



ESCOLA POLITÉCNICA DA
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO



Gestão de Empresas de Projeto

Flávia Souza
Silvio Melhado

DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA
DE CONSTRUÇÃO CIVIL - PCC

© Silvio Melhado
tous droits réservés

234



Retrospectiva da semana anterior

- *Os agentes do empreendimento e o papel da **Coordenação de Projetos***
- *Verificação, Análise Crítica e Validação; Planejamento do Processo de Projeto*
- *Perfil do Coordenador de Projetos*





© Silvio Melhado
tous droits réservés

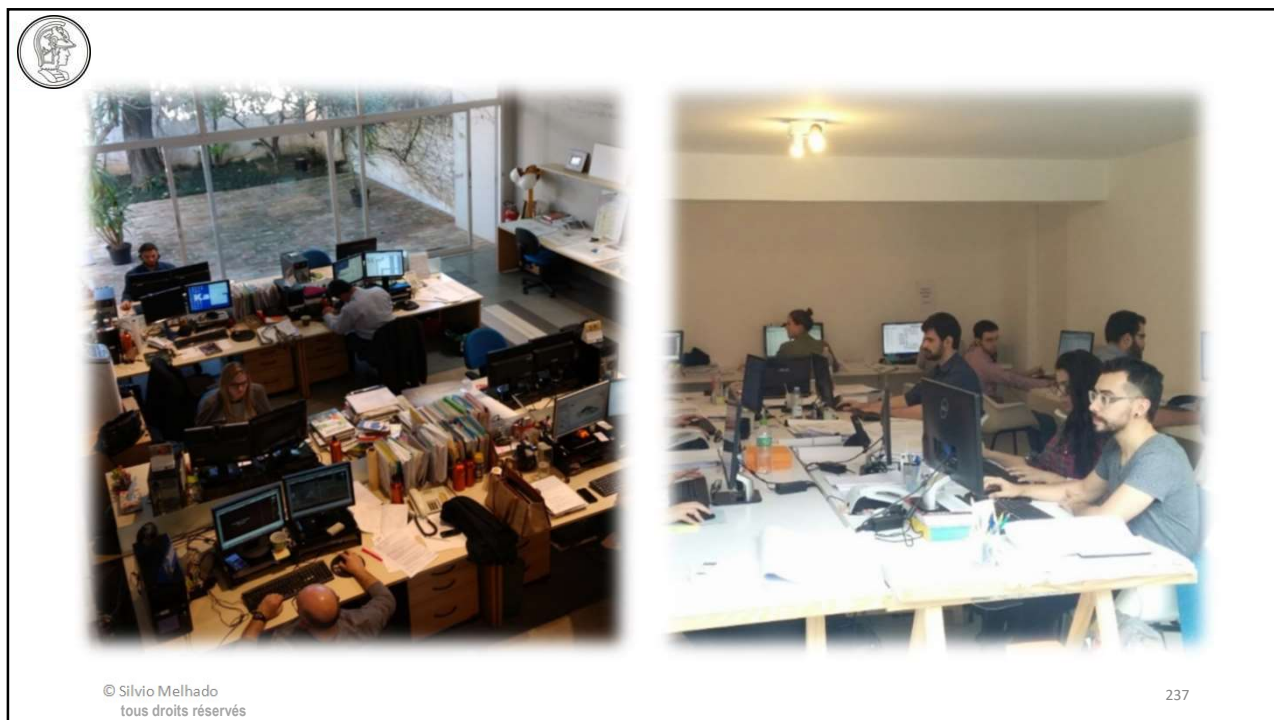
235

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*



236



© Silvio Melhado
tous droits réservés

237

237



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.

238



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.*



239



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/>)



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.*



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®.

242



Sistema de gestão da qualidade MPRO®



243




MPRO[®] Architecte depois da ISO 9001:2000

© Silvio Melhado
tous droits réservés

244

244



1. ANÁLISE PELA DIREÇÃO	2. RECURSOS	3. PROJETOS		4. AVALIAÇÃO	
<p>PD1 Gestão da documentação do sistema</p> <p>PD2 Gestão dos registros da qualidade</p> <p>PD3 Análise crítica pela Direção</p>	<p>PR1 Gestão do sistema de informações</p>	<p>PP1 Proposta e análise de contrato</p> <p>PP2 Gestão de processos</p> <p>PP3 Gestão de aquisições e subcontratos</p> <p>PP4 Gestão da empresa</p>	<p>PP5 Coordenação de projetos</p> <p>PP6 Companhamento de obras</p> <p>PP7 Controle de versões de projeto</p> <p>PP8 Controle de custos por contrato</p>	<p>PE1 Avaliação da satisfação do cliente</p> <p>PE2 Auditoria interna</p> <p>PE3 Avaliação de processos</p>	<p>PE4 Tratamento das não-conformidades</p> <p>PE5 Ações preventivas e corretivas</p>

