
Fundamentos de Gestão de Projectos

2007

1

Gestão de Projectos

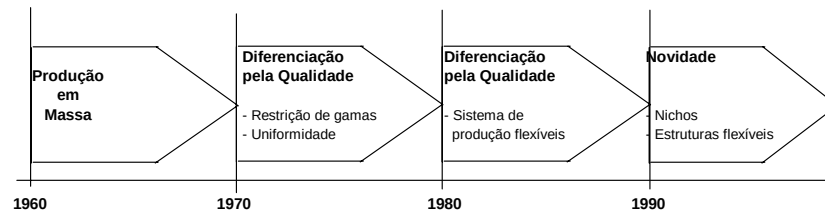
Projectos e Gestão de Projectos

Os projectos na gestão da mudança

- No passado
 - A burocracia garantia ambiente eficiente e estável
- Hoje tudo está a mudar
 - A mudança tornou-se endémica nas organizações
 - A burocracia restringe a capacidade daas organizações

2

Gestão de Projectos



3

Gestão de Projectos

Projectos e Gestão de Projectos

Os projectos como métodos de Gestão de Mudança

- Gestão baseada em PROJECTOS
- Resposta à mudança para manter vantagem competitiva
 - Recursos com Skills em gestão de projectos
 - Gestores de projectos
 - Equipas de Projecto
 - Funções de suporte
 - Gestão / Direcção
 - Utilizadores

4

Gestão de Projectos

Projectos e Gestão de Projectos Conceito de projecto

- O que são projectos
 - Grandes projectos tradicionais
 - Construção Civil e Obras Públicas
 - Energia
 - Indústria Aero-Espacial
 - Construção Naval

5

Gestão de Projectos

Projectos e Gestão de Projectos Conceito de projecto

O que são projectos (cont.)

- Projectos mais correntes
 - Construção de pequenos empreendimentos
 - Manutenção evolutiva de instalações
 - Implementação de novos sistemas de informação
 - Manutenção evolutiva de sistemas de informação
 - Pesquisa e desenvolvimento de produtos
 - Programas de formação

6

Gestão de Projectos

Projectos e Gestão de Projectos Conceito de projecto

O que são projectos (cont.)

- Projectos da vida corrente
 - Organizar ou renovar a casa
 - Organizar um evento social
 - Ir de férias
 -

7

Gestão de Projectos

EXERCÍCIO

CONCEITO DE PROJECTO

8

Gestão de Projectos

Projectos e Gestão de Projectos Conceito de projecto

Quais são as características essenciais que diferenciam os Projectos das outras actividades?

A definição mais simples poderá ser:

“qualquer coisa que tem um início e um fim”

9

Gestão de Projectos

Projectos e Gestão de Projectos Conceito de projecto

“Um empreendimento criador de mudança; limitado no tempo e em âmbito; com uma determinada finalidade; que envolve uma variedade de recursos; e é único”

Andersen et al (1987)

10

Gestão de Projectos

Projectos e Gestão de Projectos Conceito de projecto

“Um esforço complexo, destinado a atingir um objectivo específico, dentro de determinado prazo e orçamento, o qual tem normalmente uma natureza multi-funcional, é único e não repetitivo dentro da organização”

Clelland and King (1983)

11

Gestão de Projectos

Projectos e Gestão de Projectos Conceito de projecto

“Um projecto é um esforço temporário, realizado para criar um produto ou serviço único”

PMI – PMBOK (1996, pp.4)

12

Gestão de Projectos

Projectos e Gestão de Projectos Conceito de projecto

- **Linhas comuns:**

- Empreendimentos complexos destinados à realização de tarefas criadoras de mudança;
- Objectivos específicos com limitações de qualidade, custo e tempo;
- Envolvimento de pessoas frequentemente provenientes de diferentes funções;
- Singularidade

13

Gestão de Projectos

EXERCÍCIO

O que distingue os Projectos das Operações?

