



universidade
de aveiro

GESTÃO DE PROJETOS

2024-2025



DOCENTES

Rui Patrício (Regente) – Turma TP2

Gabinete: 10.3.27

Email: ruipatricio@ua.pt

Dina Ramos (Docente) – Turmas TP1 e TP3

Gabinete: 10.2.39

Email: dinaramos@ua.pt



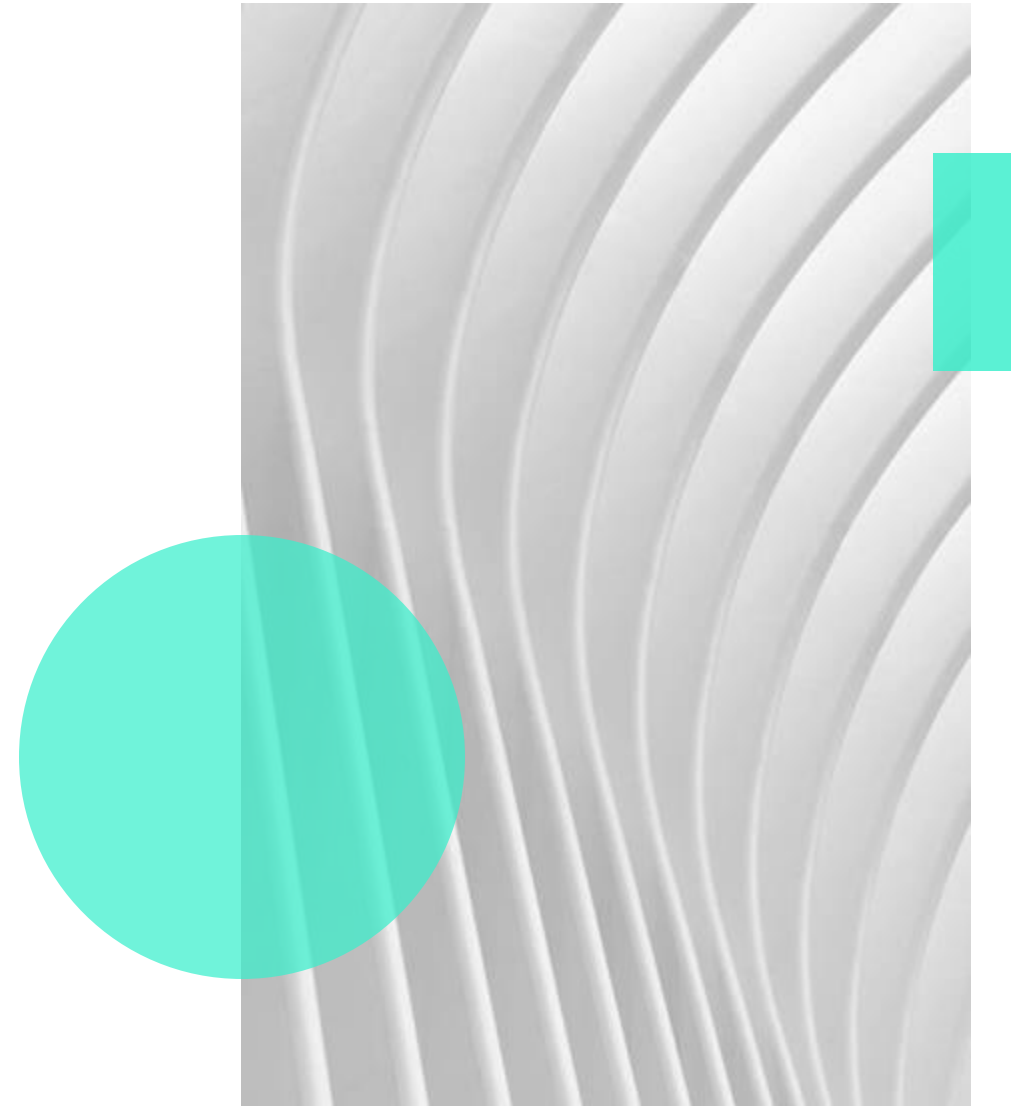
AULA 2

Fundamentos da Gestão de Projetos

Nota: a preparação desta aula teve apoio de inteligência artificial.

