



**ISEL**

**INSTITUTO SUPERIOR DE ENGENHARIA DE LISBOA**

**Área Departamental de Engenharia Civil**



## **Acompanhamento dos Trabalhos de Construção de um Hotel SANAHotels Amoreiras**

**Carla Cristiana Alves Valente**

Relatório de Estágio para obtenção do grau de Mestre em Engenharia Civil na Área de  
Especialização de Edificações

**Orientadores:**

Mestre, Luís Manuel de Almeida Amaral, Eq. Prof. Adjunto do ISEL  
Licenciada, Alexandra Valente, SANAHotels

**Júri:**

Presidente: Mestre, Manuel Brazão de Castro Farinha, Prof. Adjunto do ISEL  
Vogais: Licenciado, Júlio Walter Fernandes, Eq. Prof. Adjunto do ISEL  
Mestre, Luís Manuel de Almeida Amaral, Eq. Prof. Adjunto do ISEL  
Licenciada, Alexandra Valente, SANAHotels

**Março 2012**





**ISEL**

**INSTITUTO SUPERIOR DE ENGENHARIA DE LISBOA**

**Área Departamental de Engenharia Civil**

## **RESUMO**

Este trabalho final de mestrado baseou-se no acompanhamento da construção do hotel SANA Amoreiras, situado na Avenida Duarte Pacheco nº 12.

O empreiteiro geral foi a empresa FDO Construções. Existindo também uma equipa de fiscalização, LMSA, contratada pelo Dono de Obra de forma a efectuar todo o controlo de qualidade.

O TFM baseou-se no estágio efectuado para o Dono de obra do hotel onde fui devidamente acompanhada por uma engenheira, orientadora de estágio, que acompanhou de perto o desempenho da minha actividade. Esta função teve como objectivos a gestão de projecto de hotel, interligação entre projectistas e empreiteiro geral, bem prestar o devido acompanhamento de todos trabalhos a realizar.

Acompanhei a realização de dois quartos modelo onde o objectivo do Dono de Obra foi testar as diversas soluções ao nível de revestimentos, sanitários, iluminação, mobiliário, decoração e outras soluções de arquitectura, soluções estas a implementar no hotel.

Acompanhei também a realização de reuniões de compatibilização e coordenação de todos os projectos de especialidades com o projecto de arquitectura, nomeadamente Avac, Instalações eléctricas, Comunicações, Segurança, Águas, Esgotos, Gás, Incêndio, Cozinhas de forma a ser possível efectuar consultas aos empreiteiros e adjudicar todas estas empreitadas.

Foi efectuada uma abordagem à descrição do hotel, suas características, indicação das razões que levaram à sua construção e descrição das várias empreitadas de construção realizadas até então, tal como, demolição, escavação, estrutura, acabamentos e especialidades.

Palavras-chave: Gestão de Projecto; Coordenação; Compatibilização; Dono Obra; Acompanhamento de obra; *Interfaces Técnicas*; Projecto de Hotéis; negociação;



**ISEL**

**INSTITUTO SUPERIOR DE ENGENHARIA DE LISBOA**

**Área Departamental de Engenharia Civil**

## **ABSTRACT**

This internship report was based on the construction management of the SANA Amoreiras Hotel, located in Avenida Duarte Pacheco, 12.

The general contractor is the company FDO Construções, and the construction supervising is carried out by the company LMSA, contracted by the Owner to assure the quality control.

The report was based on the internship within the Owner organization, where I was supervised by an Engineer, who was responsible for the internship and who followed closely the performance of my activity. My role was to manage the design of the hotel, exchange information between different designers and the general contractor, as well as to supervise of all the works to be carried out.

In detail, I followed the execution of two model rooms, with the goal of testing several solutions of finishing, toilets, lighting, furniture, decoration and other solutions of architecture, in order to choose those to be implemented in the hotel.

I also followed the meetings aimed to manage the technical interfaces and coordination of all the engineering specialities (electric installations, communications, safety, water, sewage, gas, fire control) and the architecture designs, having as the final goal the procurement of these works.

In this report, the hotel is described, as well as its characteristics, and the reasons behind its construction. The works contracts completed until now are also referred to, such as demolitions, excavations, structures, finishing and specialities.

Key-words: Design management; Coordination; Compatibility; Technical interfaces; Owner; Works supervision; Hotel design; negotiation;



**ISEL**

**INSTITUTO SUPERIOR DE ENGENHARIA DE LISBOA**

**Área Departamental de Engenharia Civil**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à Administração da SANAHotels, na pessoa do Sr. Nazir Din por me ter dado a oportunidade de realizar este estágio que muito contribuiu para o alargamento dos meus conhecimentos nesta área e que certamente será uma mais-valia para a minha carreira profissional.

Agradeço ao meu orientador, Professor Engenheiro Luís Fernando de Almeida Amaral (ISEL) que, com o seu apoio, rigor e exigência na orientação deste relatório de estágio, me ajudou a contornar as dificuldades surgidas, permitindo assim aumentar significativamente o meu conhecimento.

Agradeço à minha orientadora de estágio, Engenheira Alexandra Valente, Gestora de Projecto do Hotel SANA Amoreiras, pela sua orientação e disponibilidade em todos os momentos do estágio. Os conhecimentos transmitidos e os meios colocados ao dispor foram essenciais para o cumprimento deste objectivo.



**ISEL**

**INSTITUTO SUPERIOR DE ENGENHARIA DE LISBOA**

**Área Departamental de Engenharia Civil**

## **ÍNDICE**

1. INTRODUÇÃO .....	1
2. DESCRIÇÃO DO HOTEL.....	3
2.1. O QUE LEVOU A CONSTRUIR ESTE HOTEL E FASES DE CONSTRUÇÃO .....	3
2.2. COMO É CONSTITUÍDO / CARACTERÍSTICAS .....	7
2.3. SERVIÇOS .....	10
2.4. SPA.....	10
3. TAREFAS ACOMPANHADAS E REALIZADAS NESTE ESTÁGIO / ESTRATÉGIAS DE CONTRATAÇÃO DO GRUPO. 11	
3.1. QUARTOS MODELO .....	15
3.2. EMPREITADA DE ESPECIALIDADES .....	22
3.2.1. Processo de Consulta de Especialidades.....	22
3.2.2. Análise das Propostas e Decisão .....	23
3.3. EMPREITADA DE COZINHAS .....	25
3.4. CONTROLO DE CUSTOS .....	26
4. A GESTÃO DE PROJECTOS NA SANAHOTELS .....	27
4.1. DEFINIÇÃO DE PROJECTO E GESTÃO DE PROJECTOS .....	27
4.1.1. Projecto: .....	27
4.1.2. Gestão de Projectos: .....	27
4.2. FASES DE UM PROJECTO .....	28
4.2.1. Fase de concepção: .....	28
4.2.2. Fase de planeamento:.....	28



**ISEL**

4.2.3. Fase de execução:.....	29
4.2.4. Conclusão: .....	29
4.3. PROJECTOS E OPERAÇÕES .....	30
4.4. ORGANIZAÇÕES E GESTÃO DE PROJECTOS .....	31
4.5. COMPONENTES NA GESTÃO DE PROJECTOS.....	33
4.5.1. Estruturas Organizacionais na Gestão de Projectos.....	33
4.5.2. A Equipa de Projecto e responsabilidades de cada membro .....	35
5. GESTÃO POR ACTIVIDADES.....	39
5.1. PROCESSOS E ACTIVIDADES.....	39
5.2. ORGANIZAÇÕES E GESTÃO POR ACTIVIDADES .....	40
5.3. PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS NA GESTÃO POR ACTIVIDADES.....	41
5.3.1. Carteira de Projectos .....	42
5.3.2. Processos e Metodologias .....	43
5.4. IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR ACTIVIDADES.....	45
5.4.1. Factores Chave de Sucesso.....	45
6. PROCESSOS E ÁREAS DE CONHECIMENTO .....	46
6.1. AS ÁREAS DE CONHECIMENTO NA GESTÃO DE PROJECTOS .....	47
6.1.1. Gestão da Integração.....	47
6.1.2. Gestão do Âmbito.....	48
6.1.3. Gestão do Tempo .....	48
6.1.4. Gestão de Custos .....	49
6.1.5. Gestão da Qualidade .....	49
6.1.6. Gestão de Recursos Humanos .....	49
6.1.7. Gestão da Comunicação .....	50
6.1.8. Gestão do Risco .....	50



**ISEL**

6.1.9. Gestão de Serviços .....	51
7. ESTRATÉGIAS DE CONTRATAÇÃO .....	53
7.1. PREPARAÇÃO E LANÇAMENTO DE CONSULTAS .....	53
7.1.1. Elaboração de Critérios de Selecção .....	53
7.1.2. <i>Procurement</i> e Solicitação de Propostas .....	53
7.1.3. Discussão Técnica e Selecção do Fornecedor .....	55
7.1.4. Adjudicação .....	55
7.2. CATEGORIAS DE CONTRATOS .....	55
7.2.1. Contratos quanto à Coordenação .....	55
7.2.2. Categorias de Contratos quanto ao Preço .....	56
7.3. CLÁUSULAS CONTRATUAIS .....	57
8. NEGOCIAÇÃO E QUALIDADES DO NEGOCIADOR .....	58
8.1. PARÂMETROS DE NEGOCIAÇÃO .....	58
8.2. ETAPAS DE NEGOCIAÇÃO .....	58
8.2.1. Preparação da negociação .....	58
8.2.2. Processos de negociação .....	59
8.3. TÁCTICAS DE NEGOCIAÇÃO .....	60
8.3.1. Princípios Tácticos Gerais da Negociação seguidos nas reuniões que presenciei: .....	61
8.4. QUALIDADES DE UM NEGOCIADOR .....	61
9. CONCLUSÃO .....	63
10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	65





**ISEL**

**INSTITUTO SUPERIOR DE ENGENHARIA DE LISBOA**

**Área Departamental de Engenharia Civil**

## **1. INTRODUÇÃO**

O tema do presente trabalho partiu do princípio de que a prosperidade das organizações depende das mais-valias introduzidas no negócio, e de que as mais-valias são introduzidas pela implementação sistemática de novos projectos, de vários tipos e cruzando toda a organização. Quanto melhor forem geridos esses projectos, melhor e mais próspero será o negócio. A tradicional gestão de projectos permite trazer mais-valias para os projectos, permitindo controlar os custos e a duração do projecto bem como a qualidade do objecto do projecto, embora isso nem sempre seja directamente assimilado pela organização.

O objectivo deste trabalho foi descrever a actividade realizada neste estágio e descrever as metodologias e ferramentas utilizadas. Trata-se assim, de uma gestão organizacional, e não apenas de gestão de projectos, baseada no princípio de que os objectivos de uma organização só são conseguidos se todas as suas actividades (funcionais, operativas e produtivas) conseguirem obter cada vez mais e melhores resultados utilizando, para o efeito, a gestão de projectos.

O presente trabalho encontra-se dividido por várias partes onde além da exposição prática do trabalho realizado neste estágio, existe sempre a correlação com o enquadramento teórico.

O ponto 2 é baseado numa descrição detalhada sobre o hotel, suas características, áreas e suas funcionalidades e ofertas aos clientes.

No ponto 3 é apresentado um resumo das tarefas realizadas e acompanhadas neste estágio.



**ISEL**

## **INSTITUTO SUPERIOR DE ENGENHARIA DE LISBOA**

### **Área Departamental de Engenharia Civil**

No ponto 4, para além de uma descrição muito genérica sobre o que é a gestão de projectos, é feito um breve resumo da história e da evolução da gestão de projectos para aquilo que é hoje entendido como a moderna gestão de projectos.

De seguida, é feita uma distinção entre projectos e operações, e, para finalizar, é feita a descrição de duas das três componentes mais importantes na gestão de projectos:

- As estruturas organizacionais;
- As pessoas/equipas de projecto;
- Os processos e áreas de conhecimento

No ponto 5 é realizada uma breve introdução ao que são processos e actividades, e as suas relações com os projectos. Em seguida, apresenta-se um levantamento das várias formas de gestão de projectos a nível organizacional e descreve-se o conceito da gestão por actividades comparativamente com a gestão de projectos. Finalmente são descritos os princípios fundamentais da gestão por actividades e sua implementação.

No ponto 6 descrevem-se os processos básicos e as áreas de conhecimento associadas à gestão de projectos. É também efectuada uma descrição aprofundada de cada área de conhecimento, identificando os seus *inputs/outputs* e quais as ferramentas, os métodos e as técnicas passíveis de facilitar a implementação dos procedimentos associados.

No ponto 7 descreve-se as estratégias de contratação.

No ponto 8 é feito um breve resumo de como é feita a negociação e quais as qualidades que deve ter o negociador.



**ISEL**

**INSTITUTO SUPERIOR DE ENGENHARIA DE LISBOA**

**Área Departamental de Engenharia Civil**

## **2. DESCRIÇÃO DO HOTEL**

### **2.1. O QUE LEVOU A CONSTRUIR ESTE HOTEL E FASES DE CONSTRUÇÃO**

Dado a falta de número de camas em Lisboa para poder dar resposta à procura existente, e dada a experiencia resultante da exploração existente de Hotéis do grupo, foi identificada pela SANAHotels uma oportunidade de investimento, uma nova unidade hoteleira SANA Amoreiras.

Pelo acima exposto aliado à excelente localização deste empreendimento foi tomada a decisão de levar este projecto para frente em Maio de 2008. Desde logo, foi contratado o projecto aos projectistas NLA Arquitectos, sendo que no último trimestre de 2008 o projecto deu entrada na Câmara Municipal de Lisboa para licenciamento.

