



# Começa o Teu Projeto B2

Consigo planear e implementar o meu projeto em equipa

Educação para o Empreendedorismo



O que define um projeto? Quais são as fases de um projeto e de que ferramentas precisas? Irás encontrar respostas para estas perguntas, ao mesmo tempo que planeias, implementas e completas o teu próprio projeto. Dependendo do número de aulas, é possível implementar atividades mais curtas ou mais aprofundadas.

## Caderno do Aluno 1

O *Caderno do Aluno* faz parte integrante dos materiais didático-pedagógicos do *Desafio Começa o Teu Projeto B2*



“Quando os ventos de mudança sopram, umas pessoas levantam barreiras, outras constroem moinhos de vento”.

Provérbio chinês

Excerto retirado do original de Lindner, J./Fröhlich, G.: Wirtschaft gestalten Band II HLW  
Cortesia de Österreichischer Bundesverlag Schulbuch

## COMEÇA O TEU PROJETO (CADERNO DO ALUNO1)

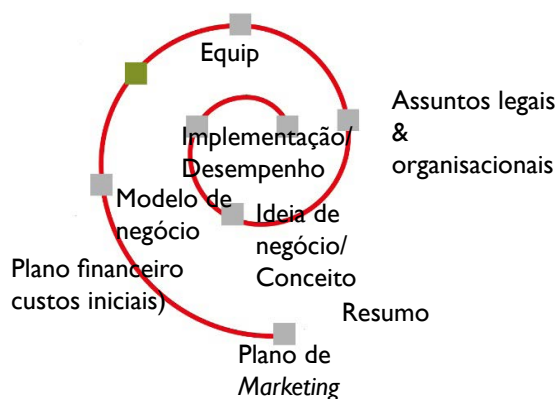
### Competência

Completa este caderno e serás capaz de:

- Planear e executar um projeto;
- Utilizar ferramentas de gestão de projetos passo a passo;
- Refletir sobre os resultados de aprendizagem de um projeto

### Nota importante

Um bom modelo de negócio é aquele que vale a pena implementar e escrever um plano de negócios para poder então ser lançado como um projeto. Podes encontrar projetos em diversas áreas, por exemplo, para a construção de uma central de energia eólica ou para a abertura de uma escola de dança. Algumas empresas, como aquelas na indústria da construção, estão constantemente a trabalhar em diferentes projetos.



### O que é um projeto?

Os projetos têm as seguintes características:

- Um projeto é comparável a uma tarefa que devido à sua **singularidade** não pode ser incluído no trabalho dia a dia.
- Os projetos são **temporários**, com uma data de início definida e uma data final.
- Incluem **questões complexas a serem resolvidas**, que exigem o **conhecimento de vários campos especializados**.
- Cada projeto tem a sua própria **estrutura organizacional temporária**. (A organização do projeto é dissolvida após a sua conclusão ou término)

**EXERCÍCIO 1:** Identificar as características de um Projeto

Queres organizar uma festa de aniversário.

Com base neste exemplo, como descreverias as características de um projeto?

**EXERCÍCIO 2:** Análise das características de um Projeto

Analisa as seguintes atividades. Deveriam ser realizadas como um projeto ou seja, recorrendo metodologias de gestão de projetos?



Atividades	Sim	Não	Justifica a tua resposta
a) O departamento de contabilidade executa o balanço mensal.			
b) Pretendes organizar um evento desportivo para a tua escola.			
c) Pretendes constituir um clube de debate e estás a pensar em entrar numa competição de debate no espaço de um ano.			
d) Queres cultivar a tua horta.			
e) Queres criar uma nova horta e instalar um sistema de irrigação inovador.			
f) Estás a desenvolver um modelo de negócio para experimentar durante um período limitado de tempo.			



### Visão geral das fases de um projeto

#### O que é a gestão de projetos?

A gestão de projetos abarca uma variedade de ferramentas para ajudar a manter o controlo de cada etapa de um projeto. A gestão de projetos ajuda a estruturar uma tarefa complexa em partes mais pequenas e a atribuir responsabilidades claramente definidas aos membros da equipa.

#### Quais são os processos utilizados na gestão de projetos?

Um processo é uma operação que “transforma” materiais, máquinas, conhecimento, etc. (entrada) em resultados (saída). A divisão do projeto em várias fases tem a vantagem de estruturar um esquema complexo. Um projeto começa sempre com **a fase de planeamento**. Durante a fase de planeamento, estabelecemos o projeto como um sistema social e chegamos a acordo sobre os objetivos. Estruturamos todas as tarefas para o projeto, calculamos os custos e fazemos um cronograma para a fase de execução.



#### Fase de planeamento



Passo 1:  
Ideia + Objetivos

Passo 4:  
Quadro lógico

Passo 6:  
Cronograma

Passo 2:  
Equipa

Passo 5:  
Pacotes de Trabalho

Passo 7:  
Orçamento

Passo 3:  
Contexto



Proposta



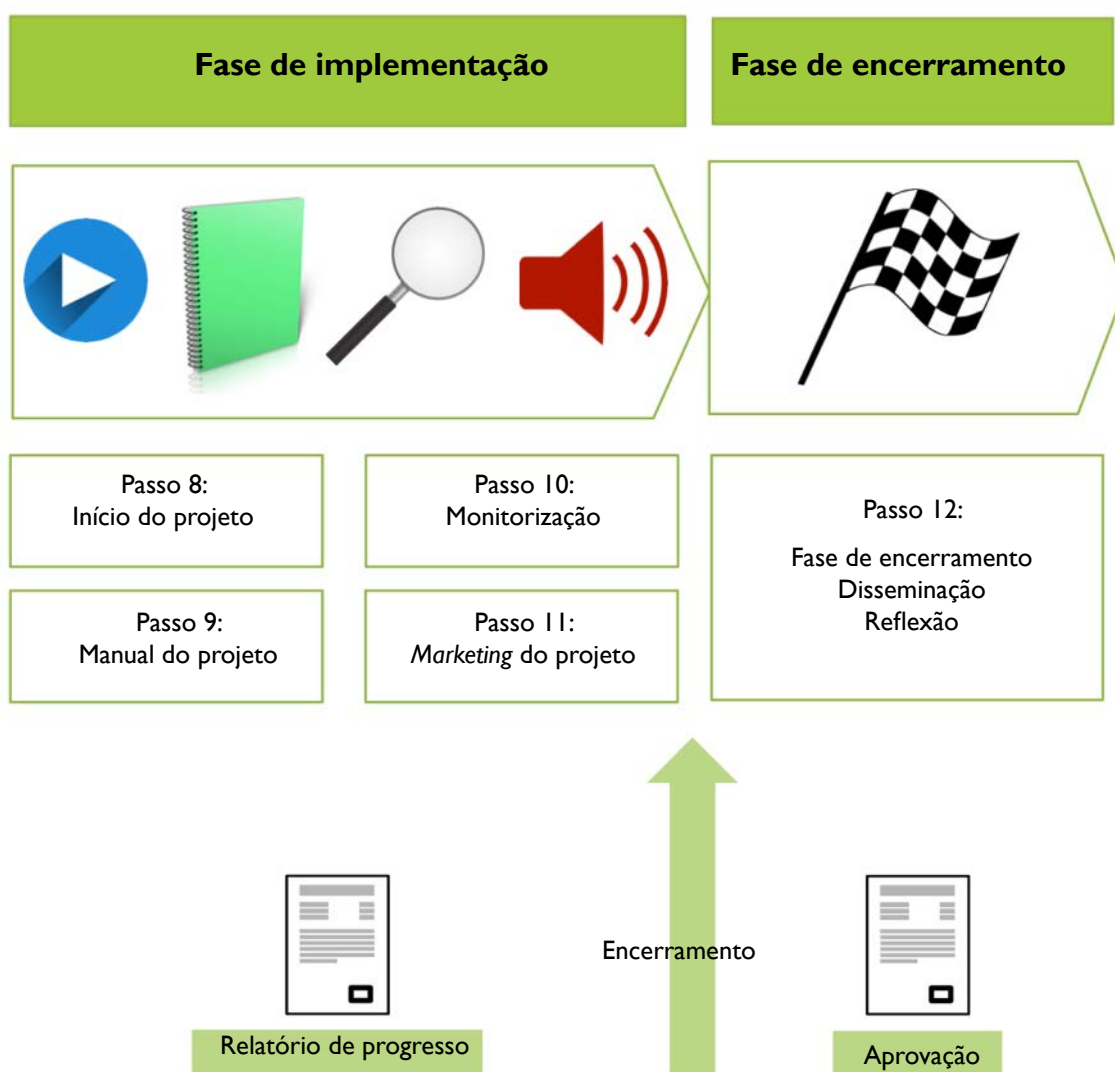
Adjudicação do  
projeto



A fase de planeamento sobrepõe-se consideravelmente ao plano de negócios, que inclui todas os pacotes de trabalho para a implementação. Durante a **fase de implementação**, o projeto é executado. O manual do projeto incluirá a avaliação do projeto desde a fase de planeamento, a análise do contexto do projeto, a estrutura de divisão de trabalho (incluindo pacotes de trabalho e ações), as regras básicas para a equipa e notas em todas as tarefas que já foram realizadas durante a implementação (Ex.: registos de tempo). Na **fase de encerramento**, o projeto é formalmente aceite. Os projetos em instituições educacionais incluem uma avaliação do resultado de aprendizagem específica e a cooperação entre os membros da equipa do projeto.

