

O PROCESSO DE BRIEFING EM ESCRITÓRIOS DE PROJETO ARQUITETÔNICO DE PEQUENO PORTE

Karla Cristina Garcia de Carvalho⁽¹⁾; Paulo Roberto Pereira Andery⁽²⁾

(1) Mestre em Construção Civil pela Escola de Engenharia da UFMG, e-mail:

karlabambui@yahoo.com.br

(2) Professor do Departamento de Engenharia de Materiais e Construção da UFMG, e-mail:

pandery@ufmg.br

Resumo

O presente trabalho apresenta um estudo de caso, conduzido em três escritórios de arquitetura de pequeno porte, com o objetivo de analisar o processo de briefing e sua relação com o processo de projeto nessas empresas. O estudo de caso exploratório permitiu verificar que o processo de “Briefing” é, com frequência, feito de maneira pouco padronizada e é interativo, apresentando deficiências na comunicação entre os agentes envolvidos. Isso gera retrabalho e problemas de qualidade nos projetos. Por outro lado, vários escritórios tem se dado conta da necessidade de aprimorar o processo de briefing como condição sine qua non da qualidade do projeto.

Palavras-chave: “Briefing”, processo de projeto, empresas de pequeno porte.

Abstract

The present work points out a case study carried out on three small architectural offices, analyzing the briefing process and its relation with design process. The exploratory case study highlighted that briefing process is often unstructured, with lack of communication between stakeholders, leading to rework and lack of quality assurance. As a positive remark, it was noted that some architects are focusing the improvement of the briefing process, in search for rework reduction and design quality improvement.

Keywords: “Briefing”, design process, small businesses.

1. INTRODUÇÃO

O “Briefing” (Programa de Necessidades), é uma das fases que apresenta importância relevante no processo de projeto como um todo, pois um adequado desenvolvimento do “Briefing” é o que garante que as expectativas dos agentes envolvidos serão atendidas ao longo da atividade de projeto. É nessa fase que se descrevem os problemas e se estabelecem as possíveis restrições para o encaminhamento das soluções durante a etapa de projeto. Sendo assim, nele é especificado o produto a ser desenvolvido, qual seu conceito, para quem se destina e quais seus recursos produtivos.

O tema principal do trabalho é o “Briefing” e o processo de projeto em pequenos escritórios de arquitetura. Embora o tema tenha já tido estudo no âmbito acadêmico, são poucos os trabalhos que enfocam o processo de “Briefing” nestas pequenas empresas e particularmente em cidades menores, onde os empreendimentos são em geral de menor porte, muitas vezes edificações residenciais unifamiliares ou edificações corporativas de menor complexidade.

Nesse contexto, o trabalho apresenta alguns resultados de um estudo de caso conduzido em três escritórios de arquitetura, de pequeno porte, analisando o processo de briefing no contexto do processo de projeto

2. REVISAO BIBLIOGRAFICA

A literatura tem destacado a importância da definição funcional, da comunicação, da dinâmica de equipes, cultura, ética, decisão e teoria organizacional; além de quadros de gestão técnica, das mudanças, do conhecimento, do valor, do conflito de risco e gestão de instalações que se entrelaçarem com o processo (BARRETT et al., 1999).

O “*Briefing*” é o processo de pesquisa, análise, ordenação de conceitos, especificação, definição e esclarecimento que antecede o problema e muitas vezes acompanha o processo de desenvolvimento de uma solução de projeto em termos de espaço e proposição de material. Além disso, é a documentação que registra as especificações do projeto e serve ao fim de direcionar o processo para a definição de investir, reformar, mudar, ampliar, substituir e consolidar (KELLY et al., 2003a, b). O sucesso de um projeto está diretamente relacionado à realização do processo de um “*Briefing*” completo, claro e objetivo.

O processo deve ser útil, flexível, organizado, sensível ao cliente e às necessidades dos *stakeholders*, proporcionando soluções eficazes, eficientes e inovadoras (KAMARA; ANUMBA, 2001).

