

4.2.7 Conhecimento em sustentabilidade ambiental

Conhecimento em sustentabilidade ambiental foi o único valor mencionado no *canvas* por todos os contratantes, e particularmente, o resultado mais curioso, pois as respostas variaram por todos os graus de importância: de sempre a nunca. Cli1 e Cli4 avaliaram como importante, enquanto Cli2, Cli3 e Cli5 haviam avaliado como desimportante. No entanto, ao prestar seus esclarecimentos nas entrevistas, pudemos considerar que estes últimos atribuem certa relevância. A Figura 19 apresenta as principais questões levantadas por clientes.

Figura 19 – Diagrama de afinidades parcial: Conhecimento em sustentabilidade ambiental (clientes)



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Cli1 afirma que esse valor deveria ser uma preocupação de todos atualmente. Manifestou saber sobre a possibilidade de contribuição ao meio ambiente utilizando materiais menos agressivos e mencionou que em sua reforma questionou profissionais a respeito de energia solar, mas não esclareceu se alguma dessas ações foram realizadas.

Cli4 também acha importante, e revelou já praticar algumas ações cotidianas que privilegiem a redução de impactos ambientais, como a reutilização de materiais em geral, inclusive de móveis antigos com potencial para reforma a fim de exercer novas funções. Teve interesse em pesquisar materiais sustentáveis para sua obra, como utilização de tijolos e madeira de demolição.

As entrevistas foram imprescindíveis para compreender corretamente a opinião dos demais clientes, que no *canvas* haviam alocado o rótulo nas colunas raramente e nunca.

Cli2 e Cli5 indicaram como desimportante no *canvas* porque não utilizaram/não souberam como aplicar critérios que favorecessem a sustentabilidade ambiental em suas reformas, entretanto disseram julgar importante esse valor.

Cli3 sentiu-se constrangido ao ser questionado sobre o motivo de julgar desimportante, e esclareceu que acha interessante que o profissional tenha esse conhecimento, porém não seria essa uma das principais razões para fazê-lo contratar um arquiteto.

Em tendência completamente oposta às respostas de contratantes, nenhum arquiteto indicou este valor como importante no *canvas*, e por essa razão, não foi elaborado um diagrama de afinidades correspondente às respostas dos arquitetos, diferentemente de todos os outros temas abordados. Após serem provocados com as respostas dos contratantes entrevistados, Arq1, Arq2 e Arq5 fizeram alguns comentários.

Arq1 e Arq5 concordam em um ponto: é raro o cliente que se preocupe com o emprego de algo que favoreça a sustentabilidade ambiental no projeto de arquitetura de interiores, e uma possível razão, apontada por Arq5, seria porque os clientes não possuem conhecimento na área de sustentabilidade ambiental e, portanto, não conseguem estabelecer uma relação entre os dois.

Arq1 ainda afirma que falta aos profissionais buscar conhecimentos em sustentabilidade ambiental e tentar incorporá-los cada vez mais nos projetos.

Arq2 e Arq5 comentam sucintamente que é possível empregar sustentabilidade no projeto de arquitetura de interiores, embora de modo mais limitado do que em projetos de edificação.

Curiosamente, a arquiteta Arq3, a qual cursou pós-graduação em Sustentabilidade das Edificações, não mencionou nem comentou. De modo semelhante, Arq4 também não se manifestou.

As respostas dos entrevistados revelam que o tema é de grande repercussão atualmente, fazendo com que as pessoas se sintam quase no dever de demonstrar interesse pelo assunto. Quando isso não ocorre com legitimidade, causa constrangimento, pois para elas, significa que não pensam como imaginam que deveriam pensar.

A falta de informação suficiente sobre sustentabilidade ambiental entre clientes lhes dificulta correlacionar reformas particulares e sustentabilidade ambiental, pensando que isso seja proporcionado apenas por outros tipos de ação de âmbito maior, como geração de energia solar, preservação de florestas e outras ações nesta direção, sem pensar em pequenas reformas.

Assim como clientes, os arquitetos entrevistados ainda não possuem conhecimentos satisfatórios sobre o tema, e nem estímulos para se informar e aplicar em seus projetos. Com isso, adotam uma postura passiva, talvez aguardando que a iniciativa de introduzir conceitos de sustentabilidade parta de algum cliente, e só então despertem para a busca de conhecimentos. Desse modo, parece existir um problema cíclico: o arquiteto aguarda um cliente que dificilmente surgirá, enquanto o cliente aguarda um arquiteto que ainda não existe.

4.2.8 Valores desimportantes

Embora o intuito deste estudo tenha sido identificar temas considerados importantes sob a visão de clientes, de arquitetos ou de ambos, encontramos convergência de opiniões manifestando falta de importância a respeito de determinados rótulos. Estes rótulos foram **liderança de mercado, experiência em aprovação em órgãos públicos, clareza de documentação técnica e preço baixo.**

Acreditamos ser útil apresentá-los ao leitor, pois o que não representa valor para uma das partes pode ser de interesse para conhecimento da outra, já que esse tipo de informação é relevante para planejamento dos negócios de arquitetura.

4.2.8.1 Liderança de mercado

Liderança de mercado foi apontado como desimportante para quase todos os clientes (Cli1, Cli2, Cli3 e Cli4) e para apenas um arquiteto (Arq5). Ninguém mencionou como importante.

Tanto no discurso de Cli3 como de Arq2, Arq3 e Arq5, encontramos referências ao luxuoso, ao renomado. Aparentemente se trata de equivocada interpretação do termo **liderança de mercado**, pois não adquire significação equivalente em outras áreas do mercado, sendo as empresas líderes, inclusive, em muitos casos, as mais populares (liderança de mercado em automóveis, cosméticos, calçados, entre outros). Sendo assim, é um indício de que a imagem do arquiteto está muito ligada ao luxo e notoriedade, e a sociedade em geral pensa que arquitetos são contratados justamente por essas características, conseqüentemente, o líder de mercado é, naturalmente, aquele que as possui.

4.2.8.2 Experiência em aprovação em órgãos públicos

Experiência em aprovação em órgãos públicos obteve convergência entre opiniões de contratantes (Cli1, Cli2, Cli3, Cli4 e Cli5) e arquitetos (Arq1, Arq3 e Arq4), demonstrando ser irrelevante para ambas as populações.

Entre os contratantes, são relevantes as falas de Cli1 e Cli5.

Cli1 acredita que aprovação em órgãos públicos deve ocorrer quando se trata de imóvel fora de condomínio, como casas, ou então quando se tratar de alteração estrutural em

condomínio. Neste último exemplo, observamos que há uma certa confusão com responsabilidade técnica, termo que foi oferecido no *canvas*, porém não o elegeu.

Cli5 traz um dado relevante, dizendo que se precisasse obter aprovações em órgãos públicos procuraria um engenheiro, afirmando não saber exatamente a razão de sua escolha, mas inclusive menciona que desconhecia a possibilidade de contratar um arquiteto para exercer tal função. Esse é um dado que deve colocar a classe profissional em atenção, pois, embora a aprovação em órgãos públicos não seja uma atividade muito comum nos projetos representados nesta pesquisa, ela é importante em outros segmentos de projetos de baixa complexidade, o que traria ao arquiteto a possibilidade de ampliar sua atuação em outras áreas.

Talvez seja possível dizer ainda que esse tipo de atuação é negligenciado ou combatido pelo próprio arquiteto. Segundo Imrie e Street (2011, p. 276, **negrito nosso**, tradução nossa):

elementos de projeto e desenvolvimento de processo, tais como aplicação de regulamentação legal e semilegal, são geralmente contrapostos por arquitetos como em oposição à criatividade e considerados como anátema para a obtenção de um edifício físico como um trabalho de arte. Para muitos dos arquitetos que entrevistamos, há uma lógica irredutível que considera grande parte da regulamentação como parte de uma esfera separada ou domínio de experiência e prática que, por meio de sua aplicação, restringe o escopo do processo de *design*. Nesta formulação, a regulação é parte das **mentalidades de construção**, ou o que um arquiteto caracterizou como, tradicionalmente, não fazer parte “do que fazemos ou com que nos preocupamos”.

Como demonstra o trecho acima, existe uma cultura que coloca a arquitetura em um lado e a construção em um outro, como se fossem elementos opostos, sendo o território do arquiteto apenas o primeiro. Embora Imrie e Street (2011, p. 276) apenas se refiram à perspectiva dos arquitetos, é provável que essa cultura afete o imaginário da sociedade em geral, e isso explicaria o fato dos clientes Cli5 desconhecerem a atuação do arquiteto nos trabalhos envolvendo aprovações em órgãos públicos.

Entre os arquitetos, observamos posições bem definidas: Arq1 e Arq4 são favoráveis à subcontratação de profissional que tenha experiência nesses serviços, enquanto Arq3 tem opinião parecida com a de Cli1, portanto, desimportante para o nicho de arquitetura de interiores, no qual atua.

