

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/282705591>

O Programa de Desenvolvimento Gerencial para Empresas de Projeto

Conference Paper · September 2011

DOI: 10.15396/lares-2011-606-853-1-dr

CITATIONS

2

READS

63

4 authors:



Flavia Souza

University of São Paulo

12 PUBLICATIONS 10 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



Nathália de Paula

University of São Paulo

19 PUBLICATIONS 28 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



Fernanda Andrade Ferrari

University of São Paulo

9 PUBLICATIONS 7 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



Silvio Burrattino Melhado

Université du Québec

244 PUBLICATIONS 755 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



Strategic knowledge management: international building approach to act in Brazil [View project](#)



Proposta para Implantação da metodologia BIM na Superintendência do Espaço Físico da Universidade de São Paulo [View project](#)

11ª Conferência Internacional da LARES

Centro Brasileiro Britânico, São Paulo - Brasil

14, 15 e 16 de Setembro de 2011



O Programa de Desenvolvimento Gerencial para Empresas de Projeto

Flavia Rodrigues Souza¹, Nathália de Paula², Fernanda Andrade Ferrari³, Silvio Burrattino Melhado⁴

¹ Universidade de São Paulo, Av. Prof. Almeida Prado – Trav. 2, 83 – Cidade Universitária, São Paulo/ SP – 05508-900, Brasil, flavia.rodrigues.souza@gmail.com

² Universidade de São Paulo, nathaliapaula@yahoo.com.br

³ Universidade de São Paulo, feferrari@gmail.com

⁴ Universidade de São Paulo, silvio.melhado@poli.usp.br

RESUMO

O Programa de Desenvolvimento Gerencial para Empresas de Projeto (PDGEP), também conhecido como Soluções para Empresas de Projeto (“Soluções”), é um trabalho cooperativo entre universidade e empresas de projeto. O programa promove o desenvolvimento gerencial das empresas de projeto por meio da implementação de modelos de gestão, visando contribuir para a melhoria da qualidade dos produtos finais (projetos), além de facilitar o alcance das metas das empresas e da satisfação de seus clientes e contratantes. O objetivo deste artigo é apresentar a fundamentação teórica, a sistemática de trabalho e o histórico do PDGEP, bem como os resultados acadêmicos relacionados ao programa. Para este fim, foi realizada pesquisa bibliográfica, de modo a reunir todo o material acadêmico produzido durante as quatro edições do “Soluções”. Os resultados mostram que diversos trabalhos acadêmicos foram e serão desenvolvidos, já que o “Soluções” está em vias de formar o quinto grupo de empresas de projeto. Podem ser observados resultados práticos no ambiente interno das empresas, frutos da participação no programa, documentados nos trabalhos acadêmicos citados.

Palavras-chave: gestão de empresa, empresa de projeto, modelo de gestão.

11ª Conferência Internacional da LARES

Centro Brasileiro Britânico, São Paulo - Brasil

14, 15 e 16 de Setembro de 2011



The Management Development Program for Design Firms

ABSTRACT

The Management Development Program for Design Firms (PDGEP) is a collaborative work among university and design firms, it is also known as Design Firms Solutions ("Solutions"). The program promotes the management development of design firms through the implementation of management models, contributes to improving the quality of final products (designs) and facilitate the achievement of firms goals and clients satisfaction. The aim of this article is to present the theoretical foundation, the work system and PDGEP history, as well as academic results related to the program. Thus, a literature search was conducted to obtain all the academic material produced during the four editions of "Solutions". The results show that several academic works have been developed and more works will be developed, because the fifth group of design firms is being created ("Solutions 5"). Practical results may be observed in the internal environment of the firms, the products of participation in the program, documented in academic works cited.

Key-words: firm management, design firm, management model.

1. INTRODUÇÃO

O Programa de Desenvolvimento Gerencial para Empresas de Projeto (PDGEP), também conhecido como Soluções para Empresas de Projeto, é uma iniciativa da Linha de Pesquisa em Gestão de Projetos, integrante do grupo de Tecnologia e Gestão da Produção na Construção Civil do Departamento de Engenharia de Construção Civil da Escola Politécnica da USP.

