

# Metodologia de Planeamento de Projectos por Objectivos

**MPPO**

## 5 fases Passo a Passo

1. Levantamento de Problemas
2. Árvore de Problemas
3. Árvore de Objectivos
4. Quadro de Medidas
5. Matriz de Planeamento de Projecto

# Metodologia de Planeamento de Projectos por Objectivos

## 1. Levantamento de Problemas

### **Objectivo:**

Obter uma listagem de problemas relativamente a um campo de acção, departamento, equipa, empresa, secção, posto de trabalho, ...

### **Forma de Aplicação:**

#### **1º Passo**

Reúna os trabalhadores que estão em contacto com o campo de acção (todos ou amostras representativas)

Pedir para falarem/escreverem acerca de aspectos a melhorar e problemas que existem.

Fomente a confiança e a participação

Faça uma lista de problemas

# Metodologia de Planeamento de Projectos por Objectivos

## 1. Levantamento de Problemas

### 2º Passo

Selecione o que é problema e o que não é, pois um problema é **uma situação vivida no momento** da qual é perspectivada **uma melhoria possível**, para uma outra **situação desejada** (análise de discrepância) e obedece a determinados critérios, a saber:

- As situações problemáticas têm que ser **concretas**, têm que parecer reais, isto é, não podem estar relacionadas com juízos de valor ou suposições;
- As situações problemáticas têm que ser **sustentadas**, o ideal é que existam dados, estatísticas, taxas que confirmem a sua sustentabilidade;
- As situações problemáticas deverão ser **formuladas na negativa**;
- As situações problemáticas deverão ser formuladas de forma  **sintética**.

# Metodologia de Planeamento de Projectos por Objectivos

## 2. Árvore de Problemas

### **Objectivo:**

Relacionar os problemas que encontrou num esquema de causas e consequências

### **Forma de Aplicação:**

#### **1º Passo**

Distribua aleatoriamente os problemas que encontrou (ex. Post-it)

#### **2ª passo**

Procure o problema central (mais geral, causado por todos os outros e geralmente já identificado como problema central pela gestão de topo)

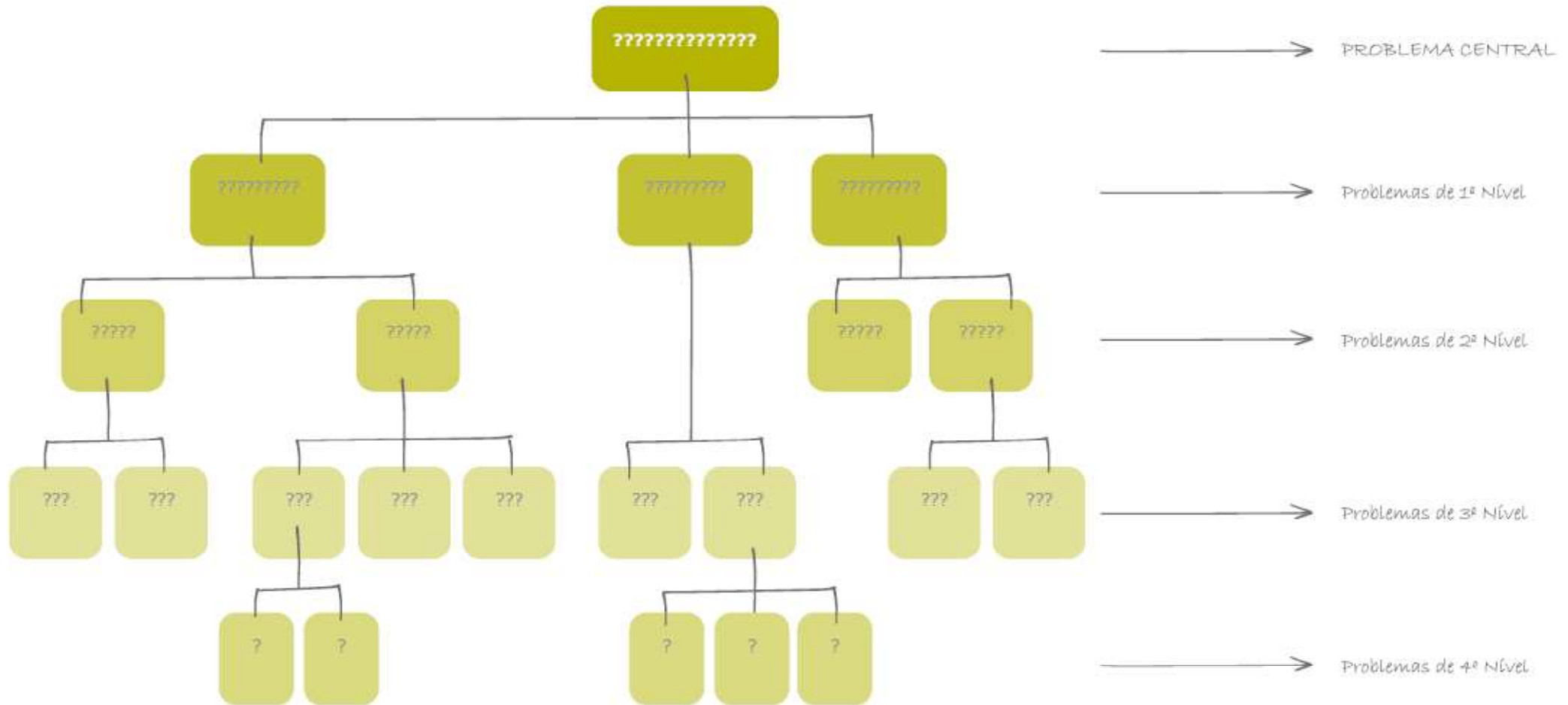
Coloque o problema central acima de todos os outros

