



GESTÃO DE PROJETOS: DEFINIR PADRÕES DE QUALIDADE

DESENVOLVIMENTO E APRENDIZAGEM AUTO-ORGANIZADOS COM BASE EM PLANOS DE TRABALHO

Guia para a formação profissional com base em Gestão de Projetos
4ª edição

AUTORES:

Michael Gessler
Jürgen Uhlig-Schoenian

EDITADO POR:

Associação Alemã de Gestão de Projetos / GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.

VERSÃO PORTUGUESA

Tradução – Thomas Williams
Revisão e adaptação - EUROYOUTH Portugal – Celina Santos e Sofia Antunes

Gostaríamos de agradecer aos nossos colegas das escolas profissionais de Bremen que, com base na sua atividade de ensino, contribuíram com sugestões e ideias para a criação e revisão deste guia.

Informação bibliográfica da Biblioteca Nacional da Alemanha (DNB):

Esta edição está registada na Bibliografia Nacional da Alemanha pela Biblioteca Nacional da Alemanha. Para obter referências detalhadas, consulte <http://dnb.d-nb.de>.

O trabalho aqui apresentado e todos os elementos integrantes estão protegidos por direitos de autor. Qualquer uso deste documento sem autorização prévia da editora é proibido e constitui um ato ilegal e punível. A proteção abrange especificamente a reprodução, cópia, tradução, microfilmagem, armazenamento de dados e processamento através de sistemas eletrónicos.

Ainda que não esteja explicitamente referido, todos os nomes comerciais, de marcas ou de empresas podem estar protegidos por direitos de propriedade intelectual. O facto de estes nomes aparecerem no guia não implica que o uso dos mesmos seja desprotegido e livre.

4ª edição, 2011

ISBN-13: 978-3-924841-52-2

1ª edição 2007, BoD Norderstedt ISBN: 978-3-8370-0497-7

2ª edição 2008, BoD Norderstedt ISBN: 978-3-8370-0497-7

3ª edição 2010, GPM Nuremberg ISBN-13: 978-3-924841-52-2

Visite o nosso site: <http://www.pm-schule.de>.

Este guia é editado e distribuído pela Associação Alemã de Gestão de Projetos (GPM), Frankenstraße, 152, 90461, Nuremberga, Alemanha.

ÍNDICE

1.	INTRODUÇÃO	5
1.1.	PORQUÊ A GESTÃO DE PROJETOS NAS ESCOLAS?	5
1.2.	APRESENTAÇÃO DESTE GUIA: OBJETIVOS E ESTRUTURA DE GESTÃO DE PROJETOS	6
1.3.	“AÇÃO COMPLETA” COMO PRINCÍPIO ORIENTADOR	8
2.	PREPARAÇÃO DO PROJETO: CONSTITUIÇÃO E ORGANIZAÇÃO DA EQUIPA	9
2.1.	DIÁRIO DE BORDO	9
2.2.	DIÁRIO DE APRENDIZAGEM	11
2.3.	ANÁLISE DA EQUIPA – TESTE GIRA	13
2.4.	ATRIBUIÇÃO DE FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES	16
2.5.	REGRAS DE FUNCIONAMENTO	18
2.6.	ANÁLISE DO CONTEXTO INTERNO	19
2.7.	ANÁLISE DO CONTEXTO EXTERNO DE PARTIDA	20
2.8.	CADERNO DE GESTÃO DO PROJETO	22
3.	DEFINIÇÃO DO PROJETO: ESCLARECIMENTO DAS TAREFAS E PLANO GLOBAL	22
3.1.	ANÁLISE DO CONTEXTO E <i>STAKEHOLDERS</i>	23
3.2.	ÂMBITO DO PROJETO E OBJETIVOS - MATRIZ DOS OBJETIVOS	27
3.3.	ETAPAS DO PROJETO	29
3.4.	CADERNO DE ENCARGOS	31
4.	PLANEAMENTO DO PROJETO: PLANEAMENTO DETALHADO E TOMADA DE DECISÃO	33
4.1.	ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO	33
4.2.	<i>WORK PACKAGES</i>	38
4.3.	CALENDÁRIO GLOBAL DO PROJETO	40
4.4.	PLANO DOS MARCOS DE PROGRESSO DO PROJETO	42
4.5.	ORGANIZAÇÃO DO PROJETO	43
4.6.	ANÁLISE DE RISCO	43
4.7.	DISSEMINAÇÃO DO PROJETO	47
5.	EXECUÇÃO DO PROJETO: IMPLEMENTAÇÃO E MONITORIZAÇÃO	48
5.1.	TRABALHAR EM EQUIPA E MONITORIZAR O PROGRESSO	48
5.2.	REGISTO DO PROGRESSO	50
5.3.	PRODUÇÃO E COMPILAÇÃO DE DOCUMENTAÇÃO	51
6.	ENCERRAMENTO DO PROJETO: AVALIAÇÃO E BALANÇO	52
6.1.	APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	52
6.2.	A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO ENSINO COM BASE EM GESTÃO DE PROJETOS	53
7.	ANEXOS	55
7.1.	PERGUNTAS DE REVISÃO DE CONTEÚDOS	55
7.2.	NOTAS DO/A FORMANDO/A	56
7.3.	PROJETO-EXERCÍCIO ORIENTADO PARA A PRÁTICA: DIA ABERTO	57
7.4.	INFORMAÇÕES ÚTEIS SOBRE A GESTÃO DE PROJETOS	59
7.5.	<i>FEEDBACK</i> SOBRE O GUIA	60

1. INTRODUÇÃO

1.1. PORQUÊ A GESTÃO DE PROJETOS NAS ESCOLAS?

São três os grandes motivos. Primeiro, porque todos os processos de trabalho são compostos por tarefas de rotina. Depois, porque todos os produtos, serviços, instituições e fluxos de trabalho têm de ser desenvolvidos de forma contínua e permanente. Finalmente, porque, de uma forma geral, todos os desenvolvimentos com impacto e oriundos da ação humana, sobretudo as inovações, se concretizam sempre sob a forma de projeto. A estabilidade e a mudança, tal como o trabalho de rotina e de projeto, são assim duas faces da mesma moeda. No entanto, de acordo com as condições dos nossos tempos, o trabalho baseado em projetos tem muita procura e está a ganhar cada vez mais importância. Em algumas indústrias, são já a forma de trabalho mais comum. Várias empresas e instituições já não conseguiriam sobreviver sem a gestão de projetos e, em muitas das grandes e médias empresas, os projetos são já a fonte de mais de metade dos seus rendimentos.

O que é um projeto, exatamente? Segundo as normas-padrão alemãs DIN 69901, um projeto é um trabalho caracterizado essencialmente por um conjunto único de condições, sendo as mais importantes a verificação de (1) objetivos, (2) limitações de tempo, de recursos financeiros e humanos etc., bem como (3) a necessidade de organização específica. No fundo, o projeto procura resolver problemas complexos em equipa, com prazos e um conjunto determinado de recursos (ou seja, respeitando as limitações existentes).

O objetivo da gestão de projetos (GP) e, por consequência, a principal tarefa do/a gestor/a de projeto, é garantir a qualidade do trabalho do projeto e de quaisquer inovações que dele resultem. O/a gestor/a de projeto articula esforços de modo a garantir um empenho eficaz da equipa, o acompanhamento do progresso do projeto e a sua apresentação ao/à cliente. Se algum fator não resultar, tem de tentar fazer alguma coisa de forma diferente – porque lhes compete também gerir as tarefas de resolução de problemas dentro da equipa.

A gestão de projetos não é um método em si. Representa, antes de mais, um sistema de trabalho e uma atitude perante o trabalho amplamente utilizados e enraizados na prática profissional. A GP requer altos níveis de responsabilidade, conhecimentos transculturais, trabalho em equipa, fiabilidade, criatividade, bem como uma atitude focada no futuro e a capacidade de pensamento em contexto. A aprendizagem da GP é apenas possível pela aplicação do conceito «aprender fazendo»; requer planificação e trabalho em equipa, onde a qualidade do trabalho do projeto é garantida pelo grupo como um todo e onde há lugar para reflexões em relação ao processo de aprendizagem individual e da equipa. A sua vivência faz com que seja possível ter experiências de aprendizagem que são difíceis de atingir numa aula dita «normal», ao dar, por exemplo, a oportunidade de resolver problemas complexos com o apoio de uma equipa.

A gestão de projetos, ou seja, a capacidade de resolver problemas, de realizar o trabalho previsto e de garantir a qualidade durante todo o processo, é considerada um elemento-chave e uma aptidão profissional importante.

1.2. APRESENTAÇÃO DESTE GUIA: OBJETIVOS E ESTRUTURA DE GESTÃO DE PROJETOS

O planeamento é uma antevisão mental de ações futuras. Durante a fase inicial de um projeto, a equipa define o ponto de partida, analisa o contexto e estabelece os objetivos do projeto. Recolhe-se informação, planeia-se o trabalho e tomam-se decisões. Nenhum desportista profissional chega à linha de partida sem preparação. Da mesma forma, quem salta já terá projetado mentalmente muitas vezes o salto que está prestes a fazer, antes de o fazer na realidade. Por outras palavras: «Diga-me como começa o seu projeto e dir-lhe-ei como acaba!». Infelizmente, é precisamente a fase de planeamento que é muitas vezes negligenciada no ensino baseado em projetos. Essa negligência não se pode justificar, nem do ponto de vista profissional, nem do ponto de vista pedagógico. Os passos de planeamento, execução e reflexão conseguem *per se* fazer com que seja possível atingir bons resultados de aprendizagem e de trabalho. É por isso que, neste guia, direcionamos a nossa atenção para os instrumentos de GP utilizados durante a fase inicial, o planeamento e os processos de reflexão.

O ponto de partida de um projeto é sempre a proposta de projeto ou a tarefa que se pretende levar a cabo para resolver um problema. Em geral, os problemas complexos não podem ser resolvidos por apenas um indivíduo. Por isso, é preciso que se formem equipas que trabalhem em conjunto para atingir objetivos específicos. É de forma intencional que falamos de problemas e não de **obrigações**. Quando uma pessoa tem uma obrigação, sabe o ponto de partida, o objetivo a atingir e como atingi-lo. A pessoa apenas tem de aderir aos procedimentos e respeitar regras. No entanto, no caso de se confrontar com um problema, há muitos imprevistos que podem surgir: o ponto de partida é pouco claro, o objetivo é impreciso, o contexto é desconhecido (e eventualmente dinâmico) e é provável que haja uma variedade de formas possíveis para resolver o problema e atingir o objetivo desejado. Porém, antes de qualquer ação, estas possibilidades têm de ser descobertas, exploradas e desenvolvidas por uma equipa. No início, não se sabe o que fazer, como fazer ou quando fazer seja o que for, nem a quem responder ou o porquê de ter de agir para resolver um problema. Por isso, este guia pretende ajudar ao processo de compreensão de problemas e contextos e ajudará a dominar situações imprecisas. No fim desta formação, saberá não só o que é a GP, como também será capaz de planear e pôr na prática pequenos projetos de forma autónoma.

Aprender fazendo implica que se saiba o que é o trabalho de projeto e que se aprenda sobre ele na prática. De forma a melhor entender todos os passos que têm de ser seguidos na resolução de um problema, criámos e desenvolvemos um projeto de formação generalista que se chama «Viagem de estudo a Londres». Escolhemos propositadamente um exemplo simples para mostrar de forma clara a estrutura global e os passos de trabalho que têm de ser seguidos durante o projeto. Como exercício de aprendizagem, sugerimos que se desenvolva um projeto de organização de um evento. Na [seção 8.3.](#), incluímos uma descrição resumida de um cenário possível: “Dia Aberto - planear, organizar e realizar um evento de grande escala”. Depois de ter feito este exercício, poderá avançar para problemas mais complexos.

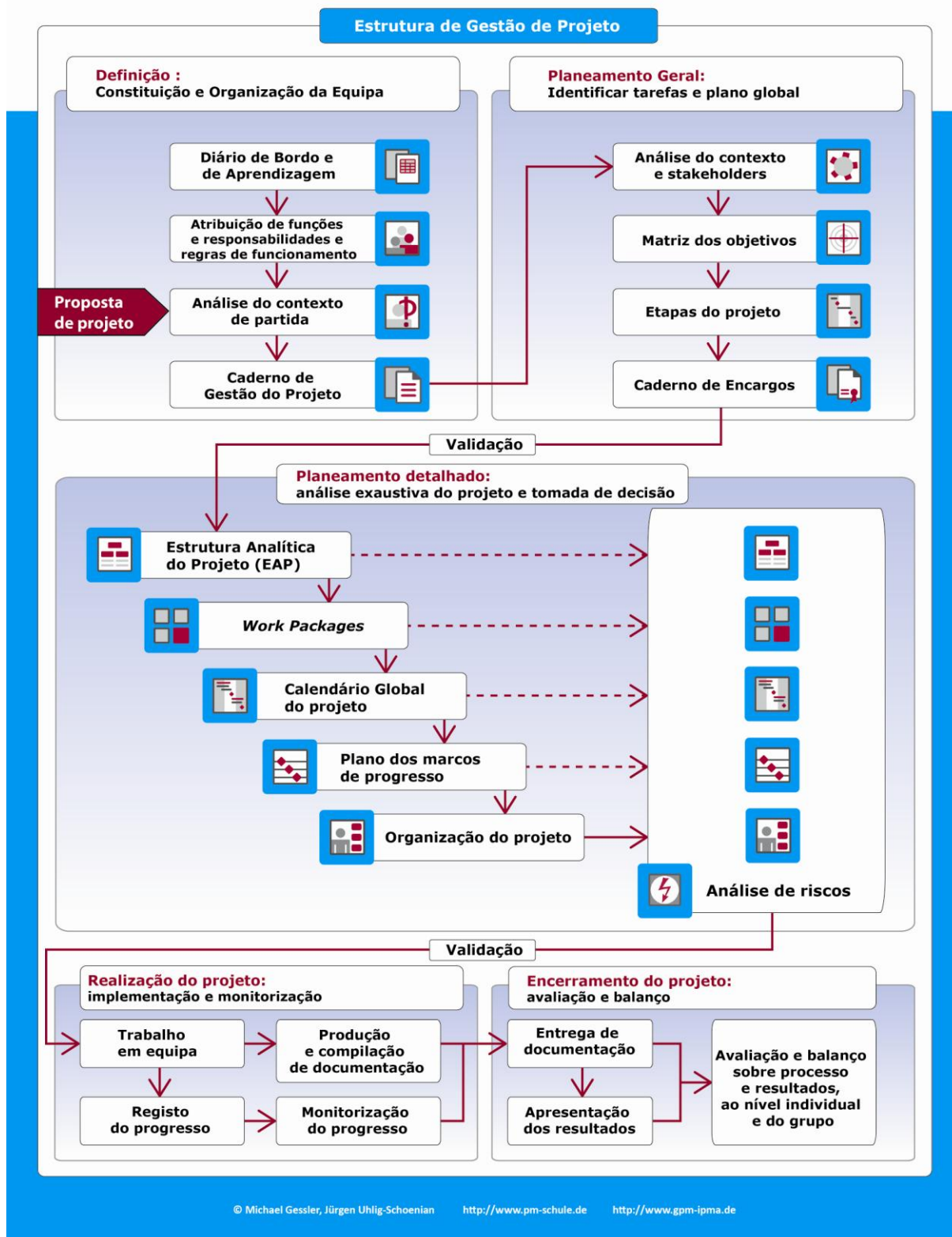
O objetivo deste guia é estimular **o trabalho de projeto e a aprendizagem baseada em projetos**. Regra geral, pode dizer-se que a solução tem de ser adaptada ao problema e não o contrário. Significa isto que a gestão de projetos não é um dogma. Faça experiências e desenvolva o seu próprio sistema – crie a sua própria gestão de projetos. Não se esqueça: poderá sempre ampliar e atualizar as estruturas existentes para a GP. Este guia é uma base para isso.

Este guia para a Gestão de Projetos e aprendizagem baseada em projetos foi redigido conforme as normas internacionais de Gestão de Projetos (DIN 69901, ISO 21500).

ESTRUTURA DA GESTÃO DE PROJETOS

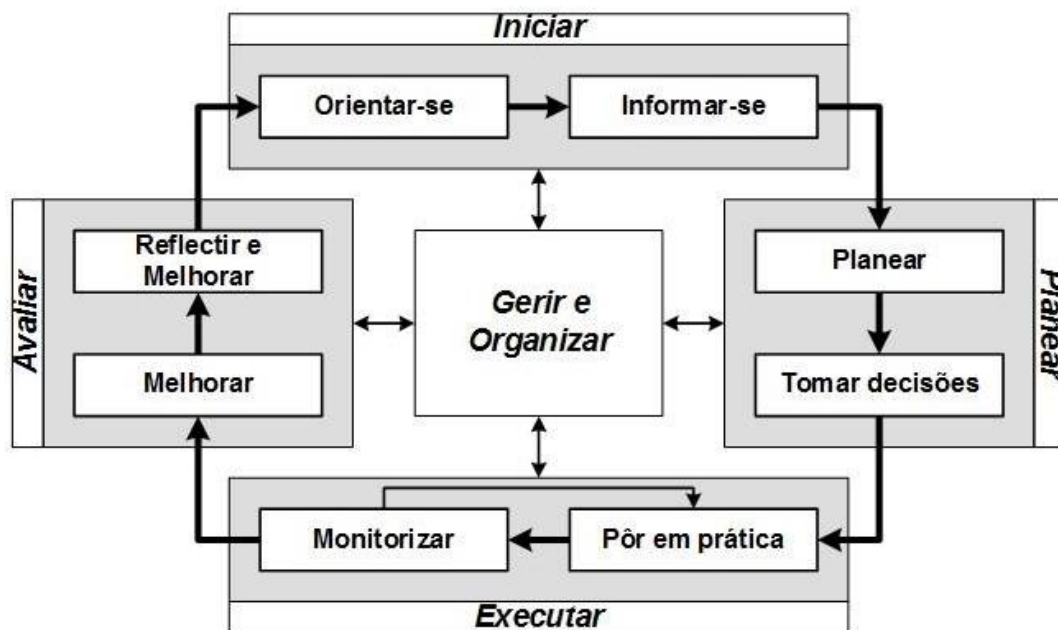


Gestão de Projetos em contexto de Formação Profissional



1.3. “AÇÃO COMPLETA” COMO PRINCÍPIO ORIENTADOR

A ideia de uma ação completa consiste em percorrer um conjunto integral de **etapas** antes e depois de desencadear uma ação. Quando as situações são complexas e pouco claras, é possível que algumas das etapas da ação sejam esquecidas, porque se salta diretamente para a que parece ser mais conveniente. Por exemplo, pode acontecer que as ideias sejam postas na prática sem considerar o objetivo concreto da ação. No entanto, se se respeitar este modelo de base para uma ação completa, certamente não cometerá esse erro.