VERSÃO PROVISÓRIA

245

245

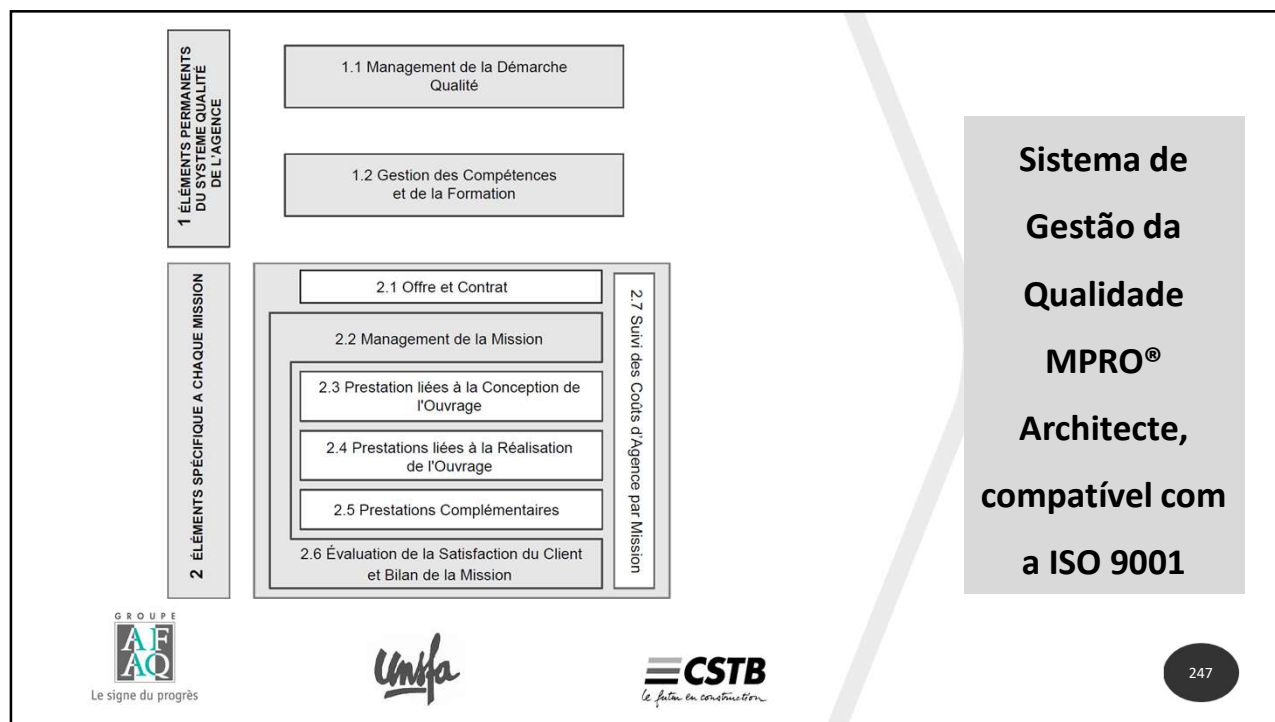


MPRO[®] Architecte versão final

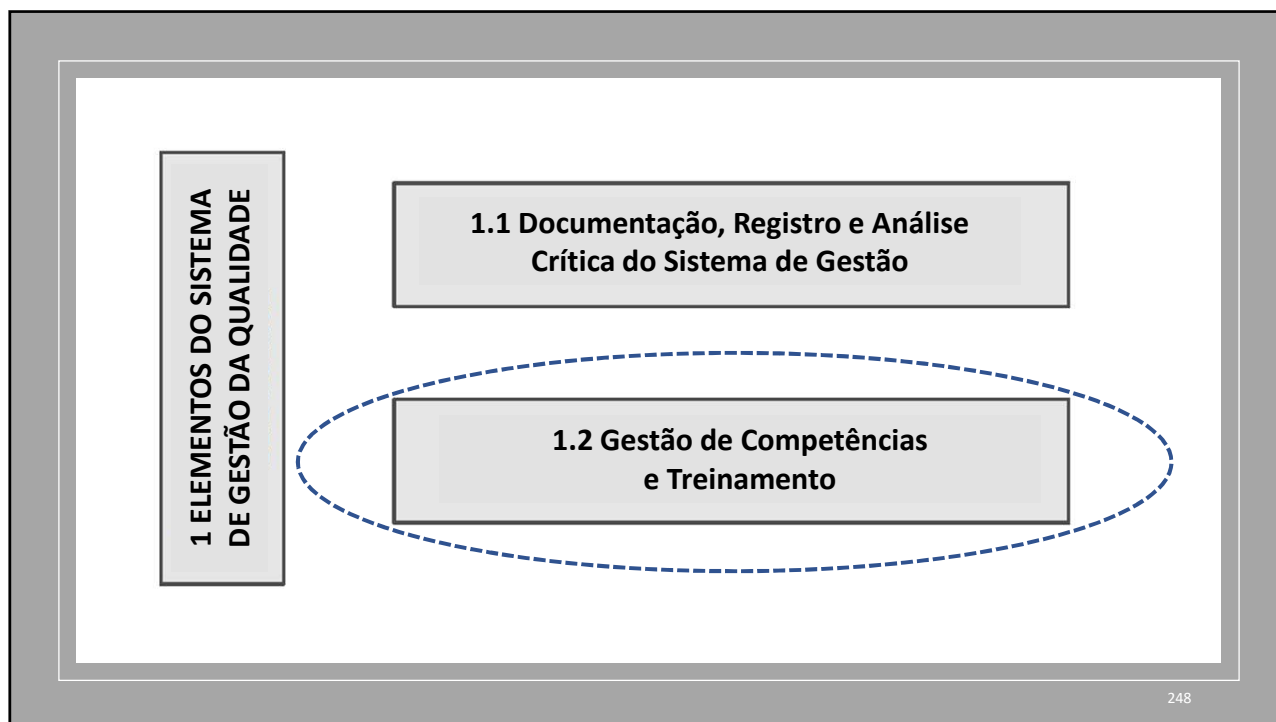
© Silvio Melhado
tous droits réservés

246

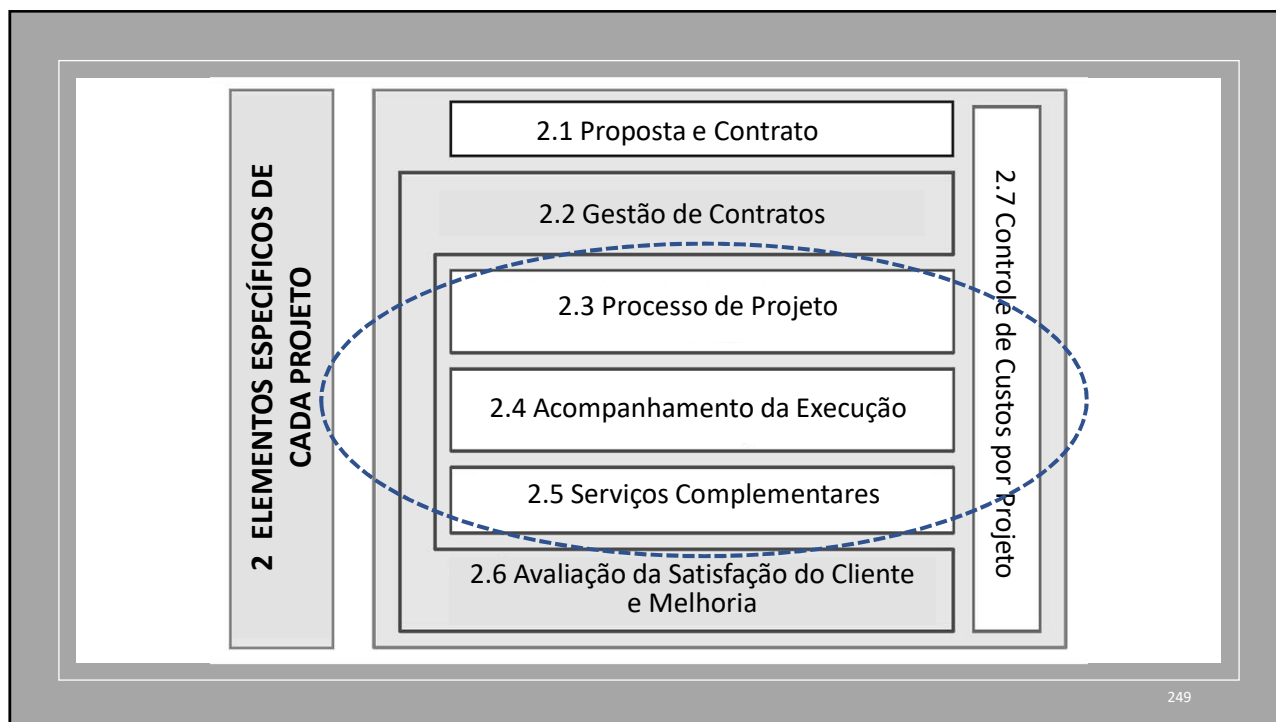
246



247



248



249

CSTB
le futur en construction

MPRO Architecte

INSCRIVEZ-VOUS

Le CSTB Actualités Recherche et Expertise Évaluation Certification Diffusion des connaissances Plateformes d'essais Contacts

ARCHIVES

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

Como especifica Jean-Louis Cochard, do CSTB, “o interesse da certificação MPRO® Architect é 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

250

250

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.