14

Gestão de Projectos

Projectos e Gestão de Projectos

- **Características:**

Projectos	Operações
Singularidade	Repetitividade
Finitos	Eternos
Mudança Revolucionária	Mudança Evolucionária
Desequilíbrio	Equilíbrio
Recursos Transitórios	Recursos Estáveis

15

Gestão de Projectos

Projectos e Gestão de Projectos

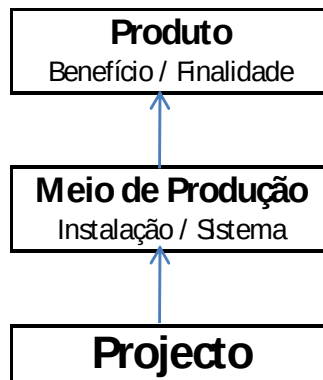
- **Características:**

Projectos	Operações
Flexibilidade	Estabilidade
Eficácia	Eficiência
Metas	Regras
Risco e Incerteza	Experiência

16

Gestão de Projectos

Projectos e Gestão de Projectos



17

Gestão de Projectos

Projectos e Gestão de Projectos

- **O que é a Gestão de Projectos:**

- Resposta simples:

“É o processo pelo qual um projecto é completado com sucesso”

18

Gestão de Projectos

Projectos e Gestão de Projectos

- **O que é a Gestão de Projectos:**

- Visão tradicional:

Definir a Gestão de projectos em Termos de um corpo de conhecimentos, baseados em ferramentas e técnicas

19

Gestão de Projectos

Projectos e Gestão de Projectos

- **O que é a Gestão de Projectos:**

- Visão alternativa (*by* R. Turner, 1993):

Definir a Gestão de Projectos em termos dos processos de gestão requeridos para realizar um projecto, por forma a que sejam atingidas determinadas finalidades ou objectivos de negócio.

20

Gestão de Projectos

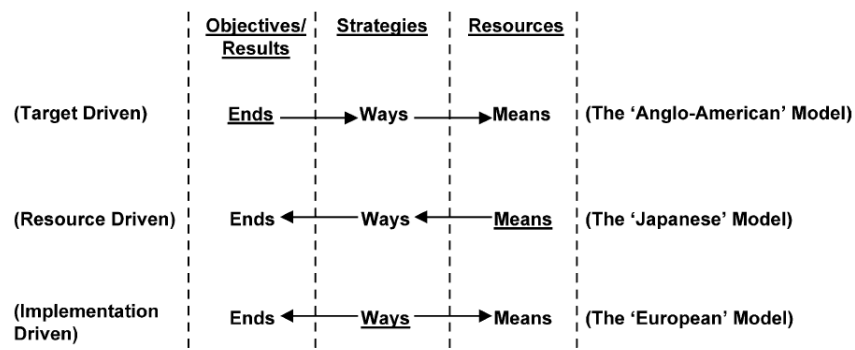
Questões Culturais na Gestão de Projectos

ANGLO-AMERICAN CULTURE (MODEL)	
- Target Driven - Top-Down	1st definition of the desired outcomes – ENDS - Then work backwards to find ways of achieving them and determine the resources needed – MEANS - Strong focus on measures in relation to objectives <u>Problems:</u> - Change of plans - Complexity in measures given sometimes the focus to the measures instead of the goals
JAPANESE CULTURE (MODEL)	
- Resource Driven - Bottom-Up	- Reverse of the Anglo-American culture 1st identifying opportunities to exploit existing <u>competences</u> and <u>resources</u> – MEANS 2nd consensus is reached to what is possible - Strong focus on competences and resources <u>Problems:</u> - Lack of long term vision and adaptability
EUROPEAN CULTURE (MODEL)	
Implementation Driven	- It is driven primarily by a focus on implementation WAYS rather than either objectives or available resources 1st how the organization can best meet its customers needs or reward its stake holders, employers etc and how it organizes its resources and how it make strategic decisions - Strong focus on <u>implementation</u> as a way of concealing MEANS and ENDS

21

Gestão de Projectos

Questões Culturais na Gestão de Projectos



22

Gestão de Projectos

Áreas de Conhecimento da Gestão de Projectos

Gestão de Projectos



23

Gestão de Projectos

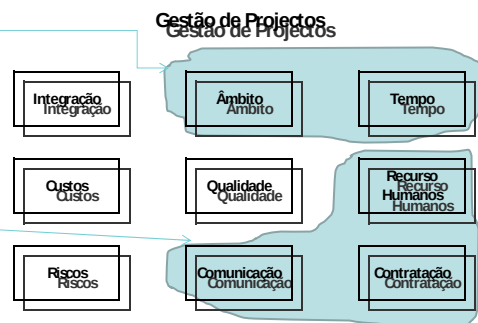
Áreas de Conhecimento da Gestão de Projectos

