



ESCOLA POLITÉCNICA DA
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO



Gestão de Empresas de Projeto

Silvio Melhado

© Silvio Melhado
tous droits réservés

PCC5017 2025

264

Objetivos da aula de hoje

- Conhecer as iniciativas de *inovação* para organização e gestão de empresas de projeto
- Discutir um *modelo de gestão* para pequenas empresas de projeto



PCC5017 2025

266



© Silvio Melhado
tous droits réservés



PCC5017 2025

267

267



Movimento pela qualidade nas empresas de arquitetura

*No final da década de 1990, um estudo feito pela Agence Qualité-Construction (AQC) na França mostrou que a eficácia da gestão das etapas do projeto é prejudicada por falhas na **organização interna** das empresas de projeto, que afetam a **gestão de informações e prazos**.*

São problemas ligados à cultura típica de gestão desses projetistas.

© Silvio Melhado
tous droits réservés

PCC5017 2025

268

268



UPMF – Grenoble – France



*Durante os dois anos de pós-doutoramento na Université Pierre Mendès-France – **Centre de recherche sur l'innovation sociotechnique et les organisations industrielles**, laboratório dedicado à sociologia da construção, houve a oportunidade de acompanhar as iniciativas envolvendo as empresas de projeto francesas.*



© Silvio Melhado
tous droits réservés

PCC5017 2025

269

269



Movimento pela qualidade nas empresas de arquitetura

A certificação MPRO® Architecte

No início de 1997, a AQC lançou com a UNSFA (Sindicato Nacional de Arquitetos) e o Conselho Nacional da Ordem dos Arquitetos um programa que visava à implementação de sistemas de gestão da qualidade nas empresas francesas de arquitetura: "2000 arquitetos fazendo gestão da qualidade no ano 2000"

Hoje, na França, 29.906 arquitetos estão registrados na Ordem
(<https://www.architectes.org/>)

© Silvio Melhado
tous droits réservés

PCC5017 2025

270

270



Movimento pela qualidade nas empresas de arquitetura

A certificação MPRO® Architecte

*Essa certificação, em sua **versão inicial**, dividia os processos da empresa de projeto de arquitetura em **quatro fases típicas**:*

- *Proposta e contratação;*
- *Estudo preliminar até aprovação legal;*
- *Detalhamento de projeto até contratação da execução;*
- *Execução das obras.*

© Silvio Melhado
tous droits réservés

PCC5017 2025

271

271



Movimento pela qualidade nas empresas de arquitetura

A primeira versão da certificação MPRO® tinha pouca compatibilidade direta com os requisitos da ISO 9001 e também pouca flexibilidade para se adaptar a diferentes tipos de clientes e projetos.

*Uma segunda edição desta norma, modificada para melhor responder aos aspectos criticados, foi publicada **no final de 1999**.*

No entanto, com a versão revisada da ISO 9001 para o ano de 2000, o controle de não-conformidades e a melhoria da satisfação do cliente foram adicionados à certificação MPRO®.

© Silvio Melhado
tous droits réservés

PCC5017 2025

272

272



Sistema de gestão da qualidade MPRO®



© Silvio Melhado
tous droits réservés

PCC5017 2025

273

273



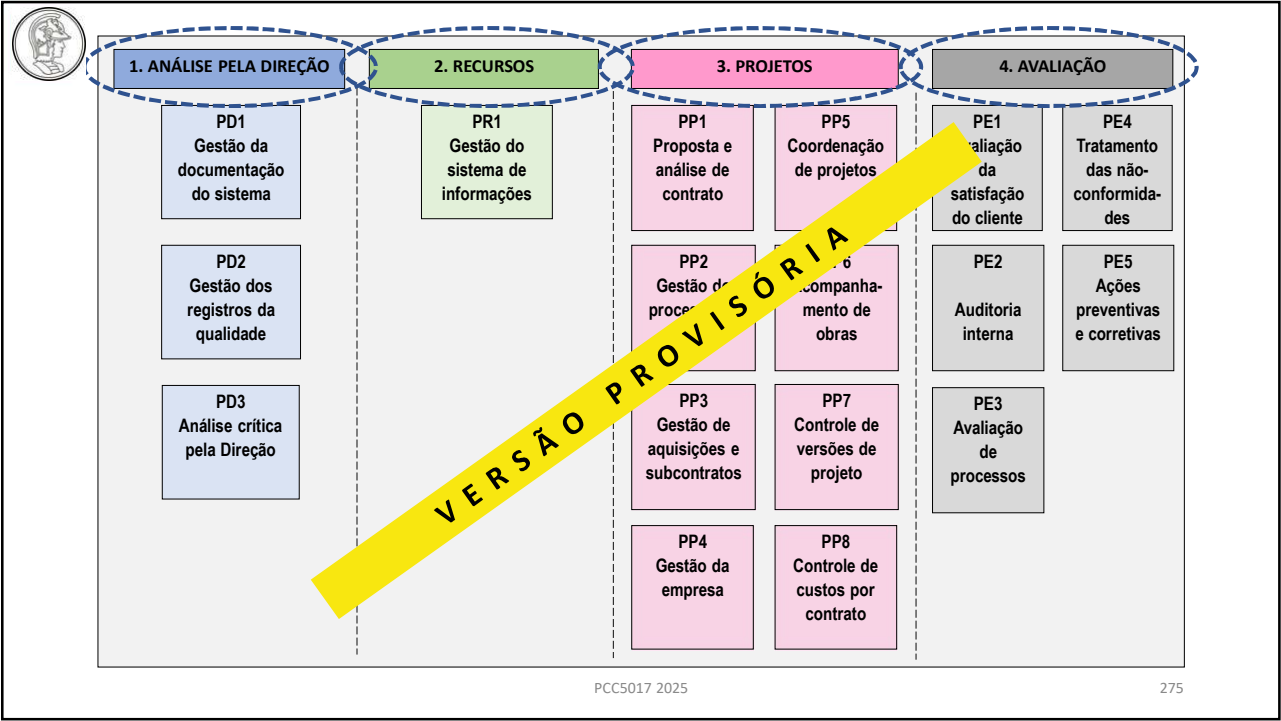
MPRO® Architecte depuis da ISO 9001:2000

