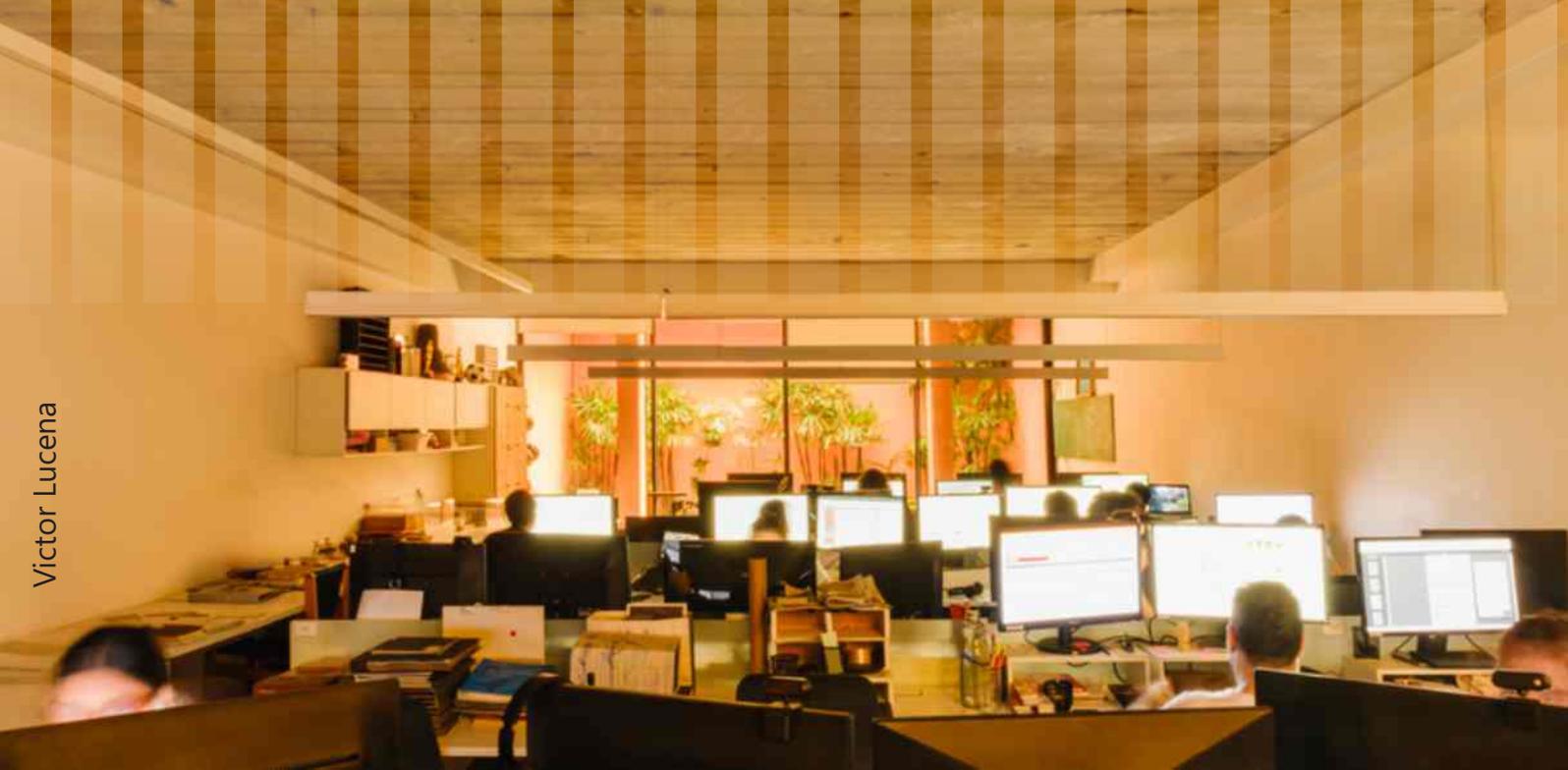




— GUIA ORIENTATIVO —

# **SOBRE CARREIRAS EM ESCRITÓRIOS DE ARQUITETURA E URBANISMO**



## **Guia orientativo sobre Carreiras em Escritórios de Arquitetura e Urbanismo**

Nas primeiras décadas do século XXI, os escritórios de arquitetura se desenvolveram como nunca. O crescimento da indústria da construção, a expansão da infraestrutura do país, o incremento populacional nas áreas urbanas e a maior visibilidade da profissão promovida pela criação do Conselho de Arquitetura e Urbanismo - CAU, proporcionaram aumento de oportunidades de trabalho, o que tem exigido um crescimento significativo do time de colaboradores nos escritórios de arquitetura. Chegando hoje em dia a uma centena de profissionais em muitas empresas e somando a tudo isso o advento do BIM, com seus aspectos tecnológicos e o aumento da responsabilidade na elaboração dos projetos, se torna fundamental pensar em diretrizes comuns para as carreiras dentro dos escritórios.