4.2.8.3 *Clareza de documentação técnica*

A **clareza de documentação técnica** é apontada no *canvas* como desimportante por três dos cinco arquitetos entrevistados (Arq2, Arq4 e Arq5), e importante apenas por Arq1.

Arq1, Arq2 e Arq4 esclarecem que acham importante do ponto de vista profissional, mas não do contratante, pois a pessoa leiga não tem o conhecimento que lhe permita identificar essa importância ou mesmo avaliar a qualidade técnica das peças gráficas. Portanto, o conceito de desimportante é relativo: acham desimportante para o cliente, porém, importante para o desenvolvimento de seu trabalho. Arq2 relatou que conforme percebeu a pouca habilidade dos clientes em ler os projetos, deixou de detalhar alguns itens, encontrando outros meios de comunicação mais ágeis.

Observamos aqui um ponto extremamente importante, pois a percepção dos clientes não altera a posição dos arquitetos, uma vez que, do ponto de vista profissional, é de comum acordo que represente uma postura a ser seguida mesmo que não ofereça valor perceptível ao cliente.

4.2.8.4 Preço baixo

O **preço baixo** é desimportante para a maioria dos clientes (Cli3, Cli4 e Cli5), sendo que arquitetos têm visão parecida, exceto a arquiteta Arq3, a qual mencionou como importante durante a entrevista, embora no *canvas* tenha mencionado como desimportante.

Cli3 e Cli4 justificam suas opiniões da mesma maneira como já haviam feito ao comentarem que valorizam a **relação custo-benefício**: embora o preço seja importante, não significa necessariamente que irão contratar o de menor custo, se este não apresentar as qualidades esperadas. Cli4 chega a afirmar que nem mesmo realizou pesquisa de preços para determinar sua escolha.

Cli5 oferece uma informação bastante valiosa para os arquitetos, dizendo que nunca contrataria arquiteto que cobrasse preço muito baixo. Isso significa que o preço abaixo da concorrência causa desconfiança para o cliente, remetendo à baixa qualidade. Essa percepção se intensifica ainda mais no campo da arquitetura, vista frequentemente por grande parte da sociedade como algo sofisticado, como já mencionamos diversas vezes anteriormente, trazendo uma noção de completa incompatibilidade.

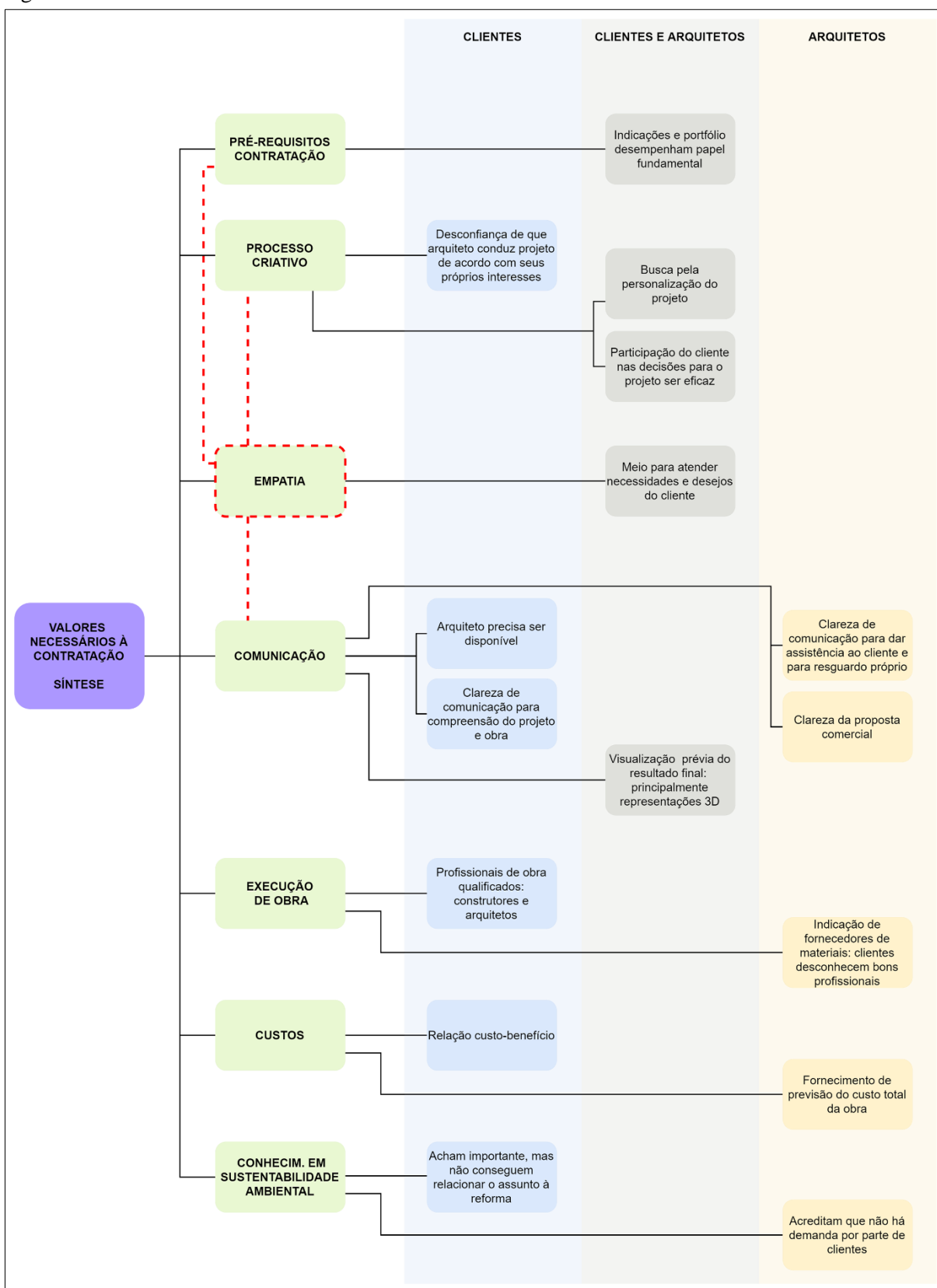
O único a mencionar que em determinadas situações o **preço baixo** é importante foi a arquiteta Arq3. Comentou que clientes que estão dispostos a contratar arquitetos entrantes no mercado são aqueles em busca de preço baixo porque querem economizar. Ela acredita que esses clientes não deem valor ao arquiteto, pois negociam propostas comerciais argumentando que têm em mãos orçamentos de outros arquitetos que cobram preços mais baixos oferecendo o mesmo escopo.

Independentemente de qual for o julgamento de cada um, acreditamos que prevalecerá uma regra: sempre quando não houver diferenciação entre benefícios, é o preço mais baixo que irá determinar a escolha de contratação, pois significa que o consumidor não está percebendo valor no serviço oferecido. “Valor é um conceito associado aos benefícios do serviço prestado frente aos custos monetários, físicos e psíquicos envolvidos” (TREVISAN, BARROS, ONO, 2018, p. 2376). É por essa razão que profissionais devem se dedicar a compreender os diferenciais que possuem e demonstrar de maneira objetiva, estabelecendo seu posicionamento, pois isso influencia no preço que o consumidor estará disposto a pagar. De acordo com Trevisan, Barros e Ono (2018, p. 2377), “O conceito de posicionamento pressupõe a comparação de alternativas por parte do consumidor, o que provavelmente ocorrerá se este avaliar mais de uma opção de profissional para a prestação do serviço”.

4.3 SÍNTESE DOS RESULTADOS

Nesta pesquisa identificamos que as maiores preocupações dos clientes se concentram em sete temas: **Pré-requisitos para contratação, Processo criativo, Empatia, Comunicação, Execução de obra, Custos e Conhecimento em sustentabilidade ambiental**. Existe compatibilidade entre os temas emergidos a partir dos discursos tanto de clientes quanto de arquitetos, uma vez que arquitetos revelaram reconhecer a maioria das preocupações de clientes, exceto o tema **Conhecimento em sustentabilidade ambiental**. A Figura 20 apresenta a síntese dos resultados encontrados.

Figura 20 – Síntese dos resultados



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Sob o tema **Pré-requisitos para contratação**, nota-se que, primeiramente, as indicações desempenham papel fundamental, pois reforçam o valor **boa reputação** do arquiteto que está sendo indicado, sendo, algumas vezes, o único fator levado em consideração pelos clientes para concretizar a contratação. É uma situação confortável para clientes, mas principalmente para arquitetos, que se beneficiam da captação de clientes sem necessitar empregar muitos esforços. Há frequentemente um segundo critério de escolha que envolve a avaliação do **portfólio**. É menos comum que a contratação leve em consideração exclusivamente o portfólio, mas pode ocorrer. A maioria dos arquitetos aparenta dedicar atenção na divulgação de seus trabalhos, e atualmente ela ocorre praticamente apenas por meio das redes sociais. Isso traz implicações para aqueles arquitetos que não têm afinidade ou possuem preconceitos a respeito das redes sociais, pois sua divulgação fica prejudicada. Os resultados sugerem, portanto, que geralmente o cliente está em busca da combinação entre boa reputação, valores estéticos e alguma experiência prévia do profissional.