### No contexto de um projeto, o que são os resultados “que se podem apresentar”?

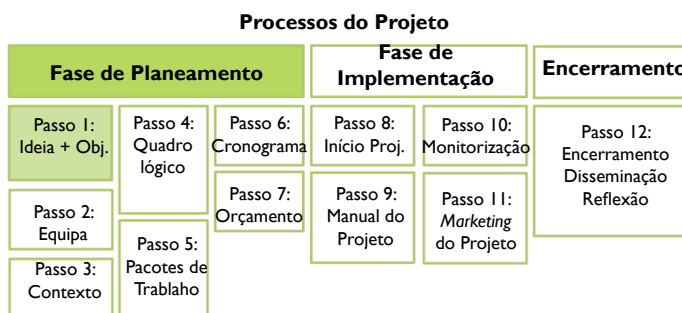
O resultado de um projeto é chamado de produto. Deve ser tangível e corresponder aos objetivos acordados. O produto deve atender às expectativas do promotor do projeto. No caso de projetos realizados nas escolas, o produto pode / deve ser definido tendo em conta o contexto económico e / ou social.










## Passo 1: Ideia de Projeto e Objetivos

Uma tarefa-chave durante o primeiro período de um projeto, é explorar a ideia (consulte o tópico desenvolvimento de ideias) e estabelecer metas comuns.



- Qual é a ideia do projeto?
- Quais são os objetivos a atingir com este projeto?
- Quais são as vossas expectativas (tuas e dos outros parceiros do projeto)? Qual é a tua motivação?
- De forma a assegurar a motivação, a ideia do projeto e os objetivos devem ser do interesse de todos os parceiros do projeto. Há uma série de ferramentas que podem ser usadas para o desenvolvimento de um conceito para o teu projeto.
- Faz uma estimativa aproximada: Quanto tempo tens? Que recursos podes usar? Qual é a formação dos alunos participantes? A execução do projeto é realista?
- Ao definir objetivos, usamos frequentemente uma formulação “inteligente” para o acordo entre parceiros. SMART é uma sigla para *Specific* (específicos); *Measurable* (mensuráveis); *Attainable* (atingíveis); *Realistic* (realistas) e *Time Bound* (temporizáveis), que ajuda a definir os objetivos de forma mais explícita.



	Significado	Descrição
S	 Específicos	Os objetivos devem ser formulados de forma específica e precisa.
M	 Mensuráveis	Os objetivos devem ser definidos de forma a poderem ser medidos e analisados em termos de valores ou volumes.
A	 Atingíveis	A possibilidade de concretização dos objetivos deve estar presente; estes devem ser alcançáveis ou ambiciosos e acordados entre as partes.
R	 Realistas	Os objetivos devem pretender alcançar os fins que os meios permitem.
T	 Temporizáveis	Os objetivos devem ser definidos em termos de duração e prazo.

Os objetivos do projeto descrevem o resultado (produto) que se espera que o projeto atinja. Portanto, é importante definir os objetivos para determinar o que o projeto implicará e o que não irá acarretar. Os objetivos alcançáveis distinguem o projeto de outros potenciais objetivos e proporcionam uma orientação para tomar as ações corretas.





### EXERCÍCIO 3: Análise da Ideia de Projeto e dos seus Objetivos

Lê a descrição desta ideia dos alunos para o projeto “Junta-te”.

- a) Destaca as partes centrais da ideia do projeto e os seus objetivos.

A ideia de projeto consiste em juntar adolescentes portugueses com os refugiados menores não acompanhados para que estes possam explorar a cultura portuguesa juntos, apoiando-se mutuamente no decurso de atividades diferentes na sua vida quotidiana e numa relação de amizade, como pessoas de referência. Queremo-nos concentrar especialmente no processo de aprendizagem conjunta e apoio mútuo.



### Experimenta as Diferenças – Explora as Semelhanças

Esta frase não é apenas o *slogan* do projeto, mas também a ideia que norteia o projeto. Queremos reunir adolescentes portugueses e estrangeiros da mesma idade e de diferentes culturas, para que possam descobrir o que têm em comum e experimentar as diferenças. Como resultado, temos como objetivo eliminar preconceitos - que infelizmente persistem na nossa sociedade - mas também queremos promover a compreensão intercultural e a valorização da diversidade. Esperamos que, com este projeto, possamos dar o exemplo e até mesmo promover o intercâmbio multicultural entre os jovens.

No decurso do nosso projeto queremos trabalhar em conjunto com um máximo de 20 adolescentes de diferentes escolas em Lisboa/Porto/Coimbra. Sessões de *coaching* e um perfil, que inclui informações, principalmente no que diz respeito a temas como passatempos dos adolescentes, vão permitir atribuir a cada adolescente um refugiado menor com base no que têm em comum. Assim, um adolescente português e um refugiado menor vão formar uma equipa. Juntos, irão participar em diferentes atividades de lazer organizadas por nós e participar em reuniões programadas individualmente.

A organização de atividades de lazer, tais como um passeio turístico por Lisboa/Porto/Coimbra, explorando os hábitos da juventude portuguesa, juntar-se num evento de culinária, ou realizar atividades desportivas tais como um jogo de futebol ou um passeio de bicicleta, permite-nos criar as condições necessárias para descobrir o que as diferentes culturas têm para oferecer. Os participantes devem ter no mínimo 16 anos. A duração mínima destas colaborações será de quatro meses (de dezembro a março). Qualquer um que decida continuar depois disso, poderá fazê-lo voluntariamente.

Temos planeado um evento de encerramento em março, durante o qual todos os participantes recebem um certificado que servirá como confirmação da participação no projeto.

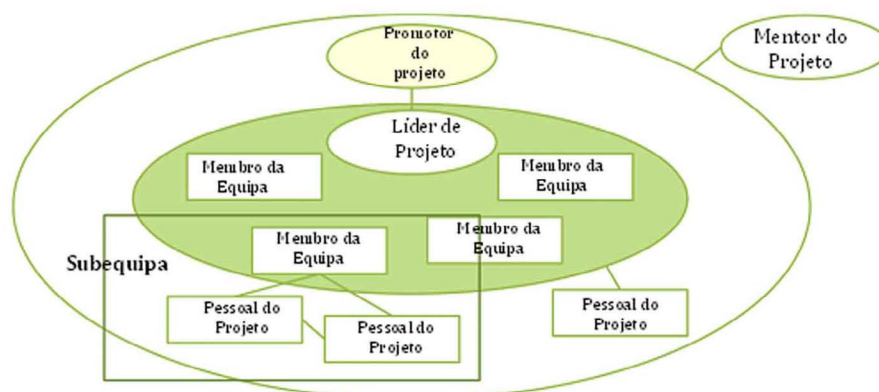
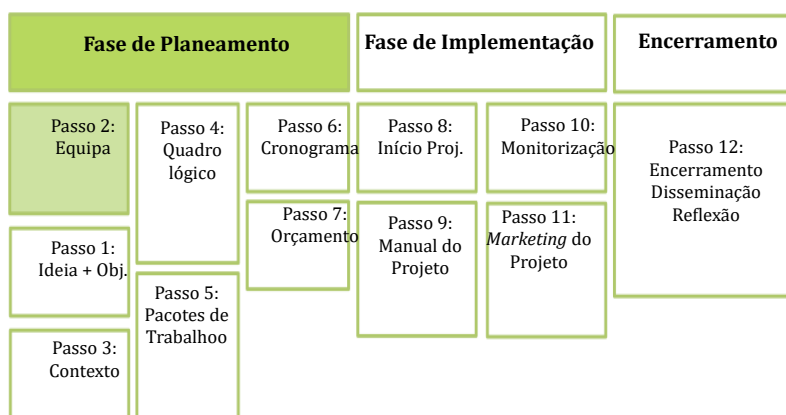
- b) Qual será o resultado deste projeto?



## ➡ Passo 2: Constituição da equipa e divisão do trabalho no projeto

Um projeto pode envolver pessoas de vários pacotes de trabalho e conhecimento, que trabalham juntas temporariamente, a fim de atingirem os objetivos. O grupo de pessoas que realiza a maior parte do trabalho e coordenação é a chamada Equipa de Projeto. Incluem-se nestas equipas todas as pessoas envolvidas nos processos de gestão.

Processos do Projeto



A definição das funções do projeto e a sua atribuição aos indivíduos faz parte do enquadramento social do projeto.

- **Gestor de projeto:** coordena o projeto e a equipa.
- **Membros da equipa do projeto:** cumprem as tarefas desenvolvidas em conjunto (pacotes de trabalho). Juntamente com o promotor/coordenador do projeto, são responsáveis pelo sucesso do projeto.
- **Pessoal do projeto:** o pessoal de projeto temporário responde perante a Equipa de Projeto (membros da equipa do projeto, gestor do projeto).
- **Promotor do projeto:** adjudica o projeto e aguarda com expectativa os resultados. Nos projetos escolares, os alunos são muitas vezes os promotores.
- **Mentor do projeto:** modera os processos de gestão de projetos e apoia a equipa, de forma a que esta conclua as tarefas. Ele/ela não é diretamente responsável pelo sucesso do projeto.

Sempre que as pessoas trabalham em conjunto, deve considerar-se, não apenas o nível objetivo, mas também os fatores psicossociais. Este nível interpessoal também é conhecido como dinâmica de grupo. Em todas as etapas do processo de planeamento, devemos considerar as diferentes personalidades, expectativas, interesses e motivações que se juntam ao longo do trabalho colaborativo. Devemos





trabalhar da forma mais justa e autêntica possível. Se chegarmos a acordo sobre as regras para o trabalho colaborativo numa fase inicial, podem evitar-se alguns problemas na equipa.