Com isso, é importante assegurar a representação adequada das necessidades do cliente, para se evitar distorções no “*Briefing*” e impedir que uma solução influencie nas tomadas de decisão (KELLY et al., 1992). Afinal, o contato entre cliente e projetista serve para que o profissional identifique com clareza a natureza das necessidades do cliente, a abrangência do projeto, os prazos, a verba disponível e todas as informações importantes ao desenvolvimento do trabalho (KELLY et al., 1992).

Segundo Ryd e Malmqvist (2003), a atividade de “*Briefing*” visa ao desenvolvimento de uma abordagem inovadora para capturar os requisitos necessários à feitura de projetos de construção, com a finalidade de superar as restrições do processo de coleta de dados. Tem como objetivo, portanto, desenvolver ferramentas práticas de colaboração que apoiem e facilitem a compreensão e aplicação dos requisitos do cliente, criando um processo inovador. Essas ferramentas ajudam a reduzir incertezas e problemas futuros por causa de questões que afetam o ciclo de vida de uma edificação (RYD; MALMQVIST, 2003).

Para a melhoria da prática do “*Briefing*”, é importante perceber que os arquitetos não produzem um bom projeto quando os clientes não são claros sobre o que querem. Com isso, esses profissionais procuram elaborar roteiros com questionamentos lógicos a respeito do “*Briefing*”, abordando questões sobre qual a tipologia do empreendimento, o cliente final, o local da obra, prazos, custos e metodologias de trabalho (HEINTZ; OVERGAARD, 2007).

Nele é especificado o produto a ser desenvolvido, qual o seu conceito, para quem se destina e quais os seus recursos produtivos. Esse instrumento, é guiado por duas diretrizes:

- a) Deve ser resumido, preciso e completo, facilitando o trabalho do projetista, situando os objetivos e metas do cliente;
- b) Deve ser aprovado por quem tem o poder de decisão (cliente), para que não seja modificado no decorrer do processo de projeto, garantindo, pois, uma base segura para o mesmo (VAN DER VOORDT; VAN WEGEN, 2005).

Outras abordagens consideram o “*Briefing*” como um documento “vivo” e dinâmico que se desenvolve de forma interativa a partir de uma série de etapas. A atividade de “*Briefing*” é considerada uma atividade contínua que evolui durante o processo de projeto (BARRETT et al., 1996; KAMARA, 1999). Essa abordagem é enfatizada por Barrett e Stanley (1999), que definem o processo de “*Briefing*” como o processo em execução em todo o projeto de

construção, o que significa que as exigências do cliente são progressivamente capturadas e traduzidas.

Devido a multiplicidade de formas para os processos de coleta de informação (BLYTH; WORTHINGTON, 2001; CHERRY, 1999), essas práticas resultam em uma variedade de documentos contendo informações e procedimentos.

Com isto, uma prática que está sendo utilizada e obtém resultados positivos é a realização de análise de oportunidades entre o “*Briefing*” preliminar e o complementar. Isso possibilita à equipe de projetos conhecer melhor o mercado e seu cliente, o que contribui na formulação final do conjunto de ideias que formam o “*Briefing*”.

Como complemento, pode-se destacar também o “*Briefing*” estático, o dinâmico e o estratégico, visto que, segundo Svetoft (2006), pode ser difícil manter um processo dinâmico “vivo” quando uma série de normas e leis controla os papéis dos agentes envolvidos no processo de projeto, bem como regula suas responsabilidades para com o mesmo.

Alguns princípios sobre o desenvolvimento inâmico de “*Briefing*” foram identificados na pesquisa de Svetoft (2006). Entre eles, destacam-se:

- a) O processo de “*Briefing*” deve ser considerado como um processo em curso e se estende por todo o projeto, além do fato de que deve responder de forma inovadora às novas exigências do cliente. Deve, ainda, atender às adaptações e lidar com as mudanças de regulamentação, de modo a explorar oportunidades de negócios e agregar valor ao projeto.
- b) O programa do projeto deve ser considerado como um documento vivo, que precisa ser continuamente desenvolvido ao longo do ciclo de vida do projeto.
- c) Um sistema para gerenciar as atividades de “*Briefing*” é necessário. Esse sistema deve responder à equipe de uma forma que agregue valor e elimine o esforço desnecessário para alcançar a satisfação do cliente, e permitir o gerenciamento dos pedidos de alteração do projeto, de modo a potencializar o alcance da satisfação pelo contratante dos serviços de projeto.