Dentro do tema **Processo criativo**, percebemos grande expectativa dos clientes sobre a **personalização do projeto**, à qual os arquitetos afirmam buscar atender. Evidenciou-se a importância da participação do cliente no processo de projeto para que se atinja a personalização do projeto de maneira efetiva, não bastando haver um esforço apenas por parte do profissional. Além disso, para que o cliente consiga participar do processo, é imprescindível haver **flexibilidade de ideias** por parte do arquiteto. Notamos que existe uma certa desconfiança de que o arquiteto irá se sobrepor aos desejos dos clientes, agindo inflexivelmente, o que reforça ainda mais o anseio do cliente em participar do processo.

Vemos que o processo criativo é constituído por uma intensa relação entre arquiteto e cliente que exige proximidade, e tal fato faz com que tanto clientes quanto arquitetos apontem a **Empatia** como uma qualidade importante nas relações. Ela é importante para fazer com que o cliente se sinta confortável em compartilhar informações muito pessoais necessárias ao desenvolvimento do projeto. Sendo assim, **Empatia** constituiu-se como tema que age sobre outros além do **Processo criativo**, como em **Pré-requisitos para contratação** e parcialmente sobre **Comunicação**, onde notamos influência sobre a **clareza de comunicação entre contratante e arquiteto**. Embora **Empatia** tenha sido reconhecida como algo importante por todos os entrevistados, é oportuno evidenciar que uma das arquitetas entrevistadas faz importante ressalva sobre a relação entre uma postura empática e a formação do arquiteto, que o treina a buscar a excelência do projeto de modo exacerbado, resultando em dificuldade de lidar com críticas e, conseqüentemente, a ser pouco empático em muitas situações.

O tema **Comunicação** foi o que apresentou maior complexidade dentre todos os temas. Nele encontramos a primeira divergência: o valor da **disponibilidade do arquiteto**, sendo importante para a maioria dos clientes, mas não para a maioria dos arquitetos. Em geral, a disponibilidade do arquiteto está relacionada à necessidade de tomar decisões por seus clientes. O contraste entre a valoração dada por cada grupo entrevistado possivelmente se deve ao fato de o arquiteto pressupor que ao oferecer disponibilidade, estaria se colocando à disposição irrestritamente, de modo que isso interferiria negativamente em sua rotina.

Clareza de comunicação é outra categoria presente no tema e que se subdivide em outras duas subcategorias: **clareza de comunicação entre cliente e arquiteto**, **clareza de comunicação entre equipes de projeto e obra**. A subdivisão é visível apenas nos discursos de clientes. O primeiro refere-se à necessidade sentida pelos clientes em ter diálogos constantes para serem esclarecidos a respeito do planejamento e andamento do projeto e da obra, enquanto o segundo fundamentou-se em experiências específicas vivenciadas por clientes que contrataram um escritório para realizar projeto e outro diferente para realizar a obra, e houve necessidade de transferir ideias de um para o outro.

Já os arquitetos, comentam a importância da clareza de comunicação de modo mais genérico, mas apontando a utilização de documentos como uma maneira de levar informação clara ao cliente. O que podemos presumir no caso dos arquitetos, é que sua preocupação em esclarecer o cliente vai além de dar-lhe assistência, havendo, ainda, a intenção de resguardo próprio. A segunda divergência é encontrada também dentro deste tema, relativa à **clareza da proposta comercial**, sendo apontada como importante apenas pela maioria de arquitetos, enquanto para clientes, não houve expressividade.

De acordo com os relatos, parece existir essa importância para os arquitetos porque a proposta comercial é um instrumento que define itens que impactam diretamente em todo o seu planejamento físico e financeiro. Além disso, é vista pelo arquiteto como uma oportunidade de agregar valor a seu trabalho. Em outras palavras, embora tenhamos perguntado aos arquitetos o que seria importante para os clientes, parece que neste tópico, arquitetos responderam levando em consideração o que seria importante para si próprios.

O último ponto a ser abordado dentro do tema é a **visualização prévia do resultado final**. Clientes são categóricos ao afirmar que as representações, em especial as tridimensionais, desempenham importante papel ao solucionar uma de suas maiores dificuldades, que é a de imaginar algo que ainda não existe, de trazer para o presente algo que ainda está no futuro. Arquitetos compreendem a importância das representações para o cliente, mas surpreendentemente, sua percepção sobre a dificuldade de compreensão da representação

técnica por parte dos leigos não é algo imediato. Consequentemente, constatar a partir dos discursos dos clientes que a representação em 3D é mais importante do que desenhos bidimensionais (e técnicos) para compreender os projetos, impacta seu processo de produção, pois difere dos métodos projetuais geralmente exercitados ao longo da formação em arquitetura.

Sob o tema **Execução de obra** foram identificados dois rótulos de interesse: **profissionais de obra qualificados**, que adquiriu importância apenas por maioria de clientes e **indicação de fornecedores de materiais**, valorizado pela maioria de arquitetos. É interessante perceber que clientes consideram como profissionais de obra qualificados tanto os construtores quanto o arquiteto responsável pela execução, ao passo que o mesmo não ocorre com o arquiteto, o qual não demonstra se enxergar como profissional de obra e nem mesmo ter consciência de sua importância na intermediação de contratação de construtores.

Por outro lado, a maioria de arquitetos considera valiosa a **indicação de fornecedores de materiais** aos clientes. O contraste é curioso, pois a justificativa dada por arquitetos ao indicar fornecedores de materiais é a mesma apontada pelos clientes ao esperar que arquitetos ofereçam profissionais de obra qualificados: desconhecer tais profissionais. Sendo a indicação de materiais normalmente realizada em etapa anterior à obra, portanto, em projeto, pressupomos mais uma vez que o arquiteto se posiciona com maior ênfase no papel de projetista.

No tema **Custos** os rótulos que se destacaram foram **relação custo-benefício** e **fornecimento de previsão de custo total da obra**. A **relação custo-benefício** foi mencionada como importante apenas pela maioria de clientes, portanto, podemos dizer que arquitetos não dão a devida atenção ao objetivo do cliente em obter relação custo-benefício na contratação do serviço prestado pelo arquiteto.

Já o **fornecimento de previsão de custo total da obra** mostrou-se mais importante na visão de arquitetos do que na de clientes. Assim, o que podemos observar é que os clientes se importam mais com o custo da prestação de serviços do arquiteto do que com o custo da obra. Talvez isso se justifique pela maior objetividade da obra, tornando mais fácil ao cliente encontrar produtos e serviços substitutos caso julgue conveniente, do que tentar estabelecer algum método comparativo de preços do serviço prestado pelo arquiteto.

O tema **Conhecimento em sustentabilidade ambiental** evidenciou que, apesar de ser um assunto atual e de despertar interesse entre clientes, são ainda pouco conhecidas suas aplicações em pequenas reformas. Tanto clientes quanto arquitetos possuem conhecimentos insatisfatórios sobre o assunto, resultando em pouca motivação para a proposição de práticas envolvendo sustentabilidade ambiental.

Além da identificação de valores importantes, as entrevistas possibilitaram ainda o reconhecimento de itens que não representam valor na visão de clientes: **liderança de mercado** e **preço baixo**, na visão de arquitetos: **clareza de documentação técnica** e na visão de ambos: **experiência em aprovação em órgãos públicos**.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar a imagem e identidade do arquiteto a partir de dois pontos de vista: o do cliente e o do próprio profissional. Procuramos compreender, assim, quais as maiores expectativas de clientes em relação ao papel que o arquiteto tem a desempenhar e se essas expectativas coincidem com aquilo que o profissional acredita contribuir.

As referências teóricas apresentaram alguns aspectos da imagem do arquiteto ao longo do tempo e sua relação com a constante mudança de contexto político, econômico e social de cada período. As mudanças mais recentes ocorreram em ritmo mais acelerado do que nos períodos históricos anteriores, ao passo que a imagem e a identidade do arquiteto não as acompanharam ao mesmo passo. Desta forma, o que se observou foi um crescente desalinhamento surgindo entre a imagem, identidade e as práticas atuais dos arquitetos. Esses desalinhamentos são fontes de tensão dentro da profissão.

Ao contrário de pesquisas que também estudaram desalinhamentos entre a imagem e a identidade de arquitetos, como a de Ahuja, Nikolova e Clegg (2017) e a de Warnock (2019), nossas entrevistas com arquitetos atuantes em obras de reforma residencial de baixa complexidade não demonstraram acentuadas distorções. Em geral, os arquitetos entrevistados revelaram conhecer bem o perfil de cliente com o qual atuam, principalmente os aspectos relacionados aos temas **Pré-requisitos para contratação, Processo criativo, Empatia e Comunicação**. Nesses temas, os aspectos aos quais arquitetos afirmam se empenhar corresponderam aos aspectos valorizados por clientes. Já nos temas **Execução de obra, Custos e Conhecimento em sustentabilidade ambiental**, os resultados sugeriram alguns desencontros de expectativas, ainda que sutis.

