



Co-funded by
the European Union



EUJPM²

**para a gestão de projetos
financiados pela UE**





Esta página foi intencionalmente deixada em branco.



Guia EUPM² versão 1.0

Produzido e publicado por: Centre for Economic and International Studies - University of Rome Tor Vergata, 2024

Editores e colaboradores do presente guia: Ver [Apêndice A](#).

Autores e colaboradores da Metodologia e do Guia PM²: Ver [Apêndice A](#).

Este trabalho adapta o Guia da Metodologia de Gestão de Projetos PM² 3.1, com DOI: 10.2799/970188, @European Union, 2023.

Como tal, reconhece-se que algumas partes são reproduzidas e reutilizadas neste trabalho.

A lógica e as diretrizes de adaptação são explicadas no [Apêndice B](#).

Nem a Comissão Europeia nem qualquer pessoa agindo em nome da Comissão é responsável pela utilização que possa ser feita das seguintes informações.

Mais informações sobre o Guia EUPM² estão disponíveis em <http://www.eupm2project.eu>

Mais informações sobre a metodologia PM² estão disponíveis em <http://pm2.europa.eu>

Este trabalho está licenciado sob uma Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional.

O utilizador é livre de partilhar - copiar e redistribuir o material em qualquer meio ou formato, adaptar, transformar e desenvolver o material para qualquer fim, mesmo comercial.

Nas seguintes condições:

- Atribuição - Deve dar o devido crédito, fornecer uma hiperligação para a licença e indicar se foram efetuadas alterações. Pode fazê-lo de qualquer forma razoável, mas não de uma forma que sugira que o licenciante o apoia a si ou à sua utilização.
- Sem restrições adicionais - Não pode aplicar termos legais ou medidas tecnológicas que restrinjam legalmente outros de fazer qualquer coisa que a licença permita.

O licenciante não pode revogar estas liberdades, desde que o utilizador cumpra os termos da licença.





Índice

1	Introdução	7
1.1	O Guia da EUPM	7
1.2	O Projeto EUPM ²	7
2	Programas e Projetos de Financiamento da UE	9
2.1	Modos de Gestão	9
2.1.1	Gestão Direta	9
2.1.2	Gestão Indireta	10
2.1.3	Gestão Partilhada	10
2.2	Gestão do Ciclo do Projeto: ligação entre programas e projetos financiados pela UE	11
2.3	Integração do Guia EUPM ² na Gestão do Ciclo do Projeto	13
2.4	Caraterísticas dos Projetos	14
2.5	Peculiaridades dos Projetos Financiados pela UE	14
2.6	Vantagens da PM ² em Projetos Financiados pela UE	15
3	Visão geral	17
3.1	O Edifício da PM ²	17
3.2	O Ciclo de Vida do Projeto	17
3.2.1	Fase inicial	19
3.2.2	Fase de Planeamento	20
3.2.2.1	Fase de Conceção	20
3.2.2.2	Fase de Preparação	21
3.2.3	Fase de Execução	22
3.2.4	Fase de Encerramento	22
3.2.5	Monitorização e Controlo	23
3.2.6	Transição de Fase e Aprovações	24
3.2.7	A Mentalidade PM ²	24
4	Governança e organização do projeto	26
4.1	Organização do Projeto: Níveis e Funções	26
4.2	Organização do Projeto: Funções e Responsabilidades	27
4.2.1	Entidade Adjudicante (AC) e Responsável Administrativo (DO)	27
4.2.2	Comité Diretivo do Projeto (PSC)	28
4.2.3	Dono do Projeto (GO)	28
4.2.4	Representantes do Consórcio (CR)	29
4.2.5	Coordenador de Domínio (DC)	29
4.2.6	Gestor de Projetos da UE (EUPM)	29
4.2.7	Gestor de projetos parceiro da UE (PtEUPM)	30
4.2.8	Grupos-Alvo do Projeto (PTG)	30
4.2.9	Equipa Central do Projeto (PCT)	31
4.2.10	Equipa de Apoio ao Projeto (PST)	31
4.2.10.1	Gestor Financeiro (PST-FM)	32
4.2.10.2	Gestor de Comunicação (PST-CM)	32
4.2.11	Outras funções	32
4.3	Matriz de Atribuição de Responsabilidades (RAM)	33
5	Fase inicial – Atividades e Artefatos	34
5.1	Reunião Inicial	35
5.2	Pedido de Início do Projeto	35
5.3	Ficha de Projeto	36
5.4	Transição de Fase: RfP (Pronto para Planeamento)	37
6	Fase de Planeamento – Atividades e Artefatos	38
6.1	Conceção do Plano	38
6.1.1	Reunião de Arranque	39
6.1.2	Matriz das Partes Interessadas do Projeto	41
6.1.3	Quadro Lógico do Projeto	42
6.1.4	Formulário de Candidatura a Projetos	43