© Silvio Melhado
tous droits réservés

PCC5017 2025

274

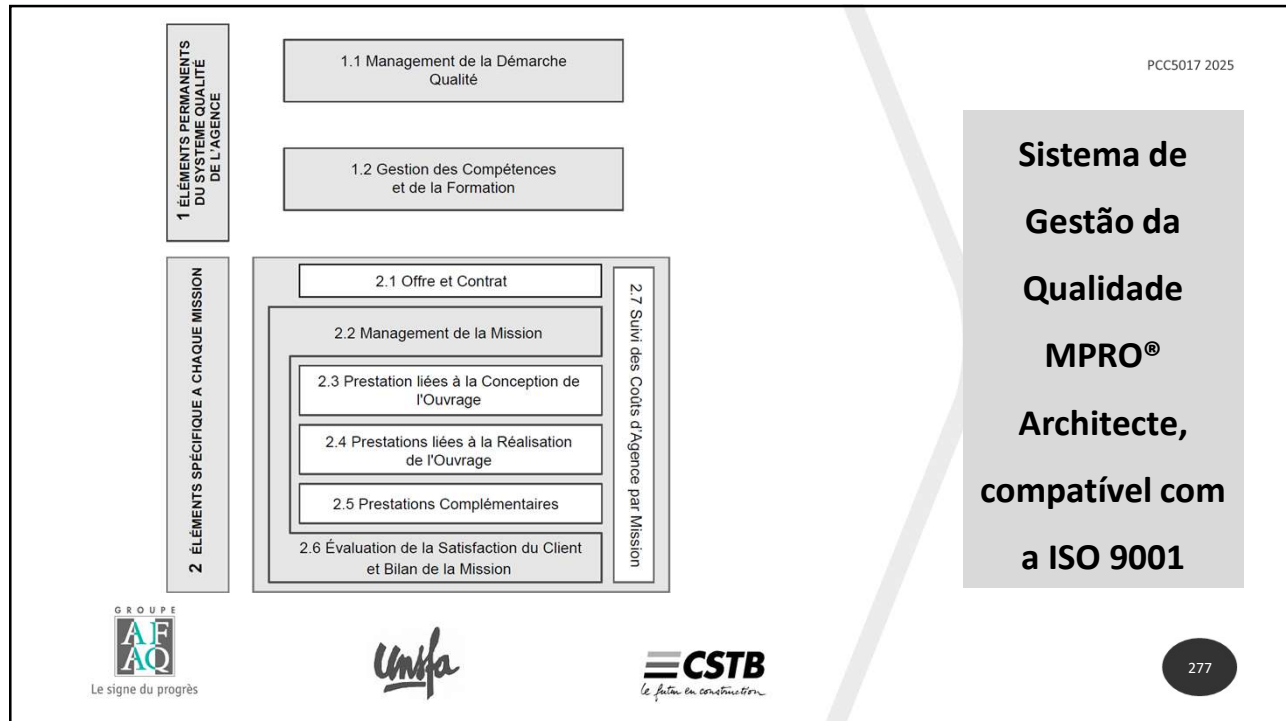
274



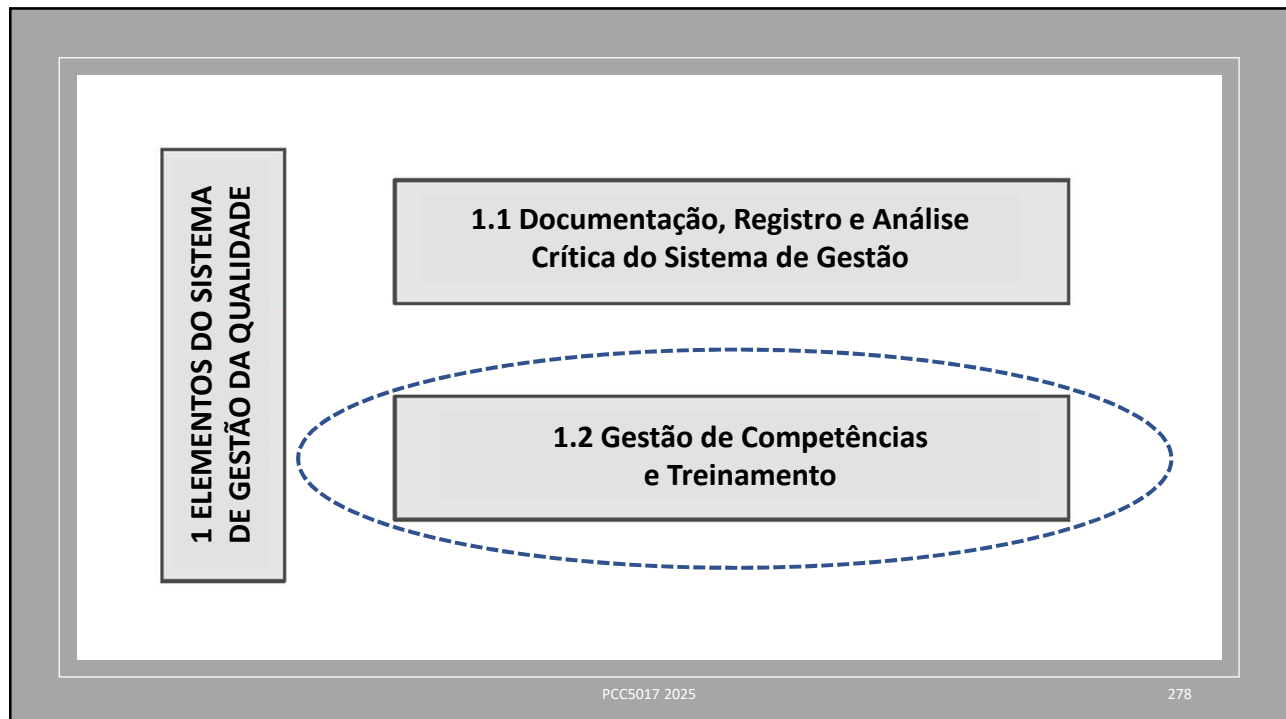
275



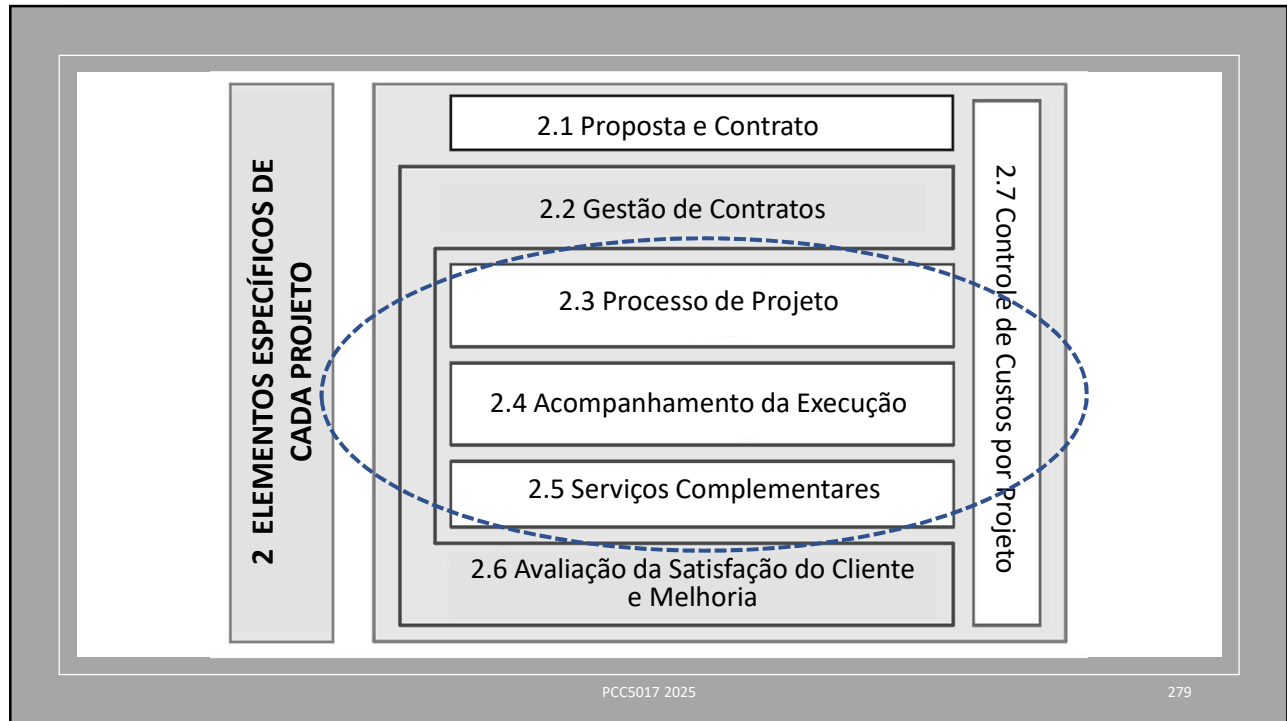
276



277



278



279

CSTB le futur en construction

MPRO Architecte

INSCRIVEZ-VOUS

ARCHIVES

MPRO Architecte – A qualidade na arquitetura e os meios para promovê-la

Como especifica Jean-Louis Cochard, do CSTB, “o interesse da certificação MPRO® Architect se ater à realidade do trabalho dos arquitetos e estar perto de suas preocupações. É também uma forma de fazer que o cliente assuma as suas responsabilidades, e, ao elaborar melhor o seu programa, reduzir o tempo dedicado pelo arquiteto à fase de estudo preliminar, geralmente a menos bem remunerada. Esta certificação está de acordo com os requisitos de um projeto de diretiva europeia que deverá exigir que a gestão de projetos adote uma abordagem de qualidade. **“Um escritório de arquitetura também é uma empresa e, como tal, requer estratégia, gestão financeira, gestão de recursos humanos e de competências e, sobretudo, gestão do processo de projeto.”**”

ARCHIVES

Webzines

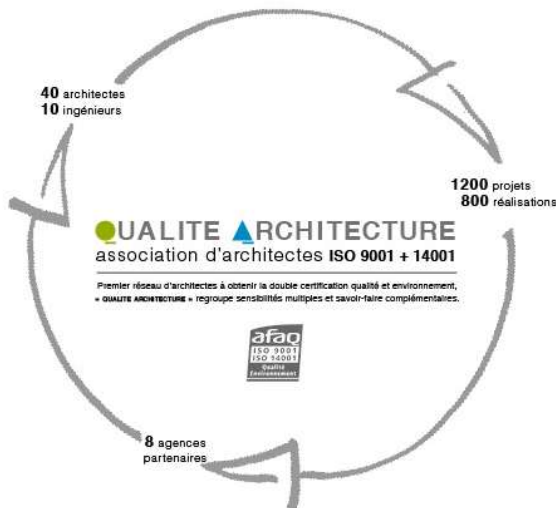
- TPE et PME innovantes
- Baies et vitrages
- Conférences Batimat 2013
- Editions précédentes

Webzines thématiques

- Batimat

PCC5017 2025 280

280

**40 architectes
10 ingénieurs**

**1200 projets
800 réalisations**

QUALITE ARCHITECTURE
association d'architectes ISO 9001 + 14001

Premier réseau d'architectes à obtenir la double certification qualité et environnement,
« QUALITE ARCHITECTURE » regroupe sensibilités multiples et savoir-faire complémentaires.

8 agences partenaires

afac
ISO 9001
ISO 14001

As empresas de projeto de arquitetura que constituíram a rede QUALITÉ ARCHITECTURE, de modo coletivo, chegaram à certificação ISO 9001 em 2000

*Hoje, chamada QUALITÉ INGÉNIERIE ARCHITECTURE, certificada ISO 9001 e ISO 14001, essa rede tem **44 Arquitetos, 23 Engenheiros e 9 Economistas***

281

281



Qualité Ingenierie Architecture - x +

https://qualite-ingenierie-architecture.fr

Connexion

QUALITÉ INGÉNIERIE ARCHITECTURE
association architectes et ingénieurs ISO 9001 + 14001

Accueil A propos Nos Vidéos Evénements Références Le Réseau

Contact Le Blog

RÉALISATIONS Environnementales

**ISO 9001
ISO 14001**

apav
Certification

PCC5017 2025

282

282

<https://youtu.be/A2Y6Sork8fw>



PCC5017 2025

283

283



PCC5017 2025

287

287



Iniciativas realizadas no Brasil

De volta ao Brasil, tendo por inspiração as iniciativas de implementação de sistemas de gestão da qualidade nas empresas de projeto francesas, a partir da interação entre a universidade e os representantes de associações de projetistas, surgiu uma proposta.