Esta obra teve diversas fases, nomeadamente:

- Demolição e Movimento de Terras: efectuada pela empresa Zircom no valor de 375.000,00 €. Esta empreitada teve início em Fevereiro de 2009 ficando concluída em Abril do mesmo ano. O edifício existente pertenceu à FIAT e mais recentemente à NOVA BASE.



**ISEL**



Foto 1 – Edifício Nova Base antes da demolição

- Escavação, Contenção e Estrutura: efectuada pela empresa FDO Construções no valor de 6.000.000,00 €. Esta empreitada teve início em 16 de Abril de 2009 e deveria ter ficado concluída a 16 de Junho de 2010, pelo que teve um atraso de cerca de 8 meses. Aconteceram algumas situações que também contribuíram para este atraso, nomeadamente:
  - Aquando a escavação constatou-se que as fundações do edifício contíguo se encontravam dentro deste lote.
  - Dada a proximidade com o Túnel do Marquês, esta obra foi diversas vezes parada devido a registos de vibrações dentro do Túnel



**ISEL**



Foto 2 e 3 – Início da Fase de Escavação, contenção e estrutura



Foto 4 e 5 – Fase de Escavação, contenção e estrutura

- Acabamentos, Especialidades e Arranjos Exteriores: esta empreitada foi realizada pelo empreiteiro FDO Construções (Acabamentos e Arranjos Exteriores), sendo que as Especialidades estão subcontratadas à empresa Planotécnica, pelo valor de 20.725.140,20 €. Iniciou primeiro a Empreitada de Acabamentos e Arranjos Exteriores em 11 de Fevereiro de 2011 e a Empreitada de Especialidades a 1 de Junho de 2011, sendo que o prazo para conclusão da obra é 11 de Abril de 2012.



**ISEL**



Foto 6 – Alçado Norte



Foto 7 – Impermeabilizações Cobertura



Foto 8 – Betonilhas nos quartos



Foto 9 – Paredes em Blocos e Pladur



**ISEL**



Foto 10 – Especialidades em Tectos de Quartos



Foto 11 – Especialidades em Corredores de Quartos

## **2.2. COMO É CONSTITUÍDO / CARACTERÍSTICAS**

Este é um hotel cinco estrelas, situa-se junto à área comercial das Amoreiras, mais propriamente na Avenida Engenheiro Duarte Pacheco nº 15.

Tem acesso privilegiado à baixa pombalina e bairros típicos de Lisboa.

O hotel é constituído por dois blocos de alturas diferentes, o bloco a Oeste apresenta 11 pisos (incluindo cobertura) e o bloco a Este apresenta 9 pisos (incluindo piscina exterior).



**ISEL**

## **INSTITUTO SUPERIOR DE ENGENHARIA DE LISBOA**

### **Área Departamental de Engenharia Civil**

É constituído por 311 quartos distribuídos da seguinte forma:

- 114 *Twins* (2 camas individuais)
- 177 Duplos (1 cama de casal)
- 20 Suites:
  - 1 Suite Presidencial
  - 2 Suites Diplomáticas
  - 12 Suites *Standard*
  - 5 Suites Junior
- 1 Piso de Fumadores
- 47 Quartos comunicantes
- 1 Quarta com comodidades para pessoas mobilidade condicionada
- Camas Casal – 2,00x2,00 e Camas Individuais - 1,10x2,00

Junta-se no Anexo 1 o mapa de tipologias do Hotel.

Outras áreas de interesse:

- 2 Restaurantes e respectivos bares
- 1 Bar localizado junto à piscina exterior na cobertura do hotel com vista sobre a cidade de Lisboa





**ISEL**

## **INSTITUTO SUPERIOR DE ENGENHARIA DE LISBOA**

### **Área Departamental de Engenharia Civil**

Além do acima exposto enumeram-se ainda algumas das características mais relevantes deste hotel:

Área do Lote	4554.00	m <sup>2</sup>
Superfície de Implantação	4146.00	m <sup>2</sup>
Área de Construção	23366.35**	m <sup>2</sup>
Superfície de Pavimento (SP)	23366.35	m <sup>2</sup>
Índice de Utilização Líquido (IUL)	3.98	
Índice de Ocupação (IO)	0.91	
Nº de Pisos Acima do Solo	11	
Nº de Pisos Abaixo do Solo	4	
Estacionamento	6058.30	m <sup>2</sup>
	220	Vagas
Áreas Técnicas	6685.40	m <sup>2</sup>

- O edifício será regulamentar nos seus aspectos térmico e acústico, tendo sido dada especial atenção à escolha das características dos vidros e caixilharia a utilizar, bem como do tratamento térmico e acústico dos panos opacos (paredes e pavimentos) e isolamentos.
- Estacionamento nos pisos C4 a C3, onde foram previstos 220 lugares.



ISEL

# INSTITUTO SUPERIOR DE ENGENHARIA DE LISBOA

## Área Departamental de Engenharia Civil

### 2.3. SERVIÇOS

- 8 Salas Reunião e *Foyer* com 1750 m<sup>2</sup>, 1 *Ballroom* com 900 m<sup>2</sup>
- Sala de reuniões e banquetes para 1300 participantes em simultâneo
- 5 *Executive Corporate Rooms*
- Parque estacionamento com 220 lugares com *Valet Parking*

### 2.4. SPA

- O *Spa* do SANA Amoreiras com 1.400 m<sup>2</sup>, tem os seguintes serviços:
  - Ginásio
  - Piscina interior
  - *Nail Spa*
  - Cabeleireiro
  - Área de Relaxamento
  - Sauna e Banho Turco
  - 5 Gabinetes de Tratamento
  - 1 Gabinete Oriental
  - 1 Gabinete *Rasul*
  - *Boutique* (óleos, chás, produtos de beleza e bem estar, velas.)
  - Jardim exterior



**ISEL**

**INSTITUTO SUPERIOR DE ENGENHARIA DE LISBOA**

**Área Departamental de Engenharia Civil**

### **3. TAREFAS ACOMPANHADAS E REALIZADAS NESTE ESTÁGIO / ESTRATÉGIAS DE CONTRATAÇÃO DO GRUPO**

Este estágio na SANAHotels realizou-se entre 15 de Abril de 2011 e 31 de Agosto de 2011.

De seguida enumeram-se as principais funções exercidas neste estágio, obviamente que devidamente supervisionadas e acompanhadas pela orientadora de estágio.

- Gestão de projecto do hotel SANA Amoreiras, nomeadamente, interligação entre projectistas (NLA Arquitectos e LMSA) e empreiteiro geral (FDO), bem como acompanhamento de todos trabalhos propostos, como acompanhamento dos quartos modelos, consulta, análises propostas, negociação e fecho das empreitadas de cozinhas e instalações especiais.
- No que respeita á realização dos quartos modelos, foi efectuado o acompanhamento de todo o processo (projecto, implementação e aprovação) onde o objectivo do Dono de Obra foi testar as diversas soluções ao nível de revestimentos, sanitários, iluminação, mobiliário, decoração e outras soluções de arquitectura. Esta fase foi de extrema importância uma vez que, com a sua aprovação, ficam estabilizados todos os quartos do hotel a todos os níveis (arquitectura, especialidades, decoração e operação).
- Acompanhamento de reuniões de compatibilização e coordenação de todos os projectos de especialidades com o projecto de arquitectura, nomeadamente Avac, Instalações eléctricas, Comunicações, Segurança, Águas, Esgotos, Gás, Incêndio, Cozinhas de forma a ser possível efectuar consultas aos empreiteiros e adjudicar todas estas empreitadas.



**ISEL**

## **INSTITUTO SUPERIOR DE ENGENHARIA DE LISBOA**

### **Área Departamental de Engenharia Civil**

As tarefas executadas e respectivas responsabilidades foram as seguintes:

- Quartos Modelo: iniciado no final de Março e concluídos a 9 de Agosto de 2011. Após recepção do projecto dos quartos modelos, o mesmo foi analisado directamente com os projectistas e Dono de Obra. Foram analisados em primeira instância os desenhos de arquitectura e respectivos pormenores com a operação do hotel conforme as necessidades pretendidas onde se introduziram as seguintes rectificação/introduções:
  - Introdução de perfis de remate de pavimento entre materiais diferentes;
  - Introdução de ombreiras em madeira no vão exterior do quarto, uma vez que o remate entre o caixilho e o vinil da parede não iria resultar;
  - No quarto com duche, a base de duche passou a ser em pedra, igual ao pavimento e não em loiça;
  - Foi requerida alteração dos roupeiros por forma a terem um maior espaço interior para o cliente e mantendo o espaço destinado para o cofre e o minibar;
  - Introdução de tomadas ao lado das mesas-de-cabeceira para que o cliente tivesse um local visível para por exemplo carregar o telemóvel;
  - Introdução de som ambiente no quarto e instalação sanitária, em que o som tem origem na televisão, sendo que poderá ser ligada uma outra fonte exterior do próprio cliente que reproduzirá a sua música. Aqui houve necessidade de localizar as colunas do tecto e a fonte de som.
  - Introdução de leds na sanca do vão exterior e dentro do roupeiro (com sensor).

Os critérios tidos em conta foram essencialmente a funcionalidade dos quartos do ponto de vista do cliente e a experiência já adquirida com outros hotéis em funcionamento.

Após as rectificações, a arquitectura produziu novos desenhos (efectuada uma revisão) que foram imediatamente fornecidos ao projectista de especialidades por forma a que estes também fossem actualizados.



- Após a estabilização dos projectos, foi solicitado à obra um planeamento para execução dos quartos modelos ao qual deverá o gestor de projecto garantir o cumprimento do mesmo. Por forma a garantir este prazo, desde logo se começou a exercer pressão diariamente sobre todos os intervenientes (FDO, Fiscalização e fornecedores de materiais e equipamentos), inclusivamente assegurando (e por vezes antecipando) todos os prazos de entrega dos materiais da responsabilidade da SANAHotels, nomeadamente os revestimentos de pavimento e paredes das IS's e quartos, loiças sanitárias, iluminação e mobiliário, sendo todos estes equipamentos entregues de imediato em obra que pudesse para assim ser colocada toda a pressão e responsabilização do lado do empreiteiro. Além deste aspecto ficou por diversas vezes registado em acta e email que o atraso na execução dos quartos modelo condicionaria toda a execução dos restantes quartos comprometendo assim o prazo final da obra, sendo o mesmo da responsabilidade do empreiteiro podendo este vir a entrar em incumprimento contratual.

Esta tarefa englobou não só o cumprimento dos prazos, como também o acompanhamento do desenrolar dos trabalhos na obra e aprovisionamento de todos os materiais para os quartos da responsabilidade do Dono de Obra, nomeadamente, revestimentos, loiças sanitárias, iluminação, carpintaria, mobiliário e decoração. Para cada aprovisionamento a metodologia foi:

- Consulta no mercado
- Quadro comparativos
- Análise dos mesmos considerando os seguintes critérios: custo, prazo de entrega, técnico, estético
- Tomada de decisão pela Administração da SANAHotels
- Adjudicação
- Implementação em obra

NOTA 1: Ver em seguida descrição mais detalhada.



**ISEL**

- Empreitadas de Especialidades e Cozinhas: o processo teve início em Fevereiro de 2011 e ficou concluído em 1 de Junho de 2011. Quando se deu o início do estágio este processo estava em curso, já haviam sido efectuadas as consultas e enviadas as respectivas propostas. Foram elaborados os mapas comparativos e efectuadas as respectivas negociações. Após terem sido escolhidas as empresas com quem se iriam negociar a empreitada de instalações (tendo como critérios principais o valor das propostas apresentadas e cumprimento integral do caderno de encargos), foi elaborado o documento “Condições Complementares de Adjudicação” onde se encontram englobadas todas as situações extra projecto que não estão contempladas e que a SANAHotels gostaria de ver consideradas sem custos adicionais. Este documento foi enviado apenas para as empresas que passariam à última fase (reunião com a Administração da SANAHotels) caso aceitassem o documento, sem qualquer reserva. Após aceitação do documento, a reunião com a Administração da SANAHotels teve como presentes o Sr. Nazir Din (Administrador da SANA Hotels), Eng<sup>a</sup> Alexandra Valente (gestora do projecto), a estagiária e a Administração da empresa de instalações especiais. Esta reunião foi conduzida pelo Administrador da SANAHotels que desde logo referiu qual a percentagem que deverá ser retirada à proposta por forma a ser possível chegar a um acordo final. Por fim, enuncia-se uma importantíssima frase do Sr. Nazir Din *“Você não pode olhar apenas para a árvore! Tem que olhar para a floresta!”*

NOTA 2: Ver em seguida descrição mais detalhada.



**ISEL**

**INSTITUTO SUPERIOR DE ENGENHARIA DE LISBOA**

**Área Departamental de Engenharia Civil**

### **3.1. QUARTOS MODELO**

Durante a fase de estruturas ou acabamentos de um hotel, e deste em particular, é usual e fundamental a realização de quartos modelos afim do cliente poder tomar decisões acerca do *layout*, materiais e acabamentos a implementar em todos os quartos do hotel.

Apesar de já haver um projecto de execução com uma tipologia de quarto (*layout* e acabamentos) pré-definida, devidamente cotada pelo empreiteiro geral é sempre salvaguardado nas condições de adjudicação e contrato que o *layout* e acabamentos dos quartos do hotel apenas serão decididos após aprovação do quarto modelo.

Neste sentido, foi solicitado aos projectistas de arquitectura e decoração (NLA Arquitectos) a realização de projectos para três alternativas de quartos modelo e um troço do corredor dos quartos, de acordo com os conceitos por eles definidos, sendo que um deles terá obrigatoriamente que corresponder ao quarto que está replicado no projecto. Após o projecto dos três quartos ter sido entregue ao Dono de Obra, o mesmo foi analisado de acordo com o atrás mencionado e enviado para obra para execução. Os critérios tidos em conta na análise dos projectos foram essencialmente a funcionalidade dos quartos do ponto de vista do cliente e a experiência já adquirida com outros hotéis em funcionamento.