OBJETIVOS

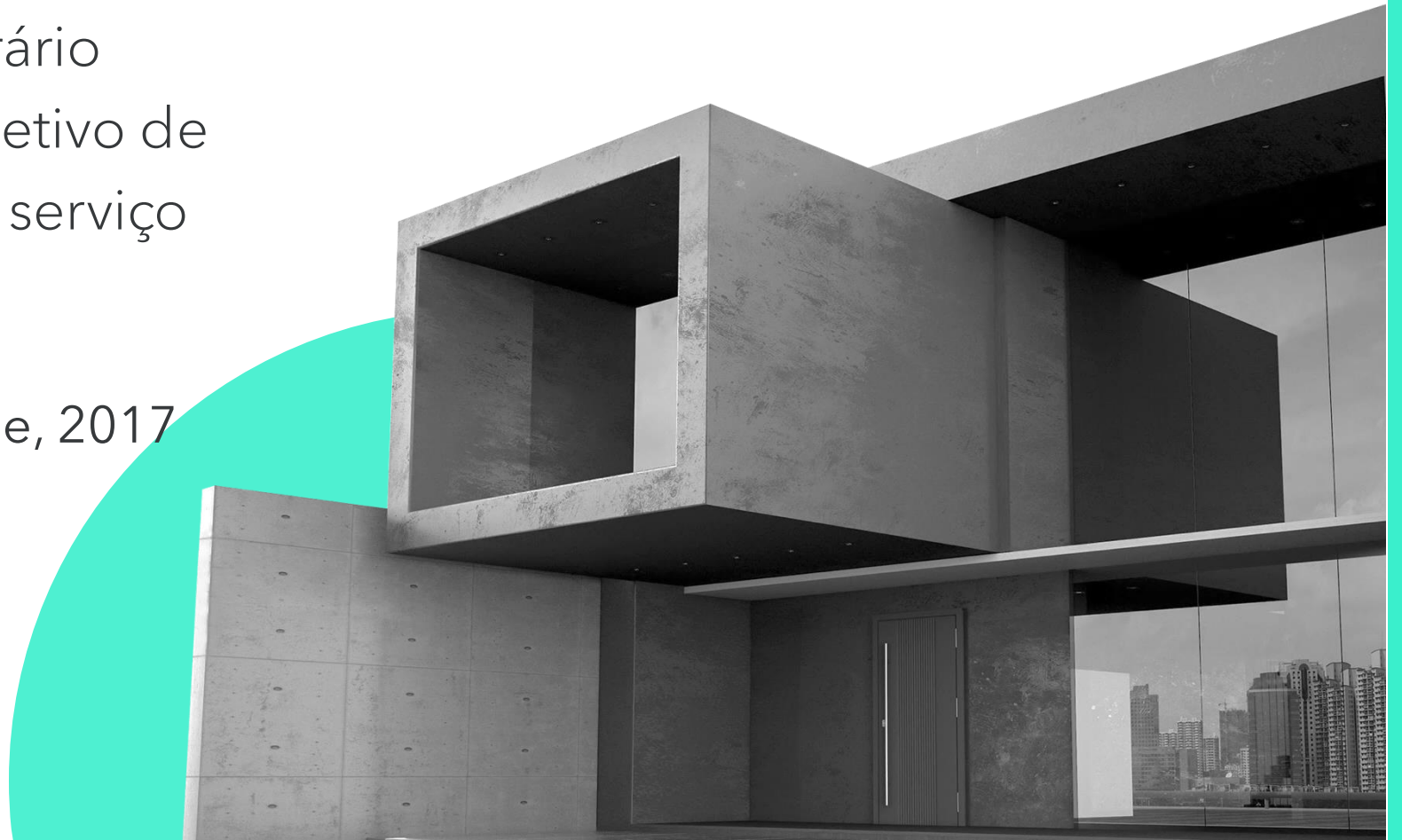
- ❑ Compreender o enquadramento e os fatores de sucesso da gestão de projetos.
- ❑ Compreender o ciclo de vida do produto e do projeto.
- ❑ Reconhecer a importância da ética e da responsabilidade na gestão de projetos.



DEFINIÇÃO

Um projeto é “um empreendimento temporário levado a efeito com o objetivo de produzir um produto, um serviço ou um resultado único”

PMBOK Guide, 2017



DEFINIÇÃO GESTÃO DE PROJETOS

- ❑ A gestão de projetos é a aplicação de conhecimentos, competências, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para cumprir os requisitos do mesmo.
- ❑ De acordo com o Guia PMBOK, as principais características de um projeto incluem a sua natureza temporária e a sua singularidade.
- ❑ A gestão de projetos envolve cinco grupos de processos: iniciação, planeamento, execução, monitorização e controlo e encerramento. Estes grupos de processos abrangem dez áreas de conhecimento, incluindo a integração, o âmbito, o tempo, o custo, a qualidade, os recursos humanos, as comunicações, o risco, as aquisições e a gestão das partes interessadas.



https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fwww.pmi.org%2Flearning%2Flibrary%2Fchronologically-structured-approach-controlling-closing-process-7931&psig=AOvWaw1mmiUsOWzLnzt3ZumMdiC&ust=1726946005835000&source=images&cd=vfe&opi=89978449&ved=0CBQqjRxqFwoTCOif_66d0ogDFQAAAAAdAAAAABAY

COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA UM GESTOR DE PROJETOS

- ❑ **Gestão Técnica de projetos** (utilizar elementos técnicos da gestão de projetos: cronogramas, relatórios financeiros, registos de incidentes, etc)
- ❑ **Gestão Estratégica e de negócio** (perceber os objetivos, negociar e implementar de forma eficaz as decisões e ações que suportam o alinhamento estratégico e a inovação)
- ❑ **Liderança** (capacidade de motivar e gerir uma equipa, competências de negociação, comunicação, resolução de problemas, resiliência e relações interpessoais)

PARTES INTERESSADAS NO PROJETO

Uma das partes mais importantes de um projeto é a identificação dos Stakeholders, ou as partes interessadas

As partes interessadas do projeto (Stakeholders) são qualquer "pessoa, grupo ou organização que tem interesses em ou pode afetar, ou ser afetado, ou ter a percepção de ser afetado, ou ter a percepção de que é afetado por qualquer aspecto do projeto"