*O apoio da Associação Brasileira de Escritórios de Arquitetura (AsBEA - <http://www.asbea.org.br/>) possibilitou a criação de um referencial normativo para gestão da qualidade em empresas de projeto, **bem mais leve e adaptado às necessidades dos projetistas.***

© Silvio Melhado
tous droits réservés

PCC5017 2025

288

288



Iniciativas realizadas no Brasil

*A experiência com empresas de projeto, sejam elas francesas ou brasileiras, mostra que as **lacunas de gestão** se concentram:*

- *na gestão de recursos humanos,*
- *na gestão das relações com o cliente,*
- *na gestão da documentação em geral e*
- *na comunicação interna e externa, dado seu caráter informal.*

© Silvio Melhado

PCC5017 2025

289

289



Diagnóstico para melhoria da qualidade

Barreiras para a qualidade do projeto (setoriais)

- obsolescência do **ensino** de engenharia e arquitetura
- falta de incentivo para **pesquisa**
- oscilações bruscas na **demand**a por serviços de projeto
- setor pulverizado: **grande número de pequenas empresas** em funcionamento
- falta de **padronização** de procedimentos entre os clientes
- **fragmentação** do processo de projeto
- falta de integração entre **projeto e execução**

© Silvio Melhado

PCC5017 2025

290

290



Diagnóstico para melhoria da qualidade

Barreiras para a qualidade do projeto (organizacionais)

- falta de **metodologia específica** para gestão da qualidade no processo de projeto
- baixo investimento em **treinamento** de recursos humanos
- dificuldades para **manter equipes**
- baixo grau de integração com os demais profissionais envolvidos, devido aos **escopos de contratação**
- dificuldades em implementar **inovações**

© Silvio Melhado

PCC5017 2025

291

291



REFERENCIAL NORMATIVO®

© Silvio Melhado
tous droits réservés

PCC5017 2025

292

292



PCC USP

PROGRAMA SETORIAL DA QUALIDADE E REFERENCIAL NORMATIVO PARA QUALIFICAÇÃO DE EMPRESAS DE PROJETO

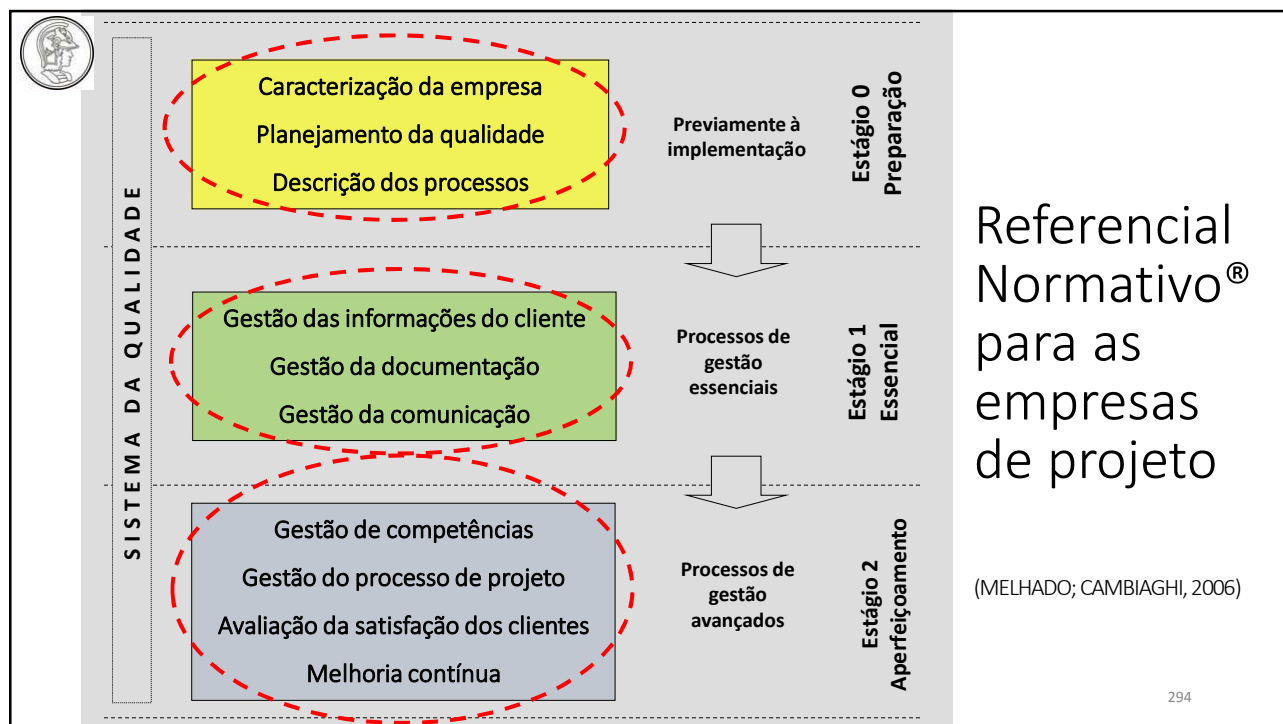
Junho de 2006

© Silvio Melhado
tous droits réservés

Silvio Burrattino Melhado
Henrique Cambiaghi

293

293



294

Iniciativas realizadas no Brasil

O referencial normativo de gestão da qualidade para empresas de projeto, após ser submetido à adequação à ISO 9001, foi aprovado em 2008 pelo órgão federal responsável pela política de qualidade no Brasil, o PBQP-H (<http://pbqp-h.mdr.gov.br/>)

Porém, a certificação proposta nunca se tornou obrigatória, nem foi objeto de ações de incentivo para a sua adoção.

© Silvio Melhado
tous droits réservés

PCC5017 2025

295

295



AsBEA
Associação
Brasileira dos
Escritórios de
Arquitetura

INSTITUCIONAL REGIONAIS ASSOCIADOS ASSOCIE-SE MKT RELACIONAMENTO EVENTOS NOTÍ

Tamanho do texto T T

Notícias

15/Setembro/2008

Projetos de arquitetura terão avaliação de qualidade

Com participação da AsBEA, comitê ligado ao Ministério das Cidades inclui empresas de arquitetura no PBQP-H, programa que avalia qualidade dos projetos

As empresas de projetos de arquitetura e engenharia terão, em breve, um novo sistema de avaliação de conformidade que deve se tornar referência em qualidade do projeto no Brasil. Esse importante passo foi dado com a aprovação do SIAC-Projetos, no dia 25 de agosto, pelo Comitê Nacional de Desenvolvimento Tecnológico da Habitação (Ctech), e pela publicação da portaria que institui o sistema, em 29 de setembro, pelo Ministério das Cidades. O SIAC é o Sistema de Avaliação de Conformidade de Empresas de Serviços e Obras da Construção Civil do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Habitat (PBQP-H), integrado à Secretaria Nacional de Habitação do Ministério das Cidades.



Mesa da 44ª Reunião do Ctech, que aprovou o SIAC-Projetos, com a participação de Maria Salette Weber, coordenadora geral (à esq.), e Claudio Elias Konz, presidente (ao centro)

PCC5017 2008

296

296



UM NOVO MODELO DE GESTÃO®

© Silvio Melhado
tous droits réservés

PCC5017 2025

297

297



Modelo de gestão para empresas de projeto

Observou-se que a implantação e manutenção dos sistemas de qualidade ISO 9001 acarretam custos excessivamente elevados, aumento da burocracia nos processos de gestão e exigem pessoal dedicado exclusivamente à sua gestão, conjunto de fatores que pode tornar difícil sua adoção por pequenas empresas de projeto.

(OLIVEIRA, 2005)

© Silvio Melhado
tous droits réservés

PCC5017 2025

298

298



Modelo de gestão para empresas de projeto

As pequenas empresas de projeto têm recursos financeiros, tecnológicos e humanos limitados, o que leva seus proprietários a atuarem tanto no projeto quanto na administração, criando dependência e centralização da figura dos "titulares".

Propõe-se um novo modelo de gestão para pequenas empresas de projeto, adaptado às suas particularidades e com foco na gestão da qualidade.