### Como gerir o trabalho colaborativo na equipa?

- **Regras:** a colaboração bem-sucedida rege-se por acordos (por escrito), tais como o que deve ser cumprido e em que prazos, as minutas redigidas após cada reunião, a pontualidade dos participantes para as reuniões, os telemóveis desligados enquanto trabalham no projeto, etc.
- **Comunicação:** para que a equipa possa executar eficazmente todas as suas tarefas, é necessário trocar informações importantes de forma organizada. Identificar o lugar (Ex.: na escola/na sala de aula), o meio (Ex.: por correio, durante uma reunião), a frequência (Ex.: a reunião de 10 minutos a cada cinco dias), os problemas (Ex.: a monitorização, a decisão) e as pessoas envolvidas (Ex.: a equipa do projeto e o mentor) têm de ser definidos.

### EXERCÍCIO 4: Análise das regras

A equipa do projeto Junta-te concordou com as seguintes regras.

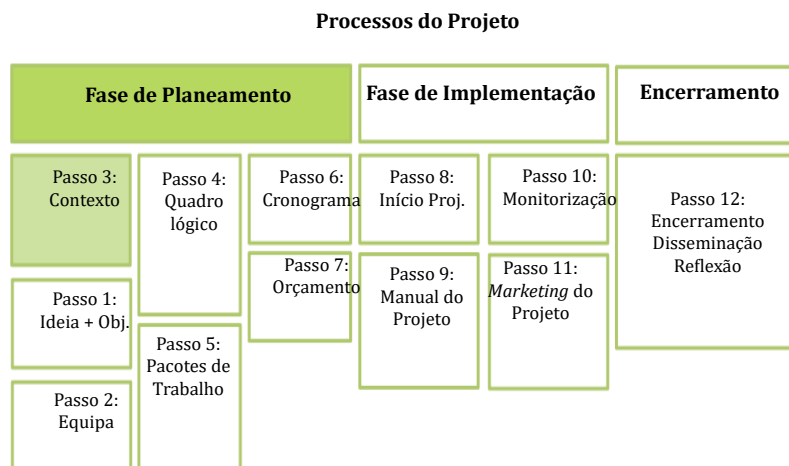
Lê e analisa os tópicos que podem acarretar problemas.

Regras “Junta-te”	Descrição
Cada membro é responsável pelos pacotes de trabalho ou áreas de responsabilidade que a ele/ela tenham sido atribuídas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada membro vai tentar executar as suas tarefas de forma independente e corretamente.</li> <li>• Os membros prepararão as suas áreas de responsabilidade ou de trabalho em casa e não durante uma reunião, dado que tal iria dificultar o fluxo de trabalho.</li> <li>• No caso de um membro não poder estar presente numa reunião, a equipa reunirá se tiver quórum.</li> </ul>
Todos os prazos serão cumpridos por todos os membros da equipa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos os pacotes de trabalho e outras tarefas que foram atribuídas serão realizados em tempo útil.</li> <li>• No caso de um membro não poder cumprir um prazo, ele/ela pode pedir a colaboração dos outros colegas da equipa, que dividirão as suas tarefas entre si, ou ajudar-se-ão uns aos outros de outra forma.</li> </ul>
Elaboramos relatórios individuais e registos de trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada membro da equipa do projeto irá documentar individualmente o seu trabalho com os relatórios de progresso.</li> <li>• Após cada reunião, são elaboradas e arquivadas as respetivas minutas na pasta do projeto (incluindo uma entrada no registo de trabalho).</li> </ul>
Valorizamos a boa comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A nossa principal forma de comunicação é pessoal.</li> <li>• Tanto quanto possível, os resultados são carregados para o armazenamento virtual (Ex.: <i>Dropbox</i>, <i>OneDrive</i>, ...) imediatamente depois de terem sido concluídos.</li> <li>• A informação é divulgada de forma segura.</li> <li>• No caso de um membro ficar doente por um longo período de tempo, será informado regularmente sobre o ponto de situação do projeto.</li> </ul>
Cada membro da equipa apoiará o projeto e os outros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tentamos alcançar as metas definidas em conjunto como uma equipa (de projeto). Cada um e todos estão empenhados em atingir os objetivos ao longo de todo o projeto.</li> <li>• Tentaremos resolver os conflitos que podem ocorrer dentro da equipa.</li> <li>• A comunicação na equipa é aberta; a informação confidencial será definida como tal, e não será tornada pública.</li> <li>• Os membros irão apoiar-se uns aos outros ao longo do projeto. Quando se tratar de restrições de tempo, a equipa vai assumir parte do trabalho dos outros e entreajudar-se.</li> </ul>



### Passo 3: Contexto do projeto e partes interessadas (*stakeholders*)

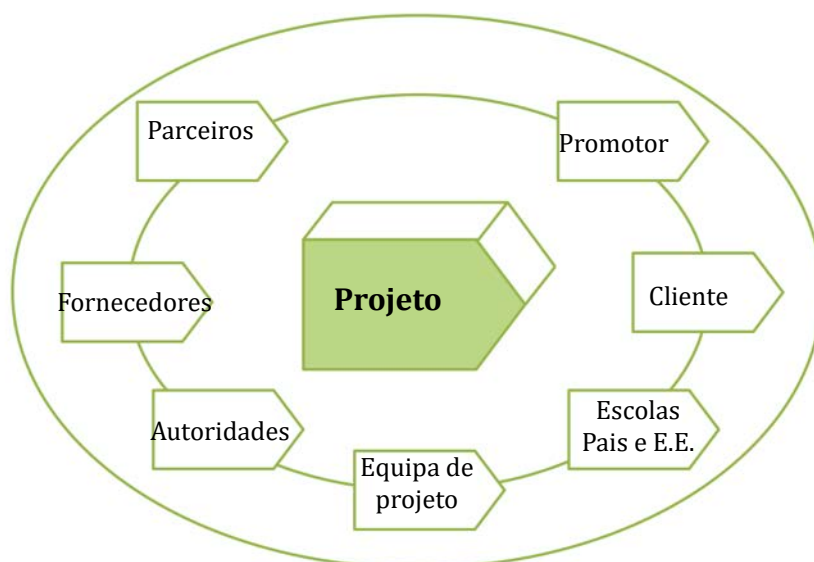
Um projeto é um sistema social. Portanto, também é necessário considerar o contexto social.



É importante identificar todos os contextos e as partes interessadas (*stakeholders*) do projeto que possuem expectativas e exercem influência sobre o sucesso do projeto. A análise das partes interessadas é uma ferramenta com a qual nos podemos identificar, agregar e avaliar os contextos relevantes.

A fim de construir sinergias, também será necessário considerar o contexto, por exemplo, perguntando “Que outros projetos e iniciativas existem?” ou „Como podemos trabalhar juntos durante o projeto, a fim de tornar o trabalho mais fácil?“ Este procedimento é chamado contextualização factual.

### Contexto do projeto e análise das partes interessadas (*stakeholders*)

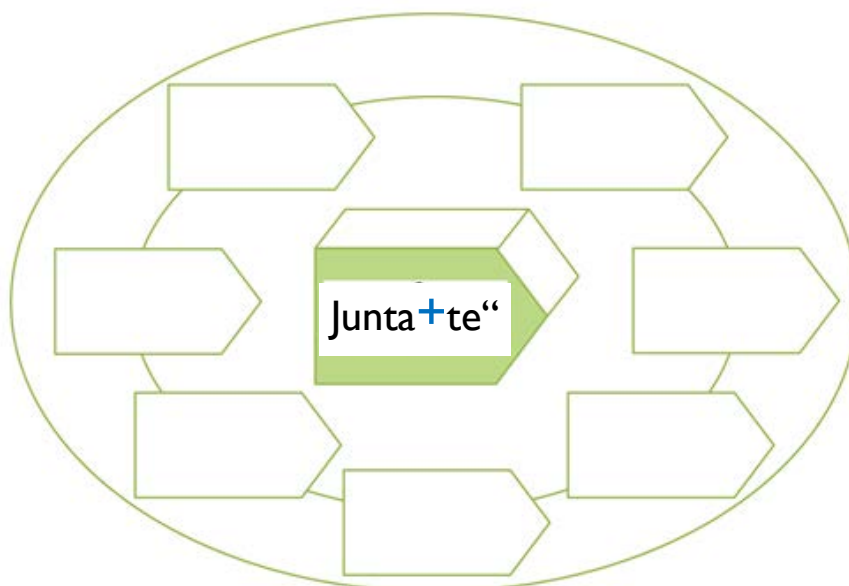




Plano de ação do projeto: ..... 20..“				
Organizações envolvidas / Partes interessadas	Problemas / Resultados positivos	Consequências	Medida	Responsável
Versão: I	Data:	Autor/a: .....		Página I de I

### EXERCÍCIO 5: Contexto do projeto e análise das partes interessadas (*stakeholders*)

a) Analisa o contexto e verifica como se conjugam as partes interessadas (*stakeholders*) e quem faz parte do projeto “Junta+te”. Que outros grupos acrescentarias?



b) Identifica as partes interessadas entre as quais possam ocorrer conflitos de objetivos ou ligações particularmente positivas. Como poderão estes conflitos ser mediados?