afao
ISO 9001
ISO 14001

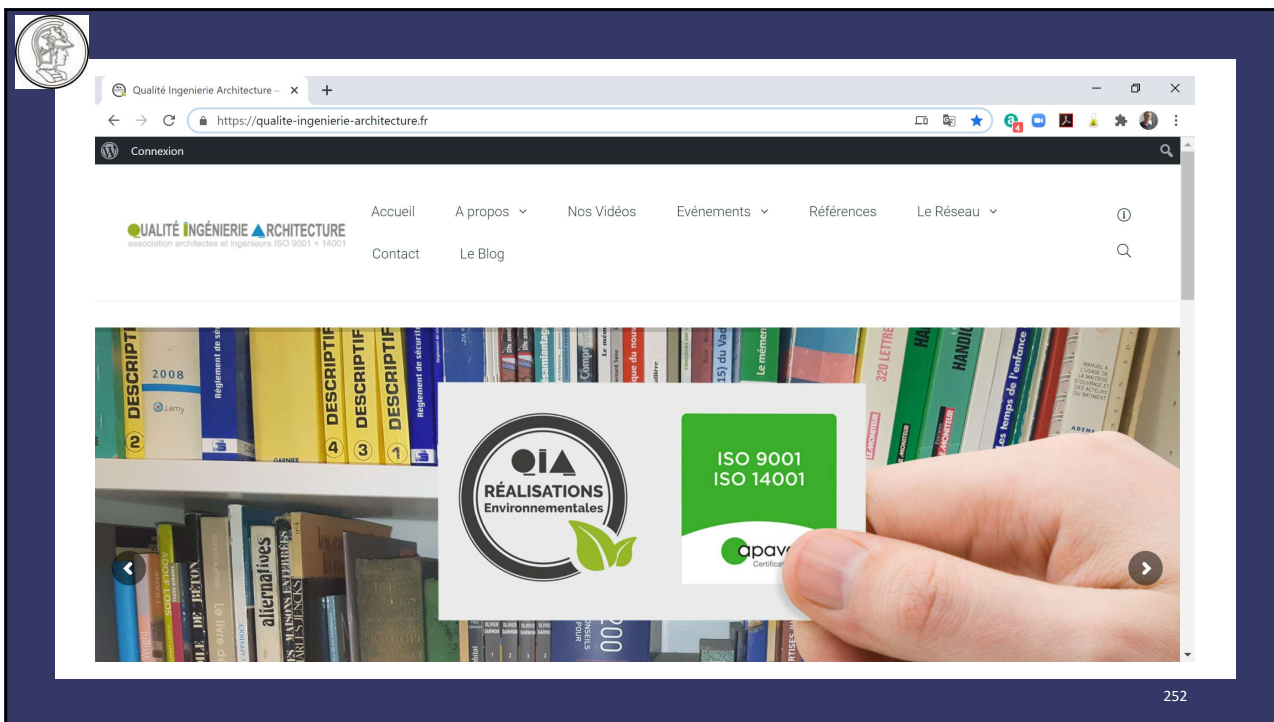
8 agences
partenaires

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

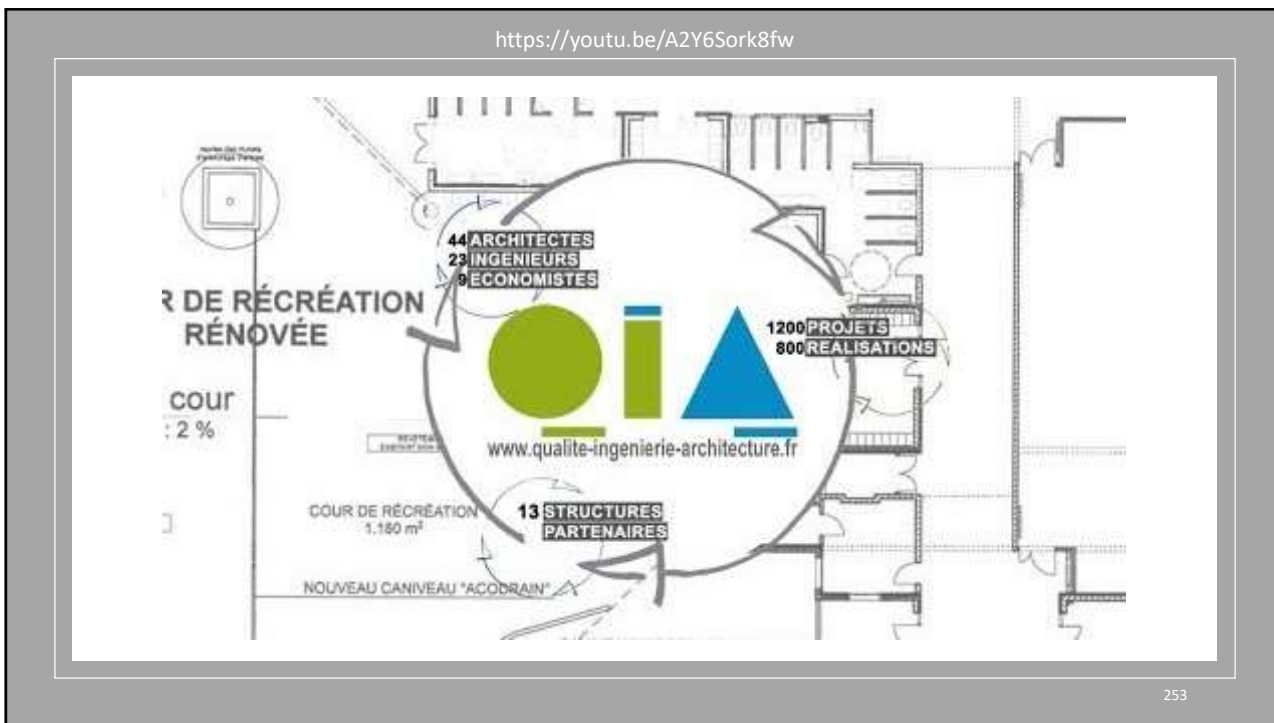
251

251



252

252



253

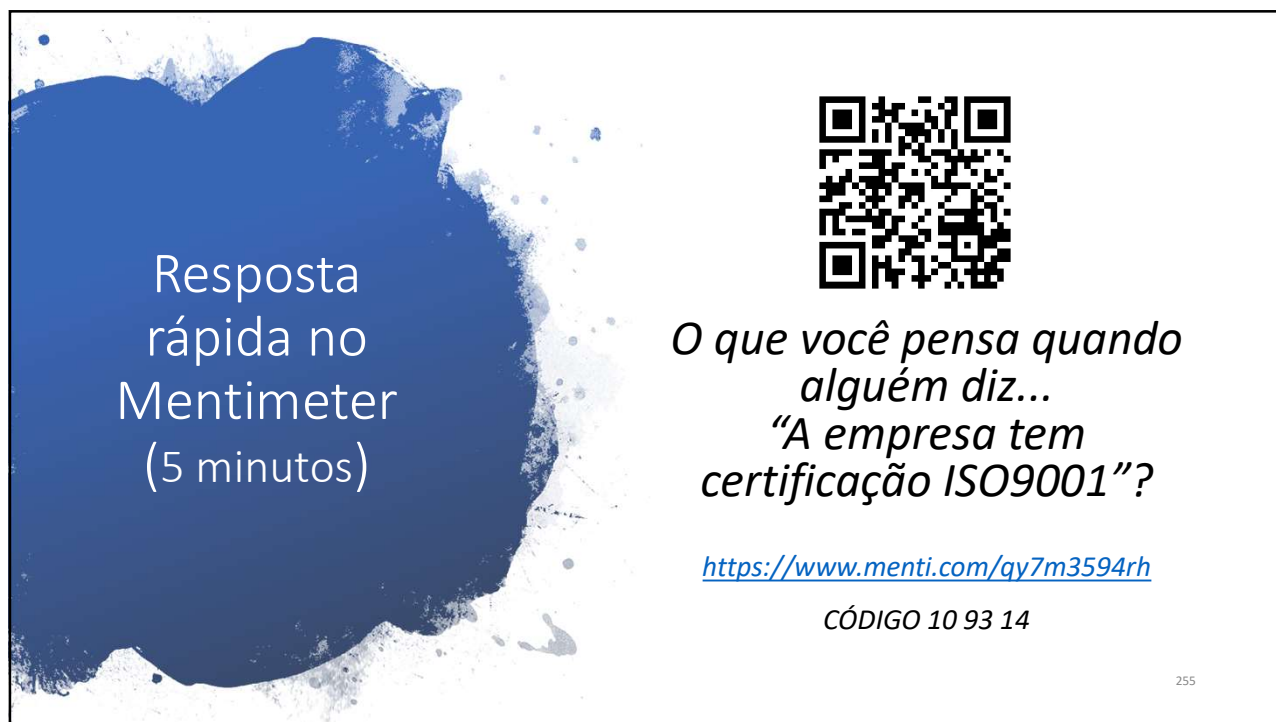
253




RESPOSTA RÁPIDA NO MENTIMETER

254

254



Resposta
rápida no
Mentimeter
(5 minutos)



*O que você pensa quando
alguém diz...
“A empresa tem
certificação ISO9001”?*

<https://www.menti.com/qy7m3594rh>

CÓDIGO 10 93 14

255

255



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.***



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.*



Diagnóstico para melhoria da qualidade

Barreiras para a qualidade do projeto (setoriais)

