



módulo

GESTÃO DE PROJETOS

COMPETÊNCIAS TRANSFERÍVEIS I

2025/2026

Ana Dias (anadias@ua.pt)

Conceição Cunha (ccunha@ua.pt)

agenda

- Definição, enquadramento e fatores de sucesso da gestão de projetos
- O ciclo de vida dos produtos e dos projetos
- A gestão de projetos sustentável
- Perfil do gestor de projetos: competências, liderança e considerações éticas

DEFINIÇÃO
ENQUADRAMENTO
FATORES DE SUCESSO

Relembrando...

PROJETO

**“um empreendimento temporário
levado a efeito com o objetivo de
produzir um produto, um serviço ou
um resultado único”**
(PMI, 2021, p.4)

GESTÃO DE PROJETOS

**“Aplicação de um conjunto de
medidas, práticas, técnicas e
conceitos, usados para desenvolver os
projetos de modo a alcançar os
objetivos definidos”**

Silva & Magano, 2019, p. 580

FRAMEWORK DA 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.

PARTES INTERESSADAS NO PROJETO

- **Uma das etapas 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 aspeto do projeto” (NP ISO 21500:2012)*

ELEMENTOS QUE PODEM FAZER PARTE DO PROJETO

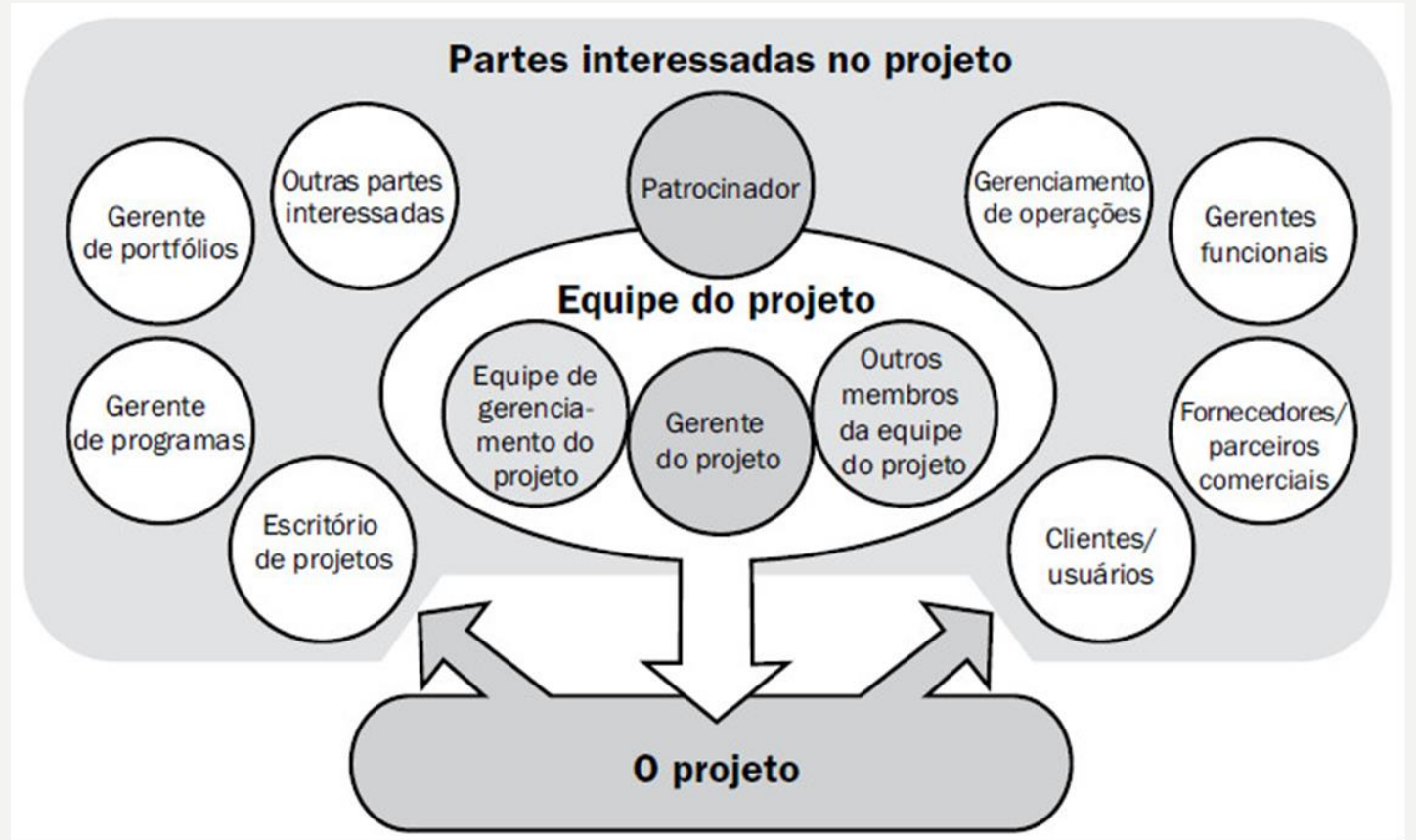


Imagem google imagens

Exemplo: Um trabalhador de uma linha de montagem, cujo emprego depende do resultado do projeto de desenho de um novo produto, é uma parte interessada? Qual a sua influência no sucesso do projeto?