Elementos que podem fazer parte de um projeto

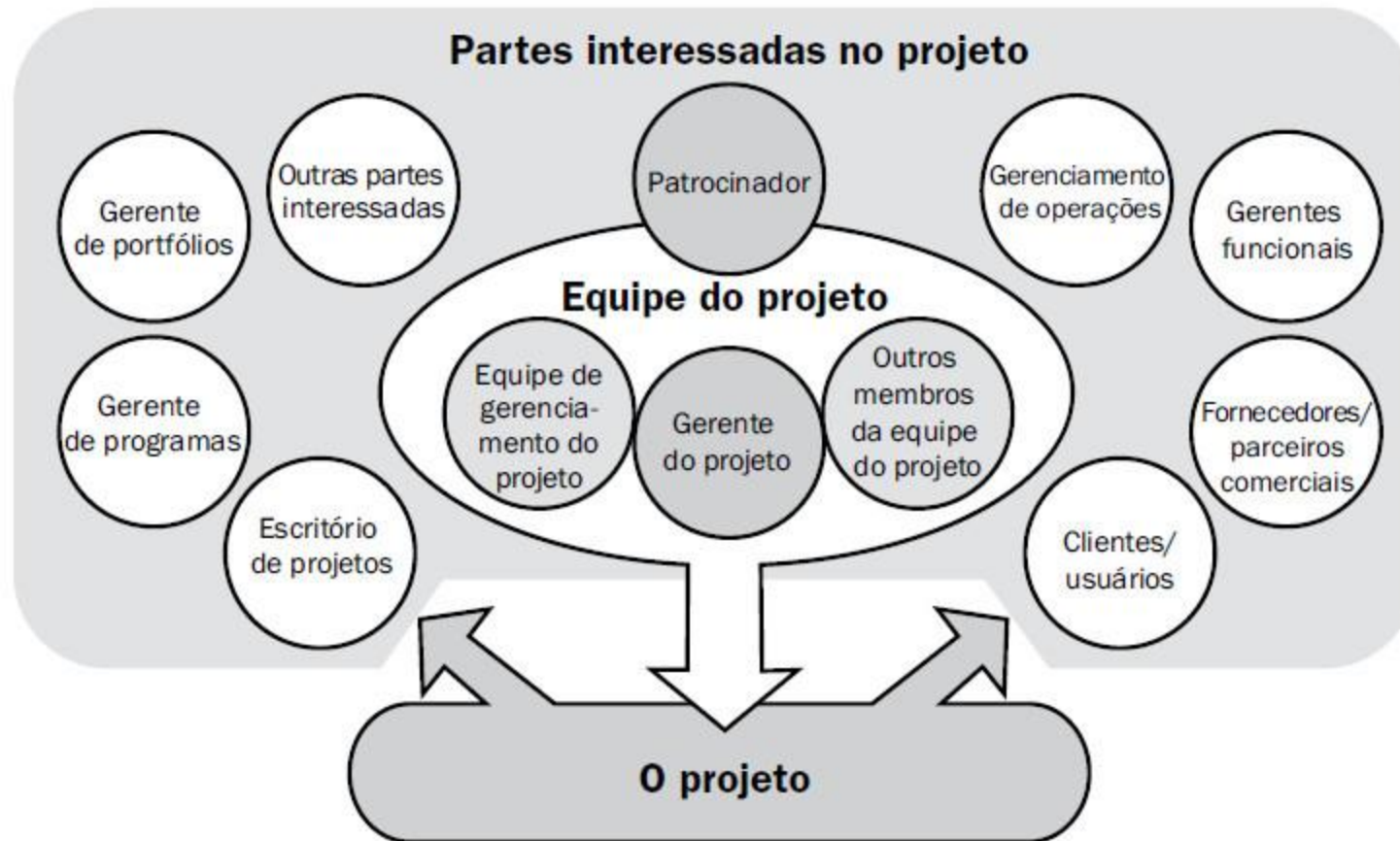


Imagem google imagens

Elementos que podem fazer parte de um projeto

Sponsor do projeto

Dono do projeto

Gestor do projeto

Cliente/utilizador

Organização que desenvolve o projeto

Equipa do projeto

Comité de direção do projeto

Influenciadores

Grupos de interesse especiais

Orgãos reguladores

Project Management office

Gestão das operações

Fornecedores e Parceiros

FRAMEWORK GESTÃO DE PROJETOS

A estrutura da gestão de projetos inclui o ciclo de vida do projeto, as fases do projeto e os processos de gestão de projetos. Os fatores de sucesso na gestão de projetos incluem objetivos claros, envolvimento das partes interessadas, comunicação eficaz e gestão de riscos. O Guia PMBOK realça a importância de alinhar os projetos com a estratégia organizacional e de garantir que os objetivos do projeto são SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound). Além disso, o papel do gestor de projetos é crucial para navegar nas complexidades dos projetos e liderar a equipa para uma conclusão bem sucedida do projeto.