Perante os outros problemas coloque a questão: “quais destes problemas contribuem para a existência do problema central?”

Dos problemas que contribuem para o problema central estabeleça relações de causalidade identificando os que contribuem directamente para o central (1º nível), os que contribuem directamente para os de 1º nível (2º nível) e assim sucessivamente até obter uma árvore

# Metodologia de Planeamento de Projectos por Objectivos

## 2. Árvore de Problemas



Processo moroso e que pode necessitar de “apoio”  
Máximo 3 ou 4 causas para cada problema  
1 causa só pode contribuir para um problema

# Metodologia de Planeamento de Projectos por Objectivos

## 3. Árvore de Objectivos

### **Objectivo:**

Obter um esquema de relações de resolubilidade entre objectivos a atingir

### **Forma de Aplicação:**

#### **1º Passo**

Transforme o problema central em “Situação Desejável”

Os restantes problemas/causas devem ser transformados em objectivos VERIFICÁVEIS (principalmente para os níveis mais elevados), ou seja, de possível avaliação.

#### **2ª passo**

Obtenha uma árvore simétrica à árvore de problemas.

# Metodologia de Planeamento de Projectos por Objectivos

## 4. Quadro de Medidas

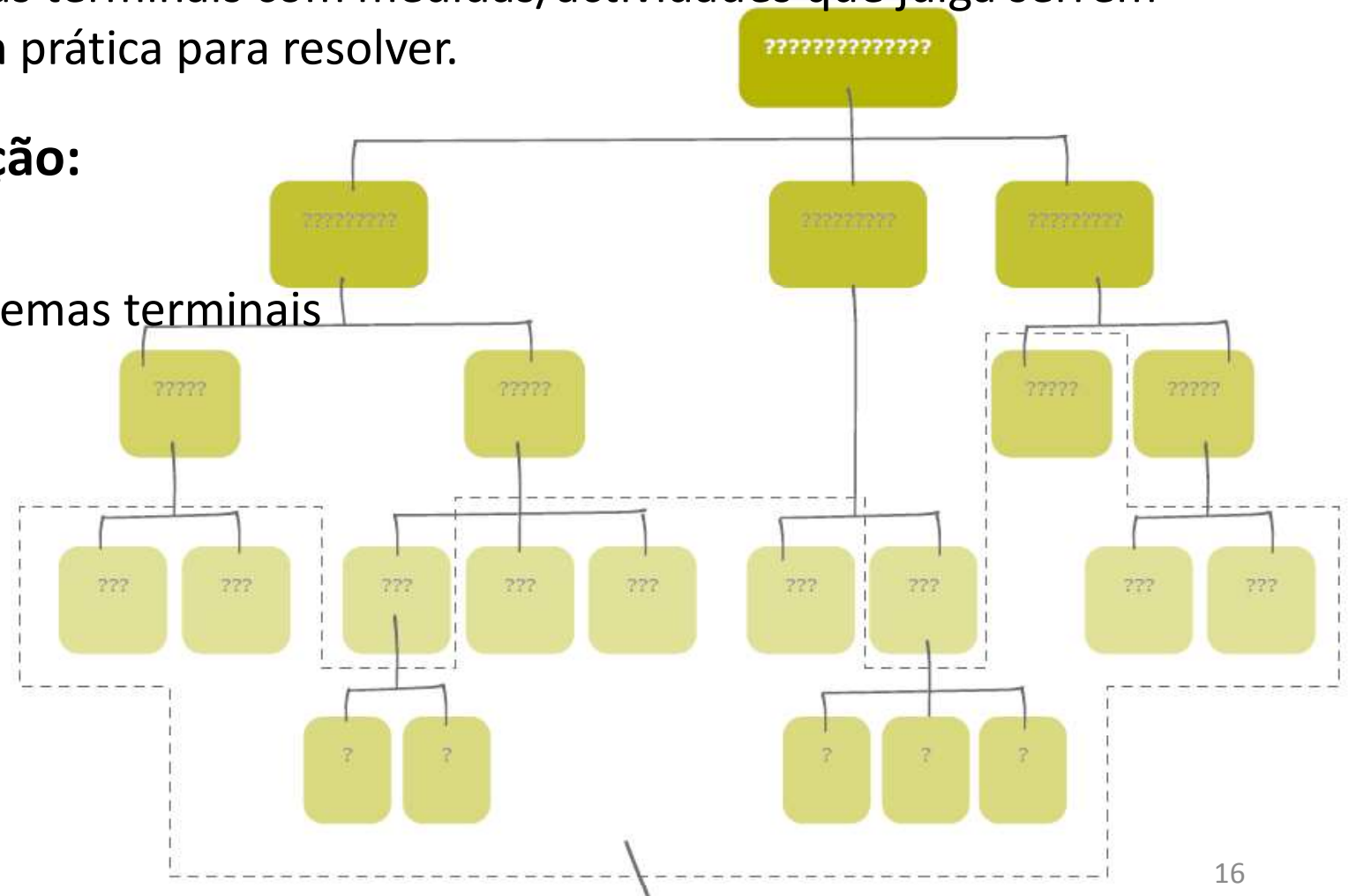
### Objectivo:

