

EU-NET

REALIZAÇÃO, ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DO PROJETO

FERRAMENTA SOBRE A GESTÃO EUROPEIA DE PROJETOS PARA AS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL ATIVAS NO SETOR DA APRENDIZAGEM AO LONGO DA VIDA, parte II



Cofinanciado pela
União Europeia

Este projeto foi financiado com o apoio da Comissão Europeia. Esta publicação [comunicação] e todo o seu conteúdo reflectem apenas as opiniões do autor, não podendo a Comissão ser responsabilizada por qualquer utilização que possa ser feita da informação nela contida.



NOTA:

Sempre que vir este ícone (🔍), clique no texto à sua frente para obter mais informações. Sempre que vir este ícone (+), clique no botão para procurar mais informações. Além disso, se quiser navegar pelo documento, pode utilizar o menu de palavras-chave na parte superior de cada página.



REALIZAÇÃO, ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DO PROJETO

Conjunto de ferramentas sobre gestão de projetos europeus para as organizações da sociedade civil ativas no setor da aprendizagem ao longo da vida, parte 2

Co-editores: Agnieszka Dadak, Lorenza Lupini, Luca Bordoni, Marianna Labbancz, Carmen Malya, Jéssica Magalhães, Ingibjörg Benediktsdóttir, Hilmar Gunnarson

© 2023: Fundacja Alternatywnych Inicjatyw Edukacyjnych (PL), Cooperativa Sociale COOSS MARCHE ONLUS scpa (IT), Folk High School Association Surrounding Budapest (HU), Rightchallenge – Associação (PT), Husavik Academic Center / Þekkingarnet Þingeyinga (IS)

Todos os direitos reservados. O relatório pode ser citado com referência à fonte.

Conjunto de ferramentas desenvolvido no âmbito do projeto *"EUropean NETworking as a method for further training and exchange of ideas in the lifelong learning sector"*, (co-)financiado pela União Europeia.



Índice



Prefácio

Pág. 1



Contexto

Pág. 2-11



Unidade 1 -Gestão técnica: Execução do projeto - como está designado na candidatura do projeto

Pág. 12-68



Unidade 2 - Gestão de equipas - Comunicação, relações, motivação, resolução de potenciais conflitos

Pág. 69-105



Unidade 3 - Monitorização - na perspetiva do gestor de projetos

Pág. 106-135



Unidade 4 - Avaliação: processo (tempo-orçamento-qualidade), impacto

Pág. 136-166



Unidade 5 - Ferramentas de apoio à gestão de projetos

Pág. 167-172



Glossário

Pág. 173-175



Recursos adicionais

Pág. 176-177



**Cofinanciado pela
União Europeia**

O apoio da Comissão Europeia à produção desta publicação não constitui uma aprovação do seu conteúdo, que reflete apenas as opiniões dos autores, e a Comissão não pode ser responsabilizada por qualquer utilização que possa ser feita da informação nela contida.



PREFÁCIO



CARO COLEGA!

OBRIGADO POR TER ESCOLHIDO ESTE KIT DE FERRAMENTAS. É ÓPTIMO QUE SE TENHA INTERESSADO PELO TRABALHO EM REDE E PELA COOPERAÇÃO A NÍVEL EUROPEU. OS 12 PRINCIPAIS CO-AUTORES DESTA MANUAL TÊM, NO SEU CONJUNTO, CERCA DE **77 ANOS DE EXPERIÊNCIA EM GESTÃO DE PROJECTOS EUROPEUS E 122 ANOS DE EXPERIÊNCIA DE TRABALHO NO TERCEIRO SECTOR, AS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL (CSO)**.

POR CONSEQUENTE, SABEMOS, POR EXPERIÊNCIA PRÓPRIA, QUE PROJETOS EUROPEUS BEM PLANEADOS E BEM GERIDOS, REALIZADOS POR ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL, PODEM TRAZER UMA MUDANÇA REAL: RESOLVER QUESTÕES SOCIAIS CRÍTICAS, APOIAR AS PESSOAS QUE MAIS NECESSITAM DE APOIO, APRESENTAR SOLUÇÕES INOVADORAS, RESOLVER CONFLITOS, CONSTRUIR PONTES ENTRE AS PESSOAS E AS SOCIEDADES, DESENVOLVER COMPETÊNCIAS, SENSIBILIZAÇÃO E MUITO MAIS.

VALE A PENA FAZER ISTO. VALE A PENA PREPARAR-SE BEM PARA TRABALHAR NESTE DOMÍNIO.

ESPERAMOS QUE ESTE CONJUNTO DE FERRAMENTAS O AJUDE NA FASE DE GESTÃO, ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DO PROJETO EUROPEU.

FAZEMOS FIGAS PARA QUE AS SUAS IDEIAS DE PROJETO SE CONCRETIZEM COM SUCESSO!

A EQUIPA EU-NET.





Contexto

PORQUE É QUE DESENVOLVEMOS ESTE KIT DE FERRAMENTAS - E PARA QUEM?

O objetivo deste Guia é apoiar os principiantes no domínio da gestão de projetos europeus e todas as pessoas/organizações dispostas a cooperar e a trabalhar em rede a nível europeu.

Este Guia é principalmente dedicado aos membros, trabalhadores, colaboradores, voluntários e formandos adultos das Organizações da Sociedade Civil (OSC), incluindo grupos informais, organizações não governamentais e outras organizações sem fins lucrativos e sem fins lucrativos.

O Toolkit responde à necessidade de mais exemplos práticos, mais estudos de caso, material para uma maior aprendizagem autónoma no domínio da iniciação, conceção, desenvolvimento e realização de projetos europeus.

O Toolkit foi concebido como um recurso prático e reutilizável para os profissionais no domínio da gestão de projetos europeus.





Contexto

PORQUE É QUE DESENVOLVEMOS ESTE KIT DE FERRAMENTAS - E PARA QUEM?



O **conjunto de ferramentas** está dividido em duas **partes**:

1. A **Parte 1** está relacionada com o **planeamento e a conceção** do projeto. O objetivo da primeira parte do Toolkit é guiá-lo desde uma ideia de projeto até uma proposta bem sucedida.



2. **2. A Parte 2**, que está a ler agora, está relacionada com a **coordenação, o acompanhamento e a avaliação dos projetos**. Destina-se a apoiar a execução bem sucedida dos projectos europeus que foram (co-)financiados pela União Europeia.





Contexto



- Este kit de ferramentas foi desenvolvido por profissionais da gestão de projetos europeus, que trabalham para organizações da sociedade civil em cinco países europeus: Polónia, Itália, Hungria, Portugal e Islândia, no âmbito do projeto europeu de 28 meses intitulado "*EUropean NETworking as a method for further training and exchange of ideas in the lifelong learning sector*" **[EU NET]**.

O principal objetivo do projeto é apoiar a criação de redes a nível europeu das organizações da sociedade civil ativas no sector da aprendizagem ao longo da vida. Um dos meios deste apoio é este material de auto-aprendizagem.





Contexto

O projeto está a ser realizado por cinco organizações da sociedade civil de cinco países europeus:

Nome	País	Website
Fundacja Alternatywnych Inicjatyw Edukacyjnych (Coordinator)	Polónia	http://www.fundacjaie.eu/
Cooperativa Sociale COOSS MARCHE ONLUS scpa	Itália	https://www.cooss.it/it
Folk High School Association Surrounding Budapest	Hungria	http://www.bknsz.hu/
Rightchallenge - Associação	Portugal	https://rightchallenge.org/en/
Húsavík Academic Center	Islândia	https://hac.is/english/



Todos os editores deste Guia são profissionais no domínio da gestão de projetos europeus. Todas as organizações envolvidas no desenvolvimento deste Guia são membros da Rede FIRST.



Contexto

O projeto EU NET prossegue e baseia-se nas conclusões dos dois projetos anteriores:

-  • A "Rede de apoio aos realizadores de projetos internacionais pela primeira vez", realizada no período de 2018 a 2022, e
-  • as "Recomendações para o reconhecimento e validação das competências dos gestores de projetos internacionais para a aprendizagem ao longo da vida", realizadas no período de 2019-2022.

Estes projetos foram co-financiados no âmbito do Programa Erasmus+ da União Europeia. A realização do projeto EU NET foi (co-)financiada pela União Europeia.





Contexto

O enquadramento deste Toolkit - os pressupostos



Uma vez que as metodologias de gestão de projetos são muitas, foram feitas algumas considerações para este kit de ferramentas:

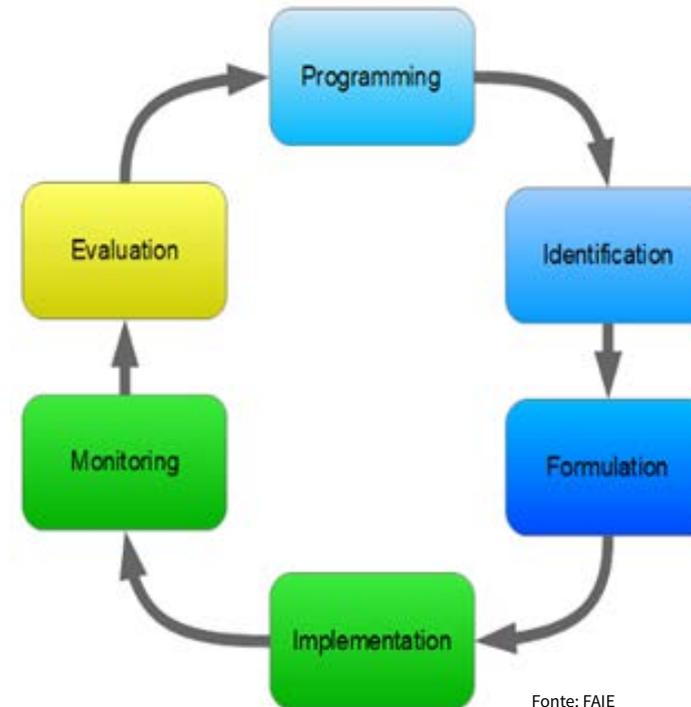
1. A compreensão de um "projeto"

- Em vez de uma definição, propomos caracterizar "um projeto" por vários traços. Encontrá-los-á descritos no Toolkit 1.

2. A metodologia de gestão do ciclo do projeto

Propomos trabalhar com os projetos com base na metodologia de gestão do ciclo do projeto, adaptada ao contexto das OSC:

As três fases relevantes para a fase de planeamento e conceção do projeto: **programação, identificação e formulação** já foram caracterizadas no Toolkit 1.





Contexto

O enquadramento deste Toolkit - os pressupostos

A segunda parte do Toolkit que está a ler agora diz respeito às seguintes fases da realização do projeto:

Nas fases de **implementação** e **monitorização**:

- A equipa de projeto realiza o projeto de acordo com o plano delineado na candidatura de projeto bem sucedida.
- O gestor do projeto mede/avalia sistematicamente a execução do projeto em termos de conformidade com o plano - verificando o grau de realização dos objetivos planeados (no processo de monitorização - recolha e análise contínuas de informações para controlo da gestão e tomada de decisões atuais).
- A equipa do projeto implementa correções, se necessário.

Na fase de **avaliação**:

- Determinar se o projeto foi bem sucedido e qual o seu grau de sucesso.
- Avalia-se a adequação, a eficácia e a eficiência financeira, substantiva e técnica do projeto implementado.
- Um dos objetivos é utilizar as conclusões da avaliação para planear projetos subsequentes. Se for bem conduzida, de forma fiável - terá mais hipóteses de não repetir os mesmos erros.
- A base para a avaliação são os objetivos do projeto definidos durante as fases de identificação e formulação. Compara-se a realização dos objetivos com os resultados reais.
- A avaliação é a base para a nova programação (as conclusões do projeto concluído serão a base para os projectos seguintes).





Contexto

O enquadramento deste Toolkit - os pressupostos

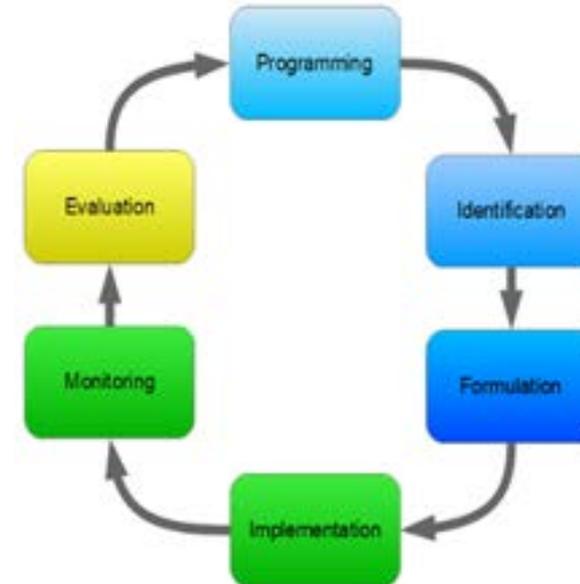


3. A perspetiva deste kit de ferramentas (parte 2, gestão, acompanhamento e avaliação do projeto):

Esta parte é escrita na perspetiva do gestor de projeto. Por "**gestor de projeto**" entende-se:

- A pessoa responsável pela gestão global do projeto e pelo sucesso global do projeto,
- geralmente trabalha para a organização líder do projeto, o coordenador (ou seja, a pessoa que apresentou a candidatura do projeto, assinou o Acordo de subvenção em nome da parceria, recebe a subvenção do projeto e partilha-a com os parceiros).

O representante do parceiro do projeto na fase de gestão e implementação do projeto é referido como o **coordenador nacional** do projeto.





Contexto

Resumo e situações a ter em conta



Por último, mas não menos importante, eis alguns **conselhos finais e gerais** para a fase de realização, acompanhamento e avaliação do projeto:

- *A experiência mostra que as razões mais comuns para o fracasso dos projetos são: má compreensão das necessidades do público-alvo; má gestão estratégica; má comunicação e fluxo de informação; erros na gestão operacional do projeto (ao nível do gestor do projeto). Quando a execução do projeto começa, o gestor do projeto ainda tem algum tempo para enfrentar esses desafios. Faça-o!*
- *Tal como o desenvolvimento do projeto e a aplicação do projeto - a gestão do projeto pode ser bem preparada e bem planeada. Reserve tempo para isso. Quanto melhor planejar a execução do projeto - mais fácil será executar um projeto bem sucedido. O planeamento é bom e funciona...*
- *...Ainda assim, os planos têm de ser flexíveis e têm de ser ajustados à evolução das circunstâncias. Esteja preparado para as mudanças e não tenha medo delas. Elas são normais e comuns na execução do projeto. Basta reagir prontamente.*
- *Cuide da boa comunicação com as partes interessadas do projeto! Especialmente com os principais: a direção da sua organização, a sua equipa de projeto, os grupos-alvo do seu projeto e.. o responsável pelo projeto. A abertura para o diálogo e uma comunicação boa e ininterrupta salvaram muitos projetos "com problemas".*



Esperamos que os vossos projetos sejam bem sucedidos!



Unidade 1

**GESTÃO TÉCNICA: EXECUÇÃO DO PROJETO -
COMO DESIGNADO NA CANDIDATURA DO
PROJETO**

Agnieszka Dadak, Foundation of Alternative
Educational Initiatives



Unidade 1

Gestão técnica: Execução do projeto - como está designado na candidatura do projeto

DOUBT

Objetivos de aprendizagem

Depois de estudar este capítulo, será capaz de:

1. Compreender como executar o projeto, tendo a candidatura do projeto como "receita" de como o fazer.
2. Compreender como entregar o projeto com sucesso.
3. Compreender como lidar com as mudanças no projeto.



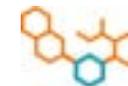
O desafio abordado neste capítulo:

Realizar o projeto com sucesso - alcançar os objetivos do projeto dentro do prazo, orçamento e qualidade planeados e uma boa e satisfatória cooperação de parceria



Tempo estimado para estudar este capítulo e realizar a atividade prática: **3 horas**





Unidade 1

Gestão técnica: Execução do projeto - tal como está designado na candidatura do projeto

1. Aplicação do projeto como "receita": execução do projeto.

1.1. Como (e porquê) devo utilizar a candidatura do projeto para a gestão do projeto?



Como?

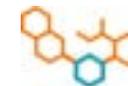


Tal como referido na primeira parte deste Guia, uma candidatura de projeto bem redigida é uma "receita" pronta para a implementação:

- Inclui informações sobre a razão pela qual o projeto é realizado
- Para quem
- Quais são os resultados esperados
- Quais as atividades a implementar
- Em que prazo e orçamento e com quem.

Além disso, as informações para a gestão do projeto devem estar incluídas na candidatura.





Unidade 1

Gestão técnica: Execução do projeto - tal como está designado na candidatura do projeto



O projeto foi selecionado para (co)financiamento. Chegou o momento de ler **atentamente a candidatura** do projeto e de se certificar de que o consórcio (parcerias) que tem são realmente capazes de executar o projeto com todos os recursos atribuídos ao projeto (ou seja, tempo, orçamento, pessoas, etc.).

Este é o último momento para se demitir, se alguma circunstância tiver mudado significativamente, pondo em risco a realização adequada do projeto (por exemplo, a nova direção da organização não apoia o projeto, alguns dos parceiros demitiram-se, etc.). Não se preocupe! Estas situações são raras!).

A fase seguinte é a **assinatura do acordo de subvenção** com o organismo de (co)financiamento. Após a sua assinatura, a organização que representa fica obrigada a realizar o projeto.

Depois de assinar o Acordo de Subvenção, vale a pena ler novamente a candidatura do projeto, a fim de preparar a **estratégia de implementação**.

Se for o gestor do projeto, terá de apresentar esta estratégia na primeira reunião e discuti-la com os parceiros.

Se for o coordenador nacional da organização parceira do projeto, terá de compreender o plano do projeto e as tarefas pelas quais a sua organização é responsável.





Unidade 1

Gestão técnica: Execução do projeto - tal como está designado na candidatura do projeto

1. Aplicação do projeto como "receita": execução do projeto.

1.1. Como (e porquê) devo utilizar a candidatura do projeto para a gestão do projeto?

Porquê?

O projeto descrito na candidatura é uma espécie de "**promessa**" que está a fazer à agência nacional. A promessa de que contribuirá para enfrentar alguns desafios através de determinadas atividades, atingindo os objetivos e resultados específicos e alterando a situação atual para melhor.

O projeto foi escolhido para cofinanciamento, uma vez que a "promessa" foi avaliada como relevante, realista, bem planeada, útil e benéfica para os utilizadores finais.

Ao assinar o acordo de subvenção, a proposta torna-se **vinculativa**. A organização que representa está agora obrigada a cumprir o que foi prometido.

A boa prática consiste em realizar o projeto tal como foi descrito na candidatura. Será necessário fazer referência a esse projeto nos relatórios intercalares e no relatório final.





Unidade 1

Gestão técnica: Execução do projeto - tal como está designado na candidatura do projeto

1. Aplicação do projeto como "receita": execução do projeto.

1.2. Possíveis mudanças no projeto e como lidar com elas.

Pode acontecer que seja necessário introduzir algumas alterações no plano de trabalho. Isso pode ser feito, se for justificado e necessário. O que **não se pode** fazer é alterar os objetivos (e os resultados) do projeto.

1.2.1. Do ponto de vista prático: Alterações no decurso do projeto/parceria:

-  As mudanças acontecem - ou podem ser apenas necessárias/recomendadas. Importante - não temer as mudanças, é normal e comum. O que também é importante - abordar a necessidade da mudança o mais rapidamente possível - não tentar esperar pela situação.
-  Por vezes, as mudanças são forçadas por uma situação/acontecimento externo - como, por exemplo, a demissão de um dos parceiros do projeto.
-  Por vezes, é razoável mudar a forma como se trabalha - porque algumas circunstâncias internas ou externas se alteraram. É provável que tenha previsto algumas das possíveis alterações ao efetuar a análise de riscos na fase de planeamento e conceção do projeto.





Unidade 1

Gestão técnica: Execução do projeto - tal como está designado na candidatura do projeto

1. Aplicação do projeto como "receita": execução do projeto.

1.2. Possíveis mudanças no projeto e como lidar com elas.

1.2.1. Do ponto de vista prático: Alterações no decurso do projeto/parceria:

- Muitos de nós lembram-se provavelmente da experiência do tempo da pandemia, em que foram necessárias muitas mudanças nos projetos realizados - a mais significativa - a troca das reuniões e eventos físicos por virtuais.
- Qualquer parceiro do projeto pode propor alterações ao curso do projeto. As decisões relevantes são formalmente tomadas pelo Comité de Gestão (escolhido no início da realização do projeto; geralmente composto por um representante de cada um dos parceiros do projeto).
- Vale a pena notificar o responsável pelo projeto sobre a alteração prevista. Nessa altura, ser-lhe-á provavelmente pedido que justifique a alteração. Terá também de a referir nos relatórios intercalares/finais - por isso, mantenha um registo de todas as alterações no projeto.





Unidade 1

Gestão técnica: Execução do projeto - tal como está designado na candidatura do projeto

1. Aplicação do projeto como "receita": execução do projeto.

1.2. Possíveis mudanças no projeto e como lidar com elas.

1.2.2. Do ponto de vista "técnico": Alterações que exigem e alterações que não exigem uma modificação formal da convenção de subvenção.



Do ponto de vista "técnico" - algumas das alterações no decurso do projeto exigiriam uma alteração formal do Acordo de Subvenção (AS), outras não.

Os casos mais "típicos", que exigem a alteração formal do AS, são:

- Alterações na situação jurídica, financeira, técnica, organizacional ou de propriedade do parceiro de projeto, incluindo a alteração do seu nome, endereço, representação legal e pessoa de contacto.
- Alteração do número da conta bancária do representante de projeto (aquele que recebe a subvenção).
- Remoção/mudança do parceiro de projeto.
- Alterações no orçamento do projeto que excedam os limites estabelecidos no AS (por exemplo, aumento/diminuição do orçamento). Aumento/diminuição do orçamento de um resultado de projeto em mais de 20%).





