



THE AFRICA-EU PARTNERSHIP  
LE PARTENARIAT AFRIQUE-UE



# Fundamentos da Gestão de Projetos

Annika Boentert & Petra Pistor

IQA-4-África

Da Política Pan-Africana à Prática

Esta iniciativa é implementada em nome da Comissão da União Europeia e da União Africana por:



Deutscher Akademischer Austauschdienst  
German Academic Exchange Service



Este material de formação é fornecido por:



FH MÜNSTER  
University of Applied Sciences

# Fundamentos da Gestão de Projetos

Annika Boentert & Petra Pistor

Este é o texto introdutório para as seguintes gravações do tema: *Fundamentos da Gestão de Projetos*:

- Características-chave de um Projeto
- Chances e Desafios do Trabalho do Projeto
- Objetivos do Projeto
- Partes Interessadas no Projeto
- Planificação de Projetos
- Gestão de Projetos
- Gestão Ágil de Projetos

O texto não é um resumo completo da informação constante das gravações. Introduce os tópicos que o ajudam a lembrar a informação-chave mais tarde. Você pode aproveitar o potencial de todo este material de aprendizagem e ter uma aprendizagem frutífera, se acompanhar as respetivas gravações e trabalhar sobre as questões de reflexão, que poderá encontrar no final deste documento.

Por forma a aprofundar os seus conhecimentos, poderá encontrar na caixa de ferramentas do tema *Fundamentos da Gestão de Projetos*, material para a execução prática (passar da teoria à prática), como folhas de cálculo, modelos, etc.

Todo este material faz parte de um compêndio que foi desenvolvido no âmbito do Curso de Formação HAQAA2, IQA-4-África – da Política Pan-Africana à Prática.

## Palavras-chave

Gestão de projetos, triângulo do projeto, planificação de projetos, regra SMART, gestão de interessados no projeto, gestão ágil de projetos.

## Resultados de aprendizagem esperados:

Após concluir, com sucesso, o material sobre os *Fundamentos da Gestão de Projetos*, você deverá ser capaz de:

- identificar um projeto e explicar a diferença entre projeto e trabalho de rotina,
- definir o âmbito do projeto, definir prioridades do projeto e aplicar as diferentes abordagens adaptadas ao seu projeto,
- desenvolver um conjunto de competências técnicas e socioculturais e aplicar conhecimentos, para implementar o seu projeto e satisfazer as partes interessadas envolvidas e preocupadas com o projeto,
- planificar os seus projetos de acordo com as melhores práticas, a fim de aumentar a probabilidade de sucesso,
- discutir a importância de integrar abordagens ágeis na gestão de projetos.

# 1. Características-chave de um Projeto

Preparar uma acreditação externa, criar uma nova coleção de dados, implementar um estudo de investigação ou organizar uma cerimónia de graduação: Existem inúmeras atividades em instituições de ensino superior que são organizadas como projetos. Mas o que é um projeto e em que medida os projetos diferem do trabalho diário?

## Único, orientado para o alvo, temporário e limitado...

Se pesquisar, encontrará uma enorme quantidade de literatura e recursos online sobre gestão de projetos. As definições e métodos discutidos nele podem variar e, por vezes, a quantidade de informação acessível pode ser enorme. No texto que se segue, e embora existam várias normas internacionais reconhecidas (por exemplo PMI, Prince2, IPMA), não nos referiremos a uma determinada escola de pensamento ou filosofia, mas temos uma abordagem pragmática, baseando-nos, entre outras coisas, na nossa própria experiência em gestão de projetos. A referida variedade de definições também se aplica à definição de projetos. No entanto, a maioria das escolas de pensamento considera os seguintes elementos característicos dos projetos:

- **A singularidade.** Cada projeto é único e inovador. Isto torna um projeto diferente das tarefas do dia-a-dia, que se repetem mais ou menos da mesma forma. Os projetos são eventos que não se repetirão da mesma forma. É claro que as atividades do projeto podem ser inspiradas em projetos semelhantes, mas mesmo que dois projetos sigam o mesmo objetivo, as circunstâncias, o calendário, o orçamento ou outros aspetos diferirão.
- **A complexidade.** Geralmente, os projetos são constituídos por componentes que incluem muitos e diversos aspetos e que, por vezes, são difíceis de compreender. São complexos. Uma vez que o trabalho do projeto difere do trabalho diário, significa sempre encontrar um caminho num terreno desconhecido. Por último, a complexidade dos projetos reflete-se nas características específicas dos projetos (tempo e recursos limitados, equipas interdisciplinares, novas tarefas), como se explica a seguir.
- **Orientação para o alvo.** As atividades do projeto são *explicitamente* orientadas para um objetivo específico ou exequível, um resultado tangível ou não tangível. Com base neste objetivo, estão previstas atividades do projeto e a concretização do objetivo do projeto marca o fim do mesmo. Está claro que as atividades rotineiras também visam atingir objetivos. No entanto, a orientação da meta realçada na literatura de gestão de projetos aponta para a importância de definir o objetivo do projeto o mais precisamente possível, a fim de poder planificar as etapas necessárias, o tempo e os recursos (ver abaixo), em conformidade.
- **Limitação de tempo.** Os projetos são atividades temporárias. Têm um ponto de partida fixo e um final fixo. Quando o objetivo do projeto tiver sido alcançado (ou quando um encerramento do projeto for decidido por várias razões), a organização do projeto com o seu pessoal, processos e equipamentos será dissolvida ou redistribuída.
- **Limitação de recursos.** Normalmente, os projetos têm um orçamento fixo atribuído, que pode ser gasto no período do projeto. Este constrangimento, torna

necessária uma planificação orçamental explícita e rigorosa. As restrições de tempo e recursos têm influência no âmbito do projeto (ver abaixo) e, por isso, têm de ser monitoradas, controladas e equilibradas ao longo do período do projeto.

- **Interdisciplinaridade.** Muitas vezes, os projetos atravessam linhas e estruturas organizacionais. Envolvem recursos e pessoal de diferentes departamentos, conforme os seus domínios específicos de especialização. Aqui, a competência, a motivação, a complementaridade e a interdisciplinaridade dos recursos humanos fazem parte dos fatores de sucesso.

Prof. Dr. Annika

## 2. Chances e Desafios do Trabalho do Projeto

### Criar algo útil numa equipa inspiradora

No que diz respeito à gestão de projetos, a discussão na literatura parece centrar-se um pouco nos desafios que se podem encontrar nos projetos. Isto é importante, porque, na verdade, os projetos, especialmente, se envolvem muito dinheiro e são de elevada relevância estratégica, podem ser muito desafiantes e os gestores de projetos podem beneficiar de muitas ferramentas que os ajudam a superar os desafios do projeto. No entanto, gostaríamos de começar o nosso texto com uma perspetiva mais positiva e dar-lhe pelo menos três razões, por que deveria estar ansioso para trabalhar em projetos:

- **Ser útil:** Num projeto você tem a oportunidade de contribuir para o desenvolvimento de algo novo e útil, idealmente algo que poderá beneficiar os outros, a sua organização ou mesmo todo o mundo. Imagine que a internet (na sua forma atual com a linguagem HTML implementada no protocolo HTTP) começou como um projeto na Organização Europeia para a Investigação Nuclear na década de 1990!
- **Ser criativo:** Os projetos geralmente oferecem espaço para serem criativos. Possibilitam desbloquear o potencial desconhecido do pessoal e das organizações no seu conjunto.
- **Estabelecer colaborações inspiradoras:** Uma vez que o trabalho do projeto geralmente significa trabalho em equipa, pode alargar o seu horizonte trabalhando com profissionais inspiradores. Dependendo do âmbito do seu projeto, terá a oportunidade de trabalhar além das fronteiras organizacionais ou mesmo nacionais, o que fornece informações sobre diferentes culturas organizacionais ou nacionais e lhe permitirá melhorar ainda mais as suas competências.

### Manter o equilíbrio, permanecer realista, obter o apoio dos outros

Estamos convencidos de que fazer parte ou ser gestor de uma equipa de projeto pode ser uma experiência muito satisfatória. Por outro lado, não esconderemos o facto de existirem definitivamente, alguns desafios e ameaças que podem transformar o trabalho do projeto num esforço muito extenuante. Gostaríamos de mencionar aqui as quatro mais importantes, a nosso ver, a fim de encorajá-lo a mantê-los em mente, quando começar a trabalhar no seu

próximo projeto:

- **Objetivos não específicos:** Os objetivos não especificados são uma grande ameaça para projetos, sobretudo num contexto em que lidamos com clientes externos, que nos pagam para desenvolver um produto. Se não tivermos sido específicos na definição conjunta dos nossos objetivos, podemos acabar por desenvolver algo que não corresponda às expectativas do cliente no final. E é por isso que é importante falar sobre objetivos e definí-los por escrito, para que todos os envolvidos no projeto tenham consciência dos mesmos. Esta é a única maneira de todos os participantes concordarem com o que é o objetivo e recordá-lo no final. Assim, para evitar estes problemas, os objetivos devem ser sempre *SMART* (este conceito será desenvolvido nos seguintes capítulos).
- **Ambições irrealistas:** Parece ser particularmente humano lutar por objetivos ambiciosos. Especialmente, se não tivermos experiência no trabalho do projeto num novo do tema, poderemos definir objetivos demasiado elevados para podermos alcançá-los, com os recursos existentes e no contexto das condições prevalecentes. Por isso, é sempre aconselhável questionar os objetivos do projeto, se necessário com a ajuda de colegas experientes. A arte do cenário de objetivos é combinar realismo e ambição.
- **Falta de compromisso:** Embora conheça muito bem os benefícios da sua ideia de projeto, poderá descobrir que potenciais "promotores de energia" (ver abaixo) não o fazem. Especialmente em organizações complexas, mesmo o cliente (por exemplo, a gestão da universidade) pode perder interesse no projeto ao longo do tempo. Por vezes, é preciso o apoio das partes interessadas, que não estão a beneficiar-se diretamente do seu projeto, e as equipas do projeto são difíceis de motivar, se não forem capazes de ver o progresso ou o panorama geral. Resumindo: Se não tiver o compromisso das partes interessadas do projeto, provavelmente não será capaz de alcançar os seus objetivos do projeto. Por isso, o gestor do projeto precisa de investir alguma energia e uma boa dose de comunicação na gestão das partes interessadas (ver abaixo).
- **Equilíbrio de âmbito, tempo e dinheiro:** Nos projetos, os dois últimos são geralmente limitados. Este é um desafio constante inerente ao trabalho de projeto. Uma vez que em projetos, também podem ocorrer eventos imprevistos, é necessário uma planificação exaustiva e um acompanhamento constante das atividades, o calendário e o dinheiro gasto (cf. o triângulo mágico do projeto abaixo). Assim, a qualidade e sucesso de um projeto é definido como a satisfação das expectativas do cliente e/ou da gestão universitária em termos de desempenho do projeto, respeitando ao mesmo tempo o orçamento e o calendário atribuídos.

Uma boa planificação e gestão podem manter as ameaças acima referidas sob controlo e tornar os desafios geríveis. De seguida, serão dadas algumas pistas sobre como isso pode ser alcançado.

### 3. Planificação de Projetos

A intenção de planificar projetos é garantir que todas as pessoas envolvidas – sobretudo o gestor do projeto e a sua equipa e o cliente do projeto (que numa universidade podem, por exemplo, o conselho de administração, a faculdade ou o departamento administrativo), partilhem um entendimento comum sobre todas as pedras angulares relevantes do projeto. Especificamente falado, a planificação do projeto inclui três tarefas principais: clarificar os objetivos do projeto, definir e agendar os respetivos pacotes de trabalho e determinar a duração do projeto e os passos a seguir. Mais do que um meio de monitoria, uma boa planificação é o fio condutor do projeto. Permite que todos os participantes do projeto trabalhem em conjunto num esforço comum e numa perspetiva global. Dito isto, a planificação do projeto só é relevante se for atualizada, regularmente.

## Âmbito, resultados, benefícios e beneficiários – objetivos do projeto

Pode pensar-se que é evidente que cada projeto tem um objetivo definido e passos definidos para atingir esse objetivo. Na verdade, acontece muitas vezes que os membros do projeto envolvidos tenham interpretações mais ou menos diferentes do resultado pretendido ou do produto final de um projeto. Podem também, ter uma compreensão diferente da priorização de diferentes atividades do projeto.