As diferenças entre os três quartos modelo eram ao nível do mobiliário, revestimentos, sanitários (duche ou banheira) e decoração. De seguida, apresentam-se as três plantas dos três quartos modelo e enunciam-se as diferenças entre os mesmos:



ISEL

- Quarto A:

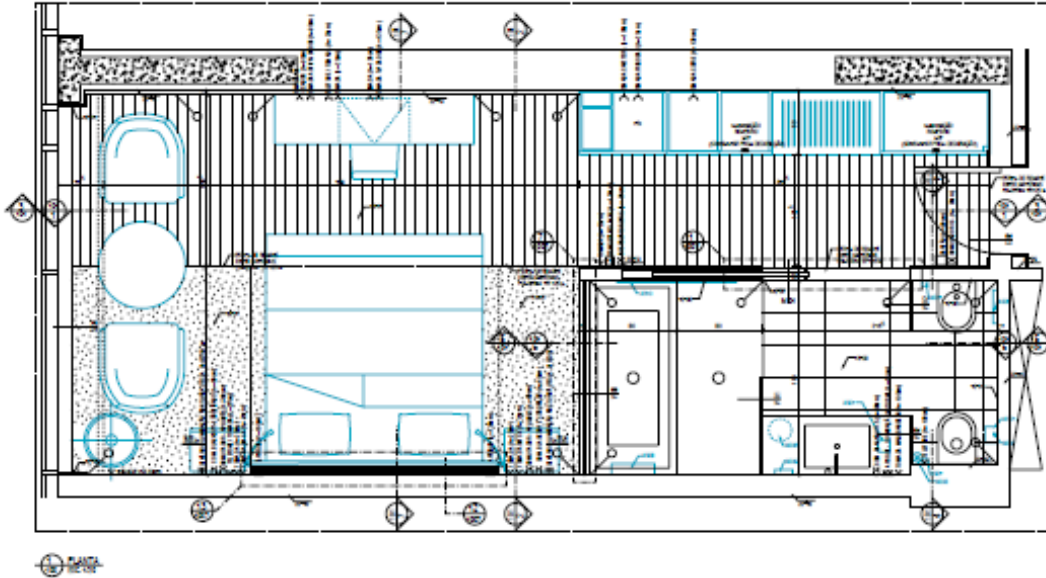


Imagem 1 – Planta Quarto Modelo A

- Pavimento quarto: alcatifa e madeira
- Revestimento da parede da cabeceira de cama é em papel de parede vinílico
- Quarto *double* (1 cama casal): tem interferência na localização de tomadas, sendo que cada cama tem 2,00 x 2,00 m de dimensão
- Mobiliário: 2 cadeirões, toucador, parede do toucador revestida a vinil, a televisão é fixa à parede
- Iluminação: adaptada a este mobiliário
- Vão de separação entre o quarto e IS é um estore motorizado com lâminas entre vidros e comandado a partir do interior da IS
- Pavimento e Revestimento de paredes da IS: pedra *Bhoemia* de 2 cm de espessura
- Banheira e base de duche em loiça
- Porta da IS: porta de cassonete em madeira





ISEL

- Quarto A1:

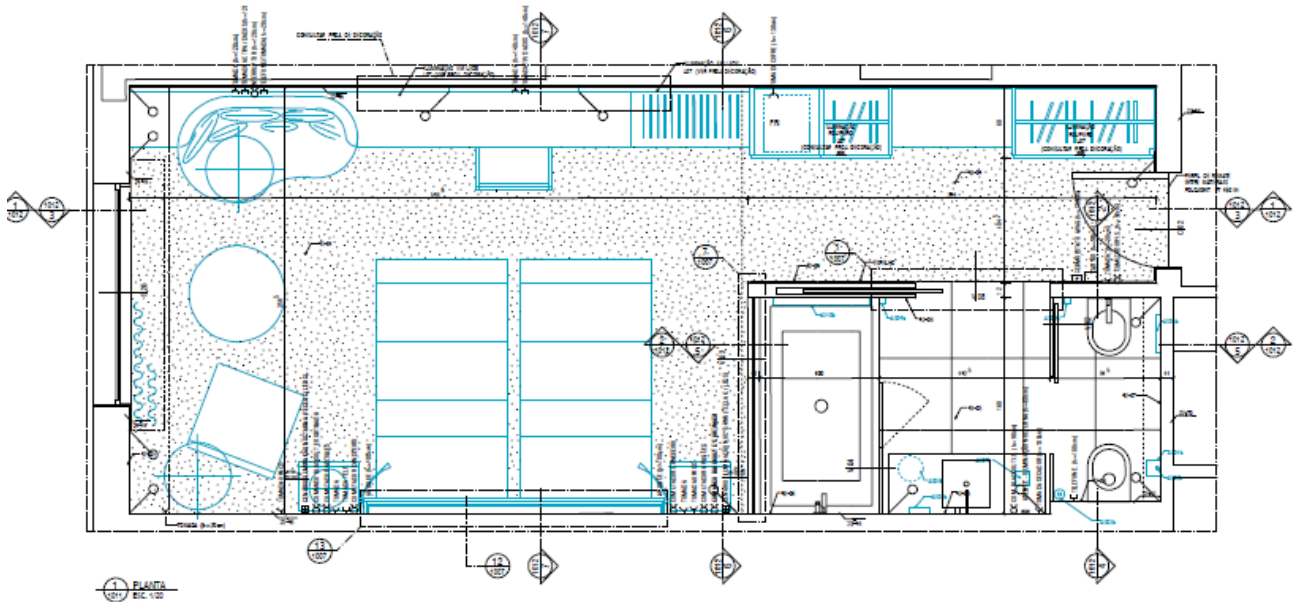


Imagem 2 – Planta Quarto Modelo A1

- Pavimento quarto: alcatifa
- Revestimento da parede da cabeceira de cama é em papel de parede vinílico
- Quarto *twin* (2 camas): tem interferência na localização de tomadas, sendo que cada cama tem 1,10 x 2,00 m de dimensão
- Mobiliário: tem sofá, toucador, parede do toucador com painéis almofadados revestido a vinil, a televisão é um espelho com lcd incorporado
- Iluminação: adaptada a este mobiliário
- Vão de separação entre o quarto e IS é um estore motorizado com lâminas entre vidros e comandado a partir do interior da IS
- Pavimento e Revestimento de paredes da IS: pedra *Perla di Fatima* de 2 cm de espessura
- Banheira em *corian* de 1,80 x 0,90 de dimensão
- Porta da IS: porta de cassonete em madeira



ISEL

- Quarto A2:

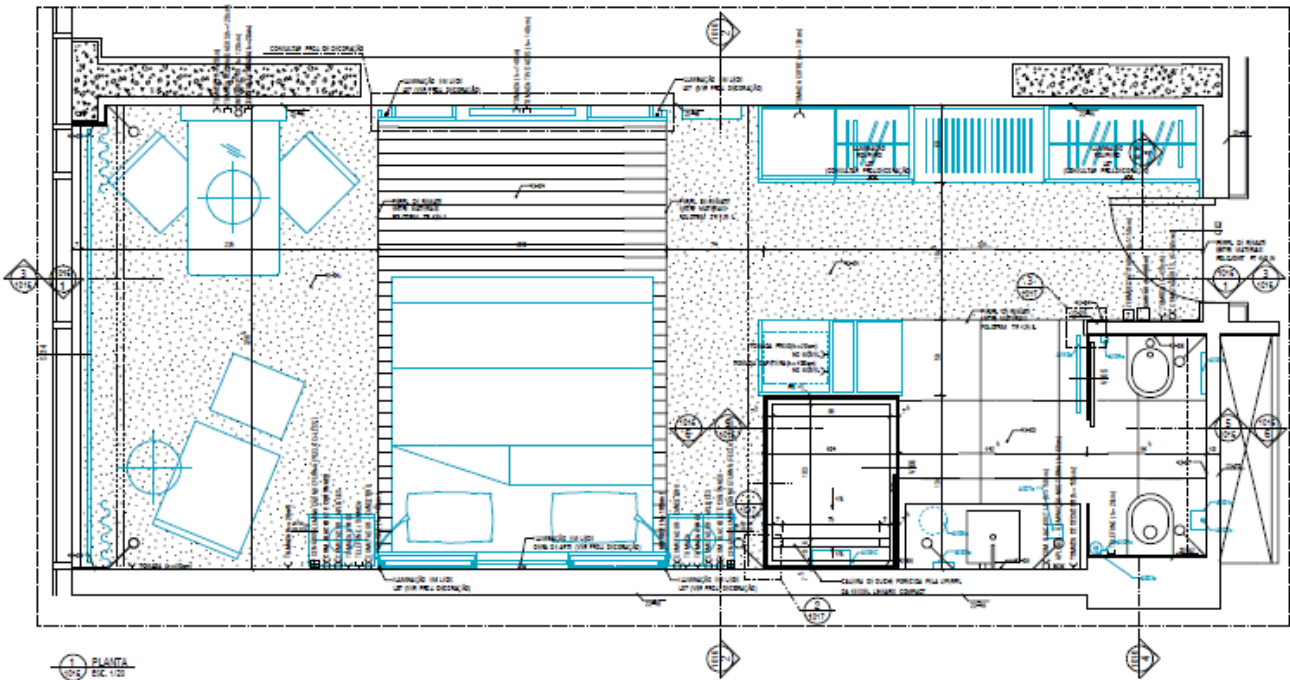


Imagem 3 – Planta Quarto Modelo A2 - QUARTO DE PROJECTO

- Pavimento quarto: alcatifa e madeira
- Revestimento da parede da cabeceira de cama é em papel de parede vinílico
- Quarto *twin* (1 camas): tem interferência na localização de tomadas, sendo que cada cama tem 2,00 x 2,00 m de dimensão
- Mobiliário: tem secretária, parede do toucador revestida a vinil, a televisão está inserida num apainelado apenas em frente da cama, móvel do minibar junto à base de duche
- Iluminação: adaptada a este mobiliário
- Vão de separação entre o quarto e IS é um vidro simples com um estore exterior motorizado em madeira e comandado a partir do interior da IS
- Pavimento: pedra “Nestos” de 2 cm de espessura
- Revestimento de paredes da IS: pedra “Nestos” de 2 cm de espessura e vidro branco
- Base de duche em pedra “Nestos” de 1,30 x 1,00 de dimensão
- Não tem porta da IS



**ISEL**

## **INSTITUTO SUPERIOR DE ENGENHARIA DE LISBOA**

### **Área Departamental de Engenharia Civil**

Dada a fase da obra, era urgente definir a altura de betonilhas (revestimentos, banheira ou duche) para se avançarem com os trabalhos e, logo após estarem realizadas as IS dos quartos (e só a IS's) houve de imediato uma decisão do Dono de Obra acerca dos revestimentos das IS e confirmação das tipologias de quartos que iriam levar duche e banheira. A Administração visitou os 3 quartos e a escolha foi efectuada segundo a IS cujo revestimento mereceu aceitação (pedra do quarto A2). Foi também dado o acordo à base de duche em pedra (quarto A2) e à banheira em “corian” (quarto A1) pois têm implicação directa na espessura das betonilhas.

Relativamente ao pavimento no interior do quarto nunca houve problema uma vez que quer fosse alcatifa ou pavimento flutuante a espessura seria a mesma, 14mm.

Além desta decisão deparou-se com um erro de projecto, dado que a largura do compartimento dos sanitários era demasiado pequena. Neste sentido, o Dono de Obra tomou a decisão de aumentar a IS em 10cm, distância esta que iria ser roubada ao quarto. No que respeita aos quartos, não foram detectados mais erros de projecto, sendo que um factor que em muito contribuiu para esta situação foi a análise efectuado aos projectos antes dos mesmos serem enviados para execução.

Desta forma, e após a IS aprovada, foram realizados mais dois quartos modelo, tipo A1 e A2, mas, desta vez, completos com todo o mobiliário e revestimentos, pois o facto de o mobiliário ser diferente nos dois quartos não permitia à obra fechar as paredes por causa das instalações eléctricas, nomeadamente na parede em frente à cama.

De seguida apresentam-se fotos dos dois quartos modelo em questão, sendo que o *layout* aprovado e que irá ser replicado por todo o hotel é o do quarto A1.



**ISEL**



Foto 12 e 13 – Quarto Modelo Aprovado – Quarto A1



Foto 14 e 15 – Quarto modelo aprovado – Quarto A1



**ISEL**



Foto 16 e 17 – Quarto modelo A2

Com esta decisão permitiu ao empreiteiro geral avançar com os restantes trabalhos. No que respeita a pormenores de mobiliário, tipo de alcatifa, papel de parede, apainelados, iluminação decorativa, mobiliário solto e outros aspectos funcionais iria ainda o Dono de Obra estudar novas alternativas, estando sempre em consonância com os arquitectos, com vista sempre ao melhoramento do projecto.

Por forma a acelerar o processo de execução dos quartos modelos, todos os materiais foram fornecidos pelo Dono de Obra, sendo que o compromisso existente entre este e os vários fornecedores é que todos os materiais que foram para os quartos modelos seriam fornecidos a título gracioso, sendo considerado um investimento e um risco devidamente assumido pelos fornecedores.

Todas as alterações que resultaram das decisões dos quartos modelos encontram-se perfeitamente salvaguardadas nas condições de adjudicação existentes com o empreiteiro geral, acordadas aquando a negociação da empreitada (à semelhança do efectuado e descrito para as instalações especiais.) Não houve qualquer alteração de maior que



**ISEL**

## **INSTITUTO SUPERIOR DE ENGENHARIA DE LISBOA**

### **Área Departamental de Engenharia Civil**

resultasse de um custo adicional dado que a IS aprovada foi a de projecto e constante na proposta da FDO.