Unidade 1

Gestão técnica: Execução do projeto - tal como está designado na candidatura do projeto

Alguns exemplos de alterações **que não requerem uma alteração do AS** são

- Pequenas alterações no calendário do projeto (por exemplo, atrasar algumas tarefas, concluir algo mais rapidamente).
- Pequenas alterações no orçamento do projeto (inferiores aos quadros que exigem uma alteração formal, definidos no AS).
- Mudanças no pessoal do projeto (assumindo que as competências necessárias ainda estão a bordo).
- Alterar o local da(s) reunião(ões) planeada(s). (**Observe!** Em alguns programas de subvenções, a mudança do local da reunião pode estar relacionada com a alteração do orçamento - como, por exemplo, nos projectos Erasmus+).

! **Importante:**

- Verifique** o AS assinado para o projeto para ter a certeza de quais as alterações que requerem uma alteração e quais as que não requerem - as regras para os vários programas de subvenção podem ser diferentes. Em caso de dúvida, **consulte** o responsável pelo projeto.

Manter **o registo** das justificações/razões da(s) alteração(ões). Esta informação será necessária para redigir o relatório intercalar/final.

- Normalmente, a(s) última(s) alteração(ões) ao AS pode(m) ser apresentada(s) 30 dias antes do fim do projeto. Se se **atrasar**, a(s) alteração(ões) pode(m) não ser aprovada(s). [Pode ler como é o procedimento formal de assinatura da alteração ao AS na Unidade 2].





Unidade 1

Gestão técnica: Execução do projeto - tal como está designado na candidatura do projeto

1. Aplicação do projeto como "receita": execução do projeto.

1.3. Não entrega de um ou mais elementos do projeto: Possíveis consequências e soluções.

- + A **não realização** do projeto, ou a sua realização parcial, significa geralmente que um ou mais dos objetivos do projeto não foram alcançados (ou não foram alcançados a um nível satisfatório, com uma qualidade e utilidade satisfatórias para os utilizadores finais).
- 🔒 Isto significa que **não foram** alcançados os indicadores previstos para os resultados do projeto.
[Se precisar de um lembrete sobre o que são indicadores - consulte o Toolkit 1]

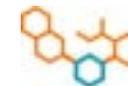
Vale a pena saber que estas situações são **raras**. A maior parte dos problemas/transtornos podem ser remediados/compensados, quanto mais não seja:

- Os parceiros do projeto são capazes de manter uma boa comunicação e procurarão soluções em conjunto;
- O gestor do projeto manterá uma boa comunicação com o responsável pelo projeto, para encontrar a melhor solução.



+ Não parar de **comunicar**; não fingir que não está a **acontecer nada**, não tentar **esperar!**





Unidade 1

Gestão técnica: Execução do projeto - tal como está designado na candidatura do projeto

Eis alguns pontos de alerta para o gestor de projectos - que precisam **definitivamente de reação**:

- Há atrasos significativos na entrega do(s) resultado(s) do projeto;
- Um ou mais representantes dos parceiros do projeto não respondem aos seus e-mails/chamadas ou respondem com um atraso significativo; a comunicação é fraca;
- Um ou mais parceiros do projeto entregam trabalhos de baixa qualidade.

Se alguma destas situações acontecer - **não espere. Reaja**. Considere a possibilidade de mudar o parceiro do projeto, transferindo as tarefas e o orçamento para uma organização que possa fornecer o que é necessário, com uma elevada qualidade.

***Uma dica/conselho:** O procedimento para retirar um parceiro que não cumpre com o projeto deve ser descrito no Acordo de Parceria.*

+ É possível:

- ✎ Atribuir as tarefas adicionais e o orçamento a um dos parceiros de projeto existentes (verificando primeiro se o seu pessoal tem as competências necessárias e se é capaz de cumprir, mais ou menos, os prazos);
- ↻ Convidar um novo parceiro de projeto que ofereça as competências e a experiência necessárias.





Unidade 1

Gestão técnica: Execução do projeto - tal como está designado na candidatura do projeto

2. O que há para gerir num projeto europeu?

+ 2.1. Porque é que este projeto precisa de ser realizado?

Porque é que este projeto precisa de ser realizado?

- A resposta a esta pergunta foi, com certeza, bem elaborada na candidatura do projeto (caso contrário, poderia não ser (co)financiado). Todas as atividades do projeto terão agora como objetivo responder aos desafios/necessidades identificados. Certifique-se apenas de que você (e todos os parceiros) compreende bem **para quem** está a trabalhar e **porquê**.

Para gerir bem este trabalho, **recomendamos**

- **Monitorizar** constantemente as necessidades/desafios que está a abordar.
Houve alguma alteração desde que apresentou o projeto? É necessário reagir a essas alterações? (Por exemplo, podem ter sido introduzidas algumas alterações nos regulamentos legais relevantes - tornando mais fácil/difícil atingir os seus objectivos; pode ter surgido uma nova tendência - e talvez seja útil segui-la, etc.).
- *Estar em contacto e acompanhar, ao longo de toda a realização do projeto, as necessidades e expectativas do(s) seu(s) **grupo(s)-alvo**.*





Unidade 1

Gestão técnica: Execução do projeto - tal como está designado na candidatura do projeto

+ 2.2. Quais os objetivos que o projeto pretende atingir?

Isto é sério. Os objetivos do seu projeto foram definidos para responder às necessidades e desafios específicos e identificados. Atingir os objetivos do projeto = projeto bem sucedido.

- 🔒 Na fase de planeamento, definiu também os **critérios** que lhe mostrariam (e ao financiador) se os objectivos foram alcançados – **as realizações/resultados/efeitos** e os seus **indicadores**. Poderá "provar" se os objetivos foram alcançados referindo-se a esses resultados e mostrando os indicadores desses resultados (para se lembrar dos resultados e dos indicadores, consulte o Toolkit 1).
- 🔒 Para se lembrar das consequências de não atingir o(s) objetivo(s) do projeto, consulte o capítulo 1.3.

Enquanto **gestor de projeto**, tem de garantir que a sua equipa de projeto alcança os objectivos, apresentando os resultados/produtos planeados de acordo com os indicadores definidos.





Unidade 1

Gestão técnica: Execução do projeto - tal como está designado na candidatura do projeto

+ Para gerir bem este trabalho, **recomendamos:**



*Na reunião **primeira reunião**: certificar-se de que todos os parceiros estão conscientes dos objetivos do projeto. Certificar-se de que todos têm a mesma compreensão dos objetivos do projeto.*



***Monitorizar** constantemente o nível de realização dos objetivos do projeto. Ler o capítulo sobre monitorização - preparar bem as ferramentas de monitorização - utilizá-las - e tirar conclusões. Fazer referência ao nível de realização dos objetivos nas reuniões do projeto. Planear soluções/actualizações, se necessário. *



*Lembre-se que esta parte da gestão também está relacionada com a **garantia de qualidade**. Os produtos (outputs) e serviços (que conduzem a produtos/resultados) que fornece têm de ser de boa qualidade e realmente úteis para os seus grupos-alvo, pelo menos em todos os países envolvidos na realização do projeto (e melhor: para o espaço europeu em geral).*



*Leia o capítulo sobre a **avaliação** do projeto, que faz parte da garantia de qualidade. Prepare bem as ferramentas de avaliação - utilizá-las - tirar conclusões. Seja honesto e direto se considerar que o resultado apresentado por um dos parceiros é de baixa qualidade e precisa de ser reformulado. *





Unidade 1

Gestão técnica: Execução do projeto - tal como está designado na candidatura do projeto

+ 2.3. Que tarefas devem ser realizadas para atingir os objetivos?

Verifique a parte relevante da candidatura do projeto para se lembrar do **plano de trabalho**. O plano de trabalho do projeto que está a gerir está provavelmente dividido em vários **pacotes de trabalho (WP)**. Cada WP é composto por uma ou várias tarefas - coisas a fazer. Normalmente, cada WP tem atribuído um parceiro de projeto, que é o coordenador principal do WP.

O seu **papel**, enquanto gestor de projeto, consiste em **acompanhar** o trabalho e **apoiar** a boa execução de todas as tarefas do projeto. O WP pelo qual seria responsável estaria relacionado com a **gestão do projeto**.

Para gerir bem este trabalho, recomendamos:

- 1. Na **1ª reunião** - analise todos os WPs e tarefas. Certificar-se de que todos compreendem o que há para fazer. Verifique se a divisão de tarefas entre os parceiros do projeto continua a ser válida e se é aceitável para todos. Pode introduzir alterações no âmbito das responsabilidades - se necessário (pode introduzir essas alterações em qualquer altura...).*
- 2. **Acompanhar** regularmente a execução das tarefas planeadas. Introduzir correcções, se necessário.*
- 3. **Delegar** verdadeiramente a responsabilidade de coordenar o WP acordado ao parceiro responsável. Tem todo o projeto para gerir - poupe o seu tempo para monitorizar e reagir ao inesperado.*





Unidade 1



Gestão técnica: Execução do projeto - tal como está designado na candidatura do projeto

+ 2.4. Quanto tempo demorará (qual será o calendário do projeto)?

Na aplicação do projeto encontrará provavelmente o **diagrama de Gantt**, que é uma ilustração visual do calendário e das tarefas do projeto.

Na aplicação, encontrará também os **prazos** para a entrega de cada pacote de trabalho/resultado do projeto. Esta é a sua bússola.

As **alterações** no calendário do projeto são comuns. Não há necessidade de se preocupar com pequenos atrasos, mas certifique-se de que não se transformarão em atrasos graves.

A gestão do tempo nos projectos europeus pode ser um desafio, porque:

- É provável que os membros da sua equipa de projeto também estejam envolvidos noutros projectos, onde também têm algum trabalho a fazer.
- As organizações parceiras, cujas pessoas estão a trabalhar no seu projeto, podem ter várias prioridades - e podem não ser a sua área de projeto.

É provável que tenha planeado alguns **intervalos de tempo** enquanto escrevia a aplicação do projeto (ou, com sorte, a outra pessoa que a escreveu o fez...). Agora, planeie como utilizá-los.





Unidade 1

Gestão técnica: Execução do projeto - tal como está designado na candidatura do projeto

Para gerir bem este trabalho, **recomendamos:**

1. **Monitorizar** o fluxo de trabalho, discuti-lo regularmente com os parceiros e fazer os **ajustamentos** necessários ao calendário.
2. Também pode **atualizar** a distribuição de tarefas entre os parceiros, se necessário.
3. Não se deixe enganar por um "pequeno atraso". Os "pequenos atrasos" tendem a aumentar. Monitorizar e reagir.
4. Se for responsável pela gestão de mais do que um projeto em simultâneo, precisará de um planeamento adicional. Mantenha-se atento aos **prazos** atuais de cada projeto. Consulte regularmente as atas das reuniões para verificar as disposições acordadas.





Unidade 1

Gestão técnica: Execução do projeto - tal como está designado na candidatura do projeto



+ 2.5. Quanto vai custar (qual é o orçamento do projeto)?

2.5.1. A gestão orçamental global

Cada projeto tem o seu orçamento. A forma do orçamento pode ser diferente (pormenorizado ou montante fixo). Normalmente, já na fase de candidatura do projeto, partes/montantes específicos do **orçamento** são atribuídos aos parceiros específicos do projeto.

Consequentemente, mais uma vez, a sua tarefa como gestor de projeto é ler o orçamento do projeto e **verificar novamente** se o âmbito das tarefas de cada parceiro é adequado ao orçamento atribuído a esse parceiro. Também vale a pena discutir este tópico na primeira reunião.

Se o orçamento do projeto for de montante fixo (ou seja, não existe um orçamento detalhado, mas apenas "pacotes" de dinheiro para vários tipos de atividades, por exemplo, salários, viagens, eventos) - vale a pena elaborar um **orçamento interno mais detalhado**. Especialmente para os principiantes no domínio da gestão de projetos europeus - seria muito mais fácil de controlar e gerir. Também seria mais fácil efetuar eventuais alterações ao orçamento.

Verificar novamente o **nível de (co)financiamento**. Espera-se que os parceiros dêem a sua própria contribuição? Em caso afirmativo, sob que forma (financeira, em espécie, trabalho voluntário) e qual o montante (10%, 20%)? Certificar-se de que todos os parceiros estão conscientes deste facto.

Em geral, as informações sobre o orçamento global do projeto e os montantes atribuídos aos parceiros do projeto devem também ser enumerados no **Acordo de Parceria**.





Unidade 1

Gestão técnica: Execução do projeto - tal como está designado na candidatura do projeto

+ 2.5. Quanto vai custar (qual é o orçamento do projeto)?

2.5.2. Eventuais alterações/ajustamentos do orçamento



Normalmente, podem ser **necessários ajustamentos no orçamento do projeto** quando:

- O **âmbito do trabalho** atribuído a alguns parceiros de projeto muda (por exemplo, um parceiro demite-se de algumas tarefas - e outro parceiro assume-as).
- Algumas **aquisições do projeto** foram mais ou menos dispendiosas do que o previsto. Nesse caso, existe uma utilização excessiva de uma categoria de custos ou um orçamento não utilizado numa determinada categoria. Pode transferir o dinheiro da categoria orçamental que não foi totalmente gasta para aquela em que gastou mais do que o previsto (por exemplo, os custos das reuniões do projeto foram mais elevados do que o previsto; mas gastou menos do que o previsto para a promoção, informação e divulgação. Pode transferir o orçamento não utilizado para onde for necessário).





Unidade 1

Gestão técnica: Execução do projeto - tal como está designado na candidatura do projeto

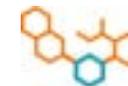
2.5. Quanto vai custar (qual é o orçamento do projeto)?

2.5.2. Eventuais alterações/ajustamentos do orçamento

+ **Ter em conta:**

- 🔦 Há algumas **categorias orçamentais** para as quais não se pode deslocar o orçamento ou aumentá-lo. Normalmente, esta é a categoria de gestão de projectos (pode haver outras!).
- 🔦 **Não receberá mais dinheiro** do organismo que concede a subvenção do que o indicado no Acordo de subvenção - independentemente do montante que realmente gastaria.
- 🔦 O **orçamento total aprovado para o projeto** pode não significar/contar o mesmo que a subvenção total para a **realização do projeto**. Se o nível de cofinanciamento for, por exemplo, de 80%, e a subvenção do projeto recebida for de 100.000 euros, o orçamento total aprovado será de 120.000 euros. No relatório final, terá de declarar que gastou 120.000 euros ou mais. Todos os parceiros terão de contribuir com 20%.
- 🔦 A boa prática é que os parceiros **contribuam igualmente** para o orçamento do projeto. Por exemplo, se a contribuição própria necessária é de 20% do orçamento do projeto, cada parceiro contribui com 20% extra para além do montante da subvenção atribuída ao parceiro. Se não houver dinheiro suficiente para cobrir um determinado custo, os parceiros podem concordar conjunta e solidariamente em passar uma parte dos seus orçamentos para cobrir esse custo.





Unidade 1

Gestão técnica: Execução do projeto - tal como está designado na candidatura do projeto

2.5. Quanto vai custar (qual é o orçamento do projeto)?

2.5.3. Partilha da subvenção com os parceiros do projeto: soluções possíveis.

Normalmente, a subvenção para a realização do projeto, concedida pelo organismo que o concede, é paga a apenas um dos parceiros do projeto - o **parceiro** e o **coordenador do projeto**. Por conseguinte, o chefe de projeto é o principal responsável pela utilização adequada da subvenção, de acordo com o previsto na candidatura do projeto.

Existem **várias soluções** para partilhar a subvenção com os parceiros do projeto. As mais comuns são:

- Transferir a subvenção para os parceiros da mesma forma que a instituição (co-)financiadora paga a subvenção ao coordenador. Por exemplo, se a subvenção for paga em parcelas de 40% - 40% - 20%, o líder transfere a mesma "percentagem" do orçamento atribuído a cada parceiro pouco depois de receber o pagamento do organismo que concede a subvenção.
- Pagamento antecipado de uma pequena parte da subvenção (por exemplo, 10%) e reembolso posterior dos custos dos parceiros, devidamente documentado, de acordo com o plano orçamental.
- Mistura das soluções acima mencionadas.

É necessário discutir com os parceiros e chegar a **acordo sobre a solução mais relevante/aceitável**. Por vezes, estas decisões são tomadas já na fase de conceção do projeto (quando os parceiros convidados a cooperar assinam um acordo de pré-cooperação/uma carta de intenções).





Unidade 1

Gestão técnica: Execução do projeto - tal como está designado na candidatura do projeto

2.5. Quanto vai custar (qual é o orçamento do projeto)?

2.5.4. Partilha da subvenção com os parceiros do projeto: soluções possíveis

Se não tiver sido acordado anteriormente, vale a pena tê-lo em consideração:

- ➔ Qual é a situação financeira do chefe de projeto e dos parceiros do projeto? O parceiro será capaz de pré-financiar os seus custos? Por exemplo, pode ser difícil para algumas organizações que estão a iniciar a cooperação a nível europeu. Neste caso, talvez seja necessário um adiantamento maior.
- ➔ Já trabalhou anteriormente com os parceiros do projeto?

Ajustar-se à situação



sempre!





Unidade 1

Gestão técnica: Execução do projeto - tal como está designado na candidatura do projeto

2.5. Quanto vai custar (qual é o orçamento do projeto)?

2.5.1. Documentação financeira do projeto europeu:



- É necessária uma documentação financeira adequada para controlar e gerir o orçamento do projeto. Diz respeito aos relatórios financeiros dos parceiros do projeto.
- Normalmente, é o gestor do projeto (eventualmente em colaboração com um gestor financeiro/contabilista da organização) que prepara os modelos.
- A forma dos modelos pode ser diferente para várias subvenções. Verifique o que é mais adequado.

 *A documentação financeira mais comum é a seguinte:*

 Registos de trabalho/folhas de ponto

 Modelos de reembolso





Unidade 1

Gestão técnica: Execução do projeto - tal como está designado na candidatura do projeto

2.5. Quanto vai custar (qual é o orçamento do projeto)?

Para gerir bem este trabalho, **recomendamos:**

- *Mais uma vez: **controlar** regularmente as despesas orçamentais. Referir-se a estas na secção "gestão" das reuniões do projeto.*
- ***Ser flexível.** As regras de distribuição das subvenções são geralmente iguais para todos os parceiros, mas por vezes pode ser necessária uma abordagem individual.*
- ***Ser transparente.** Utilize o comité de gestão do projeto para discutir questões orçamentais sempre que necessário; desenvolva as soluções em conjunto.*





Unidade 1



Gestão técnica: Execução do projeto - tal como está designado na candidatura do projeto

2.6. Quem são as partes interessadas do projeto?

Tal como para a fase de conceção do projeto, também para a fase de implementação recomendamos a **compreensão geral** do termo "**partes interessadas**". Neste sentido, as partes interessadas são todas as pessoas/organizações/organismos que podem influenciar o projeto - e que o projeto pode influenciar.

- No próximo capítulo, que aborda a liderança do projeto, encontrará mais informações sobre como estabelecer relações com as partes interessadas. Aqui, limitamo-nos a fornecer algumas informações "técnicas".

Para tornar as coisas mais claras, pode dividir as partes interessadas no projeto em dois grupos: as **internas e as externas**.

Cooperação com as principais partes interessadas "internas":

2.6.1. A equipa de projeto

- A sua equipa de projeto será composta por várias pessoas, representando **várias organizações de vários países**. É possível que já tenha lido as biografias da sua equipa na candidatura do projeto (mas também podem participar novas pessoas).
- É preciso escrever que representamos **várias culturas organizacionais**, que temos vários hábitos e estilos de trabalho. Quando o projeto começa, há tempo para definir as regras comuns de cooperação. O melhor local e espaço para o fazer é na primeira reunião.





Unidade 1

Gestão técnica: Execução do projeto - tal como está designado na candidatura do projeto

2.6. Quem são as partes interessadas do projeto?



Regras básicas de cooperação:

Após a primeira reunião, será constituído o Comité/Grupo de Gestão, composto por um representante de cada parceiro do projeto. Este será o "órgão decisivo" do seu projeto.

Para além disso, recomendamos:

- *Chegar a acordo sobre uma "**regras de conduta online**". Trabalhará maioritariamente à distância, online. Como gostaria de organizar a sua comunicação? Qual seria o vosso principal canal de comunicação (correio eletrónico, algum comunicador, outro)? Com que frequência se reuniriam online? Quem, em cada parceiro, é responsável por manter a comunicação principal?*
- *Criar um **espaço de trabalho comum** para a equipa de projeto, onde a informação possa ser guardada e atualizada - acessível a todos os membros da equipa. Pode ser uma unidade de disco comum, um espaço na nuvem ou qualquer outro espaço e/ou "armazenamento" que funcione para si. Ver a secção RECURSOS ADICIONAIS para mais algumas dicas e uma breve apresentação das ferramentas de apoio à gestão de projectos exemplares.*
- *Para se manter em **contacto, comunicar, manter um diálogo.***





Unidade 1

Gestão técnica: Execução do projeto - tal como está designado na candidatura do projeto

2.6. Quem são as partes interessadas do projeto?



Como compor a equipa de implementação para ter todas as competências necessárias a bordo?

A **composição geral da equipa do projeto**, juntamente com as competências e a experiência oferecidas pelo pessoal das organizações envolvidas, já foi descrita na candidatura do projeto. As candidaturas a alguns programas de subvenções incluem também a biografia das principais pessoas envolvidas.

Na fase de realização, as pessoas específicas podem mudar e ser substituídas por outras. Neste caso, as competências do "novo" membro da equipa devem ser semelhantes às da pessoa que está a ser substituída.

Normalmente, existem **duas funções principais** na sua equipa de projeto:

- O **coordenador nacional do projeto** - a pessoa de contato do parceiro, que provavelmente será também o membro do Comité/Grupo de Gestão. Esta função consiste em coordenar a execução das tarefas confiadas a um parceiro específico.
- Vários **especialistas**, que realizariam o trabalho de mérito: educadores, formadores, investigadores, especialistas em relações públicas, etc.

A qualquer momento - é necessário verificar se tem todos os especialistas, com todos os conjuntos de competências necessários, para realizar cada uma das tarefas do projeto com uma elevada qualidade.



Unidade 1

Gestão técnica: Execução do projeto - tal como está designado na candidatura do projeto

2.6. Quem são as partes interessadas do projeto?



Os parceiros do projeto: reuniões do projeto e comunicação geral



O conselho "técnico" geral para a comunicação no seio da equipa do projeto foi descrito acima. Encontrará mais informações sobre o assunto, na perspetiva da liderança do projeto, no capítulo 2.

