

Mestrado Gestão de Sistemas de Informação

GPI – Gestão de Projetos Informáticos

Mário Romão

mario.romao@iseg.ulisboa.pt

Slides e elementos com contributos dos docentes:

Fernando Albuquerque Pereira

Artur Cunha



100 ANOS A PENSAR NO FUTURO

MGSI - GPI

Página 1



Sumário

- **A Gestão de Projetos nas Organizações**
 - O conceito de projeto e de gestão de projeto
 - Fatores críticos para o sucesso de um projeto
- **Ciclo de Vida do Produto e do Projeto**
 - A importância dos projetos para as organizações
 - O Ciclo de vida dos projetos

MGSI - GPI

Página 2



MGSJ - GPI

Página 3

A Gestão de Projetos nas Organizações



Projeto e Gestão de Projeto

▪ O Que é um Projeto?

- Usa recursos da organização (Financeiros, Humanos e Outros)
- Visa a construção de algo (Produto, Serviço ou Resultado)
- Com impacto positivo e de criação de valor para a organização
- Tem um princípio e um fim bem definido
- É único e exclusivo. Não existem dois projetos iguais
- Envolve mudança e um determinado grau de risco



“Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A sua natureza temporária indica um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos tiverem sido atingidos ou quando se concluir que esses objetivos não serão ou não poderão ser atingidos e o projeto for encerrado” (PMI, PMBOK v4 p. 5)

MGSJ - GPI

Página 4

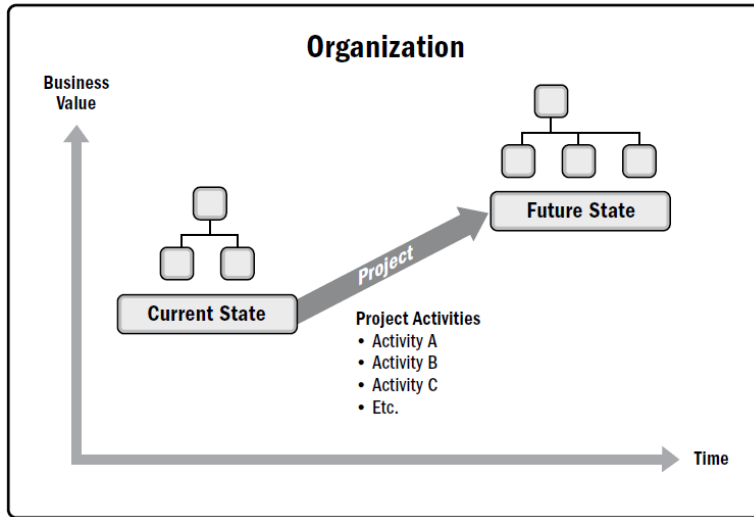
O Que é um Projeto?

- **É temporário:**
 - Não significa de curta duração
 - Não se aplica ao resultado do projeto mas sim à duração do conjunto das atividades necessárias para realizar esse resultado
- **Tem por objetivo criar um resultado único e exclusivo:**
 - Cada projeto cria um produto, serviço ou resultado que é exclusivo
 - Elementos repetitivos podem estar presentes em algumas entregas do projeto
 - Mas essa repetição não põe em causa a natureza exclusiva do projeto
- **Envolve um determinado grau de risco e incerteza:**
 - Em relação aos requisitos do produto, serviço ou resultado a criar
 - Criação de novas equipas de trabalho
 - Tarefas e atividades novas para a equipa

O Que é um Projeto?

- **Um projeto pode criar:**
 - Um produto final ou uma componente de outro produto
 - Uma capacidade para realizar um serviço
 - Outro qualquer resultado (Por exemplo um projeto de pesquisa visa a criação de conhecimento)
- **Por definição todos os projetos estão sujeitos a múltiplos constrangimentos:**
 - Prazos
 - Custo
 - Qualidade

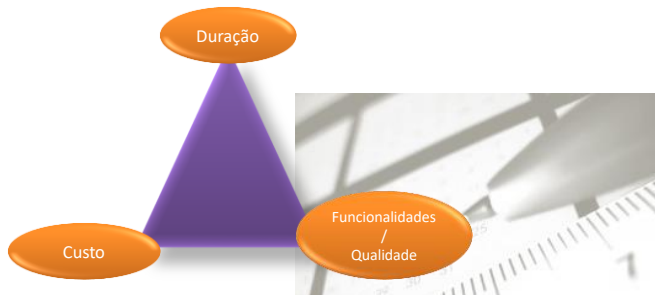
Os Projetos nas Organizações



Fonte: PMBOK

Como se Mede o Sucesso do Projeto?