6.1.4.1	Repartição do Trabalho	44
6.1.4.2	Estimativas de Esforço e Custo	45
6.1.4.3	Cronograma do Projeto	45
6.1.4.4	Identificação dos Riscos	45
6.1.4.5	Atividades de Comunicação e Divulgação	46
6.1.5	Decisão de Financiamento	46
6.2	Fase de Preparação	47
6.2.1	Preparação da Reunião de Arranque da Fase	48
6.2.2	Acordo de Subvenção	50
6.2.3	Acordo de parceria	50
6.2.4	Manual do Projeto	51
6.2.4.1	Funções e Responsabilidades do Projeto	52
6.2.4.2	Planos de Gestão de Projetos	52
6.2.4.3	Planos Específicos do Projeto	52
6.2.4.4	Outros	53
6.2.5	Plano de Trabalho do Projeto (atualização)	53
6.2.6	Plano de Comunicação e Divulgação	55
6.2.7	Plano de Subcontratação	56
6.2.8	Plano de Aceitação de Prestações	57
6.2.9	Transição de Fase: RfE (Pronto para Execução)	57
7	Fase de execução	58
7.1	Execução da Reunião de Lançamento	59
7.2	Coordenação do Projeto	60
7.3	Garantia de Qualidade	62
7.4	Comunicar os Resultados do Projeto	62
7.5	Relatório do Projeto à Entidade Adjudicante (CA)	63
7.6	Transição de Fase: RfC (Pronto para Encerramento)	65
8	Fase de Encerramento	66
8.1	Reunião de Revisão do Fim do Projeto	67
8.2	Relatório Final do Projeto	68
8.3	Encerramento Administrativo	69
	Obrigações pós-fecho	70
9	Acompanhamento e Controlo	71
9.1	Monitorizar o Desempenho do Projeto	72
9.2	Controlo do Cronograma	74
9.3	Controlo de Custos	75
9.4	Gerir as Partes Interessadas	76
9.5	Gerir os Requisitos	77
9.6	Gerir as Alterações do Projeto	79
9.7	Gerir os Riscos	81
9.8	Gerir Incidentes e Decisões	82
9.9	Gerir a Qualidade	84
9.10	Gerir a Aceitação dos Entregáveis	85
9.11	Gerir a Subcontratação	86
	Apêndice A: Contribuições e agradecimentos	88
	Apêndice B: Práticas e normas na conceção e gestão de projetos	90
	Apêndice C: Fundamentação e orientações para a adaptação	92
	Apêndice D: Parcerias e partes interessadas em projetos financiados pela UE	94
	Apêndice E: A abordagem do Quadro Lógico	98
	Apêndice F: Recursos adicionais	100
	F.1 Tabela ARSCI do Guia da EUPM ²	100
	F.2 Paisagem dos Artefatos do Guia da EUPM ²	101
	F.3 Atividades e artefatos do Guia da EUPM	102



Esta página foi intencionalmente deixada em branco.



1 Introdução

1.1 O Guia da EUPM

O Guia EUPM² descreve as principais etapas para a formulação e gestão de projetos financiados pela UE com base numa versão adaptada da metodologia PM². Mantém a mesma abordagem simples mas abrangente, o que o torna útil para todos os profissionais de projetos financiados pela UE.

Embora a PM² seja adequada para qualquer projeto, é mais adequada para a gestão de projetos financiados pela UE. Estes últimos representam quase 80% do orçamento da UE e a PM² pode contribuir significativamente para aumentar a competência e o sucesso da gestão de projetos nesta área, permitindo uma melhor monitorização e controlo dos projetos e subvenções financiados pela UE.