Exercício

- 1.- Dividir toda a equipa em grupos de três elementos cada. Imaginem que querem fazer uma **viagem para dar a volta ao mundo**.
- 2.- Listar os assuntos que têm de ser tidos em conta. Na tabela seguinte, “Questões Pró-ativas” estão algumas **questões** que ajudarão a avaliar o projeto. Que outras se podem levantar?
- 3.- Que **respostas** foram encontradas em relação ao projeto «Viagem de volta ao mundo»?
- 4.- **Comparem** o modelo de ação completa com o Estrutura da Gestão de Projetos na [secção 1.2](#). O que se pode ver?
- 5.- Para terminar, **apresentem** os vossos resultados de forma breve (3-5 minutos).

QUESTÕES PRÓ-ATIVAS

Começar	Orientar-se	Qual a razão que dá origem ao projeto? Quais são as condições do contexto (calendário, custos)? Outras questões: _____	questões-chave: - - - -
	Informar-se	O que deve ser conseguido e o que não deve ser conseguido? Existem argumentos contra a realização do projeto?	
Planear	Planear	O que temos de ser feito e até quando tem de estar feito? Quem é que assume responsabilidade por cada tarefa? Outras questões: _____	questões-chave: - - - -
	Tomar Decisões	Quais os riscos que têm de ser levados em conta? O projeto deve ser realizado ou não?	
Executar	Monitorizar	Estamos a realizar as tarefas certas (de acordo com as prioridades)? O que deveríamos fazer de forma diferente? Outras questões: _____	questões-chave: - - - -
	Pôr em prática	Estamos a fazer as tarefas da forma correta? Estamos a ir tão rápido, tão bem e tão longe como planeado?	
Analisar	Reflectir e Melhorar	Que objetivos conseguimos atingir e quais ficaram por realizar? Conseguimos atingir os nossos objetivos da forma certa? Outras questões: _____	questões-chave: - - - -
	Improvisar	Porque é que alcançámos ou não os nossos objetivos? O que deveríamos fazer de forma diferente na próxima vez?	

2. PREPARAÇÃO DO PROJETO: CONSTITUIÇÃO E ORGANIZAÇÃO DA EQUIPA

2.1. DIÁRIO DE BORDO



Situação

Os projetos são, geralmente, planeados e realizados por equipas. No caso de projetos de uma pessoa só, por norma, ou não são muito complexos e não podem ser considerados projetos segundo a norma DIN 69901, ou acabam por falhar, porque a pessoa tentou resolver sozinha muitos aspetos de um problema.

Por isso, antes de começar o planeamento do projeto, deverá estar já constituída uma equipa, que se espera que seja capaz de dar resposta aos requisitos do projeto e de trabalhar de forma autónoma no âmbito do trabalho coletivo do projeto. Para manter uma visão global e clara, a equipa deve manter um **diário de bordo**, no qual se inserem todas as tarefas levadas a cabo e que dizem respeito ao projeto. O registo de entradas deve ser feito no fim de cada etapa de trabalho, o que pode coincidir com o fim do dia ou o fim da semana. Este diário permite ver, a qualquer altura, aquilo que a equipa e os seus elementos conseguiram fazer no âmbito do projeto.

O diário de bordo faz parte da documentação do projeto e é um instrumento transversal, mas preen-

chido pela equipa de forma coletiva (e não pelo formando, de forma individual). É, portanto, o resultado de uma discussão de grupo onde haverá ideias consensuais e divergentes, o que é normal.

É preenchido regularmente. Deve-se entrar em linha de conta com os estilos e preferências pessoais dos formandos, impondo apenas padrões mínimos.

A informação gira em torno de toda a gestão do projeto, desde o seu planeamento até à sua execução e sistematiza para cada etapa, ou passo, a informação relativa a:

- Atividades e tarefas realizadas;
- Resultados alcançados;
- Passos seguintes.

Resultados finais

- A equipa do projeto regista as tarefas completadas no diário de bordo. O registo contém informações sobre o seguinte: quem fez o quê, durante quanto tempo e quais foram os resultados obtidos.
- O diário de bordo faz parte da documentação global do projeto e tem como funções ajudar a registar o processo de trabalho e manter uma visão global e clara do projeto.

Procedimentos a seguir

- 1.- Nomear uma pessoa da equipa que será responsável por manter o diário de bordo atualizado.
- 2.- Chegar a um acordo com o/a formador/a ou cliente ¹ sobre os prazos para a entrega regular do diário de bordo para revisão (pode ser todos os dias ou uma vez por semana).
- 3.- O diário de bordo será entregue no fim do projeto.

¹ Considerando o contexto da Formação Profissional e que nem sempre será possível que o projeto seja desenvolvido para um agente externo à escola, isto é, um/a cliente verdadeiro; o/a formador/a poderá ter de desempenhar esse papel, sempre que necessário, ao longo de todas as fases do projeto: encomenda, negociação, apresentação e entrega. Nesse sentido, a partir deste ponto, empregar-se-á sempre a palavra cliente, sabendo que poderá ser o/a formador/a a desempenhar esse papel.

DIÁRIO DE BORDO: MODELO

Diário de bordo da equipa:					
Elementos da equipa do projeto:					
Nome	Data	Duração	Atividade <i>Ações realizadas?</i>	Resultados <i>Resultados alcançados?</i>	Próximos passos <i>O que fazer a seguir?</i>

DIÁRIO DE BORDO: EXEMPLO

Diário de bordo da equipa:			Viagem de estudo a Londres		
Elementos da equipa do projeto:			Alexandra da Silva (AS) Ana Faria (AF) Carolina Pereira (CP) Cristina Marques (CM) Mário Botelho (MB) Renato Soares (RS) Vânia Nogueira (VN)		
Nome	Data	Duração	Atividade <i>Ações realizadas?</i>	Resultados <i>Resultados alcançados?</i>	Próximos passos <i>O que fazer a seguir?</i>
CM	05/05	2h	Estudei a rede de metro de Londres.	Imprimi o diagrama da rede e marquei as estações próximas dos pontos de interesse mais importantes (p.e., Torre de Londres, London Eye, Piccadilly Circus, Covent Garden).	Recolher e acrescentar mais informações (localização do alojamento, escola) e preparar breves descrições para a turma.
...	...	...	...	...	...

**2.2. DIÁRIO DE APRENDIZAGEM**

“Quem nunca errou, nunca fez nada novo.” Albert Einstein

Situação

Num projeto, fazem-se coisas novas e cometem-se erros. Isso é absolutamente normal. Depois de refletir sobre as coisas novas que se aprendem, o passo seguinte é registar essa informação no diário de aprendizagem: O que correu bem? De que se tem mais orgulho? Que erro foi particularmente invulgar? No fim do projeto, é impressionante lembrar a quantidade de coisas novas que se encontraram durante o processo.

O diário de aprendizagem faz parte da documentação do projeto e é um instrumento transversal ao Projeto. Neste, o formando, de forma individual, regista as suas reflexões críticas, com vista a recolher aprendizagens, lições e propostas de melhoria contínua. Este suporte será avaliado e, portanto, é fundamental que o formando tenha conhecimento e consciência da sua importância como salvaguarda da memória do projeto e de uma visão abrangente e crítica do mesmo. O seu preenchimento deve ser regular.

Resultados finais

- Reflexão diária ou semanal sobre as lições aprendidas.

Procedimentos a seguir

- 1.- Começar por responder às cinco questões-chave propostas a seguir, para ajudar a começar a identificar e refletir sobre as aprendizagens feitas.
- 2.- Preparar um caderno e escrever sobre as experiências identificadas, referindo toda a informação com detalhe.
- 3.- Tendo em conta que o diário de aprendizagem faz parte da documentação global do projeto, é importante chegar a um acordo com todos os elementos de grupo sobre o formato que deve ser utilizado por todos/as.

EXEMPLO

Diário de aprendizagem de:
Criado em:
1. O que correu bem?
2. De que tem mais orgulho?
3. Qual foi o erro mais invulgar? O que é que aprendeu com ele?
4. O que é que faria de forma diferente na próxima vez?
5. O que quer aprender a seguir? (Atenção, faça uma pergunta à qual ainda não sabe a resposta.)



2.3. ANÁLISE DA EQUIPA – TESTE GIRA

Situação

Todas as equipas têm pontos fortes e pontos menos fortes. Por isso, existem sempre aspetos que podem ser melhorados. A questão fundamental é perceber quais são os pontos fortes de cada equipa e o que pode ser alvo de melhoria.

Como é que os pontos fortes e pontos fracos se desenvolvem e consolidam dentro de uma equipa? **Os pontos fortes** surgem quando os elementos da equipa confiam uns/umas nos/as outros/as e todos/as têm a oportunidade de contribuir para o grupo com os seus pontos fortes. Nesse sentido, há um processo que se pode encetar para descobrir os pontos fortes de cada elemento da equipa. **Os pontos fracos** surgem sempre que os elementos trabalham contra si e/ou quando faltam certas capacidades críticas para o sucesso do projeto. Por exemplo, uma equipa composta apenas por pessoas criativas irá gerar muitas ideias interessantes, mas será muito difícil para o grupo pô-las em prática, porque planificar e implementar exige mobilizar um outro conjunto de capacidades. Por essa razão, é importante identificar e conhecer os pontos fortes e pontos fracos de cada um dos membros da equipa.

Resultados finais

- Os elementos da equipa terão criado perfis e identificados os seus pontos fortes pessoais.

Procedimentos a seguir

- 1.- O primeiro passo é fazer o “Teste GIRA” constituído por várias afirmações (em baixo).
- 2.- Depois, devem copiar-se os resultados para a tabela “Perfil Pessoal” (em baixo).
- 3.- Por fim, partilham-se e analisam-se os perfis GIRA dos outros membros da equipa (em baixo).

PASSO 1 - TESTE GIRA

Indicações:

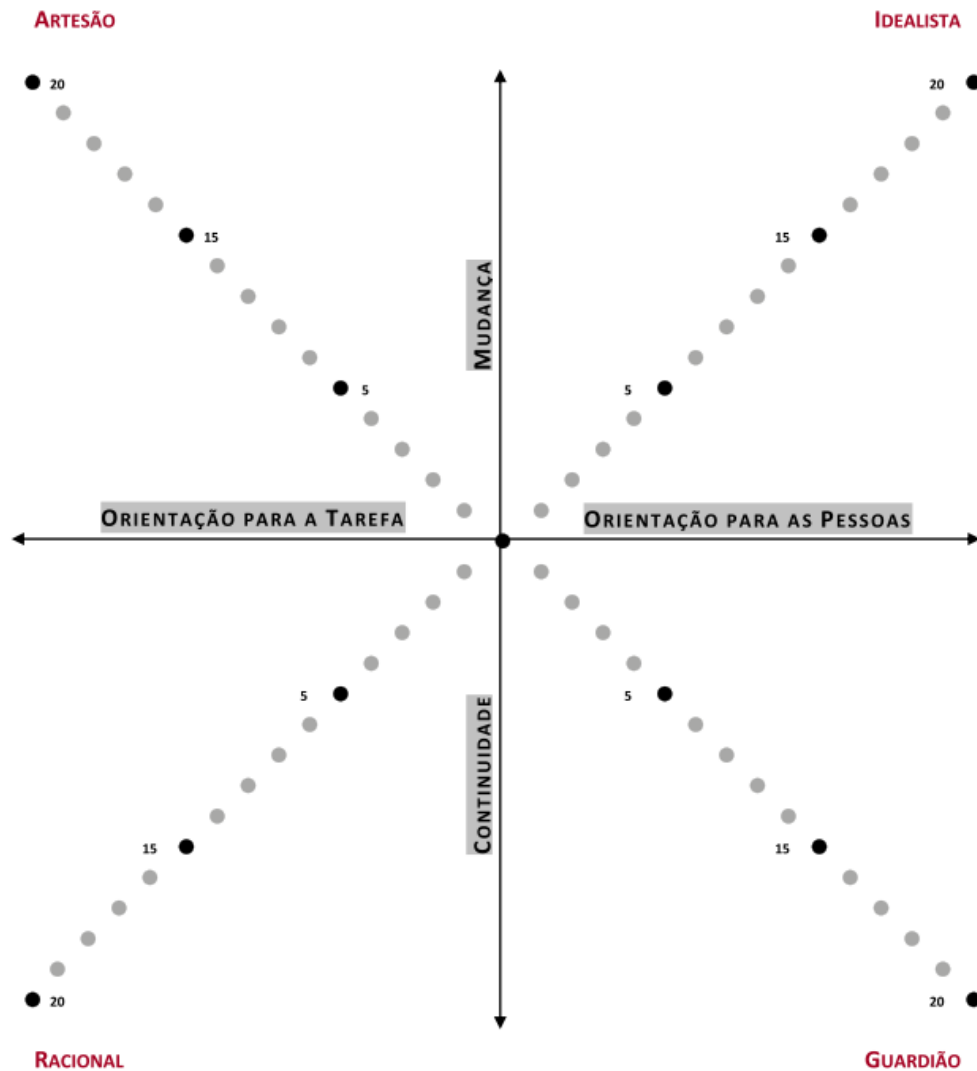
- Comece pela **linha A**, lendo as quatro afirmações com atenção. Qual se aplica mais a si? Tome a sua decisão, identificando aquelas com que mais se identifica e as com que menos se identifica, ordenando-as. Deverá atribuir uma pontuação a cada frase, de acordo com a ordem estabelecida.
- Atenção, só se pode atribuir uma vez cada pontuação entre 1 e 4 (ou seja, as frases ficam ordenadas por nível de adequação), que significam o seguinte:
 - ♦ 4 pontos = *Acredito que a afirmação se aplica **totalmente** à minha pessoa.*
 - ♦ 3 pontos = *Acredito que a afirmação se aplica **bastante** à minha pessoa.*
 - ♦ 2 pontos = *Acredito que a afirmação se aplica **pouco** à minha pessoa.*
 - ♦ 1 ponto = *Acredito que a afirmação não se aplica **nada** à minha pessoa.*
- Depois de completar a linha A, prossiga da mesma forma com as outras linhas.

- Quando tiver completado **todas as linhas**, calcule o total de cada coluna, somando os pontos de cada frase.

A	Gosto de tomar a iniciativa.	 pts.	Gosto de desenvolver novas ideias.	 pts.	Gosto de trabalhar com outras pessoas.	 pts.	Gosto de explorar coisas novas em pormenor e chegar mesmo ao fundo da questão.	 pts.
B	É importante para mim alcançar os objetivos num curto espaço de tempo.	 pts.	É importante para mim adotar novas abordagens e descobrir novos caminhos.	 pts.	Um «bom ambiente de trabalho» é importante para mim.	 pts.	É importante para mim que o trabalho se realize de forma rigorosa.	 pts.
C	É fácil para mim assumir responsabilidades.	 pts.	É fácil para mim criar e desenvolver novas ideias.	 pts.	É fácil para mim ceder às ideias dos/as outros/as de vez em quando.	 pts.	É fácil para mim fazer avaliações objetivas sobre questões factuais.	 pts.
D	Às vezes, os/as outros/as talvez pensem que sou muito dominante.	 pts.	Às vezes, os/as outros/as talvez pensem que sou muito inquieto/a.	 pts.	Às vezes, os/as outros/as talvez pensem que sou muito reservado.	 pts.	Às vezes, os/as outros/as talvez pensem que sou muito meticulo- so/a.	 pts.
E	Não gosto de estar sem fazer nada.	 pts.	Não gosto de rotina.	 pts.	Não gosto de debates.	 pts.	Não gosto de pressa.	 pts.
F	Presto atenção ao progresso da equipa.	 pts.	Presto atenção à diversidade da equipa.	 pts.	Presto atenção ao ambiente geral da equipa.	 pts.	Presto atenção às diligências tomadas pela equipa.	 pts.
	Total A	 pts.	Total I	 pts.	Total G	 pts.	Total R	 pts.

PASSO 2 - PERFIL PESSOAL

Copie os valores para a sua tabela «perfil pessoal»:



Uma equipa necessita de todas estas capacidades:

- Continuidade e mudança;
- Orientação para as tarefas e objetivos que têm de ser alcançados e orientação para a equipa em si e as relações entre os seus elementos.

Nota: para saber mais sobre o teste aqui aplicado ou sobre estilos de personalidade, recomenda-se a leitura dos estudos de Myers & Briggs, dado que o teste GIRA tem aí a sua base: <http://www.myersbriggs.org>.

PASSO 3 - QUAIS SÃO OS PERFIS GIRA DOS OUTROS MEMBROS DA EQUIPA?