(OLIVEIRA, 2005)

© Silvio Melhado
tous droits réservés

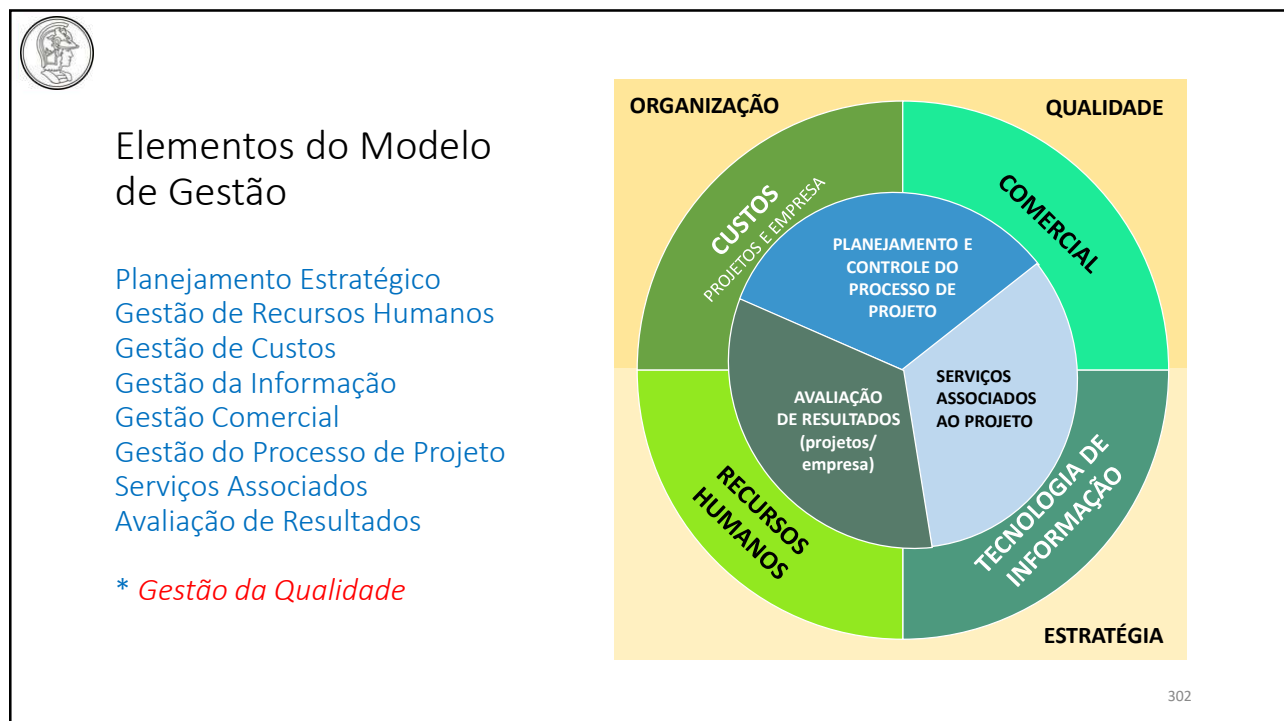
PCC5017 2025

299

299



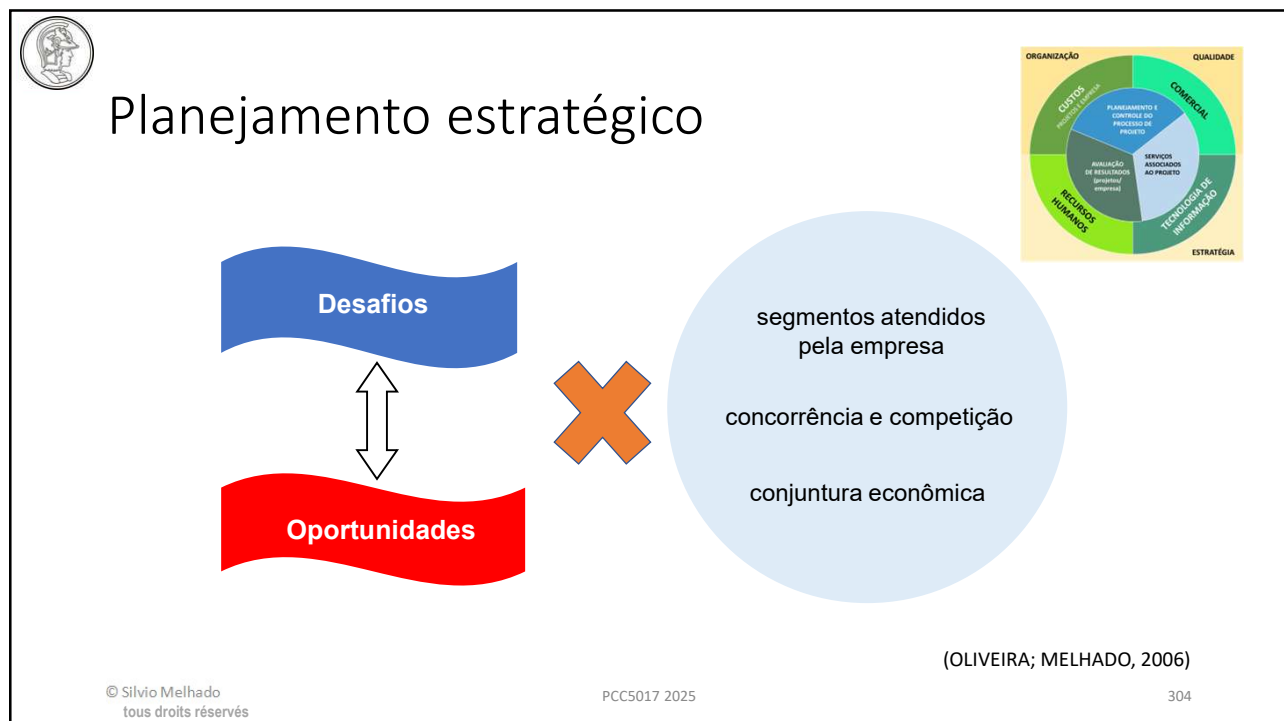
300



302



303



304



Planejamento estratégico



O planejamento estratégico deve incluir decisões sobre o futuro:

- Objetivos de **longo** prazo e sua decomposição em objetivos mais detalhados de **médio e curto** prazo;
- Atividades pretendidas, ou seja, os produtos (**tipos de serviços**) que a empresa pretende produzir ou deixar de produzir;
- Os mercados esperados, ou seja, os **tipos de clientes** previstos;

(OLIVEIRA; MELHADO, 2006)

© Silvio Melhado
tous droits réservés

PCC5017 2025

305

305



Planejamento estratégico



(cont.)

- Os **resultados esperados** para cada um de seus serviços;
- **Alternativas estratégicas** quanto à sua atividade (manutenção da configuração atual, aumento da presença no segmento, desenvolvimento de novos serviços etc.);
- **Investimentos** em recursos (materiais, financeiros, equipamentos, recursos humanos, tecnologia, etc.) para **inovação ou crescimento**.

(OLIVEIRA; MELHADO, 2006)

© Silvio Melhado
tous droits réservés

PCC5017 2025

306

306



Planejamento estratégico



© Silvio Melhado
tous droits réservés

PCC5017 2025

307

307



© Silvio Melhado
tous droits réservés

PCC5017 2025

308

308



DILBERT

Como de costume, ontem fiquei trabalhando até meia-noite, mãe...

Bem, pelo menos você ganhou algum dinheiro a mais...

Só que eu não recebo horas-extras!

Mas certamente era um trabalho importante!

Nem tanto...

O meu chefe mandou-me alterar a minha apresentação em Power Point, mas ela ficou muito pior...

Mas você ficou pronto para a reunião, pelo menos...

Ela foi cancelada...

Mas não tem problema, pois o projeto não teve a verba aprovada, mesmo...

Ou seja, você trabalhou de graça para piorar uma apresentação para uma reunião que nunca haverá sobre um projeto que nem existe?...

Dilbert, realmente você é um engenheiro...

BY SCOTT ADAMS

PCC5017 2025 309

309



Gestão de recursos humanos



O diagrama ilustra a Gestão de Recursos Humanos como um ciclo contínuo. No topo, 'ORGANIZAÇÃO' e 'QUALIDADE' estão conectados por uma seta verde. À esquerda, 'RECURSOS HUMANOS' está conectado por uma seta verde. À direita, 'Tecnologia de Informação' está conectado por uma seta verde. No centro, há um círculo com 'SERVIÇOS ASSOCIADOS AO PROJETO' e 'AVALIAÇÃO DE RESULTADOS (emprego, empresa)'. Abaixo, 'ESTRATÉGIA' está conectado por uma seta verde. O ciclo é completado por 'COMERCIAL' no topo direito, conectado por uma seta verde.

Ações de gestão de recursos humanos favoráveis à qualidade:

- a) Abrir a gestão estratégica para a participação dos colaboradores, ou seja, descentralizar ações;
- b) Capacitar o pessoal em gestão, pré-requisito para o planejamento de mudanças organizacionais;
- c) Orientar a cultura organizacional para os processos de inovação, pois, antes de mudar os processos de gestão, é necessário mudar os valores culturais da empresa.

