



Caso de estudo

Descrição

Uma plataforma de serviços de saúde nacional vai organizar pela primeira vez um evento de divulgação de novas tecnologias de suporte à administração de serviços de saúde, que incluirá uma pequena conferência. O evento vai ser planeado e gerido pela unidade de comunicação e de relações públicas, já com alguma experiência na produção de eventos.

A unidade conta com diversos colaboradores, dos quais destacou três – **a Susana, o Alfredo e o António** - que constituem o núcleo duro que vai estar afeto ao projeto em exclusividade (os respetivos custos são totalmente imputados ao projeto). Aproveitando experiências anteriores, já existe um pré-plano desenvolvido, que identifica as atividades a desenvolver, atividades predecessoras e respetivas durações (admitindo, para este efeito, uma dada carga de recursos por atividade). Consequentemente, é possível chegar a uma *baseline* para o projeto (calendário).

O problema que se coloca agora é a **afetação de recursos** às atividades.

Esta afetação deve ter em conta a disponibilidade das pessoas (alguns colaboradores não estão disponíveis para participar no projeto logo na primeira semana, outros têm férias marcadas, outros não podem estar alocados 100% ao projeto), o seu custo, e as suas competências.

Para este projeto, o gabinete de planeamento concluiu serem relevantes competências em serviços de saúde, gestão de eventos, finanças, marketing e logística, em graus diferentes nas diversas atividades. Assim, pontuou os requisitos das atividades para cada uma destas cinco competências de 0 a 6 (0 significando que a competência não é relevante, e 6 precisamente o oposto). As competências das pessoas também são pontuadas na mesma escala.

Tendo em conta a experiência da empresa, são antecipados dois riscos (página 3). Para cada risco é indicada a probabilidade de ocorrência e o impacto esperado, traduzido em custo e atraso (dias), das tarefas **10** (risco 1) e **15** (risco 2).

Seguindo a boa prática da empresa, os riscos devem ser atendidos, adotando-se medidas adequadas. As medidas possíveis são cumulativas, produzindo efeitos no custo e na duração adicionais. Naturalmente, pode-se sempre decidir não fazer nada (é uma medida possível!).

Objetivos:

Formular um plano de execução que permita que o projeto termine até final de março de 2022, com um orçamento indicativo de 110 mil euros (já incluindo uma reserva de gestão de 10%).

O que se pretende é que as pessoas sejam alocadas às atividades de modo a aproximar o melhor possível as suas competências aos requisitos das atividades, atendendo às respetivas disponibilidades e ao mais baixo custo. A afetação de pessoas com competências insuficientes é possível, mas provavelmente conduzirá à ocorrência de erros e ao atraso das atividades...

Importante:

- 1) Deve planear o projeto em ambiente Microsoft Project (versão 2016 ou 2019).
- 2) O projeto deve começar a **3 de janeiro** de 2022.
- 3) Considere que se trabalha de 2ª a 6ª feira, 8 horas por dia, e que não há feriados.
- 4) No ficheiro M. Project mantenha explícita a numeração das atividades (ex: “1 – Planeamento inicial”; “2 – Acreditação”, etc.).
- 5) Considere que não é possível afetar cada recurso a mais de 6 atividades e que em nenhuma atividade pode ter mais de 5 elementos.
- 6) Deve entregar o(s) ficheiro(s) do trabalho, contendo o plano do projeto (.mps com calendário e afetação de recursos), e um relatório (.pdf), de acordo com a estrutura indicada, que nomeadamente explique o processo, explicita os pressupostos assumidos, comente e fundamente opções e resultados, inclua o plano de risco, e mostre a evolução da despesa ao longo do tempo.
- 7) O trabalho deve ser entregue até **23 de janeiro, 2022**.



