

Apresentações, Programa da Disciplina, Critério de Avaliação

PCC 5954

AULA 1

Flavia R. de Souza

Gestão de Empreendimentos: dos processos tradicionais à gestão ágil

PCC 5954

AULA 1

Flavia R. de Souza

OBJETIVO E AGENDA DA AULA

OBJETIVO: Introduzir o assunto Gestão de Empreendimentos por meio dos conceitos, da evolução da discussão teórica, guias com boas práticas e reflexões associadas a atualidade.



Qual a sua expectativa sobre os assuntos a serem discutidos na disciplina?



<https://www.menti.com/almu1dvhwsu2>

1401 5868

O que é um empreendimento?

Por que é necessário gerir os empreendimentos de maneira particular?

Boas práticas? Quais são e como utilizá-las?

Qual a relação entre gestão de empreendimentos, integração e desempenho?

Esforço para se atingir um objetivo específico por meio de um conjunto único de tarefas inter-relacionadas e da utilização eficaz de recursos.

O objetivo deve ser bem definido – resultados ou produtos esperado. O objetivo costuma ser definido em termos de escopo, cronograma e custos.

Gido&Clements (2007)

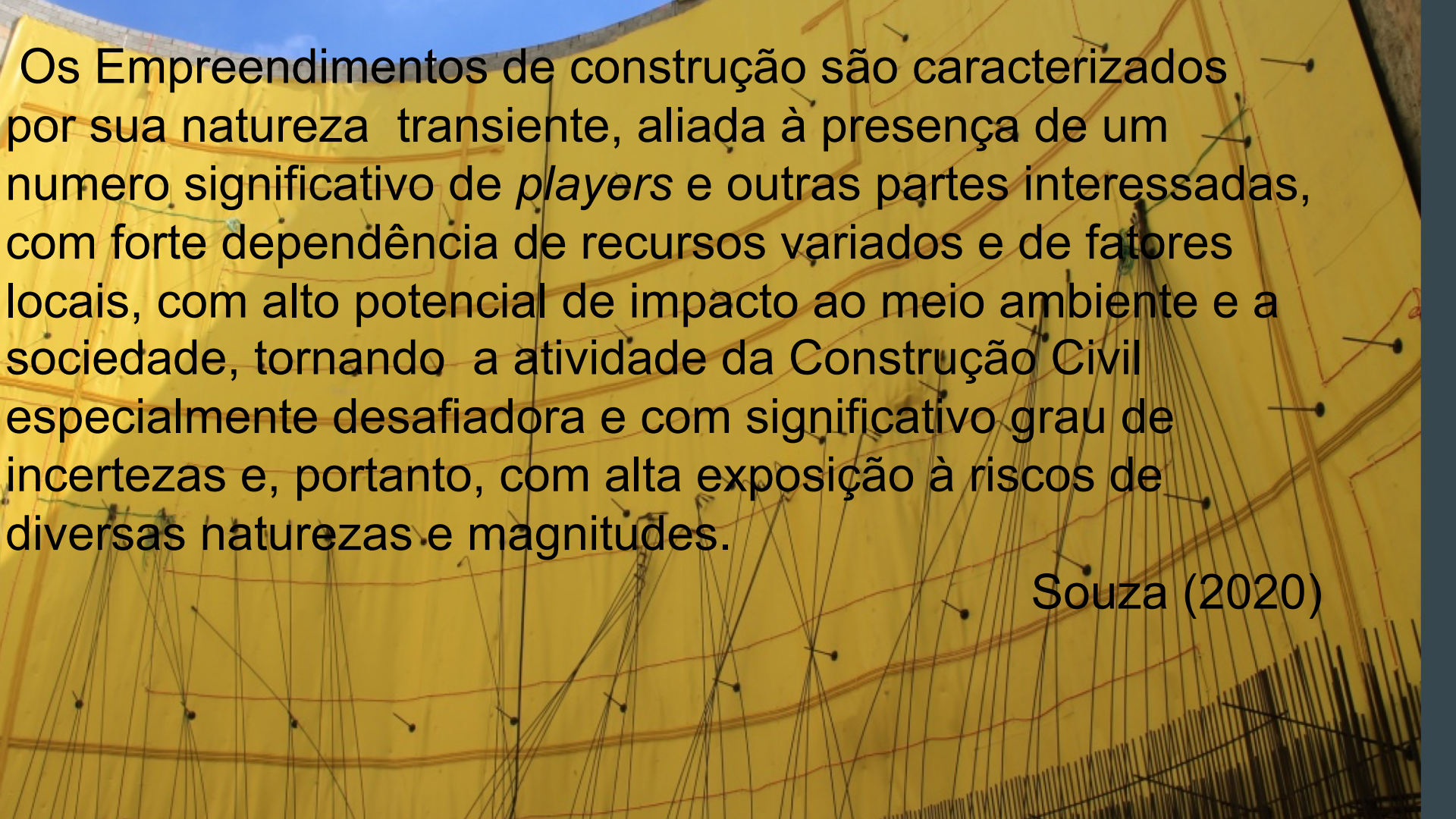


Os empreendimentos caracterizam-se:

- Por sua temporalidade;
- Por fornecer um produto singular;
- Por suas restrições: orçamentárias, técnicas, por parte do cliente, etccc

Maximiano(2002)





Os Empreendimentos de construção são caracterizados por sua natureza transiente, aliada à presença de um número significativo de *players* e outras partes interessadas, com forte dependência de recursos variados e de fatores locais, com alto potencial de impacto ao meio ambiente e a sociedade, tornando a atividade da Construção Civil especialmente desafiadora e com significativo grau de incertezas e, portanto, com alta exposição à riscos de diversas naturezas e magnitudes.

Souza (2020)

Ranquear os aspectos mais desafiadores na gestão de empreendimentos de construção

- 1st natureza transitória dos empreendimentos
- 2nd número significativo de partes interessadas
- 3rd forte dependência de recursos variados e de fatores locais
- 4th alto potencial de impacto ao meio ambiente e a sociedade
- 5th significativo grau de incertezas e, portanto, com alta exposição à riscos de diversas naturezas e magnitudes



1401 5868

<https://www.menti.com/almu1dvhwsu2>

Filminho.....

VAMOS FALAR SOBRE ESCOPO????

Qual o tipo de Project?

Quem é o cliente?

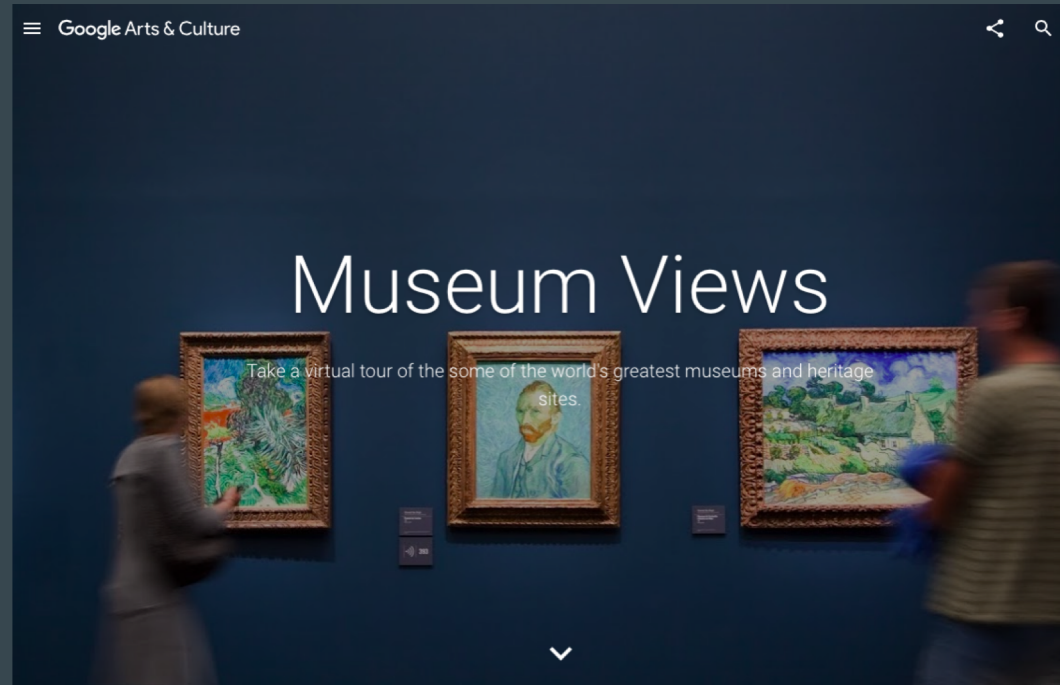
Quais as partes e quais os
respectivos interesses ?

Quais as restrições?

Qual o escopo?