O que precisa de saber sobre as reuniões de projeto?

- As reuniões físicas, **f2f**, da equipa de projeto são uma das partes mais importantes (e mais agradáveis, interessantes e inspiradoras) do trabalho de projeto. A maioria dos gestores de projeto que conhecemos (incluindo nós 😊) gosta muito de reuniões presenciais.
- Se for possível (em termos de calendário e orçamento), as reuniões físicas do projeto são planeadas em todos os países de origem dos parceiros do projeto, mais ou menos - a cada meio ano de realização do projeto.
- Uma vez que o orçamento para as reuniões presenciais, incluindo as deslocações, é geralmente limitado, é uma boa prática realizar **reuniões regulares online**. A equipa de projeto decide por si própria quando e durante quanto tempo se reunirá.
- Cada reunião, para ser eficaz e não se tornar numa "perda de tempo", precisa de **Agenda** (ou seja, o plano/programa da reunião); o **moderador e orador(es)**; a **ata**.

Nota:





Unidade 1

Gestão técnica: Execução do projeto - tal como está designado na candidatura do projeto

2.6. Quem são as partes interessadas do projeto?

 **Mais algumas palavras sobre a primeira reunião (e as reuniões subsequentes):**

A primeira reunião dá início aos trabalhos do projeto. Nesta reunião, a equipa do projeto reúne-se pela primeira vez. A boa prática é que a agenda inclua tempo para:

- ✓ Apresentação das organizações parceiras e das pessoas-chave envolvidas;
- ✓ Discutir a estratégia de execução do projeto (ou seja, a realização do projeto, passo a passo), esclarecendo todas as questões potenciais;
- ✓ Discutir as questões de gestão (incluindo o controlo, a avaliação e a divulgação);
- ✓ Acordar os termos de cooperação, incluindo a comunicação interna e o intercâmbio de informações;
- ✓ Constituir o Comité/Grupo de Gestão do projeto;
- Aprovar o Acordo de Parceria (se não o tiver feito anteriormente);
- ✓ Preparar o terreno para a primeira fase da realização do projeto.





Unidade 1

Gestão técnica: Execução do projeto - tal como está designado na candidatura do projeto

2.6. Quem são as partes interessadas do projeto?

Mais algumas palavras sobre a primeira reunião (e as reuniões subsequentes):

Nas **reuniões seguintes**, a atenção centrar-se-á na avaliação das fases de trabalho já realizadas e no planeamento das fases seguintes da realização do projeto. É uma boa prática voltar regularmente às questões de gestão (incluindo monitorização, avaliação e divulgação) - para propor/decidir sobre correções, se necessário.

A solução mais comum é organizar reuniões com a duração de 1,5 a 2 dias. Deve ser suficiente para discutir tudo o que é necessário discutir. As **atas** das reuniões constituem a documentação do projeto. As atas incluem todas as decisões tomadas durante a reunião, incluindo os prazos.

Por último, mas não menos importante: Reservem algum tempo para estarem juntos em cada reunião, fora dos "méritos" do trabalho, num **contexto mais informal!** Para além de serem profissionais, são também seres humanos. Os seres humanos gostariam de aprender um pouco sobre os outros com quem vão trabalhar nos próximos 2-3-4... anos. Podem planear alguns pequenos elementos culturais/turísticos na ordem de trabalhos, incluindo almoços e jantares comuns, sem esquecer as pausas para café.

E sim, passar esse tempo extra submerso no ecrã do seu smartphone seria um desperdício de um tempo muito precioso 🍷



Unidade 1

Gestão técnica: Execução do projeto - tal como está designado na candidatura do projeto

2.6. Quem são as partes interessadas do projeto?

+ 2.6.2 A instituição que concede o auxílio / responsável pelo projeto: regras básicas de cooperação

No início da realização do projeto, receberá uma mensagem apresentando o **responsável pelo projeto** (Project officer -PO). Esta será a sua pessoa de contacto no organismo que concede a subvenção.

O papel da PO consiste em **acompanhar** a execução do projeto, mas também em apoiar os realizadores do projeto.

Manter-se em contacto. Perguntar se tem dúvidas sobre a execução da convenção de subvenção. Informar sobre as alterações previstas no decurso do projeto, especialmente as que exigem uma alteração formal.

É uma boa prática convidar o seu PO para os principais eventos do projeto. Na prática, eles raramente participam (têm muitos mais projetos para acompanhar), mas é bom convidá-los, de qualquer forma.





Unidade 1

Gestão técnica: Execução do projeto - tal como está designado na candidatura do projeto

2.6. Quem são as partes interessadas do projeto?

2.6.3. As equipas/membros/voluntários das organizações envolvidas: o que vale a pena recordar e ter em atenção

Provavelmente, não está a trabalhar sozinho na sua organização. Há outros trabalhadores, colegas de trabalho e voluntários, incluindo a direção da organização.

Um novo projeto europeu implica algumas mudanças para todos eles. Poderão ser-lhes atribuídas novas tarefas, poderão ter acesso limitado a alguns dos recursos da organização de que também necessitam (por exemplo, um gabinete, especialistas, dinheiro), terão de reorganizar os seus horários de trabalho, etc.

Ao mesmo tempo, as pessoas da sua organização são também os seus "recursos", e é bom que se tornem aliadas do projeto que gere!

Qualquer mudança traz consigo um certo grau de ansiedade. Por isso:

- Comunicar os objectivos do projeto, o seu papel na realização da estratégia da organização e os benefícios para a organização;
- Comunicar antecipadamente quando (e quanto) os recursos comuns da organização serão necessários;
- Convidar a contribuir para o projeto.

Desta forma, será possível identificar sinergias entre as atividades da organização e garantir uma utilização óptima das competências e de outros recursos.



Unidade 1

Gestão técnica: Execução do projeto - tal como está designado na candidatura do projeto

2.6. Quem são as partes interessadas do projeto?

2.6.4. Mais um grupo interno de partes interessadas...

Há mais um grupo de partes interessadas que recomendamos que aborde como "interno" e não como "externo": os beneficiários diretos do seu projeto,

que podem dizer que não estão diretamente envolvidos na execução do projeto, mas não estão de certeza?

Estas são as pessoas **para quem está a trabalhar**. Se os resultados que apresentar não forem úteis e atrativos para elas, adaptados às suas necessidades, não conseguirá obter uma "mudança sustentável" para melhor.

E, como se deve lembrar da primeira parte do Toolkit, os projetos mais valiosos são os que trazem mudanças sustentáveis para melhor.

Apresentar resultados de projetos úteis, atrativos, adaptados às necessidades e reproduzíveis

É necessário estar em contacto com os seus futuros utilizadores. Convide-os a testar e avaliar os produtos e serviços que o seu projeto oferece. Introduza atualizações, aperfeiçoe os seus produtos/serviços utilizando o feedback dos **utilizadores finais**.

Vale a pena!





Unidade 1

Gestão técnica: Execução do projeto - tal como está designado na candidatura do projeto

2.6. Quem são as partes interessadas do projeto?

2.6.5. Como lidar com problemas numa "grande" organização e como lidar com problemas numa "pequena" organização (com poucos trabalhadores)?

Em geral, **quanto maior** for a organização, mais recursos tem (em termos de competências, experiência, geralmente também - pessoas, espaços, redes e liquidez financeira). Ótimo. Mas... Haveria também mais pessoas a "competir" pelos mesmos recursos. A equipa interna envolvida no seu projeto pode ser maior (por exemplo, pode ter um especialista em comunicação, um gestor financeiro, um especialista em avaliação, etc.). - que executará as tarefas relevantes do projeto). A chave é uma boa comunicação e um bom planeamento.

As boas relações públicas internas do projeto ajudam 😊

Nas **pequenas organizações**, a comunicação e o fluxo de informação são, normalmente, mais fáceis. Não são tantos, não estão a trabalhar em vários departamentos, as pessoas podem fazer vários "trabalhos" - dependendo do que é necessário. Mas também pode haver menos recursos disponíveis. Tal como acima referido, a chave é uma boa comunicação e um bom planeamento. As suas redes de contatos serão extremamente preciosas - para organizar os recursos que poderá não ter a bordo.





Unidade 1

Gestão técnica: Execução do projeto - tal como está designado na candidatura do projeto

2.6. Quem são as partes interessadas do projeto?

+ Para gerir bem este trabalho, **recomendamos:**

- Definir **regras claras** de cooperação e comunicação, compreensíveis e aprovadas por todos os membros da equipa do projeto.
- Não renunciar às **reuniões presenciais**.
- Assegurar uma **Agenda**, um **moderador**, um **orador** e as **atas** - para cada reunião de projeto (pelo menos para cada reunião física).
- Comunicar de forma transparente, **estar aberto ao diálogo** e zelar pelo bom fluxo de informação.
- Lembre-se de que o **representante do organismo** que concede a subvenção é também a sua parte interessada.





Unidade 1



Gestão técnica: Execução do projeto - tal como está designado na candidatura do projeto

Cooperação com as principais partes interessadas fora da parceria (por exemplo, autoridades locais/regionais, meios de comunicação social, etc...)

Trata-se, sobretudo, de uma questão de **divulgação**. As partes interessadas devem ser informadas sobre o desenrolar do projeto e os seus resultados.

A comunicação e a cooperação são normalmente planeadas no âmbito da **divulgação** - por isso, dê uma vista de olhos a esta parte da candidatura do projeto. Na fase de implementação, vale a pena considerar se são necessárias revisões/atualizações. Depois de redefinir e nomear grupos específicos de partes interessadas externas (por exemplo, os meios de comunicação social, as autoridades locais, as instituições de ensino, etc.), deve redefinir:

- Os **canais e as ferramentas** que utilizaria para chegar a cada um destes grupos (correio eletrónico/newsletter? Reuniões pessoais? Redes sociais?, etc.);
- O **calendário** - quando é que vai contactar cada um destes grupos? Com que frequência?
- O tipo/conteúdo da mensagem que dirigirá a cada um destes grupos.



Tudo isto está normalmente incluído no plano/estratégia de divulgação/comunicação e informação. Para mais informações, consulte o capítulo sobre a disseminação.





Unidade 1

Gestão técnica: Execução do projeto - tal como está designado na candidatura do projeto

2.7. Quem deve estar envolvido na realização do projeto (quem é a equipa do projeto)?

2.7.1. Gestão da equipa "técnica": tempo - orçamento - qualidade mais uma vez.

Orçamento: A ferramenta de gestão é o orçamento do projeto e todos os modelos relevantes para o relatório financeiro. Além disso, o controlo e a avaliação do processo.

Tempo: A principal ferramenta de gestão é o diagrama de Gantt, o acompanhamento e a avaliação do processo.

Qualidade: Aqui a ferramenta é a avaliação do processo e do impacto. E - o bom senso 😊 (Todos nós já ouvimos histórias sobre "produções intelectuais" compostas pelo conteúdo copiado, diretamente, de algumas páginas da Internet... De certeza que compreende que isto é plágio e fraude).





Unidade 1

Gestão técnica: Execução do projeto - tal como está designado na candidatura do projeto

2.7. Quem deve estar envolvido na realização do projeto (quem é a equipa do projeto)?

2.7.2. Equipa que trabalha à distância - questões "técnicas": espaço comum para documentos, espaço de trabalho comum, comunicação interna.

Para obter conselhos sobre a equipa de projeto, consulte o capítulo 6.1.1..

Mais uma vez, é necessário:



Regras de comunicação
claras.



Regras de boas maneiras.



Espaço comum de trabalho.





Unidade 1

Gestão técnica: Execução do projeto - tal como está designado na candidatura do projeto

2.7. Quem deve estar envolvido na realização do projeto (quem é a equipa do projeto)?

2.7.3. Gestão de equipas "técnicas": documentar o trabalho (registos de trabalho/folhas de horas, decisões e prazos, etc.).

Existem vários tipos de documentos que o podem apoiar na gestão da equipa.

Os registos de trabalho/folhas de horas e os modelos de relatórios financeiros já foram mencionados acima. O objetivo é monitorizar e documentar o trabalho realizado para o projeto e preparar os pagamentos aos parceiros do projeto.

A **ordem de trabalhos e as atas das reuniões**. Importantes para o controlo do fluxo de trabalho, para que todos se preparem bem para as reuniões, para que estas decorram de forma ordenada e para documentar as decisões tomadas e os prazos acordados.

  Encontrará alguns modelos exemplares na seção "Recursos e material didático".





Unidade 1

Gestão técnica: Execução do projeto - como está designado na candidatura do projeto

2.7. Quem deve estar envolvido na realização do projeto (quem é a equipa do projeto)?

2.7.4. "Gestão da equipa técnica": Acordo de parceria (AP).

Trata-se de um documento interno que regula todas as regras mais importantes da cooperação em parceria. Normalmente, não encontra nenhum modelo para o AP na documentação da subvenção; por vezes, pode encontrar algumas directrizes sobre o que deve incluir. **Basta verificar.**

De acordo com as boas práticas e a experiência, o **AP deve incluir**, no mínimo

-  Nomes dos parceiros do projeto, incluindo endereços e nomes dos representantes legais.
-  O objetivo da parceria e o período de realização do projeto.
-  As responsabilidades e tarefas do coordenador do projeto.
-  As responsabilidades e tarefas dos parceiros do projeto.
-  Regras de decisão e de comunicação.
-  Informações sobre o orçamento do projeto e a distribuição acordada da subvenção da UE, incluindo as regras de gestão financeira e de apresentação de relatórios financeiros.
-  Regras de controlo interno e de garantia de qualidade.

 **O AP deve ser assinado pelo representante legal do projeto e pelos representantes legais de todos os parceiros do projeto.**



Unidade 1

Gestão técnica: Execução do projeto - tal como está designado na candidatura do projeto

2.7. Quem deve participar na realização do projeto (quem é a equipa do projeto)?

2.7.5. Comunicação, relações, motivação, resolução de conflitos, trabalho à distância em equipas de projeto dispersas, etc.

Ao ler sobre a gestão da equipa de projeto, espero que não tenha ficado com a impressão de que se trata apenas de uma questão técnica. Não é. Igualmente importante (alguns dizem mesmo que é mais importante) é a liderança. Enquanto gestor de projeto, o seu papel será também o de facilitar a construção de relações e a resolução de conflitos, motivar, encorajar e apoiar a sua equipa.

 **Leia o próximo capítulo, 2, para saber mais!**





Unidade 1

Gestão técnica: Execução do projeto - tal como está designado na candidatura do projeto

2.8. O que pode afetar os resultados do projeto (quais são os riscos)?

2.8.1. Monitorização dos riscos - gestão dos riscos - atenuação dos riscos

Os riscos mais prováveis e mais significativos relacionados com o projeto foram indicados na candidatura do projeto, incluindo as ideias para a atenuação dos riscos.

Agora é altura de rever os **riscos e atualizar o plano de gestão dos riscos**. Recomenda-se que o faça na primeira reunião. Depois - basta monitorizar os riscos - e reagir em conformidade.
(Sim, fingir que o risco não existe não é a estratégia correcta 😊)

O que fazer se o "risco" se tornar uma realidade?

Convidar o **grupo/comité de gestão do projeto**, discutir a situação e as potenciais soluções. Planear o que fazer para minimizar o impacto negativo na execução do projeto. Planear e aplicar o plano de emergência relevante. Continuar a verificar se está a funcionar. Notificar o responsável pelo projeto, se necessário - pode também pedir aconselhamento nesse sentido.



Para mais informações sobre a gestão dos riscos do projeto, consultar o **capítulo 3 do presente Guia**.





Unidade 1

Gestão técnica: Execução do projeto - tal como está designado na candidatura do projeto

2.9. Como é que o projeto será comunicado, promovido e divulgado?

2.9.1. A disseminação - recapitulação

O projeto que está a gerir foi cofinanciado por uma subvenção europeia, um "**dinheiro público**" europeu. Este facto acarreta algumas obrigações.

O dinheiro tem de ser gasto de acordo com todas as regras de custo-eficácia e de "melhor relação custo-benefício". O objetivo do (co)financiamento é contribuir para enfrentar **desafios específicos/resolver problemas/satisfazer necessidades**. Para o conseguir, é necessário apresentar resultados valiosos, úteis e adaptados às necessidades e resultados sustentáveis para os seus grupos-alvo.

Uma vez que está a trabalhar a nível europeu, espera-se que os resultados sejam **relevantes e úteis** para muitos **países e contextos europeus**; devem também ser reproduzíveis. Agora é necessário garantir que a informação sobre estes resultados chegue a todas as pessoas e entidades que os possam utilizar.

Este é o principal objetivo da disseminação.





Unidade 1

Gestão técnica: Execução do projeto - tal como está designado na candidatura do projeto

2.9. Como é que o projeto será comunicado, promovido e divulgado?

2.9.1. A disseminação - recapitulação

Tal como qualquer outro elemento da execução do projeto, também o **plano de disseminação** foi descrito na candidatura do projeto. Chegou o momento de o atualizar.

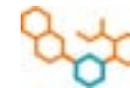
- 🔗 Pode consultar a primeira parte deste Guia, capítulo 4, para se lembrar da definição de disseminação e das principais características do plano de disseminação.

Aqui vale a pena diferenciar um pouco as atividades de "**informação e promoção**" das atividades de "disseminação".

O primeiro termo diz respeito à informação sobre a realização do projeto, as suas atividades e realizações em geral. Este processo começa com o início do projeto (ou mesmo antes, com a partilha da maravilhosa notícia de que o seu projeto foi selecionado para cofinanciamento 😊).

A **disseminação** diz respeito à comunicação, promoção e disponibilização dos resultados do projeto: Notificar que todos os produtos e serviços desenvolvidos graças ao (co)financiamento da UE estão agora disponíveis para todos os interessados.





Unidade 1

Gestão técnica: Execução do projeto - tal como está designado na candidatura do projeto

2.9. Como é que o projeto será comunicado, promovido e divulgado?

2.9.1. A disseminação - recapitulação

Como qualquer estratégia, durante a sua execução, esta exigirá **atualizações e ajustamentos** no decurso do projeto, respondendo às circunstâncias com que se depara.

Todos os parceiros do projeto são responsáveis pela divulgação do projeto a nível local, regional, nacional e europeu.

Como qualquer outro elemento da execução do projeto, a eficácia da divulgação tem de ser **acompanhada, medida e avaliada** - de acordo com os indicadores previamente definidos. Todos os parceiros do projeto são obrigados a comunicar os seus esforços de divulgação.

 **Consulte o próximo capítulo para saber como avaliar os esforços de disseminação**





Unidade 1

Gestão técnica: Execução do projeto - tal como está designado na candidatura do projeto



2.9. Como é que o projeto será comunicado, promovido e divulgado?

Nas directrizes e, mais tarde, na convenção de subvenção, encontrará um capítulo sobre as regras de visibilidade. Estas regras estão relacionadas com a informação sobre a fonte de cofinanciamento do seu projeto.

Cada parceiro é obrigado a promover o projeto e a divulgar os seus resultados, informando sobre o financiamento da UE, aplicando o **emblema da UE**, a **declaração** e os **avisos de isenção de responsabilidade** (traduzidos para as línguas nacionais, quando apropriado).

Diz respeito a todas as atividades de comunicação dos beneficiários relacionadas com o projeto (incluindo relações com os meios de comunicação social, conferências, seminários, materiais informativos, em formato eletrónico, através dos meios de comunicação social tradicionais ou sociais, etc.), atividades de divulgação e quaisquer infra-estruturas, equipamentos, veículos, fornecimentos ou resultados importantes financiados pela subvenção.





Unidade 1

Gestão técnica: Execução do projeto - tal como está designado na candidatura do projeto

2.9. Como é que o projeto será comunicado, promovido e divulgado?

2.9.2. Regras de visibilidade - a bandeira europeia e a declaração de financiamento

Atualmente, para a maioria dos programas europeus de subvenções, as informações devem indicar a seguinte declaração de exoneração de responsabilidade (traduzida para as línguas locais, se for caso disso):

"Financiado pela União Europeia. Os pontos de vista e opiniões expressos são, no entanto, da exclusiva responsabilidade do(s) autor(es) e não reflectem necessariamente os da União Europeia ou de [nome da autoridade que concede o financiamento]. Nem a União Europeia nem a autoridade que concede o financiamento podem ser responsabilizadas por elas."

 **Verifique as diretrizes do programa** específico de subvenções/acordo de subvenção para se certificar de que está a utilizar o logótipo, a declaração e a declaração de exoneração de responsabilidade adequados!

Observe! Os custos dos resultados não assinalados com o logótipo e as declarações adequadas podem ser considerados não elegíveis.



Consulte a ligação fornecida para conhecer as regras de identidade visual exemplares para 2021-2027.





Unidade 1

Gestão técnica: Execução do projeto - tal como está designado na candidatura do projeto

2.10. Como se provará que o projeto foi um êxito (como será acompanhado e avaliado)?

- + Há dois processos inter-relacionados que devem ser tidos em conta na gestão do projeto europeu: O **monitorização** e a **avaliação** (incluindo a avaliação do processo e do impacto).

Através do **monitoramento**, será possível reagir a tempo em caso de problemas e/ou desafios na realização do projeto e planear as alterações necessárias.

Graças à **avaliação**, poderá provar que o projeto atingiu realmente os seus objetivos e que foi bem sucedido.

Tanto o acompanhamento como a avaliação foram planeados na fase de conceção do projeto e descritos na candidatura do projeto. Agora é altura de os implementar. Verifique o que foi planeado na candidatura do projeto e considere se não valeria a pena atualizar/suplementar os planos de monitorização e avaliação.

- Leia o capítulo 3 (Monitorização) e o capítulo 4 (Avaliação) deste Guia para compreender melhor o que tem de fazer e o que tem de entregar.



Unidade 1



Gestão técnica: Execução do projeto - tal como está designado na candidatura do projeto

3. Gestão de projetos como líder/coordenador de projeto e gestão de projetos como parceiro de projeto. Competências necessárias.

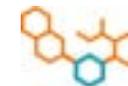
3.1. Gestão de projetos: a perspetiva do coordenador do projeto.

- Consulte o **capítulo 5 do Toolkit 1** para se lembrar de quais são as principais tarefas do coordenador do projeto e do parceiro de projeto.