Como vimos anteriormente no tema **Pré-requisitos para contratação**, a captação de clientes ocorre principalmente por meio de indicações, mostrando que os arquitetos são dependentes de um número muito limitado de oportunidades para exercer seu trabalho. Essa situação reflete uma provável postura pouco ativa na prospecção de clientes, e típica de uma formação que não preparou o profissional para buscar metas comerciais. Isso sugere que seria aconselhável proporcionar debates nos programas de formação desses profissionais, assim como em outras instituições a eles relacionadas, uma vez que o arquiteto de hoje já não vive mais o contexto do arquiteto do início da segunda metade do século XX, quando era suficiente esperar que um cliente surgisse, já que poucos arquitetos existiam.

No tema **Processo criativo**, pudemos perceber que o arquiteto já compreendeu os anseios dos clientes da atualidade. Apesar de os clientes ainda desconfiarem que o arquiteto tenda a realizar o projeto segundo interesses próprios e, por isso terem claramente o desejo de participar do processo para que consigam receber um projeto personalizado, os arquitetos pareceram estar abertos a esse envolvimento do cliente. Portanto, nesse sentido, o arquiteto parece já ter superado a identidade do gênio e único criador da obra, renunciando em parte a ideia de total autonomia em relação a suas decisões. Cabe ressaltar aqui que esta diferença em relação à literatura, a qual aponta que a perda de autonomia representa tensão na identidade do arquiteto, é devida às características do perfil de nossos entrevistados, ou seja, arquitetos que atendem clientes usuários finais. Estes arquitetos entrevistados não lidam com os mesmos desafios enfrentados por arquitetos que atuam sob uma maior divisão do trabalho, portanto, ainda preservam boa parte de sua autonomia para exercer o projeto.

Assim como em **Processo criativo**, também não encontramos tensões entre clientes e arquitetos no tema **Empatia**, diferentemente do sugerido pela literatura analisada. É oportuno ressaltar que, mais uma vez, o perfil dos entrevistados por esta pesquisa é mais parecido culturalmente do que o do estudo de Kapp, Nogueira e Baltazar (2009), por exemplo. Este é um tema que necessitaria ser estudado com maior profundidade ao envolver outras tipologias de projetos e clientes.

Comunicação é um tema que englobou diversos aspectos que obtiveram compatibilidade de opiniões entre arquitetos e clientes, assim como nos temas anteriores. O aspecto mais destacado, **visualização prévia do resultado final**, visto pelos clientes como uma das maiores vantagens de se contratar um arquiteto, colocou em evidência a importância do papel das representações, principalmente no que concerne à visão de futuro, na função de apresentação final do projeto, muito mais do que como ferramenta de suporte ao processo de projeto.

Esta valorização por parte do cliente necessita ser constantemente e abertamente debatida para que não se caia no risco de diminuir a importância do arquiteto a mero desenhista ou operador de *softwares* de modelagens tridimensionais. O ideal é que, ao conversar com o potencial cliente, fique bem esclarecido que o trabalho a ser realizado é um processo que envolve diversas decisões e que as representações são apenas o resultado desse processo. Outro aspecto relativo às representações tridimensionais e, muitas vezes polêmico, é seu importante papel no *marketing* do arquiteto. Como vimos anteriormente, portfólio é um dos itens mais valorizados por aqueles que buscam um arquiteto, e o potencial que as imagens 3D têm de valorizar um portfólio é grande. Nesse sentido, as representações tridimensionais adquirem

importância também para o arquiteto, pois têm a capacidade de impressionar e atuar como captadoras de clientes. Por mais polêmico que seja o debate sobre o excesso de realidade das imagens 3D, principalmente no ambiente acadêmico, vimos, a partir das declarações dos entrevistados nesta pesquisa, que elas são muito importantes na decisão de contratar um arquiteto.

Os resultados obtidos sob o tema **Conhecimento em sustentabilidade ambiental** revelaram que, embora seja um assunto atual e de grande relevância, ainda é negligenciado por arquitetos. Clientes demonstram apreciação pelo tema, mas não o relacionam com a tipologia de projeto em questão. Atualmente o conhecimento disseminado a respeito de sustentabilidade na construção é referente, na maior parte dos casos, a grandes projetos e construções, empregando tecnologia de ponta. Seria de extrema importância que houvesse maior preocupação em realizar pesquisas e disseminação de conhecimento envolvendo obras de pequeno porte e reformas, promovendo a capacitação dos profissionais.

O tema **Execução de obra** apresentou sutil divergência entre a imagem percebida por clientes e a identidade sustentada por arquitetos. Em primeiro lugar, para os clientes, é indispensável a contratação de profissionais de obra qualificados, e estes, na visão dos clientes, estão associados à pré-avaliação positiva que um arquiteto possa conferir-lhes. Em segundo lugar, alguns clientes consideram como profissional de obra qualificado também o arquiteto.

Por outro lado, os arquitetos entrevistados não evidenciaram enxergar seu valor enquanto participante da atividade de obra, embora todos eles ofereçam o serviço de acompanhamento e/ou gerenciamento de obras. Apenas mencionaram que é valiosa sua participação na indicação de fornecedores de materiais. Isto é, parece ter maior relação com a atividade de projeto.

Sendo assim, notamos uma incompatibilidade entre sua prática e sua identidade. O acentuado foco no projeto tem relação com a própria formação do arquiteto, a qual o prepara em menor grau para as atividades de obra. Perceber que o valor do arquiteto também se estende para além do projeto traria mais possibilidades de atuação, inclusive estimulando inovações na prestação de serviços.

No tema **Custos**, mais uma discordância: enquanto clientes buscam uma boa relação custo-benefício na prestação de serviços de arquitetos, os profissionais acreditam que aos clientes importa apenas o fornecimento de previsão do custo total da obra.

Em resumo, os arquitetos demonstram maior compreensão das expectativas dos clientes no que tange às atividades que são mais relacionadas ao processo de projeto.

Embora o referencial teórico apresentado mencione atuações em tipologias diferentes daquela que caracteriza nossos entrevistados, nesta pesquisa não houve pretensão de abarcar a imagem e a identidade de arquitetos atuantes nas mais diversas áreas da profissão. Esta pesquisa restringiu-se a uma breve análise da relação entre imagem e identidade daqueles arquitetos atuantes em uma tipologia bastante específica e tradicional, os projetos e execuções de arquitetura de interiores. Tendo como fundamentação o referencial teórico apresentado, acreditamos, inclusive, que novas pesquisas envolvendo arquitetos que não atuem diretamente com clientes usuários finais detectariam mais divergências entre imagem e identidade do que nossa pesquisa. Nosso intuito foi lançar perguntas iniciais e explorar grandes temas, sendo recomendável produzir novas pesquisas para aprofundar cada tema, assim como explorar contextos diferentes deste aqui apresentado.

Nesta pesquisa envolvendo arquitetos atuantes em projetos e execuções de reformas verificamos que existem discretas divergências entre imagem e identidade. Como a relação entre cliente e arquiteto neste caso é muito estreita, é possível que os arquitetos entrevistados já tenham adaptado sua identidade à imagem projetada por seus clientes nas primeiras experiências profissionais. O que queremos dizer com isso é que a realização desta mesma pesquisa com arquitetos recém-formados ou recém ingressantes neste segmento de projeto poderia, porventura, nos trazer resultados diferentes.

Ainda que não tenhamos identificado grandes desalinhamentos entre imagem e identidade, os resultados aqui apresentados trazem uma contribuição para um campo de estudo tão pouco explorado. Como as referências consultadas indicaram, o contexto político, econômico e social está em constante mudança, alterando a maneira como o arquiteto trabalha, e isso ocasiona também reflexos em sua imagem. Portanto, refletir sobre posturas crítica e continuamente é necessário para que não se corra o risco de pautar as práticas exclusivamente a partir de valores internos à profissão.