O *layout* de quarto aprovado apenas diferiu no mobiliário sendo este do fornecimento da SANAHotels. As alterações são ao nível de localização e quantidade de tomadas, alterações de pormenores de pladur para compatibilização com o mobiliário. Todos estes ajustamentos estão previstos contratualmente.

A partir desta altura, todos os materiais do fornecimento do Dono de Obra (revestimentos de pavimento, parede, mobiliário, aparelhagem, iluminação, ...) irão ser devidamente negociados pela Direcção de Produto e Negociação (DPN) da SANAHotels afecta a este projecto. A gestora deste projecto, solicitará propostas aos fornecedores, realizará a avaliação das mesmas junto dos projectistas e da obra e segundo a sua recomendação enviará o processo para o DPN fechar a adjudicação.

### **3.2. EMPREITADA DE ESPECIALIDADES**

No que respeita às empreitadas de especialidades (águas, esgotos, gás, incêndios, electricidade, avac, gtc, acc, comunicações e segurança) apesar das mesmas serem adjudicadas pelo empreiteiro geral, foi o Dono de Obra que negociou directamente todas as condições e valor final da proposta com as várias empresas. Após chegar a um acordo com a empresa de especialidades, todas as informações ao empreiteiro geral por forma a que estas empreitadas fossem directamente contratadas por este, passando assim toda a responsabilidade para o mesmo. Este procedimento foi acordado previamente com o empreiteiro geral, constando inclusivamente no contrato entre as partes.

#### **3.2.1. Processo de Consulta de Especialidades**

Os processos de consulta foram elaborados pelo gestor do projecto, e enviados directamente pela Administração da SANA Hotels às várias empresas, normalmente cinco ou seis empresas, tendo em consideração os seguintes aspectos:



**ISEL**

- Capacidade da empresa
- Reputação e nome no mercado
- Situação financeira da empresa
- Empresa com as quais habitualmente trabalham e têm bons resultados

Após a consulta, foi dado um prazo para apresentação das propostas de quinze a vinte dias, as dúvidas foram enviadas por email para o Dono de Obra que as analisou juntamente com o projectista, e respondeu pela mesma via.

### **3.2.2. Análise das Propostas e Decisão**

**3.2.2.1.** Foi realizado um mapa comparativo com todas as propostas (valores e itens da proposta), tendo claro por base o caderno de encargos do projecto. Esta análise foi efectuada pelo gestor de projecto, não havendo ainda lugar a negociação.

**3.2.2.2.** De um universo de cerca de 6 empresas, foi efectuada uma *short list* de 2 empresas, considerando as que têm um valor mais competitivo, passando assim para a fase de negociação.

**3.2.2.3.** O gestor de projecto com a ajuda neste caso do técnico de especialidades, já com o projecto estudado, elaborarem um documento com todas as condições de adjudicação que pretendem salvaguardar, quer estejam ou não no projecto e que fará parte integrante do contrato. O documento “Condições Complementares de Adjudicação” encontra-se no Anexo 2 deste trabalho.



**ISEL**

## **INSTITUTO SUPERIOR DE ENGENHARIA DE LISBOA**

### **Área Departamental de Engenharia Civil**

**3.2.2.4.** Estas condições foram enviadas para as empresas que se encontravam na *short list*, sendo que foi condição essencial que assumissem todas as condições espelhadas no documento, sem acrescentar qualquer valor à proposta apresentada.

**3.2.2.5.** Após aceitação e mediante parecer do gestor de projecto, foi promovida uma reunião entre a empresa eleita e a Administração da SANAHotels por forma a ser acordado o desconto comercial e ser assim fechado o negócio. Neste caso apenas a empresa Planotécnica chegou às condições pretendidas pela Administração da SANAHotels.

Neste caso a estratégia foi dar apenas a uma empresa as três especialidades, electricidade, avac e hidráulicas. Esta decisão foi tomada pelo facto de esta obra ter um prazo de execução curto (14 meses), que, além de assumido por todos, é o prazo que satisfaz as necessidades operacionais, pois é no Verão as taxas de ocupação dos hotéis são mais elevadas comparativamente com o resto do ano. Neste sentido e também pela experiência que a SANAHotels tem tido com a construção de outros hotéis, o facto de haver empresas de especialidades distintas faz com que haja uma desresponsabilização entre as várias empreitadas, nomeadamente hidráulicas, avac e electricidade em relação a compatibilizações em obra e preparações de obra que originam sempre atrasos e complicações. Dadas estas circunstâncias, e pela primeira vez foi tomada esta decisão de adjudicar as três especialidades apenas a uma empresa com vista a beneficiar o andamento dos trabalhos em obra e a ser garantido o prazo de execução contratual.

**3.2.2.6.** No caso das especialidades, dada a importância e os problemas que esta empreitada poderia trazer, foi condição do Dono de Obra que mediante um pagamento ao empreiteiro geral (4,5 % do valor da empreitada das





**ISEL**

especialidades) para coordenação dos trabalhos, esta empreitada fosse da responsabilidade da FDO Construções (empreiteiro geral).

**3.2.2.7.** Dada a conjectura actual do país, e dados os problemas financeiros que as empresas de construção atravessam, para que o Dono de Obra conseguisse manter esta situação, ficam assegurado contratualmente que caso o empreiteiro geral falhasse no pagamento ao subempreiteiro de especialidades o Dono de Obra pagaria directamente ao mesmo, descontando posteriormente nos autos do empreiteiro geral.

Junta-se também o documento “ Condições Complementares de Adjudicação” e o contrato efectuado com o empreiteiro geral, Anexo 3.

### **3.3. EMPREITADA DE COZINHAS**

O processo realizado para a adjudicação de Cozinhas foi em tudo idêntico ao mencionado para as Especialidades, com excepção do facto desta empreitada ser directamente adjudicada pelo Dono de Obra.

A SANAHotels realizou um acordo com a empresa Tudotel, consultor/projectista de cozinhas do grupo. Foi proposto pela Administração da SANAHotels a esta empresa que, por sua conta e risco, elaborasse em conjunto com a componente operacional de cada hotel, os projectos correspondentes de acordo com todas as exigências do grupo. O projecto e todas as características técnicas dos equipamentos foram entregues à SANAHotels e colocado para consulta no mercado, sendo que foi condição que a empresa Tudotel também fosse consultada, havendo sempre que possível um esforço do Dono de Obra para privilegiar esta empresa. Neste caso, a adjudicação recaiu sobre a empresa Pinto & Cruz pelos seguintes motivos:



**ISEL**

- Preço: a empresa Pinto & Cruz já por várias vezes tentou entrar para o grupo e nunca havia conseguido até que desta vez efectuou um esforço financeiro considerável;
- A empresa Tudotel, apesar de ser considerada um parceiro da SANAHotels, nesta fase estava com alguns projectos do grupo, nomeadamente, Hotel Torre Vasco da Gama e SANA Algarve, o que levou ao receio desta empresa não ter capacidade para realização de todos estes projectos.
- Apesar dos pontos acima mencionados é princípio da SANAHotels não adjudicar sempre à mesma empresa por forma a deixar as portas abertas a novos parceiros.

No Anexo 4 apresenta-se o Documento das "Condições Complementares de Adjudicação" para o fornecimento e montagem dos equipamentos de cozinhas.

### **3.4. CONTROLO DE CUSTOS**

Todas as empreitadas adjudicadas pelo Dono de Obra foram adjudicadas por preço global, fixo e não revisível, com inclusão de erros e omissões.

O controlo de custos é realizado pelo gestor de projecto, tendo o apoio da equipa de fiscalização em obra. O controlo de custos foi efectuado tendo por base autos de medição que espelhavam todos os trabalhos realizados e que deduziram ao valor total da empreitada.

Em reuniões anuais de orçamento da empresa foram são estipulados valores para cada projecto, valores esses que normalmente são atingidos aquando as negociações das empreitadas, sendo que no decorrer da obra é função do gestor de projecto juntamente com

a sua equipa não permitir que aconteçam trabalhos a mais, e, procurar alcançar, através de soluções de optimização, trabalhos a menos.



**ISEL**

**INSTITUTO SUPERIOR DE ENGENHARIA DE LISBOA**

**Área Departamental de Engenharia Civil**

## **4. A GESTÃO DE PROJECTOS NA SANAHOTELS**

Neste ponto, para além de uma descrição muito genérica sobre o que é gestão de projectos, é feito um breve resumo da história e da evolução da gestão de projectos para aquilo que é hoje entendido como a moderna gestão de projectos. Será feita uma distinção entre projectos e operações e uma descrição de duas das três componentes mais importantes na gestão de projectos: as estruturas organizacionais e as pessoas/equipas de projecto. Será apresentada a respectiva correlação entre estes conceitos teóricos e a gestão de projectos implementada da SANAHotels.

### **4.1. DEFINIÇÃO DE PROJECTO E GESTÃO DE PROJECTOS**

#### **4.1.1. Projecto:**

É uma organização constituída por um grupo de pessoas designada para cumprimento de um objectivo mais concretamente a construção do SANA Amoreiras, sendo criada com esse objectivo e dissolvida após sua conclusão. Caracteriza-se por:

- Ser temporário
- Ter um início e um fim bem definidos.
- Obedecer normalmente a um plano

#### **4.1.2. Gestão de Projectos:**

A gestão de projectos na SANAHotels descreve-se como um processo de planeamento, execução e controlo de um projecto, desde do seu início até á sua conclusão, com vista à consecução de um objectivo final num certo prazo, com um certo custo e qualidade, através da mobilização de recursos técnicos e humanos.



**ISEL**

O principal objectivo a atingir na Gestão de projectos é o produto final, com o melhor desempenho possível, dentro dos prazos e com o menor custo possível, numa perspectiva dinâmica e flexível.

## **4.2. FASES DE UM PROJECTO**

Temos 4 fases para implementação de um projecto:

### **4.2.1. Fase de concepção:**

A SANAHotels após ter encontrado a oportunidade de investimento, nomeadamente a construção do hotel SANA Amoreiras, contactou com o projectista NLA, coordenador de projecto, onde foram devidamente identificadas todas as necessidades requeridas para este projecto por forma a tornar o mesmo rentável. A exemplo, foi definido o número aproximado de camas, dimensão das salas de reunião (sendo esta uma das áreas mais rentáveis para hotéis de cidade), características e dimensões dos restaurantes. Após todos os *inputs* dados pelo cliente SANAHotels, foi realizado pelo projectista o estudo de viabilidade deste projecto que posteriormente seria devidamente analisado e discutido.

Em resumo, esta fase envolve normalmente estudos de oportunidade e estudos de coerência sendo definidos os principais requisitos do projecto e gerando-se informação que permita esboçar alternativas:

- Identifica as necessidades do cliente e para se atingir o objectivo;
- Estudo de viabilidade deste projecto;
- Identificar alternativas e submeter propostas;

### **4.2.2. Fase de planeamento:**

- O projectista NLA procede ao desenvolvimento do processo e projecto de acordo com o estudo de viabilidade;
- O projectista NLA realiza estudos para fundamentação e suporte do projecto a realizar.



**ISEL**

## **INSTITUTO SUPERIOR DE ENGENHARIA DE LISBOA**

### **Área Departamental de Engenharia Civil**

- O projectista NLA desenvolve uma estimativa de custos para que a SANAHotels possa dar início a todo o processo de investimento e calendarização do processo;
- O projectista NLA prepara e apresenta o projecto;
- É dada a aprovação da SANAHotels para a implementação do projecto;
- Este processo é submetido à avaliação das entidades licenciadoras;

#### **4.2.3. Fase de execução:**

- A SANAHotels define e forma uma estrutura/equipa organizacional interna que ficará responsável por este projecto;
- Imediatamente antes da fase de concurso são definidas as especificações finais, a fim de salvaguardar todas as condições para dar ao empreiteiro que irá ficar responsável pela construção da obra;
- Após finalização do projecto de execução, é lançada a consulta para as várias empresas de construção, com vista a proceder à contratação, neste caso a FDO;
- O Dono de Obra, SANAHotels, subcontrata também uma equipa de Fiscalização, LMSA, que em conjunto com o Dono de Obra assegura a qualidade e o desempenho da execução do projecto;
- O empreiteiro Geral, FDO, dá início aos trabalhos de execução da obra assegurando toda a compatibilização de todos os projectos em obra, a qualidade dos trabalhos, planeamento e prazo da obra;

#### **4.2.4. Conclusão:**

- Com a conclusão da obra, as equipas afectas a este projecto começarão a fazer a “passagem de pasta” à componente operacional que irá ficar encarregue de gerir operar o hotel;
- Por forma a ir ao encontro do transcrito no ponto anterior será realizado o fecho de contas, efectuadas listagens de pequenas reparações que ainda possam estar pendentes e que serão realizadas de acordo com data acordada;



**ISEL**

## **INSTITUTO SUPERIOR DE ENGENHARIA DE LISBOA**

### **Área Departamental de Engenharia Civil**

- Terminada a fase de obra e após a recepção provisória da obra, será realizada a passagem de informações, resultados e responsabilidades à equipa operacional;
- Após término do SANA Amoreiras, a Administração da SANAHotels irá designar nova tarefa para esta equipa de projecto.

#### **4.3. PROJECTOS E OPERAÇÕES**

O trabalho realizado nas organizações, em particular na SANAHotels pode genericamente ser classificado em projectos e operações. Um exemplo de projecto é o desenvolvimento / construção de um novo hotel, nomeadamente o SANA Amoreiras onde existe uma equipa responsável pelo projecto, constituída por elementos de vários departamentos da organização, podendo dizer-se que um projecto é uma actividade desenvolvida pela organização por forma a atingir um determinado fim. Finalizado o projecto os elementos da equipa vão trabalhar noutros projectos. Uma operação é uma actividade desenvolvida por uma organização, executada de um modo continuado e repetitivo.