Tecnicamente, as **principais responsabilidades gerais do gestor de projetos** são:

- **Verificar** se o projeto é executado corretamente.
- Servir de **intermediário para todas as comunicações** entre o consórcio do projeto e o organismo que concede a subvenção (ou seja, as agências nacionais e/ou a Comissão Europeia).
- Informar o organismo que concede o auxílio de quaisquer **alterações** relativas a qualquer um dos parceiros do projeto (endereço, situação jurídica, situação financeira, propriedade, questões organizacionais).
- Informar o organismo que concede o **auxílio** de quaisquer eventos e/ou circunstâncias susceptíveis de **afetar** significativamente ou atrasar a execução do projeto.
- Solicitar e analisar todos os **documentos ou informações** exigidos pela entidade adjudicante e verificar se estão completos e correctos antes de os transmitir à entidade adjudicante.
- Apresentar os resultados do projeto e o(s) relatório(s) às plataformas relevantes.
- Assegurar que todos os **pagamentos** são efetuados aos parceiros do projeto sem atrasos injustificados.





Unidade 1

Gestão técnica: Execução do projeto - tal como está designado na candidatura do projeto

3. Gestão de projetos como líder/coordenador de projeto e gestão de projetos como parceiro de projeto. Competências necessárias.

3.2. Gestão do projeto (coordenação): a perspetiva do parceiro do projeto.

Tecnicamente, a responsabilidade principal e geral do parceiro de projeto é fazer tudo o que estiver ao seu alcance para ajudar o chefe de projeto a cumprir as suas obrigações ao abrigo da convenção de subvenção.

+ Mais especificamente, o parceiro do projeto deve:

1. Aceitar que os parceiros são **conjunta e solidariamente responsáveis** pela realização do projeto em conformidade com a convenção de subvenção - e agir em conformidade.

2. **Aceitar o âmbito do projeto**, os seus objectivos, os resultados a alcançar e o orçamento, tal como descritos na candidatura do projeto - - e agir em conformidade.

3. **Informar** imediatamente o coordenador de todos os acontecimentos ou circunstâncias susceptíveis de afetar significativamente ou de atrasar a execução do projeto, bem como de qualquer alteração da sua situação jurídica, financeira, técnica, organizativa ou de propriedade.

4. Aceitar que os objetivos e os resultados do projeto são **vinculativos** para a equipa do projeto e para cada parceiro - e agir em conformidade.

5. Garantir que o objetivo comum do projeto será tratado com todo o **cuidado necessário** e que serão mantidas **boas práticas** de comunicação com o coordenador e as organizações parceiras.

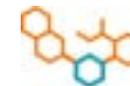
6. **Apresentar** ao coordenador, em tempo útil, todas as informações e documentação necessárias para efeitos de relatório, controlo e acompanhamento.

7. **Reconhecer** que o coordenador é o único habilitado a receber fundos do organismo que concede a subvenção e a distribuir os montantes correspondentes à participação da organização parceira no projeto;

8. **Reconhecer** as regras de execução e de apresentação de relatórios do projeto, tal como descritas no número da convenção de subvenção, e garantir o seu cumprimento;

9. **Declarar** que não recebeu qualquer outro financiamento da UE para realizar a atividade que é objeto da presente candidatura de projeto.





Unidade 1

Gestão técnica: Execução do projeto - tal como está designado na candidatura do projeto



3. Gestão de projetos como líder/coordenador de projeto e gestão de projetos como parceiro de projeto. Competências necessárias.

3.3. As competências para a gestão de projetos: técnicas, de liderança, comerciais e estratégicas (referência ao Toolkit 1)

Como se pode ler, a função de gestor de projetos europeus significa que tem muito trabalho para fazer, muitos elementos de implementação de projetos para gerir. Que competências seriam mais úteis na fase de execução do projeto?

- Volte ao **Toolkit 1, capítulo 5**, para ler mais sobre as competências necessárias para gerir com êxito os projetos europeus. Aí encontrará a descrição de 30 competências-chave divididas em 3 áreas: técnica, liderança e comercial e estratégica.





Unidade 1



Gestão técnica: Execução do projeto - tal como está designado na candidatura do projeto

3.3. As competências para a gestão de projetos: técnicas, de liderança, comerciais e estratégicas (referência ao Toolkit 1)

O gráfico indicativo abaixo mencionado mostra, de forma resumida, quais as competências mais necessárias em cada fase do planeamento e da realização do projeto:

Planeamento e conceção	Implementação, acompanhamento e avaliação	Ambos
Competências técnicas		
Competências gerais para angariar fundos	Cordenar o trabalho de equipa,	Competências em inglês, ¹
Organizar e dirigir workshops de ideias,	Gestão financeira,	Planeamento e realização da estratégia de disseminação,
Planeamento e programação de projetos,	Comunicação interna,	Planeamento e realização da estratégia de avaliação,
Orçamentação e estimativa de custos,		

¹ Para o planeamento, a conceção e a realização do projeto: Na parceria do projeto, os parceiros podem acordar em utilizar outra língua como língua comum, por exemplo, francês, alemão ou outra.





Unidade 1

Gestão técnica: Execução do projeto - tal como está designado na candidatura do projeto

3.3. As competências para a gestão de projetos: técnicas, de liderança, comerciais e estratégicas (referência ao Toolkit 1)

Implementação, acompanhamento e avaliação	Implementação, acompanhamento e avaliação	Ambos
<u>As competências de liderança</u>		
Motivação e influência,	Motivação por boas práticas exemplares,	Comunicação no contexto das OSC europeias
Empatia e compreensão da situação	Delegar tarefas de projeto,	
Formação de equipas, incluindo voluntários,	Moderar reuniões e eventos,	
Improvisação e agilidade,	Aconselhamento entre pares	
	Resolução de conflitos,	





Unidade 1

Gestão técnica: Execução do projeto - tal como está designado na candidatura do projeto

8.3. As competências para a gestão de projetos: técnicas, de liderança, comerciais e estratégicas (referência ao Toolkit 1).

As competências empresariais e estratégicas

Candidatar-se a programas de financiamento europeus

Análise das necessidades (e das partes interessadas)

Análise SWOT e de risco

Conformidade com as relações públicas e o marketing

Uma visão da realidade das OSC

Conhecimento da situação nos países parceiros envolvidos

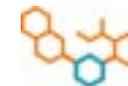
Sinergias entre projectos nacionais de OSC e projectos internacionais de OSC

Rede internacional e multilateral no domínio das OSC

Conformidade legal e regulamentar

Competências interculturais





Unidade 1

Checklist unidade 1:



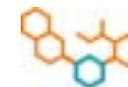
Sim

Não

1. Estão conscientes da razão pela qual estamos a fazer este projeto.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Compreender para quem estamos a trabalhar - quem são os nossos grupos-alvo e beneficiários	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Reconhecem e compreendem os objectivos do projeto	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Compreender quais as tarefas atribuídas a cada parceiro e aceitá-las	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Ter concordado com o calendário do projeto	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Aceitar o orçamento do projeto e a sua distribuição	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Compreender quem são as partes interessadas internas e externas do projeto	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Compreender o seu papel na equipa do projeto	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Tem conhecimento dos riscos	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Compreende o seu papel na divulgação e conhece o plano de divulgação	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Compreende como será medido o sucesso do projeto	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>



Depois de refletir sobre as suas respostas, pode pensar nas áreas em que pode querer melhorar ou nas áreas em que já está a fazer bem.



Unidade 1

Checklist Unidade 1:



FANTÁSTICO

ESTÁS NO CAMINHO CERTO





Unidade 1

Checklist unidade 1:



TENTA DE NOVO

Se tiver respondido mais "NÃO" do que "SIM", talvez valha a pena marcar uma reunião extra com a equipa do projeto para esclarecer tudo!





Unidade 1

Trabalho prático:



Sugerimos que faça uma das seguintes atividades:

Versão/opção 1:

Se está prestes a gerir um projeto europeu:

Versão/opção 2:

Se ainda não é um gestor de projetos europeu e está a preparar-se para assumir esta função:



Para obter mais informações sobre como realizar a atividade, clique aqui!





Unidade 2

Gestão de equipas - Comunicação, relações, motivação, resolução de potenciais conflitos

Marianna Labbancz, Associação de Ensino Secundário Popular nos arredores de Budapeste



Unidade 2

Gestão de equipas - Comunicação, relações, motivação, resolução de potenciais conflitos



DOUBT

Objetivos de aprendizagem

Depois de estudar este capítulo, será capaz de:

1. Reconhecer as diferentes dimensões da equipa
2. Aplicar conscientemente a informação sobre o funcionamento dos grupos para uma implementação eficaz do projeto



O desafio abordado neste capítulo:

Como criar uma colaboração eficaz entre pessoas que nunca trabalharam juntas antes.



Tempo estimado para estudar este capítulo e realizar a atividade prática: **1 hora para estudar 40 minutos para o trabalho prático.**





Unidade 2

Gestão de equipas - Comunicação, relações, motivação, resolução de potenciais conflitos

1. Por que razão é necessário falar de trabalho de equipa no âmbito da execução de um projeto de cooperação internacional?

1.1 Introdução

A gestão intencional de projetos exige que as **pessoas trabalhem em conjunto para um objetivo comum, o que conduz a uma execução bem sucedida do projeto.** Neste capítulo, abordamos os diferentes aspetos de uma equipa e o seu funcionamento eficaz.

1.2. Porque é que o trabalho de equipa durante a implementação do projeto é uma questão fundamental?

O trabalho em equipa refere-se à **colaboração e coordenação de um grupo de indivíduos para atingir um objetivo comum.** Numa equipa bem sucedida, cada membro traz para a mesa as suas competências, experiências e perspectivas únicas, e são capazes de colaborar eficazmente para atingir os objetivos da equipa, que são também os objetivos do projeto.

Quando indivíduos com um interesse, objetivo, atitude, necessidade e perceção comuns se juntam, forma-se uma equipa.

Os indivíduos precisam de se juntar e trabalhar em conjunto para formar uma equipa para a realização de tarefas complicadas.

Numa equipa, todos **os membros contribuem de forma igual e esforçam-se por atingir o objetivo** da equipa, que deve ser predefinido.





Unidade 2

Gestão de equipas - Comunicação, relações, motivação, resolução de potenciais conflitos

2. Algumas reflexões sobre uma equipa e a sua gestão

Antes de analisar os tipos de equipas, é importante definir exatamente o que se chama uma equipa. Esta definição descreve exatamente o que será discutido nas páginas seguintes. De acordo com a Universidade de Washington, *"EQUIPA é um grupo de pessoas com diferentes competências e diferentes tarefas, que trabalham em conjunto num projeto, serviço ou objetivo comum, com uma interligação de funções e apoio mútuo"*.

2.1. Os tipos de equipas

Existem muitos modelos diferentes de acordo com o funcionamento das diferentes equipas. Vamos discutir os **cinco mais comuns**. As equipas podem ser formadas em qualquer lugar, a qualquer momento, sempre que a tarefa seja um pouco difícil e complicada. Vamos compreender em pormenor os vários tipos de equipas.





Unidade 2

Gestão de equipas - Comunicação, relações, motivação, resolução de potenciais conflitos

2. Algumas reflexões sobre uma equipa e a gestão da equipa

2.1. Tipos de equipas

1. Equipa funcional

A equipa funcional inclui membros da mesma área. Ao trabalhar nesta equipa, as diferentes responsabilidades podem ser partilhadas com outros membros. **A equipa funcional tem líderes ou supervisores a quem os membros reportam e que designam responsabilidades.** As organizações utilizam normalmente equipas funcionais, que requerem comunicação e confiança. Este tipo de equipa pode ser benéfico para contribuir e dar prioridade à cultura do local de trabalho.

Exemplo

Uma organização cria uma equipa para preparar uma campanha de comunicação. Os membros desta equipa funcional têm um forte conhecimento desta campanha e já dispõem das informações necessárias para tomar decisões. Os membros da equipa utilizam então a análise para determinar a campanha mais eficaz.





Unidade 2

Gestão de equipas - Comunicação, relações, motivação, resolução de potenciais conflitos



2.1. Tipos de equipas

2. Equipa multifuncional

As equipas multifuncionais partilham semelhanças com as equipas funcionais, com a diferença de que os **membros da equipa provêm de vários departamentos**. Estas equipas são úteis para trabalhos e projetos que exigem diferentes conhecimentos e pontos de vista. **Estas equipas funcionam melhor quando os supervisores e os chefes de equipa dão prioridade à comunicação**. Normalmente, os líderes delegam responsabilidades aos membros em função das suas competências individuais.

Exemplo

Uma organização pretende desenvolver uma nova estratégia de comunicação. Esta organização cria uma equipa multifuncional com membros de todas as áreas de atividade. Os membros desta equipa analisam os seus departamentos para determinar o conteúdo da estratégia de comunicação.





Unidade 2

Gestão de equipas - Comunicação, relações, motivação, resolução de potenciais conflitos



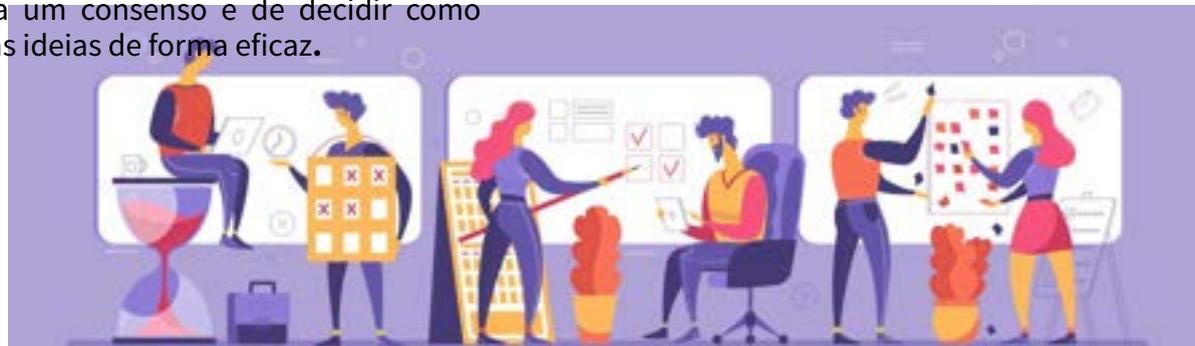
2.1. Tipos de equipas

3. Equipa autogerida

Nas equipas autogeridas, **os membros da equipa trabalham dentro da mesma organização e trabalham em conjunto para atingir um objetivo comum.** Estas equipas são autónomas e não requerem a mesma supervisão que os outros tipos de equipas. As equipas autogeridas partilham a liderança e a responsabilidade. **As equipas autogeridas podem ser mais inovadoras porque os membros da equipa podem ser mais criativos.** As equipas autogeridas têm mais probabilidades de chegar rapidamente a um consenso e de decidir como implementar as ideias de forma eficaz.

Exemplo

Uma equipa autogerida ajuda os membros a serem bem sucedidos porque todos os membros podem colaborar para determinar uma solução. Uma equipa deste tipo pode ser útil para encontrar soluções inovadoras e durante o brainstorming.





Unidade 2

Gestão de equipas - Comunicação, relações, motivação, resolução de potenciais conflitos



2.1. Tipos de equipas

4. Equipa de resolução de problemas

Quando surgem problemas numa organização de maior dimensão, a equipa de resolução de problemas deve encontrar soluções para esses problemas. O objetivo é melhorar os processos das organizações. A equipa requer fortes **capacidades de comunicação para encontrar soluções para obstáculos complexos.** Esta equipa faz recomendações aos colegas afetados que trabalham na área relacionada, que depois implementam as recomendações. Esta solução é mais adequada para organizações de maior dimensão, onde várias pessoas trabalham numa área específica.

Exemplo

Uma organização quer saber como aumentar a eficiência dos seus sistemas informáticos. Estabelece uma equipa de resolução de problemas com especialistas em TI, para que os membros experientes apliquem as suas competências especializadas à situação. O líder da organização pode então decidir quais as alterações a fazer com base no que a equipa encontra durante a resolução de problemas.





Unidade 2

Gestão de equipas - Comunicação, relações, motivação, resolução de potenciais conflitos



2.1. Tipos de equipas

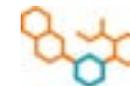
5. Equipa de projeto

As equipas de projeto **trabalham em projetos específicos da organização. Os membros das equipas de projeto têm, normalmente, conhecimentos e competências diferentes.** As equipas executam tarefas em função das suas capacidades. Estas equipas têm chefes de projeto que atribuem responsabilidades e controlam o trabalho.

Exemplo

Uma equipa precisa de criar um novo Website para a organização. Membros de diferentes áreas (pessoas que lidam com marketing, desenvolvimento Web, implementação de diferentes projetos) colaboram para criar o Website. Todos os membros da equipa continuam a trabalhar em conjunto neste projeto até à sua conclusão.





Unidade 2

Gestão de equipas - Comunicação, relações, motivação, resolução de potenciais conflitos

2. Algumas reflexões sobre uma equipa e a gestão da equipa

2.1. Tipos de equipas

Todos os tipos de equipa apresentados, a equipa de projeto e a **equipa multifuncional parecem ser os mais favoráveis à execução de projetos internacionais**. No âmbito deste tipo de equipas, os membros utilizam diferentes conhecimentos e competências, e esta complexidade é muito importante durante a execução do projeto. A equipa de autogestão também pode ser adequada, porque pode ser utilizada para obter ideias inovadoras. A equipa funcional e a equipa de resolução de problemas têm um efeito sinérgico muito limitado em projetos internacionais, podendo ser aplicadas em organizações de maior dimensão.

Para além de todos estes tipos de equipas, **os dois mais precisos** são a equipa temporária e a equipa permanente.

- **Equipas permanentes** - Estas equipas funcionam de forma permanente e não são dissolvidas após a conclusão da tarefa.
Equipas temporárias - Ao contrário das equipas permanentes, as equipas temporárias perdem a sua importância quando a tarefa é concluída. Estas equipas são normalmente formadas por um período mais curto, quer para ajudar a equipa permanente, quer para trabalhar quando os membros da equipa permanente estão ocupados com outro projeto.

Do ponto de vista dos projetos internacionais, as equipas de execução do projeto são equipas mais temporárias, uma vez que o seu trabalho termina quando o projeto está concluído.





Unidade 2

Gestão de equipas - Comunicação, relações, motivação, resolução de potenciais conflitos

2. Algumas reflexões sobre uma equipa e a gestão de equipas

2.2 Fases de desenvolvimento de uma equipa

As equipas passam normalmente por fases de desenvolvimento. O quadro mais frequentemente utilizado para as fases de desenvolvimento de uma equipa foi desenvolvido em meados dos anos 60 por Bruce W. Tuckman. De acordo com as suas descrições de Formação, Tempestade, Normalização e Desempenho 1 fornece um quadro útil para analisar a sua própria equipa. Cada fase do desenvolvimento da equipa tem os **seus próprios sentimentos e comportamentos reconhecíveis**.

Estas fases de desenvolvimento não são lineares. Especialmente se tivermos em conta o facto de a execução de projetos internacionais durar normalmente entre 12 e 36 meses. Seria conveniente que o período de execução, o mais rentável, tivesse o período mais longo das equipas. **Muitas vezes, não é possível acelerar o desenvolvimento orgânico das equipas. No entanto, com a utilização eficaz de algumas ferramentas, os outros três períodos podem talvez ser encurtados.** Pode ler mais sobre este assunto nas seções seguintes.

Etapa 1: Formação

Sentimentos

Durante a fase de formação do desenvolvimento da equipa, **os membros da equipa estão normalmente entusiasmados por fazerem parte da equipa e ansiosos pelo trabalho que têm pela frente.** Os membros têm frequentemente grandes expectativas positivas em relação à experiência da equipa. Ao mesmo tempo, podem também *sentir alguma ansiedade*, perguntando-se como se integrarão na equipa e se o seu desempenho estará à altura.

Comportamentos

Os comportamentos observados durante a **fase de formação podem incluir muitas perguntas dos membros da equipa**, refletindo tanto o seu entusiasmo em relação à nova equipa como a incerteza ou ansiedade que possam estar a sentir em relação ao seu lugar na equipa.

Tarefas de equipa

O principal trabalho da equipa durante a fase de Formação é criar uma equipa com uma estrutura, objetivos, direção e funções claras, para que os membros comecem a ganhar confiança. Um bom processo de arranque pode ajudar a fundamentar os membros para clarificar as metas, os objetivos e as tarefas do projeto. Durante a fase de Formação, grande parte da energia da equipa está concentrada na definição da equipa, pelo que a realização de tarefas pode ser relativamente baixa.





Unidade 2

Gestão de equipas - Comunicação, relações, motivação, resolução de potenciais conflitos

2. Algumas reflexões sobre uma equipa e a gestão de equipas



Etapa 2: Inquietação

Sentimentos

À medida que a equipa começa a avançar para os seus objetivos, os membros descobrem que a equipa não pode corresponder a todo o seu entusiasmo e expectativas iniciais. **A sua atenção pode passar das tarefas em curso para sentimentos de frustração ou raiva em relação ao progresso ou ao processo da equipa.** Os membros podem expressar preocupações sobre a incapacidade de atingir os objetivos da equipa. Durante a fase de "tempestade", os membros tentam perceber como é que a equipa vai reagir às diferenças e como é que vai lidar com os conflitos.

Comportamentos

Os comportamentos durante a fase de "Tempestade" podem ser menos educados do que durante a fase de Formação, **com frustração ou desacordos sobre objetivos, expectativas, papéis e responsabilidades a serem expressos abertamente.** Os membros podem expressar frustração em relação a constrangimentos que atrasam o seu progresso individual ou o da equipa; esta frustração pode ser dirigida a outros membros da equipa, à liderança da equipa ou ao patrocinador da equipa. Durante a fase de "Tempestade", os membros da equipa podem discutir ou tornar-se críticos.

Tarefas de equipa

As tarefas da equipa durante a fase de desenvolvimento da "tempestade" exigem que a equipa se **concentre novamente nos seus objetivos, talvez dividindo os objetivos maiores em etapas mais pequenas e exequíveis. Uma redefinição dos papéis e das tarefas** e uma comunicação clara podem ajudar os membros da equipa a ultrapassar a frustração ou a confusão que sentem durante esta fase.