(OLIVEIRA; MELHADO, 2006)

© Silvio Melhado
tous droits réservés

PCC5017 2025 310

310



Gestão de recursos humanos



*A alta velocidade das **inovações tecnológicas** é uma realidade e a formação de recursos humanos é necessária e capaz de produzir resultados positivos para a qualidade das suas decisões e das tarefas realizadas.*

*O treinamento deve incluir todos os profissionais da empresa: projetistas, equipe administrativa e os **próprios arquitetos ou engenheiros titulares**. Estes últimos, além da atualização técnica, deve fazer um grande esforço na **formação gerencial**.*

(OLIVEIRA; MELHADO, 2006)

© Silvio Melhado
tous droits réservés

PCC5017 2025

311

311

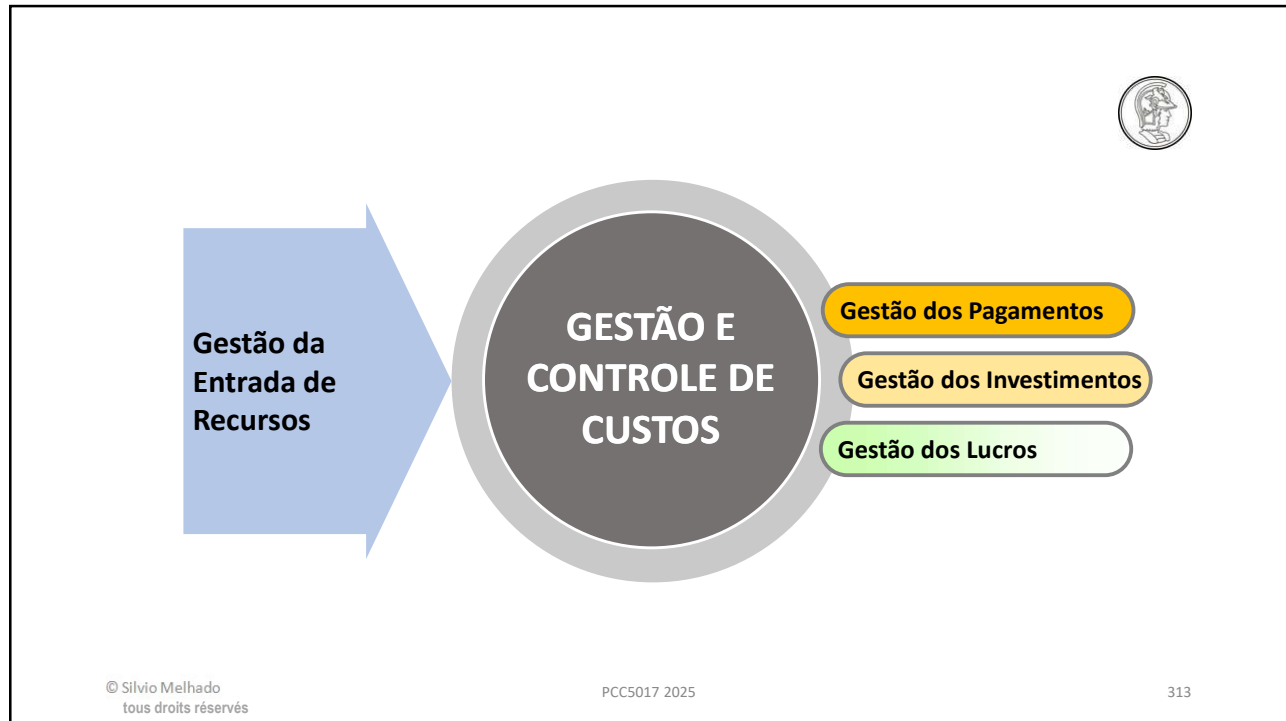


© Silvio Melhado
tous droits réservés

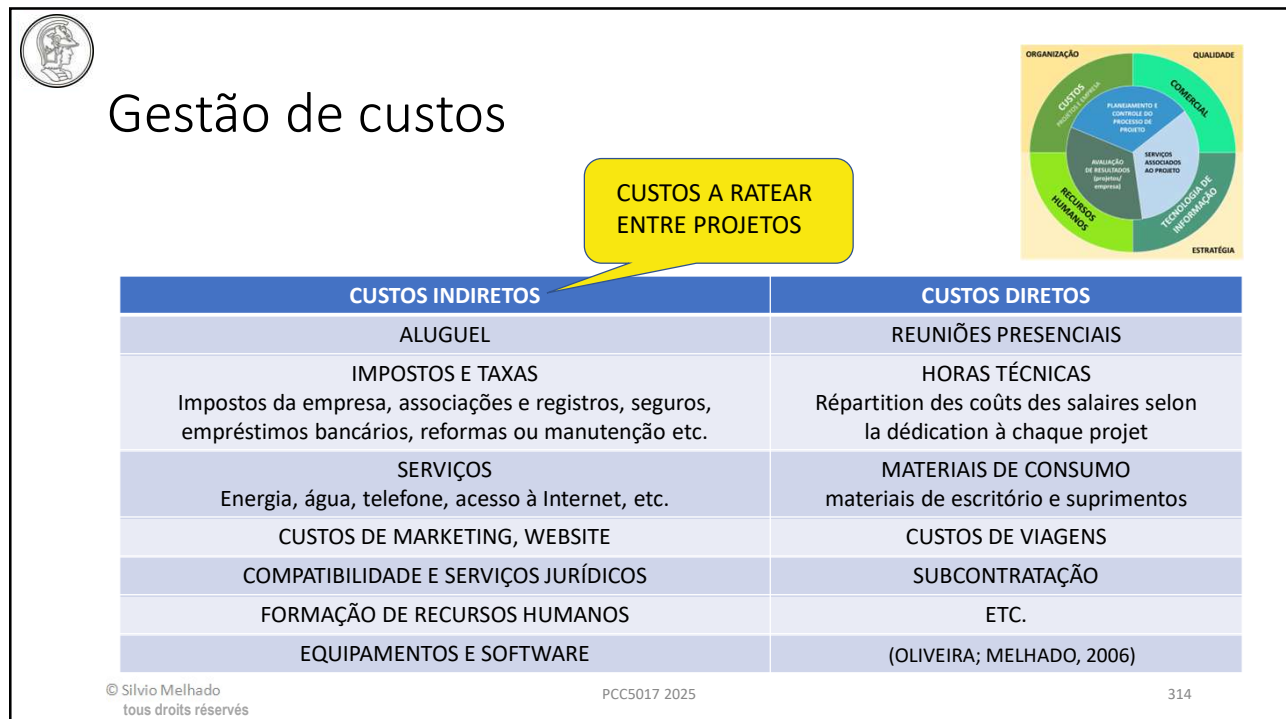
PCC5017 2025

312

312



313



314



315

Gestão da tecnologia e sistemas de informação

Gerir todas as categorias de informação:

informação digital, arquivos digitais de projetos, mensagens eletrônicas

(OLIVEIRA; MELHADO, 2006)

As imagens incluem rolos de papelão com planos de projeto, uma calculadora, um cartão de memória e uma interface de navegador web com o endereço 'http://www'.

O diagrama do Sistema de Informação é idêntico ao da página 315, mostrando a estrutura centralizada de planejamento, serviços, avaliação e tecnologia de informação, integrada aos custos, recursos humanos e estratégia organizacional.

© Silvio Melhado
tous droits réservés

PCC5017 2025

316

316



Gestão da tecnologia e sistemas de informação

Os empreendimentos de construção, durante a fase de projeto, são basicamente fluxos de informações.

Os clientes impõem o uso de (diversos) sistemas!

Os riscos de perda ou uso indevido de informações devem ser bem gerenciados e as informações transmitidas oralmente devem ser registradas e validadas para evitar erros ou omissões.



(OLIVEIRA; MELHADO, 2006)

© Silvio Melhado
tous droits réservés

PCC5017 2025

317

317

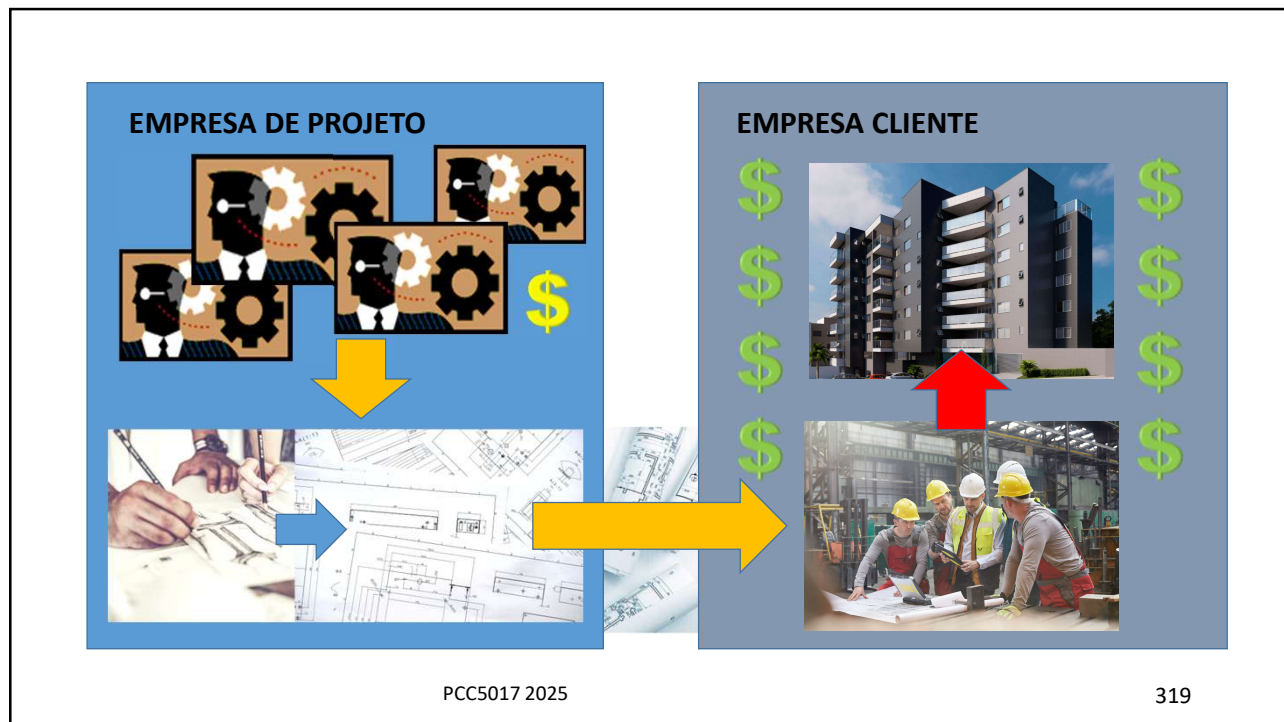


© Silvio Melhado
tous droits réservés

PCC5017 2025

318

318



319

Gestão comercial

MARKETING

Engenharia (ou arquitetura) não é um produto de consumo de massa e, portanto, não pode usar boa parte do grande número de técnicas e recursos de marketing tradicionais disponíveis.