Os projectos e as operações têm algumas características em comum: são realizados por pessoas (de quem requerem perícia mental ou física para o desenvolvimento das actividades necessárias), são constrangidos por recursos limitados (tempo, pessoas, material, equipamento), têm restrições de custos e qualidade e podem ser planeados, executados e controlados (no trabalho realizado de modo a garantir que o produto final satisfaça os requisitos iniciais).

Uma das características primárias de um projecto é o facto de ser único (embora possa ter sido feito algo similar, nunca foi feito nada igual ao que se pretende na forma actual). As operações são repetitivas, ou seja, o que foi feito ontem é igual, ou similar, ao que foi feito hoje e ao que será feito amanhã.



**ISEL**

## **INSTITUTO SUPERIOR DE ENGENHARIA DE LISBOA**

### **Área Departamental de Engenharia Civil**

Neste caso em concreto, o Promotor do hotel, SANAHotels, apresenta uma equipa reduzida, fixa e alocada a um determinado projecto, nomeadamente engenheiros técnicos e directores operacionais. A exemplo, neste momento este grupo hoteleiro está a promover a construção de várias unidades hoteleiras entre elas SANA Torre Vasco da Gama, SANA Algarve, SANA Luanda e SANA Amoreiras e a cada um destes hotéis estão associadas diferentes pessoas, sendo que existe um elo de ligação (Administração com papel muito activo) entre todos eles por forma a serem mantidos todos parâmetro e requisitos do grupo.

No que respeita a projectistas, a opção da SANAHotels tem passado por serem sempre os mesmos para todos os hotéis, NLA (arquitectura) e LMSA (especialidades). A cada projecto da SANAHotels, a NLA e LMSA atribui projectistas diferentes. Esta é uma opção da SANAHotels dadas a boas relações entre empresas e dado o conhecimento profundo que estas empresas têm do grupo SANA.

#### **4.4. ORGANIZAÇÕES E GESTÃO DE PROJECTOS**

Grande parte das empresas lida com projectos todos os dias, embora por vezes não seja capaz de os reconhecer. Em muitos casos desenvolvem o seu trabalho nas organizações utilizando técnicas de gestão tradicionais, incapazes de responder à dinâmica de mudança da sua envolvente. Como já referido, as técnicas de gestão tradicional foram desenvolvidas para lidar com mudanças evolucionárias, equilíbrio, constrangimentos fixos, processos repetitivos, estabilidade e eficiência, com orientação às regras. Por outro lado, as técnicas de gestão de projectos estão baseadas em mudanças revolucionárias, desequilíbrio, constrangimentos variáveis, transitoriedade e efectividade, com orientação aos objectivos.

As organizações encontram-se, hoje em dia, face a uma envolvente caótica e em permanente mudança, que exige cada vez mais soluções criativas e inovadoras com tempos de resposta cada vez mais curtos. A gestão de projectos, não sendo exclusiva, é fundamental em organizações que sentem este problema. Não é possível efectuar controlo sobre nada que não tenha sido satisfatoriamente planeado. O processo de gestão de projectos providencia a base para a inovação e criatividade, bem como as técnicas e ferramentas que permitem a resolução de problemas.



**ISEL**

## **INSTITUTO SUPERIOR DE ENGENHARIA DE LISBOA**

### **Área Departamental de Engenharia Civil**

A gestão de projectos consiste na aplicação de conhecimentos, competências, técnicas e ferramentas, de modo a alcançar ou exceder os requisitos dos patrocinadores do projecto. Para que isso seja possível, é necessário balancear interesses tão competitivos como sejam:

- O âmbito, o tempo, o custo e a qualidade;
- Os diferentes requisitos das várias partes interessadas;
- Os requisitos identificados (necessidades) e não identificados (expectativas).

Por outras palavras, à gestão de projectos compete o planeamento e controlo das tarefas do projecto de modo a atingir os seus objectivos: a resolução de um dado problema, com a melhor qualidade possível, no menor tempo e com o mínimo de custos.

Para este efeito, a gestão de projectos utiliza grande parte das técnicas da gestão tradicional, incluindo administração e gestão de pessoal, e gestão financeira. Finalmente, a gestão de projectos difere ainda da gestão tradicional por ser uma gestão temporária de recursos temporários e partilhados.

No mundo actual, as organizações que praticam métodos de gestão de projectos têm uma vantagem competitiva em relação às que não o fazem, já que cada vez mais a competição se baseia em tempo, custo, desempenho e qualidade.

A Gestão de Projectos ajuda, assim, a organização a conseguir melhores resultados e eficiência, de um modo planeado e controlado, permitindo alcançar vantagens competitivas na sua área de intervenção. Desde que a SANAHotels começou a praticar gestão de projectos (1º SANA Capitol, 2º SANA Torre Vasco da Gama, 3º SANA Luanda, 4º SANA Algarve e por último o SANA Amoreiras), sentiu-se a organização evoluir obtendo melhores resultados, sendo que neste momento a gestão de cada projecto é realizada de uma forma sistemática e com mais eficiência.

Este ponto enquadra-se perfeitamente na realidade da Gestão de Projectos da SANAHotels.





**ISEL**

**INSTITUTO SUPERIOR DE ENGENHARIA DE LISBOA**

**Área Departamental de Engenharia Civil**

#### **4.5. COMPONENTES NA GESTÃO DE PROJECTOS**

A gestão de projectos visa três componentes muito importantes:

- A estrutura organizacional;
- As pessoas;
- Os processos e as técnicas.

O sucesso da gestão de projectos está directamente relacionado com a figura do gestor de projecto e com a responsabilidade e autoridade atribuídos a essa posição. Por vezes, membros da equipa de um projecto fazem parte de equipas de outros projectos e frequentemente não reportam directamente ao gestor de projecto, anulando a autoridade do gestor de projecto em relação a esses elementos. Por isso, a estrutura da organização onde os projectos são implementados é de extrema importância para o sucesso ou insucesso dos projectos.

Tal como já referido, na SANAHotels os membros da equipa de um projecto não estão envolvidas noutras equipas de outros projectos.

As pessoas que constituem a equipa responsável pelo projecto do hotel SANA Amoreiras são pessoas inovadoras, jovens e que em conjunto são contributo fundamental para o desempenho da organização. Para que não haja erros sistemáticos, a Administração da SANAHotels é quem faz o cruzamento horizontal de toda a informação relevante entre todos os projectos, fazendo a ponte com os vários gestores de cada projecto.

##### **4.5.1. Estruturas Organizacionais na Gestão de Projectos**

Uma das grandes preocupações da função de gestão da organização deverá ser o desenvolvimento de uma estrutura a que são afectas pessoas, trabalho e recursos, de modo a melhor cumprir os seus objectivos. Uma estrutura organizacional da entidade que realiza a gestão e o trabalho do projecto vê-se confrontada com a necessidade de fazer melhor uso dos seus recursos, pela necessidade de partilha de recursos e



**ISEL**

fluência de actividades pelas várias unidades funcionais. Novos modelos organizacionais horizontais (gestão de projectos) são implementados sobre um modelo organizacional vertical (gestão funcional).

Não existe a estrutura ideal, mas sim a mais adequada ao tipo de projectos desenvolvidos.

**4.5.1.1. Estrutura Funcional da SANAHotels**

A estrutura funcional implementada para este projecto em causa é uma estrutura organizacional clássica, e é considerada como a estrutura dominante na gestão de projectos. É uma estrutura hierárquica (cada pessoa tem um superior bem definido), com os grupos separados por áreas funcionais (projecto, produção, operação, compras, formação, financeira, etc.). Cada grupo tem o seu Gestor Funcional (GF) responsável por todos os aspectos relacionados com a sua especialidade.

**4.5.1.2. Estrutura de Matriz de Projecto da SANAHotels**

A estrutura de matriz de projecto dá ao GP a responsabilidade e autoridade do modelo de gestão por actividades com base na gestão de projectos necessárias para completar o projecto. A função dos GFs é de disponibilizar pessoas e competências de acordo com as necessidades do projecto. Nesta situação, a figura de GP toma uma dimensão diferente: para lá das suas funções de gestão de projectos vão-lhe ser exigidas capacidades de gestão de pessoas.

Daquilo que foi observável durante os 4 meses de estágio na SANAHotels, os GFs enquadram-se nesta dimensão, ou seja, além de serem responsáveis por todos os aspectos relacionados com a sua especialidade também são responsáveis pela gestão de pessoas.



**ISEL**

#### **4.5.1.3. Estrutura de Equipas de Projecto**

Na estrutura de equipas de projecto um GP é colocado à frente de uma equipa de projecto, proveniente de várias áreas funcionais e alocados ao projecto a tempo inteiro ou sempre que necessários. Assim, a equipa de projecto fica com os recursos e competências necessárias para levar a cabo o projecto, sendo que muitas vezes, existe mesmo um deslocamento físico da equipa para instalações próprias e independentes das áreas funcionais. O GP tem a responsabilidade, a autoridade e o poder total sobre os recursos atribuídos ao projecto, podendo no entanto recorrer ao GF sempre que necessitar de aconselhamento sobre gestão funcional ou partilha de recursos.

Na SANA Hotels, o deslocamento físico apenas existe nos hotéis de Luanda e do Algarve, sendo que apenas o GP e equipa de produção são deslocados.

#### **4.5.2. A Equipa de Projecto e responsabilidades de cada membro**

- Uma equipa é constituída por pessoas que abdicam das suas próprias ambições e objectivos, para preencher as necessidades e alcançar objectivos que permitam o sucesso da equipa. A equipa faz reflectir o seu sucesso em todos os seus membros. Um dos pré-requisitos para o desenvolvimento de equipas é o empenho visível da gestão de topo para o desenvolvimento do conceito de equipas. A gestão de topo tem de ver o desenvolvimento de competências de equipa como um modo de ultrapassar a complexidade técnica e multidisciplinar da natureza dos projectos. Ou seja, o desempenho individual pode ser melhorado através do desenvolvimento de equipas. Todos os elementos de uma equipa de projecto desejam dar o seu melhor para a equipa. Em geral, se as pessoas perceberem o que é que se pretende, sentir-se-ão muito mais empenhadas no seu trabalho de modo a satisfazer as expectativas que sobre si recaiam.

A equipa do projecto SANA Amoreiras é constituída por:



**ISEL**

- Equipa de projectistas externos de Arquitectura constituído por 6 elementos incluindo o coordenador do projecto, sendo que têm como função efectuar os projectos de arquitectura como também a sua coordenação com os projectos de especialidades;
- Equipa de projectistas de Especialidades constituída por uma equipa de 27 elementos das diferentes especialidades (águas e esgotos, gás, electricidade, segurança e comunicação, piscinas, avac, acc, gtc, estabilidade, arranjos exteriores, decoração, cozinhas e spa);
- Equipa do Dono de Obra constituída por 10 elementos, nomeadamente:
  - Gestor de projecto e técnico com especialização em estruturas e C. Civil (1 pessoa). Tem a função de fazer a interligação entre as várias frentes envolvidas neste projecto nomeadamente o projecto, os projectistas e a obra e necessidades operacionais e gestão de adjudicações directas como é o caso de: *Spas*, piscinas, cozinhas, e fornecimentos de alguns materiais como: torneiras, sanitários, mobiliário, alcatifa, pedras interiores e de fachada e decoração;
  - Técnico de especialidades (1 pessoa) que reporta ao gestor de projecto (à semelhança dos restantes elementos) e dá o seu contributo na área das especialidades;
  - Operacionais hoteleiros (4 elementos) que têm como função dar os *inputs* operacionais à boa gestão do hotel;
  - Direcção do produto e direcção (1 pessoa) cuja função é negociar e adjudicar o melhor produto ao menor preço;



**ISEL**

## **INSTITUTO SUPERIOR DE ENGENHARIA DE LISBOA**

### **Área Departamental de Engenharia Civil**

- Advogado para fins contratuais (1 pessoa);
- Financeiro (1 pessoa);
- Equipa de fiscalização permanente em obra, LMSA (6 pessoas);

#### **4.5.2.1. Características de uma Equipa Eficaz**

Considera-se (SANAHotels) uma equipa eficaz e funcional uma vez que engloba uma série de características que compõe um projecto eficaz, nomeadamente:

- Elevado grau de comprometimento por parte dos seus membros para com os objectivos da equipa de projecto;
- Alinhamento dos objectivos profissionais dos membros da equipa com os requisitos do projecto;
- Interdependência e interligação eficaz entre os membros da equipa bem como elevados níveis de confiança e espírito de cooperação;
- Elevados níveis de energia, de entusiasmo e de moral nos membros da equipa bem como um comportamento inovador e criativo;
- Existência de um sistema eficaz de comunicação dentro da equipa de projecto e um elevado desempenho e eficiência nas tarefas desenvolvidas;
- Existência de alguma capacidade de resolução de conflitos, sem prejuízo do encorajamento destes quando isso conduza a resultados benéficos para a equipa.

#### **4.5.2.2. O Gestor de Projecto**

O sucesso ou falha de um gestor de projectos, num dado projecto, depende de três factores:

- Técnico: domínio do conhecimento na área onde o projecto se desenvolve;
- Conceptual: capacidade de visão global do projecto;



**ISEL**

## **INSTITUTO SUPERIOR DE ENGENHARIA DE LISBOA**

### **Área Departamental de Engenharia Civil**

- Humano: competência de gestor de pessoas num ambiente de projecto.