Mede-se pelo cumprimento das 3 vertentes inerentes a todos os projetos ...



E pela satisfação das reais necessidades do cliente

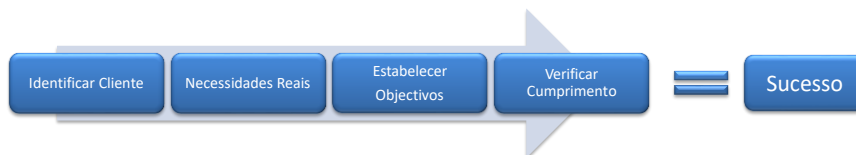
Como se Mede o Sucesso do Projeto?

Se calhar não são 3 mas 5 vertentes



Como se Mede o Sucesso do Projeto?

- **Identificar as necessidades reais do cliente. O que obriga a:**
 - Identificar corretamente os **Interessados no Projeto (Stakeholders)**
 - Perceber quem, dentre os diversos interessados, é o **cliente do projeto**
 - Identificar corretamente **quais são os objetivos** desse cliente
- **Identificar os Interessados no Projeto (Stakeholders) e os respetivos objetivos:**
 - Exige informação precisa e fidedigna



Sucesso do Projeto, um conceito complexo...

1960s-1980s (Atkinson, 1999)	Iron triangle (Time, Cost, Quality)
1980s-2000s (Senhar et al, 1997, 2001)	Client satisfaction, Benefits to organisation, Benefits to project team, Benefits to stakeholders. End-users satisfaction.
21st Century (Senhar & Dvir, 2007)	Strategic objectives and business success of client.

Fatores Críticos de Sucesso dos Projetos

- **Objetivos claramente definidos:**
 - Conhecer os **Interessados no Projeto (Stakeholders)**
 - Identificar e perceber os tipos de **interesses conflitantes**
 - Identificar o **cliente** do projeto
 - Obter consenso em torno dos objetivos concretos, precisos e tangíveis
- **Métricas eficazes:**
 - Só com objetivos concretos é possível calcular métricas eficazes
 - Medir o que interessa medir (Garantir a qualidade)
 - Medir com eficiência e eficácia
- **Estabelecer objetivos parcelares:**
 - O projeto executa-se de forma progressiva (Elaboração progressiva)
 - Para gerir e controlar, os objetivos devem ser decompostos: Atingir A e depois atingir B

Projeto e Gestão de Projeto

▪ Gerir projetos consiste em:

- Um conjunto de processos realizados com o objetivo de atingir o sucesso dos projetos executados
- Esses processos envolvem:
 - A existência de um determinado conjunto de **aptidões, capacidades e competências**
 - A utilização de um **conjunto de ferramentas**
 - A utilização de uma série de **processos** interdependentes ou correlacionados entre si e de determinadas **ferramentas e técnicas de gestão**

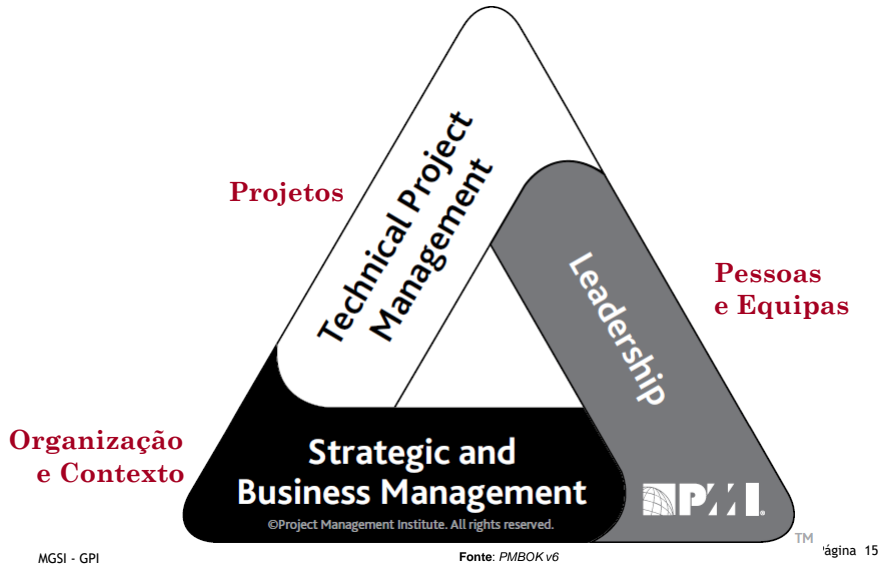
Gerir Projetos Consiste na Aplicação de:

- **Conjuntos de Aptidões:**
 - Conhecimento especializado
 - Aptidões e experiência necessária para:
 - Reduzir o nível de risco, e aumentar a probabilidade de sucesso do projeto
 - Adaptar o plano efetuado às vicissitudes da execução do projeto
- **Conjuntos de Ferramentas:**
 - Modelos de documentação
 - Bases de dados com registo e informação de projetos anteriores
 - Ferramentas de planeamento e de comunicação
- **Conjuntos de Processos e Técnicas de Gestão:**
 - Planear e Controlar a duração, o custo, o âmbito e a qualidade
 - Gerir a introdução de alterações
 - Gerir o risco e os problemas do projeto

Aptidões do GP propostas pelo PMI



The PMI Talent Triangle®



Em Síntese



Um projeto é um trabalho não repetitivo, planificado e realizado de acordo com determinadas especificações técnicas, e com objetivos de custos, investimentos e prazos predefinidos.

Um projeto:

- Tem um **princípio** e um **fim** claramente identificáveis
- Visa a obtenção de **resultados / objetivos** específicos
- É **único**
- É da responsabilidade de uma **pessoa ou equipa**
- **Envolve recursos** (humanos, financeiros e tempo)
- Emprega uma larga variedade de meios e **competências**

O **projeto concretiza-se** através da realização de uma cadeia sucessiva de atividades interdependentes, as quais vão contribuindo para a criação do resultado do projeto (elaboração progressiva).

O **Sucesso do projeto mede-se** pelo cumprimento dos prazos, orçamento, funcionalidades e qualidade, e ainda pela satisfação do cliente e dos restantes grupos de interesses (Stakeholders), etc...



Ciclo de Vida do Produto e dos Projetos

MGSI - GPI

Página 17



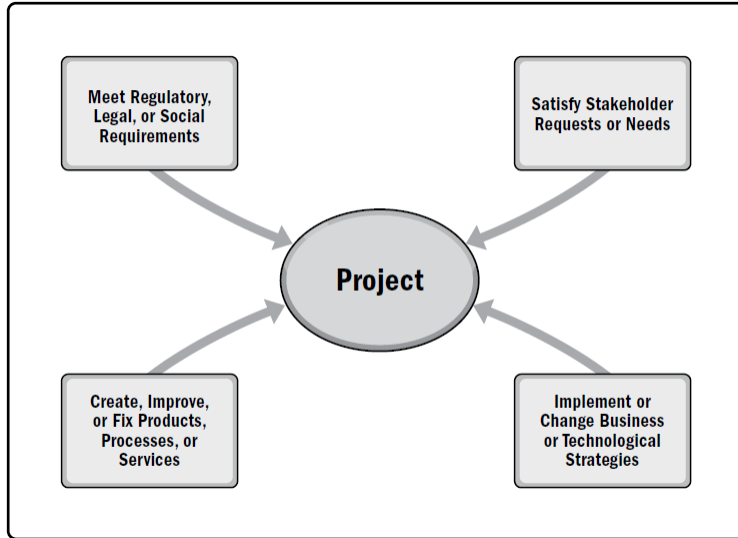
Os Projetos nas Organizações

Como nascem os projetos nas organizações?