- **Actividades:**

- Âmbito
- Tempo

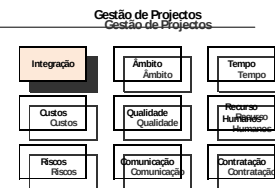
- **Organização:**

- Comunicação
- Recursos Humanos
- Contratação



24

Gestão de Projectos

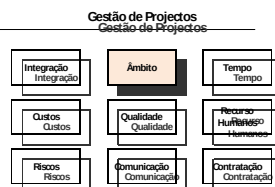


- **Integração**

- Desenvolvimento do Plano de Projecto
- Execução do projecto
- Controlo de Alterações

25

Gestão de Projectos



- **Âmbito**

- Arranque (*Start-up*)
- Planeamento do **Âmbito**
- Definição do **Âmbito**
- Verificação do **Âmbito**
- Controlo de Alterações do **Âmbito**

26

Gestão de Projectos



- **Tempo**

- Definição de Actividades
- Definição de Precedências
- Estimativa de Durações
- Planeamento de Actividades
- Controlo de Alterações dos Prazos

27

Gestão de Projectos

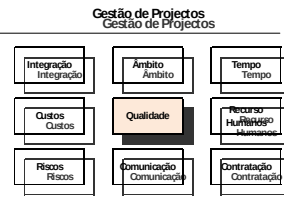


- **Custos**

- Planeamento dos Recursos
- Planeamento dos Custos
- Orçamentação
- Controlo de Alterações dos Custos

28

Gestão de Projectos



- **Qualidade**

- Planeamento da Qualidade
- Garantia de Qualidade
- Controlo de Qualidade

29

Gestão de Projectos

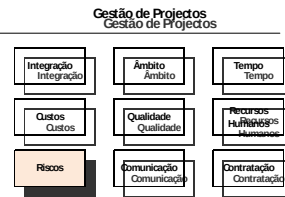


- **Recursos Humanos**

- Planeamento da Organização
- Obtenção de Recursos
- Desenvolvimento da Equipa

30

Gestão de Projectos



- **Riscos**

- Identificação dos Riscos
- Quantificação dos Riscos
- Planeamento da Resposta aos Riscos
- Controlo dos Riscos

31

Gestão de Projectos



- **Comunicação**

- Planeamento da Comunicação
- Distribuição da Informação
- **Report** de Progresso
- Encerramento Administrativo

32

Gestão de Projectos

• Comunicação



33

Gestão de Projectos

• Contratação

- Definição das Necessidades de Aquisição
- Planeamento das Aquisições
- Consultas ao Mercado
- Selecção de Fornecedores
- Administração de Contratos
- Encerramento dos Trabalhos (Contratos)



34

Gestão de Projectos

Estrutura Hierárquica da Gestão de Projectos

Nível	Função	Pergunta	Elementos
1	Premissas	Porquê?	Finalidade Contexto Princípios
2	Estratégia	O quê?	Métodos Objectivos Processos Níveis de Projecto
3	Táctica	Como?	Ferramentas Técnicas

35

Gestão de Projectos

Nível 1 – Premissas

- Finalidade
 - Produzir uma Mudança necessária à empresa, através da realização de um âmbito de trabalho que é único e exige um *novo método de organização*.
 - Implicações:
 - Gestão transitória
 - Aceitação de um nível de risco

36

Gestão de Projectos

Nível 1 – Premissas

- Contexto
 - Um projecto não existe por si próprio nem constitui uma ilha dentro da organização
 - Os Projectos e a Estratégia da Empresa
 - Assegurar que a Mudança realizada pelos Projectos está alinhada com a Estratégia da Empresa
 - A estratégia deve também encaixar na cultura da organização. Esta cultura é que é difícil de alterar, implicando grandes projectos.