Exemplo:

Um projeto de expansão de uma indústria, numa dada zona, pode ser encarado como benéfico por autarcas e homens de negócios da região e, ao mesmo tempo, ter a oposição de grupos ambientalistas que veem o projeto como altamente nocivo para o ambiente.

Exemplo:

O cliente que encomendou o projeto pode desejar baixo custo; o responsável técnico pode enfatizar a excelência técnica; um subcontratado pode pretender maximizar o seu lucro...



RESTRIÇÕES E CONSTRANGIMENTOS DE UM PROJETO (I)

O projeto é um **sistema dinâmico** que deve ser mantido em equilíbrio

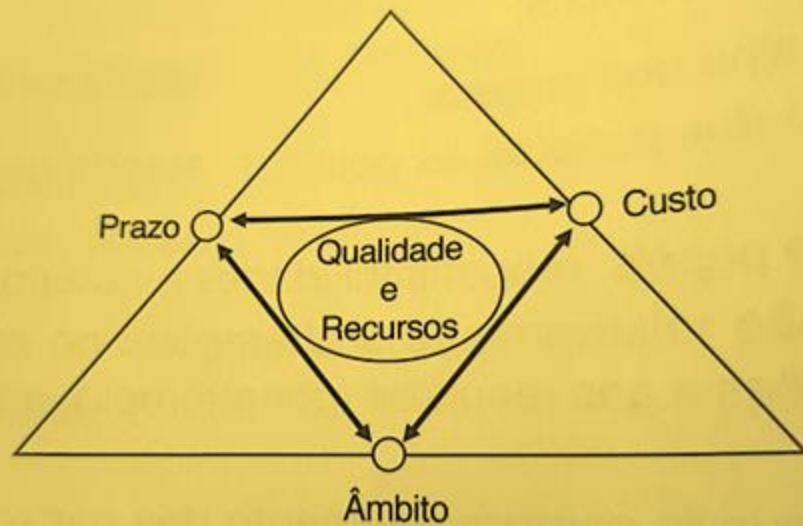


Figura 1.2 – Triângulo de restrições do projeto

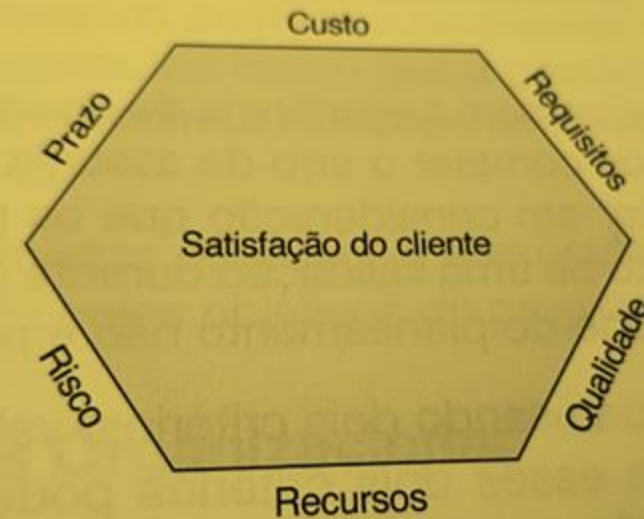


Figura 1.3 – Restrições do projeto: visão abrangente

Em Miguel, 2024:12-13

RESTRIÇÕES E CONSTRANGIMENTOS DE UM PROJETO (II)

O projeto é um **sistema dinâmico** que deve ser mantido em equilíbrio

- **Âmbito:** é o trabalho a realizar no projeto (e seus requisitos) para atingir os objetivos definidos
- **Prazo:** é a janela temporal dentro da qual o projeto deve ser concluído
- **Custos:** o orçamento é o dinheiro disponível para realizar o projeto (e fazer face aos custos do mesmo)
- **Recursos** são quaisquer “consumíveis” usados no projeto (pessoas, equipamentos, instalações, ...)