O ESCOPO PODE SER DIVIDIDO
EM PARTES OU ENTREGÁVEIS
INTERMEDIÁRIOS?
SE SIM QUAIS?

https://www.ted.com/talks/amit_sood_building_a_museum_of_museums_on_the_web



Tour virtual

CARACTERÍSTICAS DE UM EMPREENDIMENTO (PROJECT)



Start & End



Non routine



Product or Service



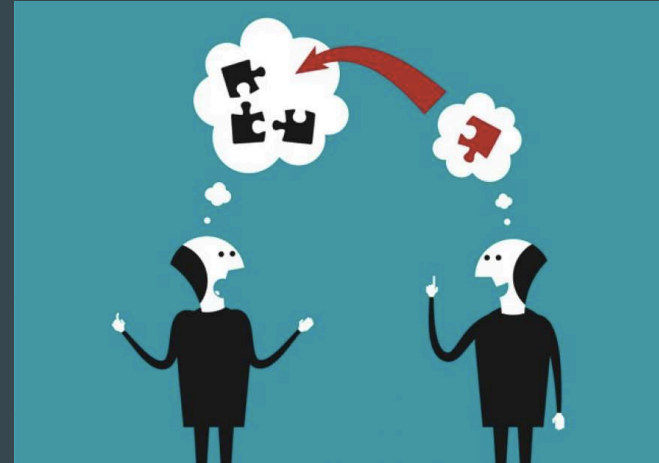
Time, Cost, Quality...

Projetos diferem de atividades/ processos sequenciais e demandam uma organização temporária para:

- 1. Definir o seu escopo e entregas intermediárias;**
- 2. Avaliar a sua viabilidade por meio de um business case;**
- 3. Identificar as partes, suas influências e também o time do projeto;**
- 4. Criar os planos do projeto de modo a possibilitar a sua gestão da sua execução;**
- 5. Definir os times de trabalho;**
- 6. Realizar as suas entregas e ao final do ciclo de vida, encerrar o project.**

A administração de um empreendimento abrange dois problemas principais:

- **A sua administração em si** com objetivo de levar à diante a sua realização, para no final do seu ciclo entregar o produto ou serviço encomendado.
- **Administrar o empreendimento em um contexto organizacional** . A gestão do empreendimento exige consenso, formação e coordenação de equipes, divisão de responsabilidades, apoio da alta administração, coordenação de fornecedores, entre outros.



Maximiano(2002)

Por quais razões um empreendimento é iniciado?

- Solicitação de um cliente para uma : **INSTALAÇÃO OPERACIONAL, UM NOVO PRODUTO, UM NOVO SERVIÇO, UMA METODOLOGIA;**
- Uma demanda ou oportunidade de produto ou serviço: **P&D**
- Uma integração organizacional ou a criação de uma unidade organizacional;
- Extinção ou descomissionamento de uma unidade operacional;
- Uma campanha para conscientização (cultura, missão, procedimento): uso dos Think Tanks são bastante apropriados para esta situação;
- A migração de um Sistema de Informações.

DISCUSSÃO 1

E na construção Civil?????

Quais as possibilidades ??????





2. Why do megaprojects matter?


The McKinsey Global Institute (2013, 2016) estimates global infrastructure spending at USD 3.4 trillion per year between 2013 and 2030, or approximately 4% of total global gross domestic product, mainly delivered as large-scale projects. In 2008, *The Economist* similarly estimated infrastructure spending in emerging economies at USD 2.2 trillion annually from 2009 to 2018 calling it “the biggest investment boom in history” (*The Economist* 2008: 80). And that’s just infrastructure.





Os empreendimentos de infraestrutura dividem-se entre os empreendimentos para o desenvolvimento urbano e empreendimentos para infraestrutura econômica ou para incremento do PIB.

Os empreendimentos para o desenvolvimento urbano são os de **saneamento, mobilidade, transportes, urbanismo**, enquanto que os empreendimentos para infraestrutura econômica dividem-se **entre os de transportes (rodovias, pontes, viadutos e tuneis), ferroviários, portuários, hidroviários, aeroportuários e terminais associados, transposições, geração e transporte de energia, bens minerais, incluindo petróleo e gás e telecomunicações** (FIESP- DECONCIC, 2019).



Em função da renovação urbana e também do incremento do PIB, **os investimentos em infraestrutura são constantemente necessários para a expansão da economia em todos os países do mundo.**

Na maior parte das situações, **os empreendimentos estão vinculados a modelos de negócios fortemente dependentes de financiamento em função dos altos valores demandados.**



No entanto, os distintos **contextos regulatórios e políticos, dentro dos quais os projetos estão estruturados, são altamente impactantes na forma como os modelos de investimento são definidos**

(ROBINSON et al., 2020)

Para exemplificar como os empreendimentos são concebidos em algumas localidades do mundo.



Na China

o estado atua como plataforma de financiamento para os empreendimentos (imobiliários), atuando os governos locais como responsáveis pelo aporte do capital inicial para o empreendimento, de modo a alavancar empréstimos bancários, após os quais, as corporações estaduais de desenvolvimento “**vendem**” os empreendimentos a preços de mercado, visando promover o crescimento do PIB e gerar receitas fiscais locais de longo prazo.



Na África do Sul

a administração das cidades investe em infraestrutura visando atrair investimentos imobiliários. Em regiões com população de renda mais alta, os investimentos em infraestrutura são, em grande parte, oriundos dos próprios investidores privados.



(FAINSTEIN, 2009; ROBINSON et al., 2020)

Para exemplificar como os empreendimentos são concebidos em algumas localidades do mundo.



No Reino Unido, os investimentos em transportes são oriundos do governo com vistas a investimentos imobiliários e também a partir de parceiras público privadas. No caso dos aeroportos no Reino Unido, o processo foi iniciado quando a *British Airways* conquistou a concessão dos aeroportos na cidade de Londres e na sequência uma série de outros aeroportos no país foram privatizados. Desde então, as concessões em aeroportos no Reino Unido são predominantes, apesar da descontinuidade de algumas concessões específicas. Desde a década de 90, a Austrália vem seguindo o mesmo modelo para investimentos nos aeroportos. (ADLER et al., 2015).

No início dos anos 2000, cidades como **Londres e Manchester** converteram sua base econômica, tornando-as dependentes das atividades de serviços comerciais, turismo e indústrias criativas, resultando em mudanças significativas na dinâmica urbana e, portanto, demandando **investimentos para infraestrutura de áreas antes ocupadas por galpões industriais**. O investimento nesses projetos se deu meio de parcerias público-privadas com diversos graus de atuação do governo nas duas cidades. (FAINSTEIN, 2009).

Para exemplificar como os empreendimentos são concebidos em algumas localidades do mundo.



No Brasil, a atuação do estado em investimentos de infraestrutura também vem sendo amplamente discutido e as ações caminham na direção da privatização desde a década de 90 (LIMA et al., 2020). Ao longo das últimas duas décadas, o setor privado tem atuado com protagonismo nos investimentos em **infraestrutura econômica e urbana no Brasil, seja por meio de parceiras público-privadas ou por concessões** (SILVA E NETO et al., 2019).



Na área de **energia**, apesar da matriz energética do país ser predominantemente hidroelétrica (63,95%), o sistema nacional é considerado vulnerável, principalmente em virtude dos fenômenos climáticos e também pela necessidade de modernização das plantas em operação e da ampliação do sistema de distribuição. Do lado do Estado, predomina a escassez de recursos para investimentos tanto em modernizações, quanto para a construção de novas plantas, contribuindo para a completa privatização dos sistema de geração de energia brasileiro (LIMA et al., 2020).

Para exemplificar os modelos distintos e específicos de financiamento em infraestrutura urbana pelo mundo.



A abertura dos mercados à concorrência internacional também vem sendo aplicada aos **serviços de transportes no Brasil**, os quais eram anteriormente geridos pelo Estado. No entanto, atrair investimentos privados e internacionais demandou a reformulação do planejamento e política de transportes do Governo Brasileiro, realizada na década de 90. Com a elaboração do Plano Nacional de Logística e Transportes - PNLT (MT e MD, 2007), observa-se explicitamente uma abordagem a favor de avaliações integradas à rede de transportes brasileira e com foco no investimento privado (GOES et al., 2020).