Outro aspecto relevante é que, para a maioria dos clientes, o projeto não é o produto final.

(OLIVEIRA; MELHADO, 2006)

© Silvio Melhado
tous droits réservés
PCC5017 2025
320

320



Gestão comercial

VALOR DOS SERVIÇOS

Em termos contábeis, o valor de cada prestação de serviços de projeto deve cobrir uma fração proporcional dos custos indiretos (fixos) da empresa, bem como os custos diretos (variáveis) totais do projeto em causa, para além de gerar parte dos lucros.

Para o mercado, porém, a lógica de preços segue outros parâmetros.



(OLIVEIRA; MELHADO, 2006)

© Silvio Melhado
tous droits réservés

PCC5017 2025

321

321



GESTÃO DO PROCESSO DE PROJETO



© Silvio Melhado
tous droits réservés

PCC5017 2025

322

322



Gestão do processo de projeto

*Os processos de projeto estão no **centro das atividades** das empresas de projeto.*

*O **planejamento** das etapas de projeto, bem como suas atividades de controle, é fundamental para o alcance de bons resultados.*

*A **verificação**, a **análise crítica de projeto** e a **validação de elementos de projeto** devem ser objeto de um procedimento claro e eficaz.*



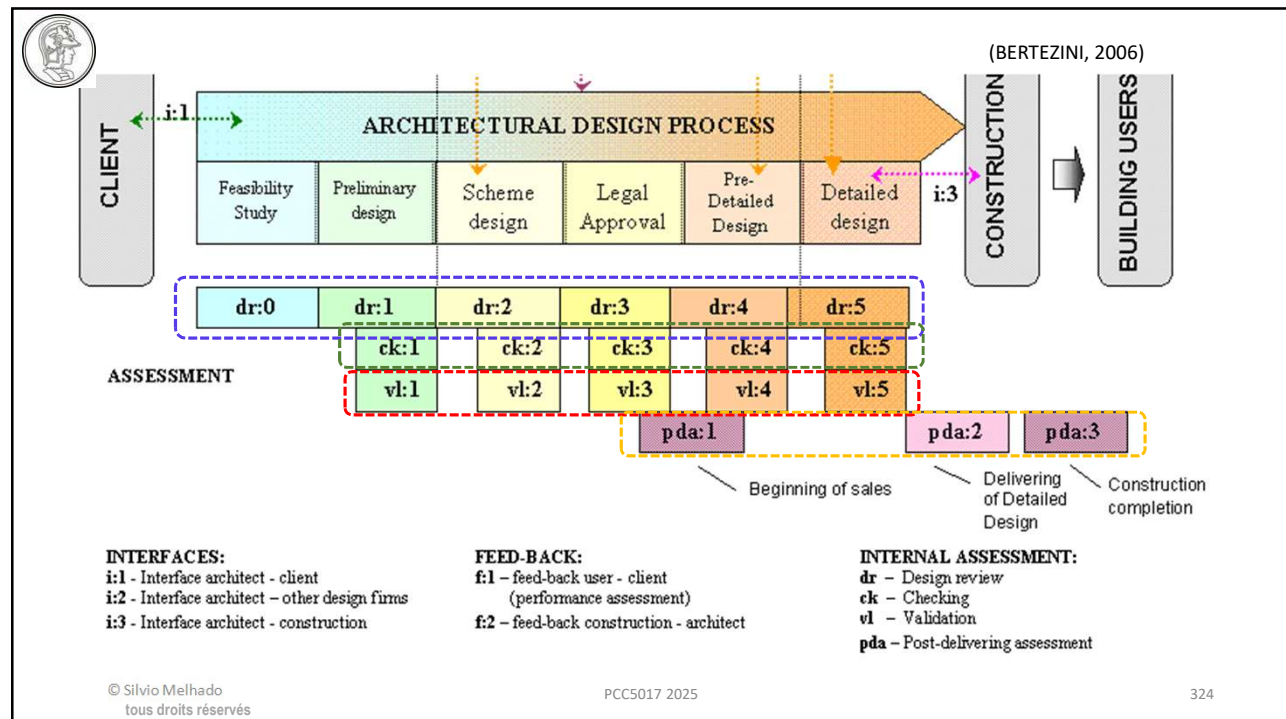
(OLIVEIRA; MELHADO, 2006)

© Silvio Melhado
tous droits réservés

PCC5017 2025

323

323



324



325

Serviços associados ao projeto

A estratégia estabelecida pela direção da empresa define os serviços desenvolvidos pelas equipes, que podem incluir, por exemplo:

- **Serviços de assessoria** - consultas, avaliações, inspeções, ensaios, outros serviços relacionados com a compilação, análise, avaliação e interpretação de dados e informações, com vista à formulação de pareceres técnicos e recomendações especializadas.
- **Serviços de acompanhamento ou de treinamento em canteiro de obras;**
- **Serviços especiais** - elaboração de manuais de manutenção e operação da edificação; cursos para formação continuada; etc.

(OLIVEIRA; MELHADO, 2006)

© Silvio Melhado
tous droits réservés

PCC5017 2025

326

326



327

Avaliação de resultados

Dois níveis diferentes de avaliação são necessários para a melhoria contínua dos processos da empresa de projeto:

- *Avaliação direta ou indireta da satisfação do cliente em cada contrato;*
- *A avaliação dos resultados das ações de gestão e de inovação no conjunto das atividades da empresa.*

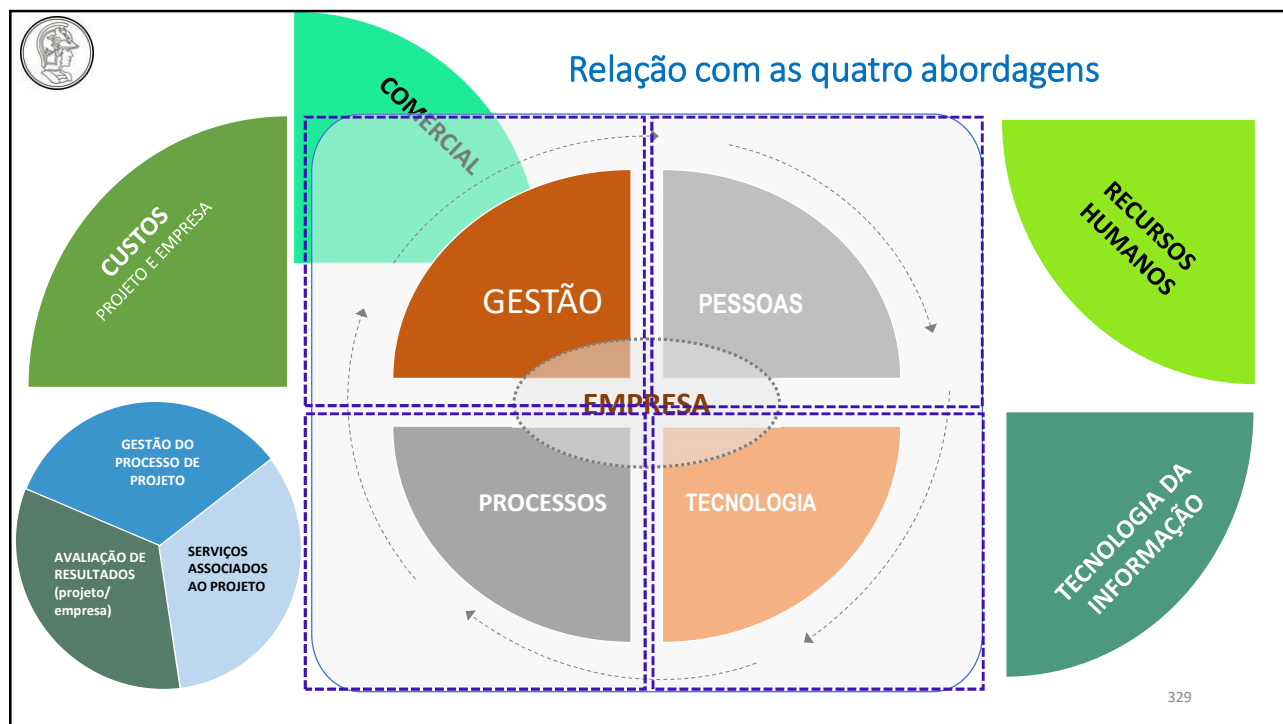
(OLIVEIRA; MELHADO, 2006)

© Silvio Melhado
tous droits réservés

PCC5017 2025

328

328



329



Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDGEP) Grupos de Empresas: 2006-2016

Nos dez anos de aplicação do modelo de gestão e do referencial normativo para empresas de projeto, seis grupos de empresas (arquitetura, engenharia e engenharia consultiva) experimentaram o modelo proposto – ao todo, mais de 40 participantes cooperaram com o programa.

Foram ainda realizadas cinco eventos “Soluções de Gestão para Empresas de Projeto”, encerrando os cinco primeiros grupos.