<https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Ffilestage.io%2Fblog%2Fproject-life-cycle%2F&psig=AOwW0sPYTPBZ16CZ7JY-c0qsbZ&ust=1726946318074000&source=images&cd=ve&opi=89978449&ved=0CBQQjRqFwoTCN4zcy0ogDFQAAAAAdAAAAABAY>

RESTRIÇÕES E CONSTRANGIMENTOS DE UM PROJETO



Escopo=âmbito

Imagem google imagens

Gestão de projetos organizacionais			
	Projetos	Programas	Portafólios
Âmbito	Os projetos têm objetivos definidos. O âmbito é progressivamente elaborado ao longo do ciclo de vida do projeto.	Os programas têm um âmbito mais amplo e proporcionam benefícios mais significativos.	Os portefólios possuem um âmbito organizacional que muda com os objetivos estratégicos da organização.
Alterações	São expectáveis alterações e os gestores de projetos implementam processos destinados a gerir e controlar as alterações.	São expectáveis alterações vindas do interior e do exterior do programa, e os gestores de programa implementam processos destinados à sua gestão.	Os gestores de portefólio monitorizam continuamente as alterações aos ambientes interno e externo mais abrangentes.
Planeamento	As informações de alto nível são progressivamente elaboradas em planos detalhados, ao longo do ciclo de vida do projeto.	É desenvolvido um plano global do programa e criados planos de alto nível que guiam o planeamento detalhado ao nível das componentes.	Os gestores de portefólio criam e mantêm os processos e a comunicação necessários relativamente ao portefólio agregado.
Gestão	Os gestores de projetos gerem a equipa de projeto, de modo a satisfazer os objetivos estabelecidos.	Os gestores de programas gerem o pessoal administrativo e os gestores de projetos a termo têm visão e liderança de alto nível.	Os gestores de portefólio podem gerir ou coordenar pessoal da gestão dos portefólios, dos programas e dos projetos que têm responsabilidades de reporting no portefólio agregado.
Sucesso	O sucesso é medido pela qualidade do produto e do projeto, pelo cumprimento do prazo e do orçamento e pelo grau de satisfação do cliente.	O sucesso é medido pelo grau em que o programa satisfaz as necessidades e benefícios para que foi criado.	O sucesso é medido em termos do desempenho do investimento agregado e da realização dos benefícios do portefólio.
Monitorização	Os gestores de projetos monitorizam e controlam o trabalho de produção dos produtos ou serviços do projeto.	Os gestores de programa monitorizam o progresso das componentes do programa, para assegurar o cumprimento dos objetivos, prazo, orçamento e benefícios globais do programa.	Os gestores de portefólio monitorizam as alterações estratégicas e agregam a atribuição de recursos, os resultados do desempenho e os riscos do portefólio.

Tabela 1.1 Influências das estruturas organizacionais nos projetos

FATORES DE SUCESSO DE UM PROJETO

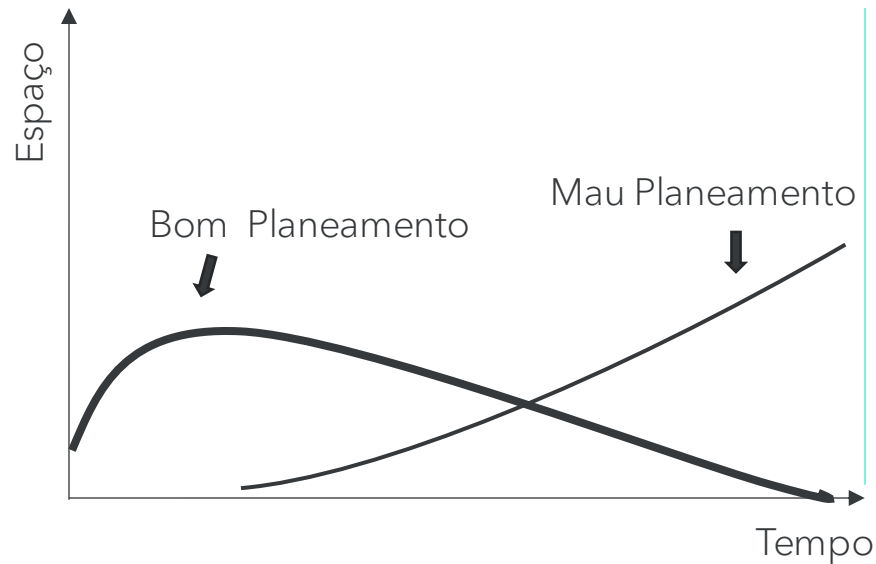
Fatores primários de sucesso	Fatores Secundários de sucesso
Dentro do prazo definido	Usar o nome do cliente como referência em outros potenciais negócios
Dentro do Custo Orçamentado	Proporcionar o alinhamento com a estratégia
Dentro dos limites de qualidade	O cliente adjudicar mais trabalhos à organização
Aceite pelo cliente	Fornecer eficiência e eficácia às operações
	Manter uma conduta de ética
	Manter uma reputação no mercado

FATORES DE INSUCESSO DE UM PROJETO

Um projeto é um insucesso quando os resultados finais não são os esperados!!!