PROCESSOS E CICLO DE VIDA



PARTES ENVOLVIDAS
PARTES INFLUENCIADAS E ATUANTES
SOCIEDADE
CLIENTE
PATROCINADOR
INVESTIDORES

COMPLEXIDADE TÉCNICA
MULTIDISCIPLINARIDADE
TECNICIDADE
DIVERSIDADE E ORIGEM DAS INFORMAÇÕES

COMUNICAÇÃO
COLABORAÇÃO
HIERARQUIA
ESPECIALIZAÇÃO
INTEGRAÇÃO
TRANSPARÊNCIA

INCERTEZAS
MUDANÇAS
RISCOS

CONHECIMENTOS
PROFISSIONAIS
TÁCITO

CONHECIMENTO
EXPLÍCITO
POLÍTICAS, PROCESSOS PLANOS

INVESTIMENTOS/
TECNOLOGIA/
OUTROS RECURSOS

**ATENDER O ESCOPO
SEUS
REQUISITOS
PREMISSAS
RESTRIÇÕES**

PROCESSOS

PLANOS

EXECUÇÃO

ENTREGAS

ESTRUTURAS/
GOVERNANÇA

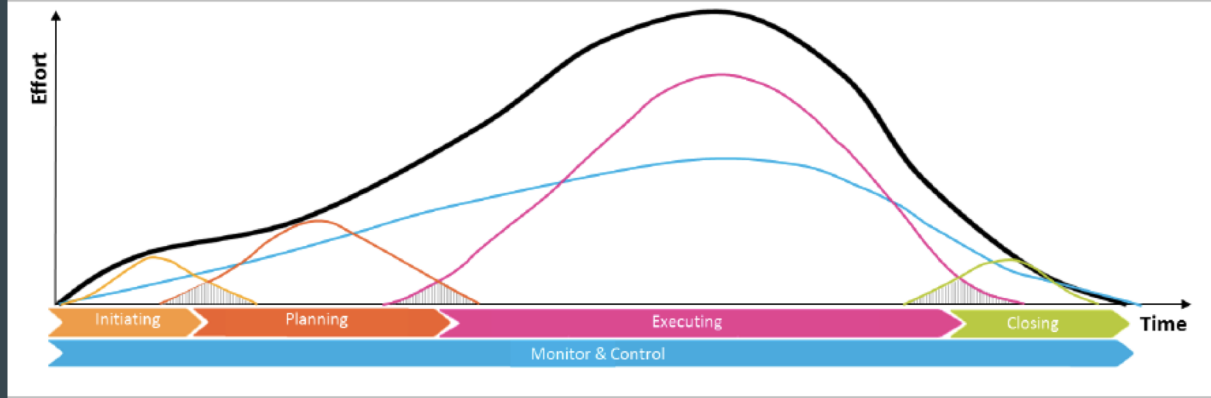


Fig 3.2 The PM² project lifecycle: overlapping of phase-related activities

https://ec.europa.eu/isa2/solutions/open-pm2_en



Demanda do Cliente



Definição do Escopo



Avaliação da sua viabilidade



PLANEJAMENTO



Identificar os conhecimentos e processos necessários

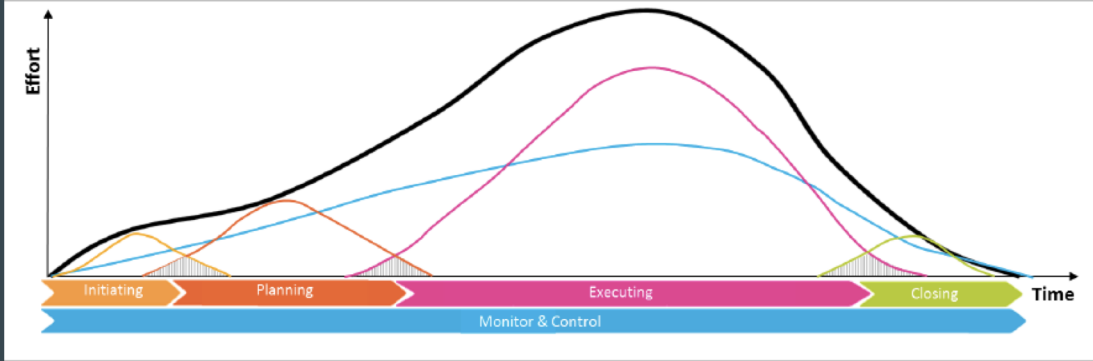
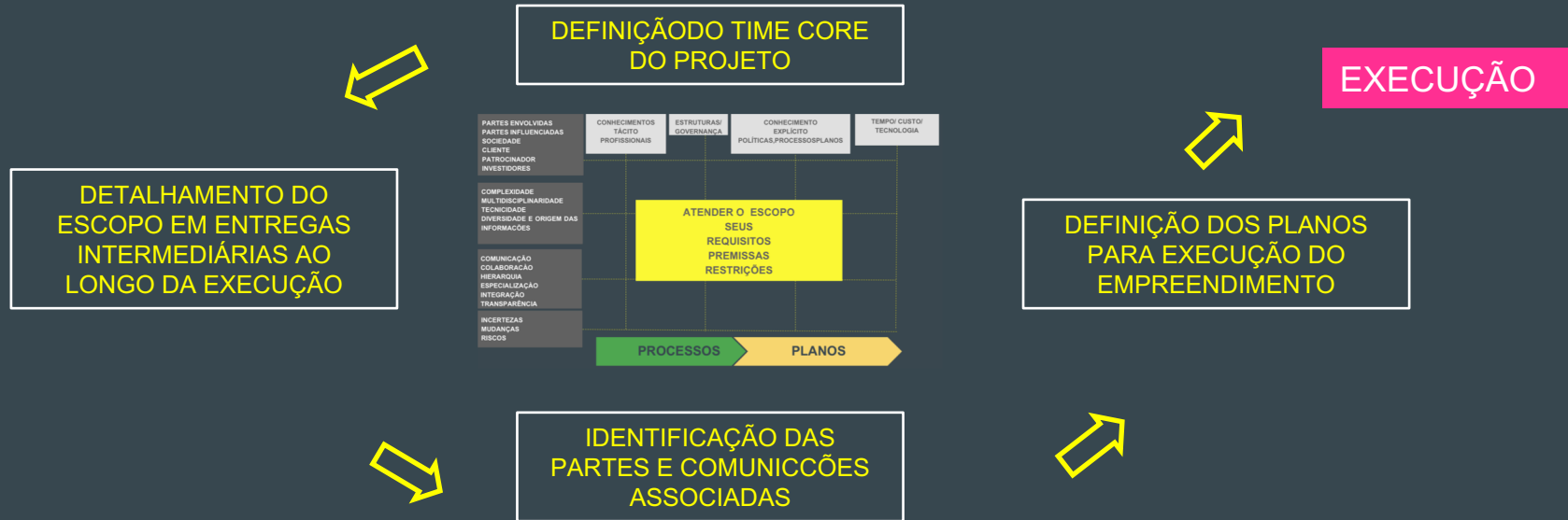


Fig 3.2 The PM² project lifecycle: overlapping of phase-related activities

https://ec.europa.eu/isa2/solutions/open-pm2_en



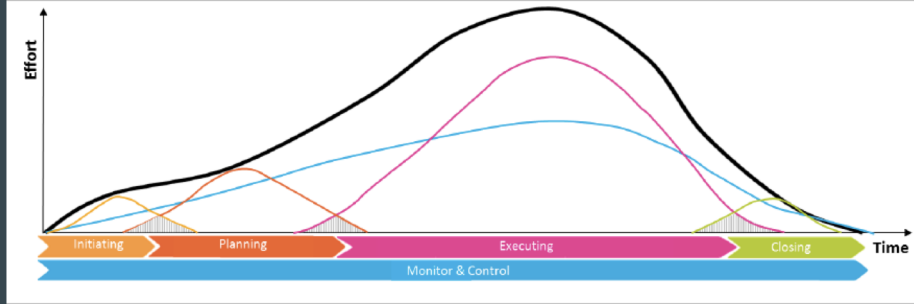


Fig 3.2 The PM² project lifecycle: overlapping of phase-related activities



FINALIZAÇÃO

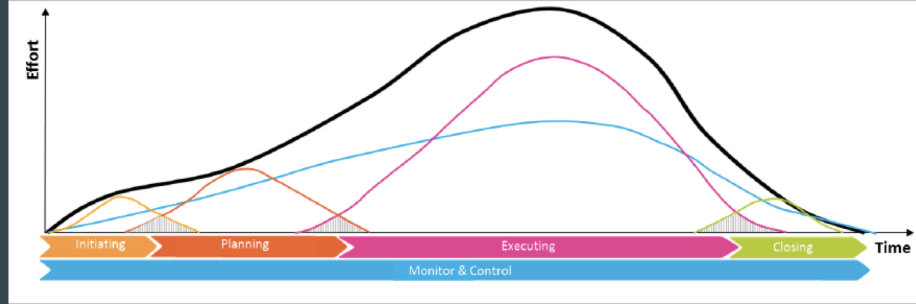


Fig 3.2 The PM² project lifecycle: overlapping of phase-related activities

https://ec.europa.eu/isa2/solutions/open-pm2_en

ENTREGAS,
COMISSONAMENTO
E OPERAÇÃO
ASSISTIDA
CONCLUÍDAS



ENCERRAMENTO
DOS PLANOS E
SISTEMAS
ASSOCIADOS



LIÇÕES
APRENDIDAS



FORMALIZAÇÃO
DO
ENCERRAMENTO





Project Management Methodology

Guide *Open Edition*

*"One common PM Methodology open to all EU Institutions,
Member States, Contractors, and EU Citizens."*

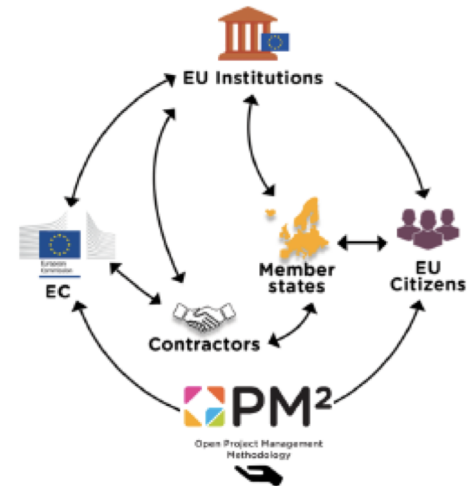


Fig 1.1 Open PM² Synergies

3 Overview of the PM² Methodology

3.1 The House of PM²

The PM² Methodology is built on Project Management best practices and is supported by four pillars:

1. a project governance model (i.e. Roles & Responsibilities)
2. a project lifecycle (i.e. Project Phases)
3. a set of processes (i.e. Project Management activities)
4. a set of project artefacts (i.e. templates and guidelines).