Muitas vezes, esta confusão resulta, não só no descontentamento da equipa do projeto, mas também, numa extensão da duração do projeto ou até mesmo, no fracasso de todo o projeto. Para evitar tal situação, os seguintes aspetos devem ser definidos com uma precisão, quanto possível, numa fase precoce do projeto:

- **Resultado do projeto (produto):** Que resultado pretende alcançar com o projeto? Será, por exemplo, a aprovação bem sucedida de uma acreditação externa, ou é a criação de uma nova unidade administrativa? Ou está a desenvolver um produto tangível como manual? Os resultados finais devem ser bem identificados e definidos.
- **Benefício a longo prazo (resultado):** Quais seriam os possíveis benefícios a longo prazo do seu projeto, que seriam o impacto dos resultados do mesmo? Por exemplo, se a sua conceção do projeto tivesse como finalidade o estabelecimento de um centro de garantia de qualidade, o benefício a longo prazo poderia ser uma profissionalização dos procedimentos de gestão da qualidade na sua instituição e uma melhoria das suas práticas (ensino, investigação, gestão, etc.).
- **Âmbito:** Quais são os limites do seu projeto? Que tarefas serão cumpridas durante o projeto, quais serão deixadas de lado? O seu projeto concentrar-se-á em toda a universidade ou numa ou duas faculdades como piloto?
- **Orçamento e duração:** É claro que as outras duas facetas do triângulo mágico também têm de ser estimadas, definidas e monitoradas, caso não sejam fixadas por uma autoridade de financiamento.

Na caixa de ferramentas deste módulo, encontrará uma ferramenta que, entre outras, pode ajudá-lo a criar uma definição abrangente do seu projeto: um modelo de apresentação de powerpoint, para um esboço de projeto. Isto pode ser muito útil, se quiser apresentar e discutir o seu projeto com um cliente ou a sua equipa.

Para além dos objetivos do projeto, deve também ser definido no início do projeto, quem estará envolvido no projeto e de que forma. Num capítulo posterior, vamos focar-nos neste fator humano no trabalho do projeto. Vamos primeiro olhar, mais de perto, a estruturação das atividades do projeto:

## WBS, PAP & Milestones (Marcos) – Secções de Trabalho e Calendário

Sabe como comer um elefante? É exatamente isso! Tem que ser cortado em pequenos pedaços e ser bem cozido. Esta imagem de comer um elefante pode ajudar-nos a lembrar que não podemos lidar com projetos como uma grande entidade e uma grande ideia desfocada, mas que temos que decompô-los em elementos menores que são mais fáceis de manusear. As seguintes ferramentas podem ser muito úteis, ao planificar um projeto:

- **Estrutura de Desagregação do Trabalho (WBS):** O WBS é uma decomposição hierárquica do âmbito total do trabalho a realizar pela equipa do projeto para cumprir os objetivos do mesmo e projectar os resultados necessários. Com a ajuda de um WBS, você pode colocar os elementos do seu projeto em uma ordem sensata. E um simples diagrama de árvore pode ajudá-lo a colocar em cascata as tarefas do projeto em secções de trabalho que sejam fáceis de manusear. É, portanto, hierárquico e representa os diferentes níveis de um projeto: projeto, subprojecto, secção de trabalho (e, por vezes, entidades mais pequenas como "atividade" ou "tarefa"). Você pode encontrar um modelo para criar um WBS na caixa de ferramentas deste módulo.
- **Agendar/ o Plano de Acção de Projecto (PAP):** Depois de ter uma ideia das secções de trabalho, o próximo passo seria colocá-las em ordem oportuna. A solução mais fácil para criar um calendário das suas atividades é o chamado Plano de Atividades, que por vezes é referido como Plano de Acção de Projeto ou PAP. Esta ferramenta pode ser útil para projectos de curta duração ou projectos menos complexos. Basta inventar um gráfico e responder às perguntas, quando deve ser feito, por quem e com quem? Um PAP pode ser mais ou menos detalhado, dependendo das suas necessidades, da dimensão e do tipo de projeto, e a estratégia adotada, por exemplo, inclui também informações sobre planificação orçamental, recursos disponíveis, etc. Consulte a caixa de ferramentas deste módulo para encontrar um modelo. Se está a lidar com projetos a longo prazo e mais complexos, deve procurar um plano de **Milestones** ou (Plano de Marcos) adequado, que venha sob a forma do chamado gráfico de Gantt.
- **Milestones (ou marcos):** Num projeto em que elementos e atividades específicos são organizados de uma forma particular, deve ser dada especial atenção à transição entre duas entidades (como atividades, secções de trabalho, fases, etc.). Isto pode ser feito definindo **Milestones**, que são eventos significativos num projeto que ocorre em um ponto do tempo. Estes passos podem ser, por exemplo, datas de início e fim para fases de projeto, objetivos menores no decorrer do seu projeto, realização de entregas chave, aprovações de clientes, etc. Os **Milestones** têm duração zero. São marcos pontuais de tempo no seu PAP. Idealmente, os **Milestones** são SMART.