37

Gestão de Projectos

Nível 1 – Premissas

- Contexto (cont.)
 - As Partes Envolvidas
 - A Organização em que o Projecto se insere (“Sponsor”/Dono do Projecto)
 - Os Utilizadores (Campeão)
 - Os Detentores de Recursos (Humanos, Materiais e Financeiros)
 - Gestores de Projectos
 - Gestores de Recursos
 - Os *Stakeholders*

38

EXERCÍCIO

Stakeholders

EXERCÍCIO

Stakeholders

- Dono Obra
- Clientes (users)
- Governo
- Fornecedores
- Grupos de Interesses
- Consumidores Locais
- Mercados
- Famílias
- Media
-

Gestão de Projectos

Nível 1 – Premissas

- Princípios
 - Gerir o Projecto com base numa **estrutura de trabalho** (WBS – *Work Breakdown Structure*)
 - Foco nos **Resultados**
 - “O que obter” NÃO “como fazer”
 - “Os resultados” NÃO “o trabalho só por si”

41

Gestão de Projectos

Nível 1 – Premissas

- Princípios (cont.)
 - **Balancear os resultados** a obter com:
 - As tecnologias disponíveis
 - As pessoas
 - Capacidades
 - Interesses
 - Motivações)
 - Os sistemas da organização
 - As mudanças organizacionais

42

Gestão de Projectos

Nível 1 – Premissas

- Princípios (cont.)
 - Estabelecer um **Contrato** entre todas as partes envolvidas, definindo:
 - O papel que cabe a cada uma
 - As responsabilidades
 - As relações de trabalho
 - Adoptar **métodos de gestão**
 - Claros
 - Simples

43

Gestão de Projectos

Nível 2 – Estratégia

- Métodos
 - Devem ser consideradas três dimensões:
 - Os Objectivos do Projecto
 - Os Processos de Gestão
 - Os Níveis de Projecto

Nível	Função	Pergunta	Elementos
1	Premissas	Porquê?	Finalidade Contexto Princípios
2	Estratégia	O quê?	Métodos Objectivos Processos Níveis de Projecto
3	Táctica	Como?	Ferramentas Técnicas

44

Gestão de Projectos

Nível 2 – Estratégia

Métodos: Os Objectivos do projectos

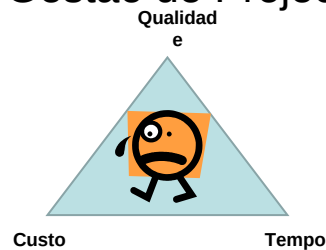
- **Âmbito** Definição do Projecto
Especificação de Requisitos
- **Organização** Das partes envolvidas
- **Qualidade** Em conformidade com as especificações
- **Custo** De realização do âmbito com a Qualidade definida
- **Tempo** De realização

«Avaliação dos Riscos em Relação a cada Objectivo»

45

Gestão de Projectos

- Projectos e Gestão de Projectos

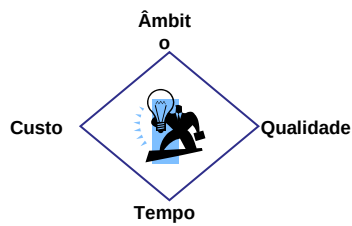


O triângulo do desespero

46

Gestão de Projectos

- Projectos e Gestão de Projectos

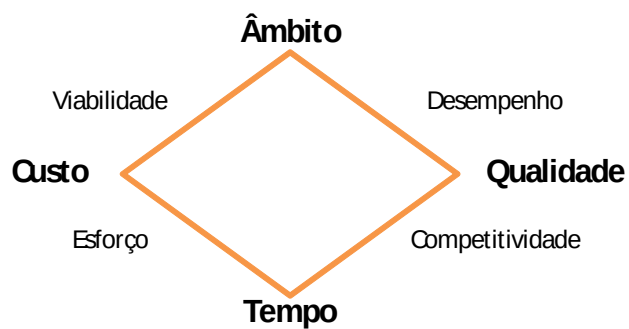


A Luz ao fundo do Tunel

47

Gestão de Projectos

- Projectos e Gestão de Projectos



48

Gestão de Projectos

- Projectos e Gestão de Projectos



«A Organização do projecto tem que ser adequada aos Objectivos a atingir»