© Silvio Melhado
tous droits réservés

PCC5017 2025

330

330



Resultados alcançados pelas empresas

Algumas das empresas participantes evoluíram a ponto de consolidar ferramentas de gestão.

*Um dos casos mais interessantes é de uma pequena empresa de projeto de esquadrias e de fachadas, que **consolidou em uma única ferramenta os módulos de gestão comercial, gestão do processo de projeto, gestão de custos e gestão de pessoas.***

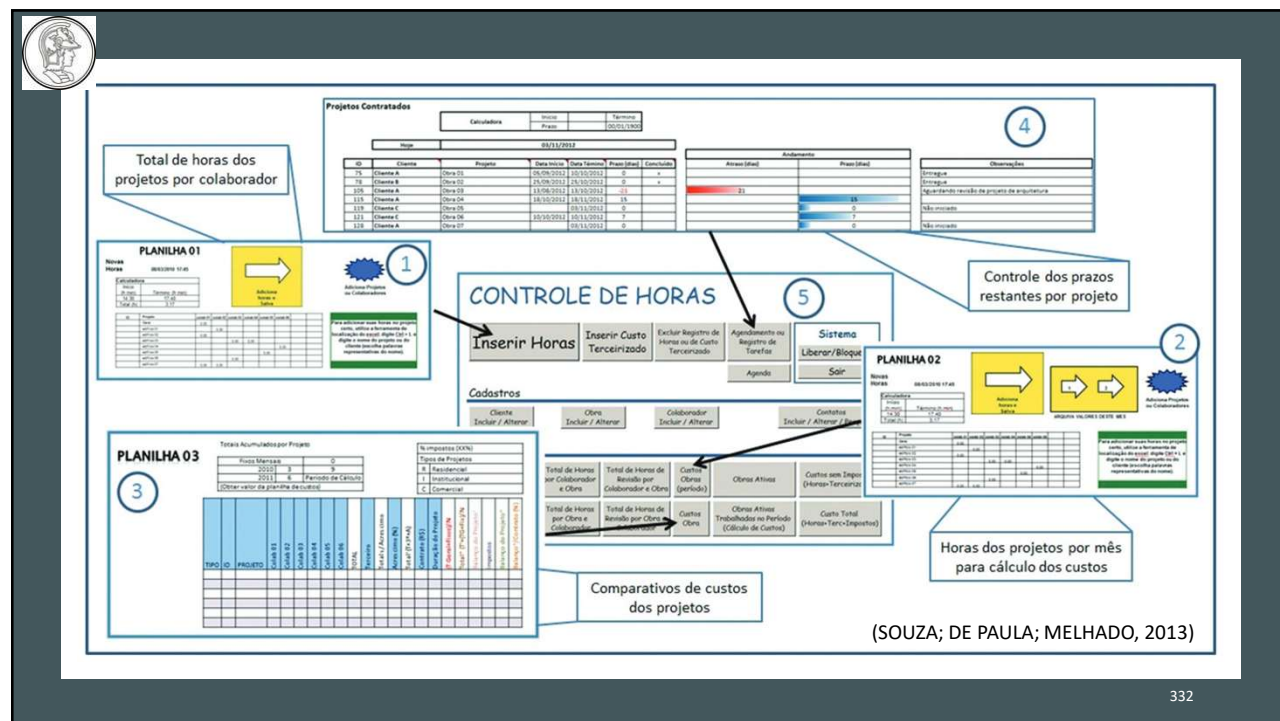
(SOUZA; DE PAULA; MELHADO, 2013)

© Silvio Melhado
tous droits réservés

PCC5017 2025

331

331



332

332



Encontros mensais das empresas de projeto



333

333



Encontros mensais das empresas de projeto



334

334



Encontros mensais das empresas de projeto



335

335



Eventos de encerramento e apresentação de resultados



336

336



Eventos de encerramento e apresentação de resultados



337

337



Eventos de encerramento e apresentação de resultados



338

338



Eventos de encerramento e apresentação de resultados



339

339

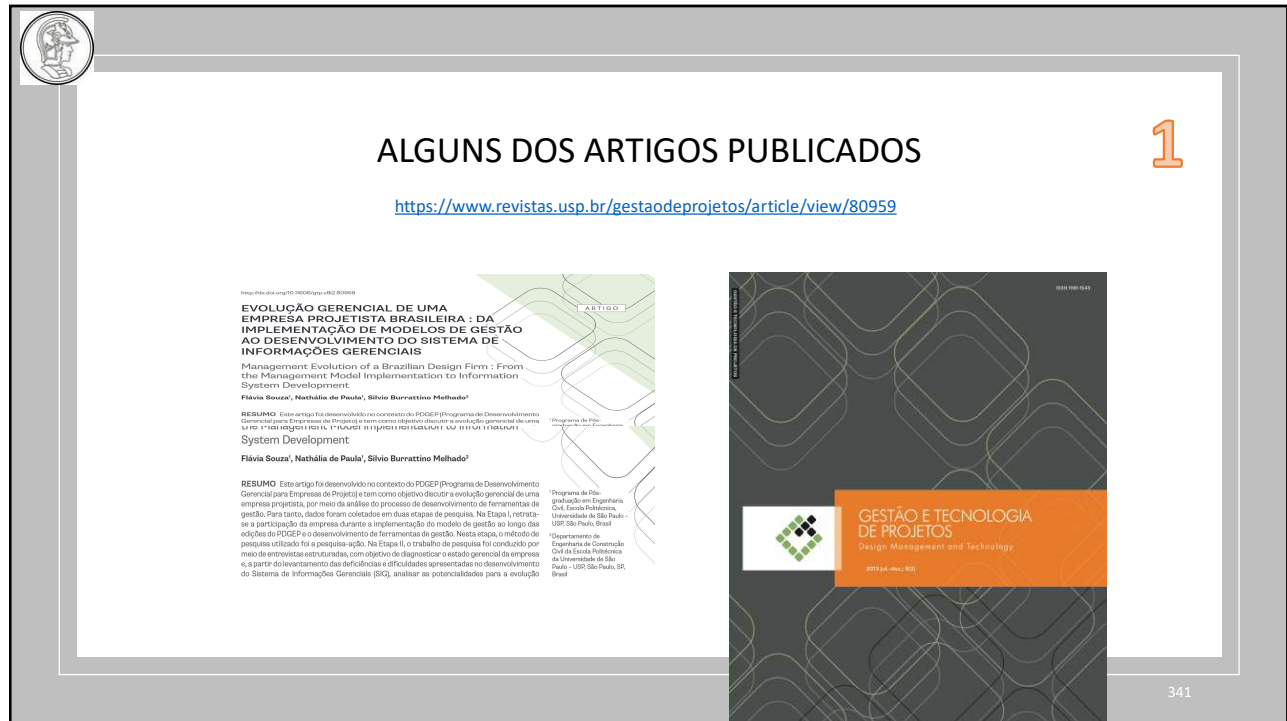


Eventos de encerramento e apresentação de resultados

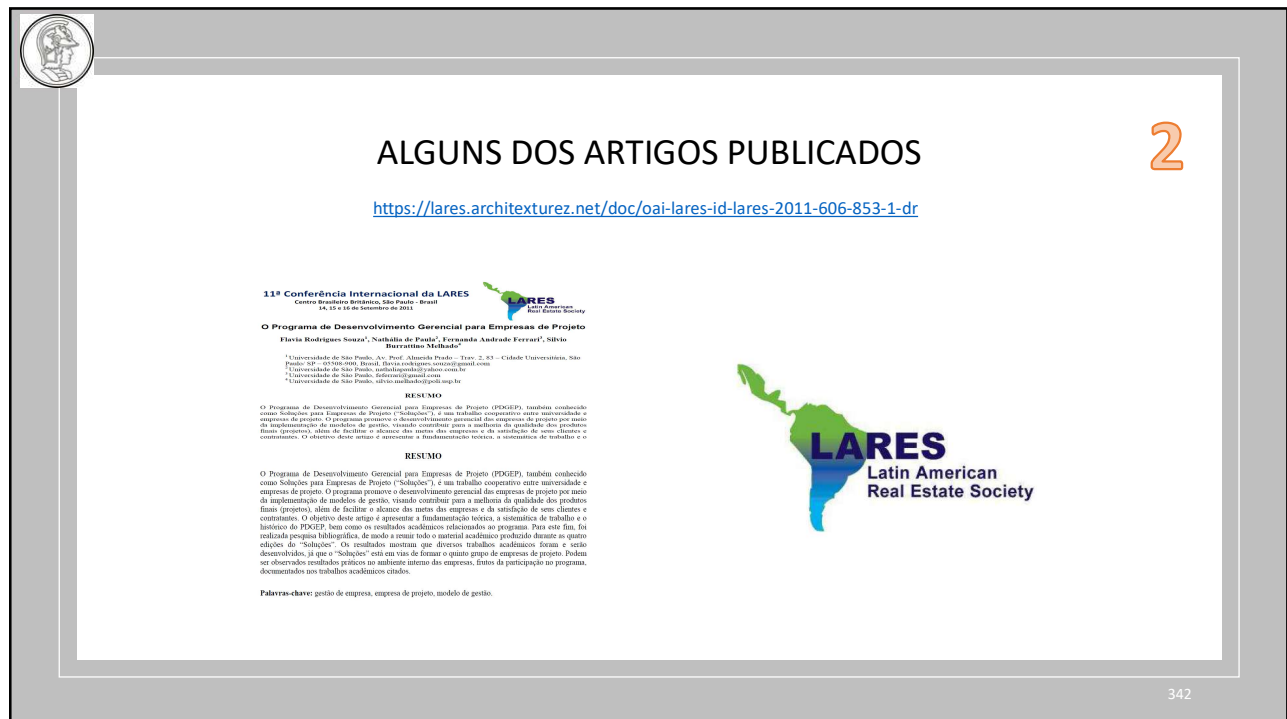


340

340



341



342

3

ALGUNS DOS ARTIGOS PUBLICADOS

<https://www.iau.usp.br/ocs/index.php/sbqp2011/sbqp2011/paper/viewFile/304/218>



Criação e Desenvolvimento de uma Ferramenta de Gestão em Empresa de Projeto
Creation and Development of a Management Tool in Design Firm