Plano de ação: projeto “Junta+te”

Envolvidos (Stakeholders)	Problemas/Resultados positivos	Consequência	Medida
Ex.: Escola	Pode originar faltas a outras disciplinas. As aulas de outras disciplinas são consideradas na programação?	Possível impacto negativo sobre o desempenho noutras disciplinas.	A gestão do tempo para o projeto inclui fases de aprendizagem durante o horário escolar.

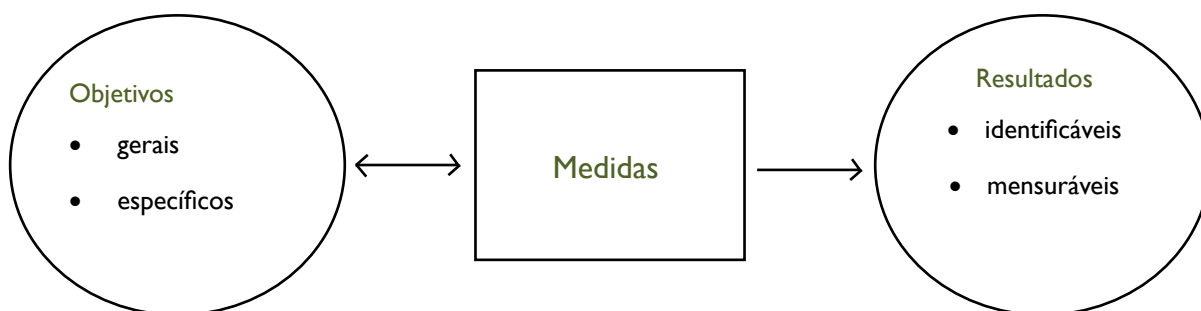
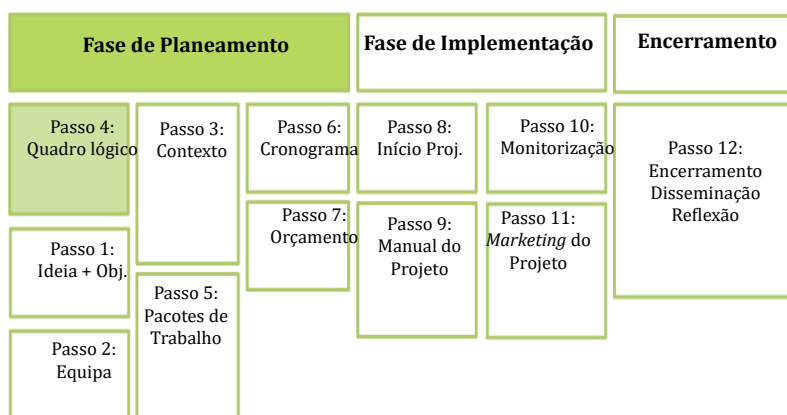


## ➡ Passo 4: Quadro lógico

Ao planear um projeto, é importante fazer um “quadro lógico”, o que implica a elaboração de uma tabela, de preferência com apenas uma página, na qual os elementos mais importantes do projeto são identificados.

Na tabela vais alocar as “medidas”, que são necessárias para alcançar o resultado, e os objetivos, que podem variar do geral para o muito específico. O resultado ou produto deve ser identificável, avaliável, definido e mensurável.

Processos do Projeto



Com o quadro lógico, poderá ser útil pensar num projeto como uma pequena fábrica ou quinta, composta de *inputs* ou recursos e *outputs* ou resultados. Por exemplo, os frutos são processados para produzir compotas. Um quadro lógico é muito denso e inclui uma grande quantidade de informação. Pode levar algum tempo a idealizar, e ainda mais tempo a construí-lo.



O quadro lógico apresenta-se como uma tabela, com um determinado número de colunas, normalmente apresentadas no formato de página horizontal. Em projetos complexos, o quadro lógico pode continuar ao longo de mais páginas. Na parte superior das colunas, da esquerda para a direita, colocam-se os seguintes títulos:

Objetivos	Medidas	Resultado esperado ou produto	Verificação



No caso de o projeto envolver uma série de objetivos diferentes, deve ser atribuída a medida adequada. Podem ser atribuídas várias medidas a um objetivo.

Possíveis itens a adicionar à lista podem ser:

- Requisitos (que têm de ser observados de forma a podermos lançar o projeto);
- Riscos (e como eliminá-los).

### EXERCÍCIO 6: Analisando o quadro lógico Vienna4U

Leia a descrição e analise o quadro lógico do projeto.

A ideia central do projeto “Vienna4U - uma Mapa da Cidade para a juventude” é um mapa da cidade criado por jovens para jovens. Com este mapa, os adolescentes de Viena podem dar uma visão sobre a sua perspetiva pessoal de Viena. Além das atividades turísticas típicas, Vienna4U reflete a forma como os jovens experimentam a vida em Viena, que bares, clubes, cinemas, pontos turísticos e ruas comerciais gostam de visitar.



O mapa da cidade para a juventude - em línguas diferentes - é apenas o que precisas para tornar a tua estada inesquecível e para experimentar Viena a partir da perspetiva de um adolescente vienense. Não se destina apenas a turistas, mas também a adolescentes vienenses, para que possam descobrir a grande variedade de atividades que Viena tem para oferecer aos jovens. Trata-se de um mapa da cidade de Viena no qual estão assinalados centros de lazer, bares e clubes noturnos, e que inclui uma descrição detalhada dos locais.

- Do teu ponto de vista, faltam algumas medidas importantes?
- Preenche a última coluna considerando possíveis „riscos“ para cada objetivo e medida.

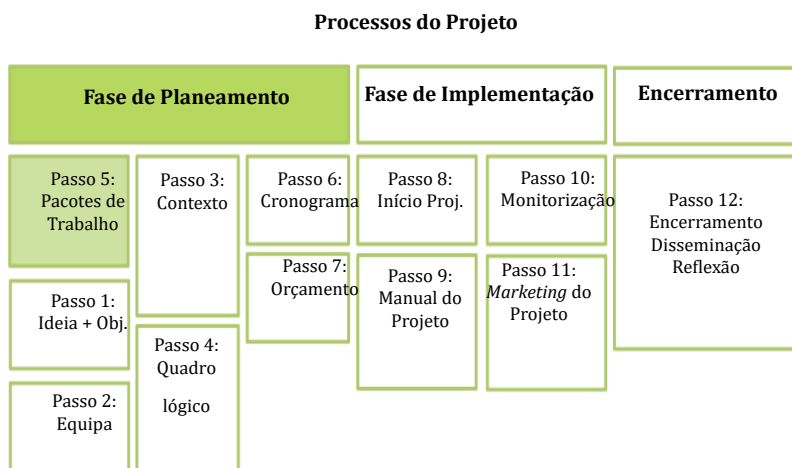
Quadro lógico para Vienna4U				
Objetivo	Ferramentas e/ou atividades	Resultado	Avaliação	Risco
Serão incluídos o levantamento das necessidades e requisitos em matéria de localização	Levantamento	Resultado da pesquisa	Avaliação da pesquisa	
Organizar os locais onde o guia será distribuído	Resultado da fase de análise - levantamento	Resultado da questão de distribuição	Gama de materiais disponível	
Criar o mapa da cidade e a configuração (layout)	Cooperação dos alunos com a empresa	4.000 mapas da cidade	Mapas da cidade impressos disponíveis	
Identificar aspetos de melhoria e melhorar a qualidade do mapa	Levantamento	Resultado da pesquisa	Avaliação das pesquisas e o feedback	
	Distribuição do mapa da cidade			





## Passo 5: Pacotes de trabalho

Na prática, o que é que temos de implementar? (foco do nosso trabalho)



Assim que os objetivos do projeto são definidos, o próximo passo é identificar as medidas em detalhe. Estes são os quês no nosso planeamento do projeto.

A questão é que, o âmbito das tarefas (pacotes de trabalho) e componentes tem de ser realizado. Os pacotes de trabalho descrevem as medidas e/ou atividades de um projeto em pormenor e permitem a atribuição de uma tarefa a uma pessoa específica. Assim, durante a

fase de implementação, todos saberão exatamente o que tem que ser feito. Os pacotes de trabalho também podem ser vistos como uma lista de tarefas pormenorizada. Para cada pacote de trabalho, será desenvolvido um formulário de acordo com a amostra, como se demonstra abaixo.

Como criar pacotes de trabalho:

1. O trabalho a ser concluído para o projeto é dividido em tarefas ou pacotes de trabalho. Como regra, isso irá resultar numa sequência lógica para os pacotes de trabalho. A gestão de projetos é uma parte importante destas pacotes de trabalho;
2. Os pacotes de trabalho são, então, apresentadas com uma estrutura lógica, criando uma estrutura de decomposição de trabalho ou uma estrutura de árvore (ver exemplo na próxima página);
3. A cada pacote de trabalho é atribuído um número (código EDT) e um título. Após estimar a data de início e conclusão, deve ser atribuído um responsável a cada pacote de trabalho;
4. Será desenvolvido um formulário para cada pacote de trabalho, de acordo com o exemplo abaixo indicado.

## Quando é que nós temos que ter alcançado que fase do nosso projeto? (Plano de ação)

As etapas são pontos de progresso estratégicos. Estas sincronizam o projeto, dando-lhe um “ritmo”. As etapas também se podem referir às metas intercalares, por exemplo, ao construir uma casa: assim que os alicerces são colocados, podem iniciar-se outros pacotes de trabalho.