A Linha de Pesquisa iniciou estudos no tema em 1996, criando o programa “Soluções” em 2006, com o objetivo de promover o desenvolvimento gerencial das empresas de projeto por meio da implementação de modelos de gestão, visando contribuir para a melhoria da qualidade dos produtos finais (projetos), além de facilitar o alcance das metas das empresas e a satisfação de seus clientes e contratantes.

Trata-se de um programa cooperativo entre a universidade e as empresas de projeto, com benefícios para ambas as partes. Para a universidade, o programa possibilita o desenvolvimento de pesquisas alinhadas com as problemáticas setoriais; já para as empresas, além do acompanhamento sistematizado na aplicação dos modelos de gestão, propicia a discussão de problemas gerenciais comuns a todas as projetistas.

Este trabalho tem como objetivo apresentar a fundamentação teórica, a sistemática de trabalho e o histórico do PDGEP, bem como os resultados acadêmicos relacionados ao programa.

2. MÉTODO DE PESQUISA

O método utilizado neste artigo foi a pesquisa bibliográfica que, segundo Marconi e Lakatos (2001), é o levantamento de toda bibliografia já publicada a respeito de um determinado assunto. Portanto, este artigo reúne todo o material acadêmico produzido durante as quatro edições do PDGEP.

3. O PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL PARA EMPRESAS DE PROJETO

3.1. Fundamentação Teórica do PDGEP

Oliveira (2005) realizou a proposição de um modelo de gestão específico para pequenas empresas de projeto de edifícios, de acordo com suas necessidades e particularidades. O modelo é composto por nove módulos: planejamento estratégico; estrutura organizacional; gestão de custos; gestão de recursos humanos; gestão comercial e marketing; sistema de informação; planejamento e controle do processo de projeto; serviços agregados ao projeto e avaliação de desempenho – Fig. 1. O trabalho de Oliveira (2005) originou o livro “Como administrar empresas de projeto de arquitetura e engenharia civil” (OLIVEIRA e MELHADO, 2006).

Figura 1: Modelo de gestão para pequenas empresas de projeto



(Fonte: adaptada de OLIVEIRA, 2005)

Com o objetivo de implementar o modelo de gestão, dois grupos de empresas de projeto da cidade de São Paulo foram formados consecutivamente, originando os PDGEPs 1 e 2. A análise da aplicação do modelo nos grupos foi realizada por Souza (2009) sob dois enfoques: reação das empresas e resultados alcançados em função da implementação. A autora propôs um conjunto de recomendações para facilitar a aplicação dos conceitos de gestão contemplados pelo modelo.

Portanto, os PDGEPs 1 e 2 foram fundamentados no modelo de gestão para empresas de projeto proposto por Oliveira (2005). Já o PDGEP 3 foi fundamentado no modelo de gestão da qualidade para empresas de projeto, segundo a proposta de Melhado e Cambiaghi (2006), composto por três estágios: Preparação (caracterização da empresa, metas e descrição dos processos); Estágio 1 (relações com contratantes, documentação, comunicação); Estágio 2 (competências, processo de projeto, satisfação dos clientes e avaliação/melhoria) – Fig. 2.

Figura 2: Modelo de gestão da qualidade para empresas de projeto



(Fonte: MELHADO e CAMBIAGHI, 2006)

O PDGEP 4 teve a sua fundamentação nos três trabalhos citados: Oliveira (2005), Souza (2009) e Melhado e Cambiaghi (2006).