Artesãos/ãs:	
Idealistas:	
Guardiões/ãs:	
Racionais:	

Os/As Artesãos/ãs gostam de tomar a iniciativa e, por isso, às vezes parecem ser dominantes. Os/as Artesãos/ãs assumem responsabilidades e prestam atenção ao progresso do trabalho dentro da equipa. Estão orientados/as para os objetivos, concentram-se nos resultados e não gostam que os/as outros/as sejam preguiçosos/as ou percam tempo.

Os/As Idealistas gostam de desenvolver novas ideias e estão sempre preparados/as para percorrer novos caminhos. Facilmente criam propostas não convencionais. Não gostam de rotina e de tédio. Por isso, às vezes os/as outros/as pensam que são algo inquietos/as. Os/As Idealistas são criativos/as e prestam atenção à diversidade da equipa.

Os/As Guardiões gostam de trabalhar com os/as outros/as e estão preparados/as para fazer acordos. Um bom ambiente de trabalho é muito importante para eles/as. Às vezes, preferem evitar discussões e debates que possam por em causa o espírito do grupo. Os/as outros/as às vezes pensam que são um pouco reservados/as.

Os/As Racionais trabalham de forma organizada e rigorosa e esperam o mesmo dos outros membros da equipa. Não gostam de trabalhar à pressa ou de lidar com situações pouco claras. Os/As Racionais são metódicos/as e gostam de apreciar as coisas de forma objetiva.



2.4. ATRIBUIÇÃO DE FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES

Situação

Idealmente, uma equipa deve possuir uma variedade de competências. É possível que alguns perfis GIRA estejam sobre ou sub-representados na equipa. Se isso acontecer, deve-se pensar em maneiras de reestabelecer o equilíbrio. Uma forma pode ser através da introdução de funções formalmente atribuídas. Por exemplo, se não houver nenhum/a racional na sua equipa, poderá ser útil atribuir

essa função de supervisão da qualidade a um dos elementos da equipa.

Além disso, as funções formais são fundamentais para esclarecer quais as competências e responsabilidades. É importante que elas sejam definidas coletivamente pelos elementos da equipa. Algumas das funções podem ser, por exemplo, porta-voz, apresentador/a ou gestor do tempo.

Resultados finais

- O perfil GIRA da equipa está definido e discutido.
- A equipa estabeleceu as funções formais e avançou para o cumprimento das suas tarefas.

Procedimentos a seguir

- 1.- Considerar as consequências da distribuição de perfis GIRA dentro da equipa.
- 2.- Pensar que funções devem existir na equipa? Na continuação do documento, enumeram-se alguns exemplos de funções formais da equipa.
- 3.- Decidir, em equipa, quem fica com cada função.
- 4.- Finalmente, apresentar os resultados de forma breve (3-5 minutos).

Nota

Uma função formal não deve ser assumida pelo mesmo elemento durante toda a duração do projeto. A rotação de funções evita a monotonia e promove a compreensão mútua (p.e., se os elementos da equipa trabalham devagar, será difícil para o gestor de tempo realizar a sua tarefa). Além disso, mudar de função serve para todos/as terem a oportunidade de não só de fazer o que fazem melhor, mas também de experimentar novas funções e aprender o que não fazem tão bem.

Exemplos

Durante a análise da equipa, identificam-se os seus pontos fortes, bem como as áreas que precisam de ser trabalhadas. De forma a tornar a equipa o mais eficaz possível, o passo seguinte consiste em atribuir funções formais aos membros da equipa. Para compensar eventuais pontos fracos, poder-se-ão criar funções totalmente novas. Seguem-se dez funções, a título de exemplo:

Função	Tarefas
Porta-voz (Coordenador/a do projeto)	Moderar o trabalho da equipa e garantir que todos/as têm a oportunidade de contribuir, assegurando-se de que ficam focados/as no tema e que se respeitam as funções da equipa.
Gestor de tempo	Garantir que se respeitam os prazos.
Apresentador/a	Apresentar os resultados alcançados.
Supervisor/a de qualidade	Garantir que o trabalho é desenvolvido de forma correta e rigorosa.
Visualizador/a	Fazer com que os resultados estejam disponíveis por escrito, sendo facilmente apresentados.
Secretário/a	Atualizar o diário de bordo e a redação de toda a documentação do projeto.
Representante externo/a	Comunicar com agentes e partes envolvidas no projeto e que estão fora da equipa; manter contactos e tratar da integração dos agentes externos. Muitas vezes, o/a porta-voz da equipa assume também este papel.
Explorador/a	Procurar caminhos novos e pouco comuns e observar o que outras equipas estão a fazer, de forma a inspirar a sua própria equipa.
Mediador /a	Atuar quando existem tensões dentro da equipa. Nesses casos, deve juntar as partes, servir de árbitro nas discussões e manter-se sempre neutro/a.
Pensador/a pouco convencional	Tem o direito e o dever de exprimir, dentro das regras e com respeito, o que geralmente mais ninguém ousa dizer ou pensar.

Nota

Muitas vezes ouve-se: «Você é que escreveu, então você é a pessoa ideal para fazer a apresentação.» Isto não é, no entanto, sempre prático ou verdade. Os/as visualizadores/as não devem necessariamente apresentar o trabalho, porque podem estar mais preocupados/as com o lado visual e com a estrutura da apresentação e podem ter dificuldades em apresentar os conteúdos de forma adequada.



2.5. REGRAS DE FUNCIONAMENTO

Situação

Em todas as equipas, há regras, mesmo que não estejam registadas explicitamente. Se as regras não forem estabelecidas, podem surgir determinados comportamentos negativos (como a ideia de que como «nunca começamos a horas, hoje também não faz mal se eu me atrasar...»). Estes hábitos podem interferir negativamente no trabalho da equipa.

Resultados finais

- Os membros do grupo conseguem concentrar-se no seu trabalho, porque as regras da equipa foram definidas e acordadas.

Procedimentos a seguir

- 1.- Identificar os fatores que podem impedir uma colaboração adequada na equipa e escrevê-los numa lista intitulada «o que põe em causa a equipa» (p.e., ter em conta apenas o seu próprio interesse ou não ajudar outros elementos).
- 2.- Considerar o tipo de trabalho em equipa que se procura desenvolver. Que regras se deveriam aplicar a cada membro da equipa?
- 3.- Além disso, considerar que regras devem ser observadas durante a colaboração com outras equipas.
- 4.- Criar um nome memorável para a equipa.
- 5.- Visualizar os resultados alcançados: funções e regras da equipa.
- 6.- Finalmente, apresentar os resultados de forma breve (3-5 minutos).

Documentação

A documentação global do projeto será finalizada e organizada no fim do mesmo. As funções e regras da equipa, bem como a sua implementação ao longo do projeto, fazem parte da documentação final.

Nota

Eventualmente, será útil acordar algumas medidas especiais, por exemplo, um «centro de ideias». Para fazer isso, pode simplesmente utilizar-se uma folha grande de papel (ou um quadro) que servirá exclusivamente para escrever novas ideias e estará exposta num lugar visível da sala. Muitas vezes, as ideias surgem de repente e é uma boa prática passá-las imediatamente para o papel. Quando a oportunidade surgir, estas novas ideias podem ser discutidas com toda a equipa.

2.6. ANÁLISE DO CONTEXTO INTERNO

Este passo é um momento que deve acontecer através de **Reflexão em equipa**.

Situação

É conhecido o ditado «a árvore esconde a floresta». De facto, durante o trabalho do projeto, é fácil perder a visão do projeto global. Às vezes, a mais ligeira sensação de insegurança basta para que isso aconteça. Pensando e respondendo a algumas perguntas, pode ajudar-se a si próprio/a e à equipa a «sair da selva».

Resultados finais

- Depois de analisar o estado atual do trabalho, a equipa ganha uma visão global do projeto e do seu estado atual.

Procedimentos a seguir

- 1.- Combinar uma **data** para cada um dos momentos de reflexão em equipa (p.e., depois de completar cada fase principal do projeto).
- 2.- Cada vez que a equipa se reúne para refletir, levantar e discutir **questões** sobre o estado atual do trabalho.
- 3.- Chegar a **conclusões**: como deve a equipa proceder a partir daqui?

Possíveis perguntas para facilitar a reflexão em equipa e a análise do estado atual

Perguntas que determinam o estado atual dos trabalhos:

- O que andamos a fazer neste momento?
- Compreendemos bem o problema/objetivo/tarefa?
- Há soluções/caminhos alternativos?
- Trabalhamos muito devagar ou muito depressa?

Perguntas que avaliam o estado atual dos trabalhos:

- O que é importante nesta fase do trabalho/projeto?
- Estamos a prestar atenção aos aspetos mais importantes e essenciais?
- Estamos a fazer a tarefa certa na altura certa?
- O que acontecerá se continuarmos a trabalhar nesta mesma direção?
- Havia outras direções que podíamos ter tomado? Quais? O que teria acontecido?



2.7. ANÁLISE DO CONTEXTO EXTERNO DE PARTIDA

Depois da preparação inicial, toda a informação deve ser registada no Caderno de Gestão do Projeto (CGP). Neste, deve estar bem claro o problema a ser resolvido, a identificação e análise do/a cliente (a pessoa que encomendou o projeto, e que pode ser o/a formador/a como referido na [secção 2.1](#)) e os/as responsáveis pelo projeto (os elementos da equipa).

Situação

Para começar, é preciso analisar a ficha de condições prévias e requisitos do/a cliente sobre o projeto, normalmente denominado por um dos seguintes termos: (pedido de) proposta de projeto, caderno de encargos ou especificação de requisitos. Fazer isso facilita a compreensão dos objetivos e das necessidades do/a cliente.

Resultados finais

Já se terão abordado as seguintes questões dentro da equipa:

- Por que é que o projeto está a ser iniciado?
- O que está claro e o que não está claro em relação à proposta de projeto?
- Quais são os objetivos mais importantes para o/a cliente?
- O que faz parte do projeto e o que não faz parte?
- O que aconteceria se o projeto não se concretizasse?
- Há soluções alternativas para o problema?

Procedimentos a seguir

- 1.- Em primeiro lugar, deve-se ler o pedido de proposta do projeto com atenção e tentar responder às perguntas acima, em conjunto, como equipa.
- 2.- Alguns aspetos podem não estar claros, por isso, não se pode esquecer a preparação das perguntas que é preciso fazer ao/à cliente (formador/a).
- 3.- É preciso pensar num nome atrativo e positivo para o projeto.
- 4.- Discutir, em equipa, quaisquer questões em aberto ou pouco claras com o/a cliente potencial.
- 5.- Escrever todas as informações no Caderno de Gestão do Projeto (CGP) (exemplo a seguir).



2.8. CADERNO DE GESTÃO DO PROJETO

Título provisório do projeto (nome do projeto):

- ✦ Viagem de estudo a Londres

Proposta do projeto: quem propôs o projeto?

- ✦ Formador da turma: Sr. Cruz

Gestão do projeto/elementos da equipa: quem trabalha na equipa do projeto?

- ✦ Coordenador/a: Carolina Pereira (CP)
- ✦ Equipa: Cristina Marques (CM), Vânia Nogueira (VN), Alexandra da Silva (AS), Renato Soares (RS), Ana Faria (AF), Mário Botelho (MB)

Porque é que o projeto é necessário?

- ✦ É bastante comum fazer uma viagem no fim do 12º ano
- ✦ Viajar estimula a coesão do grupo e é divertido

Quais os benefícios esperados pelo/a cliente que propôs o projeto?

- ✦ Mais motivação dos/as formandos/as nas aulas de inglês
- ✦ Aprender inglês em contexto de imersão cultural e linguística
- ✦ Conhecer a cultura de outro país europeu
- ✦ Planeamento, organização e realização da viagem de forma autónoma

Quais são os resultados do projeto esperados pelo/a cliente?

- ✦ Três apresentações dos formandos/as sobre a viagem
- ✦ Planeamento da viagem
- ✦ Preparação da viagem (pesquisa de informação, programa, etc.)
- ✦ Realização da viagem
- ✦ Follow-up e análise
- ✦ Documentação do projeto

Como é a calendarização do projeto?

- ✦ Início do projeto: Janeiro
- ✦ Fim do projeto: Julho

Outras datas:

- ✦ Partida: 6 de junho
- ✦ Regresso: 12 de junho

Orçamento: quais os recursos financeiros disponíveis?

- ✦ Cerca de 300 euros por pessoa (pagos por cada participante)

Este é apenas um modelo, podendo ser acrescentada informação, como, por exemplo, o Contexto e os *Stakeholders* mais envolvidos.

3. DEFINIÇÃO DO PROJETO: ESCLARECIMENTO DAS TAREFAS E PLANO GLOBAL

Um dos princípios fundamentais da gestão de projetos é conseguir avançar do plano global para o planeamento detalhado. Durante esta fase da definição do projeto, continua-se a esclarecer o âmbito do mesmo, um aspeto que já se terá começado aquando da criação do Caderno de Gestão do Pro-

jeto (CGP). Agora consideram-se alguns aspetos importantes mais em pormenor. As seguintes questões terão de ser esclarecidas nesta fase:

- Qual é o contexto do projeto?
- Os objetivos do/a cliente podem ser descritos com mais pormenor?
- Como podemos usar o tempo previsto na calendarização?



3.1. ANÁLISE DO CONTEXTO E STAKEHOLDERS

Situação

O projeto começou agora. A tarefa é nova para a equipa e o ambiente do projeto é maioritariamente desconhecido. Muitos projetos falham porque a gestão do projeto não contempla atempadamente todos os/as *stakeholders* (intervenientes ou partes interessadas) no respetivo contexto do projeto até já ser tarde demais e quando estes/as manifestam comportamentos de resistência.

Resultados finais

Durante a análise do contexto do projeto e dos/as seus/suas *stakeholders*, tornar-se-á claro como o projeto se relaciona com outras pessoas, outros projetos e outros setores de atividade. Também se ganhará consciência das interdependências existentes e a equipa será capaz de as usar em benefício do projeto.

Ao fazer esta análise, o risco de encontrar resistência durante o decorrer do projeto é reduzido, porque serão previstas medidas preventivas que permitirão evitar conflitos.

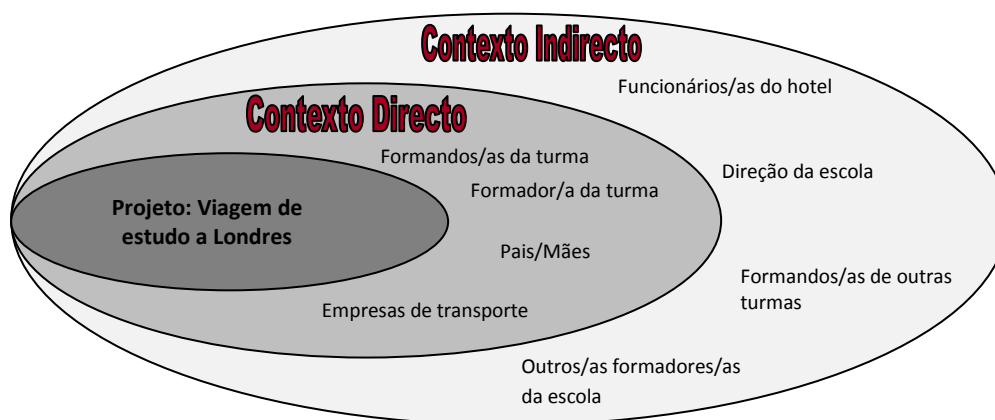
Procedimentos a seguir

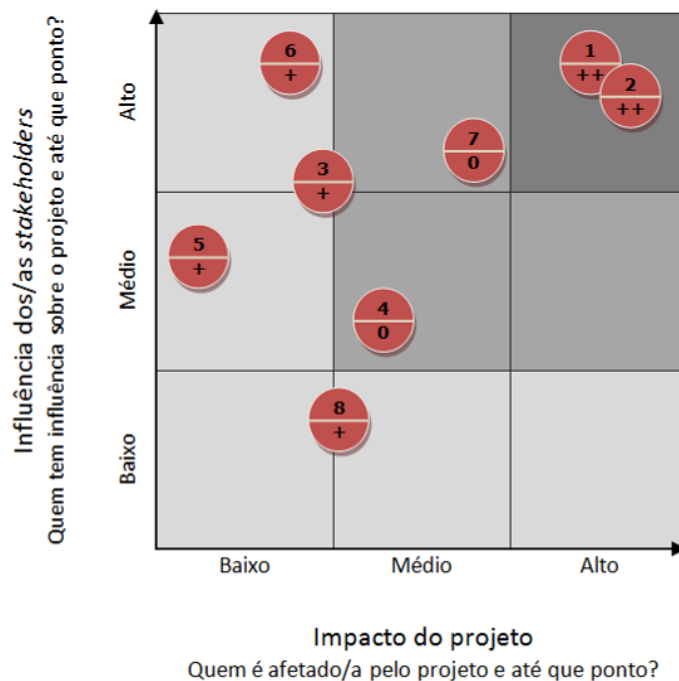
- 1.- Em primeiro lugar, **identificar** todos os grupos ou instituições que existem ou potencialmente podem surgir no contexto do projeto:
 - ♦ Quem poderá ter interesse no projeto?
 - ♦ Quem poderá ser afetado/a pelo projeto?
- 2.- **Assinalar** o projeto no centro de uma folha de papel e organizar graficamente os/as *stakeholders* mais longe ou mais perto do projeto, conforme o seu nível de envolvimento e impacto no projeto:
 - ♦ Quem é diretamente afetado/a pelo projeto?
 - ♦ Quem é indiretamente afetado/a pelo projeto?
- 3.- **Desenvolver um gráfico** onde cada um dos eixos representa:
 - ♦ Grau de impacto do projeto - até que ponto o *stakeholder* é afetado/a pelo projeto
 - ♦ Grau de influência do/a *stakeholder* - até que ponto o/a *stakeholder* têm influência sobre o sucesso do projeto.
- 4.- **Criar uma tabela Portefólio** que resuma e avalie os interesses dos/as *stakeholders*, bem como as suas eventuais atitudes, ações e reações:
 - ♦ *Stakeholders*: quem são?