O plano do projeto tem de identificar o **tempo**, o **custo** e os **recursos** necessários para entregar o **âmbito** e a **qualidade** definidos para o projeto.

O sucesso do projeto tem-se centrado na satisfação das expectativas dos clientes, sejam eles **internos ou externos** à organização.

Inclui **também a realização do trabalho dentro das restrições de prazo, custo e qualidade.**

Baseado em Miguel, 2024:22-25



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

QUANDO NÃO CORRE COMO ESPERADO...

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

Expectativas intangíveis ou desvio de planeamento: diferença entre o que foi planeado e o que realmente se 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

PROJECT LIFECYCLE

INITIATION
Get the
project up

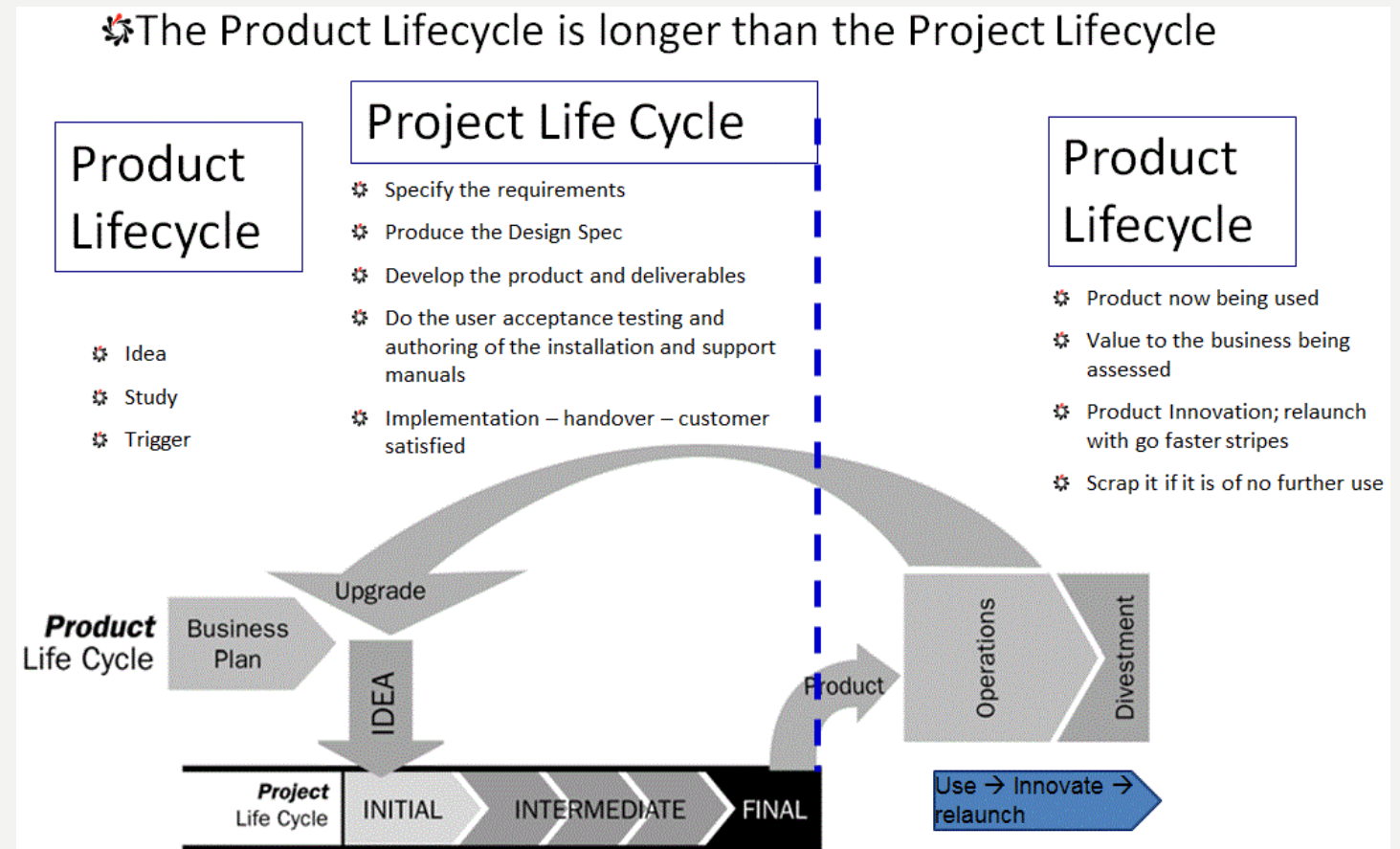
PLANNING
Develop
plan

MONITORING
Ensure plan
works

EXECUTION
Implement
the

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.