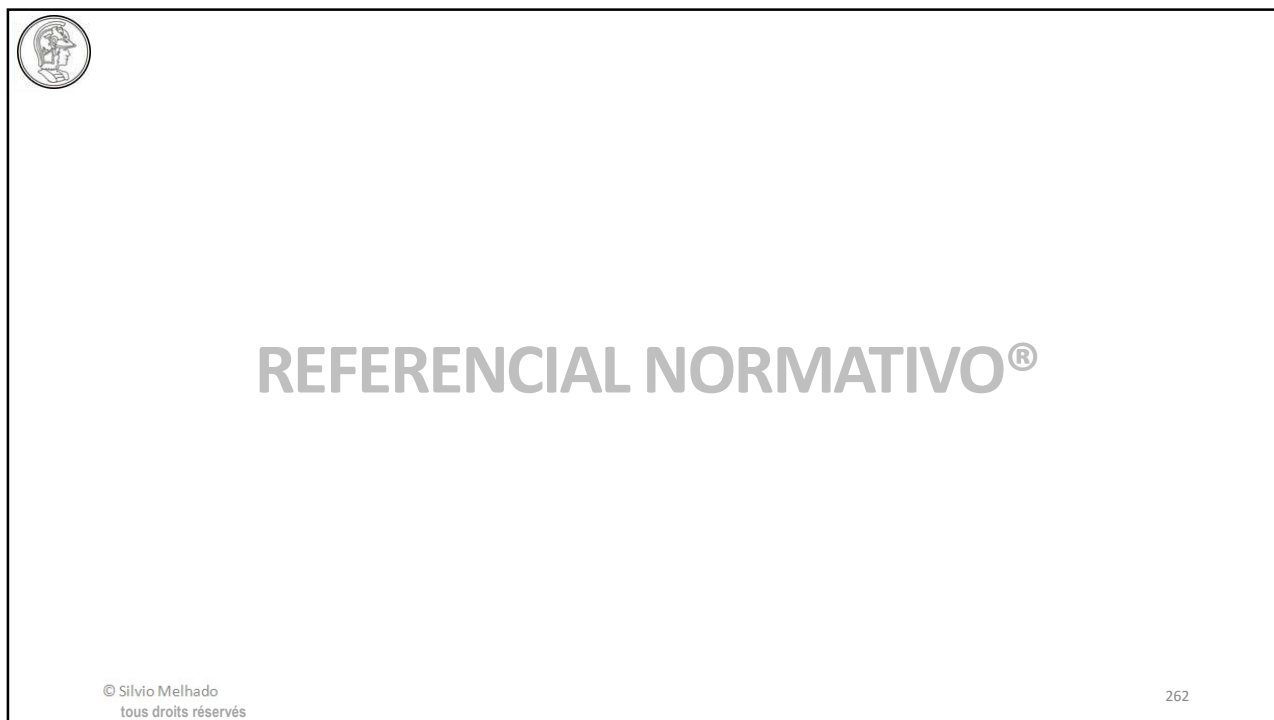
- obsolescência do **ensino** de engenharia e arquitetura
- falta de incentivo para **pesquisa**
- oscilações bruscas na **demanda** por serviços de projeto
- setor pulverizado: **grande número de pequenas empresas** em funcionamento
- falta de **padronização** de procedimentos entre os clientes
- **fragmentação**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



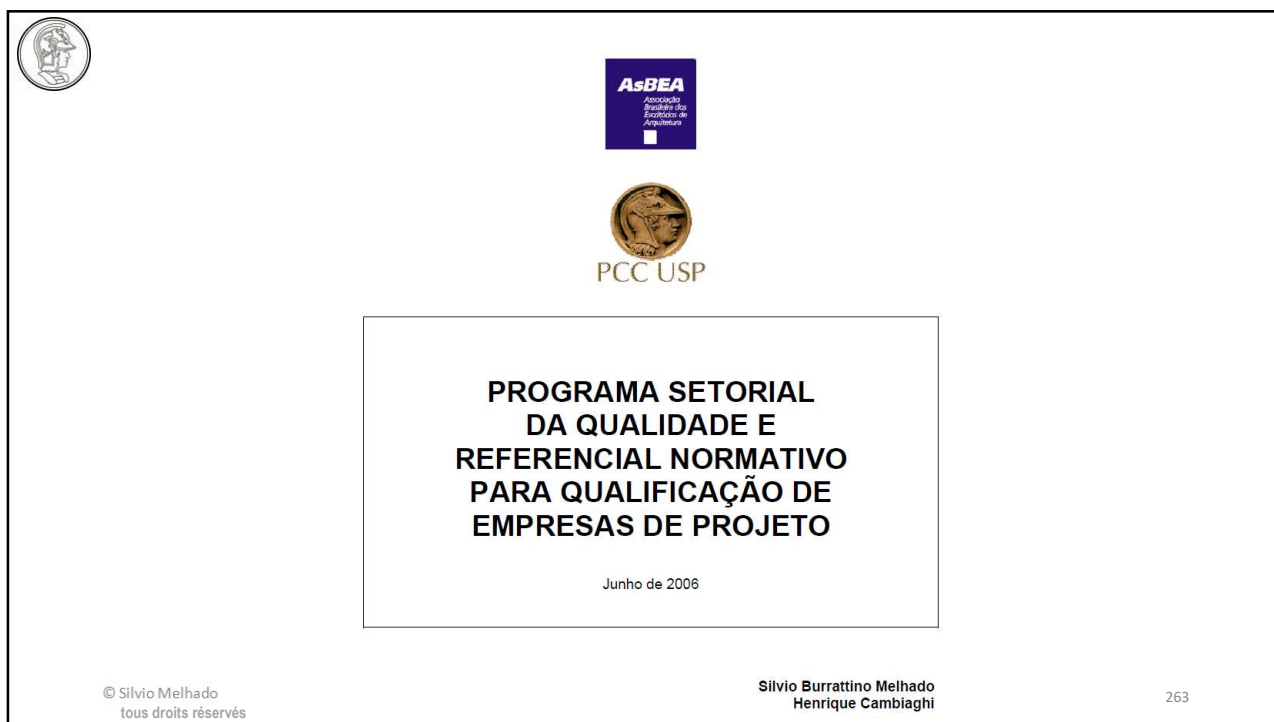
Diagnóstico para melhoria da qualidade

Barreiras para a qualidade do projeto (organizacionais)

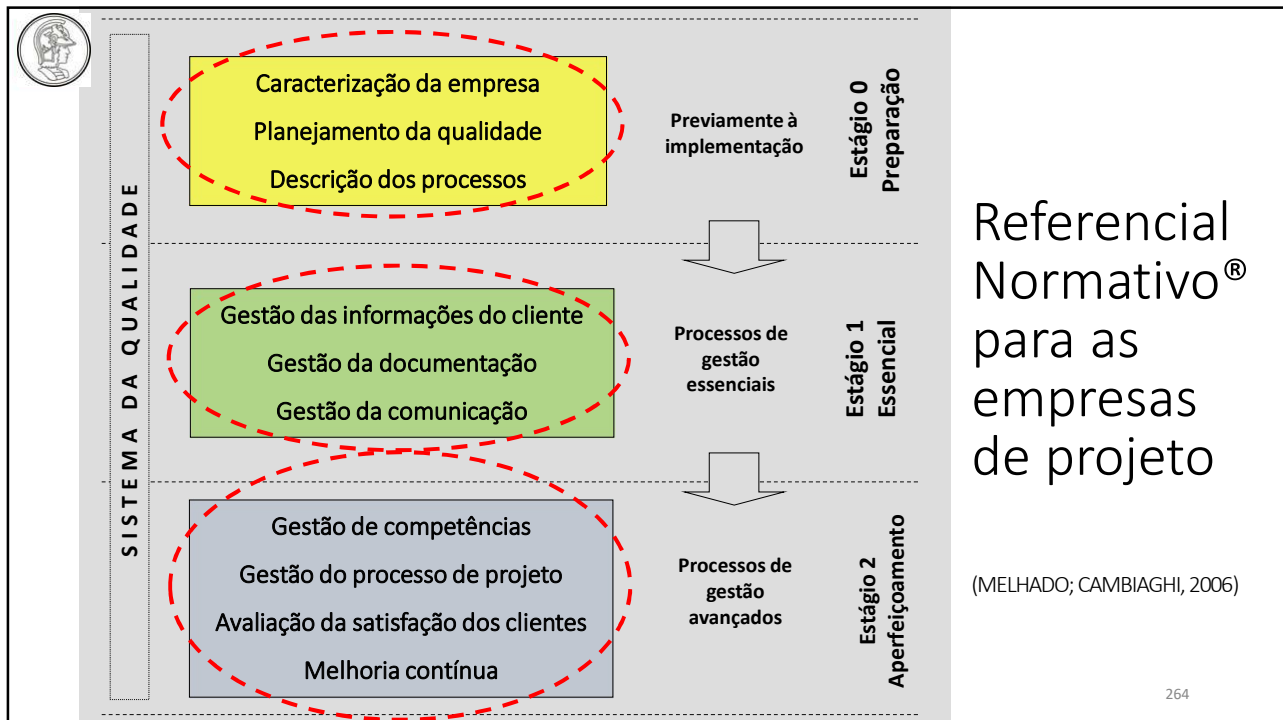
- falta de **metodologia específica para gestão da qualidade** no processo de projeto
- baixo investimento em **treinamento** de recursos humanos
- dificuldades para **manter equipes**
- baixo grau de integração com os demais profissionais envolvidos, devido aos **escopos de contratação**
- dificuldades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



