



Graduação Pós-Graduação
 Artigo completo Relato de prática Resumo expandido

**CONVERGÊNCIA DE PARADIGMAS NA GESTÃO DE PROJETOS:
PMBOK 7, Lean Construction e Integrated Project Delivery**

Breno Camargo Miranda
Universidade Federal de Santa Maria
breno.camargo@acad.ufsm.br

Fabiane Vieira Romano
Universidade Federal de Santa Maria
fabiane.v.romano@ufsm.br

RESUMO

A gestão de projetos tem passado por transformações significativas, impulsionadas pela crescente complexidade dos empreendimentos e pela necessidade de maior integração entre agentes, processos e tecnologias. Nesse contexto, este trabalho analisa a convergência entre três paradigmas contemporâneos de gestão: o PMBOK 7ª edição, o Lean Construction e o Integrated Project Delivery (IPD). Adota-se uma abordagem exploratória e bibliográfica, fundamentada em literatura especializada sobre gestão de projetos, Lean Construction e Integrated Project Delivery, com ênfase na análise comparativa de seus princípios e contribuições para o gerenciamento do processo de projeto. A análise evidencia que o PMBOK evoluiu de uma estrutura centrada em processos para uma abordagem orientada a princípios e geração de valor, aproximando-se das lógicas do Lean Construction, que prioriza fluxo, eliminação de desperdícios e melhoria contínua. Paralelamente, o IPD propõe integração contratual, técnica e organizacional entre os agentes do projeto, reforçando práticas colaborativas e compartilhamento de responsabilidades. Os resultados indicam que esses modelos não são excludentes, mas complementares, compondo um sistema integrado de gestão orientado à colaboração, à eficiência e à geração de valor ao longo do ciclo de vida do empreendimento.

Palavras-chave: Gestão de Projetos; PMBOK; Lean Construction; Integrated Project Delivery; Integração.



1 INTRODUÇÃO

A gestão de projetos consolidou-se como uma disciplina estratégica em contextos organizacionais marcados por alta complexidade, múltiplos agentes e crescente pressão por desempenho. No setor da construção, essas características são intensificadas pela fragmentação dos processos, pela diversidade de especialidades envolvidas e pela necessidade de coordenação entre diferentes etapas do ciclo de vida dos empreendimentos.

Tradicionalmente, modelos de gestão estruturados em processos e áreas de conhecimento, como os apresentados pelo PMBOK, orientaram a prática profissional por meio de abordagens sequenciais e normativas. No entanto, as transformações recentes no campo da gestão têm impulsionado a adoção de modelos mais flexíveis, colaborativos e orientados à geração de valor, evidenciando a necessidade de revisão dos paradigmas tradicionais.

Nesse contexto, destacam-se três abordagens contemporâneas: o PMBOK em sua 7ª edição, o Lean Construction e o Integrated Project Delivery (IPD). Embora originadas em contextos distintos, essas abordagens compartilham preocupações comuns relacionadas à eficiência, à integração de processos e à colaboração entre agentes. A evolução do PMBOK para uma estrutura baseada em princípios, a incorporação da lógica de fluxo e valor pelo Lean Construction e a proposição de modelos colaborativos pelo IPD indicam um movimento convergente no campo da gestão de projetos.

Diante disso, este trabalho tem como objetivo analisar a convergência entre esses paradigmas, discutindo suas principais características, pontos de aproximação e implicações para o gerenciamento do processo de projeto na construção civil. Para tanto, adota-se uma abordagem exploratória e bibliográfica, baseada em literatura especializada sobre gestão de projetos, Lean Construction e Integrated Project Delivery, com foco na análise de suas aproximações conceituais e implicações para o gerenciamento do processo de projeto.

2 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A análise bibliográfica evidencia, inicialmente, uma mudança significativa no próprio conceito de gestão de projetos. A 7ª edição do PMBOK representa uma inflexão importante ao abandonar uma estrutura rígida baseada em processos e áreas de conhecimento, passando a adotar uma abordagem orientada por princípios, desempenho e geração de valor. Essa mudança

aproxima a gestão de projetos de modelos mais adaptativos, capazes de responder à variabilidade e à complexidade dos empreendimentos contemporâneos.

Nesse sentido, destaca-se o conceito de sistema de entrega de valor (Value Delivery System), que amplia a compreensão do projeto para além de suas métricas tradicionais de prazo, custo e escopo, incorporando sua contribuição estratégica para a organização e para as partes interessadas. Essa abordagem evidencia uma transição da conformidade processual para a criação de valor como critério central de desempenho.