REFERÊNCIAS

- AB INITIO. *In*: DICIONÁRIO Priberam da Língua Portuguesa. [S.l.]: Priberam Informática S.A., 2008-2021. Disponível em: <https://dicionario.priberam.org/ab%20initio>. Acesso em: 25 nov. 2021.
- ACESSE os resultados do II Censo das Arquitetas e Arquitetos e Urbanistas do Brasil. [Brasília], 21 dez. 2021. Disponível em: <https://www.caubr.gov.br/acesse-os-resultados-do-ii-censo-das-arquitetas-e-arquitetos-e-urbanistas-do-brasil/>. Acesso em: 22 jan. 2022.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR16280**: Reforma em edificações – Sistema de gestão de reforma - Requisitos. 2ª Ed: Rio de Janeiro, 2015.
- AHUJA, S.; NIKOLOVA, N.; CLEGG, S. Paradoxical identity: The changing nature of architectural work and its relation to architects' identity. **Journal of Professions and Organization**, v. 4, n. 1, p. 2-19, Jan. 2017. <https://doi.org/10.1093/jpo/jow013>
- ALVESSON, M.; WILLMOTT, H. Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual. **Journal of Management Studies**, v. 39, n. 5, p. 619–644, July 2002. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00305>
- ASHFORTH, B. E.; HARRISON, S. H.; CORLEY, K. Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. **Journal of Management**, v. 34, n. 3, p. 325-374, June 2008. <https://doi.org/10.1177/0149206308316059>
- ASHFORTH, B. E.; SCHINOFF, B. S. Identity Under Construction: How Individuals Come to Define Themselves in Organizations. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 3, n. 1, p. 111–137, 2016. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062322>
- BALMER, J. M. T. Identity based views of the corporation: Insights from corporate identity, organisational identity, social identity, visual identity, corporate brand identity and corporate image. **European Journal of Marketing**, v. 42, n. 9/10, p. 879–906, 2008. <https://doi.org/10.1108/03090560810891055>.
- BANHAM, R. A black box: the secret profession of architecture. In: BANHAM, M.; BARKER, P.; HALL, P.; LYALL, S.; PRICE, C. **A critic writes**: essays by Reyner Banham. Berkeley: University of California Press, 1999. p. 292–299.
- BARROS, G. Racionalidade e problemas selvagens. *In*: COLÓQUIO INTERNACIONAL ICHT, 1., 2016, São Paulo. **Atas** [...] São Paulo: FAUUSP, 2016. p. 47-65. Disponível em: https://www.academia.edu/27938822/Atas_do_ICHT2016_I_Col%C3%B3quio_Internacional_Imagin%C3%A1rio_Construir_e_Habitar_a_Terra_. Acesso em: 08 jan. 2022.
- BARROS, G.; BERTOCCHI, L. G.; COLLAÇO, D. F. Using the Business Model Canvas to analyze architectural firms. *In*: CIB World Building Congress on Constructing Smart Cities, 2019, Hong Kong. **Proceedings** [...]. Hong Kong: The Hong Kong Polytechnic University. 2019. p. 3471-3483. Disponível em: https://site.cibworld.nl/dl/publications/WBC19/WBC_Proceedings_June2019_Complete.pdf. Acesso em: 11 nov. 2019.

BERNSTEIN, D. **Company image and reality**: a critique of corporate communications. London: Cassel Educational Limited, 1991.

BLAU, J. **Architects and Firms**: A Sociological Perspective on Architectural Practice. Cambridge, MA: MIT Press, 1984.

BOS-DE VOS, M. Open for business: Project-specific value capture strategies of architectural firms. **Architecture and the Built Environment**, v.13, 234 p., 2018. <https://doi.org/10.7480/abe.2018.13>

BOYD, D.; DANKS, S. An analysis of ‘the architectural practice’ in the construction industry. In: AKINTOYE, A. (ed.). ANNUAL ARCOM CONFERENCE, 16., 6-8 Sept. 2000, Glasgow, UK. **Proceedings** [...]. [S. l.]: Association of Researchers in Construction Management, 2000. p. 693-702. Disponível em: https://www.arcom.ac.uk/-docs/proceedings/ar2000-693-702_Boyd_and_Danks.pdf. Acesso em: 22 dez. 2021.

BROWN, Tim. Design Thinking. **Harvard Business Review**, [Boston], p. 84-93. June 2008.

BROWN, Tom J. Identity, Intended Image, Construed Image, and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 34, n. 2, p. 99–106, 2006. <https://doi.org/10.1177/0092070305284969>

BUNDER, J. **Arquiteto e cliente**: estudo da relação entre o acordo prévio e o resultado final. 2018. Dissertação (Mestrado em Arquitetura e Urbanismo) – Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018. <https://doi.org/10.11606/D.16.2018.tde-21092018-150350>

CAMERIN, F. Archistars e trasformazioni urbane in Italia. **URBS. Revista de Estudios Urbanos y Ciencias Sociales**, v. 5, n. 2, p. 187-196, Nov. 2015. Disponível em: <http://www2.ual.es/urbs/index.php/urbs/article/view/camerin>. Acesso em: 22 dez. 2021.

CARRIÓ, A. The hunger games: architects in danger. In: DEAMER, P, (ed.). In: **The architect as worker**: immaterial labor, the creative class, and the politics of design. London: Bloomsbury Academic, 2015. p. 171-180.

CHAN, J. **Identity and image at architecture firms**. 2016. Thesis (Master of Science in Science Communication) – Delft University of Technology, [Delft], 2016. Disponível em: <http://www.future-architect.nl/en/2014/02/afstudeeronderzoeken/>. Acesso em: 20 nov. 2019.

CHARMAZ, K. **Constructing Grounded Theory**: A practical Guide Through Qualitative Analysis. London: SAGE, 2006.

CHIAVENATO, I. **Princípios da Administração**: O essencial em teoria geral da administração. Barueri: Manole, 2012.

CIAN, L.; CERVAI, S. Under the reputation umbrella: An integrative and multidisciplinary review for corporate image, projected image, construed image, organizational identity, and organizational culture. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 19, n. 2, p. 182–199, 2014. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-10-2011-0055>

CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO (Brasil). **Censo dos Arquitetos e Urbanistas do Brasil**: 2012. Brasília, DF, 2013. Disponível em: <http://www.caubr.gov.br/censo/resource/site/pdf/nacional/Censo-CAU-Brasil.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2020.

CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO (Brasil). **Pesquisa CAU/BR Datafolha**. Brasília: CAU/BR, 2015. Disponível em: <https://www.caubr.gov.br/pesquisa2015/>. Acesso em: em 26 de maio de 2019.

CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO (Brasil). **Censo dos Arquitetos e Urbanistas do Brasil**: 2020. Brasília, DF, 2021. Disponível em: <https://caubr.gov.br/censo2020/>. Acesso em: 10 jan. 2022.

CORREA, G. R. Projetos de arquitetura: a aprendizagem cotidiana em escritórios e a relação com a gestão. **Gestão de Tecnologia de Projetos**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 63-87, jan./jun. 2014. <http://dx.doi.org/10.11606/gtp.v9i1.89992>

CRESWELL, J. W.; POTTH. C. N. **Qualitative inquiry & research design**: choosing among five approaches. 4th ed. Thousand Oaks: SAGE, 2018.

CUFF, D. Introduction: Architecture's Double-Bind. In: CRYSLER, C. G.; CAIRNS, S.; HEYNEN, H. (ed.). **The SAGE handbook of architectural theory**. London: SAGE, 2012. p. 385–393.

DEFINITIONS of marketing. [S. l.]: American Marketing Association, 2022. Disponível em: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>. Acesso em: 10 jun. 2022.

DORST, K. The Core of 'Design Thinking' and Its Application. **Design Studies**, v. 32, n. 6, p. 521–532, Nov. 2011. <https://doi.org/10.1016/j.destud.2011.07.006>.

ELHARIDY, A. M.; NICHOLSON, B.; SCAPENS, R. W. Using grounded theory in interpretive management accounting research. **Qualitative Research in Accounting & Management**, v. 5, n. 2, p. 139-155, June 2008. <https://doi.org/10.1108/11766090810888935>

EMMITT, S. **Design management for architects**. 2nd ed. Hoboken: Wiley, 2014.

ERAUT, M. Developing professional knowledge and competence. London: Falmer Press, 2003.

FLICK, U.; KARDORFF, E.; STEINKE, I. (ed.). **A Companion to Qualitative Research**. Translated by: Bryan Jenner. London: Sage Publications, 2004. p. 143-247.

FLICK, U. **An introduction to qualitative research**. 4th ed. Los Angeles: Sage Publications, 2009.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa**: um guia prático para iniciantes. Tradução: Magda Lopes. Porto Alegre: Penso, 2013.

FRAMPTON, K. Reflections on the autonomy of architecture: a critique of

contemporary production. *In*: GHIRARDO, D. (ed.). **Out of site**: a social criticism of architecture. Seattle: Bay Press, 1991. p. 17-26.

FRAMPTON, K. **História crítica da arquitetura moderna**. Tradução: Jefferson Luiz Camargo. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

GANDINI, A. Digital Work: Self-Branding and Social Capital in the Freelance Knowledge Economy. **Marketing Theory**, v. 16, n. 1, p. 123–141, Mar. 2016.
<https://doi.org/10.1177/1470593115607942>

GIOIA, D. A.; SCHULTZ, M.; CORLEY, K. G. Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. **The Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 63-81, Jan. 2000.
<https://doi.org/10.2307/259263>

GUMMESSON, E. Qualitative research in marketing: Road-map for a wilderness of complexity and unpredictability. **European Journal of Marketing**, v. 39, n. 3/4, p. 309-327, 2005. <https://doi.org/10.1108/03090560510581791>.

GURD, B. Remaining consistent with method? An analysis of grounded theory research in accounting. **Qualitative Research in Accounting & Management**, v. 5, n. 2, p. 122-138, jun. 2008. <https://doi.org/10.1108/11766090810888926>

HARVEY, D. **Condição Pós Moderna**. 17 ed. São Paulo: Edições Loyola, 2008.

HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. Relations between organizational culture, identity and image. **European Journal of Marketing**, v. 31, n. 5/6, p. 356–365, 1997.
<https://doi.org/10.1108/eb060636>

HEMPHILL, T. A. The Innovation Governance Dilemma: Alternatives to the Precautionary Principle. **Technology in Society**, v. 63, Nov. 2020, p. 1-9.
<https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101381>

HEYLIGHEN, A; DONG, A. To Empathise or Not to Empathise? Empathy and Its Limits in Design. **Design Studies**, v. 65, p. 107–124, Nov. 2019.
<https://doi.org/10.1016/j.destud.2019.10.007>

HILL, D. Foreword. *In*: HYDE, R. **Future practice**: conversations from the edge of architecture. New York: Routledge, 2012. p. 7-15.

HIROKI, J. E. A imagem do arquiteto: imaginários, discursos, mitos e representações: o problema da desumanização dos processos projetuais. *In*: COLÓQUIO INTERNACIONAL IMAGINÁRIO: CONSTRUIR E HABITAR A TERRA, 3., 2019, São Paulo. **Atas [...]**. São Paulo: FAU/USP, 2019. Disponível em: <https://sites.usp.br/icht2019/wp-content/uploads/sites/416/2019/07/Book-1-ICHT-2019-16.07.pdf>. Acesso em: 03 dez. 2021. p. 481-495

IMRIE, R.; STREET, E. **Architectural Design and Regulation**. West Sussex, UK: Wiley-Blackwell, 2011.

IMRIE, R.; STREET, E. Autonomy and the socialisation of architects. **The Journal of Architecture**, v. 19, n. 5, p. 723–739, 2014. <https://doi.org/10.1080/13602365.2014.967271>

JOHNSON, P. A. **The theory of architecture: concepts themes & practices**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1994.

KAPP, S.; NOGUEIRA, P.; BALTAZAR, A. P. Arquiteto sempre tem conceito: esse é o problema. *In: PROJETAR*, 4., 2009, São Paulo. **Anais [...]**. [S. l.: s.n.], 2009. Eixo: Proposição. Disponível em: http://www.mom.arq.ufmg.br/mom/01_biblioteca/arquivos/kapp_09_arquiteto_sempre_tem.pdf. Acesso em: 19 dez. 2021.

LA CECLA, F. **Against architecture**. Oakland: PM Press, 2012.

LARSON, M. S. **The Rise of Professionalism: A Sociological Analysis**. (Vol. 233). Berkeley, CA: UC Press, 1977.

LAWSON, B.; PILLING, S. The cost and value of design. **arq: Architectural Research Quarterly**, v. 1, n. 4, p. 82–89, Summer 1996. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/257353491_The_cost_and_value_of_design. Acesso em: 23 dez. 2021.

LIEDTKA, J. Perspective: Linking Design Thinking with Innovation Outcomes through Cognitive Bias Reduction. **Journal of Product Innovation Management**, v. 32, n. 6, Nov. 2015, p. 925–938. <https://doi.org/10.1111/jpim.12163>.

LIMA, J. F. **O que é ser arquiteto – memórias profissionais de Lelé**. Depoimento a Cynara Menezes. Rio de Janeiro: Record, 2004.

LO RICCO, G.; MICHELI, S. **Lo spettacolo dell'architettura: il profilo dell'archistar**. Milano: Bruno Mondadori, 2003.

LÜDERS, C. Field Observation and Ethnography. *In: FLICK, U.; KARDORFF, E.; STEINKE, I. (ed.). A Companion to Qualitative Research*. Translated by: Bryan Jenner. London: Sage Publications, 2004. p. 222-230.

MacDONALD, W. L. Roman architects. *In: KOSTOF, S. The architect: chapters in the history of the profession*. New York: Oxford University Press, 1977. p. 28-58.

MANZONI, B.; CAPORARELLO, L.; SALVEMINI, S. Negli studi di architettura c'è spazio per il manager? Parliamone con professionisti ed esperti di settore. **Economia & Management**, n. 5, 2012. p. 33-46. Disponível em: https://www.sdabocconi.it/upl/entities/attachment/0050.forum2_512.qxd_.pdf. Acesso em: 20 jan. 2022.

MANZONI, B.; CAPORARELLO, L.; SAVIOZZI, F. A. **L'Architetto: Sette sfide manageriali per la crescita professionale**. Milano: Egea, 2014

MARGOTTO, L. Elogio da multiplicidade: notas sobre a imagem do arquiteto e o alcance da profissão. *In: COLÓQUIO INTERNACIONAL IMAGINÁRIO: CONSTRUIR E HABITAR*

A TERRA, 3., 2019, São Paulo. **Atas** [...]. São Paulo: FAU/USP, 2019. Disponível em: <https://sites.usp.br/icht2019/wp-content/uploads/sites/416/2019/07/Book-1-ICHT-2019-16.07.pdf>. Acesso em: 03 dez. 2021. p. 93-99.

McEWEN, I. K. **Vitruvius: writing the body of architecture**. Cambridge, MA: MIT Press, 2003.

MITRACHE, A. Branding and Marketing: An Architect's Perspective. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 62, p. 932–936, Oct. 2012. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.158>

NESTA. **The Creative Enterprise Toolkit: Launch your own successful creative business**. London: Nesta, 2011. v.2. ISBN 978-1-84875-131-6. Disponível em: <https://www.nesta.org.uk/toolkit/creative-enterprise-toolkit/>. Acesso em: 29 nov. 2021.

NICOL, D.; PILLING, S. Architectural education and the profession: preparing for the future. In: NICOL, D.; PILLING, S. (ed.). **Changing architectural education: Towards a new professionalism**. London: Spon Press, 2000. p. 1-26.

NOVELLI, S. Archistar, parola di copyright. In: TRECCANI. [Roma]: Istituto della Enciclopedia Italiana, 3 dic. 2009. Disponível em: https://www.treccani.it/magazine/lingua_italiana/articoli/parole/archistar.html. Acesso em: 27 nov. 2021

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios**. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011.

PARTINGTON, D. Grounded theory. In: PARTINGTON, D. (ed.). **Essential Skills for Management Research**. London: SAGE Publications, 2002. p. 136-157.

PÉREZ-GÓMEZ, A. Questions of representation: the poetic origin of architecture. **arq: Architectural Research Quarterly**, v.9, n. 3-4, p. 217–225, Sept. 2005. <https://doi.org/10.1017/S1359135505000278>

PONZINI, D. The Values of Starchitecture: Commodification of Architectural Design in Contemporary Cities. **Organizational Aesthetics**, v. 3, n. 1, p. 10-18, Jan. 2014. Disponível em: <https://oa.journals.publicknowledgeproject.org/index.php/oa/article/view/33>. Acesso em: 22 dez. 2021.

PRACCHI, A. A arquitetura do Iluminismo: alguns aspectos da ideologia e da prática. **Risco Revista de Pesquisa em Arquitetura e Urbanismo**, n. 17, p. 123-133, jul. 2013. <https://doi.org/10.11606/issn.1984-4506.v0i17p123-133>

PRATT, M. G.; ROCKMANN, K. W.; KAUFMANN J. B. Constructing Professional Identity: The Role of Work and Identity Learning Cycles in the Customization of Identity among Medical Residents. **The Academy of Management Journal**, v. 49, n. 2, p. 235-262, Apr. 2006. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/20159762>. Acesso em: 03 jan. 2022.

ROZESTRATEN, A. S. **A Iconografia do portador do modelo de arquitetura na arte medieval**. 2007. Tese (Doutorado em Arquitetura e Urbanismo) – Faculdade de Arquitetura e

Urbanismo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.
<https://doi.org/10.11606/T.16.2007.tde-20082009-090910>

ROZESTRATEN, A. S. Consideração sobre o papel das representações no processo de projeto arquitetônico. *In: PROJETAR*, 4., 2009, São Paulo. **Anais [...]**. [S. l.: s.n.], 2009. Eixo: Proposição. Disponível em:
https://www.academia.edu/21879517/Considerações_Sobre_o_Papel_Das_Representações_no_Processo_de_Projeto_Arquitetônico. Acesso em: 19 dez. 2021.

SAMUEL, F. **Why architects matter**: Evidencing and communicating the value of architects. New York: Routledge, 2018.

SCOLERE, L. Brand Yourself, Design Your Future: Portfolio-Building in the Social Media Age. **New Media & Society**, v. 21, n. 9, p. 1891–1909, Sept. 2019.
<https://doi.org/10.1177/1461444819833066>

SMITHERAM, J.; KIDD, A. N. On time within an architectural community. **Time & Society**, v. 29, n. 1, p. 5–27, Feb. 2020. <https://doi.org/10.1177/0961463X18820737>

SMYTH, H. Identity and Significance in the Design Team. *In: RICS Cobra*, 2006, London, UK. **Proceedings [...]**. London, UK: RICS Foundation, 2006. Disponível em:
<https://discovery.ucl.ac.uk/id/eprint/2278/>. Acesso em: 3 jan. 2022.