Os gestores de projectos de sucesso devem saber combinar estas três competências. Tipicamente, os gestores de projectos têm boa formação técnica numa dada área de conhecimento. Devido a esse facto, provavelmente tiveram sucesso nessa área, o que contribuiu para a sua escolha como gestor de projectos. Apesar disso, eles têm de ter uma atitude diferente em relação à gestão funcional clássica de planear, organizar, dirigir e controlar. Para além disso, necessitam de competências de comunicação efectiva com a equipa de projecto em áreas como valor, risco, tempo, custo, qualidade, cultura ser referência para o grupo.

Os gestores de projectos com boas capacidades conceptuais conhecem como funciona a organização e as suas partes e como estas se complementam. Deverão também ser capazes de perceber a envolvente do projecto.

As competências humanas ajudam a estabelecer cooperação entre os membros da equipa e outras equipas. Incluem competências em termos de comunicação, desenvolvimento de equipas, liderança, etc.

Os conhecimentos e experiência de um gestor de projecto em gestão de projectos devem incluir os processos de gestão de planeamento e organização do trabalho, lançamento de propostas e procedimentos contratuais, supervisão do trabalho de outras pessoas, orçamentos financeiros, relatórios de estado. Idealmente, um gestor de projectos deveria deter todas, ou quase todas, as seguintes competências

- Preocupação pelo desempenho;
- Qualidades de liderança;
- Valores elevados e consistentes;
- Trabalhador;



**ISEL**

**INSTITUTO SUPERIOR DE ENGENHARIA DE LISBOA**

**Área Departamental de Engenharia Civil**

- Capacidade de cativar e manter pessoas de qualidade;
- Capacidade de comunicação;
- Disciplina;
- Sistema de trabalho efectiva;
- Entusiasmo;
- Sensibilidade para as relações pessoais.

## **5. GESTÃO POR ACTIVIDADES**

Neste ponto, é feita uma breve introdução ao que são processos e actividades, e as suas relações com os projectos. É efectuado um levantamento das várias formas de gestão de projectos a nível organizacional, e uma descrição do conceito da gestão por actividades comparativamente com a gestão de projectos. Serão também descritos os princípios fundamentais da gestão por actividades e sua implementação naquilo foi este estágio na SANAHotels.

### **5.1. PROCESSOS E ACTIVIDADES**

Os conceitos de base da gestão de projectos de realizar as tarefas dentro dos prazos e dos orçamentos pré-definidos, e de acordo com os requisitos de qualidade, estão a transformar-se na realização de tarefas com maior rapidez, mais baratas e melhores. No entanto, com uma boa gestão de projectos a funcionar torna-se difícil encontrar outras formas de melhorar ainda mais o desempenho de um projecto. Porém, melhorando o desempenho dos processos da organização, e recorrendo à própria gestão de projectos para gerir essa melhoria de processos, é possível melhorar o desempenho dos projectos da organização.

Torna-se portanto fundamental implementar dinâmica, vitalidade e desempenho aos processos da organização. Essa dinâmica pode ser implementada pensando num processo, como sendo um projecto repetitivo.



ISEL

**INSTITUTO SUPERIOR DE ENGENHARIA DE LISBOA**

**Área Departamental de Engenharia Civil**

Durante o estágio na SANAHotels foi notória a existência de processos de organização que, com o tempo e a execução de vários outros projectos, nomeadamente a construção de outras unidades hoteleiras, foram melhorados e reajustados por forma a que nos projectos de hoje as actividades já se desenrolem de uma forma mais pragmática e processual. A exemplo, foram criados documentos base para estabelecimento de adjudicações/ contratos que se tornaram *standard* em todos os projectos e que têm vindo a ser otimizados consoante a experiência adquirida por forma a garantir a salvaguarda do Dono de Obra em todos os aspectos.

## **5.2. ORGANIZAÇÕES E GESTÃO POR ACTIVIDADES**

Tradicionalmente, quando se fala em gestão de projectos fala-se em como gerir um determinado projecto. É o caso de grande parte da literatura disponível, de grande parte dos gestores de projectos e, necessariamente, de grande parte das organizações que usam gestão de projectos. Quando vista a um nível de gestão organizacional, o termo gestão de projectos pode tomar várias formas.

- Gestão Moderna de Projectos (*MPM: Modern Project Management*): termo utilizado no início dos anos 90 sugerindo que a gestão de projectos é aplicável fora das áreas tradicionais da gestão de projectos (como sejam os recursos humanos, *marketing*, mudança organizacional e programas de qualidade total), nomeadamente e concretamente neste caso, aplicável à construção de hotéis.

- Gestão de Grupo de Projectos (*MOP: Management of Projects*): termo utilizado para identificar a gestão de projectos múltiplos. Os interfaces organizacionais e a gestão dos gestores de projecto são factores chave neste tipo de gestão. No grupo SANA existe a entidade Administração que coordena um grupo de projectos, estando a cada projecto associado um gestor responsável pelo mesmo.





**ISEL**

- Gestão Organizacional (*EM: Enterprise Management*): abrangendo toda a organização, tem o seu âmbito na gestão de projectos múltiplos sob um mesmo

chapéu, com ênfase nos sistemas integrados, processamento de informação e a componente de controlo da gestão. Uma vez mais, na SANAHotels, toda esta gestão encontra-se centralizada na Administração do grupo.

- Gestão de Programas (*PM: Program Management*): utilizado quando a gestão é feita sobre uma série de projectos relacionados entre si. Dada a natureza de investimento e operacionalidade da SANAHotels, confirma-se que os vários projectos estão realmente relacionados entre si, ou seja, neste momento o grupo tem 4 hotéis de cinco estrelas em construção (Amoreiras, Algarve, Luanda e Torre Vasco da Gama) em que todos eles são geridos da mesma forma, pois apresentam características semelhantes entre si.

- Gestão de Projectos Organizacional (*EPM: Enterprise Project Management*): filosofia de gestão genérica à organização, baseada no princípio de que os objectivos da organização podem ser alcançados através da manutenção de uma rede de projectos simultâneos, que apela a uma aproximação sistémica e inclui projectos de estratégia corporativa, optimizações operacionais, transformações organizacionais, bem como os tradicionais desenvolvimentos de projectos. Tal como indicado no ponto anterior, o grupo SANA está a desenvolver vários projectos em simultâneo, optando por uma estratégia de investimento em “massa”, alcançando diversas optimizações a todos os níveis.

### **5.3. PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS NA GESTÃO POR ACTIVIDADES**

Nos pontos abaixo indicados será feita uma breve descrição daquilo que são os princípios fundamentais na gestão por actividades que considero existentes na gestão de projectos implementada da SANAHotels.



**ISEL**

**INSTITUTO SUPERIOR DE ENGENHARIA DE LISBOA**

**Área Departamental de Engenharia Civil**

À medida que as organizações se confrontam com novas regras de mercado, mais exigente e concorrencial, são obrigadas a repensar a sua actividade de modo a serem mais produtivas. Essa análise pode passar pela revisão do seu âmbito de actividade, pela utilização de novos sistemas e/ou pela alteração dos seus métodos de trabalho. Para as que optam pela alteração dos seus métodos de trabalho, a pesquisa de novos métodos leva cada vez mais pessoas a tentar conhecer a gestão de projectos.

A gestão de projectos é uma disciplina pela qual todas as organizações têm de passar antes da evolução natural para a gestão por actividades. A gestão por actividades necessita de um forte domínio de gestão de projectos para a sua eficácia. Se um projecto não for bem gerido, nenhuma gestão pode vencer. A grande mudança está ao nível de como é que as coisas são feitas em termos funcionais, em organizações que desenvolvam operações repetitivas. As competências de gestão necessárias à supervisão de actividades repetitivas têm de conduzir ao desenvolvimento de competências na área de gestão de projectos. Por outro lado, muitas das organizações que já utilizam gestão de projectos para gerir determinadas actividades.

### **5.3.1. Carteira de Projectos**

Para que os objectivos da organização possam ser atingidos, todos os projectos devem estar alinhados com objectivos comuns. Naturalmente, quando os projectos tendem a proliferar existe uma tendência para cada um lutar pela sua própria sobrevivência e independência, muitas vezes a custo de outros projectos e frequentemente passando por cima dos interesses da organização. A responsabilidade de garantir o alinhamento estratégico do plano de negócios com a implementação dos projectos cabe à gestão de topo. De modo a garantir que os projectos estão alinhados com a estratégia da organização, deve existir um caminho coerente desde a definição das estratégias da organização até às acções tomadas pelas equipas de projecto.



**ISEL**

**INSTITUTO SUPERIOR DE ENGENHARIA DE LISBOA**

**Área Departamental de Engenharia Civil**

1º Definição das estratégias da organização;

2º Alinhamento geral de projectos;

3º Alinhamento específico de projectos;

4º Implementação de projectos;

### **5.3.2. Processos e Metodologias**

Para que a gestão por actividades seja efectiva, a organização necessita que os seus projectos sejam suportados por processos, metodologias e sistemas efectivos que

sejam compreendidos e utilizados por toda a organização. Para além disso, é necessário disponibilizar ferramentas e técnicas adequadas.

**5.3.2.1. Gestão de 'stakeholders':** 'Stakeholders' são pessoas ou partes que são positivas ou negativamente afectadas pelas actividades ou resultados finais de um projecto. Eles são os mais interessados no êxito ou insucesso de um projecto.

**5.3.2.2. Priorização de projectos:** para conseguir tirar o máximo partido de uma carteira de projectos, os projectos têm de ser escalonados em termos de prioridades. Uma análise estratégica do tipo SWOT (*Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats*) pode ajudar a definir os critérios estratégicos da organização para a priorização dos projectos.

**5.3.2.3. Gestão de risco:** regra geral, todos os projectos são um risco em termos de negócio. De modo a diminuir esse risco devem ser implementados processos para identificar, quantificar, desenvolver respostas e controlar o risco. Para o efeito devem ser tomados em conta o risco do negócio (p.ex.



**ISEL**

## **INSTITUTO SUPERIOR DE ENGENHARIA DE LISBOA**

### **Área Departamental de Engenharia Civil**

construção de hotéis: oferta face à procura existente) e o risco específico associado a cada projecto. A gestão de risco faz parte dos processos da gestão de projectos.

**5.3.2.4. Avaliação de projectos:** esta técnica parte do pressuposto de que a saúde de uma organização pode ser quantificada em quatro perspectivas diferentes: financeira, clientes, processos internos, e aprendizagem e crescimento. Assumindo que a finalidade dos projectos é melhorar a saúde da organização, cada projecto deve ser avaliado em função do seu contributo para a organização em cada uma dessas áreas.

**5.3.2.5. Sistemas de informação de gestão transversais à organização:** para que as estratégias e os projectos da organização estejam alinhados, torna-se imprescindível a existência de sistemas de informação de gestão com informação acessível quer a nível de projecto quer a nível organizacional. Faz parte do sistema toda a informação financeira: estimativas iniciais, orçamentos detalhados, custos actuais, previsões finais, etc.

**5.3.2.6. Planeamento estratégico de projectos:** o planeamento estratégico de projectos tem por objectivo garantir que cada projecto desenvolve e implementa as estratégias necessárias para garantir que os seus objectivos são atingidos. Isso implica o desenvolvimento de um plano de projecto que inclua os objectivos do negócio, os objectivos do projecto, agendas, orçamentos, etc..



**ISEL**

**INSTITUTO SUPERIOR DE ENGENHARIA DE LISBOA**

**Área Departamental de Engenharia Civil**

## **5.4. IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR ACTIVIDADES**

É fundamentalmente com base na sua cultura e no que se passa à sua volta que as organizações abordam a transição da gestão funcional para a gestão orientada aos projectos. Em alguns casos, é a pressão de mercado que obriga as organizações a fazer abordagens à gestão orientada aos projectos. No caso do grupo SANA, é a visão estratégica da própria organização que prenuncia essa mudança, sendo os seguintes pontos a razão do sucesso actual da organização do grupo:

### **5.4.1. Factores Chave de Sucesso**

Para uma transição da organização para a gestão por actividades (ou orientada à gestão por projectos) é necessário o desenvolvimento e implementação de projectos cujos objectivos sejam a implementação de um sistema de gestão por actividades, a mudança e a inovação. Foram identificados os seguintes factores como cruciais para o sucesso dos projectos:

**5.4.1.1. Elevada qualificação profissional:** profissionais com títulos académicos, quer em áreas técnicas quer em áreas de gestão. Formação e certificação de gestores de projectos. Pessoas com capacidades, competências e atributos adequados. Experiência em projectos similares ou equivalentes;

**5.4.1.2. Forte suporte da gestão executiva:** a gestão executiva tem de demonstrar o seu apoio incondicional à gestão orientada aos projectos. Por outro lado, os projectos têm de ser capazes de demonstrar à gestão executiva os benefícios desta transição para a organização;

**5.4.1.3. Autoridade e controlo:** os projectos devem ser empossados da autoridade e do controlo necessários, desde a sua concepção até à sua finalização;



ISEL

**INSTITUTO SUPERIOR DE ENGENHARIA DE LISBOA**

**Área Departamental de Engenharia Civil**

**5.4.1.4. Prestígio e influência:** elevado nível de prestígio e de influência por parte do gestor de projecto. Com pessoal seleccionado e treinado, compensado com base nas suas qualificações, responsabilidades e desempenho;

## **6. PROCESSOS E ÁREAS DE CONHECIMENTO**

A gestão por actividades necessita de um forte domínio da componente de gestão de projectos para ser eficaz, para o desenvolvimento de cada um dos projectos do grupo, é necessário que o grupo tenha bem definida a estratégia de gestão de projecto, uma vez que os resultados da organização são conseguidos através dos resultados individuais da sua rede de projectos estrategicamente alinhados e geridos. Por essa razão, a gestão de projectos deve ser uma das competências fundamentais a desenvolver na organização.