Alinhar a metodologia PM² com as regras e métodos específicos do contexto utilizados nos projetos financiados pela UE é crucial para explorar esses potenciais benefícios. Este guia preenche esta lacuna, fornecendo um guia metodológico prático para os Gestores de Projeto da UE que pretendam aplicar uma metodologia de gestão de projetos para melhorar a conceção e gestão de projetos financiados pela UE e a realização dos objetivos do projeto.

Vários estudos indicam que as organizações que utilizam qualquer metodologia de gestão de projetos cumprem melhor o orçamento, cumprem o cronograma e o âmbito, as normas de qualidade e os benefícios esperados. Consequentemente, a taxa média de insucesso dos projetos é inferior à das organizações com baixo desempenho.

Este guia inclui também a descrição e o funcionamento das diferentes tipologias dos programas de financiamento da UE.

A quem se destina este Guia?

- Estudantes dispostos a aprender a conceber e gerir projetos financiados pela UE.
- Profissionais e organizações envolvidos na gestão dos fundos da UE.
- Funcionários públicos envolvidos na gestão de programas de financiamento da UE.

1.2 O Projeto EUPM²

O Guia EUPM² foi elaborado no âmbito do projeto Erasmus+ "*A New Academic Path for EU Project Managers: narrowing the Gaps to enable better Project Design and Management in Europe (EUPM²)*", cujo principal objetivo era criar um percurso académico comum baseado num currículo partilhado que integrasse metodologias de conceção e gestão de projetos para gerir mais eficazmente os projetos financiados pela UE.

O projeto EUPM² reuniu sete universidades e organizações com experiência relevante na conceção e gestão de projetos da UE para alinhar melhor os currículos do sector do ensino superior com as oportunidades do mercado de trabalho e as exigências do perfil de gestor de projetos da UE.

O trabalho de integração baseou-se na iniciativa "Open PM²" da Comissão Europeia para promover uma metodologia comum de gestão de projetos à escala europeia. A metodologia PM² é particularmente adequada para a criação de um currículo normalizado a nível universitário. A PM² é uma metodologia europeia de fonte aberta que é leve, simples, fácil de compreender e significativamente flexível para ser adaptada às regras e ao contexto específicos dos fundos da UE e às metodologias mais comuns de conceção de projetos da UE.



Ficha de informação do projeto EUPM²:

Programa:	Erasmus+	
Ação-chave:	Parceria de cooperação (KA220)	
Título:	Um novo percurso académico para os gestores de projetos da UE: reduzir as lacunas para permitir uma melhor conceção e gestão de projetos na Europa (EUPM²)	
Número:	2021-1-IT02-KA220-HED-000035769	
Coordenador	P1 - CEIS Universidade de Roma Tor Vergata (Itália)	
Parceiros	P2 - Universidade Politécnica de Madrid (Espanha) P3 - Alma Mater Europaea ECM (Eslovénia) P4 - Universidade de Tartu (Estónia) P5 - Universidade de Ciências Aplicadas FH JOANNEUM (Áustria) P6 - Universidade Nova de Lisboa (Portugal) P7 - Universidade de Pardubice (República Checa)	
Parceiros associados	AP1 - Unioncamere Europa asbl (Bélgica) AP2 - Coordenador de ONGD (Espanha) AP3 - ARCI (Itália) AP4 - PM² Alliance (Bélgica)	
Resultados do projeto	1. PR1. Um guia adaptado sobre a gestão dos fundos da UE com base na metodologia PM². 2. PR2. Um novo currículo para estudantes universitários baseado na metodologia PM² adaptada. 3. PR3. Conjunto de ferramentas baseadas na Web de recursos disponíveis para apoiar a conceção e a gestão de projetos da UE.	
Sítio Web e contatos	Sítio Web do projeto: http://www.eupm2project.eu Contatos de correio eletrónico: eupm2_projectmanagement@ceistorvergata.it	



2 Programas e Projetos de Financiamento da UE

Esta secção apresenta brevemente a forma como os Programas e Projetos financiados pela UE são geridos, os quadros de gestão utilizados e a sua complementaridade com o Guia EUPM².