Cruzar os problemas terminais com medidas/actividades que julga serem necessárias pôr em prática para resolver.

### Forma de Aplicação:

#### 1º Passo

Identificar os problemas terminais



# Metodologia de Planeamento de Projectos por Objectivos

## 4. Quadro de Medidas

### 2º Passo

Realizar um quadro com as medidas e os problemas terminais

Medidas/ Problemas	P1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9
M1									
M2									
...									

### 3º Passo

Assinalar que problemas podem ser “resolvidos” com cada uma das medidas

Medidas/ Problemas	P1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9
M1	X								
M2			X		X			x	X
...	X	X	X	X					

# Metodologia de Planeamento de Projectos por Objectivos

## 4. Quadro de Medidas

### 3º Passo

Avaliar o grau em que cada uma das medidas contribui para a resolução de Problemas

(ex.

1. ligeira contribuição para a resolução do problema;
2. Contribuição razoável para a resolução do problema;
3. Grande contribuição para a resolução do problema)

Medidas/ Problemas	P1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9
M1	X3								
M2			X 1		X1			X1	X3
...	X1	X2	X2	X2					

# Metodologia de Planeamento de Projectos por Objectivos

## 5. Matriz de Planeamento de Projecto

### **Objectivo:**

Obter um quadro síntese de resultados e objectivos a atingir com o projecto.

### **Forma de Aplicação:**

#### **1º Passo**

Coloque as medidas/actividades expressas no quadro de medidas (podem ser subdivididas para ser mais fácil o cálculo de custos, calendarização e controlo)

#### **2ª Passo**

Faça o orçamento para cada uma das medidas.

#### **3ª Passo**

Indique os meios de verificação do orçamento

#### **4ª Passo**

Indique os pressupostos dos resultados, ou seja, o que não está no controlo do “consultor/gestor de formação”. (ex. pedidos de licenciamento, autorização de gerência, ... )

# Metodologia de Planeamento de Projectos por Objectivos

## 5. Matriz de Planeamento de Projecto

### Forma de Aplicação:

#### 5º Passo

Indique os resultados (imediatos) esperados com a implementação das medidas.  
São os resultados análogos aos problemas terminais.

#### 6º Passo

Indique os meios de verificação dos objectivos/resultados (Documentos, registos, verificação no local, avaliação, ...)

#### 7º Passo

Identifique os pressupostos dos objectivos, ou seja, os factores que podem colocar em risco o alcance dos objectivos e que estão fora do controlo do consultor/gestor.

#### 8º Passo

Indique o resultado esperado com a implementação das medidas.  
É o resultado análogo ao problema central.

# Metodologia de Planeamento de Projectos por Objectivos

## 5. Matriz de Planeamento de Projecto

### Forma de Aplicação:

#### 9º Passo

Quantifique e date de forma estimada a previsão do resultado que irá alcançar. Geralmente é necessário recorrer a especialistas para quantificar as melhorias.

#### 10º Passo

Indique a finalidade, a razão pela qual iniciou este processo ou pela qual foi contratualizado o serviço.

#### 11º Passo

Indique fontes ou meios de verificação de que o objectivo ou a finalidade é atingida.

#### 12º Passo

Indique os factores que podem inviabilizar o objectivo, colocando em risco a finalidade do projecto (factores que estejam fora do controlo do consultor/gestor).