Preenche no quadro abaixo as informações requeridas para cada pacote de trabalho (PT):

- Identificação da pacote de trabalho
- Número do PT (EDT – Estrutura da Decomposição do Trabalho)
- Início (a partir de)
- Conclusão (até)
- Responsáveis
- Descrição das tarefas a desenvolver
- Pré-requisitos para a implementação
- Resultados / Produtos

Pacote de trabalho (PT)			
Nome do projeto:			
Código EDT:	Nome do PT	Início:	
Responsável:		Conclusão:	
Resultado esperado:			
Passos necessários (conteúdo do PT):			
Ações			
PT precedente:		PT seguinte:	
Editado por:		Editado por:	

### EXERCÍCIO 7: Análise dos pacotes de trabalho (AA) e da Estrutura da Decomposição do Trabalho (EDT)

Leia as especificações dos pacotes de trabalho para o projeto “Junta+te” e analisa todos os seus componentes. Define possíveis riscos.

- Identifica como essa lista está ligada à estrutura da decomposição do trabalho (ver página seguinte).
- Reflete sobre a razão pela qual alguns projetos exigem uma lista de etapas.



Especificação de pacote de trabalho					
Nome do projeto:		Nome do projeto:			
Fase do Projeto:		Fase do Projeto:			
Código EDT	Código EDT	Código EDT	Código EDT	Código EDT	Código EDT
Responsável:	Responsável:	Responsável:	Responsável:	Responsável:	Responsável:
<b>Resultado previsto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Fotógrafo no local</li> <li><input type="checkbox"/> Reportagens sobre as oficinas (texto, descrição da imagem, entrevista)</li> </ul>					
<b>Passos necessários (conteúdo do PT):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Contratar um fotógrafo</li> <li><input type="checkbox"/> Coordenação e elaboração de relatórios das oficinas</li> </ul>					
<b>Etapas:</b> A oficina teve lugar e foi documentada.					
PT precedente:	PT precedente:	PT precedente:	PT precedente:	PT precedente:	PT precedente:
Editado por:	Editado por:	Editado por:	Editado por:	Editado por:	Editado por:

### Extrato do Plano de Ação do Projeto

Junta-te				
Código EDT	N.º	Nome	Data de início	Data de conclusão
I.1	M1.1.1	Atribuir áreas de responsabilidade	01.05.20..	31.05.20..
	M1.1.2	Coligir e agregar documentos	13.03.20..	10.05.20..
I.2	M1.2.1	Elaborar o orçamento	30.06.20..	01.09.20..
	M1.2.2	Abrir uma conta bancária	01.09.20..	31.10.20..

### Como é que vamos concretizar este projeto? - Estrutura de Decomposição do Trabalho (EDT)

Uma vez que se torne evidente O QUE deve ser realizado, o projeto deverá seguir o seu curso de ação. Como é que vamos prosseguir com o projeto passo a passo? O que poderá alavancar o projeto? Após as fases de um projeto, cada tarefa é definida e combinada em pacotes de trabalho. Os pacotes de trabalho são a estrutura do projeto e determinam o que deve ser feito a fim de concluir um processo e que subprodutos / resultados são esperados.

A estrutura de decomposição do trabalho é uma visualização das tarefas e pacotes de trabalho de um projeto que mostra a ordem pela qual as tarefas do projeto vão ser realizadas.

**Estrutura de Decomposição do Trabalho (EDT)****I. Título do Projeto**

<b>Código EDT:</b> I.1  Gestão do projeto	I.2	I.3	I.4	I.5	I.6
I.1.1  Início do projeto	I.2.1	I.3.1	I.4.1	I.5.1	I.6.1
I.1.2  Monitorização do projeto	I.2.2	I.3.2	I.4.2	I.5.2	I.6.2
I.1.3  Conclusão do projeto	I.2.3	I.3.3	I.4.3	I.5.3	I.6.3


**EXERCÍCIO 8:** Análise da Estrutura da Decomposição do Trabalho (EDT)

- a) Qual é a função da estrutura da decomposição do trabalho?
- b) Por que é importante determinar uma ordem no cronograma do projeto? (Ver página seguinte)

## Junta+te

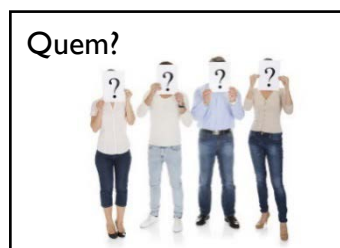
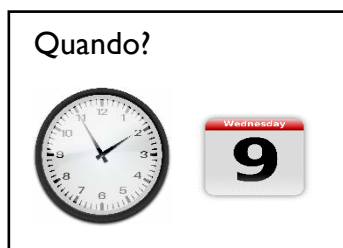
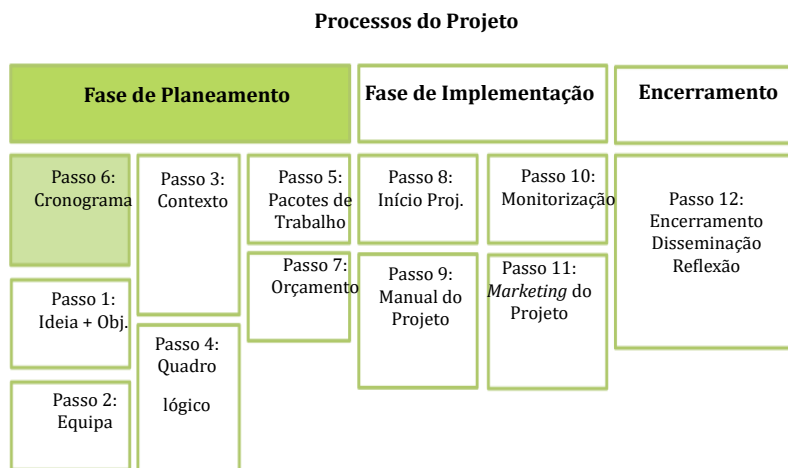




## Passo 6: Datas – Progresso do Projeto

### Como podemos cronometrar tarefas diferentes?

A data define o momento em que ocorre a tarefa. O cronograma dará uma visão geral de quando a tarefa que está prevista será concluída e por quem.



Tempo

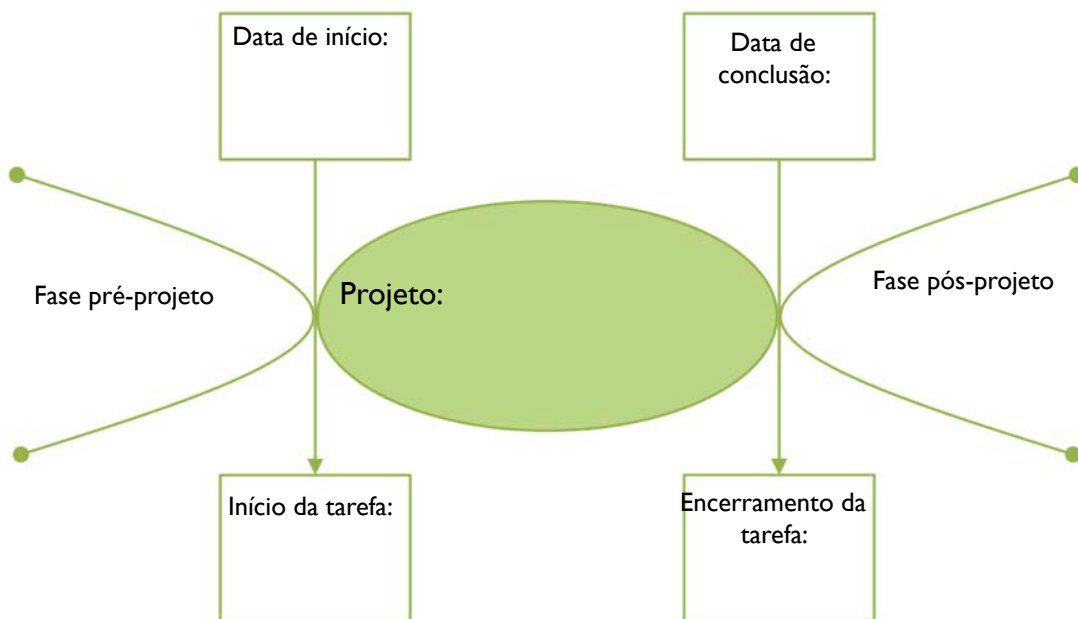
O cronograma do projeto enquadra as tarefas num determinado período de tempo. Quando se discute a cronologia de cada tarefa, começam-se a verificar as interdependências. É neste momento que se determina a ordem pela qual as tarefas têm de ser realizadas.

Para além do aspeto anterior, podemos olhar mais atentamente para o âmbito do trabalho e das subáreas no que diz respeito aos recursos, tempo e pessoal, e tendo em conta fatores externos, tal como feriados e ocupação de espaço. O cronograma do projeto também irá considerar a alocação de pessoal, garantindo que o projeto é executado por uma equipa capaz e motivada.





## I. Estrutura temporal do Projeto



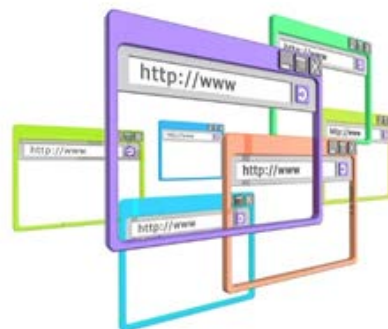
Datas –

### EXERCÍCIO 9: Análise do Cronograma

Analisa este calendário para a criação de um website.

a) Quanto tempo?

b) Quais os pacotes de trabalho que estão programados?



c) Qual a ordem em que os pacotes de trabalho são estruturados?

d) Que “tempos” e “tarefas” tens de ter em conta ao agendar o projeto de um aluno?