## Seja SMART! (Realista!)

Ser "SMART" (ou realista) tem um significado muito especial no contexto da gestão de projetos. Recomendamos que defina os objetivos do projeto de acordo com a regra SMART ou lógica SMART. Isto é válido especialmente, para os objetivos menores no decorrer de um projeto. A lógica SMART pode ajudá-lo a descrever os seus objetivos ou **Milestones** (marcos) de uma forma que facilite a gestão do seu projeto. SMART é um acrónimo para os seguintes aspetos:

- **S** como em **específico**: Irá ajudá-lo a descrever o que pretende melhorar ou alcançar o mais específico possível para evitar mal-entendidos no decorrer do projeto.
  - **M** como em **mensurável**: Se descrever os objetivos do projeto de forma mensurável,
- Prof. Dr. Annika Boentert & Petra Pistor, FH Münster – Fundamentos da Gestão de Projetos 7



isso irá ajudá-lo a acompanhar o progresso do projeto. A questão principal aqui é: como é que eu sei, que uma atividade será realizada?

- **A** como em **acordado**: Os objetivos do projeto devem ser acordados com todas as partes interessadas relevantes, porque assim há uma maior tendência para que apoiem o projeto. Ou **A** como **atribuível**: É imperativo que uma ou mais pessoas sejam claramente identificadas como responsáveis pela consecução do objetivo.
- **R** como em **realista**: Como seres humanos, temos uma tendência de querer demasiado ou de pensar demasiado grande. A possibilidade de o seu projeto ser bem-sucedido é maior, se pensar duas vezes, se os objetivos planificados do projeto podem ser alcançados de forma realista no que diz respeito ao âmbito, tempo e orçamento.
- **T** como no **tempo limitado**: O tempo é geralmente limitado em projetos. Para desenvolver as suas atividades de projeto no caminho certo, todos os objetivos do seu projeto devem ser atribuídos a um determinado tempo de realização.

Por favor, note que na literatura o acrónimo *SMART* às vezes é explicado de forma diferente (por exemplo, exequível em vez de acordado, relevante em vez de realista), mas no final, todas as explicações se resumem ao mesmo conteúdo. A primeira versão é atribuída a Peter Drucker (1977).

## 4. Pessoas em Projetos/Partes Interessadas

Os projetos não existem isoladamente. Afectam ou são afectados sempre por outras pessoas. Estes outros são chamados partes interessadas do projecto e podem ser internos ou externos ao seu projeto. É importante mantê-los informados sobre quando planificar e implementar o seu projeto.

### Promotores e beneficiários

Na literatura de gestão de projetos, encontramos uma enorme variedade de papéis e diferentes funções de Trabalho do Projeto. Dependendo da escola de pensamento, estas funções de projeto são definidas de forma diferente e as definições podem variar muito ou pouco. De uma forma geral, quando estamos a trabalhar no projeto, de acordo com a maioria das escolas, encontramos, em todo o caso, as seguintes funções: o **cliente**, o **gestor do projeto**, a **equipa** do projeto, o **patrocinador do projeto**, os **beneficiários/destinatários** dos resultados do projeto.

Quando você planificar um projeto é importante que tenha estes papéis em mente. Para tal, pode consultar o Esboço do Projeto, parte dois, que se encontra na caixa de ferramentas deste módulo.

A influência que o "fator humano" tem nos nossos projetos não deve ser subestimada. A lista a seguir, pode ser útil para diferenciar, entre diferentes tipos de influência, e lidar consequentemente, com o contexto de planificação e gestão de projetos. Podemos diferenciar entre (pelo menos) cinco tipos diferentes de partes interessadas, com base no modelo promotor de gestão da inovação (Folkerts 2001, cunhado por Eberhard Witte em 1997).

- **Os promotores de poder** (cf. Folkerts 2001) têm o poder de promover ou dificultar o



seu projeto. Podem, por exemplo, ajudá-lo a receber o orçamento do seu projeto. Normalmente, são pessoas com certas funções como um reitor ou um vice-presidente.