A gestão de projectos pode ser descrita como um conjunto de processos interactivos, nomeadamente, os processos de iniciação, os processos de planeamento, os processos de execução, os processos de controlo e os processos de encerramento

- Nos **processos de iniciação** pretende-se reconhecer que um projecto deve ser levado no cabo e demonstrar o empenho em realizá-lo e identificar a viabilidade de avançar com um novo projecto nomeadamente a construção dum novo hotel;

- Nos **processos de planeamento**, ou seja, mediante o local do novo Hotel, define-se qual será o tipo deste hotel ( ex, Amoreiras ; hotel *Corporate* virado para a área de negocio) e todo o investimento / planeamento é feito por forma a ir ao encontro das necessidades deste hotel;



**ISEL**

- Nos **processos de execução** pretende-se coordenar pessoas e outros recursos para levar a cabo o planeado; nomeadamente projectos, execução dos mesmos por um empreiteiro geral, recrutamento e formação dos recursos humanos necessários;
- Nos **processos de controlo** pretende-se garantir que os objectivos do projecto são atingidos, observando e medindo os progressos e tomando medidas correctivas sempre que necessário;
- Nos **processos de encerramento** pretende-se formalizar a aceitação do resultado do projecto e seu posterior encerramento e termina com a abertura e pleno funcionamento do novo hotel.

## **6.1. AS ÁREAS DE CONHECIMENTO NA GESTÃO DE PROJECTOS**

Após alguma pesquisa na área mais teórica da gestão de projecto, tentou-se estabelecer uma relação entre esta e o estágio efectuado.

Uma das mais importantes referências na área da gestão de projectos é o *Project Management Body Of Knowledge (PMBOK)*, sendo esta reconhecida internacionalmente. Trata-se de um motor de conhecimento elaborado e gerido com a colaboração e discussão entre os praticantes e os académicos que utilizam e desenvolvem a disciplina da gestão de projectos. De acordo com o PMBOK as práticas genericamente aceites na área da gestão de projectos estão organizadas em nove áreas de conhecimento: gestão de integração, gestão do âmbito, gestão do tempo, gestão de custos, gestão da qualidade, gestão de recursos humanos, gestão da comunicação, gestão do risco, gestão de serviços.

### **6.1.1. Gestão da Integração**

Os processos mais relevantes na gestão da integração do projecto da SANAHotels são o desenvolvimento do plano de projecto com base nos resultados de outros projectos já realizados (outros hotéis), execução do plano de projecto e controlo geral de alterações.



**ISEL**

O desenvolvimento do plano de Projecto é efectuado com base nos resultados de outros projectos, hotéis já realizados.

O plano de projecto é utilizado para:

- Guiar a execução do projecto, durante as fases de projecto, construção e início de exploração.
- Documentar as decisões do planeamento do projecto, no que diz respeito às alternativas escolhidas, nomeadamente prazos, alterações em obra por forma a melhorar as necessidades operacionais.
- Facilitar a comunicação entre todos os interessados e envolvidos no projecto (clientes, fornecedores, organização e equipa de projecto);

O gestor de projecto e a sua equipa devem coordenar e dirigir as várias *interfaces* técnicas e organizacionais existentes no projecto

**6.1.2. Gestão do Âmbito**

A gestão do âmbito pretende garantir e direccionar todos os trabalhos dos projectos por forma a garantir que só será efectuado o que é realmente necessário. Os processos mais relevantes na gestão do âmbito do projecto são: iniciação, planeamento do âmbito, definição do âmbito, verificação do âmbito e controlo das alterações ao âmbito.

Em 1º lugar há que ter um estudo de viabilidade aprovado por todas as entidades, estudo este que resultou de uma oportunidade de mercado de negócio por parte da Sana Hotels. Depois são traçados objectivos aos vários níveis nomeadamente de projecto, operacionais, de negocio, por forma que o investimento tenha o retorno esperado. Após estas linhas mestras são realizadas estimativas de custos (projecto, obra, operação) prazos e alocação dos recursos necessários.

.

**6.1.3. Gestão do Tempo**

A gestão do tempo pretende garantir que o projecto termine nos tempos previstos.

Os processos mais relevantes na gestão do tempo são definição de actividades, sequência de actividades e duração estimada das actividades.





**ISEL**

Na SANAHotels, após o projecto de execução (demolição estrutura, arquitectura e especialidades) ser aprovado na Camara Municipal de Lisboa são lançadas consultas

para os empreiteiros. São negociadas as empreitadas mediante um valor acordado e mediante um prazo e planeamento da obra.

No imediato e conforme o prazo em que hotel estará operacional, a Sana Hotels efectua todas as diligências necessárias nomeadamente contratações de recursos Humanos, venda / publicidade ao hotel, acordos com parceiros turísticos por forma a começar desde logo a ter retorno no investimento realizado.

#### **6.1.4. Gestão de Custos**

A gestão de custos pretende garantir que o projecto termine dentro do orçamento aprovado. Os processos mais relevantes na gestão de custos do projecto são: o *planeamento de recursos* em que a equipa interna da SANAHotels afecta a este projecto é a já mencionada no capítulo 4, a *estimativa de custos* que é efectuada com base na execução dos projectos e recursos humanos necessários e a *orçamentação de custos e controlo de alterações de custos*.

#### **6.1.5. Gestão da Qualidade**

A gestão da qualidade pretende garantir que o projecto vai satisfazer as necessidades para o qual foi levado a cabo.

No SANAHotels a gestão da qualidade é feita directamente pelo gestor de projecto e pela equipa de fiscalização contratada pelo Dono de Obra por forma a garantir a boa execução dos trabalhos e do projecto final.

#### **6.1.6. Gestão de Recursos Humanos**

A gestão de recursos humanos pretende garantir a melhor utilização possível das pessoas envolvidas no projecto. Inclui todos os interessados no projecto, nomeadamente o Dono de Obra (SANAHotels), os clientes, os fornecedores, e a equipa de projecto.



**ISEL**

A alocação de pessoas para este projecto está directamente relacionada com o prazo de execução do hotel, sendo por esta razão imprescindível que os empreiteiros contratados terminem a obra (construção do hotel) dentro dos prazos contratados, por forma a que com o hotel em funcionamento a SANAHotels possa tirar rendimento do investimento efectuado e, de modo a que a SANAHotels não tenha encargos com recursos humanos (pessoas alocadas a este hotel/projecto que não poderão estar a realizar as suas funções por o hotel ainda não estar em funcionamento devido a incumprimentos de prazo pelo empreiteiro geral).

O recrutamento de pessoas é realizado pelo departamento de recursos humanos do grupo em parceria e sob orientação do director do hotel. O gestor de projecto não tem qualquer tipo de interferência no recrutamento de pessoas.

**6.1.7. Gestão da Comunicação**

De acordo com o prazo de execução da obra / hotel, a administração da SANAHotels juntamente com a direcção de *marketing* e direcção operacional concerta datas da abertura, lançamento do novo produto, comunicação ao exterior sejam clientes comuns, cadeias turísticas ou operadores turísticos para que assim que o hotel seja entregue pelo gestor de projecto ao director operacional o hotel já esteja lançado no mercado do turismo e do negócio.

**6.1.8. Gestão do Risco**

A gestão do risco inclui os processos relativos à identificação, análise e resposta à incerteza e aos riscos do projecto. Os processos mais relevantes na gestão do risco do projecto são: identificação do risco, quantificação do risco, desenvolvimento de soluções e controlo do risco.

Considero que em 1ª instância qualquer risco é minimizado à partida, uma vez que o sana Hotels é um grupo com vários hotéis em funcionamento nomeadamente na zona de Lisboa, tendo assim uma grande sensibilidade e dados para seguir em frente ou não com mais projectos.



**ISEL**

Um dos grandes pontos fortes deste hotel das Amoreiras são as salas de conferência, fonte principal de rendimento de um hotel *Corporate* em Lisboa.

Neste momento o risco identificado é o que advém da conjectura em que vive toda a Europa, sendo que a SANAHotels certamente tentará gerir conjuntamente com todos os hotéis da cadeia.

### **6.1.9. Gestão de Serviços**

A gestão de serviços é a área de conhecimento que lida com a gestão de aquisição de bens e serviços a entidades externas à SANAHotels. Os processos mais relevantes na gestão de serviços do projecto são: planeamento de serviços, planeamento de solicitações, selecção de fornecedores, gestão de contratos e encerramento de contratos

#### **6.1.9.1. Planeamento de Serviços**

O “Planeamento de Serviços” é o processo responsável por identificar que necessidades do projecto serão melhor satisfeitas se houver aquisição de produtos fora da organização.

Como por exemplo a execução dos projectos, a equipa de fiscalização, os empreiteiros da obra e fornecedores directos.

#### **6.1.9.2. Selecção de Fornecedores**

A “Selecção de Fornecedores” é o processo que envolve a recepção das propostas e a aplicação dos critérios de selecção para seleccionar um fornecedor. Este processo deve ter em conta que normalmente a melhor proposta técnica (qualidade, assistência, garantia, etc.) não coincide com a melhor proposta comercial (preço, prazo de entrega). Sendo que a SANAHotels tenta sempre negociar a melhor proposta técnica ao melhor preço.



ISEL

**INSTITUTO SUPERIOR DE ENGENHARIA DE LISBOA**

**Área Departamental de Engenharia Civil**

#### **6.1.9.4. Gestão de Contratos**

A “Gestão de Contratos” é o processo responsável por garantir que os desempenhos dos fornecedores satisfazem plenamente os requisitos contratuais. Os contratos são elaborados pelo departamento de assessoria jurídico de SANAHotels com o apoio do gestor de projecto, sendo que directamente relacionados com este processo, estão os processos de execução do plano de projecto (autorização do trabalho contratado no tempo correcto), de relatórios de desempenho (monitorização dos custos, agenda, e desempenho técnico), de controlo da qualidade (inspeccionar e verificar a adequação do produto contratado), e de controlo geral de alterações (garantir que qualquer alteração aos contratos é apropriadamente aprovada e que todos têm conhecimento dessa alteração). Existe ainda a componente de gestão financeira do processo que deve definir no contrato os termos em que o pagamento deverá ser efectuado, por norma os pagamentos são sempre realizados mediante aprovação de auto de medições mensais de acordo com os trabalhos realizados.



ISEL

INSTITUTO SUPERIOR DE ENGENHARIA DE LISBOA

Área Departamental de Engenharia Civil

## 7. ESTRATÉGIAS DE CONTRATAÇÃO

### 7.1. PREPARAÇÃO E LANÇAMENTO DE CONSULTAS

O gestor de projecto tem conhecimento da lei reguladora dos contratos e contribui com a sua sensibilidade em relação a esta área de forma a dominar o significado do contrato e perceber as consequências das cláusulas contratuais mais relevantes.

Existe uma ligação particular entre contratação / procurement e qualidade, na medida em que existem especificações fixadas contratualmente.

#### 7.1.1. Elaboração de Critérios de Selecção

A elaboração de critérios de selecção permite colocar todas as propostas ao mesmo nível de avaliação. É efectuado o enquadramento e direccionando a elaboração das propostas técnicas dos fornecedores numa base comum por forma a ser garantida uma concorrência e avaliação justas. Os critérios de selecção geralmente considerados são: resposta integral ao caderno de encargos, capacidade da empresa, prazos e preços.

Paralelamente à elaboração dos critérios de selecção são estabelecidas as especificações técnicas, que definem as características exigidas de um produto, (caderno de encargos) tais como os níveis de qualidade, a segurança, as dimensões, incluindo as prescrições aplicáveis ao produto.

As especificações técnicas podem ser definidas por referência a normas especiais europeias, nacionais ou internacionais.

#### 7.1.2. *Procurement* e Solicitação de Propostas

O *procurement* gere todo o ciclo entre a empresa, fornecedores/empreiteiros e os produtos/trabalhos a adquirir/contratar. Tal como o cliente (SANAHotels) procura o melhor fornecedor/empreiteiro, o *procurement* procura o melhor processo de negociação com os fornecedores/empreiteiros. O *procurement* é diferente da



**ISEL**

aquisição (aquisição é todo o acto de adquirir), o *procurement* vai mais longe pois tem por de trás a estratégia e as escolhas de fornecimento/empreitada.

É portanto mais do que um serviço de compras que emite ordens de compra.

O *procurement* passa assim por uma política geral de compras que devem normalmente ser realizadas ao mais baixo custo total, e tomando ainda em linha de conta a qualidade, os prazos de entrega e as condições de financiamento.

Os produtos / materiais englobados no procedimento deste projecto são: mobiliário interior e exterior, decoração, cortinas, colchões, minibares, televisões, entre outras.

#### **7.1.2.1. Condições Gerais de Compra**

São relevantes nas condições gerais de compra os seguintes factores:

- a) Aceitação, deve ficar definido um período para aceitação da encomenda pelo fornecedor;
- b) Qualidade, o fornecedor deverá estipular que os fornecimentos são em conformidade com a descrição técnica pretendida e as respectivas especificações;
- c) Prazo de entrega, o fornecedor deve comprometer-se a entregar a mercadoria num prazo determinado e deve prever quais são as acções a tomar caso não possa cumprir o prazo de entrega;
- d) Inspeção, o comprador tem o direito de inspeção se necessário através de um agente e o direito de rejeitar sem obrigação de pagamento o fornecimento que não esteja em conformidade;
- e) Garantia, o comprador substituirá qualquer peça com defeito num tempo limitado sem encargos adicionais;
- f) Infracção de patentes, o comprador não pode ser responsável se houver infracção de patentes;
- g) Pagamento, os procedimentos inerentes ao pagamento devem ser explicitados;



**ISEL**

## **INSTITUTO SUPERIOR DE ENGENHARIA DE LISBOA**

### **Área Departamental de Engenharia Civil**

- h) Subcontratação, o fornecedor não deve subcontratar sem prévio acordo do comprador.