Como “entrar” na Internet!

Cronograma do projeto

Início						Fim
1.03.						21.06.
3 semanas →	2 semanas →	2 semanas →	1 semana →	1 semana →	3 semanas →	Apresentação e celebração
Fase introdutória	Fase da criatividade e da investigação para o desenvolvimento do conceito	Concordância com o conteúdo e com o mentor do projeto	Detalhe do conceito	Formação técnica (HTML)	Implementação e execução técnica	
Formação <i>on-line</i>						
Formação da equipa						
	5 semanas →					
	Suporte técnico					
	2 semanas →					
	Patrocínio					
	5 semanas →					
	Análise custo-benefício					
				4 semanas →		
				Organização da apresentação e encerramento		
Férias e feriados não são considerados!						

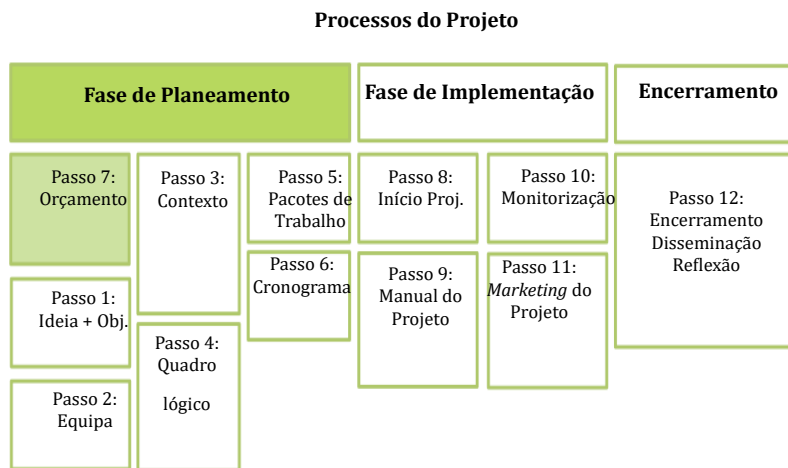


## Passo 7: Plano de recursos e orçamento

Os meios e recursos necessários para alcançar o objetivo do projeto são os materiais, fundos, pessoal, *know-how*, qualificações e equipamentos.

Num plano financeiro, dividiria todos os itens de custo relativos ao projeto. O plano mostra a programação temporal dos pagamentos para que os pagamentos iniciais e finais possam ser facilmente comparados.

Ao criares um plano financeiro, deves verificar se há alternativas mais baratas para cada item. É aconselhável comparar as ofertas de diferentes fornecedores, a fim de obter uma visão geral dos preços de mercado. Não é o preço individual que conta, mas sim o valor da relação custo-benefício.



<b>Plano de Recursos e Orçamento: ..... 20..“</b>						
Fase/ Pacotes (PT)		Recursos			Custo em €	
N.º AT	Nome	Recursos necessários	Unidade	Quantidade	Preço por unidade	Custo total
I.1						
I.2						
I.3						
I.4						
I.5						
I.6						
I.7						
I.8						
Total						
Total de despesas do projeto						
Total de despesas da escola						

Versão:
Data:
Autor/a:
Página | de



Num **plano financeiro**, os **conceitos** que se seguem desempenham um papel importante:

- **Previsão:** esta coluna mostra os valores inicialmente estimados;
- **Ajustado:** aqui podes ver os valores esperados calculados com base na informação atual. São valores mais recentes do que os valores no plano inicial;
- **Reais:** nesta coluna verificas os valores reais.

### EXERCÍCIO 10: Considerações sobre o orçamento do projeto

Num projeto, o orçamento determina os custos por área de atividade.

a) Por que é que o orçamento diferencia a previsão dos custos reais?

b) Por que o orçamento é atualizado regularmente?  
Indica dois motivos.

c) A data define o momento do pagamento. Por que é que a programação dos pagamentos é importante? Indica dois motivos.



## 2. Orçamento

Plano de recursos e orçamento						
Código EDT Fase / PT	Data			Cash-flow		
	Previsão	Valor ajustado	Valor corrente	Previsão	Valor ajustado	Valor corrente
Versão:	Data:		Autor/a:		Página	



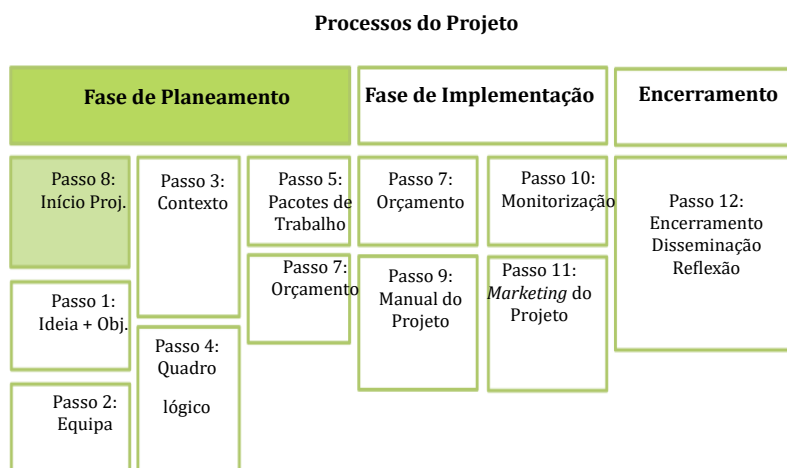
## ➡ Passo 8: Início do projeto

Durante a primeira fase de um projeto podem ser combinados os seguintes meios de comunicação:

- **Entrevistas individuais:** Transferência de informações entre o líder e os membros da equipa sobre expectativas mútuas relativamente ao projeto.

- **Reunião inicial:** A equipa do projeto recebe informações sobre o mesmo; oportunidade limitada para a interação. O líder já completou a maior parte do planeamento do projeto.

- **Oficina inicial do projeto:** A elaboração conjunta do plano de projeto e desenvolvimento das linhas gerais. Oportunidade para interagir com os membros da equipa.



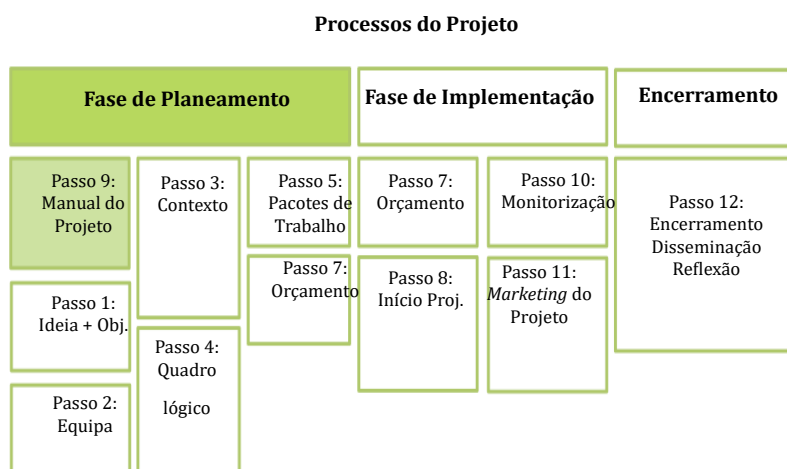
## Passo 9: Definição do Projeto e Manual do Projeto

### Como documentar o planeamento do projeto? (Manual do projeto)

Desenvolver um projeto implica uma série de técnicas de trabalho. Precisas de papel, canetas e *post-its*. Ao apresentar o teu plano ao promotor do projeto, deves torná-lo visualmente atrativo.

Podes recorrer aos formulários e modelos do “Manual do Projeto” para te ajudar. Tens de introduzir todos os dados do planeamento e negociar com o promotor do projeto. A definição do projeto marca o início da fase de execução.

A definição do projeto é um documento autorizando formalmente a sua existência. É assinado pelo promotor e pelos participantes. A definição do projeto especifica o gestor de projeto e determina o orçamento disponível para o mesmo.





## Definição do projeto

Nome do projeto:	
Coordenador/a do projeto:	Gestor/a do projeto:
Parceiros do projeto:	
Evento de lançamento:	Data de início:
Evento de encerramento:	Data de conclusão:
Fase pré-projeto:	Fase pós-projeto:
Objetivos:	Não-objetivos:
Fases do projeto/Principais tarefas:	Recursos necessários/custos:
Articulação com as estratégias, projetos e outras atividades (oferecidas pela escola/agrupamento):	
Equipa do projeto:	Pessoal do projeto:
	Coach do projeto:
Data:	Promotor/a do projeto: Gestor/a do projeto:

### EXERCÍCIO 11: Análise da definição de projeto

Analisar os componentes de uma definição do projeto e explicar o seguinte:

- Qual é o significado de “objetivos” e “não-objetivos”?
- Quais são as tarefas-chave?