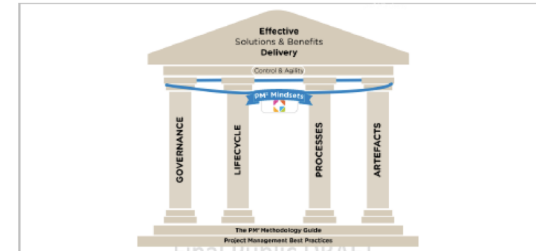


Fig 3.1 The House of PM²



Fig 2.4 Relationships between strategy, project, programme, portfolio and operations

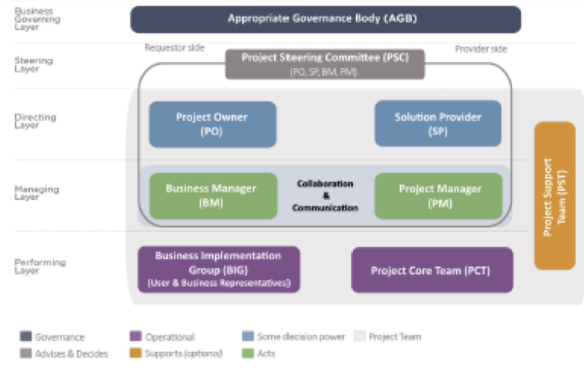


Fig 4.1 Project Organisation

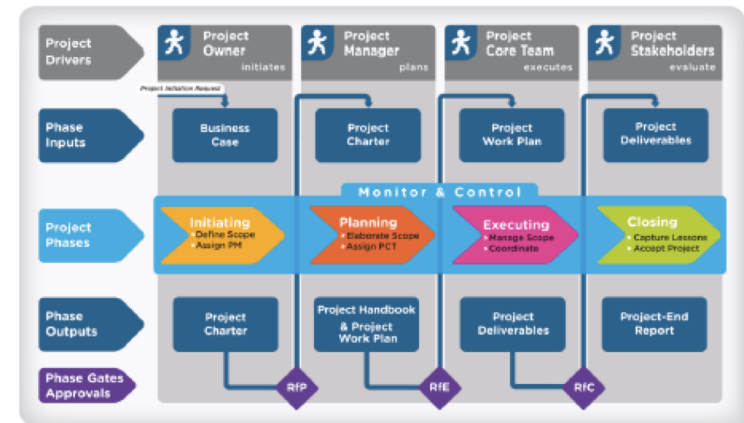


Fig 3.8 PM² Swimlane Diagram

5 Initiating Phase 27

5.1 Initiating Meeting 27

5.2 Project Initiation Request 28

5.3 Business Case 30

5.4 Project Charter 32

6 Planning Phase 33

6.1 Planning Kick-off Meeting 33

6.2 Project Handbook 37

6.2.1 Project Roles & Responsibilities 38

6.2.2 The Project Management Plans 38

6.2.3 The Project Specific Plans 38

6.2.4 The Domain-Specific Artefacts 38

6.2.5 Other 38

6.3 Project Stakeholder Matrix 39

6.4 Outsourcing Plan 40

6.5 Project Work Plan 41

6.5.1 Work Breakdown 41

6.5.2 Effort & Cost Estimates 42

6.5.3 Project Schedule 42

6.6 Deliverables Acceptance Plan 43

6.7 Transition Plan 43

6.8 Business Implementation Plan 46

7 Executing Phase 47

7.1 Executing Kick-off Meeting 48

7.2 Project Coordination 49

7.3 Quality Assurance 50

7.4 Project Reporting 51

7.5 Information Distribution 53

8 Monitor & Control 55

8.1 Monitor Project Performance 56

8.2 Control Schedule 57

8.3 Control Cost 58

8.4 Manage Stakeholders 59

8.5 Manage Requirements 60

8.6 Manage Project Change 62

8.7 Manage Risk 64

8.8 Manage Issues and Decisions 65

8.9 Manage Quality 66

8.10 Manage Deliverables Acceptance 67

8.11 Manage Transition 69

8.12 Manage Business Implementation 70

8.13 Manage Outsourcing 71

9 Closing Phase 73

9.1 Project-End Review Meeting 74

9.2 Lessons Learned and Post-Project Recommendations 75

9.3 Project-End Report 76

9.4 Administrative Closure 77

Appendix A: Contributions and Acknowledgements 79

6.3 Project Stakeholder Matrix

The Project Stakeholder Matrix lists all (key) project stakeholders and clarifies their roles in the project. It includes relevant information about each stakeholder, such as contact information and influence on the project. It may also include a classification or categorisation of each stakeholder.

The information captured in the Project Stakeholder Matrix should be tailored to meet the project's needs.

Key Participants	Description
Project Manager (PM)	Prepares the Project Stakeholder Matrix.
Business Manager (BM)	Supports the Project Manager, (PM) particularly with the management of stakeholders on the client side.
Other project stakeholders	Are consulted.

Inputs

- Business Case & Project Charter
- Planning Kick-off Minutes of Meeting

Guidelines

PM² provides a Project Stakeholder Matrix template. The template includes the standard project roles organised into the following groups:

- Teams (e.g. Project Steering Committee (PSC)).
- Roles (e.g. Project Owner (PO), Solution Provider (SP), User Representatives (URs)).
- Support (e.g. Project Support Office (PSO), Assistant Project Manager (APM)).
- Domain-specific or operational roles (e.g. User, Functional Architect, Analyst).

Steps

1. Based on the project's organisational structure, identify all people who will have a role in the project.
2. Assign each person a specific role for the duration of the project, based on the project mode standard Roles & Responsibilities.

RAM (RASC) Matrix	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
	I	I	A	S	C	I	R	C

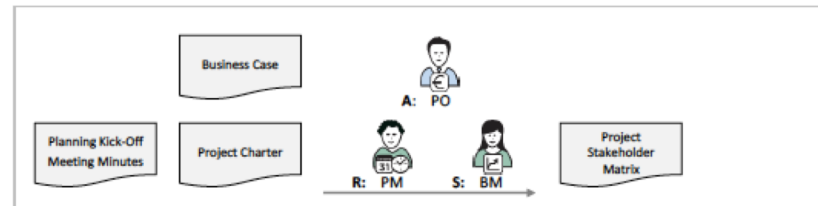


Fig 6.5 Project Stakeholder Matrix — Inputs and main roles

Related Artefacts	Initiating	Planning	Executing	Monitor & Control	Closing
Stakeholder Management	Business Case Project Charter	Project Handbook Outsourcing Plan Communications Management Plan	Project Reports	Project Logs Stakeholders Checklist	Project-End Report

Outputs

- Project Stakeholder Matrix.

PM² Template?



Appendix B: Project Management Plans and Logs	81
B.1 Requirements Management Plan	81
B.2 Project Change Management Plan	82
B.3 Risk Management Plan	83
B.4 Issue Management Plan	84
B.5 Quality Management Plan	85
B.6 Communications Management Plan	87
B.7 Change Log	88
B.8 Risk Log	89
B.9 Issue Log	90
B.10 Decision Log	91
Appendix C: Project Management Tools & Techniques	93
C1. PESTEL Analysis	93
C2. Make or Buy Analysis	93
C3. Stakeholder Interest/Influence Matrix (SIIM)	93
C4. Risk Likelihood/Impact Matrix	93
C5. Work Breakdown Structure (WBS)	94
C6. Deliverables Breakdown Structure (DBS)	94
C7. Effort and Cost Estimates	94
C8. Three-Point Estimates using PERT	94
C9. Project Scheduling	94
C10. Resource Levelling	95
C11. Gantt Charts	95
C12. Critical Path Method (CPM)	95
C13. Critical Chain Method (CCM)	95
C14. Earned Value Management (EVM)	95
C15. Pareto Analysis	96
C16. Lessons Learned	96
Appendix D: PM² and Portfolio Management	97
D1. PM ² Portfolio Management Model	98
D3. Portfolio Framework Definition	99
D4. Portfolio Composition	99
D5. Portfolio Realisation	99
D6. Portfolio Stakeholder Management & Communication	99
Appendix E: PM² and Agile	101
E.1 Agile PM ² Introduction	101
E.2 Agile & PM ²	102
E.3 The Agile PM ² Mindsets	105
E.4 Agile PM ² Artefacts	105
E.5 Agile PM ² Roles	107
Appendix F: Additional Resources	109
F.1 PM ² Artefacts & Activities Summary Tables and Diagrams	109
F.2 Getting Started with PM ² - Quick Start Tips	112
F.3 Useful Online Resources	113
Appendix G: Ethics and Conduct	115
G.1. PM ² Code of Professional Conduct	115
G.2. Personal and Professional Virtues	117
Appendix H: Glossary	119

Appendix E: PM² and Agile

Agile is a collective term used to refer to project methods, in which requirements and solutions evolve through collaboration between self-organising, cross-functional teams. It promotes adaptive planning, evolutionary development, early delivery, continuous improvement and encourages rapid and flexible response to change.

PM² supports the use of Agile practices in projects. And although such practices often already exist in several isolated parts of organisations, it takes a holistic approach and coordinated effort to ensure their success. This is particularly true for larger organisations, where unlike practising Agile in small organisations, there is a need to enable the collaboration between Agile and other (traditional) project approaches, and to comply with the expectations of various governance layers, enterprise architecture and interoperability requirements. Agile PM² aims to provide this support to those who are already applying Agile, or are willing to apply Agile approaches to their projects.

Agile approaches yield impressive results when used in the right context and implemented by the right teams. However, organisations and teams often face challenges related to:

- working in an Agile way while complying with Organisational processes, structures and rules, including organisational wide governance and budgeting rules, programme structures, architecture and interoperability constraints.
- how to use Agile in large or non-co-located teams, or when some of those teams are applying an Agile approach but others are not.