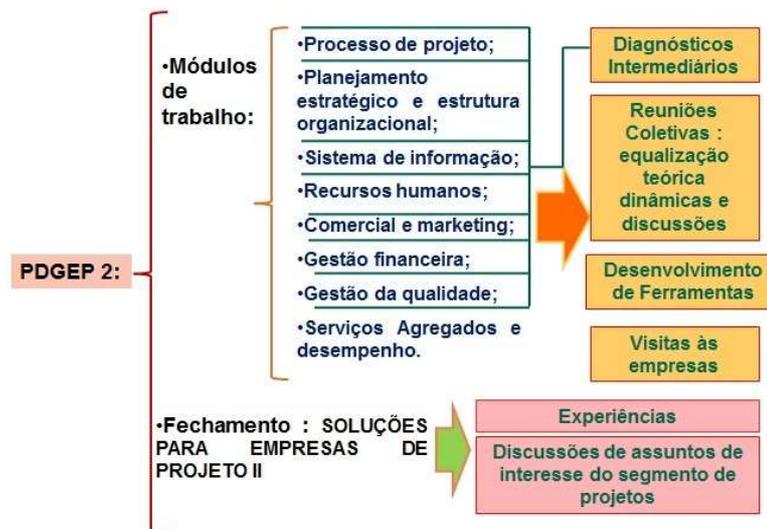
3.2. Sistemática de Trabalho do PDGEP

A rotina dos PDGEPs foi composta por reuniões mensais, as quais compareceram todas as empresas participantes. Durante as reuniões foram realizadas apresentações referentes aos módulos de gestão, promovendo a troca de experiências entre as empresas, bem como dinâmicas em grupo, solicitações de diagnósticos e tarefas a serem desenvolvidos no dia a dia de cada empresa, resultando em alterações e desenvolvimento de sua estrutura de gestão.

O objetivo dos diagnósticos foi analisar o estágio de cada módulo de gestão na empresa, enquanto as tarefas buscavam a aplicação dos conceitos de gestão discutidos nas reuniões mensais. O fechamento de cada grupo de trabalho ocorreu por meio de um evento (ver item 3.3, Tab. 2).

A sistemática de trabalho do programa foi sofrendo algumas alterações ao longo do tempo. A sistemática do PDGEP 1 foi similar à sistemática do PDGEP 2 (Fig. 3) com exceção dos “Diagnósticos Intermediários”. Houve apenas um Diagnóstico Geral no PDGEP 1, ao final do programa.

Figura 3: Sistemática de Trabalho do PDGEP 2

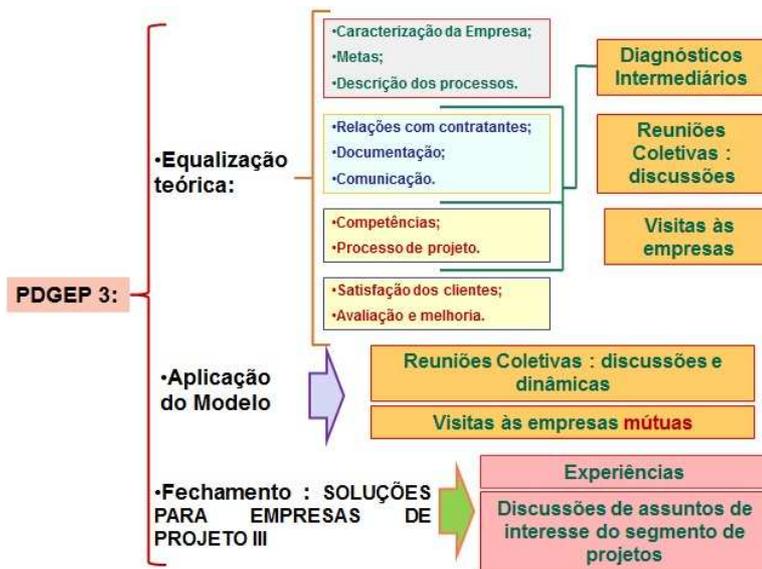


(Fonte: SOUZA, HUKAI e MELHADO, 2009)

A Fig. 4 apresenta a sistemática de trabalho do PDGEP 3.

A sistemática de trabalho do PDGEP 4 foi similar à sistemática do PDGEP 2. Porém, o programa contou com estagiários de gestão em cada uma das empresas, promovendo agilidade na implementação do modelo de gestão.