262



263



264

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

265

265



AsBEA
Associação Brasileira dos Escritórios de Arquitetura

INSTITUCIONAL REGIONAIS ASSOCIADOS ASSOCIE-SE MKT RELACIONAMENTO EVENTOS NOTÍCIAS

Tamanho do texto I 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 26 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 Conz, presidente (ao centro)

266

266



UM NOVO MODELO DE GESTÃO®

© Silvio Melhado
tous droits réservés

267

267



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)



Modelo de gestão para empresas de projeto

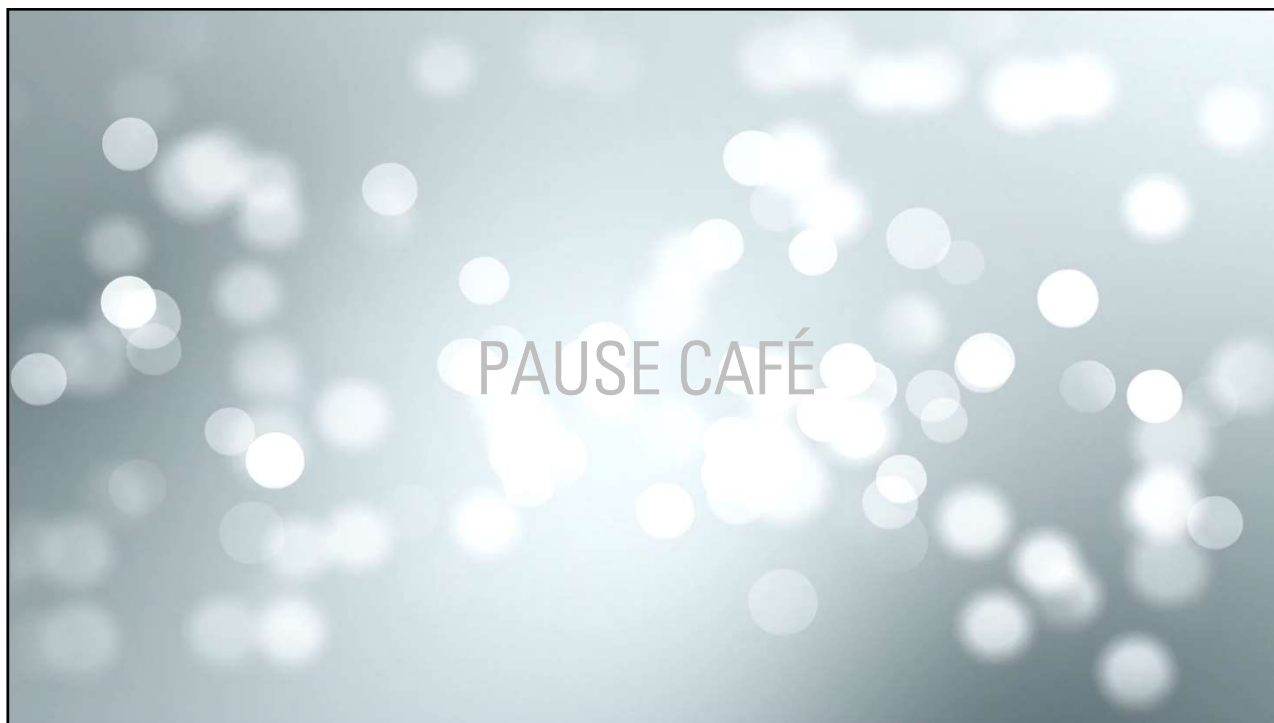
As pequenas empresas de projeto têm recursos financeiros, tecnológicos e humanos limitados, o que leva seus proprietários a atuarem tanto no projeto quanto na administração, criando dependência e centralização da figura dos “titulares”.

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)



270



271



Elementos do Modelo de Gestão

Planejamento Estratégico
 Gestão de Recursos Humanos
 Gestão de Custos
 Gestão da Informação
 Gestão Comercial
 Gestão do Processo de Projeto
 Serviços Associados
 Avaliação de Resultados

* *Gestão da Qualidade*



272


272



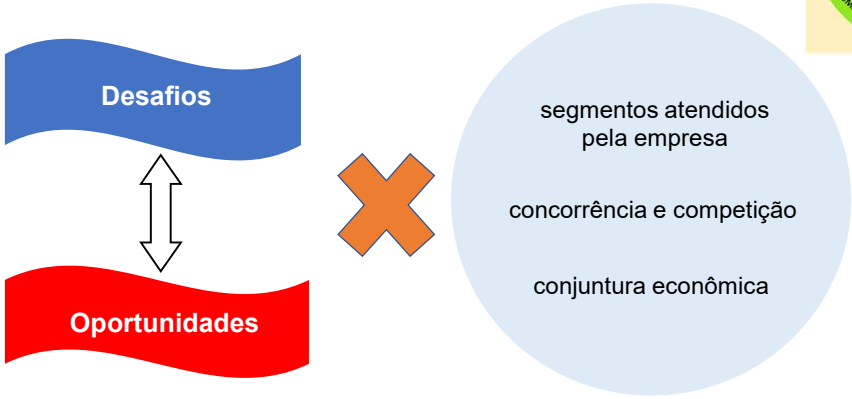

© Silvio Melhado
 tous droits réservés

273

273



Planejamento estratégico





(OLIVEIRA; MELHADO, 2006)


© Silvio Melhado
tous droits réservés

274

274



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

275

275



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)



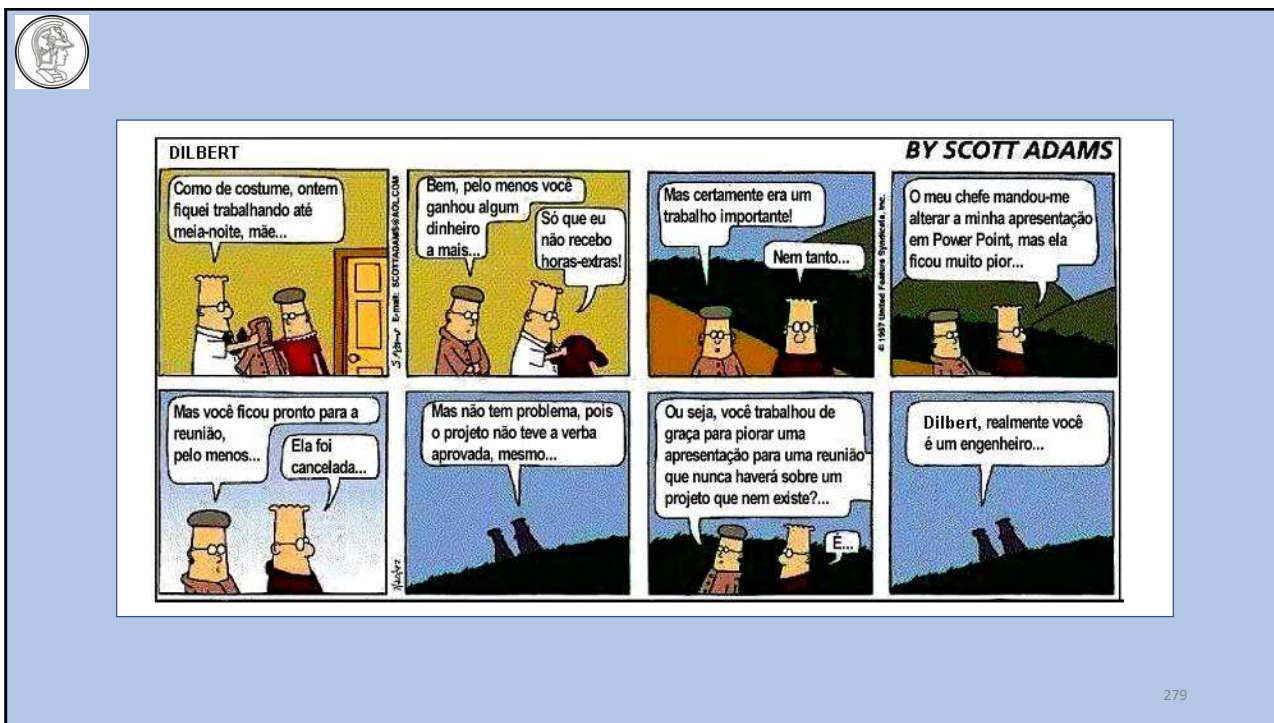
Planejamento estratégico



	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Ambiente Interno	S Forças	W Fraquezas
Ambiente Externo	O Oportunidades	T Ameaças