- **Promotores técnicos** (cf. *ibid*). Os conhecimentos ou capacidades dos promotores **técnicos** são necessários para "produzir" os produtos do projeto. Estas pessoas podem ser funcionários da sua universidade ou de fora (por exemplo, uma agência).
- **Os promotores do processo** (cf. *ibid*) são necessários para manter o projeto em andamento. Por exemplo, um gestor de projeto tem que pensar nos próximos marcos ou **Milestones** e lembrar quando contactar quem.
- **Destinatários:** Os destinatários são outro grupo muito importante do seu projeto. Estas são as pessoas para quem desenvolve o produto ou a produção do seu projeto e que têm de o utilizar mais tarde.
- **Partes interessadas indiretamente afetadas:** Por último, mas não menos importante, deve tentar descobrir se existem algumas pessoas, físicas ou corporativas, que podem ser indiretamente afetadas pelo seu projeto. Estas pessoas também podem promover ou dificultar o sucesso do seu projeto.

## Como lidar com transportadores e bloqueadores

No decurso de qualquer projeto, compete ao gestor do projeto estar atento às exigências destes grupos interessados e à sua influência no projeto e reagir sabiamente, se necessário. Isto chama-se gestão de partes interessadas e é mais importante em projetos de maior escala, com elevada relevância estratégica. Para a gestão das partes interessadas, o que se segue irá ajudá-lo a antecipar como estas pessoas irão agir em relação ao seu projeto:

- Qual pode ser a atitude destas pessoas em relação ao seu projeto? Têm uma atitude positiva ou negativa?
- Que influência podem ter no seu projeto?
- Como podem comportar-se, concretamente em relação ao projeto?

A análise das partes interessadas resulta numa lista das partes interessadas e informação relevante tal como o seu papel sobre o projeto, apostas, expectativas, atitudes (os seus níveis de apoio ao projeto), e o seu interesse na informação sobre o projeto. Isto lhe dará uma pista de como se comportar com eles no decorrer do projeto. Recomendamos que o tipo da parte interessada, por um lado, a quantidade de poder que têm para influenciar no seu projeto e, por outro lado, de acordo com os seus interesses, eles podem ter influência no seu projeto. Na nossa gravação, explicamos em detalhe, como deve lidar com as quatro categorias diferentes de partes interessadas que resultam desta triagem. Além disso, se quiser aprofundar a análise das partes interessadas, encontrará uma ficha de trabalho na caixa de ferramentas deste módulo.

## 5. Gestão do Curso do Projeto

Quando o plano do projeto estiver concluído e o projeto tiver começado, o gestor do projeto tem de observar cuidadosamente, o decurso das atividades e adaptar o plano, caso as circunstâncias mudem (riscos e/ou constrangimentos). Entre outros e sobretudo, será agora, responsável pela gestão da equipa do projeto, monitorando o orçamento e os prazos e gerindo o progresso do projeto, promovendo e comunicando o estágio da execução do projeto às partes interessadas internas e externas. Como discutiremos questões de comunicação no nosso módulo sobre gestão de mudanças, iremos focar-nos nos dois primeiros aspetos.

### Uma equipa é, na maior parte das vezes, tão boa quanto o seu líder.

Como já referimos, o trabalho do projeto é sobretudo trabalho de equipa. Por isso, um gestor de projeto é responsável por organizar e liderar a equipa do projeto, de uma forma que cada indivíduo possa desdobrar melhor o seu potencial. Isto inclui tarefas como:

- contratar pessoal e atribuir-lhes tarefas,
- fornecer espaço e infraestruturas para a equipa do projeto,
- criar regras para a colaboração,
- e fornecer à equipa toda a informação relevante, motivando os membros da equipa e dando feedback.

Além disso, um bom gestor de projetos mantém informada toda a equipa, sobre todo o projeto e fomenta o diálogo entre colegas de diferentes sub-equipas ou departamentos. Ele ou ela é responsável pela criação de uma cultura tolerante à ansiedade e ao erro, porque pode fazer com que um projeto falhe, se os membros da equipa não se atreverem a admitir desafios ou atrasos. O gestor deve ser maestro de orquestra. Se estiver interessado em novas abordagens para a colaboração em equipa, veja a gravação sobre a gestão ágil do projeto.

### O triângulo mágico do projeto

Parte da gestão do projeto é monitorar as despesas e projetar o progresso continuamente. Esta monitoria fornecerá ao gestor do projeto, informações sobre as quais ele ou ela pode sustentar as decisões. Se, por exemplo, eu, como gestor de projetos, puder ver pelo meu relatório de projeto, que alguns pacotes de trabalho estão atrasados, terei de tomar a decisão de adaptar o calendário, informar as respetivas partes interessadas, etc.