- ♦ Interesses: quais são os seus interesses?
- ♦ Atitude: qual é a atitude esperada da sua parte em relação ao projeto?
- ♦ Comportamentos negativos (-): que tipo de comportamento pode ser esperado no pior dos cenários?
- ♦ Comportamentos positivos (+): que tipo de comportamento é desejável?
- ♦ Medidas: o que pode ser feito para promover comportamentos positivos e evitar ações negativas?

5.- **Apresentar** os resultados de forma breve (3-5 minutos).

PASSOS 1 E 2: CONTEXTO DO PROJETO (VISUALIZAÇÃO DO CONTEXTO DO PROJETO)



PASSO 3: PORTEFÓLIO**Atitude**

++	muito positiva
+	positiva
0	neutra
-	negativa
--	muito negativa

Stakeholders

1	Formador/a da turma
2	Formandos/as da turma
3	Empresas de transporte
4	Outras turmas da escola
5	Outros/as formadores/as da escola
6	Direção da escola
7	Pais/Mães
8	Funcionários/as do hotel

PASSO 4: MATRIZ DOS/AS STAKEHOLDERS

STAKEHOLDER	INTERESSES	ATITUDES	COMPORTAMENTOS	MEDIDAS
Formador/a da turma	Aulas de inglês. Cultura. Fluxo de trabalho sem problemas.	Muito positiva. Gosta de viajar. Conhece bem Londres.	Dá muito apoio. Põe ênfase na boa preparação.	Envolvimento ativo no planeamento e preparação de um plano estruturado.
Formandos/as da turma	Contacto com um grupo de pares de Londres, cultura popular, melhoria das capacidades linguísticas.	Muito positiva.	Ativos/as, mas com ênfase na coesão do grupo.	-
Empresa de transporte	Quer ganhar dinheiro.	Positiva.	Talvez queira aumentar o preço.	Negociação do preço.
Outras turmas da escola	Também gostariam de organizar uma viagem de estudo.	Neutra.	Têm inveja, querem mais informações.	Partilhar os materiais de planeamento para que possam ser usados como exemplo.
Outros/as formadores/as	Evitar dar aulas de substituição.	Não muito entusiasmados/as.	Bastante negativo, em relação à substituição do/a formador/a que vai na viagem.	Sr. Cruz oferecer-se para substituir os/as colegas envolvidos em futuras viagens de outras turmas.
Direção da escola	Manutenção da ordem e do ensino dentro do ritmo habitual e do programa.	Neutra, desde que não haja problemas.	A viagem tem de ser autorizada pela direção.	Dar à direção todas as informações relevantes sobre a organização da viagem.
Pais/Mães	A viagem não deve ser muito cara. Os/As formandos/as devem aprender muito, mas divertir-se também.	Positiva.	Na maioria dos casos, apoiam.	Dar atualizações frequentes. Manter os custos baixos.
Funcionários/as do hotel	Não querem problemas, apenas querem desempenhar as suas funções.	Positiva, desde que a turma não cause problemas.	Normalmente simpáticos/as, colaborativos/as e prestáveis.	Comportar-se de forma educada e dar gorjetas.
E mais uma questão:				
Se o projeto se concretizar...		Se o projeto não se concretizar...		
O que irão ganhar os/as stakeholders? O que irão perder?		O que irão ganhar os/as stakeholders? O que irão perder?		



3.2. ÂMBITO DO PROJETO E OBJETIVOS - MATRIZ DOS OBJETIVOS

Situação

Frequentemente, o âmbito do projeto não está suficientemente descrito no Pedido de Proposta de Projeto do/a cliente, dificultando um planeamento adequado e rigoroso logo desde o início do projeto. Deste modo, é necessário analisar a proposta do projeto e identificar e definir, da forma mais precisa possível, cada objetivo a alcançar. A matriz dos objetivos faz com que seja possível estruturar claramente os objetivos e, ao mesmo tempo, atribuir a cada um indicadores adequados. Muitas vezes, fazer isto pode levantar novas questões, que têm de ser esclarecidas junto do/a cliente. Uma forma de explicitar objetivos pode ser a seguinte:

Objetivo da pessoa que propôs o projeto (cliente):	Objetivos do projeto (formulam-se como se já tivessem sido alcançados):
O recreio será remodelado.	O novo recreio foi inaugurado a 17 de maio. Plantaram-se dez árvores, instalaram-se uma estrutura de basquete, cinco bancos e uma baliza de futebol e pintaram-se as paredes.

Resultados finais

- Os objetivos do projeto foram definidos e claramente ilustrados.
- O cliente e a equipa do projeto aprovaram uma primeira lista de objetivos alcançáveis.
- A equipa compreende os objetivos que têm de ser alcançados e os respetivos indicadores.

Procedimentos a seguir

- 1.- **Tempestade de ideias:** começar por criar uma lista dos possíveis objetivos intermediários ou resultados desejados. Nesta fase, é importante que apenas se identifiquem quais são e não como serão alcançados. As soluções para os atingir deverão ser «neutras», ou seja, têm como preocupação a melhor forma de assegurar o objetivo, e não escolher soluções que são objeto de preferência ou decisão prévia.
- 2.- **Resultados desejados ou objetivos intermédios:** Identificar quais os resultados que serão alcançados durante o projeto.
- 3.- **Indicadores/critérios de controlo:** Estabelecer como se poderá verificar se os objetivos foram alcançados ou não.
- 4.- **Prazos:** Definir os prazos para alcançar os resultados? Verificar qual é a calendarização do cliente?
- 5.- **Pré-requisitos:** Listar os pré-requisitos necessários para facilitar a realização do projeto. Se se estimar necessário, que recursos serão requeridos ao/a cliente?
- 6.- **Condições do contexto:** Que condições específicas mínimas tornam possível a concretização do projeto sem problemas de maior?
- 7.- **O que não pertence ao projeto:** Limitar o campo de ação do projeto, identificando as atividades/objetivos que não serão realizados no âmbito deste? De forma a evitar um excesso de complexidade do projeto, é importante definir o que não é preciso fazer.
- 8.- **Verificação final:** Certificar que os objetivos cumprem a seguinte condição: serem objetivos

SMART). Ver tabela seguinte.

9.- Finalmente, **apresentar** os objetivos do projeto ao restante grupo.

OBJETIVOS SMART

Verificação final: os objetivos cumprem esta condição de serem SMART?

SMART é um acrónimo que ficou muito conhecido por representar um conjunto fundamental de critérios para uma correta identificação de objetivos: Specific, Measurable, Agreed Upon, Realistic e Timely².

Em Português, não é possível uma tradução literal, propondo-se a seguinte adaptação: e**S**pecíficos, **M**ensuráveis, **A**cordados, **R**ealistas e **d**a**T**ados.

e S pecíficos Specific	O objetivo está formulado sem ambiguidade, de forma concreta e rigorosa? Está registado na documentação do projeto? Se possível, consegue-se visualizar o resultado? A equipa sabe e entende o que é esperado?
M ensuráveis Measurable	Pode-se verificar, com precisão, se foram alcançados? Existem critérios para verificar e avaliar a sua concretização? Pode-se facilmente acompanhar o seu progresso dentro do projeto?
A cordados Agreed upon	Os objetivos foram discutidos entre todos/as? Há uma compreensão geral e partilhada daquilo que é necessário atingir?
R ealistas Realistic	O objetivo é ambicioso mas alcançável?
d a T ados Timely	Acordou-se com o/a cliente uma data para a apresentação final ou o prazo para entregar os resultados finais? Estabeleceu-se um prazo para a realização de cada objetivo? Foram fixados objetivos intermédios (marcos de progresso)?

Nota

Se o/a cliente tiver já indicado um prazo, não há espaço para tomar uma decisão sobre este assunto – é um assunto fechado. Se este/a não tiver indicado nenhum prazo, pode não ser ainda possível estabelecer a calendarização da realização dos objetivos do projeto. Assim sendo, espera-se pela próxima fase, a do **planeamento das etapas**. Nesta, será necessário fixar os marcos de progresso do projeto, que são objetivos que têm de ser alcançados numa linha de tempo e numa sequência específicas durante o decorrer do projeto.

² Na verdade, na sua versão original, o acrónimo significava o seguinte: specific, measurable, attainable, relevant and time-bound.

MATRIZ DOS OBJETIVOS

OBJETIVO GLOBAL	
A turma do 12º (25 formandos/as) fizeram uma viagem de uma semana a Londres. A viagem realizou-se entre 6 e 12 de junho, com um orçamento máximo de 300 €/pessoa. A viagem foi organizada de forma autónoma pelos/as formandos/as.	
RESULTADOS DESEJADOS	INDICADORES/CRITÉRIOS DE CONTROLO
<i>Marcação da viagem</i>	Acordo assinado.
<i>Reserva do alojamento</i>	Confirmação da reserva do alojamento recebida.
<i>Compra do seguro de viagem</i>	Apólice do seguro assinada.
<i>Preparação da viagem durante as aulas e integração no programa de ensino</i>	Três aulas foram preparadas e apresentadas, em inglês, sobre a história do Reino Unido; a história e arquitetura de Londres; e, a comparação cultural entre o Reino Unido e Portugal. Folhas de exercícios foram preparadas e discutidas em aula.
<i>Esclarecimento de questões financeiras</i>	Estimativa geral de custos desenvolvida e apresentada em aula. Cálculo detalhado de custos foi preparado e discutido com a turma.
<i>Preparação do programa cultural</i>	Programa cultural preparado para três dias e que incluía uma visita a um museu e duas visitas turísticas a pontos de interesse. Proposta aprovada pela turma. Programa disponível por escrito.
<i>Organização da visita à escola</i>	Confirmação da visita à escola recebida por escrito.
<i>Concretização da viagem</i>	A viagem começou a 6 de junho e acabou a 12 de junho.
<i>Apresentação e documentação do projeto</i>	Planeamento e resultados do projeto apresentados em inglês (3 grupos com 45 minutos cada). Documentação escrita do projeto submetida.
PRÉ-REQUISITOS	
Pelo menos 20 formandos/as a participar na viagem. Orçamento aprovado. Acompanhamento por um/a formador/a garantido. A direção da escola e os pais autorizaram a realização da viagem.	
CONDIÇÕES DO CONTEXTO	
Acesso ao telefone, fax e internet disponível sem pagar. A viagem preparada e discutida nas aulas.	
O QUE NÃO FAZ PARTE DO PROJETO...	
Validar e assinar contratos sem autorização (os contratos passam pelo/a cliente).	



3.3. ETAPAS DO PROJETO

Situação

O objetivo do planeamento das etapas do projeto é construir uma visão global e inicial do que será a calendarização do projeto. Isto consegue-se através da definição de objetivos intermédios (marcos de progresso), que são fundamentais para alcançar os objetivos globais e para manter o projeto "no

bom caminho". Eles permitem que o/a cliente acompanhe o desenvolvimento do projeto e monitore o seu progresso e qualidade. O/A cliente, por exemplo, pode chegar a um acordo com o/a gestor/a do projeto em que uma prestação só será paga quando o projeto chegar a um determinado ponto. Igualmente, pode ficar acordado que o projeto será cancelado se determinados resultados não se verificarem até um prazo específico.

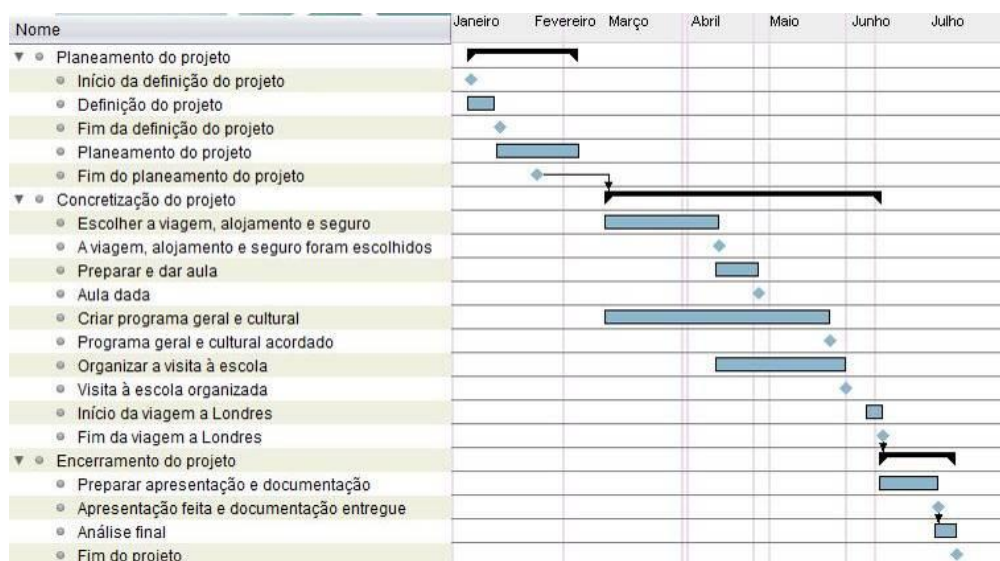
Resultados finais

- As fases, prazos e marcos de progresso estão definidos e organizados sob a forma de um plano.
- A quantidade de trabalho necessária para cada fase encontra-se estimada, de forma geral.
- É possível, pela primeira vez, avaliar a viabilidade do projeto.

Procedimentos a seguir

- 1.- Dividir o projeto em etapas claramente identificadas e definidas.
- 2.- Fazer uma lista de 3 a 5 atividades principais que devem ser realizadas durante cada etapa.
- 3.- Criar uma estimativa da duração de cada etapa.
- 4.- Criar uma representação gráfica da duração das etapas e do projeto (p.e., num gráfico de barras).
- 5.- Definir os marcos de progresso a atingir e incluí-los no plano das etapas do projeto. Cada etapa fica fechada quando se atinge um marco de progresso. Conforme a duração de uma etapa, pode ser necessário definir mais do que um marco. Eles devem ser distribuídos ao longo da duração do projeto.
- 6.- Fazer uma estimativa da carga e intensidade de trabalho para cada etapa (alta, média ou baixa).
- 7.- Se for o caso, desenvolver uma estimativa de custos de cada etapa.
- 8.- Apresentar os resultados alcançados (3-5 minutos).

ETAPAS DO PROJETO





3.4. CADERNO DE ENCARGOS

Situação

O Caderno de Encargos completa a etapa da definição do projeto. Este instrumento é parecido com o Caderno de Gestão do Projeto, incluindo, no entanto, outras especificações. Os elementos básicos do caderno de encargos (cujo modelo proposto se encontra a seguir) são os seguintes: (1) análise do contexto e *stakeholders*, (2) matriz dos objetivos e (3) plano das etapas. No Caderno de Encargos, faz-se um resumo das questões-chave do projeto e descreve-se o entendimento mútuo e partilhado entre equipa e cliente sobre o âmbito do projeto. Assim, é uma espécie de «contrato de trabalho» entre a equipa e o/a cliente (a pessoa que encomendou o projeto).

Resultados finais

- Um caderno de encargos está feito e é aceite pelo/a cliente.
- O cliente dá indicação para se iniciar o planeamento do projeto.

Procedimentos a seguir

- 1.- Escolher coletivamente, como equipa, a pessoa que irá ser gestora da equipa e do projeto durante o planeamento. Uma tarefa essencial do/a gestor/a do projeto é organizar a coordenação entre o/a cliente (que pode ser, como vimos, o/a formador/a) e a equipa do projeto. O gestor do projeto será, então, o/a porta-voz.
- 2.- Transferir os dados e as informações do Caderno de Gestão do Projeto para o Caderno de Encargos, atualizando as informações se necessário.
- 3.- Fazer um resumo dos objetivos esperados, com base na matriz dos objetivos.
- 4.- Recolher a informação da calendarização e dos prazos na matriz dos objetivos e do plano das etapas.
- 5.- Apresentar os resultados ao/à cliente (neste caso, o/a formador/a).
- 6.- Como sinal de que as duas partes aprovam o acordo, criar e assinar o caderno de encargos.

CADERNO DE ENCARGOS

Título do projeto:

- ✦ Viagem de estudo a Londres

Pessoa que propôs o projeto (cliente):

- ✦ Formador da turma - Sr. Cruz

Gestor do projeto: quem coordena a equipa do projeto?

- ✦ Carolina Pereira (CP)

Elementos da equipa: quem trabalha no projeto?

- ✦ Alexandra da Silva (AS), Ana Faria (AF), Cristina Marques (CM), Mário Botelho (MB), Renato Soares (RS), Vânia Nogueira (VN)

Resultados do projeto: o que o/a cliente espera do projeto?

- ✦ Três apresentações dos/as formandos/as sobre temas relacionados com a viagem: história, economia, política
- ✦ Planeamento da viagem
- ✦ Preparação da viagem (investigação, programa, etc.)
- ✦ Realização da viagem
- ✦ *Follow-up* e análise
- ✦ Documentação do projeto (Documentos da GP, registo fotográfico e anotações da viagem)

Calendarização do projeto:

- ✦ Início do projeto: Janeiro
- ✦ Fim do projeto: Julho

Outras datas:

- ✦ Partida para Londres: 6 de junho
- ✦ Regresso: 12 de junho
- ✦ Ver plano das etapas

Orçamento:

- ✦ Máximo de 300 euros por pessoa (pagos por cada participante)

Stakeholders:

- ✦ A turma, o/a formador/a, a empresa de animação turística, os pais/mães, a direção da escola, os/as funcionários/as do hotel, os/as formandos/as de outras turmas da escola, outros formadores/as da escola

Riscos:

- ✦ Doença do/a formador/a
- ✦ Greve dos/as motoristas dos autocarros
- ✦ Custos muito elevados
- ✦ Informações insuficientes ou pouco envolvimento dos/as *stakeholders*

Anexos:

- ✦ Matriz dos objetivos
- ✦ Análise do contexto e *stakeholders*
- ✦ Plano das etapas

Data e lugar: _____

Assinatura:

Cliente (formador/a da turma)

Assinatura:

Gestor/a de projeto da equipa do projeto

4. PLANEAMENTO DO PROJETO: PLANEAMENTO DETALHADO E TOMADA DE DECISÃO



4.1. ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO

Situação

Ao dar o seu 'OK', o/a cliente lançou o desafio de criar o plano detalhado do projeto. Agora, é preciso considerar quais são as tarefas necessárias para alcançar os objetivos do projeto. Não se pode esquecer, nesta fase, a coordenação e gestão de todas as atividades, ou seja: a gestão do projeto.