MGSI - GPI

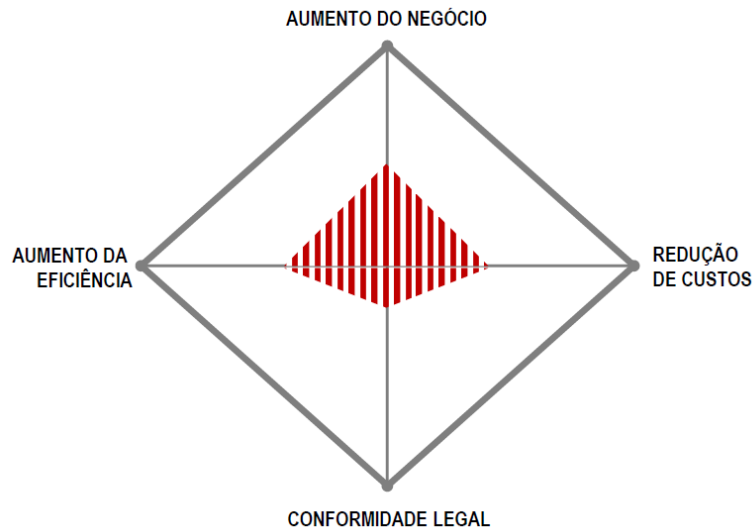
Página 18

Os Projetos nas Organizações

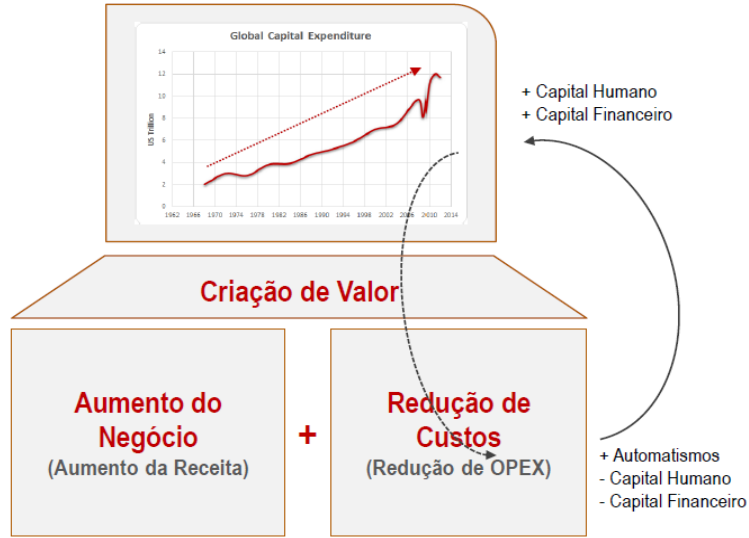


Fonte: PMBOK

Os Projetos nas Organizações



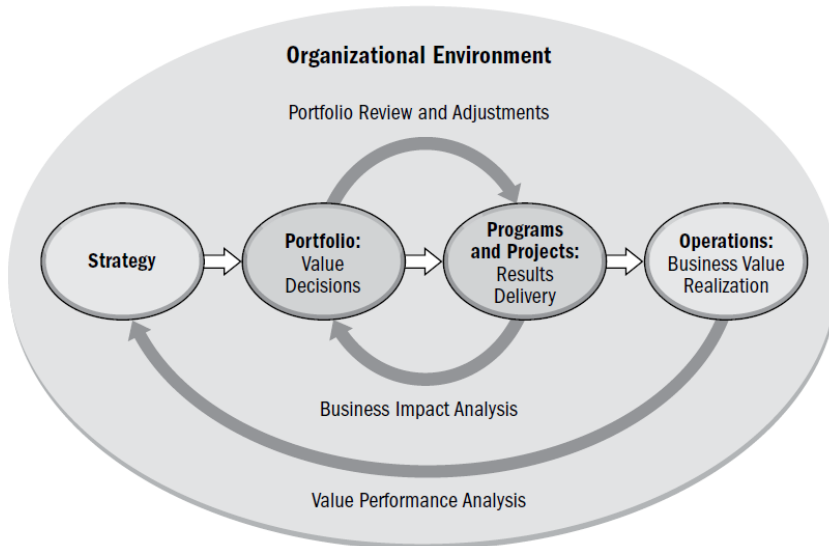
Os Projetos nas Organizações



MGSI - GPI

pagina 21

Projetos e Gestão de Projetos em contexto

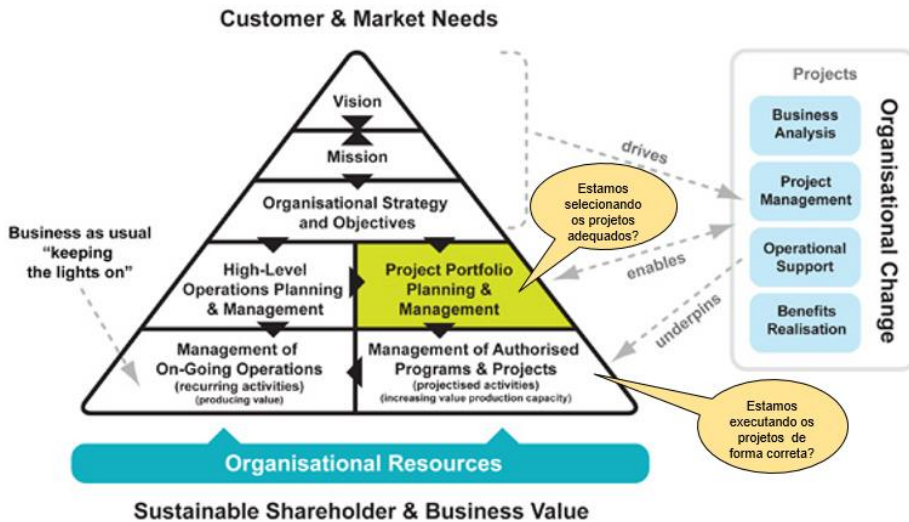


Fonte: PMBOK v6

MGSI - GPI

Página 22

Projetos e Gestão de Projetos em contexto



Fonte: The PMI Standard for Portfolio Management, 2nd Ed

Os Projetos nas Organizações

Como nascem os projetos nas organizações?

- Dependendo:
 - Do grau de maturidade
 - Da cultura e da experiência da organização
 - Da estrutura funcional da organização
- As empresas privilegiam modelos mais centralizados ou mais descentralizados

Das mais variadas formas!

Os projetos nas organizações