Unidade 2

Gestão de equipas - Comunicação, relações, motivação, resolução de potenciais conflitos

2. Algumas reflexões sobre uma equipa e a gestão de equipas



Etapa 3: Normalização

Sentimentos

Durante a fase de normalização do desenvolvimento da equipa, **os membros da equipa começam a resolver a discrepância que sentiram entre as suas expectativas individuais e a realidade da experiência da equipa.** Se a equipa for bem sucedida na definição de normas e expectativas mais flexíveis e inclusivas, os membros deverão sentir-se mais confortáveis. **Os membros da equipa sentem uma aceitação crescente dos outros membros da equipa, reconhecendo que a variedade de opiniões e experiências torna a equipa mais forte e o seu produto mais rico.** A crítica construtiva é possível e bem-vinda. Os membros começam a sentir-se parte de uma equipa e podem sentir prazer com o aumento da coesão do grupo.

Comportamentos

Os comportamentos durante a fase de normalização podem incluir **os membros que fazem um esforço consciente para resolver problemas e alcançar a harmonia do grupo.** Poderá haver uma comunicação mais frequente e mais significativa entre os membros da equipa, bem como uma maior vontade de partilhar ideias ou de pedir ajuda aos colegas de equipa.

Tarefas de equipa

Durante a fase de normalização, **os membros transferem a sua energia para os objetivos da equipa** e mostram um aumento de produtividade, tanto no trabalho individual como no coletivo.





Unidade 2

Gestão de equipas - Comunicação, relações, motivação, resolução de potenciais conflitos

2. Algumas reflexões sobre uma equipa e a gestão de equipas



Etapa 4: Execução

Sentimentos

Na fase de realização do desenvolvimento da equipa, **os membros sentem-se satisfeitos com o progresso da equipa.** Partilham conhecimentos sobre o processo pessoal e do grupo e estão conscientes dos seus próprios pontos fortes e fracos (e dos pontos fracos de cada um). Os membros sentem-se ligados à equipa como algo "maior do que a soma das suas partes" e sentem-se satisfeitos com a eficácia da equipa. Os membros sentem-se confiantes nas suas capacidades individuais e nas dos seus colegas de equipa.

Comportamentos

Os membros da equipa são capazes de **prevenir ou resolver problemas no processo da equipa ou no progresso da equipa.** É visível uma atitude de "posso fazer", bem como ofertas de ajuda mútua. Os papéis na equipa podem ter-se tornado mais fluidos, com os membros a assumirem vários papéis e responsabilidades conforme necessário. As diferenças entre os membros são apreciadas e utilizadas para melhorar o desempenho da equipa.

Tarefas de equipa

Na fase de Desempenho, a equipa faz progressos significativos em relação aos seus objetivos. **O empenho na missão da equipa é elevado e a competência dos membros da equipa é também elevada.** As realizações no processo ou no progresso da equipa são medidas e celebradas.





Unidade 2

Gestão de equipas - Comunicação, relações, motivação, resolução de potenciais conflitos

2. Algumas reflexões sobre uma equipa e a gestão de equipas

Etapa 5: Encerramento/conclusão

Algumas equipas, especialmente as equipas de gestão de projetos internacionais, chegam ao fim, quando o seu trabalho está concluído. Embora esta fase não faça parte do modelo original, é importante que qualquer equipa preste atenção ao processo de fim ou de encerramento.

Sentimentos

Os membros da equipa podem sentir uma **variedade de preocupações sobre a dissolução iminente da equipa. Podem sentir tristeza ou uma sensação de perda devido às mudanças que se avizinham nas suas relações com a equipa.** Ao mesmo tempo, os membros da equipa podem sentir-se profundamente satisfeitos com as realizações da equipa.

Ao vivenciar estas fases durante a implementação do projeto, os membros da equipa enriquecem-se com a experiência profissional de construção de relações de implementação, o que, com base nela, significa vantagens significativas durante a implementação de uma cooperação internacional subsequente.

Comportamentos

Durante a Fase Final, alguns membros da equipa **podem ficar menos concentrados nas tarefas da equipa e a sua produtividade** pode diminuir. Em alternativa, alguns membros da equipa podem achar que a concentração na tarefa em mãos é uma resposta eficaz à sua tristeza ou sentimento de perda. A sua produtividade pode aumentar.

Tarefas de equipa

A equipa deve reconhecer a transição que se aproxima. Durante esta fase, a equipa deve concentrar-se em três tarefas:

1. **Conclusão** de quaisquer resultados e encerramento de qualquer trabalho de equipa restante;
2. **Avaliação** do processo e do produto da equipa, com especial destaque para a identificação das "lições aprendidas" e a sua transmissão ao patrocinador para utilização por futuras equipas;
3. **Criar uma celebração de encerramento** que reconheça as contribuições dos indivíduos e as realizações da equipa e que termine formalmente a existência desta equipa em particular.





Unidade 2

Gestão de equipas - Comunicação, relações, motivação, resolução de potenciais conflitos

2. Algumas reflexões sobre uma equipa e a gestão de equipas

2.3. Tipos de estilos de gestão de uma equipa

As pessoas que gerem equipas têm naturalmente estilos de gestão diferentes. Os fatores que podem influenciar o **tipo de estilo de gestão de equipas utilizado incluem:**

- O temperamento de uma pessoa
- Traços de carácter
- As necessidades das pessoas da equipa
- O volume de trabalho que precisa de ser completado

Os estilos de gestão de equipas podem ser alterados para melhor se **alinharem com os objetivos do projeto ou com base na equipa de pessoas que está a gerir. Cada estilo tem vantagens e desvantagens**, dependendo da forma como é utilizado. Considere os seguintes estilos e determine qual deles se adequa às suas necessidades:

- **Persuasivo**
- **Autoritário**
- **Consultivo**
- **Transformativo**
- **Colaborativo**
- **Livre arbítrio**
- **Democrático ou participativo**





Unidade 2

Gestão de equipas - Comunicação, relações, motivação, resolução de potenciais conflitos

2. Algumas reflexões sobre uma equipa e a gestão de equipas



Persuasivo

Na gestão persuasiva, é normalmente **o especialista no assunto que está a liderar**. Convince a sua equipa de que os seus objetivos e ideias são bons e que o trabalho deles é importante. Este estilo também pode ser útil se estiver a gerir pessoas com cargos superiores, onde fornecerá pensamentos e opiniões profissionais a colegas mais experientes.

Quando utilizar:

Quando tomar decisões rápidas, para aumentar a produtividade e ser transparente no seu processo de tomada de decisões.

O que deve ter em conta:

Pode haver situações de **falta de participação e de acordo** que podem criar um impasse.





Unidade 2

Gestão de equipas - Comunicação, relações, motivação, resolução de potenciais conflitos

2. Algumas reflexões sobre uma equipa e a gestão de equipas



Consultativo

Como o nome sugere, os **coordenadores consultam os membros da equipa e utilizam as suas competências para procurar soluções, criar planos e tomar decisões**. Este estilo de gestão centra-se na formação de equipas, em que os parceiros participam mais no processo de tomada de decisões. Com o estilo de gestão de equipas consultativo, os trabalhadores sentem-se valorizados e respeitados.

Quando utilizar:

Os parceiros podem ter mais **facilidade em aceitar decisões** com as quais não concordam se forem consultados primeiro.

O que deve ter em conta:

Pode haver uma **incompatibilidade de personalidades se a equipa não trabalhar bem em conjunto**.





Unidade 2

Gestão de equipas - Comunicação, relações, motivação, resolução de potenciais conflitos

2. Algumas reflexões sobre uma equipa e a gestão de equipas



Colaborativo

Na gestão colaborativa, o objetivo é levar os **executivos, os coordenadores de projetos e o pessoal a trabalhar e a assumir responsabilidades em conjunto**. Este estilo pode estimular a realização pessoal e profissional, tornando mais comum a produção regular de grandes trabalhos. É também típico que a informação seja partilhada organicamente e que haja uma comunicação aberta entre os membros da equipa de todos os níveis.

Quando utilizar:

A tomada de decisões é um esforço de colaboração.

O que deve ter em conta:

A utilização demasiado frequente deste estilo pode **criar desafios, como a falta de liderança, de direção** e a incapacidade de tomar decisões em grupo.





Unidade 2

Gestão de equipas - Comunicação, relações, motivação, resolução de potenciais conflitos

2. Algumas reflexões sobre uma equipa e a gestão de equipas



Democrático ou participativo

A utilização de um estilo de gestão democrático inclui os parceiros no processo de tomada de decisão, ao ouvir as ideias, registar as sugestões e passar algum tempo a analisar as ideias em conjunto. **O coordenador ouve os parceiros e integra as suas ideias nas suas próprias.**

Quando utilizar:

Este estilo é mais eficaz para decisões a **longo prazo**.

O que deve ter em conta:

Com este estilo, pode haver ineficiência, falta de estrutura e a **tomada de decisões pode demorar mais tempo quando se formam mais ideias.**





Unidade 2

Gestão de equipas - Comunicação, relações, motivação, resolução de potenciais conflitos

2. Algumas reflexões sobre uma equipa e a gestão de equipas



Autoritário

Os coordenadores que sabem o que querem e têm uma **visão clara e concentrada** podem recorrer a **táticas de gestão autoritária**. Neste estilo, os gestores tomam exclusivamente as decisões que todos devem seguir.

Quando utilizar:

Este estilo é eficaz em **situações de crise e quando as decisões têm de ser tomadas rapidamente**. Os gestores podem utilizar a gestão autoritária para definir expectativas claras.

O que deve ter em conta:

Alguns parceiros podem ter sentimentos de **microgestão e de falta de controlo**.





Unidade 2

Gestão de equipas - Comunicação, relações, motivação, resolução de potenciais conflitos

2. Algumas reflexões sobre uma equipa e a gestão de equipas



Transformativo

A liderança transformacional é impulsionada pela **motivação, incentivo e inovação**. Normalmente, os coordenadores incentivam os parceiros a atingir e a definir objetivos que podem estar fora da sua zona de conforto. Os parceiros também são incluídos na tomada de decisões.

Quando utilizar:

As estratégias de gestão transformacional **incentivam a criatividade, um ambiente de trabalho mais positivo** e um forte limiar de adaptabilidade e mudança.

O que deve ter em conta:

A gestão transformacional pode levar ao **esgotamento dos trabalhadores e à falta de concentração** devido às constantes mudanças.





Unidade 2

Gestão de equipas - Comunicação, relações, motivação, resolução de potenciais conflitos

2. Algumas reflexões sobre uma equipa e a gestão de equipas



Livre arbítrio

O "laissez-faire" é um estilo de gestão " mãos-livres" em que os gestores atuam mais como mentores do que como líderes. Os coordenadores comunicam expetativas, objetivos e muito mais, e depois deixam a equipa cumprir esses objetivos sem orientação diária. Os gestores continuam presentes e disponíveis para questões e orientações, mas a tomada de decisões diárias é feita pelos empregados.

Quando utilizar:

Pode também criar um **ambiente de trabalho criativo e autónomo.**

O que deve ter em conta:

Com uma abordagem não interventiva, os empregados podem sentir-se **negligenciados e sentir falta de orientação.**



É muito natural que, enquanto principiante na gestão de projetos, precise de algum tempo para "descobrir" o seu estilo de gestão. É possível que esteja a testar várias soluções.





Unidade 2

Gestão de equipas - Comunicação, relações, motivação, resolução de potenciais conflitos

3. Características de uma equipa boa/eficaz

3.1. Competências-chave para a gestão de equipas

A gestão de equipas requer um determinado conjunto de competências que envolve uma mistura de **competências técnicas e pessoais**. Gerir eficazmente um grupo de pessoas exige adaptabilidade, flexibilidade e excelentes capacidades de comunicação, uma vez que se trabalha com diferentes tipos de pessoas e grupos.

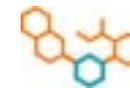
Neste capítulo, analisamos as competências necessárias para a coordenação de projetos internacionais. Durante a execução de projetos internacionais, estas competências devem ser exercidas pelo coordenador do projeto.

1 Delegação

A delegação é uma das competências de gestão de equipas mais importantes. O papel do coordenador de equipa é encontrar as melhores pessoas para a tarefa em questão e utilizar cada parceiro de forma eficaz. Enquanto o sucesso de cada membro da equipa depende do seu desempenho pessoal, o sucesso do coordenador, que é o sucesso da execução do projeto, depende do facto de atribuir aos membros da equipa a responsabilidade adequada e de confiar neles para fazerem o seu trabalho.

A gestão de equipas exige uma mudança de mentalidade, de um jogador em campo para um treinador que orienta o jogo. Os líderes competentes identificam os pontos fortes e fracos dos colegas de equipa, avaliam as cargas de trabalho e dividem as tarefas entre os membros da equipa em conformidade. Se necessário, os gestores de equipa podem reatribuir funções à medida que o projeto avança, mas é importante que cada membro da equipa tenha deveres claros e cargas de trabalho suficientes.





Unidade 2

Gestão de equipas - Comunicação, relações, motivação, resolução de potenciais conflitos

3. Características de uma equipa boa/eficaz

3.1. Competências-chave para a gestão de equipas

2 Inteligência emocional

Os coordenadores de equipas relacionam-se e correspondem diariamente com indivíduos de diferentes origens, níveis de responsabilidade e personalidades. **Possuir um elevado nível de inteligência emocional e uma empatia excecional permite que os gestores lidem com as situações com elegância e dignidade, garantindo o respeito mútuo.** Definida como a capacidade de identificar e responder com precisão à expressão de sentimentos, a inteligência emocional orienta os líderes nas interações com os colegas.

3 Definição de limites

Uma das competências de gestão de equipas mais frequentemente negligenciadas é a capacidade de estabelecer limites. Os coordenadores de equipa caminham numa **linha tênue entre o desenvolvimento de relações pessoais e a manutenção do profissionalismo.** Embora possam desenvolver relações mais estreitas ou uma relação mais forte com determinados membros da equipa, quando chega a hora de trabalhar, todos os colegas de equipa estão em pé de igualdade e recebem um tratamento justo. Embora simpáticos e acessíveis, os grandes líderes de equipa definem expectativas e acompanham os resultados.





Unidade 2

Gestão de equipas - Comunicação, relações, motivação, resolução de potenciais conflitos

3. Características de uma equipa boa/eficaz

3.1. Competências-chave para a gestão de equipas

4 Organização

A capacidade de organização é uma **competência essencial para os líderes de equipa** e uma das competências de gestão de equipas multifuncionais mais importantes. A implementação do projeto em cooperação com os parceiros consiste em muitas partes móveis e contribuições individuais e, sem um sistema bem ordenado, os líderes podem esquecer-se de pormenores importantes.

Líderes de equipa bem organizados mantêm os colegas de equipa concentrados nas tarefas e as operações a decorrer sem problemas. A sensação de calma e controlo resultante inspira confiança e deixa os colaboradores à vontade. Cada gestor deve ter um método de organização preferido, como folhas de cálculo, listas de tarefas, etc.

5 Formação de equipas

A formação de equipas é um processo contínuo e consciente. É importante monitorizar constantemente a fase de desenvolvimento da equipa em que o grupo se encontra atualmente. É necessário ajudar este processo ou - se o processo estiver na fase de tempestade - abrandá-lo. Embora alguns colegas se sintam bem e se dêem logo bem, a maioria dos grupos precisa de ajuda na comunicação, na coordenação, no reconhecimento das competências de cada um e na apreciação de personalidades e perspetivas únicas.





Unidade 2

Gestão de equipas - Comunicação, relações, motivação, resolução de potenciais conflitos

3. Características de uma equipa boa/eficaz

3.1. Competências-chave para a gestão de equipas

6 Comunicação

A comunicação é fundamental para o sucesso da equipa.

A comunicação regular cria confiança e desenvolve o relacionamento entre gestores e funcionários. Uma vez que o trabalho em equipa envolve grupos de indivíduos que executam tarefas simultaneamente na esperança de atingir um objetivo comum, é importante que cada parceiro saiba onde os outros estão no processo.

Quando os chefes de equipa não transmitem pormenores importantes, não explicam adequadamente as instruções ou não definem expectativas claras, os parceiros têm um desempenho insuficiente. **A falta de comunicação é uma causa comum de frustração, mas o estabelecimento de linhas de comunicação firmes torna as equipas mais eficientes e os membros da equipa sentem-se mais valorizados e confiantes.** A seleção do meio de comunicação adequado também é importante. Por exemplo, se não houver atualizações urgentes, uma mensagem instantânea pode ser suficiente em vez de uma reunião.

Um bom coordenador **estabelece padrões de comunicação e dá o exemplo desses comportamentos à equipa.** Definir um tom profissional nas conversas e partilhar informações prontamente incentiva os funcionários a seguirem o exemplo.





Unidade 2

Gestão de equipas - Comunicação, relações, motivação, resolução de potenciais conflitos

3. Características de uma equipa boa/eficaz

3.1. Competências-chave para a gestão de equipas

7 Tomada de decisões

Os coordenadores e líderes de equipa durante a cooperação internacional são responsáveis pela execução mais eficaz dos seus projetos. **Devido à natureza da implementação do projeto internacional, o coordenador pede sempre sugestões aos membros da equipa, ou a equipa, a parceria, toma a decisão por si própria. O responsável pela equipa deve desenvolver a metodologia adequada para orientar as decisões e propostas da parceria na direção certa.** É necessário saber, entretanto, que o líder deve ter o nível adequado de auto-confiança para tomar uma decisão.

8 Crítica construtiva

A capacidade de fazer críticas construtivas com tato é uma das competências de gestão do desempenho mais importantes. Ouvir feedback pode tornar as pessoas defensivas, mas um gestor competente desarma os destinatários e transmite as mensagens com sucesso.





Unidade 2

Gestão de equipas - Comunicação, relações, motivação, resolução de potenciais conflitos

3. Características de uma equipa boa/eficaz

3.1. Competências-chave para a gestão de equipas

9 Resolução de problemas

A resolução de problemas é uma **capacidade crucial** para qualquer líder de equipa.

Numa situação ideal, o pessoal usa o seu bom senso para resolver problemas sem intervenção da Agência Nacional, mas, na realidade, a maioria precisa de observar a resolução de conflitos em ação para identificar a melhor abordagem. Além disso, os coordenadores têm geralmente mais experiência do que os seus colegas e demonstram a capacidade de considerar os problemas de várias perspectivas, o que lhes permite escolher soluções mais práticas. Pode desenvolver competências de resolução de problemas através de atividades de resolução de problemas.





Unidade 2

Gestão de equipas - Comunicação, relações, motivação, resolução de potenciais conflitos

3. Características de uma equipa boa/eficaz

3.2. A gestão eficaz da equipa é importante - resumo

Um trabalho de equipa eficaz implica uma **comunicação aberta, respeito mútuo, responsabilidade partilhada e vontade de trabalhar em conjunto** para um objetivo comum.

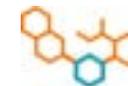
Alguns fatores-chave que contribuem para um trabalho de equipa eficaz incluem uma **comunicação clara, funções e responsabilidades bem definidas**, uma compreensão partilhada das metas e objetivos e uma cultura de equipa solidária e inclusiva.

Também é importante que os membros da equipa tenham **confiança e respeito** uns pelos outros e estejam dispostos a dar e receber feedback construtivo. De um modo geral, o trabalho em equipa é um aspeto essencial do sucesso na implementação de projetos e requer uma forte comunicação, colaboração e um compromisso partilhado para alcançar objetivos comuns.



Para conhecer as competências de liderança diretamente relacionadas com a gestão de projetos europeus, consulte a primeira parte do Toolkit, capítulo 5. Aí encontrará 10 competências de liderança mais relevantes descritas de forma sucinta.





Unidade 2

Gestão de equipas - Comunicação, relações, motivação, resolução de potenciais conflitos

4. Algumas dicas essenciais para uma gestão eficaz da equipa

Um bom gestor é uma parte importante do sucesso de uma equipa. Mantém regularmente a equipa motivada, no bom caminho, informada dos marcos e objetivos da empresa e garante que todos estão satisfeitos e contribuem para o resultado final.

[Eis algumas dicas sobre como liderar eficazmente a sua equipa:](#)

Praticar boas capacidades de comunicação

- Praticar a escuta ativa
- Transmitir uma mensagem clara
- Esclarecer um mal-entendido

Esclarecer os cargos, as responsabilidades e os deveres de prestação de contas

- Identificar as funções de cada membro da equipa
- Alinhar os pontos fortes de cada membro com a função que lhe foi atribuída
- Dar a cada membro a propriedade do seu papel e das suas tarefas
- Respeitar as funções de cada um

Ter uma mentalidade de EQUIPA em vez de uma mentalidade de EU

- Concentrar-se no que é melhor para a equipa
- Colaborar com os membros da equipa
- Definir os objetivos e as expectativas da equipa
- Apreciar cada membro da equipa





Unidade 2

Gestão de equipas - Comunicação, relações, motivação, resolução de potenciais conflitos

4. Algumas dicas essenciais para uma gestão eficaz da equipa



[Eis algumas dicas sobre como liderar eficazmente a sua equipa:](#)

Trabalhar bem com toda a gente

- Identificar as diferentes personalidades da equipa
- Aprender a trabalhar em conjunto
- Procurar compreender os membros da equipa
- Respeitar as diferenças

Valorizar a opinião de cada membro

- Respeitar cada membro da equipa
- Estar disposto a considerar as ideias dos outros
- Permitir que cada membro da equipa contribua para a equipa
- Reconhecer o valor de cada membro da equipa

Apoiar todos os membros da equipa

- Incentivar os membros da equipa
- Ajudar os membros da equipa sempre que necessário
- Partilhar informações com os membros da equipa
- Fornecer aos membros da equipa as ferramentas de que necessitam





Unidade 2

Gestão de equipas - Comunicação, relações, motivação, resolução de potenciais conflitos

4. Algumas dicas essenciais para uma gestão eficaz da equipa



Eis algumas dicas sobre como liderar eficazmente a sua equipa:

Reconhecer o valor de cada membro da equipa

- Agradecer a todos
- Reconhecer os contributos individuais
- Faça atos aleatórios de bondade
- Dizer "por favor" e "obrigado"

Derrubar barreiras

- Incentivar o diálogo aberto
- Abordar os problemas de comunicação
- Evitar suposições
- Tenha cuidado com as perceções que dá

Construir relações

- Construir relações de confiança
- Ser transparente
- Reservar tempo para se conhecerem mutuamente
- Estar disponível
- Informar as partes interessadas





Unidade 2

Checklist unidade 2



	Yes	No
1. Estou consciente de que o trabalho em equipa é uma questão fundamental para o êxito da execução do projeto.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Compreendo as principais diferenças entre os vários tipos de equipas.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Estou consciente das emoções e dos comportamentos que se esperam dos membros do grupo nas diferentes fases de desenvolvimento do grupo e das tarefas-chave que o grupo tem nas diferentes fases de desenvolvimento.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Sou capaz de distinguir diferentes estilos de gestão de grupos.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Conheço as competências de gestão de equipas mais necessárias.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Conheço algumas ferramentas que podem tornar o trabalho em equipa mais eficaz.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>



Depois de refletir sobre as suas respostas, pode pensar nas áreas em que pode querer melhorar ou nas áreas em que já está a fazer bem.