Resultados finais

- Há um plano de trabalho completo e estruturado de forma clara em torno de *Work Packages* (WP) que são as unidades mais básicas da Estrutura Analítica do Projeto (EAP). Os WP relacionados entre si e agrupados para formar blocos de tarefas ou projetos parciais.
- A regra geral a ter em conta é: cada etapa pode ser dividida num máximo de sete blocos de tarefas, que podem ou não ser subdivididas novamente; porém, no último nível de divisão passam a ser denominadas como WP (porque não podem mais ser divididas).
- É aconselhável desenvolver uma EAP diferente para cada bloco de tarefas ou projeto parcial.

Procedimentos a seguir

- 1.- **Tempestade de ideias:** Pensar em tudo que tem de ser feito e identificar todas as atividades que têm de ser desenvolvidas para alcançar os objetivos do projeto. Num primeiro momento, apenas se recolhem informações – o planeamento detalhado vem depois. Atenção: ter sempre em conta a Matriz dos Objetivos na [secção 4.2](#).
- 2.- **Etapas ou Blocos de Tarefas:** Agrupar as atividades que têm de ser feitas e que tenham relação entre si em grupos maiores, entre três a sete tarefas. Depois, pensar num título ou nome para estas unidades agregadas de tarefas, que constituem a maior parte das tarefas do projeto.
- 3.- **Compleitude:** Fazer uma verificação rigorosa de todos os blocos de tarefas e ver se é necessário acrescentar mais atividades ou se já estão completas. Se se encontrar alguma atividade em falta, deve-se simplesmente acrescentá-la. Se este passo for cumprido, as atividades irão ficar todas identificadas nesta fase.
- 4.- **Work Packages (WP):** Agrupam-se as atividades em WP mais pequenos e pensa-se num título ou nome para cada um. Analisa-se cada bloco de tarefa. No fim, não haverá propriamente um nível de organização abaixo deste. Os WP só poderão ser decompostos em atividades avulsas, que isoladas não fazem sentido nem estão completas. Por isso, em relação ao conteúdo de cada WP, as atividades que lhe pertencem devem encaixar bem e contribuir para os níveis hierárquicos superiores.
- 5.- **Estrutura hierárquica integrada:** Note-se que nem todos os níveis têm de existir, isso depende da amplitude e complexidade do projeto. Porém, um conjunto de patamares possível de utilizar é o seguinte:

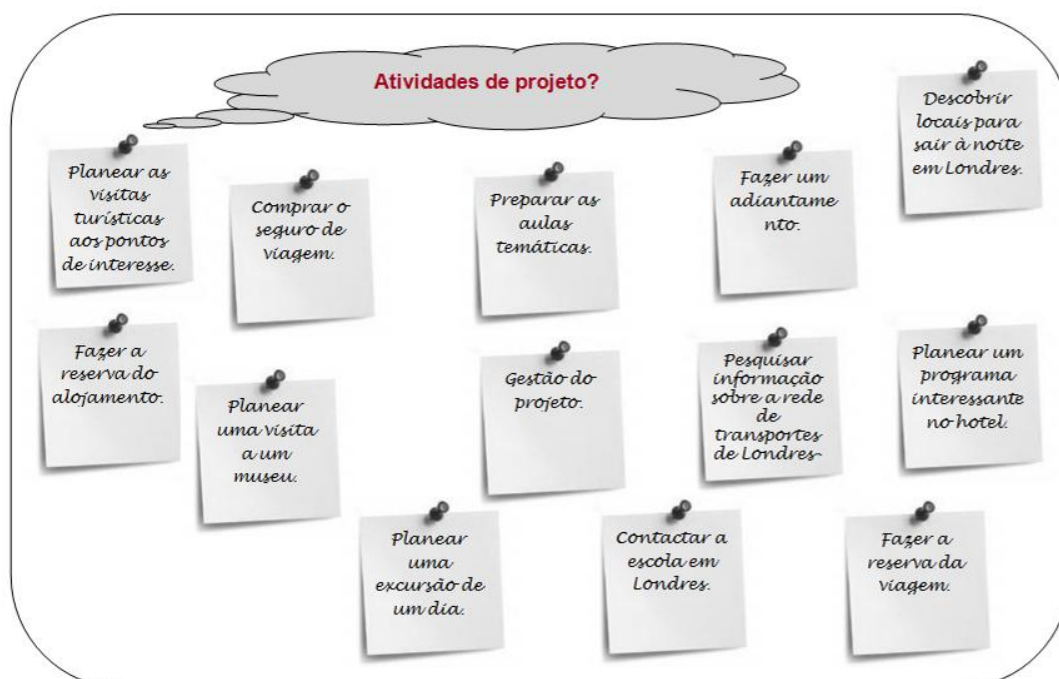
- ♦ As tarefas agrupam-se em *Work Package (WP)*;
 - ♦ Os WP correspondem a uma atividade (p.e., organizar um encontro com *stakeholders*) ou contribuem para uma atividade (p.e., preparação dos materiais para um curso por ser um dos vários WP em que se divide a atividade “Curso”, além dos WP logística (inc. inscrições), WP implementação e WP avaliação;
 - ♦ Acima do WP, conforme o caso anterior, encontraremos atividades (p.e., o “Curso” do exemplo acima) ou etapas (p.e., Etapa / Fase de Diagnóstico no qual encaixam o WP / atividade “encontro com *stakeholders*”, bem como o de “questionário aos parceiros”);
 - ♦ Acima das atividades haverá então etapas;
 - ♦ As etapas, por sua vez, articulam-se entre si de forma sequencial e/ou paralela para constituir o Projeto e garantir a sua realização.
- 6.- **Clareza:** Examinar a correlação entre os WP e os blocos de tarefas: se estão distribuídas da forma correta. Se não, devem introduzir-se as mudanças necessárias através da redistribuição dos WP. Ver se a estrutura está clara. Se necessário, ver como é possível melhorá-la. Nesta etapa, deverá existir como resultado uma estrutura clara do projeto.
- 7.- **Código de EAP:** Para terminar, atribuir um número a cada um dos elementos da Estrutura Analítica do Projeto (EAP) (ver exemplo abaixo).
- 8.- **Apresentar** os resultados.

Desenvolvimento da Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

Resultados desejados: Uma viagem a Londres com programa cultural; a visita de estudo a ser preparada através de temas abordados durante as aulas de inglês; duração: 6 dias; atividade barata e eficaz em termos de custos.

PASSO 1: TEMPESTADE DE IDEIAS

A pergunta-chave a ter para a tempestade de ideias é: O que tem de ser feito e que atividades têm de ser realizadas de forma a alcançar os objetivos do projeto?



Como primeiro resultado, a tempestade de ideias levou à identificação de 13 atividades.

SUGESTÃO: criar uma Estrutura Analítica do Projeto centrada nas etapas do projeto.

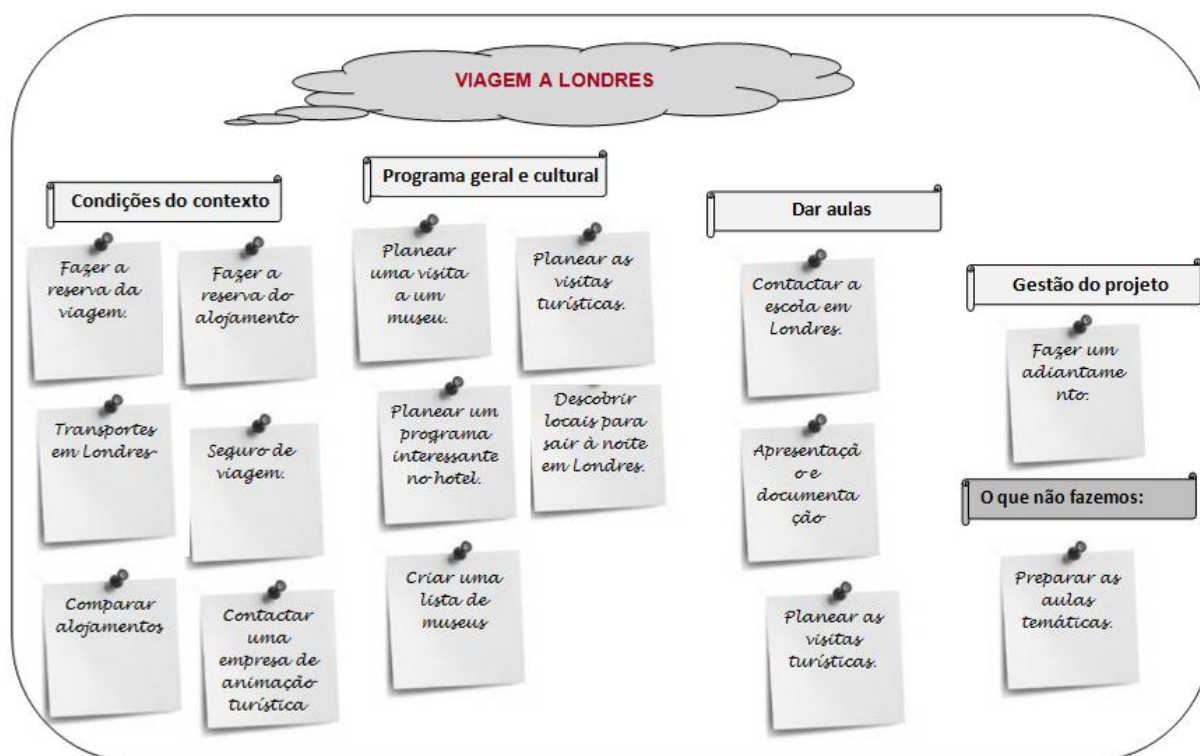
Pode-se fazer a tempestade de ideias tendo como estrutura a referência a cada etapa do projeto (ver Etapas do Projeto na [secção 4.3](#)). Nesse caso, as etapas aparecem na horizontal, como pergunta de orientação (a primeira linha da tabela abaixo), e por baixo de cada uma, as ideias relacionadas recolhidas.

Quando se faz uma EAP orientada pelas etapas, faz-se uma tempestade de ideias para cada etapa, na qual se procura listar as respetivas atividades: o que tem de ser feito na etapa X, quais são as atividades necessárias durante a etapa X para alcançar os objetivos do projeto?

A vantagem desta abordagem é que as atividades acabam por estar mais organizadas, porque as etapas correspondem a uma lógica de conteúdo e tempo. A orientação da EAP considerando etapas como o nível mais alto da EAP faz com que seja mais fácil estabelecer a calendarização do projeto. Por isso, sugerimos esta especificação a partir das etapas, que são um nível superior (ver a descrição do Passo 5: Clareza). Depois de acabar, pode-se avançar para o Passo 2.

PASSO 2: BLOCO DE TAREFAS – ORGANIZAR AS ATIVIDADES EM BLOCOS DE TAREFAS E ENCONTRAR TÍTULOS ADEQUADOS

A equipa classifica e organiza as atividades em grupos maiores (blocos de tarefas) e pode depois acrescentar mais atividades que se lembre mais tarde. A gestão do projeto é sempre considerada um grupo de tarefas separado (é este o procedimento mais normal). No exemplo deste guia, agora, há 15 atividades em vez das iniciais 13. As atividades que não são da responsabilidade da equipa ficaram excluídas (neste caso, celebração de contratos, que é uma tarefa compete ao/à formador/a).



PASSO 3: COMPLETUDE – ACRESCENTAR MAIS ATIVIDADES

Um dos elementos da equipa pode reparar que a atividade **'Fazer a reserva da viagem'** não está completa e que outras atividades devem ser associadas a esta, como por exemplo **'Recolher propos-**

tas' e **'Comparar propostas'** de operadores de viagens. Sendo aceites pela equipa, estas atividades juntam-se às outras. Outro elemento pode observar que a atividade **'Fazer a reserva do alojamento'** também está incompleta. Os preços, localizações e serviços dos diferentes alojamentos devem ser comparados – para fazer isso, é necessário criar uma lista de alojamento disponível. O grupo deve fazer isto até complementar e completar o esquema com todas as atividades. À medida que o número de atividades aumenta, a EAP torna-se cada vez mais completa, complexa e difícil de perceber.

PASSO 4: WORK PACKAGES (WP) – AGRUPAR ATIVIDADES EM WP E DAR-LHES UM TÍTULO

Agora, a equipa pode começar a agrupar as atividades de cada bloco de tarefas que estejam relacionadas entre si e encontrar os títulos adequados para os WP. Por exemplo, o **WP Viagem** (n.º 2.11 da EAP, ver [passo 6](#)), que consiste nas atividades **Recolher propostas**, **Comparar propostas** e **Fazer a reserva da viagem**, etc.

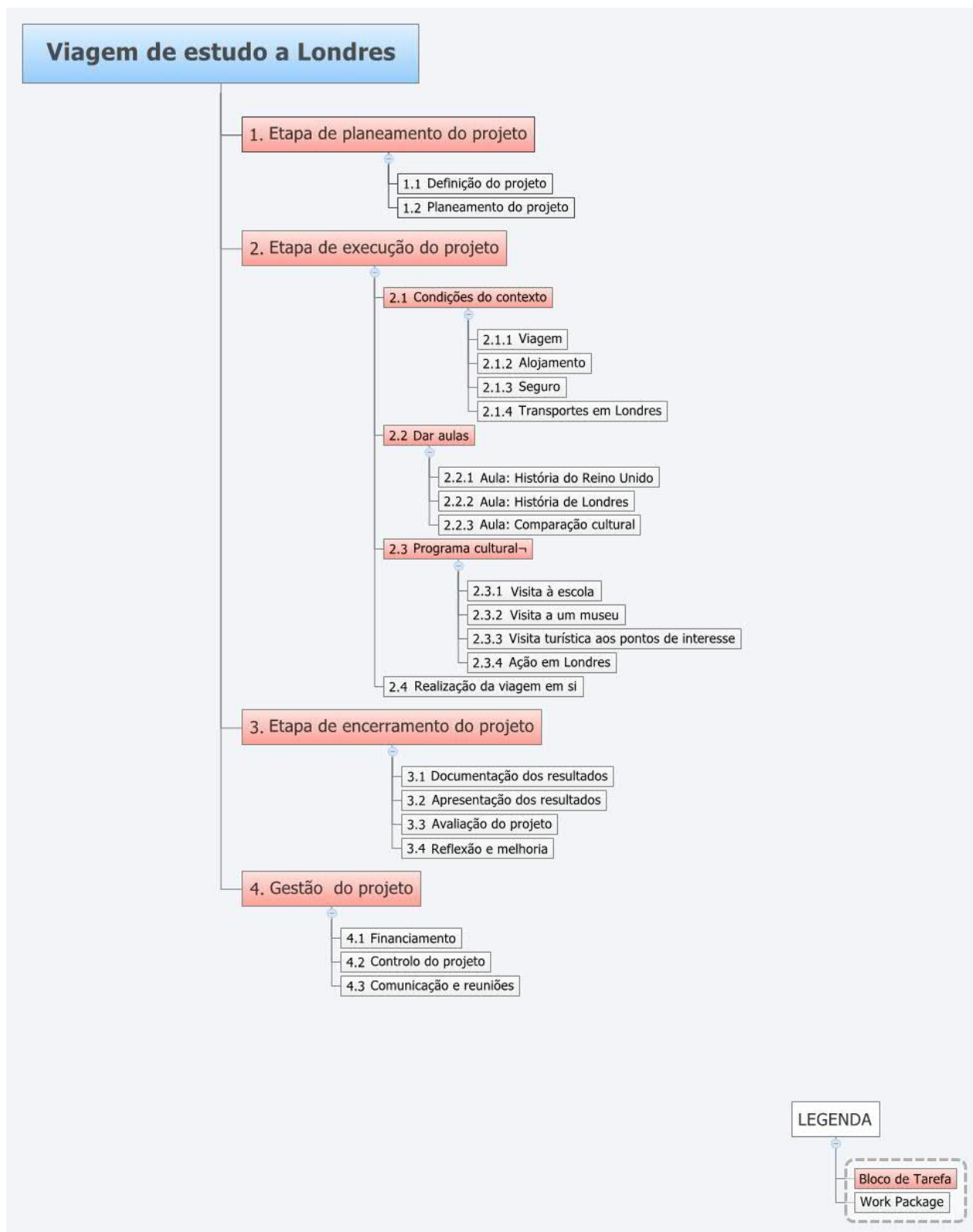
Como a EAP mostra apenas os WP, as atividades não aparecem aqui discriminadas. De qualquer modo, a equipa tem de guardar a lista de atividades, já que será precisa mais tarde, durante a etapa da calendarização do projeto.

PASSO 5: CLAREZA – VERIFICAR CORRELAÇÃO E ESTRUTURA

Por exemplo, um dos elementos da equipa propõe que se agrupem todos os blocos de tarefas identificadas num grupo maior a que se chamaria “Etapa da execução do projeto”, propondo também que se acrescente à EAP outras etapas, além das definidas no plano (ver **SUGESTÃO** acima) e que se acrescentem mais WP à EAP. A proposta é então acrescentar à EAP a etapa n.º 4.0, Gestão de Projetos, e o WP n.º 3.4, Reflexão e Melhoria. Finalmente, outro elemento responderá certamente: «Agora temos de voltar atrás verificar a completude outra vez!»