- ❑ **Expetativas intangíveis ou desvio de planeamento:** diferença entre o que foi planeado e o que realmente de conseguiu
- ❑ **Desempenho fraco ou desvio real:** existe uma diferença entre o que era alcançável (e não foi por erros/desvios) e o que foi realmente conseguido
- ❑ **O Desvio percecionado:** a soma da falha real com a falha de planeamento

CICLO DE VIDA DA GESTÃO DE PROJETOS

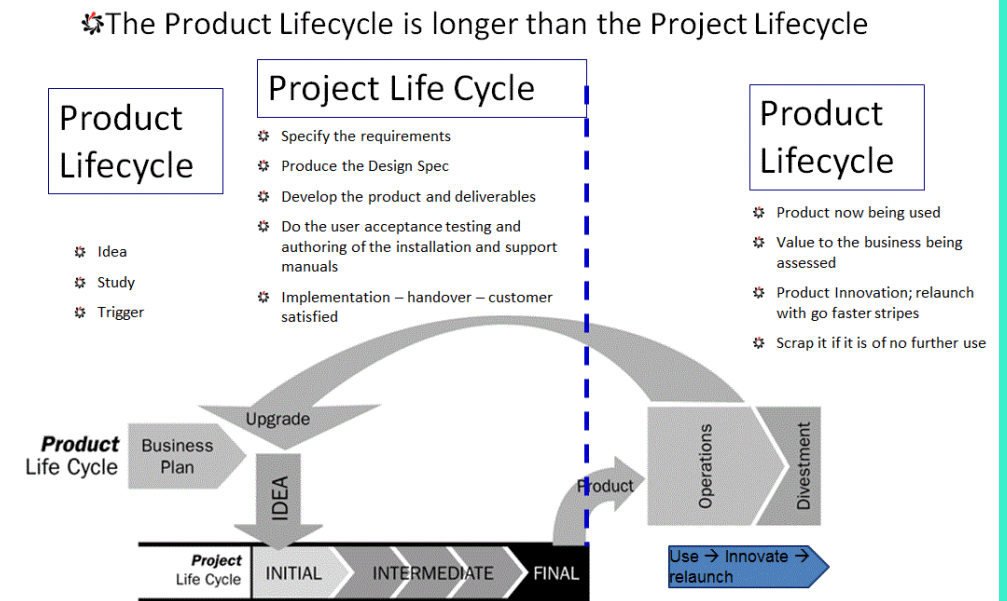


Curva do esforço do ciclo de vida da gestão de projetos

CICLO DE VIDA DA GESTÃO DE PROJETOS

O ciclo de vida do produto refere-se às fases que um produto atravessa desde a sua conceção até à sua retirada, incluindo o desenvolvimento, a introdução, o crescimento, a maturidade e o declínio. O ciclo de vida do projeto, por outro lado, engloba as fases de um projeto desde o início até ao encerramento. A compreensão de ambos os ciclos de vida é crucial para que os gestores de projetos possam planear e executar projetos de forma eficaz.

O Guia PMBOK sublinha a importância de adaptar os processos de gestão de projetos às necessidades específicas do projeto e às fases do seu ciclo de vida.



<https://www.google.com/url?sa=i&uq=https%3A%2F%2Ffirebrand.training%2Fse%2Flearn%2Fpmpl%2Ffocus-material%2Fproduct-lifecycle-vs-project-lifecycle&pig=AQvVawZpdKRF4J5nWE3QLhvoE&ust=1727002394590000&source=images&cd=1&oeq=89978449&ved=0CBQQJxqfw0TCJCzbfv04gDFQAAAAAABAA>