O trabalho de elaboração de projetos em equipe coloca muitos desafios na gestão dos escritórios, gestão essa não mais possível de ser centralizada em uma figura apenas, mas sim distribuída entre vários gestores. Torna-se necessário, portanto, pensar em uma hierarquia organizacional, definida pelas capacidades, a serem desenvolvidas por cada colaborador, para atribuição de responsabilidades à altura de seu desenvolvimento como profissional.

Este guia elaborado em conjunto por arquitetos e urbanistas de escritórios associados à AsBEA-SP, tem assim por finalidade não encerrar o assunto (por si só complexo e dinâmico com o passar do tempo), mas sim dar diretrizes básicas que ajudem os escritórios a melhorarem sua estrutura resultando em maior qualidade de prestação de serviços para a sociedade e maior clareza das habilidades e responsabilidades de cada um dentro da organização. Ele foi estruturado através de um conjunto de habilidades que vai das mais operacionais àquelas relacionadas a questões comportamentais e de relacionamento interpessoal, com uma gradação desejada para cada estágio de crescimento profissional. As nomenclaturas e as quantidades de cargos adotadas são apenas uma diretriz, que devem ser ajustadas à realidade de cada empresa. Espero que ele ajude cada empresa em sua estrutura organizacional.

**Gustavo Ramalho Mendes Garrido**

Presidente AsBEA-SP

Gestão 2023/2025

## **Colaboração, elaboração e agradecimentos**

- **Anderson Zanutto** - Kröner & Zanutto Arquitetos
- **Carolina Nobre** - FGMF Arquitetos
- **Demetrius Soares** - Perkins&Will
- **Flavia Marcondes** - aflalo/gasperini arquitetos
- **Lara Kaiser** - Perkins&Will
- **Maria Elisa Fernandes** - Königsberger Vannucchi Arquitetos Associados
- **Sheila Cristina Xavier de Borba** - Gerente executiva AsBEA-SP

Produção



## **Por que definir cargos em escritórios de arquitetura e urbanismo?**

Com a evolução tecnológica, a crescente complexidade dos programas de necessidade e o conseqüente crescimento do time de colaboradores, a organização do trabalho se torna uma questão fundamental nos escritórios. Se por um lado temos o constante ingresso de estagiários e recém-formados, com a energia e renovação de ideias que lhes é característica, temos também a experiência técnica e o “jogo de cintura” dos arquitetos mais experientes. Entre estes dois extremos, há uma grande variação de competências e vivências e em diferentes graus de evolução. O desenvolvimento do trabalho de arquitetura e urbanismo depende assim dessa interação entre gerações, na qual experiência e inovação precisam andar juntas em um ambiente que fomente essa sinergia. É justamente nesta questão que se coloca a ideia da definição dos cargos. Ela não tem como objetivo engessar uma forma de trabalhar, até porque a natureza provocativa e mutante da arquitetura não permitiria, mas, para tornar possível a evolução, controle e aprendizado contínuos, visando justamente a constante inovação, a qualidade dos projetos e a longevidade da organização.

A definição de cargos e o mapa de competências servem como ferramentas essenciais para balizar e estruturar as funções dentro de um escritório. Essas definições não apenas facilitam a contratação de profissionais com as habilidades e experiências necessárias, mas também ajudam a posicionar e desenvolver os colaboradores de forma eficaz. Com uma nomenclatura adequada e um mapa de competências bem elaborado, os escritórios podem alinhar melhor as expectativas dos funcionários, melhorar o planejamento de carreira e estabelecer trajetórias profissionais claras.

Além disso, a comunicação e a troca de informações entre escritórios desempenham um papel crucial no fortalecimento das carreiras no mercado de arquitetura. Ao compartilhar melhores práticas e experiências sobre definição de cargos e desenvolvimento profissional, os escritórios podem colaborar para criar um mercado de trabalho mais robusto e coeso. Essa troca não só ajuda na gestão interna e no atendimento às demandas dos profissionais por planos de carreira, mas também promove uma maior transparência e oportunidades de crescimento dentro do setor.