278



279



Gestão de recursos humanos



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

280

280



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)

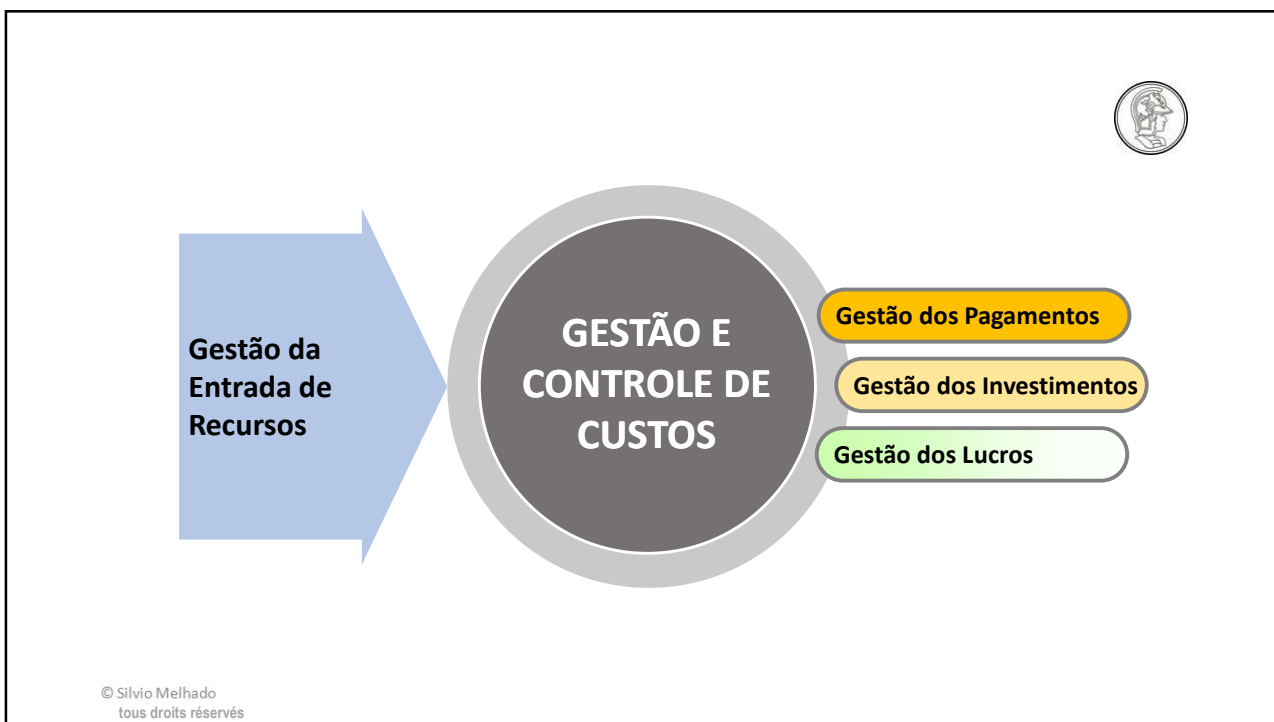
© Silvio Melhado
tous droits réservés

281

281



282



283



Gestão de custos

CUSTOS A RATEAR ENTRE PROJETOS



CUSTOS INDIRETOS	CUSTOS DIRETOS
ALUGUEL	REUNIÕES PRESENCIAIS
IMPOSTOS E TAXAS Impostos da empresa, associações e registros, seguros, empréstimos bancários, reformas ou manutenção etc.	HORAS TÉCNICAS Répartition des coûts des salaires selon la dédication à chaque projet
SERVIÇOS Energia, água, telefone, acesso à Internet, etc.	MATERIAIS DE CONSUMO materiais de escritório e suprimentos
CUSTOS DE MARKETING, WEBSITE	CUSTOS DE VIAGENS
COMPATIBILIDADE E SERVIÇOS JURÍDICOS	SUBCONTRATAÇÃO
FORMAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	ETC.
EQUIPAMENTOS E SOFTWARE	(OLIVEIRA; MELHADO, 2006)





Gestão da tecnologia e sistemas de informação



Gerir todas as categorias de informação:

- (a) **informação física**, plantas, folhetos, croquis, rascunhos e documentos em geral;
- (b) **informação digital**, arquivos digitais de projetos, mensagens eletrônicas etc.;
- (c) **informações verbais**, entrevistas, reuniões, conversas informais etc.



(OLIVEIRA; MELHADO, 2006)

© Silvio Melhado
tous droits réservés

286

286



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)