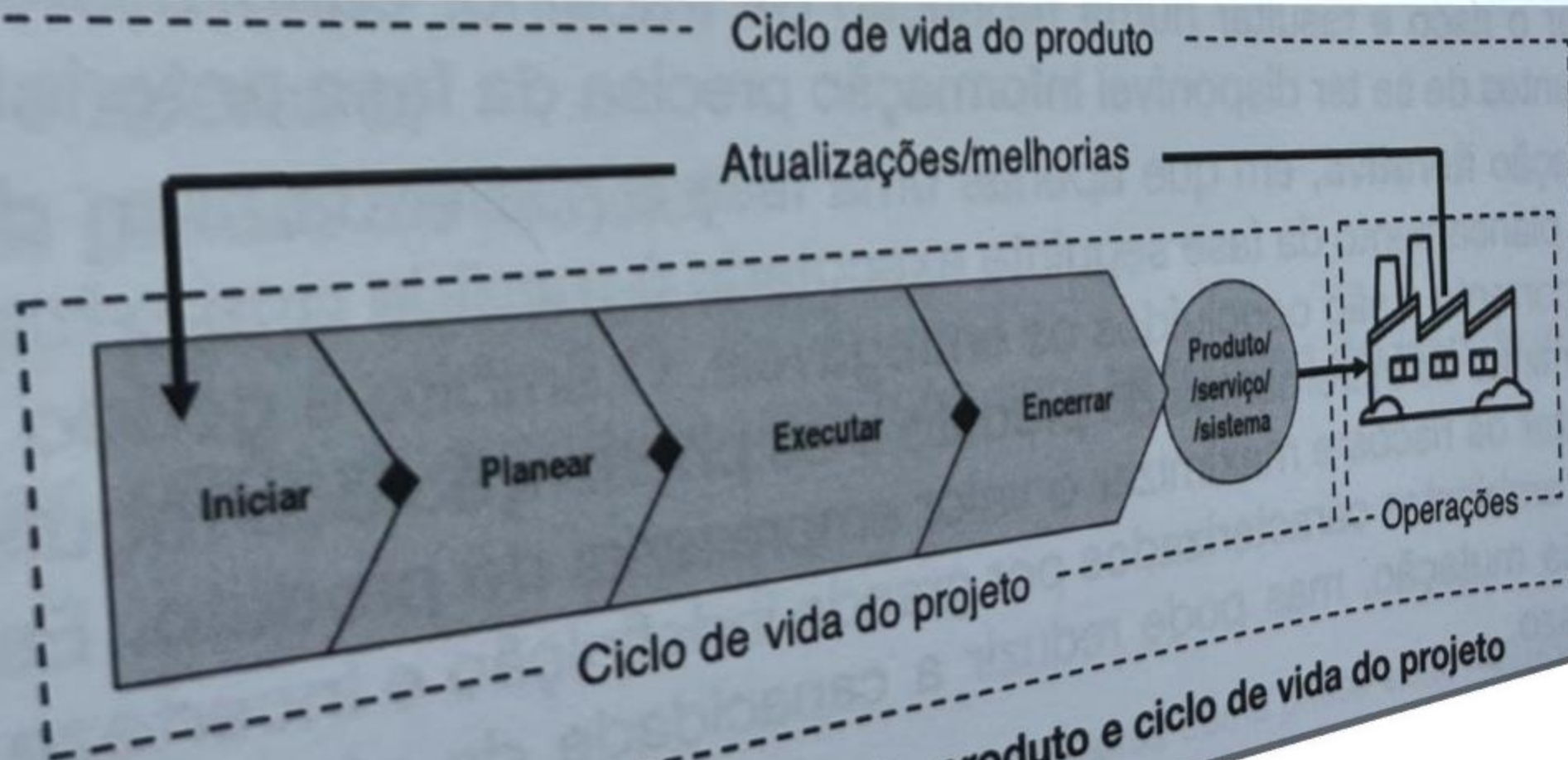


Figura 4.7 – Ciclo de vida do produto e ciclo de vida do projeto

ÉTICA NA GESTÃO DE PROJETOS

- ❑ Assegurar a integridade e o Profissionalismo
- ❑ Veracidade e Integridade (não considerar lucro pessoal)
- ❑ Conflito de Interesses (interesses pessoais do gestor em conflito com os do projeto)
- ❑ Aplicar sempre o conhecimento pessoal
- ❑ Equilibrar os interesses das partes interessadas
- ❑ Respeitar diferenças culturais
- ❑ Ética e legalidade (comportamento correto e de acordo com os valores organizacionais)

ÉTICA NA GESTÃO DE PROJETOS

- ❑ A ética e a responsabilidade são fundamentais para a gestão de projetos.
- ❑ O Código de Ética e Conduta Profissional do PMI define as expectativas éticas dos gestores de projetos, incluindo a responsabilidade, o respeito, a justiça e a honestidade. O comportamento ético na gestão de projetos envolve a tomada de decisões que sejam do melhor interesse do projeto e dos seus intervenientes, mantendo a transparência e evitando conflitos de interesses.
- ❑ Os gestores de projetos devem também estar conscientes das suas responsabilidades sociais e ambientais, assegurando que os projetos contribuem positivamente para a sociedade e não causam danos.



https://www.google.com/url?sa=i&u=https://www.slideshare.net/2Fali/desho%2Fchapter-meeting-ethics-presentation%2F50697025&psig=AOvWawdVl_N8mZ-25TlpC-1_6E6&ust=1726946444221000&source=images&cd=vfe&opi=89978449&ved=OCBQQJRxqFwoTCJmhIKf0ogDFQAAAAAaAAAAAE



ATIVIDADE PRÁTICA 1

DEBATE SOBRE ÉTICA E RESPONSABILIDADE

Objetivo: Compreender a importância da ética e da responsabilidade na gestão de projetos.

Duração: 60 minutos

Etapas:

Introdução (10 minutos): Os alunos analisam o Código de Ética e Conduta Profissional do PMI.

Discussão em grupo (20 minutos): Cada grupo discute o estudo de caso envolvendo um dilema ético na gestão de projetos.

Apresentação do grupo (20 minutos): Cada grupo apresenta a sua opinião relativamente ao caso e discute como lidar com o dilema ético.

Discussão em classe (10 minutos): A aula termina com um debate sobre as diferentes abordagens e a importância da ética na gestão de projetos.

O CÓDIGO DE ÉTICA E CONDUTA PROFISSIONAL DO PMI

O Código de Ética é parte integrante
dos matérias de estudo de Gestão de
Projetos (disponível neste QR code)



RESUMO DO CÓDIGO DE ÉTICA E CONDUCTA PROFISSIONAL DO PMI



O Código de Ética e Conduta Profissional do PMI é um guia completo que define as expectativas éticas dos profissionais de gestão de projetos, com base em quatro valores fundamentais: responsabilidade, respeito, justiça e honestidade. Estes valores são essenciais para manter a integridade e a fiabilidade da profissão de gestão de projetos.