O triângulo "mágico" do projeto é uma imagem bem conhecida no que diz respeito à gestão de projetos (cf. Fischer 2008, 71). Um projeto pode ser definido – entre outros (ver a gravação nº 1) – por três principais constrangimentos: âmbito, dinheiro e tempo. Os dois últimos geralmente são limitados. Esta constelação pode conduzir a uma situação difícil, se coisas imprevistas acontecerem no decurso do projeto, daí a necessidade de gerir os riscos.

O que acontece se, por exemplo, tiver de ser realizado um trabalho suplementar no seu projeto, que não foi contabilizado desde o início? Aqui, tem três escolhas que seguem o chamado "princípio *pick-any-two*". Isto significa que cada uma das restrições não pode ser

alterada sem afetar pelo menos uma ou outras:

- Você pode gastar mais dinheiro (por exemplo, contratar alguém, que possa fazer o trabalho adicional). Neste caso, o alcance e o tempo permanecem estáveis.
- Ou pode prolongar a duração do projeto, mantendo-se o âmbito e o orçamento inalterados.
- Se estas duas opções não estiverem disponíveis, porque o dinheiro e o tempo são estritamente limitados, você tem que comprometer o âmbito ou a qualidade do projeto.

O principal desafio para um gestor de projeto é assim manter o triângulo mágico do projeto equilibrado. É responsável por atingir o objetivo do projeto no âmbito ou qualidade pretendido dentro dos limites dos custos e prazos estimados. Um ditado bem conhecido entre os gestores de projetos é: "Podes tê-lo bom, barato ou rápido. Escolha qualquer dos dois". (autor desconhecido).

### Pau de toda a obra - o gestor do projeto

Em resumo, os elementos acima referidos sobre gestão de projetos levam-nos a algumas qualificações que um gestor de projeto deve ter ou adquirir. Para além do conhecimento especializado na área de gestão de projetos, o gestor do projeto precisa da competência para aplicar determinados métodos e ferramentas de gestão, para melhor gerir o projeto. Um certo grau de competência de negócios não o pode prejudicar, porque, no final, o gestor do projeto pode ser responsabilizado pela utilização de fundos no decurso do projeto. Para além destas habilidades difíceis, competências genéricas são igualmente – às vezes ainda mais – importantes. Por exemplo, um gestor de projetos precisa de uma certa criatividade e flexibilidade para encontrar soluções não planeadas em caso de mudanças imprevistas no decurso do projeto. Uma vez que o gestor do projeto terá de lidar com pessoas, que têm diferentes estágios hierárquicos, que têm diferentes necessidades e desejos, ele ou ela precisa de ser capaz de comunicar e negociar adequadamente com estas partes interessadas. Aqui, também é necessária a capacidade de lidar com conflitos. Assim, ele ou ela precisa de um certo grau de franqueza e, claro, da vontade geral de trabalhar em equipa.

## 6. Gestão de Projetos Ágeis

Até agora, lidámos com elementos de várias abordagens tradicionais à gestão de projetos para cobrir os fundamentos absolutos e torná-lo apto para os seus próprios projetos. Por último, para aqueles que já têm experiência em gestão de projetos ou que se interessam por abordagens modernas, gostaríamos de dar uma breve olhada na gestão ágil dos projetos e, pelo menos, fornecer algumas palavras de ordem sobre o tema.

### Antiga Boa gestão de projetos

As abordagens tradicionais para a gestão de projetos são muitas vezes classificadas pela importância de uma definição clara de metas: O âmbito é a força motriz por detrás de todas as atividades de gestão de projetos, intimamente ligadas ao cálculo dos custos e do tempo. Estamos convencidos de que, para muitos projetos, é necessário e útil o plano *milestones* ou *plano de marcos* relevantes, tentar prever futuros desenvolvimentos. Um esboço de projeto abrangente e um plano de projeto minucioso tornam fácil a sua gestão. No entanto, pode haver situações em que é melhor deixar o calendário para trás e seguir o plano rigorosamente (o que pode parecer demasiado rígido) pode conseqüentemente, causar problemas que realmente, quereríamos evitar na gestão das nossas atividades.