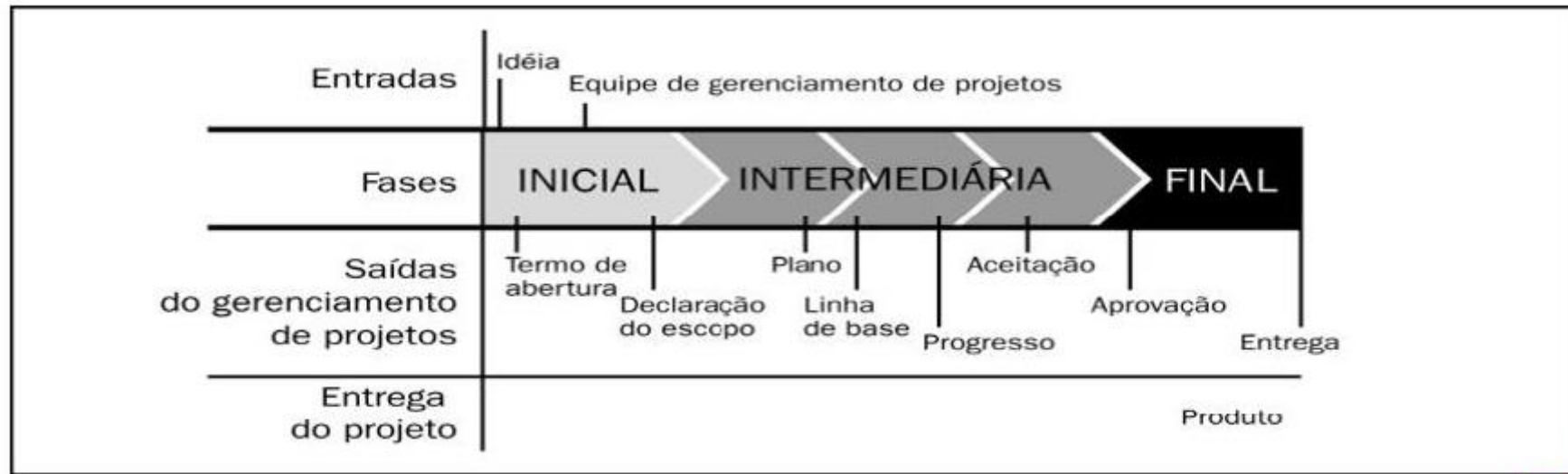
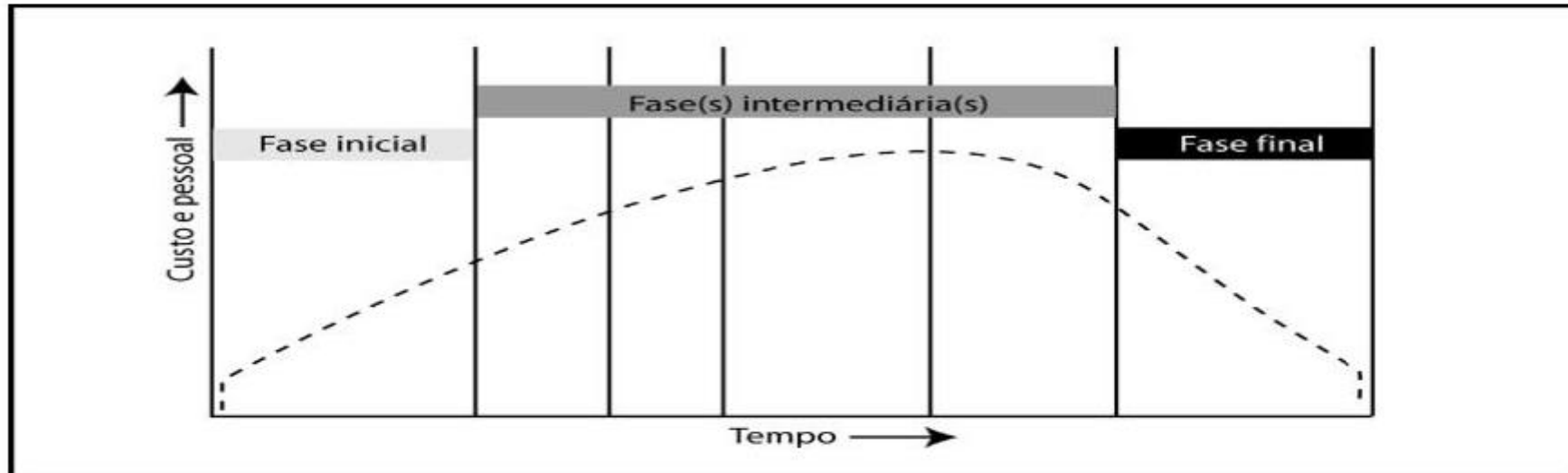
<https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Ffirebrand.training%2Fse%2Flearn%2Fpmp%2Fcourse-material%2Fproduct-lifecycle-vs-project-lifecycle&psig=AOvVaw2pdKRFIP4JSnWE3QLhtvoE&ust=1727002394590000&source=images&cd=vfe&opi=89978449&ved=0CBQQjRxqFwoTCJCBzbfv04gDFQAAAAAdAAAAABAs>