The Agile extension to PM² is designed to help with these challenges. Moreover, incorporating Agile into the overall PM² framework, project management community and culture creates the foundations for organisational agility and organisational learning and improvement.



Fig. E.1: The elements of Agile PM²

E1. Agile PM² Principles

In order to help people gain a better understanding of what Agile is all about, the members of the Agile Alliance created the Agile Manifesto, describing what they mean by Agile in 4 value statements and 12 principles. Agile PM² has adopted these values and principles (with some minor modifications).

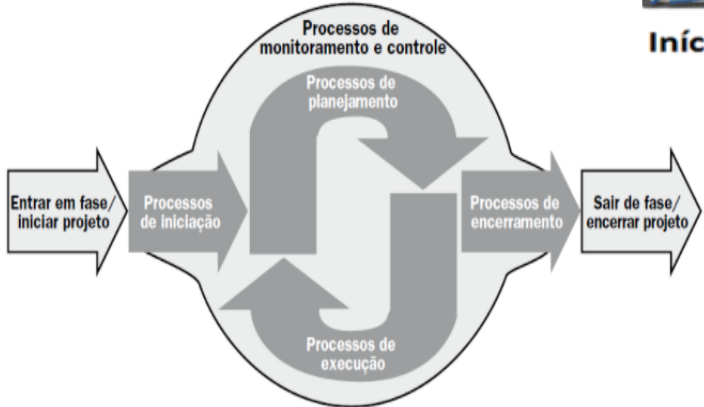
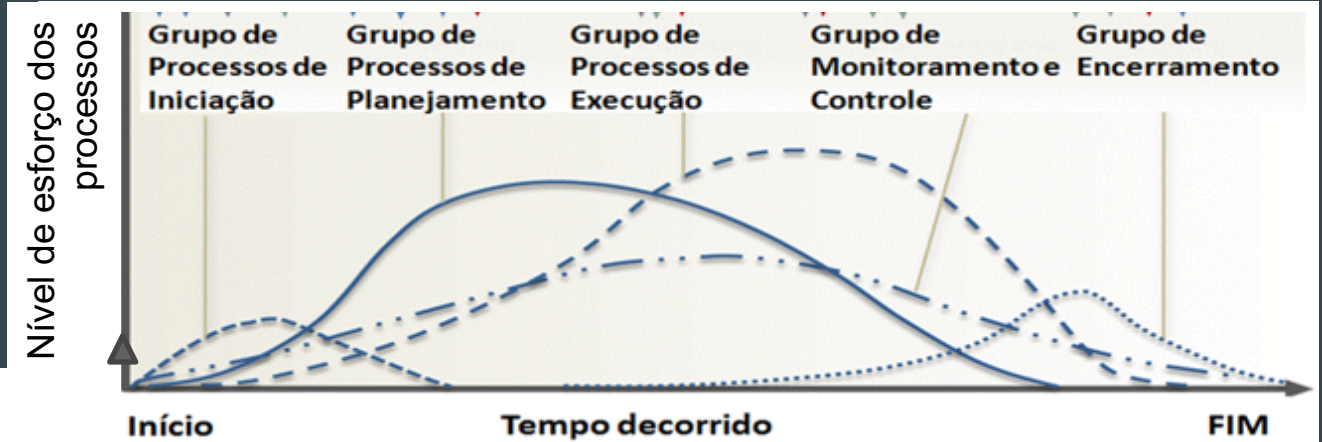
The four values comprising the Agile Manifesto are:

1. Individuals and interactions over processes and tools.
2. Working solutions over comprehensive documentation.
3. Stakeholder collaboration over contract negotiation.
4. Responding to change over following a plan.

5 **10**

GRUPOS DE PROCESSOS

ÁREAS DE CONHECIMENTO



ÁREAS DE CONHECIMENTO

- INTEGRAÇÃO
- ESCOPO
- CRONOGRAMA
- CUSTO
- COMUNICAÇÃO
- RISCO
- QUALIDADE
- RECURSOS
- AQUISIÇÕES
- PARTES INTERESSADAS

GUIAS BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PROJETOS

PMBOK (PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE) (PMI, 2017)

49

PROCESSOS

Áreas de conhecimento	Grupos de processos de gerenciamento de projetos				
	Grupo de processos de iniciação	Grupo de processos de planejamento	Grupo de processos de execução	Grupo de processos de monitoramento e controle	Grupo de processos de encerramento
4. Gerenciamento da integração do projeto	4.1 Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto	4.2 Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto	4.3 Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto 4.4 Gerenciar o Conhecimento do Projeto	4.5 Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto 4.6 Realizar o Controle Integrado de Mudanças	4.7 Encerrar o Projeto ou Fase
5. Gerenciamento do escopo do projeto		5.1 Planejar o Gerenciamento do Escopo 5.2 Coletar os Requisitos 5.3 Definir o Escopo 5.4 Criar a EAP		5.5 Validar o Escopo 5.6 Controlar o Escopo	
6. Gerenciamento do cronograma do projeto		6.1 Planejar o Gerenciamento do Cronograma 6.2 Definir as Atividades 6.3 Sequenciar as Atividades 6.4 Estimar as Durações das Atividades 6.5 Desenvolver o Cronograma		6.6 Controlar o Cronograma	
7. Gerenciamento dos custos do projeto		7.1 Planejar o Gerenciamento dos Custos 7.2 Estimar os Custos 7.3 Determinar o Orçamento		7.4 Controlar os Custos	

Áreas de conhecimento	Grupos de processos de gerenciamento de projetos				
	Grupo de processos de iniciação	Grupo de processos de planejamento	Grupo de processos de execução	Grupo de processos de monitoramento e controle	Grupo de processos de encerramento
8. Gerenciamento da qualidade do projeto		8.1 Planejar o Gerenciamento da Qualidade	8.2 Gerenciar a Qualidade	8.3 Controlar a Qualidade	
9. Gerenciamento dos recursos do projeto		9.1 Planejar o Gerenciamento dos Recursos 9.2 Estimar os Recursos das Atividades	9.3 Adquirir Recursos 9.4 Desenvolver a Equipe 9.5 Gerenciar a Equipe	9.6 Controlar os Recursos	
10. Gerenciamento das comunicações do projeto		10.1 Planejar o Gerenciamento das Comunicações	10.2 Gerenciar as Comunicações	10.3 Monitorar as Comunicações	
11. Gerenciamento dos riscos do projeto		11.1 Planejar o Gerenciamento dos Riscos 11.2 Identificar os Riscos 11.3 Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos 11.4 Realizar a Análise Quantitativa dos Riscos 11.5 Planejar as Respostas aos Riscos	11.6 Implementar Respostas aos Riscos	11.7 Monitorar os Riscos	
12. Gerenciamento das aquisições do projeto		12.1 Planejar o Gerenciamento das Aquisições	12.2 Conduzir as Aquisições	12.3 Controlar as Aquisições	
13. Gerenciamento das partes interessadas do projeto	13.1 Identificar as Partes Interessadas	13.2 Planejar o Engajamento das Partes Interessadas	13.3 Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas	13.4 Monitorar o Engajamento das Partes Interessadas	

MUDANÇAS ENTRE A 6ª Ed. (2017) E A 7ª Ed. (2020) do PMBOK

PMBOK® Guide – Sixth Edition

A Guide to the Project Management Body of Knowledge:

- Introduction, Project Environment, and Role of the Project Manager
- Knowledge Areas
 - Integration Management
 - Scope
 - Schedule
 - Cost
 - Quality
 - Resources
 - Communications
 - Risk
 - Procurement
 - Stakeholders

The Standard for Project Management:

- Initiating
- Planning
- Executing
- Monitoring and Controlling
- Closing

Appendices, Glossary, and Index

PMBOK® Guide – Seventh Edition

The Standard for Project Management:

- Introduction
- Project Delivery Principles
 - Stewardship
 - Team
 - Stakeholders
 - Value
 - Holistic thinking
 - Leadership
- Value Delivery System
 - Tailoring
 - Quality
 - Complexity
 - Opportunities and threats
 - Adaptability and resilience
 - Change management

A Guide to the Project Management Body of Knowledge:

- Performance Domains:
 - Team
 - Stakeholders
 - Life cycle
 - Planning
 - Navigating Uncertainty and Ambiguity
 - Delivery
 - Performance
 - Project Work

- Tailoring
- Models, Methods, and Artifacts

Appendices, Glossary, and Index

Standards Plus Digital Content Platform

- The platform links to the *PMBOK® Guide* via the Models, Methods and Artifacts section while further expanding on that content.
- Platform incorporates content from all PMI standards as well as content developed specifically for the platform.
- Content reflects “how to...” in actual practice, including emerging practices.