Co-funded by
the European Union



Unidade 2

Checklist unidade 2



FANTÁSTICO

ESTÁ NO BOM CAMINHO





 **Unidade 2**
Checklist unidade 2



TENTE DE NOVO

Se tiver respondido mais "NÃO" do que "SIM", talvez valha a pena marcar uma reunião extra com a equipa do projeto para esclarecer tudo!





 **Unidade 2**
Trabalho prático:



Sugerimos-lhe que faça o seguinte estudo de caso. Pode imprimi-lo.



Para obter mais informações sobre como realizar a atividade, clique aqui!





Unidade 3

Monitorização - na perspectiva do gestor de projetos

Lorenza LUPINI e LUCA BORDONI, Cooperativa Sociale COOSS MARCHE ONLUS scpa



Unidade 3

Monitorização - na perspetiva do gestor de projetos



DOUBT

Objetivos de aprendizagem

Depois de estudar este capítulo, será capaz de:

- Compreender a importância da monitorização do projeto em curso sob diferentes aspetos.
- Compreender o funcionamento de um sistema de monitorização.
- Conhecer a aplicação dos diferentes instrumentos do processo de monitorização.
- Compreender a importância da gestão dos riscos
- Conhecer o procedimento de alteração de uma convenção de subvenção.



O desafio abordado neste capítulo:

Como gerir uma proposta após a aprovação, tanto do ponto de vista dos aspetos de monitorização (sistema de qualidade, indicadores, ferramentas, etc.), como da gestão do risco e como gerir o eventual procedimento de alteração de uma convenção de subvenção.



Tempo estimado para estudar este capítulo e realizar a atividade prática: **1,5 hora de estudo 2 horas para o trabalho prático.**





Unidade 3

Monitorização - na perspetiva do gestor de projetos



1. Como gerir um projeto de colaboração financiado: a importância dos aspetos de monitorização

1.1. Introdução geral

Uma vez aprovado o financiamento do projeto apresentado, é altura de tratar de todos os aspetos da sua gestão.

Se no Capítulo 1 analisámos os aspetos mais técnicos da gestão e no Capítulo 2 os mais inerentes à coordenação dos recursos humanos, passamos agora a analisar quais são os passos fundamentais para acompanhar e controlar ao longo do tempo todas as fases do progresso do trabalho.

Especificamente, vamos considerar o "projeto de colaboração": de facto, a maioria dos projetos financiados pela UE é implementada por parcerias de organizações de diferentes países da UE ou países associados, organizadas sob a forma de um consórcio, gerido por um coordenador de projeto. Se a subvenção for atribuída, é assinado um contrato, denominado "convenção de subvenção", e a execução do projeto pode começar. Em cada etapa do processo, estão disponíveis orientações, sob a forma de modelos de relatórios e prazos a cumprir ao longo do projeto. A seguir, encontrará informações sobre as diferentes etapas da gestão do projeto.





Unidade 3

Monitorização - na perspetiva do gestor de projetos



1. Como gerir um projeto de colaboração financiado: a importância dos aspetos de monitorização

1.2. Assinatura de uma convenção de subvenção

Se o projeto for selecionado para uma subvenção:

O candidato e a autoridade de financiamento (ou seja, no Erasmus+ pode ser a agência nacional ou a agência de execução) assinam uma "convenção de subvenção".

O candidato recebe a convenção de subvenção, que deve ser assinada e devolvida à autoridade de financiamento; a autoridade de financiamento assina por último. Quando a convenção de subvenção é assinada por ambas as partes, o candidato torna-se beneficiário de uma subvenção da UE e pode iniciar o projeto. As convenções de subvenção podem assumir a forma de uma **convenção monobeneficiária**, quando o requerente é o único beneficiário, ou de uma **convenção multibeneficiária**, quando todas as organizações parceiras do consórcio são beneficiárias da convenção. A convenção multibeneficiários é assinada pelo coordenador, que é o único ponto de contacto para a autoridade de financiamento.

No entanto, todas as outras organizações que participam no projeto (co-beneficiários) assinam um **mandato** que confere ao coordenador a responsabilidade de atuar como beneficiário principal. Os mandatos de cada parceiro para o coordenador devem normalmente ser fornecidos durante a fase de candidatura.





Unidade 3

Monitorização - na perspetiva do gestor de projetos



1. Como gerir um projeto de colaboração financiado: a importância dos aspetos de monitorização

1.2. Assinatura de uma convenção de subvenção

Nesta fase, o candidato pode ter de seguir vários passos:

- Fornecer outros pormenores jurídicos e administrativos não incluídos na proposta;
- Estar preparado para alterar a sua proposta conforme indicado no relatório de avaliação, se for caso disso.

Em geral, num acordo multibeneficiários, o procedimento de assinatura segue as seguintes etapas:

1. Assinatura dos mandatos - durante a fase de preparação, antes da apresentação do projeto.
2. A autoridade de financiamento prepara o acordo de subvenção para assinatura.
3. O representante legal do coordenador assina o acordo de subvenção.
4. A autoridade de financiamento assina o acordo de subvenção.
5. O acordo de subvenção é finalizado.

Para os projectos co-financiados diretamente pela Comissão Europeia (como, por exemplo, o Programa Europa Criativa ou o Programa Cidadãos, Igualdade, Direitos e Valores), todo o procedimento é feito eletronicamente. Todos os parceiros do projeto têm de aprovar a convenção de subvenção no sistema de gestão de projetos específico.





Unidade 3

Monitorização - na perspetiva do gestor de projetos



1. Como gerir um projeto de colaboração financiado: a importância dos aspetos de monitorização

1.3. Relatórios, resultados e requisitos de visibilidade

Para garantir que o seu projeto é realizado de acordo com as normas e os prazos acordados, há algumas etapas a considerar:

- **Relatórios** → Os candidatos devem apresentar regularmente à Comissão ou à entidade adjudicante relatórios técnicos e financeiros.
- **Resultados** → Consoante o projeto, poderá ter de apresentar prestações específicas (tais como informações gerais, um relatório especial, uma brochura com diagramas técnicos, listas, marcos de software, etc.), que foram identificadas na convenção de subvenção.
- **Comunicar os resultados do seu projeto** → Uma comunicação eficaz é também uma componente essencial do êxito dos projetos e programas de cooperação financiados pela UE. Deve planear as atividades de comunicação desde o início das suas ações financiadas pela UE - existem certos requisitos de visibilidade e comunicação a seguir, dependendo do seu programa ou projeto.





Unidade 3

Monitorização - na perspetiva do gestor de projetos



1. Como gerir um projeto de colaboração financiado: a importância dos aspetos de monitorização

1.4. Monitorização, controlos, auditorias e revisões

A Comissão acompanhará a execução do projeto (durante ou após a sua realização) para garantir a sua **conformidade com o acordo de subvenção**. O processo de controlos, auditorias e análises depende da subvenção e do projeto e pode incluir

- **Verificar** se a ação foi corretamente executada em conformidade com a convenção de subvenção, incluindo a avaliação da coerência dos resultados e dos relatórios com a descrição e o plano de trabalho.
- Auditorias financeiras às suas contas enquanto beneficiário, para **verificar** a elegibilidade das despesas efetuadas.





Unidade 3

Monitorização - na perspetiva do gestor de projetos



1. Como gerir um projeto de colaboração financiado: a importância dos aspetos de monitorização

1.5. Alterações às convenções de subvenção

A **convenção de subvenção** pode, por vezes, ter de ser alterada.

Todos os pormenores sobre o procedimento de alteração serão descritos no próximo parágrafo:

Título 5: Procedimentos de alteração da convenção de subvenção.

1.6. Manutenção de registos

É importante **manter registos** e outra documentação de apoio para provar que o seu projeto foi corretamente gerido e executado. Isto inclui manter registos dos custos elegíveis e das contas correspondentes.

1.7. Pagamento da subvenção

As subvenções são geralmente pagas em várias prestações ao longo da duração do projeto. Uma vez assinada a convenção de subvenção, receberá um **pagamento de pré-financiamento** que pode ser seguido de um ou mais pagamentos intermédios. O pagamento final será efetuado após a conclusão do projeto.

Os pagamentos intermédios e finais são efetuados em função dos resultados do projeto. É importante apresentar **relatórios** sobre a evolução do projeto de acordo com o calendário de apresentação de relatórios estabelecido na convenção de subvenção.





Unidade 3

Monitorização - na perspetiva do gestor de projetos



1. Como gerir um projeto de colaboração financiado: a importância dos aspetos de monitorização

- Importante:** A aceitação de uma candidatura não constitui um compromisso de concessão de um financiamento igual ao montante solicitado pelo candidato. O financiamento solicitado pode ser reduzido de acordo com as regras de financiamento específicas aplicáveis a uma determinada ação.



Consulte o capítulo 1 do presente Guia para obter alguns exemplos de situações em que podem ser aplicadas reduções orçamentais aos projectos.

A concessão de uma subvenção num determinado exercício de seleção **não confere qualquer direito** em relação a exercícios posteriores. É de notar que o montante da subvenção previsto na convenção é um limite máximo que não pode ser aumentado, mesmo que o beneficiário solicite um montante mais elevado.

Os fundos transferidos pela autoridade de financiamento devem ser identificáveis na conta ou subconta indicada pelo beneficiário para o pagamento da subvenção.





Unidade 3

Monitorização - na perspetiva do gestor de projetos



2. Aspectos fundamentais do processo de controlo

2.1. Introdução

Enquanto beneficiário do projeto, é fundamental **garantir o sucesso do projeto** através de um acompanhamento eficaz. Este capítulo apresenta uma visão geral do sistema, do calendário e da pessoa responsável pela monitorização do projeto. Também exploraremos diferentes ferramentas de monitorização, tais como entrevistas, grupos de discussão, relatórios de progresso e reuniões de equipa. Por último, abordaremos os anexos e a sua importância no processo de monitorização.

2.2. Monitorização

A monitorização é um aspeto essencial da gestão de projetos, uma vez que permite aos gestores de projetos acompanhar o progresso, identificar problemas e fazer os ajustes necessários.

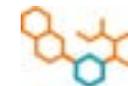
Seguem-se as principais considerações quando se trata de monitorizar um projeto multibeneficiários:

- **Sistema de monitorização:**

A monitorização de um projeto é um processo contínuo que requer uma atenção cuidadosa aos detalhes. O sistema de monitorização deve ser concebido para acompanhar o progresso do projeto, identificar áreas em que o projeto está atrasado ou não cumpre as expectativas e identificar potenciais problemas antes de se tornarem questões importantes.

O sistema de monitorização deve incluir um conjunto de **indicadores-chave de desempenho (KPI)** que podem ser utilizados para acompanhar o progresso e avaliar o sucesso do projeto.





Unidade 3

Monitorização - na perspetiva do gestor de projetos



2. Aspetos fundamentais do processo de controlo

O que são KPIs?

Os **indicadores de desempenho** são medidas dos **impactos, resultados, produtos e insumos do projeto que são monitorizados durante a implementação do projeto** para avaliar o progresso em direção aos objectivos do projeto. Também são utilizados mais tarde para avaliar o êxito de um projeto.

Os indicadores **organizam** a informação de forma a clarificar as relações entre os **impactos, os resultados, as realizações** e as entradas de um projeto e ajudam a identificar os problemas que podem impedir a realização dos objetivos do projeto.

A medição dos **indicadores-chave de desempenho (KPI)** envolve a recolha de dados específicos e a sua conversão em métricas úteis que podem ser medidas e comunicadas em gráficos e painéis de controlo facilmente digeríveis.

Os KPIs são identificados para cada PT tanto **transversalmente** (gestão, disseminação, avaliação, ...) como **verticalmente** (atividades 1, 2, etc.). São igualmente definidos os métodos de verificação e os limiares mínimos de realização.

Exemplo:

Título WP: Disseminação

Líder do PT: nome da organização

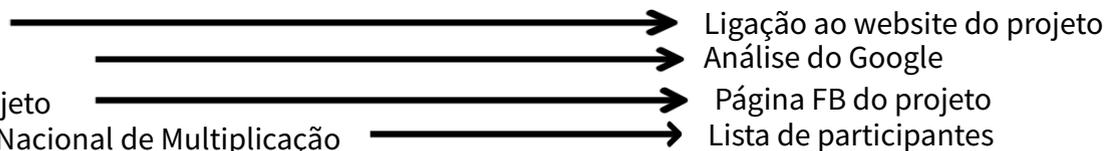
KPI -> MEIOS DE VERIFICAÇÃO

KPI 1 - Realização de um site do projeto

KPI 2 - Número de visitas ao site do projeto

KPI 3 - Número de gostos na página FB do projeto

KPI 4 - Mínimo de 25 participantes no Evento Nacional de Multiplicação





Unidade 3

Monitorização - na perspetiva do gestor de projetos



2. Aspectos fundamentais do processo de controlo

- **Horário:**

O calendário de monitorização deve ser estabelecido no início do projeto e revisto regularmente ao longo do ciclo de vida do projeto. O calendário deve incluir etapas e prazos específicos que devem ser cumpridos, bem como a pessoa responsável pelo cumprimento de cada etapa.

- **Pessoa responsável pelo controlo:**

A pessoa responsável pela monitorização do projeto dependerá da dimensão e do âmbito do projeto. Na maioria dos casos, esta pessoa é o gestor do projeto, que é responsável por supervisionar o projeto do início ao fim. O gestor do projeto deve conhecer bem as metas, os objetivos e os prazos do projeto e ser capaz de identificar as áreas em que o projeto está atrasado ou não cumpre as expectativas.

Todos estes aspetos: o sistema de monitorização, o calendário e as pessoas responsáveis são definidos, descritos e acordados no **Plano de Monitorização e Qualidade**.

O **Plano de Qualidade** contém, em anexo, todas as ferramentas, produtos e anexos úteis para o processo de monitorização.

Pode também incluir a estratégia de avaliação (ver capítulo 4).





Unidade 3

Monitorização - na perspetiva do gestor de projetos



3. Ferramentas de monitorização, resultados e anexos

3.1. Ferramentas de monitorização

Existem várias ferramentas disponíveis para monitorizar um projeto europeu. Estas incluem entrevistas, grupos de discussão, relatórios de progresso, reuniões de equipa, análise SWOT, etc.

3.1.1 Entrevistas/Questionários/Modelo de recolha de informações para a monitorização

O objetivo destas ferramentas é recolher **feedback** sobre o progresso do projeto, **identificar áreas a melhorar** e responder a quaisquer preocupações que as **partes interessadas** possam ter.

 **Veja um exemplo aqui! Pode descarregá-lo e imprimi-lo** 





Unidade 3

Monitorização - na perspetiva do gestor de projetos



3. Ferramentas de monitorização, resultados e anexos

3.1.2. Grupos de discussão

Os grupos de discussão são outra **ferramenta para recolher feedback** das partes interessadas. Estes grupos podem ser organizados pelos parceiros do projeto e podem incluir um leque diversificado de participantes, tais como beneficiários do projeto, utilizadores finais e peritos na matéria. O objetivo dos grupos de discussão é recolher feedback sobre **aspetos específicos do projeto**, como o impacto do projeto nos utilizadores finais ou a **qualidade** das realizações/resultados do projeto.

 **Veja um exemplo aqui! Pode descarregá-lo e imprimi-lo** 





Unidade 3

Monitorização - na perspetiva do gestor de projetos



3. Ferramentas de monitorização, resultados e anexos

3.1.3. Relatórios de progresso

Os relatórios de progresso devem ser apresentados regularmente por cada parceiro do projeto, detalhando os seus progressos no sentido de atingir as metas e objetivos do projeto. Estes relatórios devem ser revistos pelo gestor do projeto e por outros parceiros do projeto para identificar as áreas onde podem ser feitas melhorias.

O modelo do relatório de progresso será fornecido pela Autoridade de Financiamento. Normalmente, contém um pedido de: informação relacionada com as atividades implementadas, avaliação do nível de alcance dos objetivos do projeto, alguma referência à gestão do projeto.

3.1.4. Relatório financeiro

Este relatório é a parte financeira do relatório de progresso e inclui informações sobre o orçamento, as despesas e as receitas do projeto.

O exemplo do relatório será fornecido pela autoridade de financiamento: contém informações relacionadas com os custos e o orçamento utilizado para a execução das atividades





Unidade 3

Monitorização - na perspetiva do gestor de projetos



3. Ferramentas de monitorização, resultados e anexos

3.1.5 Reuniões de equipa

Devem ser realizadas reuniões regulares da equipa para discutir o progresso do projeto, identificar quaisquer problemas que precisem de ser resolvidos e garantir que todos estão na mesma página. Estas reuniões podem ser realizadas virtualmente ou pessoalmente, dependendo da localização do projeto e da disponibilidade dos parceiros do projeto.

É uma boa prática dedicar uma parte da reunião ao estado da arte das atividades e tarefas do projeto, bem como a eventuais problemas e possíveis medidas corretivas, a fim de ter um acompanhamento constante da situação geral em curso..

3.1.6 Análise SWOT

Trata-se de uma ferramenta que analisa quatro áreas e duas dimensões de um projeto, com quatro componentes:

Pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças – S.W.O.T. (designação em inglês)

Os pontos fortes e fracos representam fatores internos, enquanto as oportunidades e as ameaças são fatores externos. A análise SWOT ajuda os intervenientes a definir as áreas úteis a promover e as áreas prejudiciais a prevenir e corrigir.





Unidade 3

Monitorização - na perspetiva do gestor de projetos



3. Ferramentas de monitorização, resultados e anexos

O gráfico seguinte resume este diagrama de uma forma simples:





Unidade 3

Monitorização - na perspetiva do gestor de projetos



3. Ferramentas de monitorização, resultados e anexos

3.1.7. Anexos

Os anexos são uma **parte essencial do processo de monitorização**. Fornecem informações adicionais que podem ser utilizadas para avaliar o progresso e o sucesso do projeto.

Os anexos podem **incluir** planos de projeto, orçamentos, relatórios de progresso e outra documentação relevante.





Unidade 3

Monitorização - na perspetiva do gestor de projetos



4. Gestão do risco

4.1. Introdução

Como em qualquer projeto, existe sempre a possibilidade de circunstâncias imprevistas que podem ter um impacto significativo no sucesso do projeto. Este capítulo tem como **objetivo fornecer orientações** sobre a gestão de riscos para projetos (co)financiados pela UE, com especial destaque para a **flexibilidade e a capacidade de lidar com situações imprevistas**, como a pandemia de Covid e os conflitos militares.

4.2. Gestão do risco

A gestão do risco é um processo que envolve a **identificação, avaliação e gestão dos riscos** que podem afetar os objetivos do projeto. Um **risco é um acontecimento ou uma condição incerta** que, se ocorrer, pode ter um **impacto positivo ou negativo** nos objetivos do projeto. Para gerir eficazmente os riscos, é essencial ter um plano de gestão de riscos que inclua as seguintes etapas:

- **Identificar os riscos**



A primeira etapa da gestão dos riscos consiste em identificar os riscos potenciais que podem afetar o projeto. Isto implica um brainstorming com os membros da equipa do projeto, a análise de projetos anteriores semelhantes e a consideração de fatores externos que possam ter impacto no projeto (i.e. SWOT).





Unidade 3

Monitorização - na perspectiva do gestor de projetos



4. Gestão do risco

- **Avaliar os riscos** → A segunda etapa consiste em avaliar a probabilidade e o impacto de cada risco identificado. Isto implica analisar a probabilidade de ocorrência do risco e a gravidade do seu potencial impacto.
- **Planear estratégias de resposta** → A terceira etapa consiste em desenvolver estratégias de resposta para cada risco identificado. Isto implica o desenvolvimento de planos de contingência para mitigar o impacto do risco e a identificação dos fatores de desencadeamento que darão início aos planos de contingência.
- **Implementar respostas aos riscos** → O quarto passo é implementar as estratégias de resposta que foram desenvolvidas no terceiro passo. Isto implica monitorizar o projeto para detetar sinais dos riscos identificados e iniciar os planos de emergência, se necessário.





Unidade 3

Monitorização - na perspetiva do gestor de projetos



4. Gestão do risco

4.3 Flexibilidade e capacidade de lidar com situações imprevistas:

Os projectos (co)financiados pela UE estão sujeitos a muitos fatores externos que podem ter impacto no sucesso do projeto. Estes fatores incluem fatores políticos, sociais e económicos, bem como catástrofes naturais e pandemias como a Covid-19. Para gerir eficazmente estes riscos, os gestores de projetos devem ser flexíveis e adaptáveis.

Uma forma de conseguir flexibilidade é desenvolver um plano de emergência que defina a forma como o projeto responderá a circunstâncias imprevistas.

O plano de emergência deve identificar os **1- fatores que desencadearão o plano**, **2- a probabilidade e o efeito potencial** e, finalmente, **3- as ações que serão tomadas** (e por quem) para atenuar o impacto do risco. O plano de emergência deve também identificar os recursos necessários para a sua execução, tais como financiamento ou pessoal adicional.