Os ciclos de vida de desenvolvimento de projetos podem ser **preditivos**, **adaptativos** ou **híbridos**

Ciclos de vida do desenvolvimento	Características
Preditivos	O âmbito, a duração e o custo do projeto são determinados nas fases iniciais do ciclo de vida. Quaisquer alterações ao âmbito são cuidadosamente geridas. Estes ciclos de vida são igualmente conhecidos como ciclos de vida em cascata.
Adaptativos	Os ciclos de vida adaptativos classificam-se em ágeis, iterativos ou incrementais. O âmbito detalhado é definido e aprovado antes do início de uma iteração. Estes ciclos de vida são igualmente designados por ágeis, ou orientados à mudança.
Híbridos	Combinação de um ciclo de vida preditivo com um adaptativo. Aqueles elementos do projeto que são bem conhecidos ou têm requisitos fixos, seguem um ciclo de vida de desenvolvimento preditivo, enquanto que aqueles elementos que ainda são evolutivos seguem um ciclo de vida adaptativo.

Quadro 4.3 – Tipos de ciclos de vida do desenvolvimento

CICLO DE VIDA DE UM PROJETO



Fonte: PMBoK

ESTRUTURA BÁSICA DO CICLO DE VIDA DO PROJETO*

- Iniciar o projeto
- Organizar e planear o projeto
- Executar o trabalho do projeto
- Encerrar o projeto

* Projeto preditivo típico, em Miguel, 2024:76

Esta **estrutura do ciclo de vida**, apresenta um conjunto de **características**, sendo as principais:

- São geralmente **sequenciais** e definem-se por algum tipo de transferência técnica ou de informação;
- Os níveis de **custos e de recursos** são baixos no início, apresentam um pico durante a fase de execução e caem rapidamente à medida que o projeto chega ao fim;
- No início, os **níveis de incerteza e de influência das partes interessadas** são elevados, e por conseguinte, o risco de falhar na consecução dos objetivos do projeto é igualmente alto. Este risco diminui à medida que o projeto avança.
- O **custo das alterações** aumenta substancialmente à medida que o projeto progride.

NB: as áreas de aplicação podem apresentar variações significativas.

GESTÃO DE PROJETOS SUSTENTÁVEL



CONCEITO:

A sustentabilidade na gestão de projetos é uma abordagem empresarial que **equilibra aspetos ambientais, sociais e económicos** do trabalho baseado em projetos **para satisfazer as necessidades atuais das partes interessadas sem comprometer ou sobrecarregar as gerações futuras (APM, 2019)**