STARCHITECT. *In: LEXICO.com*, Oxford English and Spanish Dictionary, Synonyms, and Spanish to English Translator. [S. l.]: Oxford University Press, 2021a. Disponível em:
<https://www.lexico.com/en/definition/starchitect>. Acesso em: 27 nov. 2021

STARCHITECT. *In: POTTER, L.; MAXWELL, K.; CAREY, S.; NICHOLLS, D.; RUNDELL, M. (ed.)*. Macmillan dictionary. [S. l.]: Macmillan Education Limited, 2021b. Disponível em: <https://www.macmillandictionary.com/us/dictionary/american/starchitect>. Acesso em: 27 nov. 2021

STEVENS, G. **O Círculo Privilegiado**: fundamentos sociais da distinção arquitetônica. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2003.

THE ARCHITECT. Direção: Jonathan Parker. Produção: Catherine DiNapoli, Doug DuMas, Tony Grazia, Jonathan Parker, Patrick Peach, Lars Ulrich. Intérpretes: Parker Posey, James Frain, John Carroll Lynch, Eric McCormack, Pamela Reed, John Aylward *et al.* Everett: Parker Film Company, 2016. (81 min).

THE FOUNTAINHEAD. Direção: King Vidor. Produção: Henry Blanke. Intérpretes: Gary Cooper, Patricia Neal, Raymond Massey, Kent Smith, Robert Douglas. [S. l.]: Warner Bros, 1949. (114 min).

THORNBERG, R.; CHARMAZ, K. Grounded Theory and Theoretical Coding. *In: FLICK, U. (ed.)*. **The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis**. London: SAGE, 2014. p. 153-169.

TILL, J. **Architecture depends**. Cambridge, MA: MIT Press, 2009.

TREVISAN, R. M. **Planos de negócios em arquitetura e urbanismo**: fatores críticos para seu planejamento. Tese (Doutorado em Arquitetura e Urbanismo) – Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2020.
<https://doi.org/10.11606/T.16.2020.tde-26032021-155257>

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 [...]**. Londrina: ANTAC, 2018. p. 2374-2378 Disponível em:
<https://drive.google.com/file/d/1EOFjTvkXL7aqqK9y5wqPamRSLsa3D-1V/view>. Acesso em: 11 nov. 2021.

TREVISAN, R. M.; BARROS, G.; ONO, R. Segmentação na atuação das empresas de arquitetura no município de São Paulo. *In*: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE QUALIDADE DO PROJETO NO AMBIENTE CONSTRUÍDO, 6., 2019, Uberlândia. **Anais [...]** Uberlândia: PPGAU/FAUeD/UFU, 2019. p. 222-230. <https://doi.org/10.14393/sbqp19022>

VAN DER LINDEN, V.; DONG, H.; HEYLIGHEN, A. Architects' Attitudes Towards Users: A Spectrum of Advocating and Envisioning Future Use(rs) in Design. **Ardeth**, n. 2, p. 196–216, Mar. 2018. Disponível em: <https://journals.openedition.org/ardeth/891>. Acesso em: 26 dez. 2021.

VESELY, D. **Architecture in the age of divided representation**: the question of creativity in the shadow of production. Cambridge, MA: MIT Press, 2004.

WARNOCK, C. **Tensions and Challenges in Architectural Practice**. 2019. Master Thesis (Master of Architecture) – Victoria University of Wellington, [Wellington], 2019. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10063/8389>. Acesso em: 03 dez. 2021.

WHITAKER, J. S. Perspectivas e desafios para o jovem arquiteto no Brasil. Qual o papel da profissão?. **Arquitextos**, São Paulo, ano 12, n. 133.07, Vitruvius, jul. 2011. Disponível em: <http://www.vitruvius.com.br/revistas/read/arquitextos/12.133/3950>. Acesso em: 07 jan. 2022.

WILTON-ELY, J. *In*: KOSTOF, S. **The architect**: chapters in the history of the profession. New York: Oxford University Press, 1977. p. 180-208.

WINCH, G.; SCHNEIDER, E. The strategic management of architectural practice. **Construction Management and Economics**, v. 11, n. 6, 1993. p. 467-473.
<https://doi.org/10.1080/01446199300000052>

WISCOMBE, T. Emergent Models of Architectural Practice. **Perspecta**, The MIT Press, v. 38, p. 57–68, Jan. 2006. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/40482417>. Acesso em: 22 dez. 2021.

APÊNDICE A – *E-mail* convite para participação na pesquisa

Olá [*CONVIDADO*], tudo bem?

Estamos convidando você a participar de um estudo científico cujo título é:

“Estudo da relação entre imagem e identidade profissional na arquitetura”

Este estudo tem o **objetivo** de entender melhor como o profissional da arquitetura é visto tanto pelo seu público quanto pelos próprios arquitetos.

A partir dos **resultados**, esperamos aproximar os serviços oferecidos pelos arquitetos com as demandas dos seus clientes, melhorando tanto a profissão da arquitetura quanto os resultados entregues aos clientes.

Esta pesquisa está sob a orientação do Prof. Dr. Gil Barros, do Programa de Pós-Graduação do Departamento de Tecnologia da Arquitetura da Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo (FAU-USP) e é conduzida exclusivamente por mim, Arq. Renata Iarussi, mestranda nesta mesma instituição.

Arquitetos e clientes que participarem desta pesquisa colaborarão com o avanço do conhecimento na área da arquitetura e no aprimoramento da atuação do profissional e, conseqüentemente, beneficiarão a sociedade como um todo. Em particular, esperamos que com a pesquisa os arquitetos consigam entregar produtos melhores e mais baratos.

É importante ressaltar que as identidades dos participantes permanecerão sob sigilo, garantindo a liberdade de todos em seus comentários e observações.

Em breve entrarei em contato para confirmar sua participação. Caso deseje mais informações, estarei à disposição para eventuais esclarecimentos.

Cordialmente,

Renata Iarussi
Mestranda | FAU-USP
Departamento de Tecnologia da Arquitetura
e-mail: renataiarussi@usp.br

APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ARQUITETURA E URBANISMO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO

Título da Pesquisa:

Estudo da relação entre imagem e identidade profissional na arquitetura

PESQUISADORA: **Renata Iarussi** (Mestranda - Nº USP 10141880)

E-mail: renataiarussi@usp.br

ORIENTADOR: **Prof. Dr. Gil Barros**

Departamento de Tecnologia da Arquitetura

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

O Sr. (a) _____ está sendo convidado (a) como voluntário (a) a participar da **pesquisa** “Estudo da relação entre imagem e identidade profissional na arquitetura”. O **objetivo** deste estudo é compreender melhor a imagem deste profissional, tanto pelo ponto de vista destes profissionais quanto por seus clientes. A partir dos resultados obtidos, espera-se fomentar o desenvolvimento de estratégias capazes de direcionar a atuação de escritórios de arquitetura, de maneira a ampliar o acesso a seus serviços à sociedade, beneficiando-a como um todo.

Para este estudo adotaremos os seguintes **procedimentos**:

Serão levantados dados referentes a critérios utilizados para contratar serviços profissionais de arquitetura, considerando os dois pontos de vista descritos. Os dados serão obtidos por meio de entrevistas individuais com estes públicos.

As **entrevistas individuais** serão **agendadas**. Serão realizadas por meio não presencial utilizando-se da internet em plataforma a ser definida pelos pesquisadores e informada previamente ao participante. Serão feitas algumas perguntas e será apresentada uma lista de expressões ligadas à contratação de serviços de arquitetura para sua priorização. O entrevistador (pesquisador) terá liberdade para introduzir e aprofundar questionamentos referentes às escolhas feitas pelo participante ao longo da entrevista. As entrevistas serão gravadas em vídeo tendo como única finalidade sua posterior análise, e poderão ser acessadas apenas pela pesquisadora e pelo orientador da pesquisa.

O pesquisador irá tratar a **identidade** do participante com padrões profissionais de **sigilo**. Para este estudo o participante não terá nenhum custo, nem receberá qualquer reembolso ou vantagem financeira.

A pesquisa poderá oferecer **riscos e desconfortos mínimos** aos participantes, como sentimento de arrependimento ou constrangimento. O participante estará livre para recusar-se a participar ou mesmo retirar seu consentimento, bem como **interromper** a participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que é atendido pelo pesquisador.

Como **benefício**, esta pesquisa busca tornar o **serviço profissional** do arquiteto mais adequado às necessidades e expectativas dos usuários, beneficiando diretamente os **clientes** que os contratam. Com o aprimoramento da adequabilidade dos serviços, vislumbra-se a possibilidade de aumento da quantidade de pessoas que possam confiar e contratar arquitetos, beneficiando a **sociedade** como um todo.

Esta pesquisa (mestrado) ocorrerá dentro do **período** de dois anos tendo seu início em 07 de março de 2019 e sua finalização até 08 de março de 2021.

Os **resultados** da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. O participante não será identificado em nenhuma **publicação** que possa resultar deste estudo.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em **duas vias**, sendo que uma cópia será arquivada pelo pesquisador responsável, e a outra será fornecida ao participante.