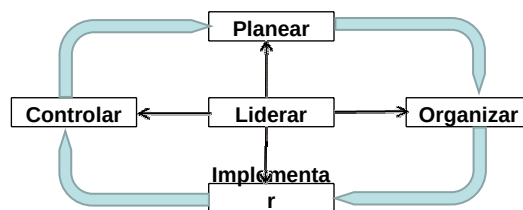
49

Gestão de Projectos

Nível 2 – Estratégia

- Métodos: Os Processos de Gestão

A visão Clássica



50

Gestão de Projectos

Nível 2 – Estratégia

- Métodos: Os Processos de Gestão

A visão Clássica

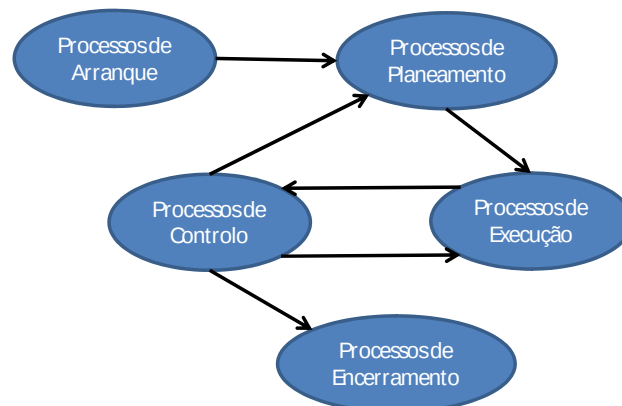


51

Gestão de Projectos

Nível 2 – Estratégia

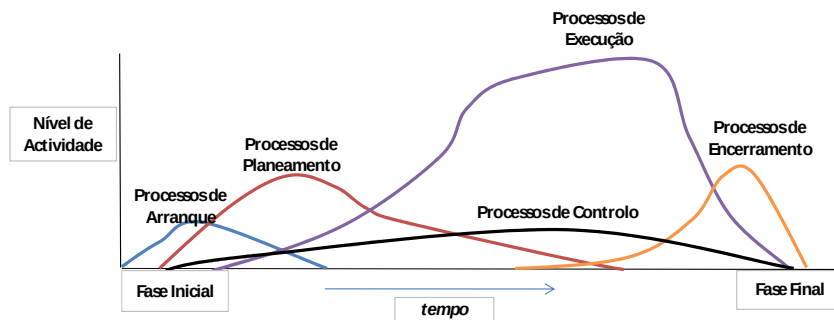
- Grupos de Processos – PMI



52

Gestão de Projectos

Grupos de Processos no Ciclo de Vida



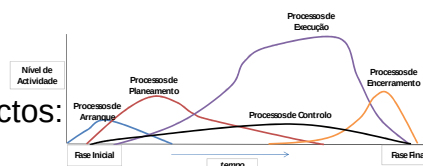
53

Gestão de Projectos

Grupos de Processos no Ciclo de Vida

- Dogma da Gestão de Projectos:

- Não se planeia nada que não se possa medir
- Quando se inicia o Planeamento, inicia-se o Controlo
- Colocar um Forte Empenho na Especificação de Requisitos