O draft da 7ª edição contempla apenas esta parte

Plataforma Standard Plus disponibiliza o conteúdo por filtros de metodologia, setor, formato ou tópicos específicos

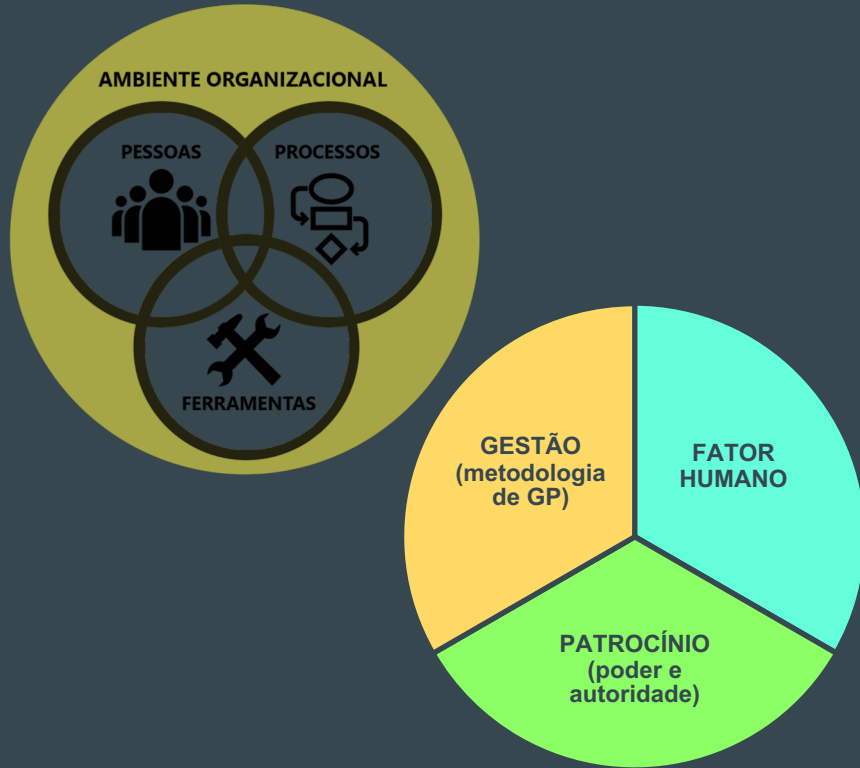
MUDANÇAS ENTRE A 6ª E A 7ª ED. PMBOK

PMBok 6ª edição	PMBok 7ª edição
Abordagem para entrega de projetos preditivos	Abordagem para entrega de projetos e produtos preditivos, ágeis e híbridos
Orientada para processos de gestão	Orientada para princípios que definem “ o quê ” e “ por que ” do gerenciamento de projetos . O gerenciamento de projetos permite que a equipe se comunique efetivamente, se comprometa com ações coordenadas e produza resultados
Foco nas entregas do projeto. Cita que os projetos permitem a criação de valor de negócio (benefício que os resultados de um projeto específico fornece às partes interessadas, tangíveis e intangíveis)	Foco no resultado , na entrega de valor , além das entregas do projeto
Sistemas organizacionais (GOP – Gerenciamento Organizacional de Projetos)	Sistema de Entrega de Valor (Value Delivery System)
Ambiente em que os projetos operam (Fatores Ambientais da Empresa e Ativos de Processos Organizacionais)	Permanecem iguais, o que muda é a abordagem. A ênfase mudou de um modelo no qual os processos são o principal guia para estruturar o gerenciamento de projetos, para um que usa uma mentalidade adaptável e proativa, abordagens personalizadas e estilos de liderança colaborativa para alcançar resultados, qualidade e valor ideais

MUDANÇAS ENTRE A 6ª E A 7ª ED. PMBOK

PMBok 6ª edição	PMBok 7ª edição
Gerente de projeto	Líder de projeto
Governança de portfólios, programas e projetos alinha o Gerenciamento Organizacional de Projetos (GOP) e o gerenciamento de portfólios, programas e projetos, sendo subdividido em 4 domínios: Alinhamento; Risco; Desempenho e Comunicação	O sistema de governança trabalha dentro do Sistema de Entrega de Valor e fornece uma estrutura integrada para avaliar mudanças, problemas e riscos associados ao ambiente e a qualquer componente do sistema de entrega de valor, incluindo objetivos do portfólio, benefícios do programa e entregas produzidas pelos projeto, dando suporte à tomada de decisões.
Governança do projeto refere-se às estruturas, funções e processos que norteiam as atividades de gerenciamento do projeto para criar um produto, serviço ou resultado único para cumprir metas organizacionais, estratégicas e operacionais.	A governança do projeto está alinhada com a governança do programa e / ou organizacional. A governança do projeto inclui definir a autoridade para aprovar mudanças e tomar outras decisões de negócios relacionadas ao projeto.

Agile



Liderança;
Construção de Equipes;
Negociação;
Motivação;
Comunicação;
Inteligência emocional;
Influência;
Tomada de Decisões;
Consciência política e cultural;
Ganho de Confiança;
Gerenciamento de Conflitos;
Coaching.

Manifesto Ágil 17 Profissionais da indústria de software, em 2001, criaram o *Manifesto Ágil*
<https://agilemanifesto.org>

VALORES

Indivíduos e interações mais que processos e ferramentas

Software em funcionamento mais que documentação abrangente

Colaboração com o cliente mais que negociação de contratos

Responder a mudanças mais que seguir um plano

EMPREENDIMENTOS
DESENVOLVIDOS EM
AMBIENTES SEMPRE

MAIS COMPLEXOS

Mais fatos desconhecidos
Alta probabilidade de alteração de
requisitos
Complexidade tecnológica
Mercados voláteis
Necessidade de criatividade



Estes modelos são adequados para todos os projetos?

Quando devemos escolher abordagens mais detalhadas?

Mas afinal, o que é “GESTÃO ÁGIL”

O conceito vai além das metodologias denominadas “ágeis”. Representa uma capacidade de adaptação às mudanças em tempo adequado.

Negócio

Agilidade voltada para cultura de entrega continuada de valor

Cultura

de compartilhamento de responsabilidades, soluções colaborativas, ciclos de iterações (foco não é no GP)

Técnico

Conhecimentos técnicos variados: mix de competências gerais e especialidades. “Professional T”

Organizacional

Maior autonomia de produção, menos funções de “fiscalização” e sim de entrega e aprimoramento de valor

Equipe: Indivíduos Motivados

O time do projeto deve ter o ambiente e suporte adequados e confiança de que executarão seu trabalho



Atenção à comunicação: Métodos eficazes de transmissão de informações para que, no contexto do time, a comunicação flua naturalmente

Times Auto-organizáveis



O time de produção planeja o trabalho a ser realizado e com frequência determinada realiza reuniões para refletir sobre formas de aumentar sua eficiência e pontos de melhoria

Ambientes saudáveis: os patrocinadores, desenvolvedores e usuários devem ser capazes de manter passos constantes e alinhados

ANÁLISE COMPARATIVA

CECÍLIA APARECIDA DOS SANTOS

MONOGRAFIA:
ANÁLISE DO PROCESSO DE GESTÃO DE
EMPREENHIMENTOS RÁPIDOS DE UMA
INSTITUIÇÃO BANCÁRIA BRASILEIRA
(2017)

Quadro 1 – Comparativo de metodologias

Aspectos analisados	Tradicional	Ágil	Lean Construction
Metas do projeto	Enfoque na finalização do projeto, tempo, custo e requisitos da qualidade	Enfoque nos resultados do negócio; atingir múltiplos critérios de sucesso	Enfoque no alcance de resultados através da eliminação de desperdícios
Plano do projeto	Coleção de atividades executadas conforme o planejado para atender restrição tripla (tempo, custo e qualidade)	Uma organização e processo para atingir as metas esperadas e os resultados para o negócio	O plano de projeto é pautado em medir, analisar, desenvolver métodos de desperdícios e evitar o custo do erro/falha
Planejamento	Realizado uma vez no início do projeto	Realizado no início e reavaliado sempre que necessário	Realizado no início e sempre que necessário
Abordagem gerencial	Regida com foco no planejamento inicial	Flexível, variável e adaptável	Flexível, variável e adaptável
Trabalho/ Execução	Previsível, mensurável, linear, simples	Imprevisível, não mensurável, não linear e complexo	Previsível, mensurável, linear, simples, mas também aplicável a trabalhos complexos

Influência da organização	Mínima, imparcial a partir do <i>kick-off</i> do projeto	Afeta o projeto ao longo de sua execução	Afeta a organização, pois muitas vezes há mudança cultural
Controle do projeto	Identificar desvios do plano inicial e corrigir o trabalho para seguir o plano	Identificar mudanças no ambiente e ajustar o plano adequadamente	Identificar desvios do plano inicial e corrigir o trabalho para seguir o plano
Aplicação da metodologia	Aplicação genérica e igualitária em todos os projetos	Adaptação do processo dependendo do tipo de projeto	Adaptação do processo dependendo do tipo de projeto
Estilo de gerenciamento	Um modelo atinge todos os tipos de projetos	Abordagem adaptada a cada tipo de projeto, não há um único modelo para todos os tipos de projetos	

Fonte: Adaptado de Amaral e Highsmith (2011). Outras adaptações da autora.

β. PESQUISA DE CAMPO

A empresa estudada é uma instituição financeira com mais de 90 mil funcionários, atuante no Brasil e em alguns países do exterior. Com uma rede de agências de aproximadamente 3 mil unidades de agências bancárias, atua no mercado de varejo e possui um crescimento sustentável desde a sua fundação.

O objetivo da pesquisa de campo apresentada a seguir é analisar o processo de projeto (*project management*) de demandas de infraestrutura voltadas à Área de Obras e Projetos de Agências Bancárias de uma instituição financeira, dentro do contexto de suas áreas de Obras e Arquitetura, e identificar oportunidades de melhorias, com a proposição de soluções que levem em consideração métodos tradicionais, métodos adaptáveis e gestão do conhecimento.