▪ Dependendo da organização, o processo de “nascimento” de um projeto pode ser:

▪ Mais centralizado:

- Decorrente do processo de planeamento estratégico da organização
- De acordo com um processo de decisão centralizado:
 - No PMO (*Project Management Office*) da organização
 - Num comité de diretores de topo (*Steering Committee*)

▪ Mais descentralizado:

- Autonomia dos departamentos para decidir sobre projetos que vão patrocinar

▪ Independentemente do modelo, é importante que:

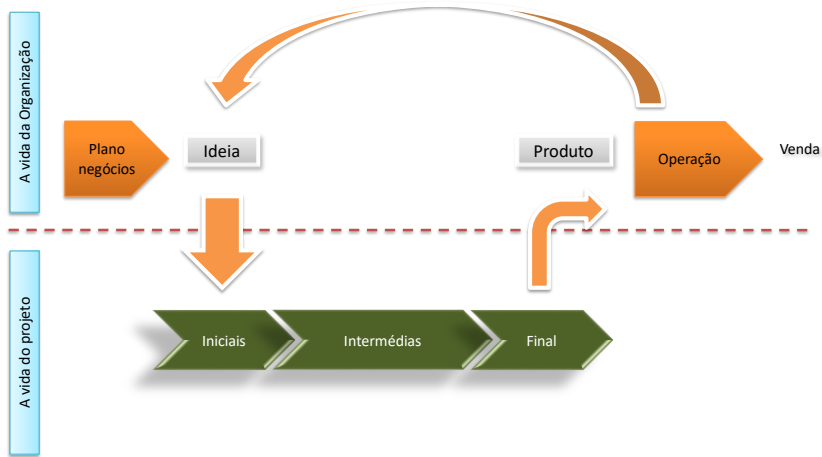
- Exista uma identificação e classificação dos benefícios
- Sejam utilizadas técnicas de análise custo-benefício (*business case*)
- O processo de decisão seja estruturado com base numa clara atribuição de prioridades

Os projetos nas organizações

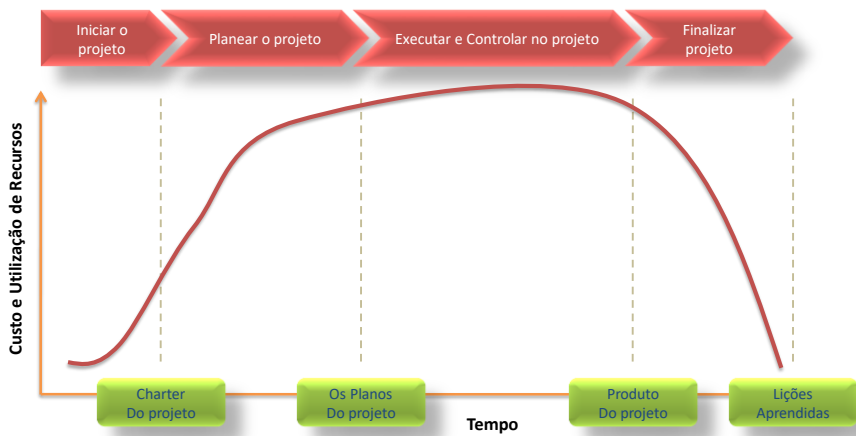
Independente da forma como nascem. Os projetos devem:

- Ter sempre como origem a identificação objetiva de uma necessidade de negócio ou de uma oportunidade
- Ser selecionado pelo seu impacto concreto para a prossecução do objetivo que lhe está na origem
 - Existir uma identificação e classificação dos benefícios
 - Utilizar técnicas de análise custo-benefício
 - Decisão estruturada com base numa clara atribuição de prioridades

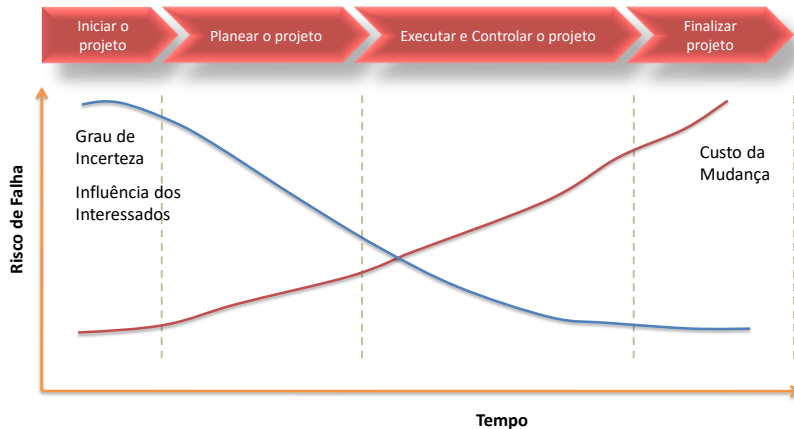
Ciclo de Vida do Produto e Ciclo de Vida do Projeto



Ciclo de Vida do Projeto: Utilização de Recursos vs. Entregáveis (Deliverables)

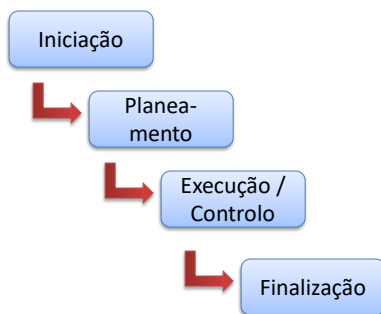


Ciclo de Vida do Projeto: Outras Características



Fases do Ciclo de Vida do Projeto

- O ciclo de vida do projeto está organizado em fases
- O PMBOK identifica 4 a 5 fases sequenciais e interdependentes

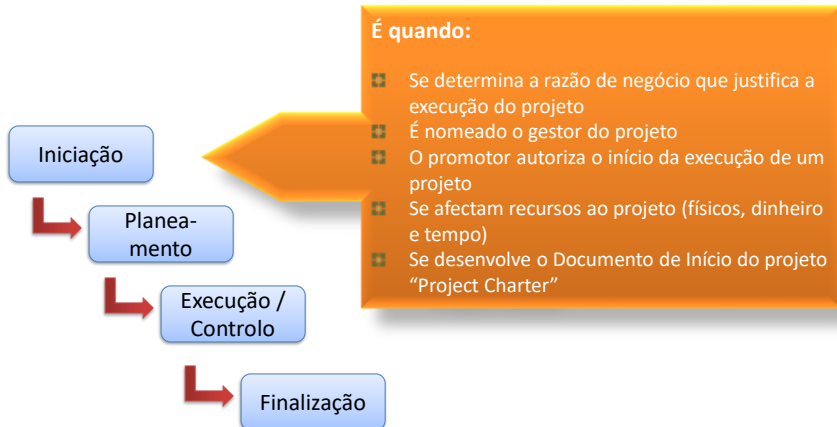


Independentemente do número de fases existem características comuns:

- ✦ São genericamente **sequenciais**
- ✦ Envolvem a **transferência de resultados** entre fases adjacentes
- ✦ Em cada fase o **trabalho tem um foco distinto** podendo envolver organizações e competências distintas
- ✦ O **fim de cada fase** representa um **ponto natural de reavaliação** do projeto e de revisão

Fases do Ciclo de Vida do Projeto

- O ciclo de vida do projeto está organizado em fases
- O PMBOK identifica 4 a 5 fases sequenciais e interdependentes