## Definição do projeto

Nome do projeto: <b>Junta+te</b>	
Promotor/a do projeto: uma associação	Gestor do projeto: Francisco Leal
Parceiros do Projeto: ONG, centro de refugiados	
Evento de lançamento: Dia do Empreendedor Social	Data de início: 15/16 Março 20..
Evento de encerramento: Apresentação do projeto	Data de conclusão: 15 Dezembro 20..
Fase pré-projeto: <ul style="list-style-type: none"> <li>Explorar as possibilidades a respeito de uma colaboração com um centro de refugiados</li> </ul>	Fase pós-projeto: <ul style="list-style-type: none"> <li>Considerar a continuação das atividades</li> </ul>
Objetivos: <ul style="list-style-type: none"> <li>Organizar quatro oficinas e desenvolver diferentes formatos</li> <li>Estabelecer contacto entre adolescentes portugueses e refugiados menores de idade não acompanhados</li> </ul>	Não-objetivos: <ul style="list-style-type: none"> <li>Assumir as funções de um mecanismo/ entidade de apoio</li> </ul>
Fases do Projeto/principais tarefas: <ul style="list-style-type: none"> <li>Organizar a colaboração no projeto</li> <li>Planear as oficinas (consultar os parceiros, promover as oficinas, realização das oficinas)</li> <li>A documentação do projeto (proposta de projeto, manual do projeto)</li> <li>Divulgar o projeto (distribuição de comunicados de imprensa, conceção e impressão de cartazes)</li> </ul>	Recursos necessários/custos: <ul style="list-style-type: none"> <li>Parceiros para cada oficina</li> <li>Refugiados adolescentes</li> <li>Recursos financeiros de acordo com o orçamento para as respetivas oficinas e cartazes</li> </ul>
Articulação com as estratégias, projetos e outras atividades (oferecidas pela escola/agrupamento) <ul style="list-style-type: none"> <li>Promoção da equidade/igualdade entre as pessoas</li> </ul>	
Membros da equipa de projeto: <ul style="list-style-type: none"> <li>Três alunos</li> </ul>	Pessoal do Projeto Coach do Projeto: SL
Data:	Promotor/a do projeto:
Gestor/ado projeto:	





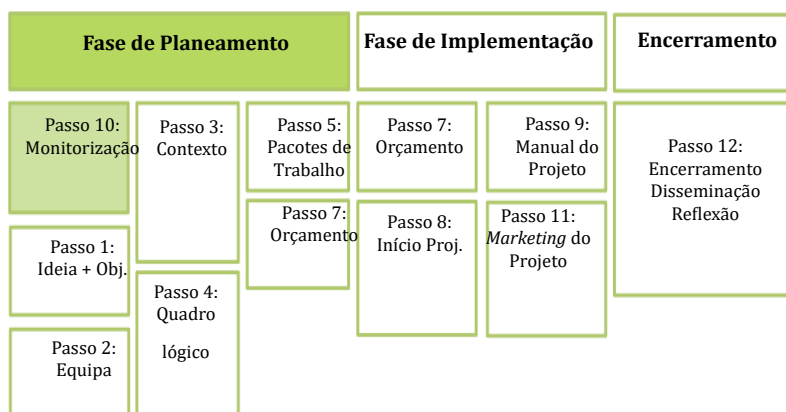
## ➡ Passo 10: Execução e Monitorização do Projeto

### Como conseguir ter o projeto concluído a tempo?

Após o início de um projeto, todas as pessoas envolvidas necessitam saber “quem faz o quê e quando?” As ações e/ou o cronograma determinam quando uma tarefa será realizada. Em caso de atraso, a equipa do projeto irá considerar que medidas podem ser tomadas para garantir que o projeto seja alcançado.

As possíveis alterações que podem ocorrer são geralmente limitadas ao chamado “triângulo mágico”.

Processos do Projeto



Tarefas



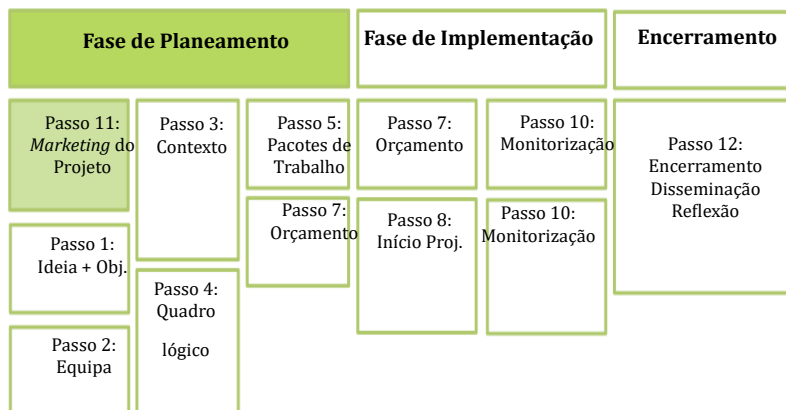


## ➡ Passo 11: Divulgação do projeto

Processos do Projeto

O projeto de divulgação irá aumentar a consciência nos contextos relevantes para o projeto.

Os projetos exigem muita explicação. As ferramentas de comunicação vão ajudar os membros do projeto a comunicar as estratégias e metas do mesmo nos contextos relevantes.



Que canais de divulgação vão ser usados?

- Folhetos
- Boletim informativo (newsletter)
- Fichas informativas/folhetos/webinars
- Sítios eletrónicos

Estes são os canais particularmente adequados para divulgar o projeto.



## EXERCÍCIO 12: Análise do risco

Foi realizada uma análise de risco para o projeto “Junta+Te”. O objetivo é identificar possíveis riscos, bem como a probabilidade de qualquer um deles ocorrer. A eventual incompreensão entre os membros da equipa, a incapacidade de cumprir os prazos e outros problemas, representam um grande risco para o sucesso de um projeto.

Analise o seguinte quadro sob duas perspetivas:

- Por que é efetuada uma análise de risco? Indica duas razões a considerar.



b) Que dificuldades podem surgir aquando da realização de uma análise de risco?

#### Pacote de trabalho 4: Oficinas de trabalho

AA	Responsável	Risco Identificado	Probabilidade	Medida
4.1	Leonor	A atribuição de responsabilidades entre os membros da equipa do projeto gera mal-entendidos.	30%	As responsabilidades são atribuídas conforme acordo prévio estabelecido entre todos os membros, levando em consideração a sua vontade. Além disso, as áreas de responsabilidade são registadas. (ver Quadro Lógico).
		Os logótipos dos parceiros de cooperação não são enviados a tempo	45%	Recolher os logótipos dos nossos parceiros de cooperação imediatamente após o primeiro contacto.
4.2	Laura	Encontras erros nos formulários impressos (cartazes, folhetos, certificados).	10%	Verificar exaustivamente todos os formulários (inclusive por terceiros).
		Os cartazes, folhetos e certificados não são entregues no prazo.	60%	Fazer as encomendas oportunamente; no caso de a entrega estar atrasada, um membro do projeto irá levantar a encomenda pessoalmente.

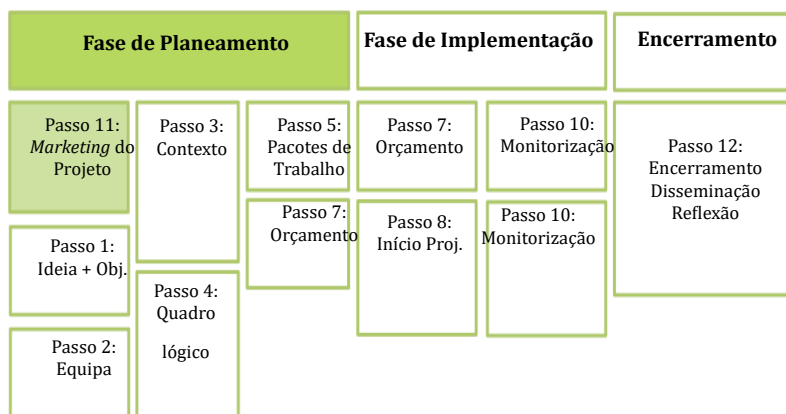


## ➡ Passo 12: Encerramento do projeto e Avaliação/Reflexão

### O que fazer depois de terminado o produto?

Após o resultado do projeto ter sido alcançado, muitas vezes as pessoas perdem o interesse pelo projeto. Mas, mesmo após o projeto ter “atingido o seu pico” ainda existem algumas tarefas remanescentes que têm de ser cumpridas, tais como preparar a documentação, contabilidade, entrevistas, etc. Essas tarefas serão agendadas na fase de planeamento e designadas como uma fase específica na estrutura de divisão de trabalho (por exemplo, pós-projeto).

Processos do Projeto



Outra tarefa do processo de encerramento do projeto é dissolver o sistema social (por exemplo, a equipa do projeto).

### Como podemos documentar os resultados e conclusões?

O manual é o principal documento do projeto. Depois do produto ter sido concluído, terá de ser atualizado. Todas as conclusões resultantes do trabalho do projeto serão registadas por escrito e farão parte do processo de aprendizagem do indivíduo (O que aprendi?), bem como do processo de aprendizagem organizacional (Ex. Como é que a organização pode melhorar?). Há muitas maneiras de documentar os resultados das diferentes tarefas.



Dependendo da definição do projeto, os resultados podem ser descritos, fotografados, filmados ou anexados. É importante, porém, que todas as partes envolvidas entendam como o objetivo foi alcançado.

### O que precisas ter em mente ao apresentar os resultados?

A apresentação dos resultados, não só serve para a promoção do resultado do projeto, mas em muitos casos, também pode ser utilizada como um meio para avaliar as tarefas desempenhadas.

### Como podemos refletir sobre o projeto?

A equipa do projeto irá analisar o seguinte:

- Os resultados da aprendizagem no que diz respeito ao conteúdo: Todos os alunos foram capazes de melhorar o seu conhecimento do conteúdo do projeto? Será que o contato com uma empresa ajudou a que obtivessem uma perspetiva sobre as práticas da mesma?