PASSO 6: CÓDIGO DE EAP – O PROCESSO DE CODIFICAÇÃO

Quando a estrutura estiver acabada e todos os *Work Packages* estiverem incluídos na EAP, os elementos devem ser numerados / codificados. A **Estrutura Analítica do Projeto** completa está agora assim:





4.2. WORK PACKAGES

Situação

Já se estabeleceu a Estrutura Analítica do Projeto e as tarefas e atividades do projeto. Agora, é preciso determinar a pessoa responsável por cada *Work Package* (WP) e quais as tarefas incluídas em cada um.

Resultados finais

- Responsabilidades definidas para cada WP.
- Os/As responsáveis por cada WP estão cientes das tarefas que têm de realizar e qual será o seu contributo para o projeto.

Procedimentos a seguir

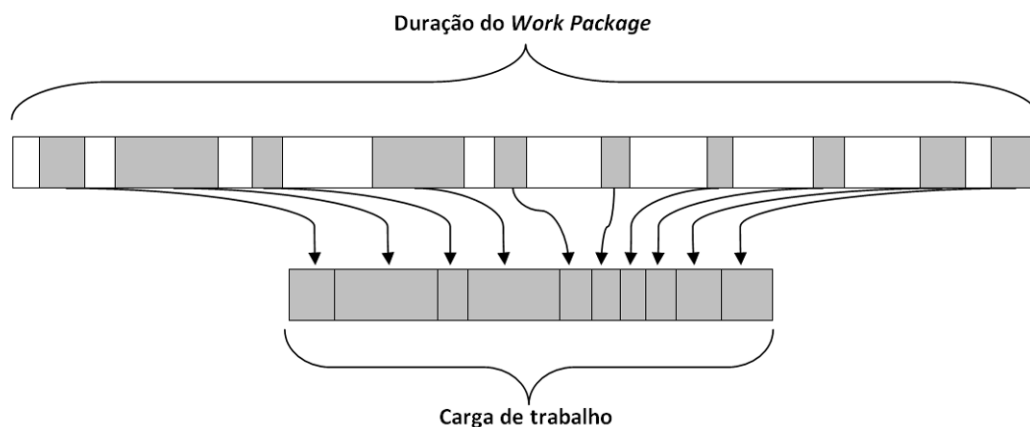
- 1.- **Responsabilidade:** chegar a um acordo sobre quem será responsável por cada WP (ou etapa / bloco de tarefas, se for o caso). Assumir responsabilidade por um WP não significa que aquela pessoa tenha de realizar todo o trabalho necessário sozinha, apenas que terá de assegurar que é feito, mesmo que isso implique mobilizar outras pessoas para a ajudar.
- 2.- Fazer a descrição de cada *Work Package*³, que deve incluir informação sobre:
 - ♦ Participação: quem irá colaborar e trabalhar no WP.
 - ♦ Resultados desejados: o que tem de ser feito e até quando tem de estar acabado.
 - ♦ Atividades/trabalho em equipa: quais as tarefas que serão feitas e quem irá trabalhar com quem.
 - ♦ Calendarização: duração aproximada do WP. É mais fácil fazer uma estimativa sobre a duração e intensidade da carga de trabalho se os objetivos desejados e atividades foram definidos previamente.
 - ♦ Quantidade de trabalho: estimativa do número aproximado de horas de trabalho que serão necessárias para cumprir as tarefas.
 - ♦ Riscos: o que o/a responsável do WP tem de ter em conta?
 - ♦ Acordo: gestor/a de projeto (neste caso, um/a formando/a) e os/as responsáveis pelo WP devem assinar a descrição do WP.
- 3.- Fazer uma estimativa da **duração** de cada WP.
- 4.- Apresentar os resultados.

³ Para efeitos da aprendizagem da prática, basta por agora fazer a descrição de dois WP. No entanto, mais tarde, durante a execução do projeto real, é necessário fazer descrições de todos os WP.

Descrição dos *Work Packages* (WP)

Título do projeto: Viagem de estudo a Londres	Código de EAP: 232	Nome do WP: Visita a um museu
Duração: 5 semanas	Carga de trabalho: 10h	Responsável pelo WP: Cristina Marques
Outros membros da equipa: Vânia Nogueira		Orçamento: 30 euros por participante
Resultados desejados:		
O que deve ser feito? Uma visita de um dia a um museu em Londres planeada, acordado com a turma e entregue por escrito.		Data: 23/05.
Atividades/colaboração: <i>O que tem de ser feito? Com quem se vai colaborar?</i> Recolher-se informações: estudar o guia do museu, pesquisar em fontes da internet para obter informações atualizadas, fazer uma lista de exposições (incluir horários, preços e temas), fazer uma lista de todos os museus que possam ser de interesse para a turma. Criar um plano de visita (definir lugares a visitar e duração das visitas). Discutir a visita com a turma. Colaborar com a equipa responsável pelo programa cultural.		
Condições do contexto: <i>O que tem de ser levado em conta?</i> As datas das visitas ao museu devem ser coordenadas com o programa geral da viagem Não se pode ultrapassar o orçamento A turma tem de estar de acordo		
Gestor/a do projeto, lugar e data: Lisboa, 10/02 _____ Carolina Pereira		Responsável pelo WP, lugar e data: Lisboa, 10/02 _____ Cristina Marques

Nota: Diferença entre a duração e carga de trabalho:





4.3. CALENDÁRIO GLOBAL DO PROJETO

Situação

A Estrutura Analítica do Projeto proporciona uma visão global de todos os *Work Packages* e mostra o que precisa de ser feito no projeto. As questões ainda por resolver nesta fase são: Por que ordem se têm de realizar as tarefas definidas na EAP? Quando se tem de começar a trabalhar em cada WP e quanto tempo está disponível? Há tempo suficiente até ao prazo final?

Para elaborar o Calendário Global do Projeto, vai ser preciso utilizar o plano das etapas e a EAP.

Resultados finais

- Um gráfico de barras (também denominado um diagrama de Gantt) que mostra o calendário do projeto de forma gráfica e sequencial e coloca por ordem cronológica os WP.

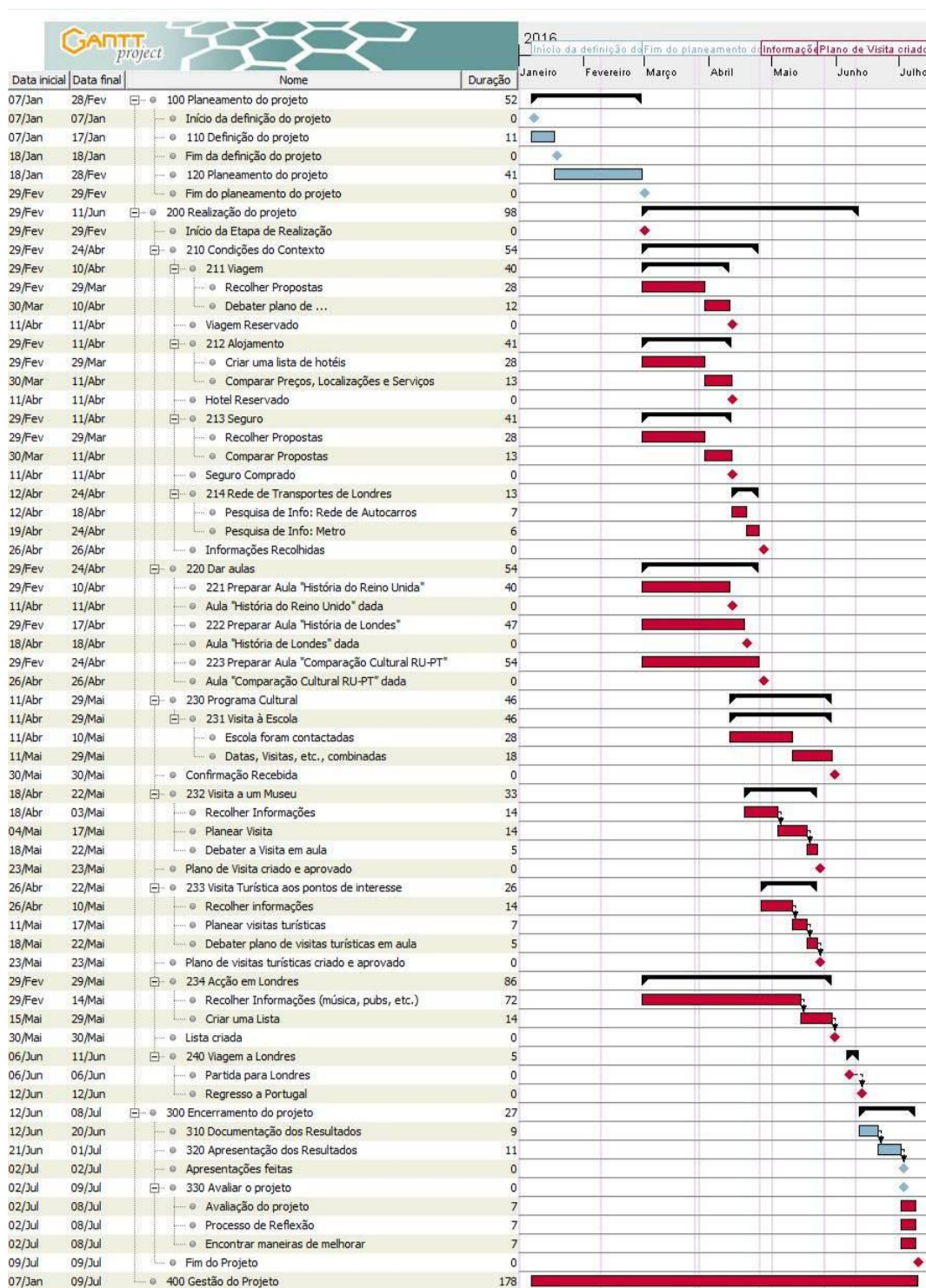
Procedimentos a seguir

- 1.- Para ter uma orientação geral, utilizar as **etapas** do plano ou da EAP, fazendo a sua representação através do gráfico de barras.
- 2.- Analisar cada fase e pensar na **ordem** em que os WP têm de ser implementados no Calendário Global do Projeto. Quais os WP que têm de ser realizados primeiro?
- 3.- Organizar os WP por ordem cronológica no **eixo vertical**. Atenção: se se utilizar **post-its** é mais fácil mudar a ordem sempre que for necessário.
- 4.- A **duração** dos WP deve ser representada através das barras horizontais que têm comprimentos diferentes. A duração de cada WP já foi estimada aquando da sua descrição.
- 5.- Os WP podem abarcar tanto tarefas independentes como tarefas relacionadas entre si e com uma **sucessão lógica para a sua execução**. É importante identificar quais os WP interligados e a forma como se sucedem. Começa-se pelo WP que acontece em primeiro lugar. Deve-se prestar atenção ao facto de que um único WP pode ter mais do que um sucessor direto.
- 6.- Colocar cada WP «sucessor» após a **data da conclusão do seu «predecessor»**. Os WP sem predecessor devem ser postos no início do projeto. Se um WP tem mais do que um predecessor, deve estar ligado com o último da sequência.
- 7.- Agora, pode planear-se com mais pormenor as **atividades** relacionadas com os WP (p.e., a atividade *Obter ofertas* do WP n.º 2.1.1 com o nome *Viagem*). As atividades devem ser incluídas só se ajudarem a ter uma visão global mais clara do calendário global do projeto.
- 8.- Verificar se é possível cumprir o **prazo final**. Se não, é preciso encurtar alguns WP ou, então, mudar a data de encerramento do projeto. No limite, a equipa pode ser obrigada a rever os objetivos do projeto).

EXEMPLO

Código de EAP	WP	Responsável	Duração	Semana do calendário				
				1	2	3	4	...
...	...	...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...	...	...

CALENÁRIO GLOBAL DO PROJETO





4.4. PLANO DOS MARCOS DE PROGRESSO DO PROJETO

Situação

No Calendário Global do Projeto, definiram-se os prazos para realizar as tarefas. Naturalmente, os *Work Packages* levam a resultados. Quais destes são significativos e dão orientação para realizar o projeto?

Resultados finais

- Um plano de marcos de progresso, sob a forma de lista.
- Os marcos de progresso estão identificados e foram submetidos à aprovação do/a cliente (neste caso, o/a formador/a) para que se possa chegar a um acordo.

Procedimentos a seguir

- 1.- Com base no Calendário Global do Projeto e na Matriz dos Objetivos, identificar os resultados significativos que serão adotados como marcos de progresso do projeto.
- 2.- Criar uma lista de marcos. Os marcos de progresso devem ser formulados como resultado positivo de um objetivo.
- 3.- Identificar os marcos que se quer apresentar ao/a cliente depois de os alcançar. Este procedimento pressupõe que se falou sobre os resultados desejados com o/a cliente (formador/a) e que só depois de os comunicar é que se podem dar os objetivos intermédios como alcançados.

EXEMPLO: VIAGEM DE ESTUDO

N.º.	Marcos de progresso	Prazo	Resultado discutido com o/a cliente	Resultado apresentado ao/a cliente?
M 1	Etapa de planeamento iniciada	07/01	Sim	Sim
M 2	Plano global realizado	18/01	Sim	Sim
M 3	Etapa de planeamento terminada	29/02	Sim	Não
M 4	Viagem reservada	11/04	Sim	Não
M 5	Hotel reservado	11/04	Sim	Não
M 6	Seguro adquirido	11/04	Sim	Não
M 7	Transportes de Londres: informações disponíveis	25/04	Sim	Não
M 8	Aula «História do Reino Unido» dada	11/04	Sim	Não
...	...	...	...	...



4.5. ORGANIZAÇÃO DO PROJETO

Situação

Já foi escolhido o/a gestor/a do projeto, os/as responsáveis pelos WP e os elementos da equipa que irão colaborar para realizar as atividades associadas com cada WP. As responsabilidades são já conhecidas e foram aceites por todas/os. Falta clarificar os pormenores de trabalho de cada um/a dos/as membros da equipa.

Resultados finais

- As responsabilidades encontram-se discutidas e acordadas por escrito.

Procedimentos a seguir

- 1.- Criar uma lista para cada membro da equipa tendo por base a lista de WP e incluir aí as suas **responsabilidades**, bem como as **respetivas tarefas** que lhe cabem.
- 2.- O próximo passo é identificar a **carga de trabalho (horas de trabalho)** que será necessária para realizar cada tarefa ou WP da lista.
- 3.- **Apresentar** os resultados.

EXEMPLO: VIAGEM DE ESTUDO

Nome: Cristina Marques			
Work Package	Tipo de responsabilidade	Tarefas atribuídas	Carga de trabalho
Viagem	Colaboração	Comparar propostas	2h
Alojamento	Colaboração	Criar uma lista de hotéis	4h
Visita a um museu	Coordenação	Discutir os resultados em aula	1,5h
...	...	...	...
TOTAL			



4.6. ANÁLISE DE RISCO

Situação

Durante a etapa do planeamento, construiu-se um modelo que incorporou o progresso global do projeto, bem como o caminho a seguir nas etapas seguintes do projeto. Normalmente, o/a gestor/a do projeto, os membros da equipa ou os/as responsáveis pelos *Work Packages* confrontam-se também com riscos, que podem ter um impacto negativo no progresso do projeto.

Resultados finais

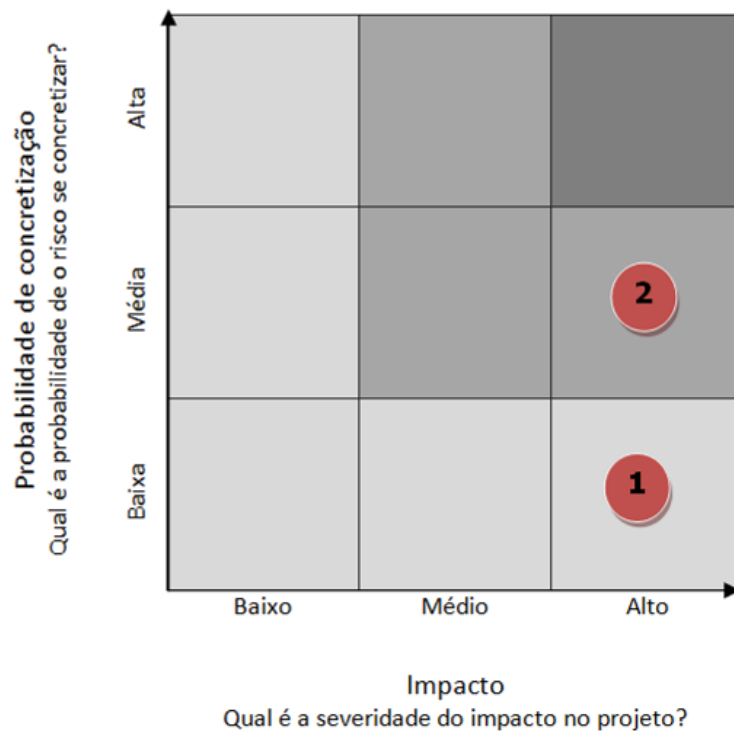
- Lista dos riscos do projeto e medidas para os reduzir / evitar.

Procedimentos a seguir

- 1.- **Descrição geral:** Considerar os riscos que podem surgir em relação ao planeamento do projeto. Deve-se pensar nos riscos potenciais, tendo em conta as quatro grandes áreas em que costumam surgir: tecnologia, organização, pessoas e contexto.
- 2.- **Portefólio de riscos:** Determinar os riscos que podem ter impacto negativo no progresso do projeto e avaliá-los em relação à sua probabilidade de ocorrência (baixa, média ou alta). Representar os resultados de forma gráfica (portefólio – ver modelo em baixo).
- 3.- **Medidas de prevenção de riscos:** Identificar medidas preventivas ou corretivas que reduzam a probabilidade de se concretizarem e/ou diminuam o seu impacto no projeto.
- 4.- Preparar uma pequena **apresentação**.