As equipes de profissionais tendem a cumprir os requisitos dos usuários e discuti-los em seguida para conseguirem traduzi-los em desenhos e projetos. Porém, envolver demasiadamente o usuário no processo de projeto levanta questões sobre as relações que envolvem funções, poder, conhecimento, competência e quem é o responsável pelas decisões (MACEDO, 2007). Sendo assim, alguns autores relatam que arquitetos e profissionais que conduzem o “*Briefing*” precisam estar mais bem informados sobre como conduzir uma discussão a fim de captar as necessidades dos clientes, induzindo respostas em função de sua experiência prévia.

Todavia, não há regras estabelecidas para se redigir um “*Briefing*”. O mais importante é tratá-lo como um documento, certificando-se de que um cliente e a equipe de projeto estão de acordo com o mesmo. Com isso, evita-se a perda de informações, além de, por meio dessa medida, serem obstados desvios no projeto final (KELLY et al, 1992).

O formato e o conteúdo dos documentos de “*Briefing*”, segundo os arquitetos, seriam ideais se fossem simples e compreensíveis, mostrando as distinções entre os requisitos de importância primária e secundária (KELLY, 1992).

Nota-se, além disso, que a falta de padronização do documento de “*Briefing*” é um grande problema. Na percepção dos profissionais, as necessidades estratégicas (ambições do cliente) são ignoradas pela sobrecarga de especificações técnicas (KELLY, 1992).

Um ponto importante segundo é que documentos de “*Briefing*” podem ser melhorados não somente mediante a análise dos requisitos técnicos dos espaços referidos, mas também a investigação instaurada sobre a desejada sensação desses espaços e sobre as atividades realizadas, levando em consideração o indivíduo e os espaços elaborados em projeto como um todo. No entanto, o “*Briefing*” ainda é considerado como um ponto fraco no desenvolvimento do produto (BARRETT; HUDSON; STANLEY, 1999).

Segundo Barret, Hudson e Stanley (1999), um dos problemas recorrentes é que o arquiteto começa a desenvolver o produto muito cedo, com poucas informações sobre os requisitos dos clientes. Outra questão é o fato de que a maioria dos profissionais desenvolve Programas de Necessidades a partir de suas experiências, fazendo com que esses programas se desenvolvam apenas sob o viés do profissional que o desenvolveu.

Na maioria dos projetos, os arquitetos desenvolvem o “*Briefing*” com base em entrevistas com os utilizadores finais, além das discussões com os gestores dos recursos e agregação de conhecimentos provenientes de peritos externos (construtores) (CHERRY, 1999; BROWN, 2001). E por vezes procuram informações adicionais junto a seus clientes, e isso se traduz em uma duplicação do esforço que já tenha sido feito para a confecção do “*Briefing*” (HEINTZ; OVERGAARD, 2007).

Além disso, o conteúdo do instrumento nem sempre é realista, como se dá, por exemplo, na situação em que não coincida com o orçamento do cliente. Em tais casos, um diálogo direto entre arquiteto e cliente é absolutamente necessário (RYD, 2003).

3. METODOLOGIA

Neste tópico, serão explicados como a observação direta, as entrevistas e a análise de documentos foram utilizadas para o desenvolvimento deste trabalho.

A observação direta registra situações de interação entre agentes do processo, bem como cuida de viabilizar o registro de dificuldades e problemas que emergem das interações, além de tornar viável desvelar possíveis origens destes.

As entrevistas ampliam a compreensão do processo e levantam informações de eventuais causas dos problemas e dificuldades decorrentes de todo o processo de projeto, do gerenciamento dos projetos e principalmente da atividade de “*Briefing*”.

O questionário aplicado sistematiza a descrição e a identificação do conjunto pesquisado. Em relação a esse questionário, Yin (2003) alerta para a dificuldade de sua confecção, pois pode gerar um documento “volumoso e de difícil leitura”.

A pesquisa com o caráter qualitativo fundamenta-se no trabalho de campo e na análise dos documentos. Apesar de questionar com base em “qual”, “como” e “por quê”, com o escopo de identificar os aspectos gerais do problema em questão, o estudo fica aquém de ser denominado “estudo de caso”, pois não utiliza diversos métodos de investigação simultaneamente sobre o fenômeno estudado (YIN, 2003).