EMPRESA:???????????????? Dinamizador do projecto:????????	Matriz de planeamento de projecto		Título do Projecto: Melhora da Produtividade Data: 3.1.20??																								
HIERARQUIA DE OBJECTIVOS	INDICADORES OBJECTIVAMENTE VERIFICAVEIS	MEIOS/FONTES DE VERIFICAÇÃO	PRESSUPOSTOS																								
<b>Objectivo:</b> Melhoria da Produtividade	Aumento de produtividade em 20% a partir de 15.12.20??	Registo do Departamento de Produção/Contabilidade	Manutenção do volume de encomendas																								
<b>Resultados:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Gamas uniformizadas (as obsoletas retiradas do armazém)</li> <li>Peças de reserva adquiridas e operacionais para Manutenção</li> <li>Sinalização de avarias montada</li> <li> <ol style="list-style-type: none"> <li>Avarias por defeito de peças de reserva diminuído em 75%</li> <li>Defeitos dos produtos diminuídos em 20%</li> </ol> </li> <li>Avarias por problemas de lubrificação dos equipamentos reduzidas em 80%</li> <li> <ol style="list-style-type: none"> <li>Paragens para transporte de material reduzidas em 80%</li> <li>Paragens para preparação de material reduzidas em 80%</li> <li>Paragens para retrabalhos reduzidas em 100%</li> </ol> </li> <li>Procedimentos técnicos elaborados</li> <li>Cartaz com defeitos a detectar afixados nos postos de trabalho</li> <li> <ol style="list-style-type: none"> <li>Curso de formação técnica realizado</li> <li>Sentimento de pertença à equipa de trabalho aumentado</li> </ol> </li> <li>Sistema de exaustão de poeiras adquiridos e funcional</li> <li>Melhoria da satisfação dos operacionais com o desenho do posto de trabalho</li> </ol>		<b>Meios/Fonte de Verificação:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Registo do Armazém</li> <li>Registo da Manutenção</li> <li>Verificação no Local</li> <li> <ol style="list-style-type: none"> <li>Estatísticas de não conformidades (Dep. Qualidade)</li> <li>Estatísticas de não conformidades da matéria-prima (Dep. Qualidade)</li> </ol> </li> <li>Estatísticas da Manutenção</li> <li> <ol style="list-style-type: none"> <li>Confirmação com operadores da secção/registos da produção</li> <li>Confirmação com operadores da secção/registos da produção</li> <li>Confirmação com operadores da secção/registos da produção</li> </ol> </li> <li>Registos da Qualidade</li> <li>Verificação no Local</li> <li> <ol style="list-style-type: none"> <li>Registos do Dep. Pessoal</li> <li>Registos do Dep. Pessoal-Inquerito anual Clima Social</li> </ol> </li> <li>Factura de aquisição/verificação no local</li> <li>Registos do Dep. Pessoal-Inquerito anual Clima social</li> </ol>	<b>Pressupostos:</b> <i>(Neste exemplo não há pressupostos do objectivo)</i>																								
<b>Medidas/Actividades:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Uniformização das gamas</li> <li>Compra de stock de peças de reserva</li> <li>Sinalização de avarias</li> <li>Elaborar lista de defeitos p/ fornecedores</li> <li>Implementação de manutenção de 1º nível</li> <li>Admissão de novo operador</li> <li>Elaboração de Procedimentos Técnicos operativos</li> <li>Afixar (local de trabalho) defeitos a detectar</li> <li>Formação técnica</li> <li>Aquisição sistema de exaustão de poeiras</li> <li>Alterção condições de troca de bobines</li> </ol>	<b>Custo das Actividades (orçamento):</b> <table border="0"> <tr><td>1. (mão de obra interna)</td><td>50€</td></tr> <tr><td>2. Aquisição</td><td>550€</td></tr> <tr><td>3. (material eléctrico)</td><td>250€</td></tr> <tr><td>4. (mão de obra interna)</td><td>25€</td></tr> <tr><td>5. (mão de obra interna)</td><td>25€</td></tr> <tr><td>6. (ano)</td><td>5.530€</td></tr> <tr><td>7. (mão de obra interna)</td><td>200€</td></tr> <tr><td>8. (mão de obra interna/mat)</td><td>150€</td></tr> <tr><td>9 Contratação externa</td><td>1500€</td></tr> <tr><td>10. Equipamento</td><td>16.500€</td></tr> <tr><td>11. (mão de obra interna/mat)</td><td>200€</td></tr> <tr><td><b>TOTAL:</b></td><td><b>23.980€</b></td></tr> </table>	1. (mão de obra interna)	50€	2. Aquisição	550€	3. (material eléctrico)	250€	4. (mão de obra interna)	25€	5. (mão de obra interna)	25€	6. (ano)	5.530€	7. (mão de obra interna)	200€	8. (mão de obra interna/mat)	150€	9 Contratação externa	1500€	10. Equipamento	16.500€	11. (mão de obra interna/mat)	200€	<b>TOTAL:</b>	<b>23.980€</b>		<b>Pressupostos:</b> <i>(Neste exemplo não há pressupostos do objectivo)</i>
1. (mão de obra interna)	50€																										
2. Aquisição	550€																										
3. (material eléctrico)	250€																										
4. (mão de obra interna)	25€																										
5. (mão de obra interna)	25€																										
6. (ano)	5.530€																										
7. (mão de obra interna)	200€																										
8. (mão de obra interna/mat)	150€																										
9 Contratação externa	1500€																										
10. Equipamento	16.500€																										
11. (mão de obra interna/mat)	200€																										
<b>TOTAL:</b>	<b>23.980€</b>																										

# Metodologia de Planeamento de Projectos por Objectivos

## Instrumentos Complementares

### Cronograma de Implementação

Actividades	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
Consultoria formativa em comunicação interna Departamento de qualidade – 3h	II			
Formação em Reuniões Todos os departamentos 3hx6Dep	II	IIIIIIII		
Formação e apoio em Integração de Novos Colaboradores			IIIIIIIIII	
Consultoria formativa em Manual de acolhimento			IIIIII	II