Portanto, a definição clara de cargos e a comunicação eficaz entre escritórios são fundamentais para o desenvolvimento contínuo das carreiras na arquitetura. Elas fornecem as ferramentas necessárias para uma gestão mais eficiente, atendem às expectativas dos profissionais e fortalecem o mercado de arquitetura como um todo.

# Os diferentes tipos de escritórios de arquitetura e urbanismo

O tipo de escritório de arquitetura e urbanismo influencia significativamente sua estrutura e organização. Na época em que se publica este guia, muitos escritórios têm se especializado em algumas áreas de conhecimento que tem origem em demandas da sociedade e do mercado. Compreender como essa especialização afeta a organização interna é essencial para uma gestão eficaz e o desenvolvimento profissional dentro das empresas. Atualmente, as principais especializações incluem:

- 1 - Arquitetura Residencial:** Focada na arquitetura de residências e casas unifamiliares;
- 2 - Reformas e Arquitetura de Interiores:** Envolve a renovação de espaços existentes e projeto de interiores;
- 3 - Arquitetura para Mercado Imobiliário:** Projetos voltados para empreendimentos imobiliários de diferentes tipologias, como residencial, comercial e uso misto;
- 4 - Arquitetura Institucional:** Projeto arquitetônico de edifícios para instituições públicas e privadas, como escolas e hospitais
- 5 - Varejo:** Arquitetura voltada a lojas e estabelecimentos comerciais;
- 6 - Corporativo:** Desenvolvimento de edifícios comerciais e corporativos;
- 7 - Arquitetura Paisagística:** Projetos de espaços de lazer abertos, jardins, praças e parques;
- 8 - Urbanismo:** Planejamento e desenvolvimento de áreas urbanas (novas e existentes), podendo incluir o parcelamento e a organização do uso do solo;
- 9 - Arquitetura Luminotécnica:** Projeto e implementação de sistemas de iluminação;
- 10 - Coordenação e Compatibilização:** Gestão da integração entre diferentes disciplinas do projeto, incluindo a compatibilização entre os projetos complementares;
- 11 - Projetos Complementares:** Desenvolvimento de projetos envolvendo disciplinas complementares, como engenharia, elétrica, hidráulica, ar-condicionado, entre outros;

## **12 - Consultorias diversas:** Serviços de consultoria em áreas específicas da arquitetura

Entender o tipo de especialização do escritório é fundamental para efeito de seu gerenciamento eficiente. Dependendo da área (ou da quantidade de áreas), o escritório pode optar por um time de colaboradores alocados em um único projeto ou um colaborador cuidando de um grupo de projetos, podendo ambos os modelos coexistirem em uma única empresa. Muito embora nos escritórios com as especialidades 1, 2, 7, 9, 11 e 12, cada arquiteto conduza um conjunto de projetos, esta divisão depende especialmente da complexidade destes, pois, como exemplo, uma residência com programa de necessidades complexo e extenso certamente demandará um time alocado para dar conta do trabalho. Outro fato que também necessita ser levado em consideração é a atuação em múltiplas áreas pela empresa, o que demandará de seus gestores uma maior atenção para a organização da equipe, conforme o porte de cada projeto.

Para um escritório em início de atividade, além dos sócios, de início se tem poucos colaboradores, em geral estagiários ou arquitetos juniores. Com o tempo, junto com trabalhos entregues e executados, a equipe vai ganhando maturidade e se torna importante os sócios estabelecerem critérios de avaliação para promover o crescimento dos colaboradores e a seleção de novos membros. Esse guia pode ajudar nestas tarefas, nunca dispensando eventuais consultorias de especialistas em RH, os quais, contudo, precisam ser orientados a respeito das peculiaridades de aptidões descritas neste documento.

À medida que o escritório cresce e passa a contar com, digamos, 10 colaboradores, uma melhor organização da equipe para dar conta das demandas se torna essencial. Recomenda-se a designação de uma pessoa dedicada à coordenação. Estes escritórios em crescimento podem testar alguns modelos organizacionais utilizando as descrições de carreiras propostas neste manual.

A composição dos times internos pode variar bastante em cada empresa, não só por conta das peculiaridades da área de atuação e da complexidade, questões já mencionadas acima, mas especialmente também pelas aptidões de seus integrantes. Dois arquitetos plenos com diferentes aptidões - um com maior conhecimento de modelagem e repertório artístico e outro com maior experiência em soluções construtivas e documentação - podem se complementar em uma equipe para o projeto de uma residência de alto padrão. Um arquiteto sênior e dois plenos com maior aptidão para detalhamento podem constituir uma equipe especializada de desenvolvimento de projetos executivos. Tudo depende dessa tríade de variáveis (especialização, complexidade e aptidões).