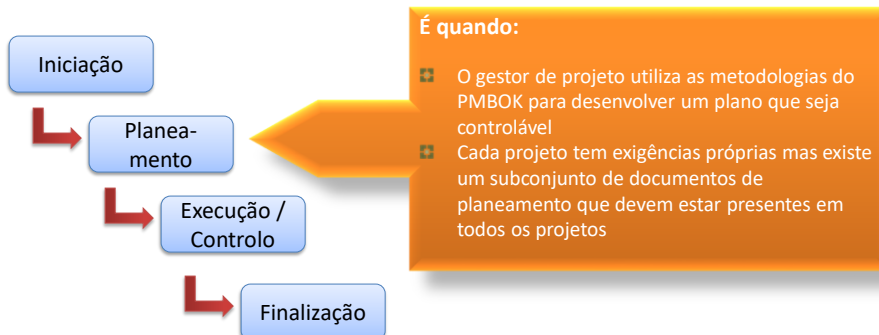


MGSJ - GPI

Página 31

Fases do Ciclo de Vida do Projeto

- O ciclo de vida do projeto está organizado em fases
- O PMBOK identifica 4 a 5 fases sequenciais e interdependentes

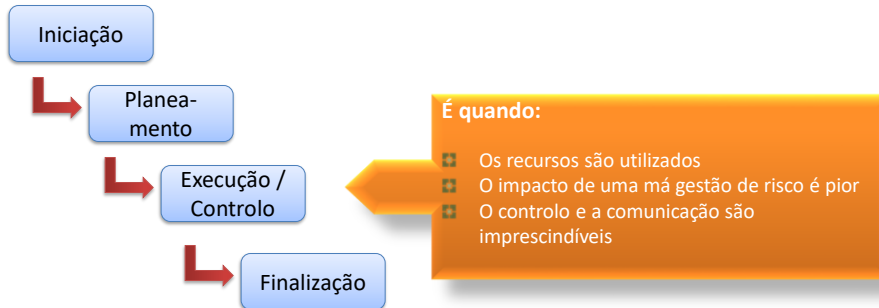


MGSJ - GPI

Página 32

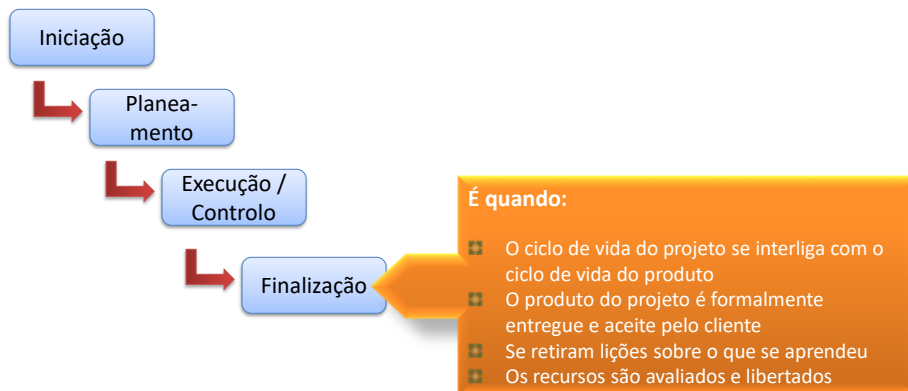
Fases do Ciclo de Vida do Projeto

- O ciclo de vida do projeto está organizado em fases
- O PMBOK identifica 4 a 5 fases sequenciais e interdependentes



Fases do Ciclo de Vida do Projeto

- O ciclo de vida do projeto está organizado em fases
- O PMBOK identifica 4 a 5 fases sequenciais e interdependentes



Exercício – O que é um Projeto?

- Considere as seguintes atividades:
 - Produção de um jornal diário
 - A construção do túnel sob o canal da mancha
 - O casamento
 - Correção de um software para lidar corretamente com datas posteriores a 31-Dez-1999
 - Um projeto de pesquisa de uma nova vacina
 - Uma investigação para a resolução de um bug de software
 - O programa de estudos para o mestrado de Gestão de SI
 - Instalar uma nova versão do MS Office numa organização

Algumas parecem ser mais “**projetos**” que outras. Ordene-as de forma decrescente em relação ao seu conceito de projeto

Para cada uma descreva o que a diferencia da anterior

Questões