# Metodologia de Planeamento de Projectos por Objectivos

## Estudo de Caso



A s s o c i a ç ã o d e  
D e s e n v o l v i m e n t o  
I n t e g r a d o d a  
B e i r a S e r r a

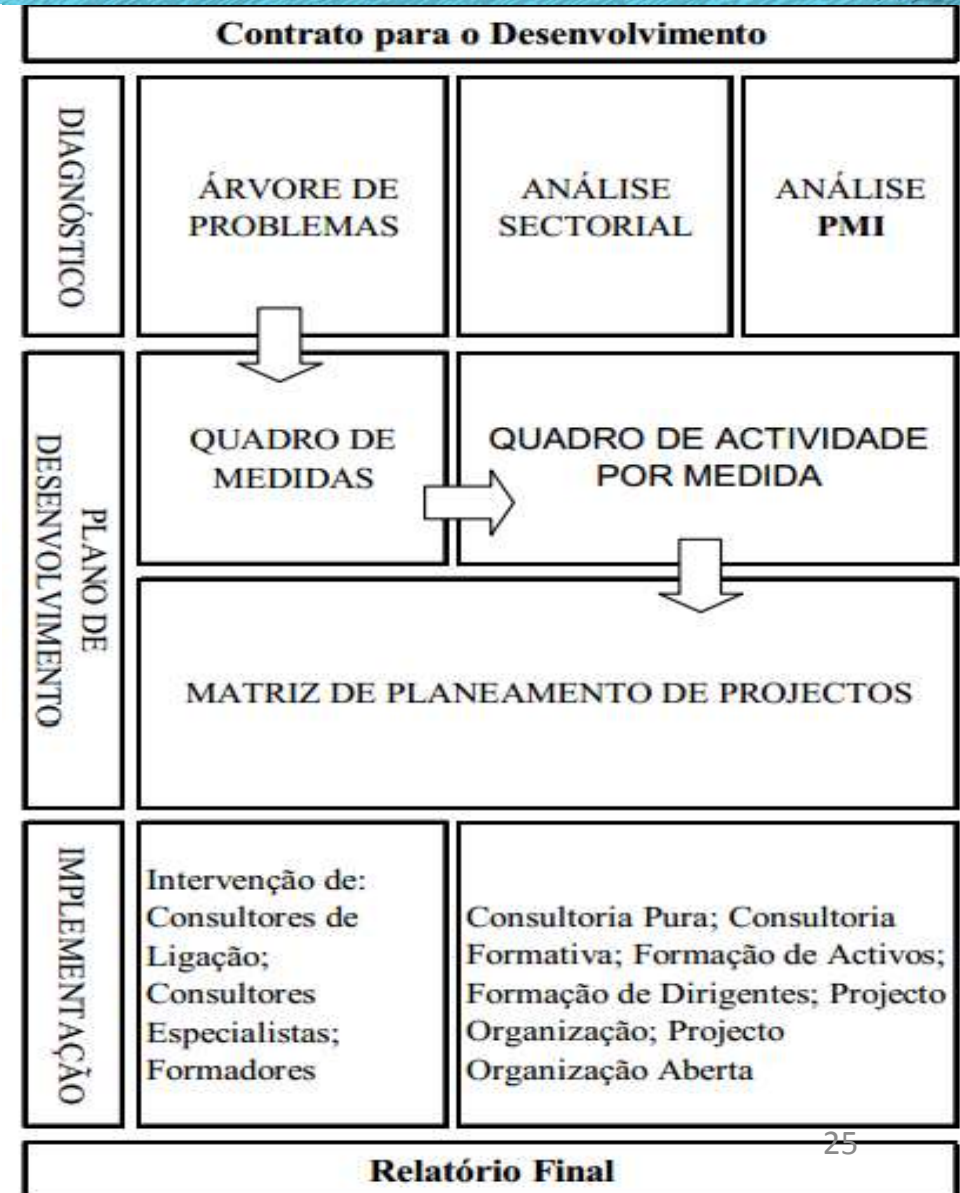
	ADIBER
Ano início da actividade	1994
Recursos humanos	9 funcionários
Áreas de actividade	Formação; Apoio técnico a produtores; promoção da região e valorização das potencialidades.
Objectivos	Qualificação dos recursos humanos através de acções de formação. Valorização dos recursos endógenos.
Alguns projectos/actividades em curso	Formação no âmbito dos programas oficinas; apoio técnico a produtores; elaboração de processo para IGP; Integração de jovens desempregados; promoção de eco-brigadas; promoção turística; restauro de património: ludoteca itinerante.

# Metodologia de Planeamento de Projectos por Objectivos

## Estudo de Caso

### Fases do DNF

- Metodologia MISTA
  - MPPO
  - **Análise Sectorial** para um enquadramento da Organização relativamente a factores característicos da sua envolvente (clientes/utentes, fornecedores, mercado, questões legais, ambientais, etc.) e levantamento dos problemas comuns no 3º sector
  - **Análise PMI** é feita através da categorização dos factores organizacionais: Aspectos Positivos; aspectos Menos positivos; aspectos Interessantes / Desafios.