- Os resultados da aprendizagem no que diz respeito às competências sociais: Como classificarias a comunicação no grupo de projeto? Será que todos concluíram o processo ou alguém desistiu? Se sim, como é que eles o fizeram (em silêncio e secretamente ou de uma forma aberta)? A equipa do projeto funcionou realmente como uma equipa? Os conflitos foram abordados abertamente? Organização: Como decorreu o planeamento do projeto? A gestão do tempo? O apoio do *coach* do projeto foi suficiente? Atingiram o ponto de equilíbrio? Quais são as sugestões de melhoria que tens para projetos futuros?
- O papel do aluno: Como é que o participante no projeto lidou com a sua tarefa? Estão todos satisfeitos com o resultado?



PROJETO RELATÓRIO FINAL		
Impressão geral	Reflexão: Realização dos objetivos	
Reflexão: Tarefas/Prazos		
Reflexão: Recursos / Custos		
Reflexão: Organização interna		
Avaliação de desempenho (promotor/a do projeto, gestor/a de projeto, a equipa do projeto)	Lições aprendidas (resumo de experiências e sugestões de melhoria)	
Planeamento da fase pós-projeto, tarefas em curso		
Lista de tarefas	Parte responsável	Prazo final
Aprovação do projeto		
Promotor/a do projeto		Líder da Equipa
Versão:	Data:	Autor/a:



## Verificação de Competências: Começa o Teu Projeto

Já dominas as seguintes tarefas? Verifica se compreendeste o conteúdo do último capítulo.

### a Estudo de caso Música no Jardim de Infância



A *Foco Musical* é uma instituição com um projeto que visa estabelecer parcerias com as escolas de primeiro ciclo do ensino básico e jardins-de-infância, numa perspetiva de sensibilização das crianças para a expressão musical, criada pela dupla Miguel Pernes e Marco Mendes e existe desde o ano letivo 1996/97, começando por ser uma empresa onde se juntaram várias pessoas com formação nas Ciências Musicais

que se identificavam essencialmente com o Ensino, nomeadamente ao nível da Expressão Musical para o primeiro ciclo e jardim-de-infância, portanto com uma perspetiva de docência diferente. Os promotores ambicionavam “um projeto que extravasasse o âmbito da sala de aula na perspetiva da sessão fechada, que pudesse envolver uma vivência musical consistente e coerente, para a qual se teria de ultrapassar as experiências restritas que a sala de aula pode proporcionar. Portanto, seria necessário assistir a concertos ao vivo, tocar ao vivo, ou seja, ouvir e fazer música”. Cruzando estas ansiedades com a convicção da importância de uma política de formação de públicos, dando ênfase cada vez mais às questões ligadas às novas correntes pedagógicas, rapidamente traçámos um caminho e formámos o projeto «Crescer com a Música». Através destas parcerias asseguramos um trabalho que passa pelo destacamento do professor de Expressão Musical tanto quanto possível em coadjuvação com o educador ou professor de Ensino Básico titular de cada turma que assegura o desenvolvimento da disciplina de Expressão e Educação Musical nas instituições que conosco celebram protocolo. Em termos intrínsecos, este projeto tem duas vertentes que o distinguem, os dois pilares do projeto, ponto de partida para as ações complementares dinamizadoras da própria disciplina de expressão musical: a insistência na prática da música de conjunto – através do chamado “instrumental Orff”, que consiste no leque de instrumentos de percussão que habitualmente existe na sala de aula (xilofones, jogos de sinos, bombos, triângulos, pandeiretas, clavas...); e a outra vertente que consiste na sensibilização para a música orquestral (ou erudita de uma maneira geral) – não por uma questão de purismo, mas essencialmente pelo veículo privilegiado que a orquestra traduz para o acesso à música numa outra dimensão que não apenas a do entretenimento.

A audição musical ativa e participada é a estratégia transportada quer para os concertos participados e interativos, quer para as aulas-concerto com os ensembles. Estas duas atividades da Orquestra Didática da *Foco Musical* são as ações complementares regulares no que respeita a sensibilização à música de orquestra. Nas aulas-concerto, desmembramos a orquestra nos agrupamentos de câmara mais comuns e que simultaneamente espelham cada um dos naipes da orquestra. Falamos respetivamente no quarteto de cordas, quinteto de sopros, grupo de metais e ensemble de percussão, onde os músicos, com a ajuda de um animador, vão expondo e desmontando o repertório apresentado.

No momento alto do final do ano letivo, chega a vez da orquestra em versão sinfónica, que se apresenta num grande auditório, onde se reúnem todas as escolas do projeto e muitas escolas extra





projeto que também vão participar neste evento. Participar, porque não vão apenas ver e ouvir uma vez que a característica destes espetáculos é a participação ativa da plateia, que é preparada no trabalho da sala de aula. A participação pretendida começa a ser concebida quando é encomendada a obra, para a qual se pede ao compositor que cumpra este entre toda uma série de requisitos do ponto de vista pedagógico. A duração de cada andamento deve respeitar, obviamente, a capacidade de concentração das crianças. Mas mais do que isso, cada uma das partes constituintes da música deve ter um “cantinho” de participação por parte da plateia. Essa participação pode ser pura e simplesmente mimada, pode ser cantada, pode ser através da percussão corporal, pode ser em flauta de bisel, portanto uma série de intervenções que permitam, no fundo, complementar uma série de objetivos traçados para a sala de aula na expressão musical e concretizados nestes momentos.

Essencialmente pela falta de material concebido ou escrito integralmente para este tipo de instrumental existente na sala de aula, vamos tendo a preocupação de criar algumas obras. Temos um compositor que trabalha mais de perto connosco, que é o Jorge Salgueiro, a quem encomendamos algum repertório além do repertório tradicional, pelo qual concebemos imensos arranjos. Os livros de canções que mais nos aparecem disponíveis, são livros que têm a melodia da voz escrita, tudo o resto terá de sair da capacidade de improvisação do professor, quando pode improvisar e tem recursos e “bagagem” para isso, por isso a nossa preocupação tem sido não só conceber repertório original como também adaptar esse espólio que já existe, com melodias escritas, escrevendo arranjos, acompanhamentos, para o instrumental Orff com graus de dificuldade diferenciados consoante o nível etário a que se destinam. Essencialmente respeitamos muito aquele repertório que as educadoras transmitem habitualmente, mas tentamos complementar com outro porque sabemos que esse já é oferecido pelos educadores. Portanto, julgamos que o momento destinado à expressão musical é tão curto que deve ir para além disso, mas obviamente que o recuperamos, inclusivamente nas próprias visitas dos ensembles às escolas.

O ano de 2016 é um ano especial para a Foco Musical, 20 anos de atividade ininterrupta ao serviço da criação e formação de públicos para a grande música, coisa que lhe valeu um prémio internacional em 2015, trazendo para Portugal um galardão dos *Young Audiences Music Awards*.

Adaptado de Cadernos de Educação de Infância, Janeiro/Março, 2005, À conversa com...

Fonte: <http://focomusical.org/>

**Verificação I: Projeto Vídeo Musical**

A equipa da *Foco Musical* quer gravar um vídeo musical e pede-te ajuda.

Prepara um possível quadro lógico para o projeto “Vídeo Musical”.

Objetivos	Medidas	Resultados e produtos esperados	Avaliação

**Verificação 2: Análise de Risco**

Escolhe três pacotes de trabalho a partir do quadro lógico e realiza uma análise de risco.

<b>Pacotes de trabalho</b>	<b>Risco</b>	<b>Probabilidade</b>	<b>Medida</b>



### Verificação 3: Criação de uma ficha de avaliação

- a) Queres criar uma ficha de trabalho para analisar a forma como os membros da equipa trabalharam juntos durante o projeto. O que é importante quando se trabalha em conjunto?
- b) Alguns pontos já foram contemplados na ficha de avaliação seguinte. Indica mais quatro pontos a considerar.

Competências sociais e colaborativas	Identificação dos membros da equipa			
a) Partilhou o seu conhecimento e informação com o grupo				
b) Ouviu atentamente				
c) Foi aberto e expressou as suas opiniões e impressões				
d) Ajudou os outros membros do grupo com dificuldades e problemas				
e) Trabalhou para alcançar os objetivos				
f) Colocou questões e apontou problemas				
g) Tratou as declarações e votos dos outros membros do grupo de uma forma objetiva e construtiva				
h) Chamou a atenção para itens essenciais e para a estrutura das coisas				
i) Reconheceu a performance dos restantes membros da equipa				

Crédito das fotos: S. 1: Zoonar / J. Wachala / Thinkstock, S. 2: Pixabay, S. 3 (1-8): Pixabay, S. 4 (1-5): Pixabay, S. 5 (1-6): Pixabay, S. 6: Ridofranz / Thinkstock, S. 8: Pixabay, S. 11: UroshPetrovic / Thinkstock, S. 12: Pixabay, S. 13: sunstock / Thinkstock, S. 17 (1-2): Pixabay, S. 17 (3): AndreyPopov / Thinkstock, S. 17 (4): SirikulT / Thinkstock, S. 18: David Humphrey / Thinkstock, S. 20: Pixabay, S. 23: Rawpixel Ltd / Thinkstock, S. 25 (1): belcho-nock / Thinkstock, S. 25 (2): Photodisc / Thinkstock, S. 27 Foco Musical, S. 28: scyther5 / Thinkstock