Paralelamente, o Lean Construction introduz uma lógica baseada na otimização do fluxo, na eliminação de desperdícios (muda) e na melhoria contínua (kaizen), adaptando princípios da manufatura enxuta ao contexto da construção. A tríade transformação–fluxo–valor sintetiza essa abordagem, que busca não apenas executar atividades, mas organizá-las de modo a maximizar valor ao cliente e minimizar interrupções e retrabalhos.

Ferramentas como Last Planner System, Value Stream Mapping e Just in Time operacionalizam esses princípios ao promover planejamento colaborativo, maior confiabilidade das atividades e sincronização entre etapas produtivas. Estudos e experiências relatados na literatura indicam ganhos em produtividade, redução de prazos e melhoria da qualidade, reforçando o potencial do Lean como paradigma de gestão sistêmica.

O Integrated Project Delivery (IPD), por sua vez, propõe uma transformação ainda mais abrangente ao integrar dimensões técnicas, contratuais e organizacionais. Baseado na participação precoce dos agentes, no compartilhamento de riscos e recompensas e na tomada de decisão por consenso, o IPD busca superar a fragmentação tradicional do setor, promovendo colaboração efetiva ao longo de todo o ciclo do projeto.

A integração com tecnologias como BIM potencializa esse modelo, ao viabilizar a interoperabilidade de informações e a coordenação entre disciplinas. Nesse contexto, o IPD não apenas reorganiza o processo, mas redefine relações entre os agentes, aproximando-se das premissas de transparência, colaboração e foco em valores também presentes no PMBOK 7 e no Lean Construction.

A principal contribuição da análise está em evidenciar que essas abordagens não constituem modelos concorrentes, mas sim complementares. O PMBOK fornece diretrizes e princípios estruturantes; o Lean Construction orienta a eficiência dos fluxos e a eliminação de desperdícios; e o IPD reorganiza as relações contratuais e colaborativas entre os agentes. Em conjunto, esses paradigmas configuram um sistema integrado de gestão capaz de responder às demandas contemporâneas por maior eficiência, integração e geração de valor.



3 CONCLUSÕES

A análise desenvolvida demonstra que a gestão de projetos na construção civil encontra-se em processo de transformação, caracterizado pela convergência entre diferentes paradigmas contemporâneos. A evolução do PMBOK para uma abordagem orientada a princípios e valor, a incorporação da lógica de fluxo e melhoria contínua pelo Lean Construction e a proposição de modelos colaborativos pelo IPD indicam uma mudança estrutural no campo da gestão.

Conclui-se que esses modelos não devem ser compreendidos de forma isolada, mas como componentes complementares de um sistema integrado de gestão. Sua articulação permite ampliar a eficiência dos processos, melhorar a colaboração entre agentes e fortalecer a capacidade de geração de valor ao longo do ciclo de vida dos empreendimentos.

Por outro lado, a adoção dessas abordagens exige mudanças organizacionais, contratuais e culturais significativas, o que representa um dos principais desafios para sua implementação. Como limitação, destaca-se o caráter exploratório do estudo, fundamentado em análise bibliográfica, sem investigação prática direta. Ainda assim, o trabalho contribui para a compreensão das tendências contemporâneas da gestão de projetos e para a reflexão sobre modelos mais integrados e adaptativos.

REFERÊNCIAS

AMERICAN INSTITUTE OF ARCHITECTS. **Integrated project delivery: a guide.** Washington, DC: AIA, 2014.



BALLARD, G.; HOWELL, G. Lean project management. **Building Research & Information**, v. 31, n. 2, p. 119-133, 2003.

BORTOLAZZA, R. C.; FORMOSO, C. T. Challenges in the implementation of lean construction in developing countries. **Journal of Construction Engineering and Management**, v. 145, n. 10, p. 04019065, 2019.

EL ASMAR, M.; HANNA, A. S.; LOH, W. Y. Quantifying performance for the integrated project delivery system. **Journal of Construction Engineering and Management**, v. 139, n. 11, p. 04013012, 2013.

FORBES, L. H.; AHMED, S. M. **Modern construction: lean project delivery and integrated practices**. Boca Raton: CRC Press, 2011.

KENT, D. C.; BECERIK-GERBER, B. Understanding construction industry experience and attitudes toward integrated project delivery. **Journal of Construction Engineering and Management**, v. 136, n. 8, p. 815-825, 2010.

KOSKELA, L. **Application of the new production philosophy to construction**. Stanford: CIFE, Stanford University, 1992.

LEAN CONSTRUCTION INSTITUTE. **IPD and lean integration framework**. [S. l.]: LCI, 2018.

MACOMBER, H.; HOWELL, G. Collaboration and trust in integrated project delivery. **Lean Construction Journal**, v. 9, n. 1, p. 67-78, 2013.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T. **Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation**. New York: Simon & Schuster, 1996.