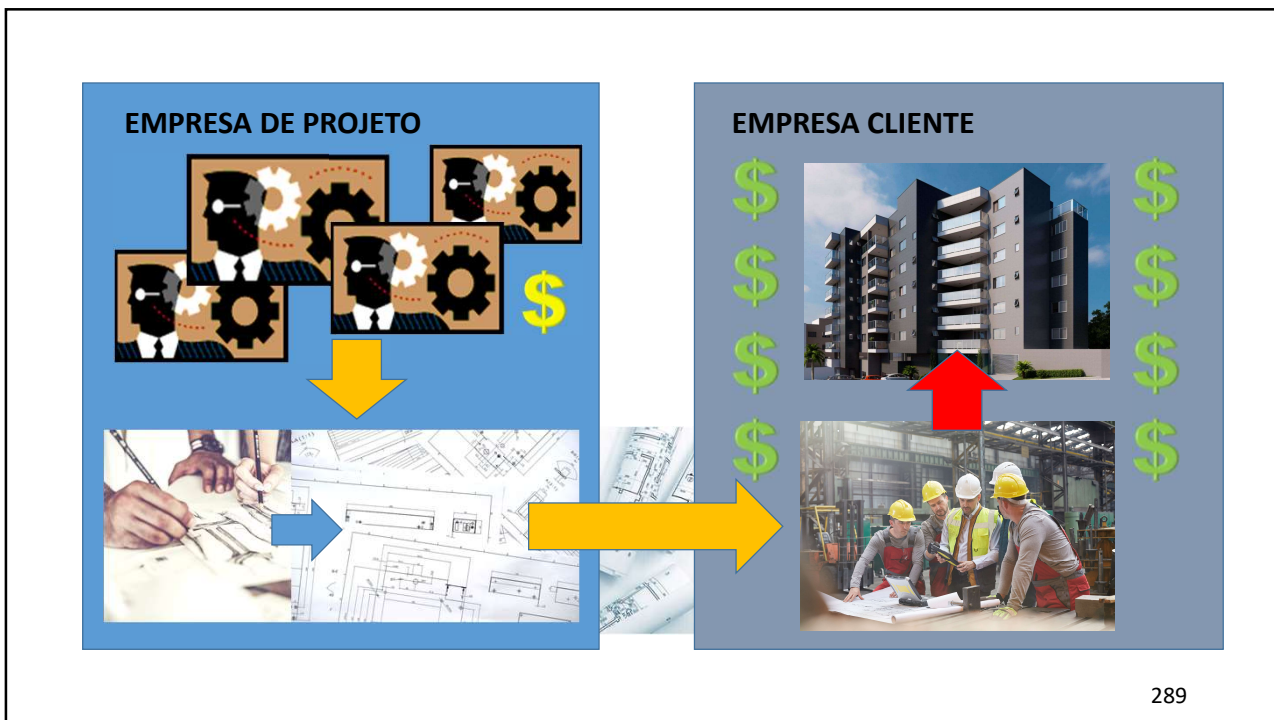
© Silvio Melhado
tous droits réservés

287

287



288



289



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

290

290



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

291

291



292

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.*

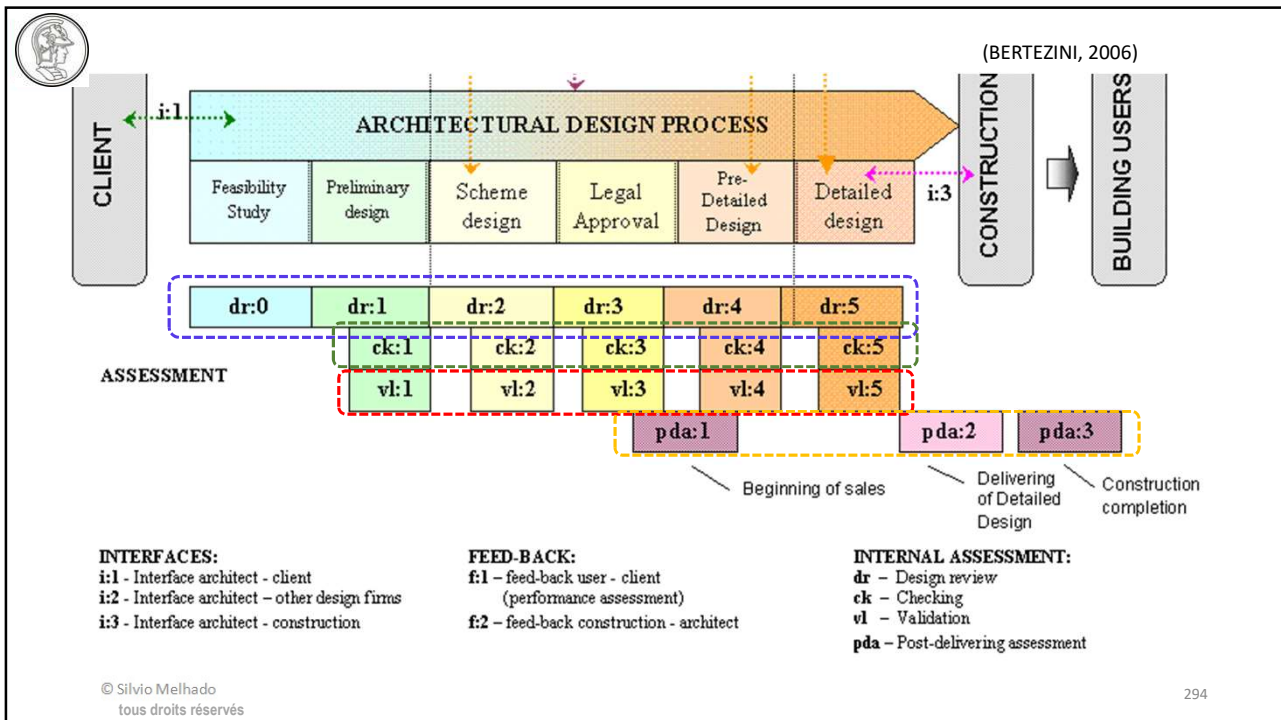
*A **verificação, a análise crítica de projeto e a validação** de elementos de projeto devem ser objeto de um procedimento claro e eficaz.*

(OLIVEIRA; MELHADO, 2006)

© Silvio Melhado
tous droits réservés

293

293



294



295



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

296

296



© Silvio Melhado
tous droits réservés

297

297



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)

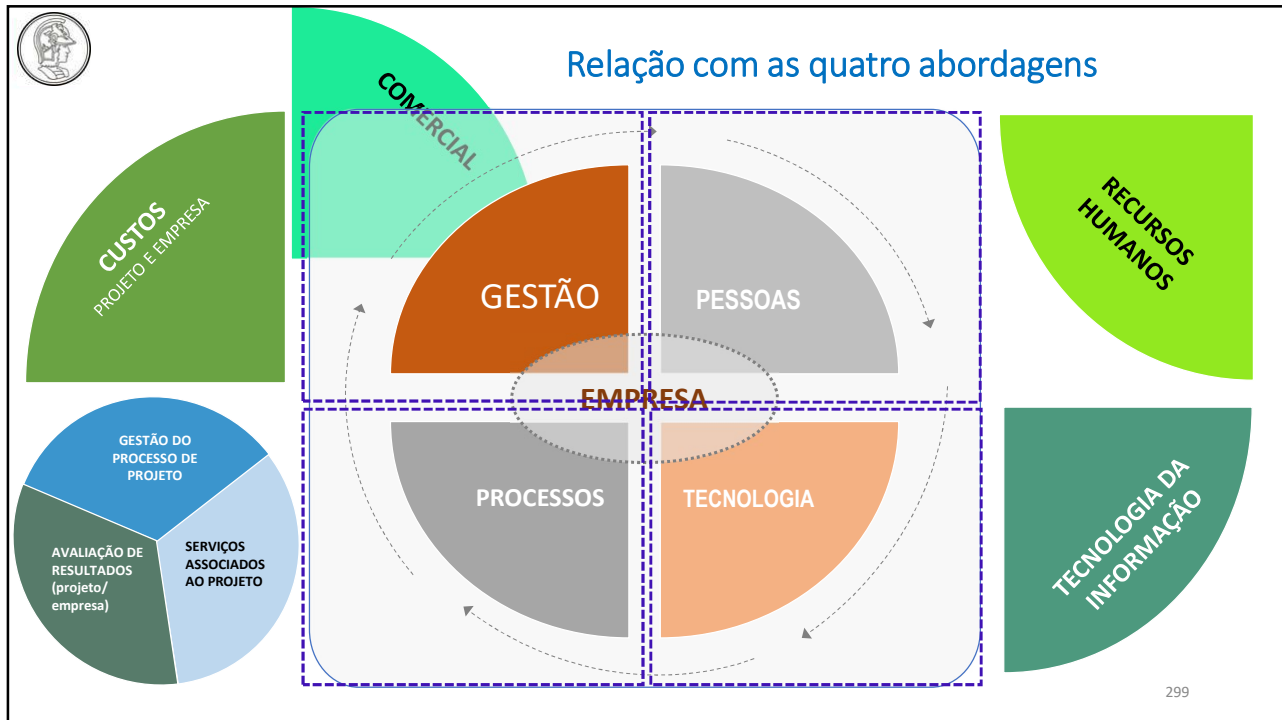
© Silvio Melhado
tous droits réservés

298

298



Relação com as quatro abordagens



299

299



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.

300



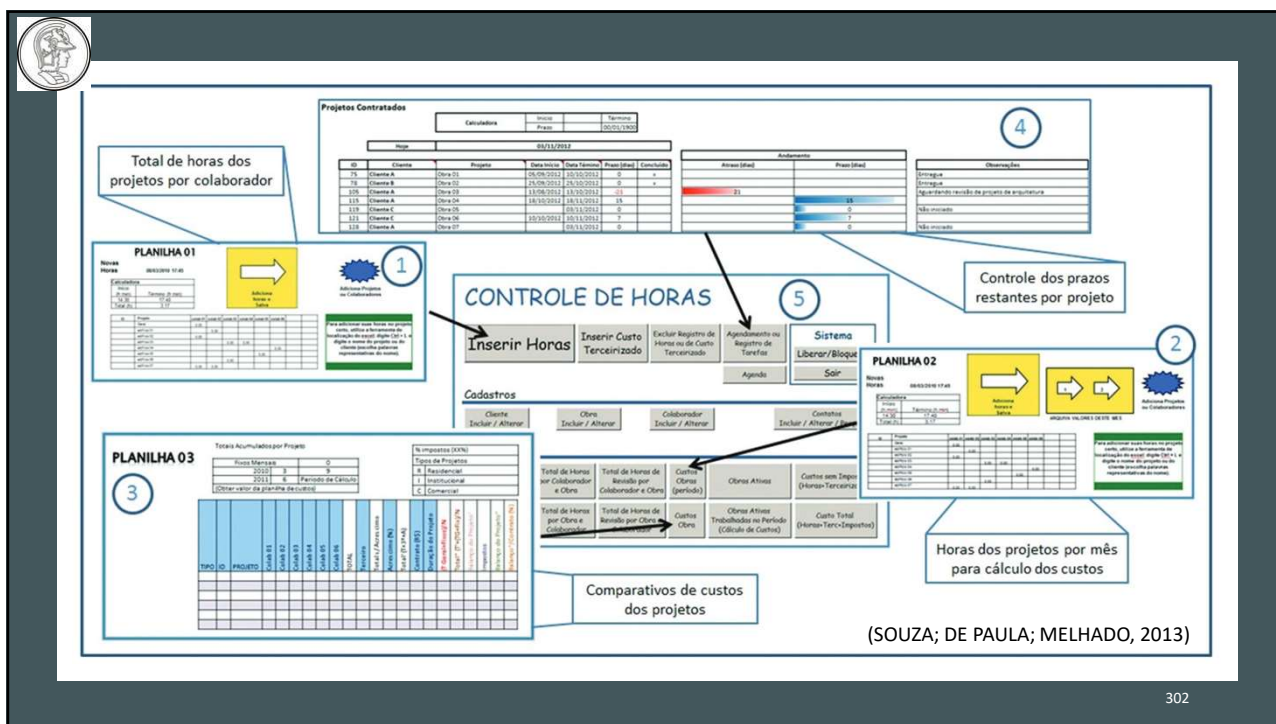
Resultados alcançados pelas empresas

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)