Figura 4: Sistemática de Trabalho do PDGEP 3

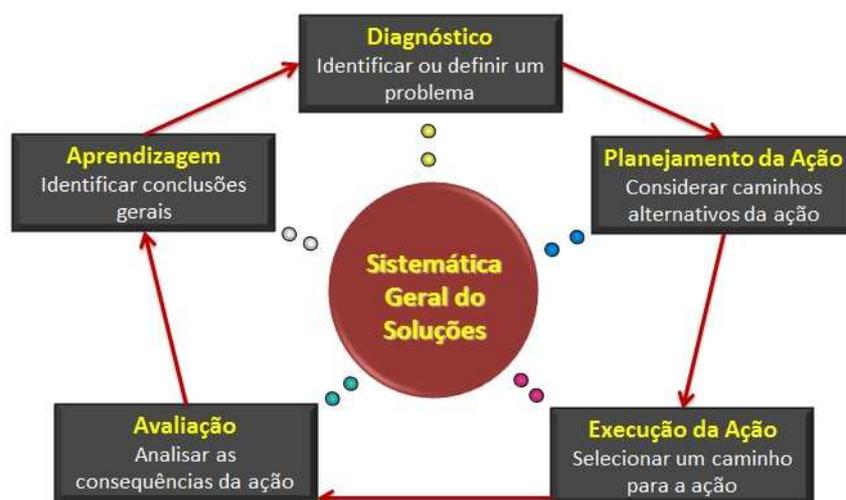


(Fonte: SOUZA, FERRARI, BRAUD e MELHADO, 2009)

Pelo exposto, observa-se que o método de trabalho utilizado foi o de pesquisa-ação (Fig. 5). Segundo Thiollent (2005), pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica, que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo, no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo. Este método foi escolhido em função das peculiaridades do programa no qual a pesquisa está inserida (SOUZA, 2009):

- há uma ampla e explícita interação entre pesquisador e as empresas envolvidas no programa de pesquisa e na hipótese que vem sendo testada.
- o objeto de investigação não é constituído somente pelas empresas, mas pelo contexto onde estão inseridas e pelos problemas de diferente natureza encontrados nesta situação.
- será realizado um acompanhamento das decisões das ações e de todas as atividades desenvolvidas durante o processo.

Figura 5: Pesquisa-Ação - sistemática geral do Programa “Soluções”



(Fonte: adaptado de SUSMAN e EVERED, 1978)

3.3. Histórico do PDGEP

A Tab. 1 apresenta as especialidades das empresas participantes das quatro edições do PDGEP.

Tabela 1: O programa e seus participantes

Programa	Empresas Participantes	Ano
“Soluções” 1	Nove empresas participantes, sendo sete de projeto de arquitetura e duas de projeto de instalações prediais	2006
“Soluções” 2	Sete empresas participantes, sendo três de projeto de arquitetura, uma de projeto de acústica, uma de projeto de estruturas, uma de instalações prediais e uma de projeto de esquadrias de alumínio	2007
“Soluções” 3	Sete empresas participantes, sendo seis de projeto de arquitetura e uma de projeto de esquadrias de alumínio	2008
“Soluções” 4	Cinco empresas participantes, sendo duas de projeto de arquitetura, uma de projeto de esquadrias de alumínio, uma de projeto de instalações prediais e uma especializada em projetos de segurança contra incêndio	2010

Como mencionado no item 3.2, o fechamento de cada um dos grupos de trabalho ocorreu por meio de um evento, cujos objetivos foram apresentar os resultados de desenvolvimento gerencial das empresas participantes e possibilitar a discussão de assuntos de interesse comum para as empresas de projeto do setor da construção civil. A Tab. 2 apresenta os eventos e seus temas.

Tabela 2: Os eventos e seus temas

Evento	Tema	Ano
“Soluções” 1		2007
“Soluções” 2	Uma experiência de trabalho conjunto entre empresas e a universidade na implementação de modelos de gestão.	2008
“Soluções” 3		2009
“Soluções” 4	IV Seminário sobre Soluções de Gestão para Empresas de Projeto: a Arquitetura e as Novas Demandas – Sustentabilidade, Desempenho e Tecnologia da Informação em Projetos	2011

3.4. Resultados Acadêmicos Relacionados ao PDGEP

Os resultados acadêmicos relacionados ao PDGEP configuram-se em iniciações científicas, mestrado, pós-doutorado (Tab. 3) e artigos completos publicados em anais de congressos (Tab.4).