Tabela 4 – Indicadores a serem mensurados pelo sistema

	INDICADORES		
	Meta	Indicador	Descrição / objetivo do indicador
SUPERINTENDENCIA DE INFRAESTRUTURA	Eficiência operacional (Custo)	Investimento total por m ² de agência	Avaliar a relação entre o valor total investido em infraestrutura e a metragem total da rede de agências
		Orçamento planejado x Gastos realizados	Acompanhar o orçamento planejado frente ao realizado
		Volumetria de intervenções orçadas x planejadas	Acompanhar a volumetria de intervenções orçadas x planejadas
Quantidade média de visitas com sinergia		Avaliar a eficiência do planejamento integrado em concentrar intervenções em uma mesma visita	
SUPERINTENDENCIA DE INFRAESTRUTURA	Nível de serviço ao cliente (Qualidade)	Percentual de pesquisas respondidas	Avaliar o número de pesquisas respondidas
		Percentual de revisões de projetos e reprogramações de obras	Avaliar a qualidade dos projetos e programações de obras (retrabalhos)
		Índice de satisfação da infraestrutura realizada	Medir a visão do cliente em relação ao serviço prestado
SUPERINTENDENCIA DE INFRAESTRUTURA	Nível de serviço ao cliente (Prazo)	Percentual de projetos e obras realizados no prazo	Medir o percentual de obras e projetos executados no prazo
		Medir tempo médio de obras e projetos executados no prazo	Medir o tempo médio das intervenções por etapas e de formal global

AGILE

Valorização do indivíduo

Expertise

Interações e troca entre as pessoas

Encoraja a tomada de decisão e autonomia

Encoraja a Inovação e Criatividade

Foco:

Valor

Simplicidade

Excelência técnica

Entrega

Satisfação do cliente

Promove :

Colaboração: Comunicação e interação entre os membros da equipe

Reflexão constante

Priorizam a interação e comunicação aos processos

Ciência sobre:

Mudanças

Necessidade de ter processos flexíveis e adaptáveis

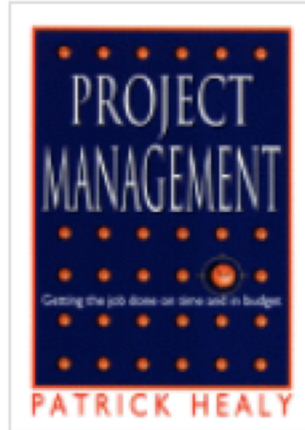
Importância da auto-gestão

A EVOLUÇÃO DAS DISCUSSÕES SOBRE PROJECT MANAGEMENT



DISCUSSÕES SOBRE GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS AO LONGO DO TEMPO

O QUE SE DISCUTE HOJE SOBRE GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS DE CONSTRUÇÃO?



Styles of project management

G P Gilbert

No one style of project management is constantly effective, and the manager must continually adapt his approach to match current circumstances. The various factors that a project manager must take into account are discussed, and the case is made for a greater emphasis to be placed on leadership.

Keywords: management, leadership, adaptation

indicated above are required with varying emphasis and importance for each of these functions.

Leadership is a more personal concept than management; defined as working with and through people to accomplish any goal, it takes account of individuals' nonorganizational goals and the personal and other circumstances of the situation. So one might say that projects with clearly identifiable organizational goals require management rather than leadership. The argument developed here is that such a simple answer is

1983

Gestor como elemento central;
Estilos de gestão;

Necessidade de adaptação e reavaliações constantes;

Características de gestão em função da localidade e cultura (s) dos participantes;

USA: PM é parte da administração dos negócios;

JAPAN: estruturas à parte conectadas ao negócio no momento da produção;

EUROPA: sem modelos pré-definidos. Adaptação conforme as características do projeto.

The size, complexity and environment of a project, the technology used in its management and the rules that must be observed vary from continent to continent and even from country to country, and the term project management can have many interpretations. But members of Internet are fortunate in having the *International Journal of Project Management*, which forms an avenue of communication between project managers in each of the Association's 12 member nations. By means of this link, information about methods and procedures used and about experience gained can be shared, so that project managers can achieve greater knowledge and a better understanding of their colleagues around the world.

Research and development in project management take different courses in different regions of the world. In the USA, for instance, project management is considered part of business administration, and it is generally assumed that the team can realize any given project by means of established methods and tested procedures and with the help of unlimited resources. In Japan, projects are carried out with defined organizational structures and decision-making levels using all available resources and the total commitment of the project staff. All resources are unconditionally subordinated to the final project objective. In Europe, individualism, particularism and tradition determine and form the basis of pluralistic societies; as a result, European project management has many different features.

In addition to regional variations, opinions on project management depend on different economic systems and their interdependence. Bilateral and multinational projects of any size demand optimal communication in conjunction with flexible methods and procedures.

In order that the journal can publish a broad spectrum of papers, it is essential that practitioners record their findings and submit them to the journal's editorial board for publication. In addition to technical papers, the journal publishes practical reports and empirical data and so, ultimately, can provide a comprehensive picture of modern project management. The journal is the medium by which members of Internet can advance the idea of project management through close cooperation between managers and experts from all parts of the world.

*R Gutsch
Chairman, Internet*

0263-7863 (95) 00006-2

APM project-management body of knowledge: the European view

Brian E Willis

Willis Project Management Consultants Ltd., The Forge, Fords Green, Bacton, Stowmarket, Suffolk IP14 4QG, UK

An outline of the substance, form and attributes of the UK Association of Project Manager's body of knowledge is reviewed. It is maintained that a body of knowledge is necessary as a focal point to collate the knowledge and experiences of those involved in project management and to establish standards by which the profession may be advanced. To this end the APM body of knowledge facilitates the APM certification of project managers, the accreditation of training courses and modules, and the continuing professional development of project managers. The paper concludes with a few ideas about the multinational dimension of a developing body of knowledge.

Keywords: professional project management, international project-management advancement, training, harmonisation

0263-7863 (95) 00009-7

Upgrading skills using the US Project Management Institute body of knowledge

Dan Ono P. M. P.

Project Management, AT&T-Global Business Communications Systems, 4540 Kingswood Drive, Danville, CA 94506, USA

In 1986, a vice-presidential group within AT&T, USA, began the development of a professional project-management group. The following criteria were used in developing this professional organization. Develop a relationship with a professional project-management association to maintain state-of-the-art methods and attain professional certification. Develop, document, and implement the following: comprehensive personnel-selection criteria, project-selection criteria, a project-manager career path, a project-manager education curriculum, a project-manager training curriculum, a project-management process, project-manager evaluation criteria, a project-review process, and a continuous improvement process for the project-management process. All of the above needed to be accomplished while the results of the projects of the area being implemented during the development period were significantly improved. The paper describes the development of the education criteria and the subsequent results of that development. The curriculum that was created has been delivered to thousands of AT&T project managers and still continues to be delivered to AT&T employees in the USA, Europe, Asia, and South America.

Keywords: body of knowledge, professional certification, project-management education criteria, curricula

1995 – discussão dos guias de boas práticas



An analysis of success factors and benefits of partnering in construction

Carolynn Black^a, Akintola Akintoye^{b,*}, Eamon Fitzgerald^b

^aWest of Scotland Water, 419 Balmore Road, Glasgow G22 6NU, UK

^bDepartment of Building and Surveying, Glasgow Caledonian University, Glasgow G4 0BA, UK

Received 1 December 1998; received in revised form 11 May 1999; accepted 23 June 1999

Abstract

Partnering is increasingly being used on construction projects. Partnering involves the parties to a construction project working together in an environment of trust and openness to realise the project efficiently and without conflict. Using a UK-wide postal questionnaire survey, the opinions of different types of organisation — consultants, contractors, and clients were assessed in relation to the success factors and benefits of partnering. The study shows that UK contractors and clients are more positive about partnering than consultants. The research also indicates that certain requirements must be met if partnering is to succeed. In particular, trust, communication, commitment, a clear understanding of roles, consistency and a flexible attitude are necessary. It is recognised that nothing will change without considerable effort from all parties. Respondents believe that partnering can bring significant benefits, including fewer adversarial relationships and increased end-customer satisfaction, to the construction industry if all parties involved in a project strive for its success. © 2000 Elsevier Science Ltd and IPMA. All rights reserved.

Keywords: Partnering; Conflict; Contractors; Clients; Consultants; Procurement

A EVOLUÇÃO SOBRE
ALGUMAS
DISCUSSÕES :
parcerias, consórcios.

International Journal of Project Management 38 (2020) 243–255



Contents lists available at ScienceDirect

International Journal of Project Management

Journal homepage: www.elsevier.com/locate/ijproman



Full length article

Types and functions of special purpose vehicles in infrastructure megaprojects

Tristano Sainati^{a,*}, Giorgio Locatelli^a, Nigel Smith^a, Naomi Brookes^b, Graham Olver^c

^aSchool of Civil engineering, University of Leeds

^bUniversity of Warwick

^cLondon Luton Airport Limited



ARTICLE INFO

Keywords:

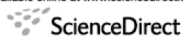
Special Purpose Vehicle (SPV)
infrastructure megaproject
governance
Public-Private Partnership (PPP)
Project Finance (PF)

ABSTRACT

Special Purpose Vehicles (SPVs) are legal instruments, widely employed in infrastructure megaprojects. SPVs support specific transactions, including public-private partnerships and project finance. Despite the widespread use of SPVs, there is limited research concerning their importance and role for project governance. Furthermore, project studies don't distinguish between the different types of SPVs. This paper employs a grounded theory approach to understand the four types of SPVs and their functions for transactions in infrastructure megaprojects. This paper shows that specific types of SPVs, called project companies and industrial vehicles, are relevant for the formal governance of infrastructure megaproject. The paper describes the hybrid nature of SPVs, being between corporations and contracts, and discusses the implications for the transaction cost theory. A better understanding of the types and functions of SPVs will facilitate and enhance the design and negotiation of the formal governance of infrastructure megaprojects.