Eu, _____, portador do documento de Identidade _____ fui informado (a) dos objetivos deste estudo, de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim eu desejar.

Declaro que **concordo** em participar desse estudo. Recebi uma cópia deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

São Paulo, _____ de _____ de 2020.

Assinatura do **Participante**

Nome:
E-mail:
Fone:

Assinatura do **Pesquisador**

Nome: Renata Iarussi
E-mail: renataiarussi@usp.br
Fone: (11) 995-306-390

Orientador: Prof. Dr. Gil Garcia de Barros

E-mail: gil.barros@usp.br
Fone: (11) 3091-4643

APÊNDICE C – Roteiro de entrevista – arquiteto e cliente

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ARQUITETURA E URBANISMO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO

Título da Pesquisa:

Estudo da relação entre imagem e identidade profissional na arquitetura

PESQUISADORA: **Renata Iarussi** (Mestranda - N° USP 10141880)

E-mail: renataiarussi@usp.br

ORIENTADOR: **Prof. Dr. Gil Barros**

Departamento de Tecnologia da Arquitetura

ROTEIROS DE ENTREVISTA

1 CLIENTES

1.1 Dados Iniciais:

1.1.1 Data:

1.1.2 Horário:

1.1.3 *Link* da gravação:

1.1.4 Forma de registro de dados:

1.1.5 TCLE autorizado pelo entrevistado:

1.1.6 Histórico do contato inicial: [*Exemplo: indicação do Arquiteto Fulano de Tal*]

1.1.7 Observações:

1.2 Dados do Entrevistado:

1.2.1 Nome:

1.2.2 Telefone:

1.2.3 E-mail:

1.2.4 Nível de escolaridade:

1.2.5 Profissão:

1.2.6 Já contratou arquiteto para realizar reforma alguma vez?

1.2.7 Em caso afirmativo, quantas vezes? Qual foi a última vez?

1.3 Entrevista com cliente

1.3.1 AGRADECIMENTO

Primeiramente, gostaria de agradecer a disponibilidade do Sr (a). ENTREVISTADO (A) em participar da entrevista.

1.3.2 SEQUÊNCIA

- Apresentação pessoal da pesquisadora
- Apresentar a sequência que será seguida
- Informar a duração prevista da entrevista = 1 hora
- Solicitar a permissão do início da gravação (via Google Meet)
- Formalizar o início da entrevista
 - Identificar o entrevistado - Nome (não pode identificar CLI 1, CLI 2 aqui)
 - Data
 - Horário
- Aquecimento: preenchimento dos dados iniciais/validação do participante– itens 1.1 e 1.2;
- Envio do *link* pelo chat para entrevistado acessar o canvas.
- Pesquisadora: entrar também no *link* do canvas.
- Atividade de interação com o *canvas* (no *Google Slides*):
 - Breve apresentação da plataforma e funcionalidades necessárias ao desenvolvimento da atividade.
 - Solicitar ao participante a elencar valores oriundos do banco fornecido em categorias (prioridades sempre, eventualmente, raramente e nunca importante)
 - Explicar regras de seleção (nº mínimo e nº máximo em cada coluna)
 - Enquanto o participante preenche o canvas, observar especialmente:
 - Locais em que o participante aloca o valor;
 - Alterações que o participante faz;
 - Oferecer esclarecimento quanto ao significado dos valores se necessário;
 - Após finalizar, convidar o participante a acrescentar valores que não se encontram na lista ao canvas (*post-it* cor diferente);
 - Questionar ao final se o participante deseja efetuar alguma modificação;
 - Questionar os motivos das escolhas;
 - Questionar o significado de alguns valores (dúbios) para o participante. Exemplo: PREÇO (alto ou baixo?); COORDENAÇÃO DE FRENTES DE TRABALHO (equipes obra ou equipes em etapa de projeto, incluindo orçamentos de fornecedores?)
- Anunciar a finalização da entrevista
 - Agradecimento
 - Encerramento da gravação

2 ARQUITETOS

2.1 Dados Iniciais:

- 2.1.1 Data:
- 2.1.2 Horário:
- 2.1.3 *Link* da gravação:
- 2.1.4 Forma de registro de dados:
- 2.1.5 TCLE autorizado pelo entrevistado:
- 2.1.6 Histórico do contato inicial: [*Preencher apenas se for indicação de terceiros*]
- 2.1.7 Observações:

2.2 Dados do Escritório:

- 2.2.1 Nome:
- 2.2.2 Endereço:
- 2.2.3 Número de funcionários ou estagiários:
- 2.2.4 Linhas de serviços, qual o seu mercado e sua participação:
- 2.2.5 Perfil de seus clientes:

2.3 Dados do Entrevistado:

- 2.3.1 Nome:
- 2.3.2 Telefone:
- 2.3.3 E-mail:
- 2.3.4 Instituição de formação:
- 2.3.5 Ano de formação:
- 2.3.6 Tempo de atuação como arquiteto:
- 2.3.7 Tempo de atuação como autônomo/microempresário:
- 2.3.8 Escritórios em que trabalhou ou estagiou:
- 2.3.9 Cursos de aperfeiçoamento e instituição (desconsiderando *softwares* de desenho):
- 2.3.10 Para microempresários: Atua na gestão de marketing do escritório em que trabalha?
[*Ex.: decide o que será postado no instagram, o que será divulgado no portfólio, no site, estuda quais perfis de clientes são interessantes para o escritório, quais projetos serão priorizados por questão de visibilidade mais do que por lucro, etc.*]
- 2.3.11 Para autônomos que trabalham em paralelo como funcionários em outro escritório: Verificar se o arquiteto tem como preocupação a gestão da identidade dentro da prática de autônomo.

2.4 Entrevista com Arquiteto:

2.4.1 AGRADECIMENTO

Primeiramente, gostaria de agradecer a disponibilidade do Sr (a). ENTREVISTADO (A) em participar da entrevista.

SEQUÊNCIA

- Apresentação pessoal da pesquisadora
- Apresentar a sequência que será seguida
- Informar a duração prevista da entrevista = 1h30
- Solicitar a permissão do início da gravação (via Google Meet)
- Formalizar o início da entrevista
 - Identificar o entrevistado - Nome (não pode identificar ARQ 1, ARQ 2 aqui)
 - Data
 - Horário
- Aquecimento: preenchimento dos dados iniciais/validação do participante– itens 2.1 e 2.2;
- Envio do *link* pelo chat para entrevistado acessar o canvas;
- Pesquisadora: entrar também no *link* do *canvas*;
- Atividade de interação com o *canvas* (no *Google Slides*):
 - Breve apresentação da plataforma e funcionalidades necessárias ao desenvolvimento da atividade.
 - Solicitar ao participante a elencar valores oriundos do banco fornecido em categorias (prioridades sempre, eventualmente, raramente e nunca importante)
 - Explicar regras de seleção (nº mínimo e nº máximo em cada coluna)
 - Enquanto o participante preenche o *canvas*, observar especialmente:
 - Locais em que o participante aloca o valor;
 - Alterações que o participante faz;
 - Oferecer esclarecimento quanto ao significado dos valores se necessário;
 - Após finalizar, convidar o participante a acrescentar valores que não se encontram na lista ao *canvas* (*post-it* cor diferente);
 - Questionar ao final se o participante deseja efetuar alguma modificação;
 - Questionar os motivos das escolhas;
 - Questionar o significado de alguns valores (dúbios) para o participante, exemplo: PREÇO (alto ou baixo?); COORDENAÇÃO DE FRENTES DE TRABALHO (equipes obra ou equipes em etapa de projeto, incluindo orçamentos de fornecedores?)
- Informar ao arquiteto que a mesma atividade foi realizada previamente com usuários com as mesmas características do público que ele atende;
- Expor características genéricas a respeito desses usuários e confirmar com o arquiteto se faz parte do público por ele atendido; = verificação (não invalida a pesquisa);

- Trazer os valores que vieram do *canvas* do cliente para o *canvas* atual (copiar e colar apenas neste momento);
- Solicitar ao arquiteto inserir ao *canvas* os valores sugeridos pelos usuários (explicar post it origem do cliente);
- Questionar se está satisfeito e finalizar os slides;
- Solicitar ao participante fechar a janela do *canvas* e voltar para janela da entrevista (*Google Meet*);
- Elaborar PDF do *canvas* do ARQ e montar 3 slides com os *canvas*: CLI 1 + ARQ; CLI2 + ARQ, CLI3 + ARQ;
- Mostrar as comparações dos *canvas* preenchidos e deixar o arquiteto apreciar por alguns minutos em silêncio;
- Fazer a comparação dos *canvas*, um por um, solicitando que o arquiteto comente sua opinião sobre os *canvas* preenchidos:
 - O que chama a atenção;
 - Algo que discorda;
 - Algo que acha que faz muito sentido;
 - (EXPLORAR OUTRAS POSSIBILIDADES)
- Anunciar a finalização da entrevista
 - Agradecimento
 - Encerramento da gravação