Com base em Miguel, 2024:25-28

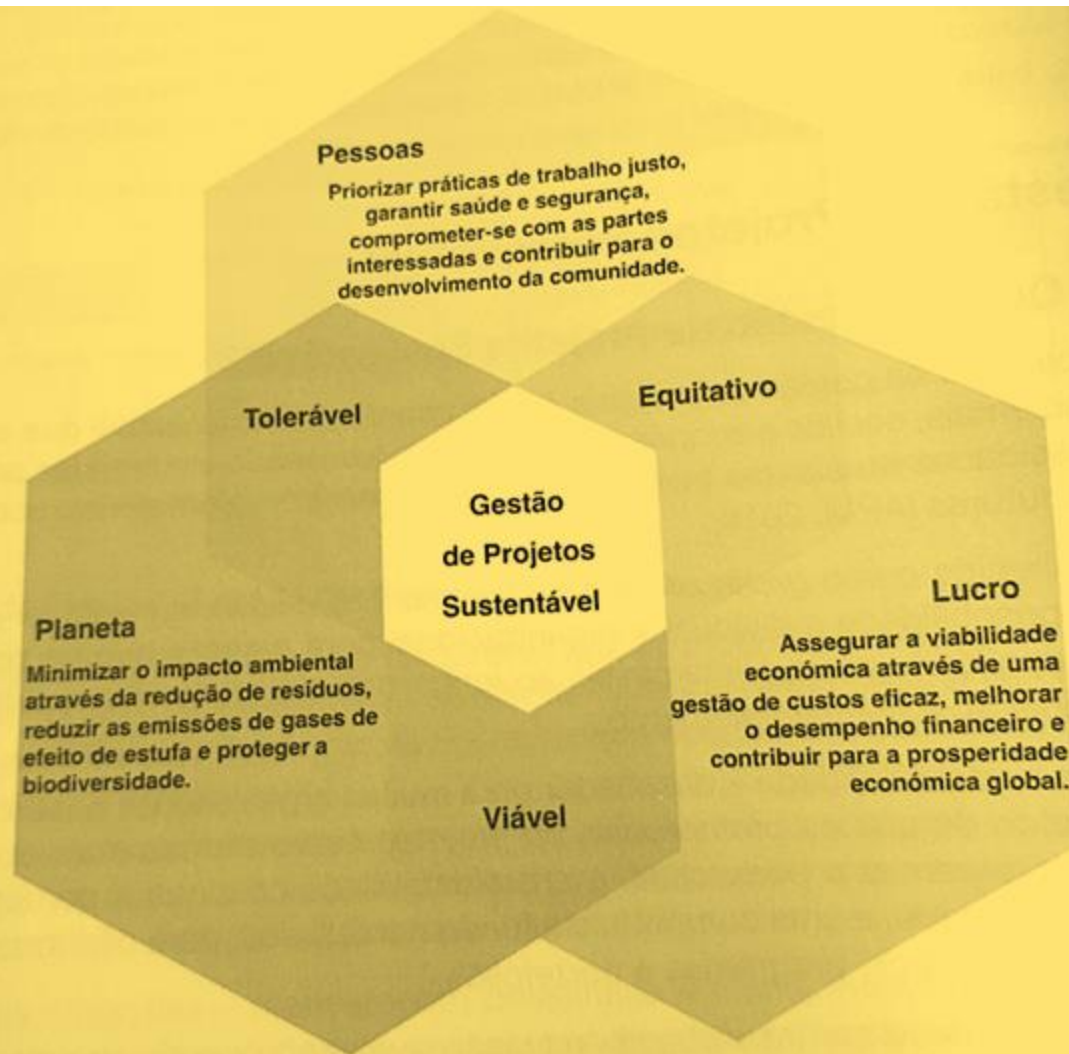


Figura 1.9 – As três dimensões da gestão de projetos sustentável

Abordagem de triplo resultado: pessoas – planeta – lucro

Pensamento de longo-prazo: projetos agregadores de valor duradouro, sem prejuízos de longo-prazo

Eficiência de recursos: reduzir pegada de carbono e impacto ambiental



<https://www.youtube.com/watch?v=ooSgnmwHd08&t=4s>

Learn more:

[Examples of Sustainable Innovation | PMI Blog | PMI](#)

[PMI Most Influential Projects 2022 | #MIP2022](#)

PERFIL DO GESTOR DE PROJETOS



COMPETÊNCIAS:

- **Gestão técnica de projetos** (utilizar elementos técnicos da gestão de projetos: **cronogramas, relatórios financeiros, registos de incidentes**, entre outros)
- **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)

Com base em Miguel, 2024:31-52

LIDERANÇA:

Liderança Servidora

filosofia de liderança não tradicional, baseada num conjunto de comportamentos e práticas que colocam a **ênfase principal no bem-estar daqueles que são servidos.**



Este foco no crescimento e bem-estar da equipa, colocando as necessidades dos seus membros em primeiro lugar, pressupõe que **quanto mais realizados pessoal e profissionalmente os indivíduos estejam, maior é a qualidade, eficiência e produtividade do seu trabalhos.**

Escuta ativa – empático – consciente – cuidador – persuasivo – construção de comunidade – compromisso com o crescimento



<https://www.youtube.com/watch?v=kErqSBtV8ho>



ÉTICA:

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.

PROJECT MANAGEMENT