301



Encontros mensais das empresas de projeto



Encontros mensais das empresas de projeto



304

304



Encontros mensais das empresas de projeto



305

305



Eventos de encerramento e apresentação de resultados



"IV Seminário sobre Soluções de Gestão para Empresas de Projeto: a Arquitetura e as Novas Demandas - Sustentabilidade, Desempenho e Tecnologia da Informação em Projetos"



306

306



Eventos de encerramento e apresentação de resultados



"IV Seminário sobre Soluções de Gestão para Empresas de Projeto: a Arquitetura e as Novas Demandas - Sustentabilidade, Desempenho e Tecnologia da Informação em Projetos"



307

307



Eventos de encerramento e apresentação de resultados

 **soluções 4**
de gestão para empresas de projeto

"V Seminário sobre Soluções de Gestão para Empresas de Projeto: a Arquitetura e as Novas Demandas - Sustentabilidade, Desempenho e Tecnologia da Informação em Projetos"



308

308



Eventos de encerramento e apresentação de resultados

 **soluções 4**
de gestão para empresas de projeto

"V Seminário sobre Soluções de Gestão para Empresas de Projeto: a Arquitetura e as Novas Demandas - Sustentabilidade, Desempenho e Tecnologia da Informação em Projetos"



309

309




SOLUÇÕES 5
programa de desenvolvimento gerencial para empresas de projeto

Eventos de encerramento e apresentação de resultados



310

310



ALGUNS DOS ARTIGOS PUBLICADOS

1

<https://www.revistas.usp.br/gestaodeprojetos/article/view/80959>

https://doi.org/10.1016/j.gestpro.2019.05.009

EVOLUÇÃO GERENCIAL DE UMA EMPRESA PROJETISTA BRASILEIRA : DA IMPLEMENTAÇÃO DE MODELOS DE GESTÃO AO DESENVOLVIMENTO DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS


Management Evolution of a Brazilian Design Firm : From the Management Model Implementation to Information System Development

Flávia Souza^a, Nathália de Paula^a, Sílvia Burrattino Melhado^b

RESUMO Este artigo foi desenvolvido no contexto do POCEP (Programa de Desenvolvimento Gerencial para Empresas de Projeto) e tem como objetivo discutir a evolução gerencial de uma empresa projetista, por meio da análise do processo de desenvolvimento de ferramentas de gestão. Para tanto, dados foram coletados em duas etapas de pesquisa. Na Etapa I, realizou-se a participação da empresa durante a implementação do modelo de gestão ao longo das edições do POCEP e o desenvolvimento de ferramentas de gestão. Nesta etapa, o método de pesquisa utilizado foi a pesquisa-ação. Na Etapa II, o trabalho de pesquisa foi conduzido por meio de entrevistas estruturadas, com objetivo de diagnosticar o estado gerencial da empresa e, a partir do levantamento das dificuldades e dificuldades apresentadas no desenvolvimento do Sistema de Informações Gerenciais (SIG), analisar as potencialidades para a evolução


^aPrograma de Pós-graduação em Engenharia Civil, Escola Politécnica, Universidade de São Paulo - USP, São Paulo, Brasil

^bDepartamento de Engenharia de Construção Civil da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo - USP, São Paulo, SP, Brasil



311

311



ALGUNS DOS ARTIGOS PUBLICADOS

<https://lares.architexturez.net/doc/oai-laes-id-laes-2011-606-853-1-dr>

2

11ª Conferência Internacional da LARES
Centro Brasileiro de Estudos, São Paulo - Brasil
14, 15 e 16 de setembro de 2011


O Programa de Desenvolvimento Gerencial para Empresas de Projeto
Flávia Rodrigues Souza¹, Nathália de Paula², Fernando Andrade Ferraz³, Silvio Burrattino Melhado⁴

¹Universidade de São Paulo, Av. Prof. Almeida Prado - Tor. 2, 83 - Cidade Universitária, São Paulo - SP - 05508-000. E-mail: flavia.rodrigues_souza@usp.br
²Universidade de São Paulo, nathalia@usp.br
³Universidade de São Paulo, fernando@usp.br
⁴Universidade de São Paulo, silvio.melhadod@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, finanças (projeto), além de facilitar o alcance das metas das empresas e da satisfação de seus clientes e colaboradores. O objetivo deste artigo é apresentar a fundamentação teórica, a metodologia 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, fruto da participação no programa, documentados nos trabalhos acadêmicos citados.


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



LARES
Latin American
Real Estate Society

312

312



ALGUNS DOS ARTIGOS PUBLICADOS

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

3

SBOP 2ª. Reunião Brasileira de Qualidade de Projetos em Ambientes Construídos
Fórum de Inovação em 2011 - 14 de Junho de 2011 - São Paulo

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

Leonardo Franceschetti
E-mail: leonardo.franceschetti@iau.usp.br

Flávia Rodrigues Souza
E-mail: flavia.rodrigues_souza@usp.br

Nathália de Paula
E-mail: nathalia@iau.usp.br





Flávia Rodrigues de Souza
E-mail: flavia.rodrigues_souza@usp.br

Nathália de Paula
E-mail: nathalia@iau.usp.br

Mariana Tassi Damilão
E-mail: marianat.damilao@gmail.com

Maria Teresa Faria e Godoy
E-mail: marteresa@antac.com.br

Silvio Burrattino Melhado
E-mail: silvio.melhadod@usp.br



313

313

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

Luiz André Francisco Cheliffi
[e-mail: luizandre@iau.usp.br]

Nathália de Paula
Doutoranda em Engenharia de Construção Civil e Urbana (USP)
[e-mail: nathaliapaula@iau.usp.br]

Fátima Rodrigues de Souza
Pós-graduada em Engenharia de Projeto e Programação FAU (Universidade Federal de São Carlos)
[e-mail: fatima.rodrigues@iau.usp.br]



Nathália de Paula
Doutoranda em Engenharia de Construção Civil e Urbana (USP)
[e-mail: nathaliapaula@iau.usp.br]

Fátima Rodrigues de Souza
Professora Esquidosa Assistente Especializadora em Engenharia de Projeto FAU (Universidade Federal de São Carlos)
[e-mail: fatima.rodrigues@iau.usp.br]

Fernanda Andrade Ferrari
Arquiteta Urbana pela Universidade de São Paulo
[e-mail: fernanda@iau.usp.br]

Maria Teresa Faria e Godoy
[e-mail: marteresa@iau.usp.br]

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

iau usp amrac

314

314


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"


3 authors:




Flávia Souza
University of São Paulo
32 PUBLICATIONS 58 CITATIONS
[SEE PROFILE](#)



Osápio José de Oliveira
São Paulo State University
58 PUBLICATIONS 88 CITATIONS
[SEE PROFILE](#)




Silvio Burrattino Melhado
Universidade de Quilmes
244 PUBLICATIONS 752 CITATIONS
[SEE PROFILE](#)



Over 1500 presentations

315


315




ALGUNS DOS ARTIGOS PUBLICADOS

6

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



ENTAC2008
XII Encontro Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído
Inovação em edificações
construindo, inovando e sustentando o Brasil
www.ets.org.br/entac2008



**XII Encontro Nacional de Tecnologia
ENTAC2008**


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 SOUZA ¹; Mariana WYSE ²; Melissa HUKAI ³; Sílvia R. MELHADO ⁴
Mestranda 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: silvia.melhado@poli.usp.br (4).

316

316



EXERCÍCIO – em grupos

Analisar e comentar:

- G1** : Artigo 1
- G2** : Artigo 2
- G3** : Artigo 4
- G4** : Artigo 5
- G5** : Artigo 3
- G6** : Artigo 6

Entrega em formato **PPT**.

317

317




DEBATES / DISCUSSÃO

© Sílvia Melhado
tous droits réservés

318

318



Conclusão do Tópico

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

319

319



320

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

321

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

322



323