# Metodologia de Planeamento de Projectos por Objectivos

## Estudo de Caso

### 1- Diagnóstico

#### Levantamento de Problemas

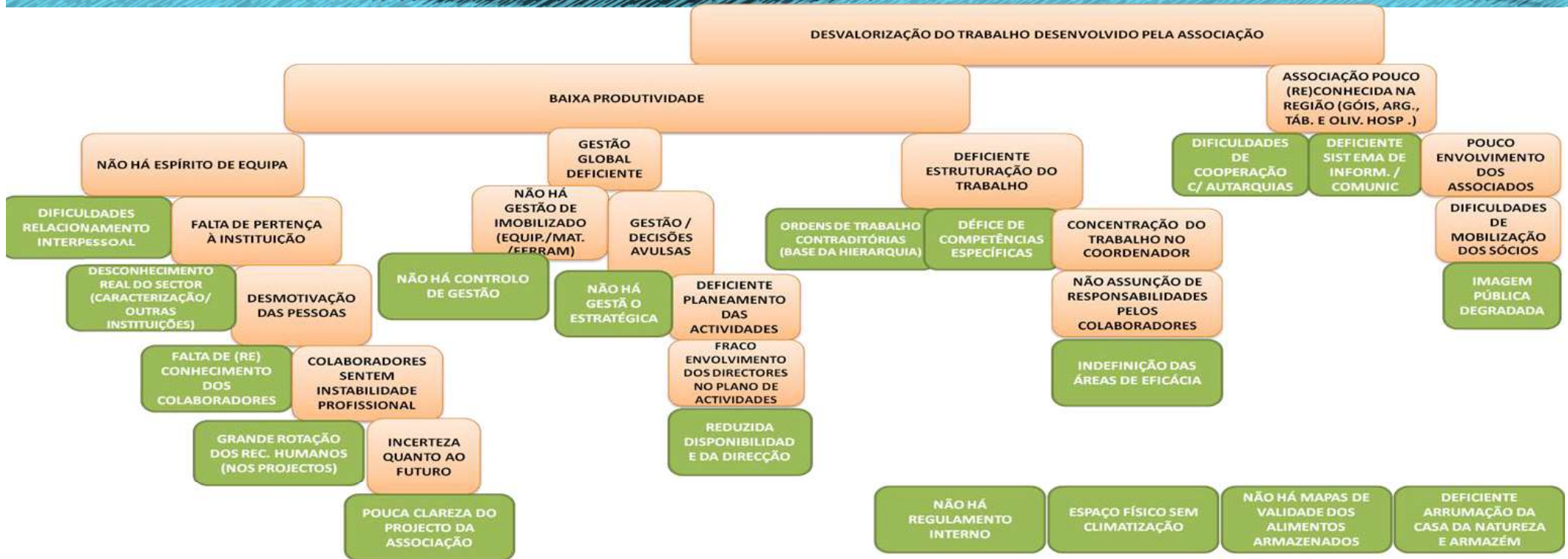
- Entrevista/reunião com direção da ADIBER
- Auscultação dos membros da organização, através de entrevistas individuais em que se procurou que estes identificassem os problemas da organização.
- A fase de diagnóstico é essencial, não só para a identificação dos problemas, mas também pela dinâmica de mudança que pode gerar ao nível da organização.
- Muitos dos colaboradores nunca foram ouvidos, seja para a identificação de problemas, seja para a sua resolução e viram neste processo uma oportunidade única de serem ouvidos.

# Metodologia de Planeamento de Projectos por Objectivos

BAIXA PRODUTIVIDADE	ASSOCIAÇÃO POUCA (RE)CONHECIDA NA REGIÃO (GÓIS, ARG., TÁB. E OLIV. HOSP .)	NÃO HÁ ESPÍRITO DE EQUIPA	GESTÃO GLOBAL DEFICIENTE	DEFICIENTE ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO
FALTA DE PERTENÇA À INSTITUIÇÃO	DIFICULDADES RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	POUCA ENVOLVIMENTO DOS ASSOCIADOS	DEFICIENTE SIST EMA DE INFORM. / COMUNIC	DIFICULDADES DE COOPERAÇÃO C/ AUTARQUIAS
NÃO HÁ GESTÃO DE IMOBILIZADO (EQUIP./MAT. /FERRAM)	GESTÃO / DECISÕES AVULSAS	ORDENS DE TRABALHO CONTRADITÓRIAS (BASE DA HIERARQUIA)	DÉFICE DE COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS	CONCENTRAÇÃO DO TRABALHO NO COORDENADOR
DIFICULDADES DE MOBILIZAÇÃO DOS SÓCIOS	IMAGEM PÚBLICA DEGRADADA	NÃO ASSUNÇÃO DE RESPONSABILIDADES PELOS COLABORADORES	DEFICIENTE PLANEAMENTO DAS ACTIVIDADES	NÃO HÁ GESTÃO ESTRATÉGICA
COLABORADORES SENTEM INSTABILIDADE PROFISSIONAL	FALTA DE (RE)CONHECIMENTO DOS COLABORADORES	DESCONHECIMENTO REAL DO SECTOR (CARACTERIZAÇÃO/ OUTRAS INSTITUIÇÕES)	DESMOTIVAÇÃO DAS PESSOAS	NÃO HÁ CONTROLO DE GESTÃO
FRACO ENVOLVIMENTO DOS DIRECTORES NO PLANO DE ACTIVIDADES	INDEFINIÇÃO DAS ÁREAS DE EFICÁCIA	GRANDE ROTAÇÃO DOS REC. HUMANOS (NOS PROJECTOS)	INCERTEZA QUANTO AO FUTURO	REDUZIDA DISPONIBILIDADE DA DIRECÇÃO
POUCA CLAREZA DO PROJECTO DA ASSOCIAÇÃO	NÃO HÁ REGULAMENTO INTERNO	ESPAÇO FÍSICO SEM CLIMATIZAÇÃO	NÃO HÁ MAPAS DE VALIDADE DOS ALIMENTOS ARMAZENADOS	DEFICIENTE ARRUMAÇÃO DA CASA DA NATUREZA E ARMAZÉM