Tabela 3: Resultados acadêmicos – iniciações científicas, mestrado e pós-doutorado

Autor/ Ano	Título do Trabalho	Tipo
OLIVEIRA (2007)	Implantação semi-presencial e coletiva de modelo de gestão para empresas de projeto de edifícios	Pós-Doutorado
SETUGUTI (2006)	Estudo da gestão da qualidade em empresas de projeto de engenharia civil e arquitetura	Iniciação Científica
WYSE (2008)	Análise da implementação de modelo de gestão estratégica de projetos em empresas do ramo da construção civil	Iniciação Científica
HUKAI (2008)	Análise da implementação do modelo de gestão em pequenas empresas de projeto	Adesão Voluntária
PAIVA (2009)	Desenvolvimento gerencial de empresas de projeto	Iniciação Científica
BRAUD (2009)	Análise da implementação do Referencial Normativo de Gestão de Qualidade	Iniciação Científica
FERRARI (2009)	Gestão da qualidade em empresas de projeto de edificações – análise da implementação do modelo e contribuições para a produtividade do setor	Iniciação Científica
SOUZA (2009)	Implementação de modelo de gestão para empresas de projeto de edifícios	Mestrado
DAMIÃO/ SOUZA (2011)	Estudo da aplicação de modelos de desenvolvimento gerencial para empresas de projeto	Iniciação Científica
LADEIA (2011) - <i>em andamento</i>	Desenvolvimento e Melhoria do Portal de Conhecimentos 'Soluções para Gestão de Projetos	Iniciação Científica

Tabela 4: Resultados acadêmicos – artigos completos publicados em anais de congresso

Autor/ Ano	Título do Trabalho	Publicação
SOUZA, OLIVEIRA e MELHADO (2007)	Model of managemnet for design firms - Analysis of the phase of implementation of the modules	18th Annual Conference of the Production and Operations Managemnet Society
SOUZA, OLIVEIRA e MELHADO (2007)	Análise do comportamento de empresas de projeto na fase de implementação do modelo de gestão durante o Programa de Desenvolvimento Gerencial de Empresas de Projeto	V SIBRAGEC
SOUZA e MELHADO (2007)	A importância do sistema de informação para empresa de projeto	VII WBGPPCE
SOUZA e MELHADO (2008)	A importância do sistema de informação para a gestão das empresas de projeto	Revista Gestão e Tecnologia de Projetos

Autor/ Ano	Título do Trabalho	Publicação
SOUZA, MELHADO, HUKAI e WYSE (2008)	Implementação do modelo de gestão para pequenas empresas de projeto. Análise da etapa de gestão financeira e gestão de recursos humanos em uma empresa de projeto de esquadrias	VIII WBGPPCE
SOUZA, MELHADO, HUKAI e WYSE (2008)	Análise da interdependência entre as ações rotineiras em uma empresa de projeto e a sua gestão: aquisição de uma ferramenta de trabalho	VIII WBGPPCE
SOUZA, MELHADO, HUKAI e WYSE (2008)	Implementação do modelo de gestão para empresas de projeto. Análise da etapa de desenvolvimento gerencial do processo de projeto	XII ENTAC
SOUZA e MELHADO (2009)	Recomendações para facilitar a aplicação do modelo de gestão para empresas de projeto	SBQP e IX WBGPP
SOUZA, FERRARI, BRAUD e MELHADO (2009)	Diagnóstico das práticas de gestão desenvolvidas por empresas de projeto anterior à implementação sistema de gestão da qualidade	VI SIBRAGEC
SOUZA, HUKAI e MELHADO (2009)	Análise da aplicação de modelo de gestão para empresas de projeto: sistematização das ações durante a sua implementação	VI SIBRAGEC
FRANCISCHETTI, PAULA, SOUZA, FERRARI, GODOY e MELHADO (2001) <i>a publicar</i>	Aplicação de avaliação da satisfação do cliente contratante pela empresa de projeto	II SBQP e X WBGPPCE
FRANCISCHETTI, SOUZA, PAULA, DAMIÃO, GODOY E MELHADO (2011) <i>a publicar</i>	Criação e desenvolvimento de uma ferramenta de gestão em empresa de projeto	II SBQP e X WBGPPCE

Há também a relação do PDGEP com o Portal “Soluções para Gestão de Projetos”, cujo objetivo é desenvolver, trocar e disseminar o conhecimento em gestão de empresas de projeto. Parte do material desenvolvido no programa é disponibilizado no portal, que pode ser acessado em <http://www.iau.usp.br/pdconhecimento/>.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar de as empresas de projeto serem de extrema importância no segmento de edificações, estas empresas apresentam características que limitam o seu desempenho, sobretudo quanto aos seus modelos de gestão. Diante deste quadro, foi criado o PDGEP ou “Soluções”, trabalho realizado para atingir os seguintes resultados:

- aumento da confiabilidade e consequente redução de riscos, proporcionando: entregas de projeto no prazo; projetos entregues sem erros; projetos entregues sem incompatibilidades entre disciplinas;
- melhoria da gestão de projetos contratados: melhor gestão de contratos; processos de contratação e controle facilitados; melhoria das relações entre empresas de projeto, contratantes e demais envolvidos no processo de projeto; melhor capacitação dos colaboradores internos e externos;
- desenvolvimento de ferramentas adequadas às suas características particulares das empresas;
- disseminação do conhecimento em gestão, para que mais empresas tenham contato com o modelo, sua aplicabilidade e benefícios;
- aplicação dos conceitos de gestão na organização da empresa de projeto, de modo a possibilitar que a atividade de projeto seja valorizada e potencializada em seus resultados.

O PDGEP está na sua 5ª edição, as atividades do grupo de empresas tiveram início em maio de 2011.

As demandas de projeto estão ao mesmo tempo crescendo e evoluindo em exigências ligadas à sustentabilidade ambiental, garantia de desempenho e emprego de modernas Tecnologias de Informação, como o BIM (Building Information Modelling). A proposta do “Soluções 5” é discutir como essa realidade está solicitando as empresas de projeto e prepará-las para atenderem às novas demandas.

5. REFERÊNCIAS

BRAUD, M. P. **Análise da implementação do Referencial Normativo de Gestão de Qualidade**. Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009. Iniciação Científica, orientação: Dr. Silvio B. Melhado.

DAMIÃO, M. T.; SOUZA, D. M. O. M. **Estudo da aplicação de modelos de desenvolvimento gerencial para empresas de projeto**. Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. Iniciação Científica, orientação: Dr. Silvio B. Melhado.

FERRARI, F. A. **Gestão da qualidade em empresas de projeto de edificações – análise da implementação do modelo e contribuições para a produtividade do setor**. Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009. Iniciação Científica, orientação: Dr. Silvio B. Melhado.

FRANCISCHETTI, L.; PAULA, N.; SOUZA, F. R.; FERRARI, F. A.; GODOY, M. T. F.; MELHADO, S. B. Aplicação de avaliação da satisfação do cliente contratante pela empresa de projeto. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE QUALIDADE DO PROJETO NO AMBIENTE CONSTRUÍDO, 2.; WORKSHOP BRASILEIRO DE GESTÃO DO PROCESSO DE PROJETO NA CONSTRUÇÃO DE EDIFÍCIOS, 10., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: UFRJ/USP/ANTAC, 2011. Em avaliação.

FRANCISCHETTI, L.; SOUZA, F. R.; PAULA, N., DAMIÃO, M. T.; GODOY, M. T. F.; MELHADO, S. B. Criação e desenvolvimento de uma ferramenta de gestão em empresa de projeto. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE QUALIDADE DO PROJETO NO AMBIENTE CONSTRUÍDO, 2.; WORKSHOP BRASILEIRO DE GESTÃO DO PROCESSO DE PROJETO NA CONSTRUÇÃO DE EDIFÍCIOS, 10., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: UFRJ/USP/ANTAC, 2011. Aceito para publicação.

HUKAI, M. **Análise da implementação do modelo de gestão em pequenas empresas de projeto**. Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Documento interno, orientação: Dr. Silvio B. Melhado.

LADEIA, L. A. **Desenvolvimento e Melhoria do Portal de Conhecimentos 'Soluções para Gestão de Projetos**. Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo. Iniciação Científica *em andamento*, orientação: Dr. Silvio B. Melhado.

MARCONI, M.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MELHADO, S. B.; CAMBIAGHI, H. **Programa setorial da qualidade e referencial normativo para qualificação de empresas de projeto**. V.5, jun. 2006. São Paulo: AsBEA/PCC USP.

OLIVEIRA, O. J. **Modelo de gestão para pequenas empresas de projeto de edifícios**. 2005. 262 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Construção Civil e Urbana) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

OLIVEIRA, O. J. **Metodologia para implantação semi-presencial e coletiva de modelo de gestão para pequenas empresas de projeto de edifícios**. Pós-Doutorado – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

OLIVEIRA, O. J.; MELHADO, S. B. **Como administrar empresas de projeto de arquitetura e engenharia civil**. São Paulo: Pini, 2006.