Anexo

TABELA 1 - ATIVIDADES

Atividade	Número de pessoas	Duração estimada (dias úteis)	Atividades predecessoras	Competências necessárias				
				Serviços saúde	Gestão de eventos	Finanças	Marketing	Logística
1 - Planeamento inicial	3	5	-	2	4	3	2	
2 - Acreditação	1	7	1	2	2			2
3 - Plano de marketing	2	10	1	1		3	5	
4 - Patrocínios	2	12	1		2	3	5	
5 - Planeamento financeiro	2	8	3, 4		2	5		1
6 - Plano do evento	2	13	2, 5	2	4	1		2
7 - Logística	4	15	5	1	2			4
8 - Protocolos	3	14	5	4	3		3	
9 - Plano de comunicação	3	5	4	3		1	4	
10 - Transmissão televisiva	1	10	6,9	3		2	4	
11 - Plano de risco	2	11	1	2	2	1		3
12 - Serviços médicos	3	6	5	3	3			1
13 - Transportes	4	11	11		3			5
14 - Equipamentos	1	5	7,12,13	2	2			3
15 - Teste de serviços	3	3	8,10,14	3	3			2
16 - Documentação	1	22	2	2	1	2		1
17 - Aprovação final	4	2	15,16	2	3	3		1

TABELA 2 - RECURSOS

Nome	Custo horário	Disponibilidade para o projeto	Disponível a partir da semana:	Férias na semana:	Competências				
					Serviços saúde	Gestão de eventos	Finanças	Marketing	Logística
Alexandre	22	100%	4		3	1	2	2	
Alfredo	22	90%	1	11	2	4	2		
Ana	40	100%	2	3	6	5	6	3	
António	24	100%	1	7,8	2		4	3	
Félix	23	100%	6		1		4		1
Guilherme	26	100%	4	9,10	3	2	4		2
Horácio	34	80%	2		6	3	5	2	
João	32	100%	3		4	6	5		
Lívio	24	100%	2	4,5	1	1		4	6
Lucas	18	70%	3		2		4		
Lucinda	22	80%	3		2	3	3		
Marco	22	100%	3		1			5	5
Paulo	44	100%	4		5	5	6	3	1
Pedro	32	80%	2		6	4	4	1	
Susana	38	80%	1	6	5	3	4	5	3
Teodoro	14	100%	3	4	3		3		



ANÁLISE E ESTRATÉGIA DE RISCO

Risco 1: O servidor que tem o software de gestão de projetos avaria

Probabilidade	Impacto	
	Custo	Atraso (dias)
5%	8 000	4

Medidas:

		Custo da medida	Impacto da medida	
			Custo	Atraso (dias)
1	Comprar equipamento de backup	4 000	- 1 500	-1
2	Preparar uma lista de fornecedores e negociar condições de entrega	500	- 500	0
3	Formar/treinar membros da equipa para substituir o equipamento rápida e eficientemente	1 000	- 800	-1
4	Contratar substituição rápida do servidor, com capacidade adicional	2 000	- 900	-1
5	Aceitar o risco (não tomar nenhuma das medidas acima)	0	0	0

Risco 2: A qualidade do produto não corresponde aos requisitos iniciais

Probabilidade	Impacto	
	Custo	Atraso (dias)
15%	12 000	5

Medidas:

		Custo da medida	Impacto da medida	
			Custo	Atraso (dias)
1	Realizar reuniões de revisão de qualidade para cada atividade	0	- 4 000	-1
2	Designar uma pessoa para realizar verificações regulares de qualidade	2 000	- 500	-1
3	Solicitar ao cliente que nomeie um representante que inspecione regularmente a qualidade do produto em desenvolvimento no projeto	1 200	- 500	0
4	Assegurar que, em cada atividade, há pelo menos uma pessoa especializada	1 500	- 1 000	-1
5	Aceitar o risco (não tomar nenhuma das medidas acima)	0	0	0

Nota: em cada risco, podem ser tomadas várias medidas cumulativamente, naturalmente excetuando a opção 5.