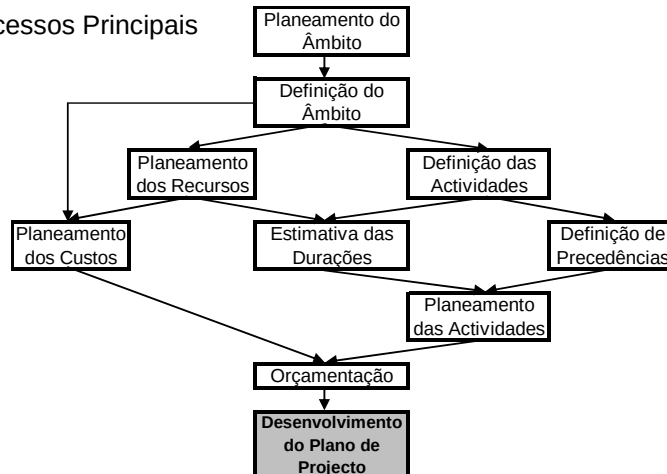


54

Gestão de Projectos

Processos de Planeamento

- Processos Principais

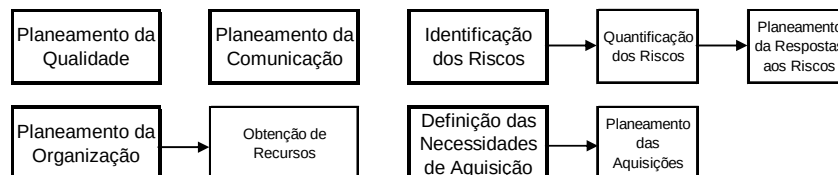


55

Gestão de Projectos

Processos de Planeamento

- Processos Suporte

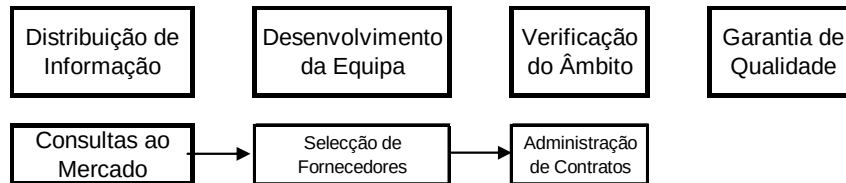


56

Gestão de Projectos

Processos de Execução

- Processos Suporte

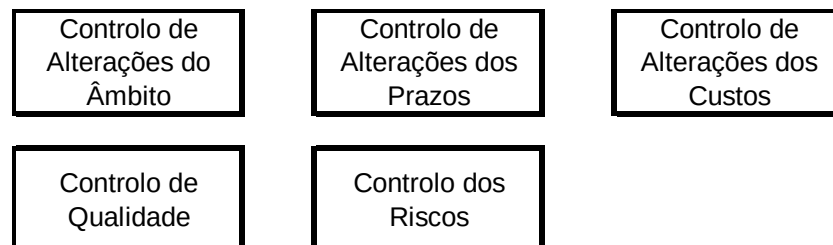


57

Gestão de Projectos

Processos de Controlo

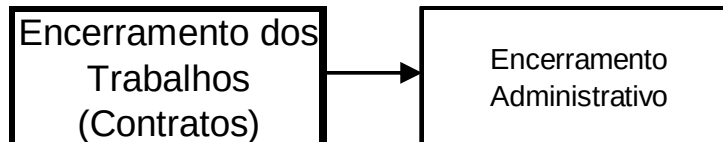
- Processos Suporte



58

Gestão de Projectos

Processos de Encerramento



59

Gestão de Projectos

Nível 2 – Estratégia

- **Nível de Integração**
 - Definição da Finalidade do Projecto
 - Identificação de Fases e Pacotes de Trabalho
 - Identificação das Categorias de Recursos
 - Identificação dos Constrangimentos
 - Tempo; custos e qualidade
 - Avaliação de Riscos e Pressupostos
- **Documento de Definição do Projecto**
- **Especificação de Requisitos**
 - Tecnologias, Metodologias, Standards

Work Statement
(Pré-Plano de Projectos)

60

Gestão de Projectos

Nível 2 – Estratégia

- Nível Estratégico
 - Identificação de *milestones*
 - Atribuição de responsabilidades organizacionais
 - **Matrizes de Responsabilidades (Pacotes de Trabalho)**
 - **Especificações Funcionais**

61

Gestão de Projectos

Nível 2 – Estratégia

- Nível Tático (ou Operacional)
 - Definição das Actividades componentes de cada pacote de trabalho
 - Afectação de Recursos
 - **Planos da Actividades**
 - **Matrizes de Responsabilidades (Actividades)**
 - **Concepção detalhada**
 - **Execução dos Trabalhos**

62

Gestão de Projectos

Nível 3 – Tática

- Técnicas e Ferramentas de Gestão de Projectos

Método	Técnicas	Ferramentas
Gestão do Ambito	WBS	Planos de <i>Milestones</i>
	Gestão de Configuração	Planos de Actividades
	Gestão de Alterações	

63

Gestão de Projectos

Nível 3 – Tática

- Técnicas e Ferramentas de Gestão de Projectos

Método	Técnicas	Ferramentas
Organização	OBS	Matriz Responsabilidades
	<i>Organization Breakdown Structure</i>	
Qualidade	Garantia / Controlo de Qualidade	Plano de Qualidade Manual da Qualidade
	Gestão da Qualidade	
	Técnicas TQM	
Custo	Cubo de Custos	SW de Gestão Projectos Folhas de Cálculo
	Técnicas de Estimativa	
	<i>Earned Value</i>	