De forma resumida, pode-se dizer que não se torna necessária a quantificação da observação direta para a complementação dos resultados na análise de dados.

A posição do pesquisador, nesse caso, foi passiva e teve o objetivo somente de registrar com fidelidade os acontecimentos do contexto e comentários dos agentes envolvidos na pesquisa.

O estudo de caso objetiva a complementação das informações provenientes dos documentos e da revisão bibliográfica. A entrevista é semiestruturada, pois conta com questionário que

caracteriza as empresas entrevistadas e suas metodologias de trabalho, focando a atividade de “*Briefing*”.

Foi observada a rotina de trabalho de algumas empresas estudadas durante um período parcial nas fases iniciais do processo de projeto (Entrevista Inicial com o cliente e a Concepção de projeto). O período foi caracterizado como etapa inicial.

A observação pode ser caracterizada como não estruturada, desenvolvida em contexto real, com o objetivo de alcançar um registro fiel dos fatos ocorridos.

As informações coletadas nas entrevistas enriquecem a fonte bibliográfica, pois a oralidade das entrevistas e debates mostra de forma clara as inseguranças, os problemas e as vantagens enfrentados na atividade de “*Briefing*”.

As empresas participantes do estudo inicial foram escolhidas com base nos seguintes critérios: porte e nicho de mercado.

4. ASPECTOS DO BRIEFING E DO PROCESSO DE PROJETO

Procurou-se, neste estudo, selecionar empresas de pequeno porte de projeto de arquitetura, assim qualificadas pelo SEBRAE e com nicho de mercado voltado para o ramo residencial, ainda que as empresas possam também atuar em outros setores. Ademais, como foco da pesquisa, a análise junto a essas empresas foi particularmente voltada para o intuito de conhecer seu processo de “*Briefing*” (Programa de Necessidades) e perceber como esse instrumento é encarado dentro da empresa, no momento da projeção.

As empresas estudadas são empresas de pequeno porte de projeto de arquitetura, e em sua maioria realizam projetos residenciais, comerciais e institucionais. Algumas dedicam-se também ao Gerenciamento de Obras, ao passo que outras somente trabalham com a confecção dos projetos solicitados pelos clientes.

Apesar de que os estudos de caso não pretendem fornecer uma interpretação que se estenda a um universo maior de empresas de projeto, cabe sugerir a possibilidade, que precisará de posteriores estudos para ser confirmada, de que as empresas estudadas sejam, em parte, representativas de um número significativo de empresas de pequeno porte de arquitetura, e de como atuam seus profissionais, como interagem com o mercado e desenvolvem o processo de projeto.

Os clientes desses escritórios são bastante diversificados. Na sua maior parte, eles contratam projetos para residências unifamiliares; no entanto, alguns escritórios desenvolvem também, como comentado acima, o gerenciamento de obras e acompanhamento das mesmas.

Essas empresas possuem um quadro reduzido de profissionais, porém com estrutura hierárquica definida.

Três quadros comparativos mostram as principais características das empresas que foram objeto do estudo de caso e são apresentados na sequência (QUADROS1,2,3). E as informações são comentadas ao longo da análise que é feita sobre cada empresa.

Quadro 1 – Características das empresas.

Empresa	Localização e ano	Tipo de projetos	Clientes	Equipe	Área de atuação
A	Itaúna-MG 2005	Arquitetônico residencial.	Pessoa Física.	Arquiteta titular e arquiteta contratada.	Projetos arquitetônicos e gerenciamento de obras.
B	Abaeté-MG Década 90	Arquitetônico residencial, comercial e institucional.	Pessoa Física.	Arquiteto sócio majoritário, arquiteta sócia minoritária, estagiários e secretária.	Projetos arquitetônicos e acompanhamento de obras.
C	BambuÍ-MG 2008	Arquitetônico residencial, comercial, institucional e instalações.	Pessoa Física.	Arquiteta titular.	Projetos arquitetônicos.

O processo de projeto nas três empresas estudadas é feito de forma simplificada e sem modelos formais, pois os membros da equipe conhecem suas tarefas e em quais etapas participam, ficando a cargo das arquitetas distribuir as atividades e estipular as metas, conforme exemplificado no quadro 2.