## Nova e agradável agilidade

Especialmente no campo do desenvolvimento de software, os gestores de projetos no início do século XXI notaram que um caminho e estrutura rígidos não eram realmente adequados ao seu projecto de trabalho no software industrial. Em 2001, alguns deles acordaram num documento conhecido como **o manifesto ágil**, que hoje se tornou influente também para projetos fora da área do desenvolvimento de software. No manifesto, os signatários declararam que, naturalmente, não se deve esquecer os processos e ferramentas, mas acima de tudo, deve ter em conta a importância de cada indivíduo na sua equipa de projeto e das interações dentro da equipa e com muitas outras pessoas. O manifesto ágil inclui as seguintes quatro máximas:

- Indivíduos e interações sobre processos e ferramentas;
- Software de trabalho sobre documentação abrangente;
- Colaboração do cliente sobre negociação de contratos;
- Respondendo à mudança na sequência de um plano (Beck et al. 2001).

Por favor, note que os autores não afirmam que a documentação e os processos, etc. são maus em si, mas dizem que valorizam mais outros aspetos (nomeadamente os da esquerda).

Assim, ágil vive na zona imprevisível. A gestão ágil de projetos representa uma mudança fundamental da abordagem tradicional de gestão de projetos orientada para o plano, adotando uma abordagem mais experimental e adaptativa para a gestão de projetos.

## Não sabemos muito; por que planificar?

De acordo com a filosofia do ágil, o pressuposto básico no início de um projeto é: Ainda não sabemos muito. O cliente e nós, os dois, aprendemos no decorrer do projeto. Por conseguinte, não faz sentido fazer uma planificação muito pormenorizada. As alterações podem vir pelo cliente (alterações prioritárias, alterações de requisitos), ou pela equipa (reestimações de tempo e requisitos) ou de fora (disponibilidade de recursos, outras dependências de fora). Em resumo, a gestão ágil do projeto é uma forma de se adaptar rapidamente às mudanças, ao mesmo tempo que tenta satisfazer o cliente, o melhor possível.

## Encontramo-nos para um sprint? – métodos e ferramentas ágeis

Os projetos ágeis operam muitas vezes com ciclos de desenvolvimento muito curtos, chamados *sprints*. Alguns métodos ágeis como o *SCRUM* (transparência, Inspeção e Adaptação) sugerem que, além disso, você tem uma breve reunião diária de *stand-up* com a sua equipa para que todos saibam muito bem o que se passa no projeto, sem quaisquer relatórios adicionais e reuniões longas. Normalmente, o trabalho ágil do projeto também muda o papel da equipa de projeto que normalmente, assume a tarefa de um gestor de projeto tradicional como um grupo, por vezes guiado e apoiado por uma pessoa chamada "SCRUM master" ou treinador ágil.

Se está interessado em novas abordagens de colaboração de equipas e trabalho de projeto inovador, recomendamos que aprofunde ainda mais o tema da gestão ágil do projeto. Um primeiro passo para o efeito será assistir a nossa gravação introdutória sobre a gestão ágil de projetos.

## 7. Perguntas de reflexão

### O que achas?

- Como geriu projetos até agora? Já usou as ferramentas e métodos abrangidos por este material?
- Que vantagens e desvantagens vê na utilização das ferramentas e procedimentos (esboço do projeto, WBS, PAP) etc. que constituem material para implementar os seus próprios projetos?
- Se pensar na sua experiência com projetos na sua instituição até agora ou se olhar para projetos futuros: Que fatores (competências genéricas e competências técnicas) contribuíram para o sucesso ou fracasso de projetos anteriores? Quais podem ser os principais desafios para um projeto no seu contexto institucional?
- Que fatores organizacionais, de grupo, individuais e de projetos considera que promoveriam a adoção bem-sucedida de metodologias de gestão de projetos ágeis? Porquê?

## Referências

### E recomendações para continuar a leitura

Beck, K. et al (2001): The Agile Manifesto. <https://agilemanifesto.org/> (last access: 27.08.2020).

Drucker, P.F. (1973): People and Performance: The Best of Peter Drucker on Management.

Fischer, F. (2008): Project Management. Training Material of the University Leadership and Management Training Programme UNILEAD.

Folkerts, L. (2001): Promotoren in Innovationsprozessen.

Gray C.F. & Larson E.W. (2017): Project Management, 7th Edition., McGraw-Hill (Ed.), New York.