Available online at www.sciencedirect.com



International Journal of Project Management 27 (2009) 812–820

International Journal of
Project
Management

www.elsevier.com/locate/jproman

Managing risks in mega defense acquisition projects: Performance, policy, and opportunities

Young Hoon Kwak^{a,*}, Brian M. Smith^{b,1}

^a Department of Decision Sciences, School of Business, The George Washington University, Fungler Hall 411, 2201 G Street, NW, Washington, DC 20052, USA

^b Supply Corps, United States Navy, 8751 Woodlawn Rd., Ft. Belvoir, VA 22060, USA

Received 5 January 2008; received in revised form 16 January 2009; accepted 5 February 2009

Abstract

This research explores key aspects involved in the process of managing risk associated with acquisition projects within the US Department of Defense (DOD). First, various US Government Accountability Office reports are analyzed to identify the strengths and weaknesses of the DOD's overall program management practices, as well as individual projects. Then, the evolution and progress of United States Army's Future Combat Systems project is examined in detail as a case study to substantiate the argument that insufficient risk management has contributed to project delays and cost overruns significantly.

Poor risk management performance and practices are not unique to the Army, but arises from a system bred into the process of gaining approval to implement projects in the DOD. Incorporating a comprehensive risk management plan in the planning phase and filling key project management positions with personnel trained to recognize sound proposals from contractors would make significant strides toward improving overall project management practices in the DOD.

© 2009 Elsevier Ltd and IPMA. All rights reserved.

Keywords: Project management; Risk management; Department of Defense; Cost estimating; Future Combat Systems; Case study



Available online at www.sciencedirect.com

ScienceDirect

International Journal of Project Management 35 (2017) 1338–1349

International Journal of
Project
Management

www.elsevier.com/locate/jproman

Cultural sense-making integration into risk mitigation strategies towards megaproject success



Ronald Dyer

Project Management, University of Liverpool, Management School, - RM FE10, Chatam Street, Liverpool L69 7ZH, United Kingdom

Received 2 June 2016; received in revised form 19 October 2016; accepted 7 November 2016

Available online 9 December 2016

Abstract

Megaprojects have been described as extremely large-scale infrastructure projects typically costing over \$1 billion (Brookes, 2015). They are complex, take many years to develop and involve a multiplicity of stakeholders (public and private) to effect the proposed transformational benefits which impact millions of people (Flyberg, 2014). The nature of megaprojects depending on their management have either positive or negative impact on stakeholders and strongly influence megaproject success within the context of the iron triangle (cost, quality & time) (Atkinson, 1999). Consequently, social responsibility initiatives to better manage stakeholder risk and support successful execution of projects are often deployed. However, such initiatives often backfire and further challenge project delivery resulting in stereotyping and utilization of one size fits all approaches.

This paper explores the implementation of megaprojects and their risk associated with social responsibilities (SR) in megaprojects through the lens of cultural sense-making. The paper propositions that a requisite understanding of the socio-cultural context of stakeholders through sense-making can act as a lever in stereotyping reduction thus improving risk management associated with megaproject success. The paper applies a problematization (Alvesson and Sandberg, 2011) perspective challenging underlying assumptions regarding existing risk management approaches in megaproject management and closely examining existing gaps as it relates to successful implementation.

© 2017 Elsevier Ltd. APM and IPMA. All rights reserved.

A EVOLUÇÃO SOBRE
ALGUMAS
DISCUSSÕES :
exposição aos riscos



Mapping the knowledge domain of stakeholder perspective studies in construction projects: A bibliometric approach



Jin Xue^a, Geoffrey Qiping Shen^{a,*}, Rebecca Jing Yang^b, Hengqin Wu^{a,c}, Xiao Li^a, Xue Lin^d, Fan Xue^e

^a Department of Building and Real Estate, The Hong Kong Polytechnic University, Hong Kong

^b School of Property, Construction and Project Management, RMIT University, Australia

^c School of Management, Harbin Institute of Technology, China

^d School of Government, Nanjing University, Nanjing, Jiangsu, China

^e Department of Real Estate and Construction, The University of Hong Kong, Hong Kong

ARTICLE INFO

Keywords:
Stakeholder
Knowledge map
Bibliometrics
Construction projects

ABSTRACT

Construction projects require the effective collaboration among the various types of stakeholders involved to succeed, thus leading to stakeholder perspective studies in construction projects. The study proposes an integrated bibliometric approach to detect the knowledge evolution, domain and frontier with a broader searching scope compared with manual review. A total of 752 peer-reviewed academic papers published until the end of 2017 are used. The knowledge evolution indicates seven milestones in history, namely, stakeholder concept, method, identification, assessment, management, influence and complexity. The identified knowledge domain consists of four major research areas which are society, sustainability, analytical tool and project management. The knowledge frontier is also revealed, including a dearth of detailed discussions on stakeholder engagement in sustainable urban projects, lack of generalisation of stakeholder studies in complex construction projects, limited application of dynamic and simulation stakeholder analysis in uncertain project environment and few instant and accurate approaches to integrate stakeholder information. The study provides a holistic knowledge map for the past, current and future of stakeholder perspective studies in construction projects.

A RELEVÂNCIA DA
DISCUSSÃO SOBRE
PARTES
INTERESSADAS EM PM

Exercício: Grupo



Impact of integration management on construction project management performance



Sevilay Demirkesen ^{a,*}, Beliz Ozorhon ^b

^a Department of Civil and Environmental Engineering, University of California, Berkeley, CA, 94720, United States
^b Department of Civil Engineering, Bogazici University, Bebek, 34342 Istanbul, Turkey

Received 2 January 2017; received in revised form 13 September 2017; accepted 17 September 2017
Available online 9 October 2017

1646 S. Demirkesen, B. Ozorhon / International Journal of Project Management 35 (2017) 1639–1654

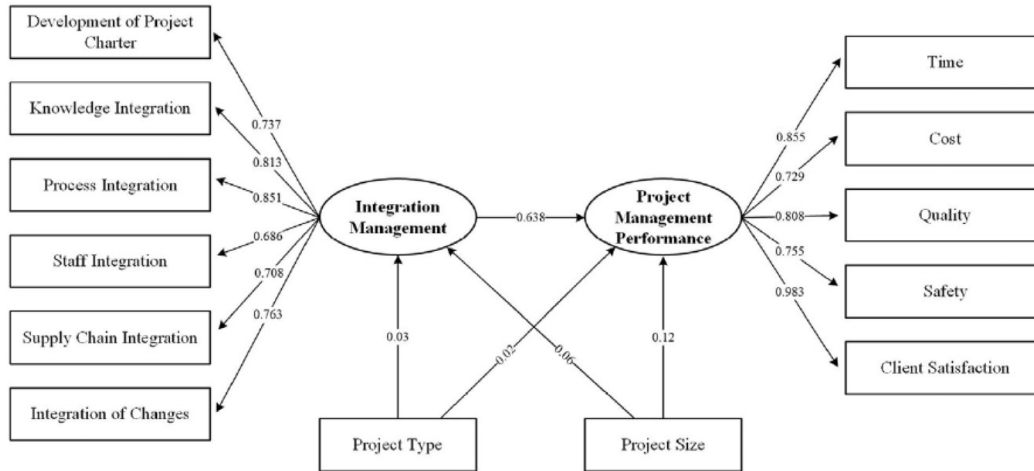


Fig. 5. Project management performance framework with path coefficients.

1) A integração se refere à coordenação de todos os processos na gestão do empreendimento, possibilitando o alcance dos objetivos pré-estabelecidos.

Independente das variáveis trazidas pelo artigo, quais são os aspectos críticos para que o processos de integração possibilitem o desempenho adequado para a gestão dos empreendimentos do mercado imobiliário no Brasil?

2) O artigo cita a integração do conhecimento das diversas partes interessadas como um aspecto fundamental para o desempenho do empreendimento. No caso específico dos empreendimentos do mercado imobiliário brasileiro, quais as dificuldades para a integração do conhecimento das partes interessadas ao longo de cada uma das fases do ciclo de vida do empreendimento ?

3) No artigo é citado que problemas na integração na fase de planejamento potencializa a exposição aos riscos e que a gestão adequada do processo de projeto, tende a ser bastante efetiva neste processo. Qual o posicionamento do grupo sobre a relação entre Gestão do Processos de Projeto , Integração e Gestão de Mudanças?

4) No artigo é defendido que existe uma forte correlação entre a integração e o desempenho do empreendimento; no entanto, as medidas de desempenho propostas pelos autores são : tempo, custo, qualidade, segurança e satisfação do cliente. Partindo dos empreendimentos imobiliários brasileiros, quais outras medidas de desempenho deveriam ser aplicadas?

5) Os resultados da pesquisa trazida no artigo indicam que a integração dos processo, integração do conhecimento e da mudanças são os mais significativos no processo geral de integração. Como o grupo avalia os resultados do artigo quanto aos processos de integração em relação aos empreendimentos imobiliários brasileiros (hierarquia definida pelos graus de correlação)?

Discussão em grupo para entrega até a próxima aula

Obrigada!!!!