Essas metas se referem à quantificação do tempo que será gasto para a concepção e confecção dos projetos, quais as atividades que compõem o processo de projeto e como a equipe deverá se comportar quanto à tomada de decisões de projeto.

Quadro 2 – Caracterização do processo de projeto por empresa.

Processo de projeto	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Sistema de gestão não-formalizado.	X	X	X
Processo de projeto: informal.	X	X	X
Atuam no gerenciamento de obras	X	-	-
Acompanhamento de obras.	X	X	-
Atividades padronizadas.	-	X	-
Parcerias para projetos complementares.	X	X	X
Sistema colaborativo de compartilhamento de informações.	-	-	-

Quanto à atividade de “Briefing” nos escritórios estudados, em geral, a mesma é realizada em duas etapas: uma antes da concepção do projeto e outra após o anteprojeto. Isso é feito no

intuito de se promoverem adequações precisas e o refinamento das ideias junto ao cliente. As modificações que surgem são registradas somente nas pranchas de desenho técnico apresentadas aos clientes, e são controladas a partir das revisões de projeto.

Essa fase não é concluída antes de se iniciar a concepção de projetos, pois conta com informações que são repassadas a todo o momento, em todas as fases de projeto, podendo ser isso denominado como “*Briefing* Dinâmico”, segundo a literatura estudada. Como se pode notar, esse é um processo contínuo que interage com o desenvolvimento do projeto. A fase de “*Briefing*” é caracterizada por empresa mediante ao quadro 3 exposto a seguir.

Quadro 3 – Caracterização do processo de “*Briefing*” por empresa.

Processo de “ <i>Briefing</i> ”	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Reuniões com os clientes conduzidas pelos arquitetos titulares.	X	X	X
Utilização de documentos de “ <i>Briefing</i> ”.	X	X	X
Arquivamento dos documentos de “ <i>Briefing</i> ”.	X	-	X
Média de 3 reuniões com o cliente.	X	X	X
Visitas aos locais da obra.	X	X	X
Cliente fornece documentações referentes ao terreno e edificação.	X	X	X
Concepção ocorre em conjunto com a equipe de projeto.	X	X	-
Atividades gráficas feitas por estagiários.	X	X	-
Acréscimo de informações por telefone, fax e e-mail.	X	X	X
Análise de documentos legais.	X	X	X
Contato direto com equipe de projetos complementares.	X	X	X
Formalidade nos documentos de “ <i>Briefing</i> ”.	X	-	-
“ <i>Briefing</i> ” completo antes da concepção.	-	-	-
Utilização de contrato de prestação de serviços	X	X	X

Apesar de serem escritórios distintos, todos de pequeno porte e focados sobretudo no projeto de residências unifamiliares ou edifícios corporativos, nota-se uma grande semelhança entre os aspectos do processo de projeto e da realização do briefing.

Chama a atenção o fato de que em geral, em uma reunião inicial, com roteiros não previamente definidos, são definidos os requisitos de projeto. A partir daí é feita a concepção, e, em uma segunda reunião, apresenta-se um anteprojeto, que, no entender dos profissionais, valida indiretamente o processo de briefing. Ou seja, o programa de necessidades não é validado pelos clientes, que interagem com os arquitetos apenas para aprovarem ou não as versões iniciais dos projetos.

Nesse contexto, é comum a ocorrência de retrabalho ou a própria reformulação do conceito do projeto, pela ausência de mecanismos que permitam compreender mais profundamente os requisitos dos clientes.

Por outro lado, uma certa simplicidade na tipologia das edificações e a proximidade entre os arquitetos e os clientes permitem que definições de projeto sejam assumidas de maneira mais dinâmica e interativa.

Nota-se ainda uma preocupação crescente com a implementação de controles da documentação de projeto e com aspectos legais e contratuais.

Nota-se que as empresas são unânimes ao afirmar a necessidade de serem criados alguns roteiros básicos que tornem a atividade de coleta inicial (parte dos requisitos de entrada dos projetos) mais completa e consistente, minimizando as modificações de projeto decorrentes da falta de dados nas etapas iniciais.