Unidade 3

Monitorização - na perspectiva do gestor de projetos

4. Gestão do risco

Exemplos



BUSINESS OPERATION			
EVENT	TRIGGER	ACTION	PERSON RESPONSIBLE
Scenario A			
Scenario B			
Scenario C			
Scenario D			

		IMPACT				
		Marginal	Minor	Moderate	Major	Severe
LIKELYHOOD	Almost		Scenario C PP = 8			Scenario D PP = 25
	Likely					
	Possible				Scenario A PP = 12	
	Unlikely		Scenario B PP = 4			
	Rare	Scenario E PP = 1				





Unidade 3

Monitorização - na perspetiva do gestor de projetos



4. Gestão de risco

4.3 Flexibilidade e capacidade de lidar com situações imprevistas:

Outra forma de alcançar a flexibilidade é criar uma **equipa que seja adaptável** e capaz de reagir à mudança. Para tal, é necessário selecionar membros da equipa que estejam dispostos e sejam capazes de se adaptar à mudança das circunstâncias e proporcionar formação para desenvolver as suas competências e conhecimentos.





Unidade 3

Monitorização - na perspetiva do gestor de projetos



5. Procedimentos relativos às alterações da convenção de subvenção

5.1. Introdução

A convenção de subvenção é um documento jurídico que define os termos e condições dos projetos financiados pela UE.

A convenção de subvenção define:

- Que **atividades** serão realizadas;
- A **duração** do projeto;
- **Orçamento** global;
- **Preços e custos;**
- A contribuição do **orçamento da UE;**
- Todos os **direitos e obrigações;**
- E muito mais!

A alteração do grande acordo pode refletir a **necessidade de adaptação** à evolução das condições de execução da ação/programa de trabalho (por exemplo, alterar o orçamento inicialmente previsto, prolongar o período de execução da ação, etc.). Podem também incluir **alterações** relacionadas com o próprio beneficiário (por exemplo, alterações do estatuto jurídico, endereço, conta bancária, representante legal do beneficiário).





Unidade 3

Monitorização - na perspetiva do gestor de projetos



5. Procedimentos relativos às alterações da convenção de subvenção

5.1. Introdução

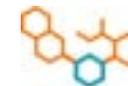
As convenções de subvenção só podem ser **alteradas por escrito**. As alterações entram em vigor na data da assinatura da última parte ou na data de aprovação do pedido de alteração.

As alterações entram então em vigor numa data acordada pelas partes.

Por razões de segurança jurídica e de igualdade de tratamento, as condições gerais da convenção de subvenção ou da decisão de subvenção devem manter-se inalteradas. Estas condições são geralmente publicadas com o convite à apresentação de propostas.

Se surgirem circunstâncias imprevistas que afetem os objectivos do projeto, poderá ser necessário introduzir alterações na convenção de subvenção. Para efetuar **alterações à convenção de subvenção**, devem ser seguidos os seguintes procedimentos.





Unidade 3

Monitorização - na perspetiva do gestor de projetos



5. Procedimentos relativos às alterações da convenção de subvenção

5.2. Guia passo a passo para proceder às alterações da convenção de subvenção

Notificar a autoridade que concede a subvenção/financiamento

Se for necessário alterar a convenção de subvenção, o gestor do projeto deve **notificar a autoridade de financiamento** o mais rapidamente possível. A notificação deve incluir uma explicação detalhada da **alteração**, o motivo da alteração e o impacto da alteração no projeto. **A autoridade de financiamento decidirá** se é necessária uma alteração oficial e se as atualizações que pretende introduzir são aceitáveis.

Abrir o processo

O gestor de projeto deve apresentar um **pedido** de alteração à autoridade de financiamento. Por vezes, todo o processo de alteração é feito sem papel - tudo é feito online, pelo que é necessário "abrir" o pedido no portal.

Apresentação do pedido

Na etapa seguinte, a justificação da alteração deve ser preparada juntamente **com todas as atualizações do Acordo de subvenção** (plano do projeto, alterações da duração do projeto, etc.). Uma vez prontos, todos os documentos são **submetidos à análise** do responsável pelo projeto.

Aguardar a aprovação

A Autoridade de Financiamento analisará o pedido de alteração e **decidirá se aprova as alterações**. Se as alterações forem aprovadas, será emitida uma **nova convenção de subvenção** e o projeto poderá prosseguir com as alterações.



Assinatura do novo acordo de subvenção





Unidade 3

Checklist unidade 3



Sim

Não

	Sim	Não
1. Estou consciente da importância de acompanhar o projeto em curso em diferentes aspetos .	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Compreendo o funcionamento de um sistema de monitorização.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Posso definir uma lista de KPIs.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Sei como aplicar as diferentes ferramentas do processo de monitorização.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Estou consciente da importância da gestão dos riscos.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Conheço o procedimento de alteração de uma convenção de subvenção e as principais etapas para o efetuar.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Depois de refletir sobre as suas respostas, pode pensar nas áreas em que pode querer melhorar ou nas áreas em que já está a fazer bem.





Unidade 3

Checklist unidade 3



FANTÁSTICO

ESTÁ NO BOM CAMINHO





Unidade 3

Checklist unidade 3



TENTA DE NOVO

Se tiver respondido mais "NÃO" do que "SIM", talvez valha a pena marcar uma reunião extra com a equipa do projeto para esclarecer tudo!





Unidade 3

Trabalho prático:



Sugerimos-lhe que faça a atividade de análise SWOT. Pode imprimi-la.



Para obter mais informações sobre como realizar a atividade, clique aqui!





Unidade 4

Avaliação: processo (tempo-orçamento-qualidade), impacto

Ingibjörg Benediktsdóttir, Hilmar Valur Gunnarsson
e Arnþrúður Dagsdóttir - Centro Académico de
Husavik / Þekkingarnet Þingeyinga (HAC)



Unidade 4

Avaliação: processo (tempo-orçamento-qualidade), impacto

DOUBT

Objetivos de aprendizagem

Depois de estudar este capítulo, será capaz de:

1. Compreender o processo de avaliação no trabalho de projeto (tempo-orçamento-qualidade)
2. Compreender o impacto e como este pode ser avaliado
3. Compreender como manter os resultados do projeto, a sustentabilidade, a estratégia de saída - o que acontece depois de o projeto terminar; como manter vivos todos os novos conhecimentos/ferramentas/..;
4. Compreender como quantificar a disseminação e a comunicação das atividades/resultados do projeto.



O desafio abordado neste capítulo:

Como definir os objetivos do projeto e verificar regularmente se está a trabalhar de acordo com eles e a atingi-los.

Promover o controlo da qualidade do projeto. Perceber se o seu projeto está a fazer a diferença.



Tempo estimado para estudar este capítulo e realizar a atividade prática: **1,5 hora de estudo 1 hora para o trabalho prático.**





Unidade 4

Avaliação: processo (tempo-orçamento-qualidade), impacto

1. Avaliação do projeto

1.1. Introdução geral

Ao longo da vida do projeto, é importante ter em mente quais são os objetivos do projeto e verificar regularmente se está a trabalhar de acordo com eles e se os vai atingir.

O controlo de qualidade é uma forma de atingir os seus objetivos e deve fazer parte do seu projeto desde os primeiros passos. É uma parte importante de todo o trabalho de projeto, e a questão-chave é:

O seu projeto está a marcar a diferença?





Unidade 4

Avaliação: processo (tempo-orçamento-qualidade), impacto

1. Avaliação do projeto

1.2. Processo de avaliação

Dentro desta questão, existem outras sub-questões importantes, tais como:

1. O projeto teve impacto?
2. O trabalho de divulgação e comunicação foi bem sucedido?
3. O projeto será sustentável depois de terminado o trabalho formal do projeto?

1.2.1 Objetivo do trabalho de avaliação:

O objetivo do trabalho de avaliação é **avaliar a eficácia dos programas**, políticas, organizações e/ou iniciativas, a fim de tomar decisões sobre a forma de os melhorar. As avaliações podem ajudar a informar as decisões sobre recursos e prioridades de financiamento, informar a conceção do programa, apoiar a melhoria contínua do programa, avaliar o impacto e proporcionar oportunidades de aprendizagem para a melhoria organizacional. Aumenta as hipóteses de o projeto ser um sucesso!





Unidade 4

Avaliação: processo (tempo-orçamento-qualidade), impacto

1. Avaliação do projeto

1.2.2. Os W da avaliação

Ao planear o seu processo de avaliação, pode ser útil fazer estas **4 perguntas**:

- 1. Porquê?** → O que é que o trabalho de avaliação trará ao seu projeto?
- 2. O quê?** → O que vamos avaliar, quais são os nossos objetivos?
- 3. Quem?** → Quem participará no processo de avaliação?
- 4. Quando?** → A avaliação deve ser considerada durante todo o ciclo do projeto.

Fase de planeamento

Ao planear as metas e os objetivos de um projeto, deve ser desenvolvido o plano de avaliação.

Avaliação contínua

Por exemplo, uma avaliação a meio da atividade: os nossos objetivos estão a ser atingidos?

Avaliação do fim da atividade

Avaliação de acompanhamento

Isto acontece depois de uma atividade





Unidade 4

Avaliação: processo (tempo-orçamento-qualidade), impacto

1. Avaliação do projeto

1.3. Tipos de avaliação - formativa (processo) e sumativa (impacto)

Consoante o objetivo da avaliação, pode ser feita uma distinção entre avaliação formativa (ou de processo) e sumativa (ou de impacto).

+  • **Avaliação formativa**

+  • **Avaliação sumativa**





A avaliação formativa é utilizada para a melhoria do projeto. É realizada durante o processo, frequentemente a meio, para fornecer informações que permitam fazer alterações na execução do projeto. A avaliação formativa (do processo) visa avaliar as atividades iniciais e em curso do projeto, com vista a melhorar o trabalho em curso e a aumentar a probabilidade de o projeto ser bem sucedido. É feita em vários momentos durante a execução do projeto e tem várias componentes:

- Avaliação das necessidades
- Avaliação da viabilidade
- Avaliação da aplicação
- Avaliação dos progressos



A avaliação sumativa centra-se na eficácia de um projeto, nos seus resultados, sustentabilidade e impacto. É conduzida para fornecer provas do êxito de um projeto e é geralmente realizada no final. O que foi alcançado e como? Que lições podemos tirar para o nosso trabalho futuro? A avaliação sumativa (de impacto) visa avaliar a qualidade e o impacto de um projeto totalmente implementado e verificar se o projeto atingiu os objetivos declarados. A avaliação sumativa tem também várias componentes:

- Avaliação dos resultados
- Avaliação do impacto
- Análise custo-eficácia
- Análise custo-benefício



Unidade 4

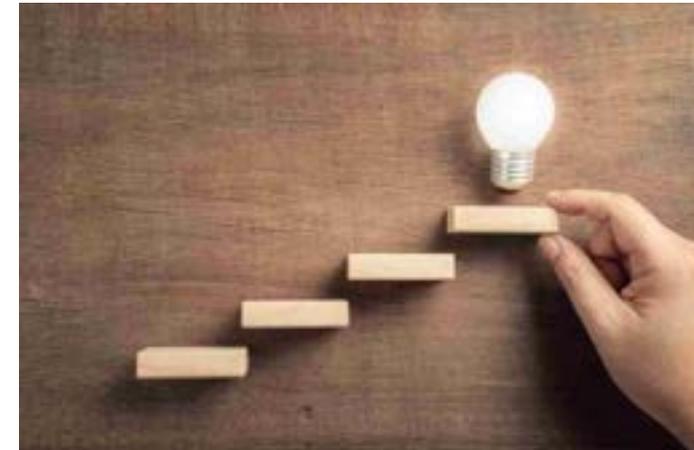
Avaliação: processo (tempo-orçamento-qualidade), impacto

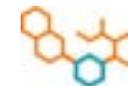
1. Avaliação do projeto

1.4. Etapas do processo de avaliação

É essencial que o planeamento da avaliação do projeto seja feito ao mesmo tempo que a conceção do projeto.

- 1** Identificar os principais pontos de avaliação.
- 2** Formular questões de avaliação, indicadores e dados-alvo.
- 3** Selecionar uma conceção/modelo de avaliação.
- 4** Recolher dados.
- 5** Analisar.
- 6** Comunicar os resultados da avaliação.





Unidade 4

Avaliação: processo (tempo-orçamento-qualidade), impacto

1. Avaliação do projeto

1.5. Controlo ou avaliação

O acompanhamento e a avaliação são dois instrumentos de gestão a utilizar para o controlo da qualidade durante a vida de um projeto, mas qual é a diferença?

Uma analogia: Monitorizar é como quando se faz um bolo de chocolate e se verifica o forno de poucos em poucos minutos para ver se está a queimar. A avaliação é provar o bolo quando está pronto e saber se está bom.

- **Monitorização**

A monitorização é o processo de **recolha de informações** durante o projeto, acompanhando o seu progresso, utilizando, por exemplo, **indicadores-chave de desempenho**.

Objetivo:

O objetivo da monitorização é acompanhar os progressos e o desempenho em tempo real;

Tempo:

A monitorização é contínua e ocorre durante todo o ciclo de vida do projeto ou programa;

Métodos:

O controlo utiliza métodos como a recolha de dados, a análise e a elaboração de relatórios para fornecer informações em tempo real para a tomada de decisões e a melhoria;

Âmbito:

A monitorização centra-se no acompanhamento das atividades, das realizações e dos resultados;

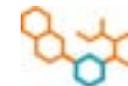
Público:

O acompanhamento destina-se principalmente às partes interessadas internas, como os gestores de projetos e os responsáveis pela execução;

Resultados:

O acompanhamento produz relatórios e atualizações regulares que fornecem um feedback contínuo para a melhoria.





Unidade 4

Avaliação: processo (tempo-orçamento-qualidade), impacto

1. Avaliação do projeto

1.5. Controlo ou avaliação



• Avaliação

A avaliação é o processo de apreciação da eficácia do projeto ou de uma parte do projeto através da recolha de informações e da sua análise.



Objetivo:

A avaliação consiste em avaliar a eficácia, o impacto e a sustentabilidade de um projeto ou programa ao longo do tempo.

Âmbito:

A avaliação examina o impacto mais amplo, a eficácia e a sustentabilidade de um projeto.

Tempo:

A avaliação é normalmente realizada em intervalos específicos, como no final de um projeto.

Público:

A avaliação destina-se a um leque mais vasto de partes interessadas, incluindo financiadores, decisores políticos e o público em geral.

Métodos:

A avaliação utiliza métodos como inquéritos, entrevistas e estudos de casos para avaliar a qualidade, a relevância e a sustentabilidade de um projeto.

Resultados:

A avaliação produz relatórios e recomendações abrangentes que informam o planeamento e a tomada de decisões futuras.





É tirar conclusões sobre o sucesso do projeto; o projeto atingiu os seus objetivos? Qual foi o impacto do projeto? Como pode ser melhorado e o que podemos aprender com ele? O projeto é sustentável? A avaliação ocorre geralmente em momentos específicos do trabalho do projeto, por exemplo, no final do projeto.



Unidade 4

Avaliação: processo (tempo-orçamento-qualidade), impacto

1. Avaliação do projeto

1.6. Avaliação interna e externa

1.6.1. Quem efetua a avaliação?

A maior parte das avaliações são externas ou internas.



Avaliação externa: é realizada por pessoas que não fazem parte do projeto. É útil obter uma perspetiva suscetível, objetiva na sua avaliação. Por vezes, também pode ser benéfico obter um conhecimento especializado que não está disponível no consórcio.

Avaliação interna: é realizada pelos parceiros que trabalham no projeto.





Unidade 4

Avaliação: processo (tempo-orçamento-qualidade), impacto

2. O que é o impacto e como pode ser medido?

2.1. Introdução. O que é o impacto?

“O impacto refere-se à integração dos resultados do projeto no trabalho das organizações participantes e à sua transferibilidade para outras partes interessadas e setores.”

Fonte: Manual 2023 sobre o montante fixo da KA2





Unidade 4

Avaliação: processo (tempo-orçamento-qualidade), impacto

2. O que é o impacto e como pode ser medido?

2.2. Avaliação do impacto



“Não me tinha apercebido do poder da avaliação do vosso programa até a ter feito. Agora posso falar sobre o impacto de uma forma que faz com que as pessoas ouçam e queiram saber mais. Já não é apenas a minha opinião.”

Fonte: Manual 2023 sobre o montante fixo da KA2

Os fundos públicos europeus não se destinam ao financiamento de resultados, eventos ou trabalhos, mas sim a **financiar a satisfação das necessidades reais do público-alvo, a resolução de problemas, a superação de desafios e a alteração da situação das pessoas**. Por conseguinte, ao avaliar se um projeto é bem sucedido, o conceito de impacto é de grande importância.

"Antes do final do projeto, o beneficiário deve avaliar os resultados do projeto e o seu impacto a diferentes níveis. Ao nível das organizações participantes, o impacto depende em grande medida da integração dos resultados do projeto no trabalho regular da organização e, a um nível mais amplo, da transferibilidade dos resultados para outras partes interessadas ou setores. A sustentabilidade do projeto e a divulgação ampla e orientada dos resultados por todos os parceiros do projeto é também um fator-chave de sucesso."

Fonte: Manual 2023 sobre o montante fixo da KA2





Unidade 4

Avaliação: processo (tempo-orçamento-qualidade), impacto

2. O que é o impacto e como pode ser medido?

2.2. Avaliação do impacto

- 1 O projeto tem um impacto positivo nos seus participantes e organizações participantes, bem como nas suas comunidades mais vastas?
- 2 O projeto prevê medidas concretas e lógicas para integrar os resultados do projeto no trabalho regular das organizações participantes?
- 3 Os resultados do projeto têm potencial para serem utilizados fora das organizações que participam no projeto durante e após o seu período de vida?





Unidade 4

Avaliação: processo (tempo-orçamento-qualidade), impacto

2. O que é o impacto e como pode ser medido?

2.3. Exercício Impacto

- 1 A avaliação de impacto e a avaliação requerem tempo e esforço para serem eficazes. O **Exercício Impacto** é uma ferramenta desenvolvida no âmbito de um projeto de Atividade de Cooperação Transnacional liderado pela Agência Nacional Erasmus+ do Reino Unido e pela CMEPIUS, a Agência Nacional de Educação e Formação Erasmus+ da Eslovénia. Foi desenvolvido para ajudar os parceiros no trabalho de projeto a pensar no seu impacto e na forma de o medir.

O exercício Impacto destina-se a ser utilizado numa fase inicial do planeamento do projeto por um grupo de parceiros do projeto. No entanto, o exercício Impacto é flexível e pode ser utilizado de diferentes formas, durante e após a conclusão do projeto.

- 2 O exercício inclui um workshop para realizar com os seus parceiros no âmbito de um projeto. No **Website da Agência Nacional Erasmus+ do Reino Unido**, o material está disponível em inglês, bem como em várias outras línguas.
O tempo necessário dependerá da dimensão e da complexidade do projeto, mas recomenda-se que seja de 3 a 7 horas.





Unidade 4

Avaliação: processo (tempo-orçamento-qualidade), impacto

2. O que é o impacto e como pode ser medido?

2.3. Exercício Impacto

Depois de terem realizado o Exercício Impacto, os parceiros têm de rever e aperfeiçoar os seus planos de impacto e conceber e implementar os seus métodos de recolha de dados. Após o workshop, os resultados devem ser utilizados para elaborar um plano de avaliação do impacto.

O exercício Impact+ divide-se em **quatro** fases:

Fase 1

Explorar os objetivos do projeto, identificar resultados e impactos

Fase 2

Explorar indicadores para os seus resultados e impactos

Fase 3

Explorar as fontes de dados e a recolha de dados

Fase 4

Juntar tudo



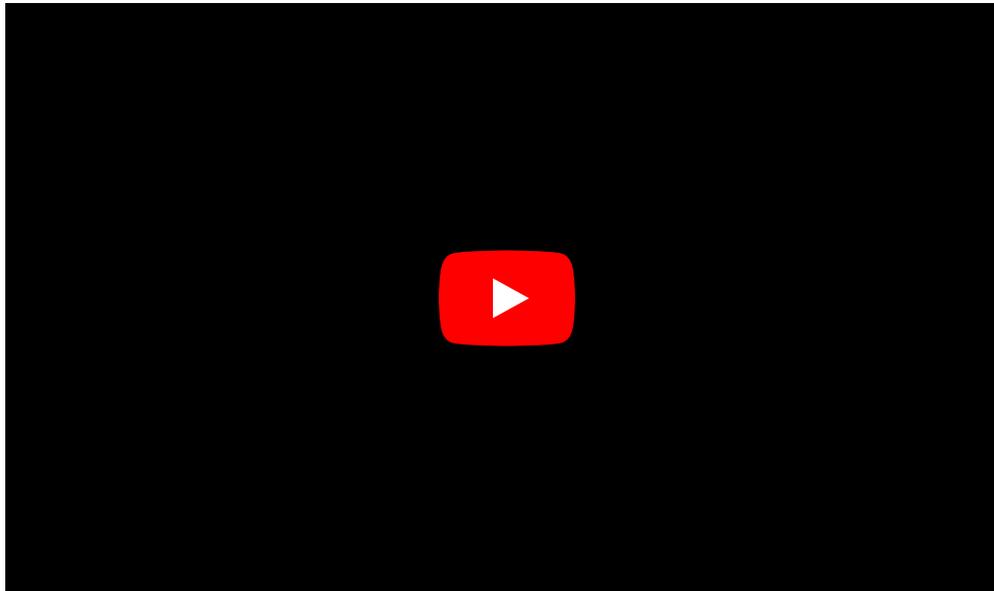


Unidade 4

Avaliação: processo (tempo-orçamento-qualidade), impacto

2. O que é o impacto e como pode ser medido?

2.3. Exercício Impacto



A escala vai de 1 (baixo) a 5 (alto) e permite aos participantes classificar o impacto esperado do seu projeto em relação a cada área de impacto potencial.

Caixa central O que está a tentar alcançar?

Quatro caixas laterais Estas quatro caixas laterais representam quatro áreas diferentes de impacto potencial para os projetos

Organizações parceiras

Aprendentes Estudantes individuais ou pessoal, dependendo do foco do projeto

Sistémico O setor, o domínio temático do projeto, as redes de pares ou de beneficiários, as alterações políticas ou legislativas

Pessoal do projeto Os responsáveis pela gestão e coordenação do projeto





Unidade 4

Avaliação: processo (tempo-orçamento-qualidade), impacto

3. Avaliação e sustentabilidade

3.1. Introdução. Para apoiar os resultados do projeto

*“Chegará uma altura em que acreditará que tudo está terminado.
Esse será o início.”*

Author: Louis L'Amour

“Um projeto é sustentável quando continua a produzir benefícios para os beneficiários do projeto e/ou outros círculos eleitorais durante um período prolongado após a cessação da assistência financeira da Comissão.”