Cabe justamente ao gestor portanto entender as implicações das especificidades, avaliar a complexidade de cada projeto e identificar essas aptidões de seus colaboradores para assim compor os times e potencializar a qualidade dos projetos. É uma tarefa contínua e em constante atualização.

É também importante definir um número ideal de colaboradores dentro de cada equipe de forma que o coordenador possa gerir eficazmente as questões cotidianas. Nesse sentido, para cada perfil de escritório pode ser pensado um número máximo de colaboradores por equipe. Em geral, para os serviços de arquitetura, uma equipe com até 5 pessoas costuma ser ideal, mas obviamente também depende da complexidade dos projetos e da experiência e aptidões já conquistadas pelos membros.

Outro caminho, muito comum entre os escritórios, consiste na criação de equipes especializadas em: concepção, estudos de viabilidade, aprovação, projeto executivo, dentre outras. Esta forma costuma funcionar melhor para empresas extremamente especializadas em apenas uma das áreas elencadas acima. Além disso, para além desses modelos, empresas maiores necessitam cargos ou equipes especializadas em outras atividades essenciais, como BIM Manager, prospecção, marketing, em geral sendo (se arquitetos) já em nível sênior, com bagagem de aptidões interpessoais mais desenvolvidas.

Agora que discutimos como a especialização e a estrutura organizacional afetam a operação de um escritório, é fundamental conhecer os papéis e responsabilidades que compõem essas equipes, para garantir uma gestão eficaz.

Com isso, apresentamos a seguir os principais cargos em escritórios de arquitetura.

# Descrições e diretrizes para os principais cargos

## **Arquiteto(a) Júnior**

O(a) Arquiteto(a) Júnior, com pouca experiência profissional, deve apoiar as equipes de projeto em atividades específicas, sendo orientado pelo gestor de projetos. No início, o foco deve ser no desenvolvimento de conhecimentos técnicos da arquitetura. À medida que ganha experiência, o profissional já será capaz de entender e avaliar o impacto de suas ações no projeto como um todo, ampliando gradualmente as suas responsabilidades.

## **Arquiteto(a) Pleno**

O(a) Arquiteto(a) Pleno já possui um bom entendimento do processo projetual e pode ser responsável por projetos de menor complexidade e/ou fases completas de um projeto, sob a supervisão direta do gestor. Embora seja capaz de propor soluções para determinados desafios do projeto, é importante que continue aprimorando suas habilidades técnicas e, idealmente, comece a desenvolver soft skills, como comunicação, apresentação e gestão de tempo.

## **Arquiteto(a) Sênior**

O(a) Arquiteto(a) Sênior atua de forma majoritariamente independente, com mínima supervisão, e tem pleno domínio do processo projetual. Ele é capaz de propor soluções eficazes para desafios técnicos mais complexos e conduzir reuniões com projetistas técnicos e clientes. Além de orientar e ensinar arquitetos menos experientes, o Arquiteto Sênior deve continuar aprimorando suas habilidades técnicas e trabalhar no desenvolvimento de habilidades de liderança para avançar em sua carreira.

## **Arquiteto(a) Coordenador(a)**

O(a) Arquiteto(a) Coordenador(a) é responsável pela gestão de projetos arquitetônicos, sendo a interlocução técnica principal do escritório. Lidera a equipe de desenvolvimento, garantindo a integridade dos conceitos arquitetônicos, bem como e a qualidade técnica e documental dos projetos. Além disso, é responsável pela compatibilização entre a arquitetura e os demais sistemas da edificação. Ao longo de sua carreira, deve continuar aprimorando suas habilidades técnicas e de gestão, buscando inovações no campo da arquitetura e aprimoramento das competências de liderança.

---

Este descritivo serve como uma diretriz para orientar o desenvolvimento de carreira e a estruturação das equipes. No entanto, é importante considerar que outras nomenclaturas e escopos podem ser definidos diferentemente em cada região ou escritório de acordo com as diretrizes internas, visando o atendimento a necessidades específicas ou até mesmo mudanças no mercado.



## **Guia orientativo sobre Carreiras em Escritórios de Arquitetura e Urbanismo**

AsBEA-SP – Associação Regional dos Escritórios de Arquitetura de São Paulo



Setembro / 2024

<https://asbeasp.org.br/>