A quantidade de dados também é um ponto mencionado por todos os profissionais, pois eles alegam que faltam dados para que o projeto seja concebido de forma eficaz, a fim de que seja evitada a possibilidade de revisões iniciais assim que o anteprojeto é apresentado.

Quanto à relação com os clientes que foram mencionados no trabalho, o problema detectado tem origem na falta de objetividade que o cliente apresenta ao lançar os primeiros dados para o arquiteto.

Todos os profissionais envolvidos na pesquisa têm consciência de que um “*Briefing*” mal executado gera erros de conceito e resulta em estudos equivocados que não atendem às necessidades dos clientes.

A padronização dos documentos e formulários de “*Briefing*” pode ser um suporte para que os profissionais conduzam as reuniões de forma padronizada e com objetividade quanto à coleta de informações junto aos clientes. Analisando os documentos de “*Briefing*” existentes nas empresas estudadas, percebe-se que todos necessitam de revisões quanto à quantidade e qualidade dos dados coletados.

4. CONCLUSÃO

O presente trabalho apresentou, de maneira sintética, uma revisão da literatura sobre o processo de briefing, e apresentou um estudo de caso, conduzido em três empresas, analisando o processo de briefing em escritórios de pequeno porte.

Destaca-se que nesses escritórios o processo de projeto - não a atividade projetual em si, de concepção e representação, mas a sequência de atividades em fases, ou seja, o fluxo de trabalho - não é padronizado ou formalizado.

Em geral as definições a respeito de um empreendimento são realizadas em três reuniões com os clientes, sendo que na primeira são captados os requisitos do projeto, e nas subsequentes são validadas as soluções de projeto desenvolvidas.

Essa postura gera retrabalhos e por vezes deficiências na qualidade dos projetos. Por outro lado, a proximidade com os clientes permite que as decisões sobre o projeto sejam tomadas de maneira ágil e dinâmica.

Nota-se ainda uma progressiva preocupação por parte dos arquitetos no sentido de melhorar o processo de briefing, também do ponto de vista de documentar e estabelecer roteiros para o processo.

REFERÊNCIAS

BARRET, Richard. **Libertando a alma da empresa**: como transformar a organização numa entidade viva. São Paulo: Cultrix, 1999.

- BARRET, P.S; HUDSON, J.; STANLEY, C. **Good practice in Briefing**: The limits of rationality. Research Centre for the Built and Human Environment, UK: University of Salford, 1999.
- BLYTH, A.; WORTHINGTON, J. **Managing the Brief for Better Design**. Londres: Spon Press, 2001.
- BROWN, S. A. **Communication in the Design Process**, Londres: E. & FN. Spon, 2001.
- CHERRY, E. **Programming for design**: from theory to practice. New York: John Willey & Sons Inc., 1999.
- HEINTZ, J.L; OVERGAARD, F. **A comparative study of architects' use of briefing documents interim report**. Holanda, Denmark 2007. CIB World Building Congress.
- KAMARA, J.M.; ANUMBA, C.J. A critical appraisal of the briefing process in construction, **Journal of Construction Research**, 2001 v. 2, n. 1.
- KELLY, J. et al. A framework for using value management in the briefing process to create better project briefs. In: **6th Hong Kong IVM (Institute of Value Management) Conference, Hong Kong Convention and Exhibition Centre**, Hong Kong, November, 2003.
- MACEDO, M.A. **Comunicação em projetos de design**: caso do programa designação. Florianópolis: Universidade do Estado de Santa Catarina, 2007.
- RYD Nina; MALMQVIST Inga. **Client's Tool For Leading Edge Construction And Design Briefing**. Facilities Management Consultants, 2003.
- SVETOLF Ingrid. **The architect's role in the dynamic design process - Possibilities and obstacles**. Halmstad, 2006. International Conference On Adaptable Building Structures.
- RYD Nina; MALMQVIST Inga. **Client's Tool For Leading Edge Construction And Design Briefing**. Facilities Management Consultants, 2003.
- VAN DER VOORDT, D.J.M.; VAN WEGEN, H.B.R. **Architecture in Use**: an Introduction to the Programming, Design and Evaluation of Buildings. Oxford: Architectural Press, 2005.