PASSO 1 - VISÃO GLOBAL: QUAIS SÃO OS RISCOS POSSÍVEIS DESTE PROJETO?

Área	Riscos possíveis
Análise do contexto e <i>stakeholders</i>	
Matriz dos objetivos	
Plano das etapas	
Caderno de Encargos	
Estrutura Analítica do Projeto (EAP)	
Descrição de Work Packages (WP)	
Calendário Global do Projeto	
Organização do projeto	

PASSO 2 - PORTEFÓLIO DE RISCOS: PROBABILIDADE DE CONCRETIZAÇÃO E IMPACTO**Legenda**

- 1 Formador/a da turma
- 2 Custos

Nota

Durante a análise de contexto e *stakeholders* do projeto, é muito provável que se tenham já considerado alguns dos riscos e situações associados a estes que possam surgir. Nessa fase, também terão sido identificadas e incluídas na EAP medidas corretivas e/ou de prevenção. Agora, far-se-á uma nova análise e avaliação dos riscos. Por isso, ao fazê-lo, deve ter-se em conta os resultados já obtidos na análise do contexto e *stakeholders*. Se as medidas que já estão planeadas forem suficientes, a probabilidade da ocorrência e/ou grau de impacto dos riscos incluídos no portefólio deve ser baixo. Se não, este passo representa uma outra oportunidade para planear medidas preventivas e/ou corretivas.

PASSO 3 - MEDIDAS DE PREVENÇÃO E/OU CORRETIVAS DE RISCOS

N.º	Risco	Probabilidade	Impacto	Medida	
				Preventiva	Corretiva
1	O/a formador/a não pode acompanhar a viagem porque está doente.	Baixa	Alto: A viagem não se pode realizar sem um/a formador/a.	Nomear outro/a formador/a antes de 25/04.	O/A formador/a de substituição acompanha a turma durante a viagem.
2	Londres é uma cidade cara e os custos são muito altos.	Média	Alto: Se menos de 20 formandos/as participam na viagem, a viagem é posta em causa.	No programa, diferenciar o “obrigatório” do “optativo”. Calcular com 2 alternativas.	Cancelar atividades optativas.
...	...	...	...	...	...

As medidas preventivas utilizam-se de antemão, de forma a reduzir a probabilidade de o risco se concretizar e reduzir o seu impacto caso se concretize. **As medidas corretivas** utilizam-se em situações de emergência (são uma espécie de «plano B»).

Probabilidade de concretização: incerteza ou risco?

Nem todas as incertezas podem ser consideradas riscos. Na análise de risco, devem ser considerados apenas os riscos.

Uma incerteza torna-se num risco se for possível estimar e quantificar a probabilidade da sua ocorrência e/ou se tiver um impacto relevante. Por exemplo, andar de bicicleta durante 30 minutos de cabelo molhado pode ser considerado um **risco** se estiver muito frio. Por outro lado, se fizer o mesmo na praia durante o verão, o cabelo molhado representaria apenas uma **incerteza**. Se um fator constitui uma incerteza ou um risco é, portanto, uma questão de avaliação e das suposições que são possíveis de fazer. O conteúdo do projeto pode fazer diferença na sua avaliação. Uma probabilidade ou impacto do risco de 5% pode ser considerada alta ou baixa, conforme o projeto.

Para chegar a conclusões, pode-se utilizar outra vez o método da tempestade de ideias: recolhem-se informações e depois os resultados são avaliados. As perguntas para a tempestade de ideias podem ser: Qual a probabilidade estimada de concretização deste acontecimento? Ele representa um risco? Qual o seu grau de impacto? O evento pode ser considerado uma incerteza?

Atitude perante o risco e consequências

A predisposição para correr riscos varia consoante as pessoas e as situações. Há quem prefira ponderar muito, enquanto outros/as preferem ir diretamente para a ação. Estas atitudes opostas, quando presentes numa equipa, tendem a complementar-se. No entanto, quando apenas uma tendência está representada na equipa (p.e., os elementos estão «sempre de pé atrás» ou são «sempre audazes»), o seu efeito pode dominar nas análises e decisões. As consequências negativas podem ser: atrasos, não cumprimento do orçamento, falhas, erros ou outros, como perda de confiança ou má reputação.

Riscos e oportunidades

Riscos e oportunidades são duas faces da mesma moeda. Muitas vezes, apenas o lado negativo - o risco - é considerado. No entanto, eventos inesperados podem representar também oportunidades, podendo ser (e devendo ser) analisadas da mesma forma: qual a probabilidade daquele acontecimento representar uma oportunidade? Quais são os seus impactos?

Apenas quando os riscos e oportunidades são vistos da mesma forma é que se pode verificar o valor

de um projeto.

4.7. DISSEMINAÇÃO DO PROJETO

Situação

Nesta fase, o projeto está prestes a ser executado. Como último passo, para se ter um suporte completo à realização do projeto, devem ser desenvolvidos instrumentos e medidas para o disseminar e aos seus objetivos e para ajudar a sua ganhar aceitação entre todos/as os/as que serão afetados/as por ele. Para desenvolver esses instrumentos e medidas, a disseminação recorre aos resultados obtidos na Análise do Contexto e *Stakeholders*.

Resultados finais

Desenvolvem-se instrumentos que:

- Dão visibilidade e tornam o projeto conhecido;
- Ajudam a explicar o seu âmbito e os seus objetivos;
- Fazem com que haja um ambiente de trabalho positivo e uma aceitação generalizada do projeto;
- Ajudam a mobilizar pessoas que apoiem o projeto;
- Eliminam ou reduzem a resistência contra o projeto.

Procedimentos a seguir

- 1.- **Identidade do projeto:** Em primeiro lugar, é preciso responder a algumas perguntas que definem o perfil da equipa/projeto. Quem é a equipa/projeto? Como é que não é nem quer ser? Como é que não quer ser considerado? Quem é, o que quer ser e como quer ser reconhecido? O que é que representa?
- 2.- **Nome do projeto:** Deve-se escolher um nome que identifica a equipa e o projeto. Este nome será utilizado para a apresentação a terceiros/as. O nome tem de transmitir claramente do que trata o projeto e quais os seus objetivos e tem de despertar interesse. O nome do projeto deve ser curto, expressivo e estar relacionado com o seu conteúdo.
- 3.- **Nome curto:** Pensar num nome curto e com impacto (p.e., um acrónimo) para o projeto para que os/as outros/as o associem imediatamente à equipa e ao projeto. Deve ser fácil de lembrar e deve permitir a sua utilização como nome de *site*, se necessário.
- 4.- **Logótipo do projeto:** Criar um logótipo para o projeto (texto, imagem ou uma mistura dos dois). Permitir que os/as outros/as reconheçam o projeto à primeira vista. O logótipo tem de transmitir uma mensagem positiva e relacionada com o projeto e deve projetar uma imagem profissional. Deve ser facilmente identificável no meio do texto. É preciso verificar se as suas dimensões podem ser aumentadas (se necessário) ou se, tendo cores, também pode ser utilizado a preto e branco.
- 5.- **Comunicação do projeto:** Estabelecer como irão ser utilizados o nome completo, nome curto e logótipo do projeto. Para isso, pode-se criar uma tabela que define os seguintes parâme-

tros de comunicação: (1) com quem, (2) porquê, (3) o quê, (4) de quem, (5) com o quê e (6) quando comunico. Por exemplo, a lista de *stakeholders* dá algumas dicas sobre com quem se terá de comunicar. Se necessário, pode-se agora aumentar esse círculo, caso haja outras pessoas interessadas, afetadas ou envolvidas.

Perguntas essenciais na comunicação do projeto: como e com quê? Entre outras coisas pode-se recorrer a sessões informativas; *workshops* com elementos da equipa e *stakeholders*; *site*; brochuras e folhetos; cartazes; comunicados de imprensa; *mailings*; sondagens; entrevistas; atividades depois de atingir marcos de progresso importantes; reuniões presenciais; linhas de apoio telefónico; conferências/palestras; *Facebook* e *Twitter*; transmissões de voz e/ou vídeo.

Nota: No contexto da escola ou da organização de trabalho, podem já estar definidas regras de comunicação ao nível de imagem ou modelos. É importante verificar estas questões e respeitar as regras em vigor.

5. EXECUÇÃO DO PROJETO: IMPLEMENTAÇÃO E MONITORIZAÇÃO

5.1. TRABALHAR EM EQUIPA E MONITORIZAR O PROGRESSO

Situação

Os projetos raramente se realizam da forma como foram planeados. Durante o processo de planeamento, procura-se sempre incluir todos os riscos e desvios possíveis de prever. Mesmo assim, existe sempre a possibilidade de haver ocorrências ou eventos não previstos e que têm uma influência negativa ou positiva no projeto.

Isto pode levar à seguinte questão: se é assim, porque é que se passa tanto tempo a planear? A resposta é: se não houver nenhum plano que estabeleça claramente os resultados desejados, os elementos da equipa não saberão o que têm de fazer, nem quando. Igualmente, sem plano, se houver desvios durante o projeto, os elementos da equipa não serão capazes de os reconhecer e/ou de os discutir com a equipa. Por um lado, o plano serve de linha orientadora para a gestão do projeto, permitindo respostas rápidas a eventuais mudanças. Por outro, apenas a partir do planeamento coletivo os membros da equipa podem realizar as tarefas de forma autónoma (divisão de tarefas) e coordenar as ações dentro da equipa (colaboração). Mesmo que os elementos da equipa trabalhem sozinhos, devem manter sempre os outros elementos informados sobre as atividades, os progressos e até as dificuldades que encontram.

Deve-se estar sempre atento/a ao plano e adaptá-lo àquilo que se espera do futuro. Talvez alguns dos *Work Packages* verifiquem atrasos. Talvez o planeamento não tenha sido tão completo quanto desejável. Porém, é preciso não esquecer: a competência em GP requer a capacidade de planear e de dar respostas eficazes às situações que possam surgir. Para conseguir isso, às vezes é necessário improvisar. Nem mesmo os/as peritos/as não conseguem incluir todas as possibilidades de eventos imprevistos e incertos nos seus planos. Apesar disto, as capacidades criativas de planeamento e imprevisto aumentam a probabilidade de sucesso de um projeto. Quem age exclusivamente de acor-

do com um plano corre o risco de ignorar a realidade; quem opta por estar sempre a improvisar tudo acaba por deixar que o sucesso seja fruto do acaso.

Resultados finais

- A equipa tem uma visão global das atividades em curso e do progresso do projeto.

Procedimentos a seguir

- 1.- Para garantir a salvaguarda dos resultados, por exemplo, depois de uma reunião (ver o item moderação a seguir), sugere-se a criação de um plano de ação (também denominado «lista de tarefas»), que dá resposta a várias perguntas (ver modelo).
- 2.- Enquanto o **diário do projeto** dá informação sobre quem fez o quê; o **plano de ação** inclui informações sobre quem está a trabalhar em qual tarefa e sobre o estado atual do trabalho. Pode-se acrescentar mais colunas ao plano de ação, tais como, *Desvios em relação ao plano* e *Medidas corretivas*.

PLANO DE AÇÃO

Quem?	Faz o quê?	Com quem?	Até quando?	Qual o grau de progresso?	Quem será informado no fim?
Vânia	Informa sobre as possibilidades de viagem	Alexandra	28/04	75% feito	Cristina
...	...	...	...	...	...

MODERAR O TRABALHO EM EQUIPA E MONITORIZAR O PROGRESSO

O trabalho em equipa e o debate tornam-se mais fáceis quando um dos elementos da equipa assume o papel de **moderador/a**. Esta função deve ser assumida de forma rotativa para que todos os elementos tenham a oportunidade de aprender a fazer moderação em equipa, bem como o espaço para participar sem constrangimentos ou preocupações com o papel de moderação. Para o sucesso da tarefa, deve-se ter em conta as seguintes regras:

De que se trata?		O que deve ser feito?	O que não deve ser feito?
Atitude do/a moderador/a	Neutralidade	Todas as opiniões valem. Ser sempre imparcial.	Impedir as pessoas de partilhar as suas opiniões.
	Participação	Incluir todos os elementos da equipa na conversa, p.e., garantindo o contacto visual entre todo o grupo.	Dirigir-se a apenas um elemento da equipa.
	Tom e ambiente.	Ter cuidado para garantir um bom ambiente. Não tolerar afirmações ofensivas.	Utilizar frases que desencorajam as pessoas a partilharem as suas ideias.

De que se trata?		O que deve ser feito?	O que não deve ser feito?
Orientação para os resultados e sua salvaguardar	<i>Manter o foco no objetivo</i>	Esclarecer os objetivos a atingir e manter-se focado nestes.	Seguir interesses próprios.
	<i>Dar uma visão global.</i>	Apresentar a agenda. Fazer um resumo do processo até esse ponto, p.e.: «até agora, trabalhou-se nos seguintes temas...». Fazer um resumo de todas as propostas, p.e.: «já temos as seguintes propostas (1)... (2)...». Dar uma noção das perspectivas do futuro, p.e.: «o que ainda temos de esclarecer é....»	Perder-se nos pormenores.
	<i>Salvaguardar os resultados.</i>	Registar imediatamente todos os contributos por escrito, assegurando as opiniões expressas estão corretamente representadas (se necessário, perguntar: «Como propõem que escreva?»)	Deixar que a conversa ande às voltas em torno do mesmo tema sem chegar a conclusões.
	<i>Prestar atenção à estrutura.</i>	Um contributo deve ser dado no seguimento de um outro, dentro do tema de discussão e até ao seu fim.	Saltar entre temas.
	<i>Considerar o tempo.</i>	Prestar atenção ao tempo.	Deixar fluir. Saltitar entre assuntos. Exceder os tempos previstos.
Moderação de um debate em grupo com apoio de perguntas	<i>Perguntas de estímulo</i>	Formular perguntas abertas para tentar dar início a um debate de grupo, p.e.: «têm mais ideias ou propostas?»	Fazer perguntas sugestivas.
	<i>Fazer perguntas de clarificação</i>	Formular perguntas abertas para alcançar a total compreensão dos temas, p.e.: «O que é que isso significa?»	Fazer interpretações unilaterais.
	<i>Perguntas que favoreçam a avaliação das questões discutidas</i>	Formular perguntas abertas para tentar dar início ao processo de avaliação, p.e.: «O que é que o grupo pensa desta proposta?»	Fazer avaliações unilaterais.
	<i>Perguntas para tomar decisões</i>	Formular perguntas fechadas para dar início ao processo de tomada de decisões, p.e.: «Agora que temos as seguintes possibilidades, por favor escolham uma.»	Tomar decisões unilaterais.

5.2. REGISTO DO PROGRESSO

Situação

Neste momento, já estará tudo preparado e o trabalho do projeto estará a progredir bem. Não se deve ficar à espera que o/a cliente (o/a formador/a) entre em contacto. Pelo contrário, deve-se ter a iniciativa de o/a informar cada vez que se chega a um dos marcos acordados, bem como é necessário, antes disso, haver um acordo com este/a sobre as datas para entregar relatórios de progresso.

Os elementos de uma boa equipa devem também prestar informações aos/às *stakeholders* sobre o estado do projeto. Esta pode ser uma tarefa para o/a gestor/a: as informações devem ser dadas atempadamente, de forma regular e precisa. É preciso, por isso, tomar a iniciativa e organizar reuniões. Um erro frequente é que os relatórios ou informações são entregues depois do prazo, de forma irregular e sem dados precisos.

Resultados finais

- O cliente e os/as *stakeholders* estão envolvidos e a par do seu progresso.

Procedimentos a seguir

- 1.- **Reuniões:** Combinar reuniões regulares com o/a cliente para dar notícias sobre o estado e progresso do projeto (se possível, as datas serão combinadas logo no início).
- 2.- **Relatórios sobre o estado e progresso do projeto:** É preciso chegar a um acordo sobre o conteúdo dos relatórios, que devem incluir, no mínimo, as seguintes informações:
 - ♦ O que tinha de ser feito? Qual era o plano inicial?
 - ♦ Quais são as novidades desde o último relatório apresentado?
 - ♦ O que conseguimos fazer desde então e que tarefas não se realizaram?
 - ♦ Que progressos conseguimos atingir e quais ficaram por atingir?
 - ♦ Houve algum desvio do plano? Se sim, qual?
 - ♦ Se houve um desvio, o que temos de fazer agora?
 - ♦ O que temos de fazer a seguir? Que desafios está a equipa a enfrentar?
 - ♦ Quais os riscos e as dificuldades que podem vir a ser enfrentados pela equipa?
- 3.- **Portefólio de riscos:** A equipa deve identificar e avaliar, de forma continuada, os riscos que podem ter impacto negativo no progresso do projeto. Devem determinar-se as suas probabilidades de concretização (baixa, média ou alta) e o seu potencial impacto no projeto. A equipa deve informar o/a cliente, em tempo útil, sobre riscos eventuais (p.e., através dos relatórios de estado e progresso).

Uma atividade fundamental do/a gestor/a de projeto é assegurar as tarefas de resolução de problemas. Quando informar o/a cliente de um risco, a equipa deve também propor uma solução para o mesmo, via prevenção e/ou via correção. Sempre que possível, devem dar-se duas opções distintas.

Nota

Na [secção 2.6](#), apresentámos a **análise da situação atual**. Rever esta análise em conjunto com a equipa é uma ferramenta útil para acompanhar o trabalho e progresso do projeto. Serve também de preparação dos sucessivos relatórios a entregar ao/à cliente.