#### **7.1.3. Discussão Técnica e Selecção do Fornecedor**

A selecção do fornecedor exige tanto mais desenvolvimento quanto mais o produto ou o serviço sejam complexos. A exemplo, se em peças simples como parafusos de série o fornecedor só tem que fazer prova de especificação do material que fornece em tempo e menor preço, num fornecimento complexo a análise do produto do fornecedor torna-se secundário em detrimento da sua própria capacidade de gestão e de organização global, da sua capacidade de gestão financeira, e um perfeito conhecimento de níveis de qualidade.

#### **7.1.4. Adjudicação**

A adjudicação é o acto pelo qual a SANAHotels escolhe a proposta.

### **7.2. CATEGORIAS DE CONTRATOS**

#### **7.2.1. Contratos quanto à Coordenação**

Certos projectos põem em presença uma série de participantes cujo número e papel podem variar de caso para caso: o cliente final (SANAHotels), o empreiteiro e/ ou os fornecedores de bens e equipamento. As funções exercidas por estes participantes dependem do tipo de contrato adoptado. A SANAHotels por norma apenas considera como participantes o cliente e contratante (*anexo 2*, como por exemplo).

Os contratos realizados entre a SANAHotels e os empreiteiros são sempre efectuados de forma a que sejam sempre os empreiteiros a assumir a responsabilidade da coordenação da obra. A coordenação da obra é sempre da responsabilidade de empreiteiro geral.



ISEL

#### **7.2.1.1. Contractos efectuados pela SANAHotels**

O empreiteiro geral que se predispõe a realizar a empreitada geral, assume, em relação ao cliente SANAHotels, a responsabilidade total pela realização de todos os trabalhos, com excepção do fornecimento de cozinhas, *spas* e mobiliário, sendo que a compatibilização em obra destas empreitadas continua a ser da responsabilidade do mesmo. Os contratos da SANAHotels não compreendem a concepção do projecto pelo empreiteiro geral, existe à *prior* um projecto elaborado por uma equipa de projectistas contratada pela SANAHotels.

#### **7.2.2. Categorias de Contratos quanto ao Preço**

Os factores que vão influenciar a escolha do tipo de contrato são nomeadamente:

- Grau de risco que se quer assumir;
- A concorrência que se defronta;
- A complexidade do projecto e da tecnologia envolvida;
- A duração prevista para a execução do projecto;

##### **7.2.2.1. Contratos a Preço Fixo**

Acordo de fornecimento para prestação de serviços a um dado preço não sujeito a ajustamentos. É importante quando existem especificações precisas, em que o preço pode ser definido com rigor, e em que não se prevê arrastamento temporal. São necessários grandes cuidados na elaboração do orçamento, envolvendo este tipo de contrato maiores riscos pelo lado do contratante. Este é o tipo de contrato praticado pela SANAHotels.





**ISEL**

## **INSTITUTO SUPERIOR DE ENGENHARIA DE LISBOA**

### **Área Departamental de Engenharia Civil**

#### **7.2.2.2. Contratos a Preços Unitários**

Este tipo de contrato funciona numa base de comprovação documental de custos estabelecidos. O empreiteiro concorda apenas em fazer o seu melhor, para atingir o estipulado dentro do montante estimado no contrato, o que permite salvaguardar eventuais sobrecustos, mas obrigando – o a uma abertura da sua contabilidade ao cliente.

A SANAHotels apenas pratica estes contrato para o caso de adjudicar directamente a mão-de-obra para colocar por exemplo pavimentos de madeira, alcatifas entre outras o que neste caso do hotel Sana Amoreiras não se aplica.

### **7.3. CLÁUSULAS CONTRATUAIS**

Um contrato referente á implementação de um projecto deve conter nomeadamente:

- 1- Condições detalhadas para execução da obra incluindo garantias de funcionamento, lista de fornecedores, procedimentos de coordenação;
- 2- Especificações técnicas;
- 3- Orçamento total da obra e forma de pagamento;
- 4- Certificados de qualificação;
- 5- Cláusulas de: alteração da obra, aceitação de inspecção, garantia, suspensão, seguros, lei aplicável ao contrato;

É possível observar um contrato tipo de SANAHotels no anexo 2.



ISEL

INSTITUTO SUPERIOR DE ENGENHARIA DE LISBOA

Área Departamental de Engenharia Civil

## 8. NEGOCIAÇÃO E QUALIDADES DO NEGOCIADOR

### 8.1. PARÂMETROS DE NEGOCIAÇÃO

A negociação em gestão de projectos é um procedimento com troca de conceitos verbais, no sentido de fazer o encontro de opiniões no que concerne às várias questões em jogo, nomeadamente: boa execução, prazo de entrega e preço.

Estes foram os 3 aspectos utilizados nas negociações das empreitadas de especialização e cozinhas.

**Na gestão de projectos da SANAHotels, os principais parâmetros que balizam uma negociação são:**

- Preço e condições contratuais envolventes;
- Prazo de entrega;
- Requisitos técnicos e cumprimento da qualidade;

O gestor de projecto está familiarizado com o projecto e trabalho em causa, custos e prazos envolvidos, de forma a poder avaliar directamente as maiores incidências da negociação e a manter-se como principal interlocutor.

### 8.2. ETAPAS DE NEGOCIAÇÃO

As principais etapas na negociação realizadas pela SANAHotels, nomeadamente em relação às empreitadas de especialidades e cozinhas foram:

#### 8.2.1. Preparação da negociação

##### 8.2.1.1. Aceitar negociar

Após identificação das empresas com quem negociar, através do estudo das melhores propostas ao nível técnico e financeiro e após a aceitação sem reservas do documento “ Condições Complementares de Adjudicação “ foram seleccionadas 2 a 3 empresas para negociar;



**ISEL**

## **INSTITUTO SUPERIOR DE ENGENHARIA DE LISBOA**

### **Área Departamental de Engenharia Civil**

#### **8.2.1.2. Conhecer o interlocutor e fixar metas e estabelecer procedimentos.**

Nos processos acompanhados neste estágio, a SANAHotels já conhecia os vários interlocutores de outros projectos. As negociações foram sempre feitas no Hotel Sana Lisboa (onde está sediada a administração do grupo.)

O objectivo foi tentar obter o maior desconto financeiro possível, mantendo o nível de qualidade da proposta.

O Administrador da SANAHotels apenas tem reuniões de negociação com os interlocutores das empresas que tem poder e capacidade de decisão. Caso contrário é inútil.

#### **8.2.2. Processos de negociação**

##### **8.2.2.1. Iniciar o processo**

As reuniões de negociação iniciaram-se da seguinte forma:

- Cumprimentos e saudações;
- O Administrador da SANAHotels fez uma abordagem por forma a explorar o estado da empresa com que está a negociar, as obras que esta tem em curso; a necessidade ou não de a empresa precisar desta obra.

Os primeiros momentos do processo de negociação foram cruciais. Em particular a recepção e o primeiro contacto são decisivos sobre todo o desenrolar do processo.

A negociação foi iniciada com realismo, e os movimentos subsequentes executados com cuidado e não abruptamente.

O administrador da SANAHotels foi ao encontro da linguagem utilizada pelo administrador da outra empresa aproveitando os seus termos positivos e as imagens a que era sensível.



**ISEL**

### **8.2.2.2. Encontrar um Acordo**

Desde o início que o Administrador do SANAHotels mostram a sua total disponibilidade e predisposição para haver um entendimento entre as partes, caso contrário não vale a pena continuar.

É de salientar a capacidade de resposta e reenquadramento do Administrador da SANAHotels quando algo parecia não estar a seguir o caminho correcto, visível com algumas afirmação, nomeadamente,

- *“ Compreendo isso, é um ponto importante”;*
- *“ Reconheço que ....., e ...”;*
- *“ Respeito o seu ponto de vista, e...”;*
- *“ Não pode olhar para a árvore, mas sim para a floresta...”;*

Após o reenquadramento na conversa, o Administrador da SANAHotels, referenciou os pontos de acordo (desconto acordado e condições de pagamento) tendo sido firme na forma como o disse, nunca evidenciado qualquer tipos de problemas que poderiam surgir. Transmitindo confiança de que o projecto iria correr bem e que estaria sempre disponível a sentar-se á mesa com empresa para resolução de qualquer problema relacionado com este negócio.

### **8.3. TÁCTICAS DE NEGOCIAÇÃO**

A primeira coisa a estabelecer numa mesa de negociação, é o poder de decisão efectivo das partes em presença. Só existe negociação se existir poder de decisão. Como já mencionado anteriormente, o Administrador da SANAHotels apenas se senta para negociar com pessoas que tenham poder de decisão.



**ISEL**

### **8.3.1. Princípios Tácticos Gerais da Negociação seguidos nas reuniões que presenciei:**

É importante deixar a outra parte falar o mais tempo possível, satisfaz o seu ego e revela a sua posição.

- A discussão deve ser orientada para os nossos pontos fortes;
- O interlocutor deve ser compreendido e respeitado;
- As emoções devem ser expressas de forma apropriada, não toldando a objectividade;
- Relançar para mais tarde as questões espinhosas;
- Evitar sessões de negociação muito longas;
- Negociar com base nos interesses reais em jogo e não partir de posições;
- Evitar precipitações motivadas pela pressão do tempo;

### **8.4. QUALIDADES DE UM NEGOCIADOR**

A eficácia de um negociador depende essencialmente do grau de preparação, do seu nível de aspiração e poder e da sua habilidade. Um bom negociador é uma pessoa hábil que inspira confiança e que sabe estabelecer relações de confiança.

Atitudes frequentes em negociação, que devem ser evitadas são a agressividade e a tentativa de dominação.

Enunciam-se de seguida um conjunto de qualidades que o negociador deve trabalhar:

- Fixar objectivos exigentes;
- Ser paciente;
- Minimizar as diferenças perceptuais e ouvir;



**INSTITUTO SUPERIOR DE ENGENHARIA DE LISBOA**

**Área Departamental de Engenharia Civil**

**ISEL**

- Saber aproveitar o inesperado;
- Saber não ficar amarrado á posição de partida;
- Ser criativo;
- Saber usar o efeito surpresa;
- Suportar bem o stress e gerir bem o tempo;
- Não confundir uma negociação com um debate;
- Não fazer abordagens demasiado vagas e amadoras;

Constatou-se que todos estes pontos se adequam perfeitamente ao administrador da SANAHotels sendo este um verdadeiro negociador.



**ISEL**

**INSTITUTO SUPERIOR DE ENGENHARIA DE LISBOA**

**Área Departamental de Engenharia Civil**

## **9. CONCLUSÕES E PERSPECTIVA DE DESENVOLVIMENTO FUTURO**

Considera-se o estágio efectuado como uma mais-valia e um enriquecimento da minha formação profissional, uma vez que permitiu obter uma vasta gama de conhecimentos nesta área, adquiridos com a vivência do dia-a-dia, e da realidade deste grupo hoteleiro.

A actividade desenvolvida permitiu-me ter um ponto de vista acerca da construção completamente diferente da que tinha até então, uma vez que a minha experiência profissional até este momento cinge-se à direcção de obra. Por outras palavras adquiri uma percepção mais abrangente de todos os processos que envolvem uma obra/projecto desta envergadura, nomeadamente, a compatibilização e coordenação de projecto de todas as partes técnicas (projectos da especialidade) tendo sempre como objectivo principal o satisfazer de todas as necessidades operacionais do grupo, a transposição/passagem de todas estas necessidades para o terreno e ainda o cumprimento de prazos e custos previstos pela organização.

Por outro lado, os conhecimentos adquiridos anteriormente em direcção obra revelaram-se de extrema importância para o desenvolvimento da minha actividade neste estágio.

Esta experiência revelou-se fundamental pois permitiu-me ter a noção da envolvimento e interacção de todas as actividades que um Hotel comporta.

Após a realização deste estágio, conclui-se que se atingiram os objectivos propostos, uma vez que fui inserida numa equipa de trabalho, onde tive a oportunidade de lidar diariamente com a realidade da Engenharia Civil, intervindo activamente em todos os processos envolvidos.

Durante este período pude observar de perto a importância que a gestão de projecto traz para o desenvolvimento e crescimento de uma organização.



**ISEL**

## **INSTITUTO SUPERIOR DE ENGENHARIA DE LISBOA**

### **Área Departamental de Engenharia Civil**

A Gestão de Projectos adoptada pela SANAHotels tem por base o planeamento e o controlo das tarefas do projecto de modo a que os objectivos do projecto sejam atingidos com a melhor qualidade possível, no menor espaço de tempo, com o mínimo de custos, e cujos resultados sejam o mais aproximado possível do pretendido.

Em termos de desenvolvimentos futuros da SANAHotels, gostaria de realçar que nos processos do dia-a-dia deveria haver uma maior delegação de poder / tarefas, de forma a facilitar determinadas decisões. Actualmente quase tudo está centralizado a nível de administração, ou seja, numa única pessoa.





**ISEL**

**INSTITUTO SUPERIOR DE ENGENHARIA DE LISBOA**

**Área Departamental de Engenharia Civil**

## **10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

[1] ROLDÃO, Victor sequeira – Gestão de Projectos: Uma perspectiva integrada, 1ª Edição Monitor, 2000

[2] SNEDAKER, Susan – Gestão de Projectos: Como ter sucesso em Gestão de Projectos, Editora Digeratibooks, 2006

[3] KERZNER, Harold – Gestão de Projectos: As melhores práticas, Editora Bookman, 2006

[4] CLEMENTS, James P., GUIDO, Jack – Gestão de Projectos, Editora Thomson Heinle, 2007

[5] “Caderno de Encargos da Empreitada – “Empreitada de Acabamentos”.