PAIVA, I. C. **Desenvolvimento gerencial de empresas de projeto**. Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009. Iniciação Científica, orientação: Dr. Silvio B. Melhado.

PAIVA, I. C. **Desenvolvimento gerencial de empresas de projeto**. Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009. Iniciação Científica, orientação: Dr. Silvio B. Melhado.

SETUGUTI, J. **Estudo da gestão da qualidade em empresas de projeto de engenharia civil e arquitetura**. Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. Iniciação Científica, orientação: Dr. Silvio B. Melhado.

SOUZA, F. R. **Implementação de modelo de gestão para empresas de projeto**. 2009. 202p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Construção Civil) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

SOUZA, F. R.; FERRARI, F. A.; BRAUD, M. P.; MELHADO, S. B. Diagnóstico das práticas de gestão desenvolvidas por empresas de projeto anterior à implementação sistema de gestão da qualidade. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE GESTÃO E ECONOMIA DA CONSTRUÇÃO, 6., 2009, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: IFPB/Antac, 2009.

SOUZA, F. R.; HUKAI, M.; MELHADO, S. B. Análise da aplicação de modelo de gestão para empresas de projeto: sistematização das ações durante a sua implementação. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE GESTÃO E ECONOMIA DA CONSTRUÇÃO, 6., 2009, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: IFPB/Antac, 2009.

SOUZA, F. R.; MELHADO, S. B. A importância do sistema de informação para empresa de projeto. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE GESTÃO DO PROCESSO DE PROJETO NA CONSTRUÇÃO DE EDIFÍCIOS, 7., 2007. **Anais...** Curitiba: UFPR, 2007.

_____. A importância do sistema de informação para a gestão das empresas de projeto. **Gestão e Tecnologia de Projetos**, v.3, p.121-139, 2008.

_____. Recomendações para facilitar a aplicação do modelo de gestão para empresas de projeto. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE QUALIDADE DO PROJETO NO AMBIENTE CONSTRUÍDO; WORKSHOP BRASILEIRO DE GESTÃO DO PROCESSO DE PROJETO NA CONSTRUÇÃO DE EDIFÍCIOS, 9., 2009, São Carlos. **Anais...** São Carlos: USP/ANTAC, 2009.

SOUZA, F. R.; MELHADO, S. B.; HUKAI, M.; WYSE, M. A. Implementação do modelo de gestão para pequenas empresas de projeto. Análise da etapa de gestão financeira e gestão de recursos humanos em uma empresa de projeto de esquadrias. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE GESTÃO DO PROCESSO DE PROJETO NA CONSTRUÇÃO DE EDIFÍCIOS, 8., 2008. **Anais...** São Paulo: EPUSP, 2008.

_____. A. Análise da interdependência entre as ações rotoneiras em uma empresa de projeto e a sua gestão: aquisição de uma ferramenta de trabalho. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE GESTÃO DO PROCESSO DE PROJETO NA CONSTRUÇÃO DE EDIFÍCIOS, 8., 2008. **Anais...** São Paulo: EPUSP, 2008.

_____. implementação do modelo de gestão para empresas de projeto. Análise da etapa de desenvolvimento gerencial do processo de projeto. In: ENCONTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA DO AMBIENTE CONSTRUÍDO, 12., 2008. **Anais...** Fortaleza: UFC/ ANTAC, 2008.

SOUZA, F. R.; OLIVEIRA, O. J.; MELHADO, S. B. **Model of managemnet for design firms - Analysis of the phase of implementation of the modules during the.** In: POMS Annual Conference of the Production and Operations Managemnet Society, 18., 2007, Dallas.

_____. Análise do comportamento de empresas de projeto na fase de implantação do modelo de gestão durante o Programa de Desenvolvimento Gerencial de Empresas de Projeto. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE GESTÃO E ECONOMIA DA CONSTRUÇÃO, 5., 2007. **Anais...** Campinas: UNICAMP/ ANTAC, 2007.

SUSMAN, G. I., EVERED, R. D. An assessment of the scientific merits of action research. **Administrative Science Quartely**, v.23, n.4, p.582-603, dec. 1978.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 14. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

WYSE, M. **Análise da implementação de modelo de gestão estratégica de projetos em empresas do ramo da construção civil**. Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Iniciação Científica, orientação: Dr. Silvio B. Melhado.