5.3. PRODUÇÃO E COMPILAÇÃO DE DOCUMENTAÇÃO

A documentação de um projeto, neste caso da «visita de estudo» pode ter a seguinte estrutura:

ÍNDICE

A.- Parte Introdutória

- ✦ Índice
- ✦ Breve apresentação do projeto
- ✦ Pedido de proposta do projeto
- ✦ Caderno de Gestão
- ✦ Caderno de Encargos
- ✦ Bibliografia
- ✦ Membros da equipa
- ✦ Funções da equipa
- ✦ Regras da equipa

B.- Documentação da fase de planeamento

- ✦ Análise do contexto e *stakeholders* (matriz e portefólio)
- ✦ Matriz dos objetivos
- ✦ Plano das etapas
- ✦ Estrutura analítica e *work packages*
- ✦ Calendário global
- ✦ Análise de riscos

C.- Documentação dos resultados do projeto

- ✦ Documentação do produto/serviço ou conceito desenvolvido.

D.- Reflexão sobre o projeto e equipa:

- ✦ Sobre o problema do projeto
- ✦ Sobre a gestão do projeto
- ✦ Diário de aprendizagem
- ✦ Diário de bordo

6. ENCERRAMENTO DO PROJETO: AVALIAÇÃO E BALANÇO

Nesta fase, a documentação do projeto já foi entregue e é momento de a equipa preparar a sua apresentação. Antes de o fazer, deve-se perguntar ao/à cliente (neste caso, o/a formador/a) quais serão os critérios de avaliação da apresentação. Deve-se também perguntar se há alguns pontos aos quais se deva prestar mais atenção ou se há outros aspetos que devam ser mencionados. Seguem-se alguns possíveis critérios de avaliação.

6.1. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Exemplo de critérios de avaliação de apresentações de projetos.

Escala aplicada:

0-20 valores.

6.2. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO ENSINO COM BASE EM GESTÃO DE PROJETOS

	Pontos	Ponderação
COMPETÊNCIAS TÉCNICAS		
Fundamentação: o projeto tem coerência, convicção e credibilidade?		Média das 4 pontuações X 25%
As fontes e factos estão referenciados com rigor?		
São usadas as competências e linguagem técnicas adequadas?		
Há uma integração e aplicação de competências adquiridas e desenvolvidas?		
EXPOSIÇÃO		
A estrutura da apresentação é partilhada no início?		Média das 4 pontuações X 25%
Os conteúdos e a linguagem técnica estão estruturados de forma clara?		
Existe um fio condutor ao longo da apresentação?		
A apresentação termina com síntese e conclusões?		
APRESENTAÇÃO		
Os formandos dirigem-se e interagem com o público?		Média das 4 pontuações X 25%
Os formandos falam de forma clara e compreensível?		
Os formandos gerem bem o tempo?		
A gestão da equipa é adequada nas tarefas e transições?		
SUPORTES		
Os suportes utilizados são adequados?		Média das 4 pontuações X 25%
O <i>design</i> da apresentação é atrativo e expressivo?		
Os suportes utilizados são originais?		
É distribuído um documento com estrutura e/ou ideias-chave da apresentação?		
NOTA		

O que pode ser avaliado?

Por um lado, é possível avaliar os resultados do projeto (p.e., os produtos e/ou os planos do projeto). Por outro, é possível avaliar o processo (trabalho em equipa).

Como pode ser realizada esta avaliação?

A avaliação pode ser realizada pelos/as próprios/as formandos/as (autoavaliação) ou pelo/a cliente ou formador/a (avaliação externa). No primeiro caso, os/as formandos/as avaliam os resultados do projeto e, se necessário, o processo pelo qual passaram para chegar aos mesmos. No segundo caso, o/a formador/a ou cliente avalia os resultados do projeto e, se necessário, do processo do projeto também. Uma mistura destes dois tipos de avaliação é também possível.

Outro tipo de avaliação pode ser feito com recurso a pessoas ou entidades terceiras (um cliente externo, por exemplo, um formador da empresa). Esta será uma forma de avaliação externa alargada. Além disso, é possível que os/as formandos/as se avaliem entre si; a isto chama-se uma autoavaliação alargada. As misturas destas abordagens são igualmente possíveis.

As abordagens combinadas e elencadas acima demonstram que há muitas formas de avaliação com

diferentes graus de complexidade - os resultados do projeto, por exemplo, são sempre mais fáceis de avaliar do que o processo. A dificuldade reside sempre nos pormenores: Qual é a maneira de avaliar os resultados do projeto? Como se avaliam os processos do projeto? Quem faz a avaliação de cada um destes pontos e com base em que critérios?

Proposta de avaliação

Desenvolvemos uma proposta de como realizar a avaliação do desempenho da formação baseada em gestão de projetos. Quando falamos de «formação baseada em GP», referimo-nos a um processo sistémico e reflexivo que não assenta «ações ao acaso». Falamos de processos de trabalho planeados e de «ações refletidas» que são levadas a cabo com o apoio dos instrumentos apresentados neste guia. O objetivo que procuramos alcançar é a promoção sistemática de uma aprendizagem e trabalho individuais e coletivos. A nossa proposta de avaliação de desempenho da «formação baseada em projetos» pode ser consultada no documento “O Ensino Baseado em Gestão de Projetos e o Trabalho em Sala de Aula: A Avaliação do Sucesso da Aprendizagem”, desenvolvido no âmbito do projeto “PIA1” e traduzido para português no âmbito do projeto “PIA2”, tal como o presente Guia.

7. ANEXOS

7.1. PERGUNTAS DE REVISÃO DE CONTEÚDOS

Quais os passos da ação que formam uma ação completa?

O Organigrama da Gestão de Projetos explica todo o processo da gestão de projetos?

Qual a função do Diário de Bordo?

Qual a função do Diário de Aprendizagem?

Quais são as palavras representadas pelas letras G, I, R e A?

Que funções são úteis para a organização do trabalho em equipa?

Porquê é que é importante que as regras sejam acordadas e registadas por escrito?

Em que consiste o Caderno de Gestão do Projeto e porque é que deve ser criado?

Descreva os passos e objetivos da análise do contexto e dos/as *stakeholders*.

Qual é a estrutura da matriz dos objetivos? Formule um objetivo de projeto com os respetivos indicadores.

Como devem ser formulados os objetivos (dica: seja SMART)?

Crie um plano de etapas. Quais são as vantagens de criar um plano das etapas?

Qual é a função da Estrutura Analítica do Projeto? Crie uma EAP.

Qual a diferença entre o Plano de Etapas e o Calendário Global do Projeto?

O que é um Marco de Progresso? Porque é que é importante estabelecer um plano de Marcos de Progresso?

Qual a diferença entre uma incerteza e um risco?

Descreva e explique o procedimento para fazer uma Análise de Risco.

O que deve e o que não deve ser feito durante a moderação de um grupo?

Quais são os elementos necessários para se fazer uma boa apresentação?

Como é que a documentação do projeto pode ser estruturada?

7.2. NOTAS DO/A FORMANDO/A

[illegible]

7.3. PROJETO-EXERCÍCIO ORIENTADO PARA A PRÁTICA: DIA ABERTO

Contexto

Este **projeto-exercício** dá a oportunidade de pôr em prática as diferentes etapas da Gestão de Projetos. No Organigrama da Gestão de Projetos ([secção 1.2](#)), demonstrámos que o ponto de partida é o **Pedido de Proposta do projeto**. A equipa do projeto já está constituída e recebe o pedido ou então é constituída uma vez recebida a proposta (ver [secção 2.4](#) - Atribuição de Funções e [secção 2.5](#) - Responsabilidades e Regras de Funcionamento).

Situação

Durante a reunião final do ano letivo, a pedido da **Diretora da escola, Prof.ª Alves**, decidiu-se que seria necessário promover um **evento público** de grande escala, de forma a resolver alguns **problemas atuais** da escola. O último evento deste género aconteceu há cinco anos e teve muito sucesso. Espera-se que o próximo corra tão bem como aquele. O evento deve ser organizado durante o próximo ano letivo (talvez durante o segundo semestre). O planeamento, a organização e a realização devem ser atribuídos a uma **equipa do projeto**. Durante a reunião final, no fim do ano letivo, os seguintes **problemas** foram identificados e devem ser abordados pelo projeto «**Dia Aberto – planear, organizar e realizar um evento de grande escala**»:

- O **programa educacional** da escola não é muito conhecido do público em geral. Em particular, parece que ninguém conhece a especificidade da abordagem educativa (entre outras, a gestão de projetos) e o compromisso educacional da escola (p.e., os vários cursos).
- Embora já tenha sido muito intensivo no passado, o **contacto** com os pais/mães, empresas e iniciativas locais da comunidade envolvente tem vindo a diminuir.
- Muitos/as formandos/as não têm noção clara das suas **perspetivas para o futuro** e sobre o que irão fazer depois de terminar a escola. Esta situação gera incerteza e insegurança.
- Esta incerteza pode ser a razão para o **absentismo** e a grande variação na **motivação** dos/as formandas/os.
- O último grande evento aconteceu há cinco anos, embora seja verdade que tenha havido outros mais pequenos organizados pelos/as formadores/as. Se este projeto for bem-sucedido, passará a ter lugar **todos os anos**.

Na reunião, a Prof.ª Alves propôs que o planeamento, a organização e a realização do evento pudessem ser atribuídos a uma equipa composta por **formandos/as**. Havia quem tivesse interesse na proposta, porque pensava que seria uma oportunidade para os/as formandos/as organizarem um evento **sozinhos/as** e assumirem plena responsabilidade por um projeto. Outros/as tinham mais dúvidas e desconfiavam. Achavam que implicava **muitos riscos**, porque a escola não podia **pôr em causa** a sua reputação junto do público, o que aconteceria caso o evento corresse mal.

Depois de ouvir a proposta da Prof.ª Alves, a Prof.ª Vasconcelos e o Prof. Carmo, que já conheciam a metodologia da gestão de projetos, voluntariaram-se para assumir o papel de clientes que iriam fazer a proposta do projeto em nome de Prof.ª Alves a equipa de formandos/as. Fariam a proposta, mas a responsabilidade pelo planeamento, organização e realização do projeto seria apenas da equipa. A Prof.ª Alves teria o papel de patrocinadora do projeto. Os clientes, neste caso a Prof.ª Vasconcelos e o Prof. Carmo, iriam dar *feedback* à Prof.ª Alves de forma regular ao longo do processo. A proposta foi a votos e foi aprovada pelos/as docentes.

Depois de duas semanas, a Prof.^a Vasconcelos e o Prof. Carmo criaram uma primeira versão do pedido de proposta do projeto. Por um lado, esta tinha de ser suficientemente concreta para incluir todos os problemas da escola acima mencionados, mas ao mesmo tempo tinha de dar espaço para os/as formandos/as incluírem as suas próprias ideias, para que o projeto «Dia Aberto» pudesse, de facto, melhorar a situação atual da escola.

A Prof.^a Vasconcelos e o Prof. Carmo têm uma larga experiência no ensino da gestão de projetos (são formadores de um curso intensivo de 4 dias). Com este desafio, irão procurar desenvolver na comunidade escolar experiência prática em gestão de projetos através do **Dia Aberto**. Como manual de orientação, irão utilizar o guia «**Gestão de Projetos: Definir Padrões de Qualidade**». No fim da formação, a turma irá proceder à realização do projeto, cuja proposta é a seguinte:

Pedido de Proposta de projeto: Dia Aberto

criado por Prof.^a Vasconcelos e Prof. Carmo (clientes)

A presente proposta de projeto inclui 10 pontos e pretende dar uma primeira visão do âmbito do projeto e dos seus objetivos:

- 1.- O evento deve aumentar a visibilidade externa da escola e chamar a atenção do público para as suas propostas educativas.
- 2.- Os programas educacionais e perfil da escola devem ser apresentados ao público.
- 3.- O evento deve dar uma visão clara aos atuais formandos/as sobre quais podem ser as suas perspetivas para o futuro: depois da escola, o que vem a seguir?
- 4.- Vários grupos externos à escola devem participar e estar ativamente envolvidos no projeto, p.e., coletivos do bairro, empresas, pais/mães, outras escolas, agências de trabalho, universidades, antigos/as formandos/as, etc.
- 5.- Tendo em conta que o projeto será implementado no próximo ano, os materiais de apoio devem ser criados sob a forma de listas para facilitar o seu planeamento, organização e realização.
- 6.- Este evento de um dia não pode ser muito pesado. Deve haver um programa a desenvolver durante o dia, em horário escolar / laboral e outro pós-laboral / escolar, que sejam interessantes para diferentes públicos-alvo.
- 7.- A comunicação social regional (rádios e jornais) deve estar presente para relatar e disseminar o evento.
- 8.- Durante a preparação, orientada para o público, deve haver contacto intensivo com instituições/empresas externas. Se possível, estas devem ser ativamente envolvidas na preparação.
- 9.- A equipa do projeto receberá um financiamento inicial de 500€. Quaisquer fundos adicionais terão de ser encontrados junto de outras fontes (p.e., rifas, apoios e patrocínios, vendas de bolos). A situação ideal e desejável é que o montante de 500€ não seja necessário por existência de alternativas de financiamento e possa ser devolvido no fim.
- 10.- A questão da falta de motivação e absentismo escolar deve ser abordada noutro projeto e não deve fazer parte do projeto «Dia Aberto».

7.4. INFORMAÇÕES ÚTEIS SOBRE A GESTÃO DE PROJETOS

Software

Alguns programas podem ser uma ótima ferramenta de apoio ao planeamento de projetos, pois ajudam a ter uma visão global clara do projeto durante a sua execução. Antigamente, as empresas garantiam acesso a este *software* aos/às seus/suas empregados/as e pensavam que isso por si garantia uma boa gestão de projetos. Estavam enganadas. A gestão de projetos e os processos de resolução de problemas são tarefas cognitivas e comunicativas e o *software* por si não consegue fazer essas tarefas; apenas pode apoiar a sua execução, sendo muito útil.

- 1.- O **MS Project** é provavelmente a ferramenta de GP mais conhecida, pela representação gráfica dos *planos das etapas* e *calendários do projeto*, entre outros. Há licenças de baixo custo disponíveis para escolas. Uma alternativa gratuita é o **OpenProj** da Serena. A sua estrutura é parecida com a do MS Project e adequa-se para projetos pequenos e médios. Outra opção gratuita é o **GanttProject**. No entanto, se compararmos os dois, na nossa opinião, o OpenProj é o melhor. A empresa Rillsoft GmbH oferece um programa profissional com muitas funções, que se chama **Rillsoft Project Education** e é gratuito para **peritos/as** que trabalham em instituições públicas de educação. O **Asta Powerproject**, outra ferramenta profissional com muitas funcionalidades, foi desenvolvido para escolas pela empresa Asta Development GmbH.
- 2.- Se conhecer o *software* de desenvolvimento de multimédia Mediator, já conhece a empresa MatchWare. A MatchWare também oferece o programa **MindView**, que dá apoio a processos como tempestades de ideias e estruturação de ideias, bem como à organização e apresentação de ideias, atividades ou *Work Packages* sob a forma de mapas mentais ou programas clássicos (note-se que os dois tipos são úteis na criação da *Estrutura Analítica do Projeto*). O MindView também representa os WP graficamente, através de gráficos de barras/diagramas de Gantt, o que é útil no desenvolvimento do *Calendário Global do Projeto*. Dá também apoio à realização de todas as tarefas centrais da gestão do projeto. É um programa muito recomendável e há licenças de baixo custo disponíveis para escolas. Outra alternativa muito conhecida é o **MindManage** da Mindjet ou o **XMind** (cuja versão básica é também gratuita). A versão comercial, o **XMind Pro** também oferece a possibilidade de criar gráficos de barras/diagramas de dados/diagramas de Gantt (a propósito, Gantt não é nenhum acrónimo, mas sim o nome do seu criador - Henry L. Gantt 1861-1919).
- 3.- Uma solução gratuita para criar ficheiros em formato .pdf é o **FreePDF**. Naturalmente, a versão comercial do **Adobe Acrobat Professional** é mais completa e oferece muito mais.
- 4.- Os programas que facilitam o trabalho partilhado estão a tornar-se cada vez mais interessantes. No entanto, sobretudo no caso de programas *freeware*, é importante ler os termos de utilização com muita atenção (nomeadamente os itens de proteção de dados e segurança). As ferramentas mais populares são o **Skype**, uma variedade de serviços do **Google**, o **Doodle** para calendários e o **Dropbox** para a troca de documentos. A aplicação **teamspace4students** oferece funcionalidades integradas, que incluem: tempestade de ideias, calendário, gestão de ficheiros e tarefas e um quadro, entre outras funcionalidades. Também dá espaço em disco, até 100MB gratuitos, para até 100 utilizadores.

7.5. FEEDBACK SOBRE O GUIA

Se tiver qualquer sugestão para melhorar este guia, não hesite em contactar-nos. Agradecemos, também, que nos envie o seu *feedback* sobre as suas experiências na aplicação do guia.

Michael Gessler, Universidade de Bremen, mgessler@uni-bremen.de

Jürgen Uhlig-Schoenian, Instituto das Escolas do Estado de Bremen, juhlig@lis.bremen.de

Para finalizar, uma pequena anedota

As obras para construir uma ponte para ligar os lados suíço e alemão do Rio Reno, na cidade de Laufenburg, começaram em 2003. Enquanto na Alemanha as medidas de altitude foram feitas com base no nível do Mar do Norte, na Suíça a referência usada foi o Mar Mediterrânico. Há uma diferença de 27cm entre os dois. Os engenheiros sabiam dessa diferença e ajustavam as medidas em função dela. Mesmo assim, no início de 2004, apareceu o seguinte título no jornal: «Ponte sobre o Reno com degraus». A diferença entre os dois lados, em vez de ser 0 cm, era de 57 cm (*Spiegel* online, 14 de janeiro de 2004).

Conclusão: Até os/as peritos/as se enganam. Não tenha medo de errar. O importante é aprender com os seus erros.