Fonte: <http://eacea.ec.europa.eu/tempus/doc/sustainhandbook.pdf>





Unidade 4

Avaliação: processo (tempo-orçamento-qualidade), impacto

3. Avaliação e sustentabilidade

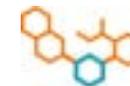
3.1. Introdução

A sustentabilidade e a continuação são **cruciais para o êxito de um projeto**. Neste contexto, a sustentabilidade dos projetos refere-se à utilização continuada dos seus resultados após a conclusão do projeto. No sentido mais lato, a sustentabilidade refere-se à capacidade de manter ou apoiar um processo continuamente ao longo do tempo.

Desde o início do trabalho do projeto, faz parte da sua conceção encontrar formas de garantir a sustentabilidade do projeto, por exemplo, através de uma estratégia de sustentabilidade, encontrando formas de garantir a utilização futura dos resultados tangíveis e intangíveis do projeto, incluindo a mobilização de outras fontes de financiamento.

“...Na seção sobre o impacto e a partilha de resultados, os beneficiários devem mostrar como os resultados dos projetos foram disponibilizados e produziram benefícios para as organizações que participaram no projeto e para outras partes interessadas. Os beneficiários devem igualmente fornecer informações sobre a sustentabilidade e o impacto a longo prazo do projeto.”





Unidade 4

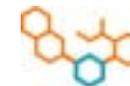
Avaliação: processo (tempo-orçamento-qualidade), impacto

3. Avaliação e sustentabilidade

3.1.1. Como garantir a sustentabilidade do projeto?

- **Identificar e envolver** as partes interessadas desde o início;
- **Começar cedo;**
- **Planear;**
- **Motivar** os utilizadores finais;
- **Preocupar-se** com a qualidade e a relevância dos resultados e com um elevado grau de facilidade de utilização, satisfazendo as exigências dos prestadores de serviços, dos decisores políticos e das partes interessadas;
- **Fazer** com que os resultados do projeto cheguem aos públicos-alvo certos, num formato e num momento que lhes sejam mais adequados;
- **Assegurar** resultados adaptáveis a diferentes circunstâncias, países e organizações;
- **Definir e tornar** claras as vantagens para o utilizador finais.





Unidade 4

Avaliação: processo (tempo-orçamento-qualidade), impacto

3. Avaliação e sustentabilidade

3.2. Estratégia de saída - o que acontece depois de o projeto terminar (como manter vivos todos os novos conhecimentos/ferramentas/...)

3.2.1. O que é uma estratégia de saída do projeto?

Uma estratégia de saída do projeto é um plano destinado a garantir que um determinado projeto seja concluído de forma ordenada, com os objetivos alcançados, quaisquer responsabilidades remanescentes identificadas e tratadas e a transição da organização para a fase "normal seguinte" das operações. A estratégia de saída deve abordar quaisquer lacunas financeiras, jurídicas, técnicas ou operacionais que possam ainda existir e oferecer soluções para as colmatar. Deve também delinear o processo de transição da responsabilidade da equipa de gestão do projeto para as equipas operacionais existentes na organização.

3.2.2. Principais características da estratégia de saída

Uma estratégia de saída é um processo, não um evento, e faz parte de todos os projetos. As principais características da estratégia de saída incluem:

- *Intervenção/ações/atividades;*
- *Atores (quem vai implementar/gerir o quê)?*
- *Prazos (quando será feito o quê);*
- *Recursos necessários (financeiros, humanos, materiais);*
- *Fonte de recursos (quem fornecerá os recursos humanos e financeiros);*
- *Monitorização e avaliação (o quê e quando)?*
- *Quem monitorizará as atividades?*
- *Outros desafios e como podem ser resolvidos?*





Unidade 4

Avaliação: processo (tempo-orçamento-qualidade), impacto

3. Avaliação e sustentabilidade

3.3. Avaliação da sustentabilidade dos resultados do projeto

A avaliação da sustentabilidade dos resultados do projeto pode ser uma tarefa difícil. Em **primeiro lugar**, porque só depois de o tempo ter passado é que é possível avaliar realmente a sustentabilidade dos resultados do projeto. Em **segundo lugar**, porque na maioria dos casos, na maioria dos projetos, não há orçamento para fazer esta avaliação e, para a maioria, não ter recursos financeiros para fazer a avaliação pode ser um grande obstáculo. No entanto, é possível estimar o trabalho realizado para sustentar os resultados do projeto e especular, com base nisso, até que ponto os resultados do projeto são sustentáveis.





Unidade 4

Avaliação: processo (tempo-orçamento-qualidade), impacto

4. Disseminação e comunicação

4.1. Introdução

A disseminação é a atividade destinada a comunicar os resultados do projeto, a lançar luz sobre as atividades do projeto e o seu impacto. A disseminação é um processo que decorre ao longo de todo o projeto e que coloca os resultados do projeto à disposição das partes interessadas e de outras pessoas. Deve ser planeada desde as primeiras fases do projeto e trabalhada estrategicamente como outras atividades horizontais do projeto.

4.2. Planeamento da disseminação

Para garantir que os resultados do projeto serão utilizados e integrados na comunidade definida, um projeto deve desenvolver um **plano de divulgação que explique como os resultados do projeto serão partilhados com as partes interessadas**, instituições, organizações e indivíduos relevantes. Especificamente, o plano de disseminação deve explicar:

- **Porquê** - o objetivo da divulgação;
- **O que vai ser divulgado** - as mensagens;
- **Quem** - o público;
- **Como** - o método;
- **Quando** - o tempo.





Unidade 4

Avaliação: processo (tempo-orçamento-qualidade), impacto

4. Disseminação e comunicação

4.3. Avaliação da disseminação

4.3.1. Como podem ser avaliadas as atividades de disseminação?

Tal como todos os outros elementos de um projeto, as atividades de disseminação podem ter diferentes graus de sucesso. Para determinar se uma estratégia de divulgação foi bem escolhida e executada, inclua uma componente de avaliação nas atividades de divulgação para ver se atingiram os seus objetivos. Por exemplo, medir o sucesso do website verificando os registos de utilização; avaliar as sessões de formação pedir aos participantes que preencham um questionário de avaliação; e avaliar as publicações pelo número de citações.

Avaliação da utilização de provas: Definir medidas de resultados para avaliar se a evidência da investigação é utilizada e como é utilizada pelos decisores e potenciais utilizadores.

- **Desenvolver** um plano de avaliação para a estratégia de disseminação.
- **Identificar** objetivos e indicadores de divulgação.
- **Obter** feedback dos utilizadores finais.
- **Envolver** os parceiros de divulgação na avaliação das atividades.





Unidade 4

Avaliação: processo (tempo-orçamento-qualidade), impacto

5. Avaliação - O capítulo final



No início, foi um verdadeiro esforço para o cérebro. Quando coloco o meu chapéu de avaliador, procuro os pontos fortes e fracos do projeto, penso no futuro e encorajo os meus colegas de trabalho a fazer as coisas de forma diferente, se for necessário. Encorajo as pessoas a tentarem - e a serem realistas. Tenho de ser flexível, mas também não perder de vista os objetivos. Tenho de ter cuidado com o que penso que estou a medir e com o que estou realmente a medir - é preciso levar o tempo que for preciso e pensar bem nas coisas.



O processo de avaliação do projeto implica responder a perguntas como:

- O projeto atingiu o seu objetivo e os seus resultados?
- O projeto alcançou algum resultado inesperado?
- Que benefícios foram alcançados pelo projeto?
- Qual foi o impacto do projeto?
- Qual foi a eficácia da gestão do projeto?
- O projeto foi entregue a tempo e dentro do orçamento?
- O projeto produziu trabalho com a qualidade exigida?
- Que lições foram aprendidas em resultado do projeto?
- O que faremos de diferente na próxima vez que realizarmos um projeto?





Unidade 4

Avaliação: processo (tempo-orçamento-qualidade), impacto



5. Avaliação - O capítulo final

5.1. Relatar os resultados da sua avaliação

Seguem-se algumas recomendações sobre como comunicar as suas conclusões:

A avaliação produz potencialmente quatro tipos de conhecimento. Todos podem ser incluídos no relatório de avaliação:

- **Constatações:** evidências sobre o processo, o desempenho, os resultados ou os efeitos do programa.
- **Conclusões:** reunir informações numéricas e verbais para identificar o que foi aprendido.
- **Juízos de valor:** indicar se as conclusões indicam "bom" ou "mau", e a sua extensão (por exemplo, eficaz, ineficaz; eficiente, ineficiente; apropriado, inapropriado).
- **Recomendações:** conselhos sobre o que a gestão do programa, o conselho ou outras partes interessadas podem fazer a seguir, tendo em conta o que foi aprendido com a avaliação.





Unidade 4

Avaliação: processo (tempo-orçamento-qualidade), impacto

5. Avaliação - O capítulo final

5.1. Apresentação dos resultados da avaliação

Todos os relatórios de avaliação devem incluir o seguinte:

- Um **resumo** e uma **lista de conclusões**, apreciações e/ou recomendações;
- Uma breve descrição dos objetivos, do método, dos participantes e das limitações da avaliação;
- Uma breve descrição dos antecedentes, da descrição, da gestão, dos participantes, dos objetivos e do método do projeto;
- Uma seção sobre os resultados da avaliação.
- Devem ser apresentados os resultados da avaliação e as respetivas fontes;
- Uma seção sobre as conclusões retiradas da avaliação;
- e uma **seção de resumo** [pode ser um resumo executivo] que descreva o que se aprendeu com a avaliação e quem deve ter conhecimento desta informação.





Unidade 4

Checklist unidade 4



	Sim	Não
1. Tenho conhecimento do processo de avaliação do projeto (tempo-orçamento-qualidade).	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Compreendo a diferença entre avaliação formativa e sumativa.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Compreendo o significado de impacto e a forma como este é avaliado.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Estou consciente da forma como as atividades de disseminação podem ser avaliadas.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Sou capaz de explicar como se pode medir a disseminação e a comunicação das atividades/resultados do projeto.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>



Depois de refletir sobre as suas respostas, pode pensar nas áreas em que pode querer melhorar ou nas áreas em que já está a fazer bem.





Unidade 4

Checklist unidade 4



FANTÁSTICO

ESTÁ NO CAMINHO CERTO





Unidade 4

Checklist unidade 4



TENTA DE NOVO!

Se tiver respondido mais "NÃO" do que "SIM", talvez valha a pena marcar uma reunião extra com a equipa do projeto para esclarecer tudo!





Unidade 4

Trabalho prático



Compreender e desenvolver uma hierarquia de resultados:

Um método para determinar a "lógica" de um programa ou projeto é desenvolver uma hierarquia de resultados. Este é o modelo de planeamento da avaliação proposto por este documento. Uma hierarquia de resultados estabelece o pensamento que descreve o que um programa pretende fazer. Em termos genéricos, a hierarquia é melhor descrita na **Tabela 1** e no texto que a acompanha. A hierarquia de resultados pode ser usada em qualquer fase do ciclo de vida de um programa.



Para obter mais informações sobre como realizar a atividade, clique aqui!





Unidade 5

Ferramentas de apoio à gestão de projetos

Jessica Magalhães, Rightchallenge – Associação



Unidade 5

Ferramentas de apoio à gestão de projetos



1. Software de gestão de projetos

1.1. Introdução

O **software de gestão de projetos** são **aplicações** que o ajuda a **gerir projetos**. Permite-lhe criar tarefas, atribuí-las aos membros da equipa e acompanhar o seu progresso. O melhor software de gestão de projetos permitir-lhe-á manter a sua equipa **no caminho certo**, ao mesmo tempo que a mantém motivada, pois poderá ver o que lhe falta fazer para concluir o projeto com êxito.

Há muitos fatores que devem ser considerados ao selecionar o software de gestão de projetos adequado para os projetos europeus. Atualmente, em 2023, estas são as **ferramentas mais utilizadas**:



SLACK

Microsoft Teams

Zoom

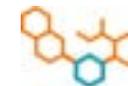
Google Meet

Skype

Trello

ASANA





Unidade 5

Ferramentas de apoio à gestão de projetos



1. Software de gestão de projetos

1.2. As vantagens do software de gestão de projetos

O software de gestão de projetos oferece inúmeras vantagens, sendo a eficiência melhorada a mais importante. Garante a **conclusão atempada do projeto, a poupança de custos e a redução de complicações**. Além disso, os gestores de projetos podem melhorar a comunicação e a colaboração da equipa, uma vez que todas as informações relacionadas com o projeto são centralizadas. Isto facilita o acesso contínuo de equipas remotas e multilocais, eliminando a necessidade de credenciais de início de sessão individuais na base de dados partilhada.

1.3. Software de gestão de projetos mais popular

A comunicação é a pedra angular de qualquer empresa de sucesso. Quer se trate de uma pequena equipa ou de uma grande empresa, as ferramentas que utiliza para comunicar podem fazer uma grande diferença. Com tantas opções de software de comunicação disponíveis, pode ser difícil escolher a mais adequada para a sua equipa. Neste artigo, vamos analisar algumas das principais ferramentas de software de comunicação disponíveis atualmente.

Para além de serem ferramentas úteis, são também gratuitas (microsoft teams, zoom, google meet, skype, trello), ou têm pelo menos uma versão gratuita (slack e Asana) . No entanto, se quiser mais e melhores funcionalidades, todas elas dão a opção de subscrição premium e de usufruir da melhor versão.





Unidade 5

Ferramentas de apoio à gestão de projetos



1. Software de gestão de projetos

1.4. Software de gestão de projetos para projetos europeus

Enquanto **gestor de projetos**, é necessário conhecer os **regulamentos e as normas aplicáveis** ao seu projeto. O software de gestão de projetos tornou-se uma ferramenta essencial para a gestão de projetos em toda a Europa.

Também é necessário ter em conta:



Considerações culturais



Apoio linguístico



**Requisitos em matéria de
proteção de dados**





Unidade 5

Ferramentas de apoio à gestão de projetos



1. Software de gestão de projetos

1.5. O custo do software de gestão de projetos

- **Opções gratuitas e de código aberto:** A sua utilização é gratuita, mas não é necessariamente a melhor opção para grandes projetos.
- **Planos de subscrição mensal:** Esta é a forma mais comum de pagar por um software de gestão de projetos. Paga uma taxa mensal por cada utilizador e obtém acesso a todas as funcionalidades incluídas no seu plano.
- **Soluções empresariais personalizadas:** Algumas empresas oferecem soluções personalizadas, dependendo do que exatamente pretende que seja feito e do grau de personalização necessário.

1.6. Escolher o software de gestão de projetos adequado

Escolher o software de gestão de projetos adequado não é tarefa fácil. Pode ser complicado analisar todas as funcionalidades e capacidades que cada plataforma oferece, especialmente quando não tem a certeza do que precisa numa ferramenta de gestão de projetos. Para o ajudar a restringir as suas opções, descrevemos alguns aspetos a considerar ao escolher uma ferramenta de gestão de projetos:

- **Identificar** as características e capacidades necessárias (por exemplo, integração com outros sistemas)
- **Avaliar** a experiência do utilizador (por exemplo, facilidade de utilização)
- **Compreender** as opções de preço e pagamento (por exemplo, subscrições mensais ou anuais)





Unidade 5

Ferramentas de apoio à gestão de projetos

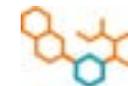


1. Software de gestão de projetos

1.7. Conselhos para a utilização de software de gestão de projetos

- **Definir objetivos e expectativas claras.**
- **Criar planos e calendários** pormenorizados.
- **Atribua tarefas e responsabilidades** aos membros da equipa, incluindo a si próprio, se for o gestor do projeto.
- **Acompanhe o progresso e os prazos**, bem como quaisquer alterações no âmbito ou no calendário que possam ocorrer durante o processo de implementação do software de gestão de projectos - isto ajudará a manter toda a gente na mesma página sobre o que tem de ser feito, quando tem de ser feito (e quanto tempo vai demorar).
- **Automatize processos** como notificações por correio eletrónico quando as tarefas são devidas, lembretes automáticos para reuniões ou chamadas com parceiros/partes interessadas, etc., geração automática de relatórios com base nos dados introduzidos nos campos do seu sistema (por exemplo, actualizações semanais do estado).





Unidade 5

Ferramentas de apoio à gestão de projetos



1. Software de gestão de projetos

1.8. Conclusões

O software de gestão de projetos é essencial para uma gestão de projetos bem sucedida na Europa.

O software certo permitirá que as equipas colaborem e sejam bem sucedidas, mas é importante escolher o mais adequado às suas necessidades.

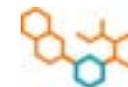
Uma **comunicação eficaz** é essencial para o sucesso de qualquer empresa. Com tantas opções de software de comunicação disponíveis, é importante escolher a ferramenta certa para a sua equipa. Quer esteja à procura de uma aplicação de mensagens para equipas, de uma ferramenta de videoconferência ou de um software de gestão de projetos com funcionalidades de comunicação, existe uma ferramenta para si.

Considere as necessidades da sua equipa e experimente algumas opções diferentes para encontrar a mais adequada.





Se procura uma solução abrangente que o ajude a gerir os seus projetos europeus do início ao fim, a nossa principal escolha é o [ProjectManager.com](https://www.projectmanager.com). Oferece todas as funcionalidades necessárias para uma gestão de projetos eficaz em vários fusos horários e idiomas, incluindo gráficos de Gantt, listas de tarefas e calendários - e integra-se perfeitamente com outras ferramentas, como o Slack ou o Trello, para que os membros da equipa não tenham de alternar entre diferentes aplicações quando trabalham em conjunto num único projeto (ou mesmo em vários).



Glossário



01 Reunião inicial

A primeira reunião de todos os parceiros do projeto, depois de o projeto ter sido selecionado para cofinanciamento e (co)financiado (ou seja, após a assinatura do acordo de subvenção). No início, deve haver um espaço para cada um dos parceiros apresentar a sua organização e a equipa do projeto. Durante esta reunião é também discutida a estratégia de implementação do projeto.

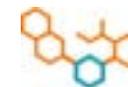
02 Acordo de parceria (AP)

Um acordo interno entre os parceiros do projeto, que descreve as regras e condições internas de cooperação para a realização de um projeto específico. Inclui, entre outros: as tarefas e responsabilidades do coordenador de projeto e dos parceiros do projeto, informações sobre a distribuição do orçamento e as regras de gestão financeira. O AP deve ser assinado pelos representantes legais de todas as organizações parceiras logo no início da realização do projeto.

03 Responsável de projeto (PO)

Uma pessoa, delegada pelo organismo que concede a subvenção, que será a pessoa de contacto para o projeto. O papel do responsável pelo projeto (OP) consiste em acompanhar e apoiar a realização do projeto. Pode colocar-lhe questões se tiver dúvidas sobre a execução da convenção de subvenção. Deve também notificá-lo de quaisquer alterações no projeto; pode convidá-lo para os eventos do projeto. Vale a pena construir uma boa relação aqui - pode obter muitos conselhos práticos e úteis do PO.





Glossário



04 Cofinanciamento / cofinanciado

Princípio segundo o qual uma parte dos custos de um projeto apoiado pela autoridade de financiamento da UE deve ser suportada pelo beneficiário ou coberta por contribuições externas que não a subvenção da UE.

05 Coordenador/Organização coordenadora

Uma organização participante que se candidata a uma subvenção de um projeto em nome de um consórcio de organizações parceiras. O coordenador tem obrigações especiais previstas na convenção de subvenção.

06 Parceiro / Organização parceira

Uma organização parceira é uma organização formalmente envolvida no projeto (co-beneficiária) mas que não assume o papel de coordenadora.

07 Acordo de subvenção

Define as atividades a realizar, a duração do projeto, o orçamento global, as taxas e os custos, a contribuição do orçamento da UE, todos os direitos e obrigações, etc.

08 Plano de contingência

É uma ferramenta para conseguir Flexibilidade e Lidar com Situações Imprevistas. É uma estratégia feita para lidar com uma emergência, ou com algo que pode acontecer e causar problemas no futuro.





Glossário



09 Avaliação

A avaliação é o processo de avaliação da eficácia de um programa ou de um projeto. Este processo envolve a recolha, análise e interpretação de dados.

10 Impacto

Os efeitos a longo prazo ou indiretos dos resultados. Por exemplo, alguns participantes começarão efetivamente a gerir o seu próprio negócio, reduzindo o desemprego dos jovens de forma direta (conseguem um emprego) e indireta (criam oportunidades de emprego para outros).

11 Sustentabilidade dos resultados do projeto

A sustentabilidade do projeto é uma abordagem que equilibra os aspectos ambientais, sociais e económicos do trabalho baseado em projetos para satisfazer as necessidades atuais das partes interessadas sem comprometer ou sobrecarregar as gerações futuras.

11 Disseminação

A disseminação é o ato ou processo de disseminar ou espalhar informação.





Estudos de caso

Dicas e ideias sobre como lidar com os desafios mais atuais da educação de adultos



“Ecological and social aspects of Inclusion and Diversity in adult education.”



Case study based thematic recommendations 1

“Digital transformation for better distance and online teaching and learning for adults.”



Case study based thematic recommendations 2

“Environmental awareness of the learners and educators & supporting active democratic participation of the adult Europeans.”



Case study based thematic recommendations 3





Recursos adicionais e material didático



UNIDADE 1:

- Ata da ordem de trabalhos
- Modelo de reembolso de salários
- Modelo de folha de horas

UNIDADE 2:

- Modelo de controlo interno

UNIDADE 3 :

- Modelo de grupo de discussão
- Modelo de análise SWOT

UNIDADE 4:

- Modelo de avaliação





Mini-entrevistas



MINI-ENTREVISTAS E REFLEXÕES PARA O KIT DE FERRAMENTAS

O objetivo destas breves reflexões é mostrar a variedade de projetos europeus e a diversidade de temas.



 **Polónia**



 **Itália**



 **Portugal**



 **Hungria**



 **Islândia**



 **Extra**