1. Responsabilidade - A responsabilidade implica assumir a responsabilidade pelas decisões e acções. Espera-se que os gestores de projetos tomem decisões que sejam no melhor interesse do projeto e das partes interessadas. Isto inclui ser responsável pelos resultados das suas acções e garantir que as suas decisões são éticas e justificáveis. O Código do PMI enfatiza a importância de um comportamento pró-ativo, como a identificação e mitigação de riscos, e a transparência em relação a potenciais problemas.

2. Respeito - O respeito consiste em valorizar as contribuições e perspectivas de todas as partes interessadas. Os gestores de projetos devem promover um ambiente inclusivo em que todos se sintam ouvidos e valorizados. Isto implica uma escuta ativa, o reconhecimento do contributo dos outros e o tratamento de todos os indivíduos com dignidade. O respeito também se estende à sensibilidade cultural e à compreensão das diversas origens dos membros da equipa e das partes interessadas.

RESUMO DO CÓDIGO DE ÉTICA E CONDUCTA PROFISSIONAL DO PMI

3. Equidade - A equidade implica tomar decisões imparciais e evitar o favoritismo ou a discriminação. Os gestores de projetos devem garantir que todas as partes interessadas são tratadas de forma equitativa e que as decisões são tomadas com base no mérito. Isto inclui ser transparente sobre os processos de tomada de decisão e proporcionar oportunidades iguais a todos os membros da equipa. A imparcialidade também envolve a resolução de conflitos de interesses e a garantia de que as relações pessoais não influenciam as decisões profissionais.

4. Honestidade - A honestidade consiste em ser verdadeiro e transparente em todas as comunicações e acções. Os gestores de projetos devem fornecer informações exactas e evitar induzir em erro as partes interessadas. Isto inclui ser honesto sobre o progresso do projeto, os riscos potenciais e quaisquer problemas que possam surgir. A honestidade gera confiança e credibilidade, que são cruciais para uma gestão de projetos bem sucedida. O Código de Ética e Conduta Profissional do PMI serve de base para a tomada de decisões éticas na gestão de projetos. Fornece uma estrutura para lidar com dilemas éticos e garantir que os gestores de projetos mantenham os mais elevados padrões de integridade e profissionalismo.

ESTUDO CASO SOBRE DILEMA ÉTICO NA GESTÃO DE PROJETOS

Antecedentes - A Joana é gestora de projetos numa empresa tecnológica de média dimensão, supervisionando um projeto de desenvolvimento de software de alto risco. O projeto é fundamental para os objectivos estratégicos da empresa e tem uma visibilidade significativa dentro da organização. A meio do projeto, a Joana descobre que a empresa do seu cunhado está a concorrer a um subcontrato lucrativo que a sua equipa controla.

Dilema ético - A Joana enfrenta um conflito de interesses clássico. A adjudicação do contrato à empresa do cunhado pode ser vista como favoritismo ou nepotismo, prejudicando a equidade do processo e potencialmente prejudicando a sua reputação profissional e a da sua organização. Por outro lado, a empresa do cunhado é altamente qualificada e poderia apresentar excelentes resultados para o projeto.

A Joana tem de equilibrar as relações pessoais com as obrigações profissionais. A adjudicação do contrato com base no mérito garante a justiça, mas o seu envolvimento pode manchar o processo, mesmo que seja tratado corretamente. O que deve fazer neste caso?



ATIVIDADE PRÁTICA 2

ANÁLISE PROJETOS MUNDO REAL

Objetivo: Identificar fatores de sucesso/insucesso e as fases do ciclo de vida em projetos do mundo real.

Duração: 60 minutos

Etapas:

Introdução (10 minutos): Ler o caso de um projeto bem conhecido (por exemplo, a construção do Aeroporto de Berlim).

Análise em grupo (20 minutos): Cada grupo analisa o caso, identificando os fatores críticos de sucesso, mapeando as fases do ciclo de vida do projeto e registra as lições aprendidas.

Apresentação do grupo (20 minutos): Cada grupo apresenta a sua análise.

Discussão em classe (10 minutos): Termina com uma discussão sobre as lições aprendidas.

CASO DA CONSTRUÇÃO DO AEROPORTO DE BERLIM-BRANDEMBURGO (BER)

Introdução - O aeroporto de Berlim-Brandemburgo (BER), oficialmente conhecido como Flughafen Berlin Brandenburg Willy Brandt, é um importante projeto de infra-estruturas na Alemanha. Inicialmente concebido no início da década de 1990, o projeto visava substituir os actuais aeroportos de Berlim, Tegel e Schönefeld, por uma instalação única e moderna. No entanto, o projeto enfrentou inúmeros desafios, o que resultou num atraso de quase uma década na sua abertura. Este estudo de caso permite explorar as fases do projeto BER, destacando os principais eventos, desafios e lições aprendidas.

Fase 1: Conceção e Planeamento (1990-2006)

Antecedentes: Após a reunificação da Alemanha em 1990, surgiu a necessidade de um novo aeroporto para servir a Berlim unificada. O plano inicial consistia em construir um novo aeroporto num de três locais potenciais: Jüterbog, Schönefeld ou Sperenberg.