# Metodologia de Planeamento de Projectos por Objectivos

## Estudo de Caso



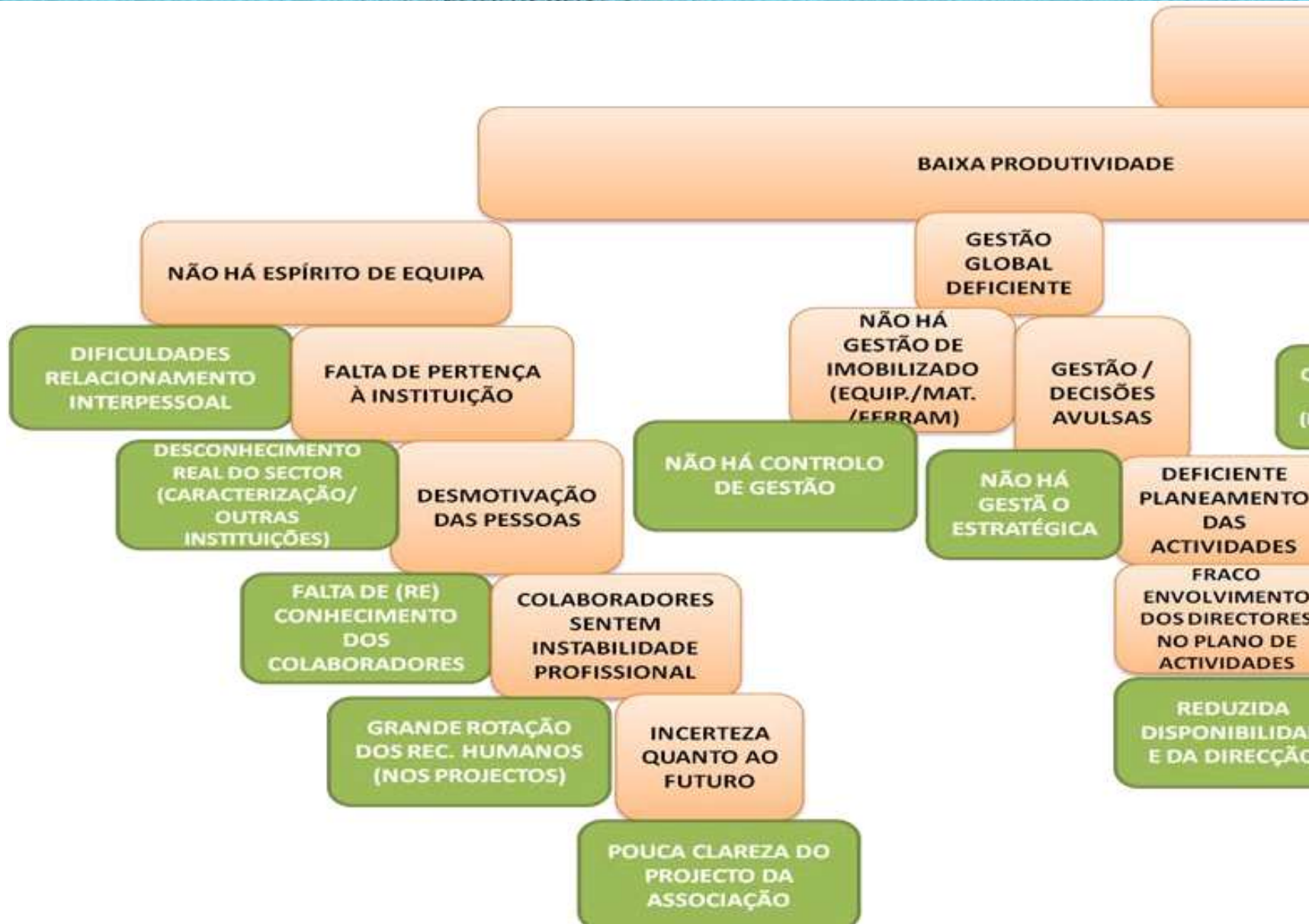
Estabelecimento das relações de causalidade entre os problemas e construção da Árvore de problemas

Na construção da árvore de problemas procura-se estabelecer relações de causalidade entre problemas, de forma a que aqueles que estão na parte superior resultem directamente dos que estão imediatamente abaixo.