Leandro Francheschelli
[e-mail: leandro.francheschelli@iau.usp.br]
Professor Assistente Alvaro Faria e Programa de Pós-graduação PPGP Universidade Mackenzie
[e-mail: faria.alvaro@mackenzie.br] | CV Lattes: <http://lattes.cnpq.br/086651031226624>

Nathália de Paula
Doutoranda em Engenharia de Construção Civil e Urbana (USP)
[e-mail: nathalia@iau.usp.br] | CV Lattes: <http://lattes.cnpq.br/319000972024389>

Flávia Rodrigues de Souza
Professora Facilitadora Alvaro Faria e Programa de Pós-graduação PPGP Universidade Mackenzie
[e-mail: flavia.rodrigues.souza@gmail.com] | CV Lattes: <http://lattes.cnpq.br/086651031226624>

Nathália de Paula
Doutoranda em Engenharia de Construção Civil e Urbana (USP)
[e-mail: nathalia@iau.usp.br] | CV Lattes: <http://lattes.cnpq.br/319000972024389>

Mariana Tassi Damilão
Arquiteta e Urbanista e Estudante em Engenharia Civil pela Universidade de São Paulo
[e-mail: mariana.tassi.damilao@gmail.com] | CV Lattes: <http://lattes.cnpq.br/376220326109387>

Maria Teresa Faria e Godoy
[e-mail: maria.teresa.faria@iau.usp.br]
[e-mail: maria.teresa.faria@iau.usp.br]

Silvio Burrattino Melhado
Professor Associado da Universidade de São Paulo. Mestre e Doutor em Engenharia Civil (USP).




iau usp antac

343

343

4

ALGUNS DOS ARTIGOS PUBLICADOS

<https://www.iau.usp.br/ocs/index.php/sbqp2011/sbqp2011/paper/viewFile/303/217>



Aplicação de Avaliação da Satisfação do Cliente Contratante pela Empresa de Projeto
Application of Contractor Client Satisfaction Evaluating by Design Firm

Leandro Francheschelli
[e-mail: leandro.francheschelli@iau.usp.br]
Doutoranda em Engenharia de Construção Civil e Urbana (USP)
[e-mail: nathalia@iau.usp.br] | CV Lattes: <http://lattes.cnpq.br/319000972024389>

Flávia Rodrigues de Souza
Professora Facilitadora Alvaro Faria e Programa de Pós-graduação PPGP Universidade Mackenzie
[e-mail: flavia.rodrigues.souza@gmail.com] | CV Lattes: <http://lattes.cnpq.br/086651031226624>

Nathália de Paula
Doutoranda em Engenharia de Construção Civil e Urbana (USP)
[e-mail: nathalia@iau.usp.br] | CV Lattes: <http://lattes.cnpq.br/319000972024389>

Flávia Rodrigues de Souza
Professora Facilitadora Alvaro Faria e Programa de Pós-graduação PPGP Universidade Mackenzie
[e-mail: flavia.rodrigues.souza@gmail.com] | CV Lattes: <http://lattes.cnpq.br/086651031226624>

Fernanda Andrade Ferrari
Arquiteta e Urbanista pela Universidade de São Paulo
[e-mail: fernanda.ferrari@iau.usp.br] | CV Lattes: <http://lattes.cnpq.br/372766326109411>

Maria Teresa Faria e Godoy
[e-mail: maria.teresa.faria@iau.usp.br]
[e-mail: maria.teresa.faria@iau.usp.br]

Silvio Burrattino Melhado
Professor Associado da Universidade de São Paulo. Mestre e Doutor em Engenharia Civil (USP).




iau usp antac

344

344

5

ALGUNS DOS ARTIGOS PUBLICADOS

https://www.pomsmeetings.org/ConfProceedings/007/CDProgram/Topics/full_length_papers_files/007-0587.pdf

MODEL OF MANAGEMENT FOR DESIGN FIRMS – ANALYSIS OF THE PHASE OF IMPLEMENTATION OF THE MODULES DURING THE "CAPACITY PROGRAM OF DESIGN FIRMS"

Artigo

CITATIONS: 0

REVIEWS: 30

3 authors:



Flávia Souza
University of São Paulo
12 PUBLICATIONS 10 CITATIONS
[SEE PROFILE](#)



Cibério José de Oliveira
São Paulo State University
124 PUBLICATIONS 188 CITATIONS
[SEE PROFILE](#)



Silvio Sumatiwsky Melhado
Universidade do Cuiabá
144 PUBLICATIONS 712 CITATIONS
[SEE PROFILE](#)



345

345

6

ALGUNS DOS ARTIGOS PUBLICADOS

<http://www.infohab.org.br/entac2014/2008/artigos/A2421.pdf>



IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO PARA PEQUENAS EMPRESAS DE PROJETO. ANÁLISE DA ETAPA DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL DO PROCESSO DE PROJETO.

IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO PARA PEQUENAS EMPRESAS DE PROJETO. ANÁLISE DA ETAPA DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL DO PROCESSO DE PROJETO.

Flávia SOUZA¹, Mariana WYSE², Melissa HUKAI³, Silvio B. MELHADO⁴
Mestrando do Departamento de Engenharia de Construção Civil da EPUSP: flavia.souza@poli.usp.br
(1): Aluna do curso de dupla formação FAU/EPUSP: marianawyse@hotmail.com (2): Aluna do Curso de Graduação em Engenharia Civil da EPUSP: melissa.hukai@poli.usp.br (3): Professor Associado do Departamento de Engenharia de Construção Civil da EPUSP: silvio.melhado@poli.usp.br (4).



346

346

Conclusão do Tópico

*« Escolhemos nos formar
Engenheiro(a)s ou Arquiteto(a)s
para, ao final, nos tornarmos
todo(a)s Gestore(a)s »*

PCC5017 2025

349

349

Referências 1



BERTEZINI, A. L. (2006). "Métodos de avaliação do processo de projeto de arquitetura na construção de edifícios sob a ótica da gestão da qualidade." Dissertação de Mestrado, Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo.

FRANCISCHETTI, L.; DE PAULA, N.; SOUZA, F.R. ; FERRARI, F. A. ; GODOY, M.T.F.E. ; MELHADO, S.B. (2011) "Aplicação da Avaliação da Satisfação do Cliente Contratante pela Empresa de Projeto." In: II SIMPÓSIO BRASILEIRO DE QUALIDADE DO PROJETO NO AMBIENTE CONSTRUÍDO, Rio de Janeiro.

FRANCISCHETTI, L.; SOUZA, F.R.; DE PAULA, N.; DAMIAO, M.T.; GODOY, M.T.F.E.; MELHADO, S.B. (2011) "Criação e Desenvolvimento de uma ferramenta de Gestão em Empresa de Projeto." In: II SIMPÓSIO BRASILEIRO DE QUALIDADE DO PROJETO NO AMBIENTE CONSTRUÍDO, Rio de Janeiro.

OLIVEIRA, O. J. (2005). "Modelo de gestão para pequenas empresas de projeto de edifícios." Tese de Doutorado, Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo.

© Silvio Melhado
tous droits réservés

PCC5017 2025

351

351

Referências 2



OLIVEIRA, O.J.; MELHADO, S.B. (2006) "Como administrar empresas de projeto de arquitetura e engenharia civil. São Paulo: Editora PINI.

SOUZA, F.; DE PAULA, N.; MELHADO, S.B. (2013) "Evolução gerencial de uma empresa projetista brasileira: da implementação de modelos de gestão ao desenvolvimento do sistema de informações gerenciais." *Gestão de Tecnologia de Projetos*, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 47-66, jul./dez. 2013. <http://dx.doi.org/10.11606/gtp.v8i2.80959>

SOUZA, F.; DE PAULA, N.; FERRARI, F.A.; MELHADO, S.B. (2011) "O Programa de Desenvolvimento Gerencial para Empresas de Projeto." In 11a Conferência Internacional da LARES. The Management Development Program for Design Firms. São Paulo, 2011.

SOUZA, F.; OLIVEIRA, O.J.; MELHADO, S.B. (2007) "Model of management for design firms - analysis of the phase of implementation of the modules during the "capacity program of design firms." *Proceedings of the POMS 18th Annual Conference*, Dallas (USA). https://www.pomsmeetings.org/ConfProceedings/007/CDProgram/Topics/full_length_papers_files/007-0587.pdf

© Silvio Melhado
tous droits réservés

PCC5017 2025

352

352



353