Em 1996, foi tomada a decisão de expandir o atual aeroporto de Schönefeld, transformando-o no Aeroporto Internacional de Berlim-Brandemburgo

Principais atividades:

- Seleção do local: Avaliação de potenciais locais e seleção de Schönefeld pela sua proximidade de Berlim e benefícios económicos.
- Envolvimento das partes interessadas: Envolver a cidade-estado de Berlim, o estado de Brandeburgo e o Governo Federal Alemão como acionistas.
- Planeamento inicial: Desenvolver o plano do projeto, assegurar o financiamento e obter as aprovações necessárias.

Desafios:

- Oposição pública: Responder às preocupações dos residentes locais e dos grupos ambientalistas.
- Obstáculos regulamentares: Navegar por requisitos regulamentares complexos e obter autorizações de planeamento.

Fase 2: Conceção e início da construção (2006-2011)

Antecedentes: A construção começou oficialmente a 5 de setembro de 2006, com uma data de abertura inicial marcada para 30 de outubro de 2011. O projeto visava criar um aeroporto de última geração com instalações modernas e operações eficientes².

Principais atividades:

- Desenvolvimento do projeto: Finalização dos projetos de arquitetura e engenharia, incluindo o terminal, as pistas e as infra-estruturas de apoio.
- Início da construção: Início da construção do edifício do terminal, pistas e outras instalações importantes.
- Gestão de empreiteiros: Contratação de vários empreiteiros e fornecedores para vários aspectos do projeto.

Desafios:

- Alterações ao projeto: Implementação de alterações ao projeto para satisfazer requisitos e normas em evolução.
- Questões de coordenação: Gerir a coordenação entre numerosos empreiteiros e partes interessadas.

Fase 3: Atrasos e retrocessos (2011-2020)

Antecedentes: O projeto sofreu atrasos significativos devido a uma série de problemas, incluindo um mau planeamento, execução e gestão da construção. O problema mais notável foi o sistema de proteção contra incêndios e de alarme, que não cumpriu as normas regulamentares.

Principais atividades:

- Identificação do problema: Identificação e resolução de problemas com o sistema de proteção contra incêndios, cablagem e outros sistemas críticos.
- Esforços de reconstrução: Realização de trabalhos de reconstrução em grande escala para retificar os problemas identificados.
- Mudanças na gestão: Substituição de pessoal-chave e reestruturação da equipa de gestão do projeto para melhorar a supervisão e a responsabilização.

Desafios:

- Falhas técnicas: Lidar com questões técnicas complexas, como o mau funcionamento do sistema de proteção contra incêndios concebido pela Siemens e pela Bosch2.
- Ultrapassagens financeiras: Gerir o aumento dos custos devido a atrasos e trabalhos adicionais necessários para cumprir as normas regulamentares.
- Escrutínio público: Lidar com a perceção pública negativa e a cobertura mediática dos fracassos do projecto.

Fase 4: Conclusão e inauguração (2020)

Antecedentes: Após quase uma década de atrasos, o Aeroporto de Berlim-Brandemburgo foi finalmente inaugurado em 31 de outubro de 2020. A abertura foi marcada por uma cerimónia em que participaram as principais partes interessadas, incluindo o Presidente da Câmara de Berlim e o Ministro dos Transportes alemão¹.

Principais atividades:

- Inspeções finais: Realização de inspeções finais e obtenção das certificações necessárias para a prontidão operacional.
- Transição operacional: Transição das operações de Tegel e Schönefeld para as novas instalações da BER.
- Inauguração: Realização de uma cerimónia de abertura e início das operações comerciais.

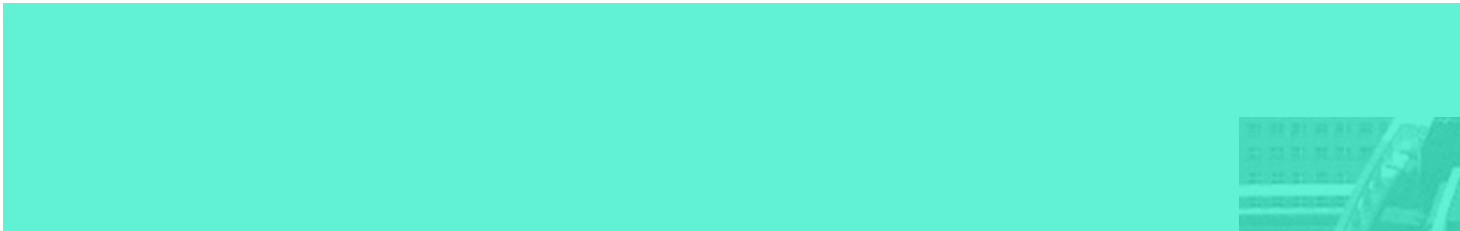
Desafios:

- Pandemia de COVID-19: Enfrentar os desafios adicionais colocados pela pandemia de COVID-19, que afectou a procura de viagens e o planeamento operacional.
- Integração operacional: Assegurar uma transição e integração harmoniosas das operações dos antigos aeroportos para as novas instalações
- _____

Objectivo: Identificar fatores de sucesso/insucesso, as fases do ciclo de vida deste projeto e lições aprendidas

SUGESTÕES DE LEITURA - AULA 2

- ❑ PMBOK Guide, Chapter 1: Introduction to Project Management.
- ❑ Article: "Ethics in Project Management" from Project Management Journal.





universidade
de aveiro

GESTÃO DE PROJETOS

2024-2025