Resolvendo os problemas abaixo poderemos esperar um efeito na resolução dos que estão imediatamente acima.

# Metodologia de Planeamento de Projectos por Objectivos

## Estudo de Caso



# Metodologia de Planeamento de Projectos por Objectivos

## Estudo de Caso



# Metodologia de Planeamento de Projectos por Objectivos

## Estudo de Caso

Ainda que muitos dos problemas inventariados nas organizações sejam transversais, isto é, inter-relacionados entre si, para facilitar a análise agregámo-los em sete categorias:

- **Liderança.** Os membros da direcção “sofrem” falta de autoridade/reconhecimento dos técnicos com responsabilidade de execução e coordenação; dificuldade em se tomar decisões atempadas.
- **Gestão de recursos humanos.** Conflitos interpessoais, rotação de recursos humanos, ausência de indicadores de desempenho, dualidades de critérios, baixas remunerações; défice de competências;
- **Gestão financeira.** Resultam do défice de competências do pessoal nesta área, designadamente conciliação bancária, controle de caixa, dificuldades em implementar contabilidade analítica, falta de gestão operacional;

# Metodologia de Planeamento de Projectos por Objectivos

## Estudo de Caso

- **Financiamento das organizações.** A elevada dependência dos dinheiros públicos; a baixa prestação de serviços para o exterior, falta de autonomia financeira e estratégica;
- **Ausência de plano estratégico.** Não muito bem definidos objectivos e estratégias para os alcançar, faltam atitudes pró-activas; a falta de liderança e de autonomia financeira não ajudam à definição de planos estratégicos;
- **Comunicação interna e externa.** A comunicação interna com muitas lacunas. Falta material publicitário e de divulgação das actividades no exterior. Deste problema derivam outros, como imagem mal definida, baixa notoriedade;
- **Equipamentos e instalações.** Deficiências resultantes da exiguidade de espaço, ou falta de condições, mas cuja resolução depende de medidas que ultrapassam o âmbito de actuação.

# Metodologia de Planeamento de Projectos por Objectivos

## Estudo de Caso

No final da intervenção, procurou-se saber junto da direcção se a árvore de problemas definida inicialmente, retratava bem, ou não, os problemas da organização.

Além disso, houve também a preocupação de procurar identificar novos problemas que entretanto possam ter emergido e para os quais poderão ser necessárias novas medidas.

Houve um reconhecimento, pela direcção, dos problemas inventariados.

A direcção do ADIBER acrescenta dois que considera em falta:

- Fraqueza do vínculo laboral ao posto de trabalho e a
- Falta de critérios para a remuneração dos trabalhadores.

Para além disto, fez um comentário crítico de natureza metodológica: ao se apresentar apenas problemas e dificuldades não se melhora a auto-estima das pessoas da organização.

# Metodologia de Planeamento de Projectos por Objectivos

## Estudo de Caso

### 2. Plano de Desenvolvimento

O Plano de Desenvolvimento compreendeu a elaboração do Quadro de Medidas, graduadas em curto, médio e longo prazo e orientadas para a resolução dos problemas terminais.

#### Medidas Propostas

CF. Elaborar plano de marketing e comunicação

CF. Gestão estratégica

CF. Sistema de avaliação e desempenho

CF. Elaborar manual de procedimentos

**Formação em gestão de equipas**

**Formação em desenvolvimento local**

**Formação em gestão de projectos**

CF. Levantamento de necessidades climatização

Elaborar mapas de validade dos produtos

Medidas	Nº de Medidas
Consultoria Formativa	6
Formação	3
<b>Total</b>	<b>9</b>

# Metodologia de Planeamento de Projectos por Objectivos

## Estudo de Caso

### 3- Implementação

#### A Consultoria Formativa (CF)

orienta-se para o apoio à resolução de problemas e para a dinamização da Organização, nomeadamente de actividades de envolvimento e participação dos dirigentes e colaboradores, numa perspectiva de desenvolvimento organizacional contínuo.

A **Formação Profissional** tem como objectivo colmatar os défices diagnosticados, em concordância com as partes.

Medidas	Nº de horas
Consultoria Formativa	129
Formação	24
<b>Total</b>	<b>153</b>

# Metodologia de Planeamento de Projectos por Objectivos

## Estudo de Caso

### 4- Principais Resultados

#### Medidas previstas e não aplicadas

- Formação em gestão de equipas
- Gestão estratégica
- Plano de comunicação (Mkt)
- Climatização do edifício

#### Medidas realizadas com provável implementação a curto prazo:

- Manual de procedimentos
  - Avaliação de desempenho
- (Realizadas mas não implementadas)

#### Medidas com resultados mais importantes para a organização

- Formação sobre gestão de projectos
- Formação em desenvolvimento local
- Elaborar mapas de validade dos produtos
  
- Reflexão conjunta sobre a organização
- Maior abertura e envolvimento das pessoas