64

Gestão de Projectos

Nível 3 – Tática

- Técnicas e Ferramentas de Gestão de Projectos

Método	Técnicas	Ferramentas
Tempo	CPM ; PERT	SW de Gestão de Projectos <i>Redes de Gantt</i>
Risco	Gestão de Riscos	SW de <i>Risk Assessment</i>
Genéricos	Planos Encadeados Planeamento Deslizante Definição de <i>Baselines</i>	SW de Gestão de Projectos

65

Gestão de Projectos

Nível 3 – Tática

- Técnicas e Ferramentas de Gestão de Projectos

Método	Técnicas	Ferramentas
Definição	<i>Workshop</i> de Arranque	Doc. de Definição de Trabalho
Implementação		Folhas de Cálculo
Controlo		Documentos de Circulação - Relatórios de Progresso - Relatórios de Situação <i>Earned Value</i>
Encerramento		<i>Checklists</i>

66

Gestão de Projectos



67

Gestão de Projectos

Gestão Estratégica de Projectos

- Problemas a Evitar
 - Na fase preliminar do Projecto
 - Plano de Projecto não alinhado com os Planos do Negócio
 - Procedimentos de Gestão de Projectos não definidos
 - Prioridades do Projecto não comunicadas às partes envolvidas
 - Falta de visão partilhada

68

Gestão de Projectos

Gestão Estratégica de Projectos

- Problemas a Evitar
 - No Planeamento
 - Planeamento a um só nível
 - Utilização de ferramentas complexas e pouco amigáveis
 - Desencorajamento da criatividade
 - Apresentação de estimativas irrealistas

69

Gestão de Projectos

Gestão Estratégica de Projectos

- Problemas a Evitar
 - Na Organização e Implementação
 - Falta de cooperação
 - Falta de comprometimento dos gestores de recursos
 - Responsabilidades de gestão pouco claras
 - Comunicação fraca
 - Gestão técnica em lugar de gestão de projecto

70

Gestão de Projectos

Gestão Estratégica de Projectos

- Problemas a Evitar
 - No Controlo:
 - Os membros da equipa não compreendem a finalidade do controlo
 - Os planos e os relatórios de progresso não são integrados
 - O processo de revisão não está formalizado
 - O Gestor de Projecto tem responsabilidade mas não tem autoridade

71

Gestão de Projectos

Gestão do Âmbito

72

Gestão de Projectos

Planeamento e Controlo de Projectos

Objectivos do Planeamento

- Ter uma definição clara do **Âmbito** do projecto
- Produzir os **Resultados** especificados
 - no menor tempo
 - ao menor custo
- Definir os **Recursos** a garantir a sua disponibilidade
- Envolver a Equipa de Projecto
 - **Entendimento** comum sobre o projecto
 - Criar um ambiente de **Comunicação** e **Cooperação**
- Definir o processo de **Controlo** do projecto

73

Gestão de Projectos

Gestão do Âmbito

- A gestão do Âmbito do Projecto visa assegurar que:
 - A quantidade de trabalho a realizar é a adequada ou suficiente
 - Não é realizado trabalho desnecessário
 - O trabalho realizado satisfaz as necessidades de negócio previamente definidas

74

Gestão de Projectos

Gestão do Âmbito

- Processo
 - Gerir com base numa **Work Breakdown Structure**
 - Focar a atenção nos **Resultados**
 - O que fazer
 - Não como fazer
 - Validar com a WBS
 - as alterações
 - O nível de ambição
 - Dos utilizadores
 - Da Equipa de Projecto

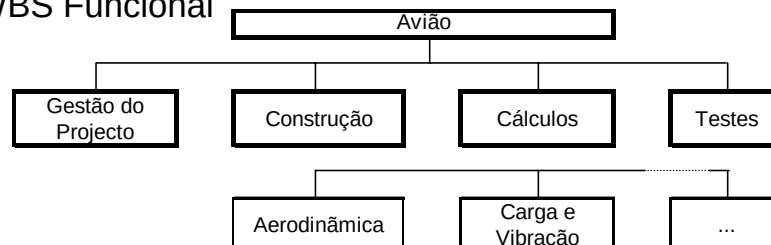
75

Gestão de Projectos

Gestão do Âmbito

Tipos de WBS

- WBS Funcional



- Não tem a ver com tempo
- Representa as macrofunções
- Foca-se em como chegar aos resultados

76