A União Europeia (UE) concede várias subvenções e regimes de financiamento para apoiar o desenvolvimento de diferentes sectores e regiões na UE. Estas subvenções e regimes de financiamento apoiam áreas e iniciativas políticas específicas, como a investigação e a inovação, a educação e a formação, o ambiente e a energia e o desenvolvimento regional. A Comissão Europeia, as suas agências executivas e as administrações nacionais e regionais dos Estados-Membros gerem os fundos da UE através de diferentes modos de gestão.

2.1 Modos de Gestão

A União Europeia tem três modos de gestão principais para os seus programas, dependendo principalmente da atribuição da responsabilidade e da gestão dos fundos. Estes modos de gestão são: direta, indireta e partilhada. Embora a UE forneça o financiamento para um programa ou projeto específico, podem existir diferenças na atribuição de responsabilidades e na responsabilização no que diz respeito à atribuição e utilização dos fundos, à participação durante a execução e o acompanhamento e à gestão corrente entre a UE e os Estados-Membros. No entanto, enquanto os Estados-Membros supervisionam a aplicação da maior parte do orçamento da UE, a Comissão tem a responsabilidade final pela sua execução.

2.1.1 Gestão Direta

Na gestão direta, **a UE é diretamente responsável** pela gestão e execução de um programa e o papel dos Estados-Membros limita-se principalmente a dar contributos e *feedback* sobre a sua conceção e execução. Este é normalmente o caso dos programas com uma dimensão sólida a nível da UE que requerem uma abordagem coerente e coordenada em todos os Estados-Membros. Neste modelo, as tarefas são executadas pelas direções da Comissão, na sua sede, nas delegações da UE ou através das **agências de execução da UE** (organismos especializados que apoiam a Comissão Europeia na gestão e execução dos programas de financiamento da UE, fornecendo conhecimentos especializados e assistência técnica, bem como executando tarefas administrativas e operacionais). Não existem terceiros. Os programas executados em gestão direta representam cerca de 20% do orçamento da UE para 2021-2027. A Comissão Europeia (ou os seus organismos) é responsável por todos os aspetos da gestão dos programas, incluindo:

- Definir os objetivos políticos e as prioridades do programa.
- Desenvolver o quadro jurídico e a regulamentação.
- Atribuição do orçamento para o programa.
- Gerir os fundos e os recursos do programa.
- Acompanhamento e avaliação do desempenho do programa.
- Relatórios sobre a execução e os resultados do programa.

As instituições da UE também têm o poder de tomar decisões sobre a execução do programa, como a adjudicação de contratos e a concessão de subvenções, e podem tomar medidas de execução, se necessário. Existem vários programas geridos diretamente pela Comissão Europeia. Eis alguns exemplos:

- **O Horizonte Europa** é o programa de financiamento da investigação e inovação da UE. O seu objetivo é apoiar o desenvolvimento de novas tecnologias e inovações que possam beneficiar a UE e os seus cidadãos.
- **O programa Competitividade das Empresas e das Pequenas e Médias Empresas (COSME)** tem por objetivo apoiar a criação e a expansão das PME.
- **O Erasmus+** é o programa da UE para a educação, formação, juventude e desporto. O seu objetivo é apoiar o desenvolvimento de competências e conhecimentos entre os cidadãos da UE e promover a compreensão e a cooperação interculturais.



- **O Mecanismo Interligar a Europa (MIE)** financia infra-estruturas digitais, como redes de Internet de alta velocidade e serviços de administração pública em linha.

2.1.2 Gestão Indireta

A gestão indireta dos fundos da UE refere-se a um sistema em que a **Comissão Europeia confia a gestão e a execução** dos programas de financiamento da UE a entidades externas. Em vez de executar todas as tarefas operacionais, a Comissão delega responsabilidades específicas a estas organizações externas, tais como autoridades nacionais, agências ou organismos internacionais. A Comissão estabelece o quadro estratégico, a regulamentação e as prioridades de financiamento, enquanto as entidades de execução se ocupam da gestão corrente e da seleção dos projetos.

A gestão indireta permite à Comissão Europeia tirar partido das competências e dos recursos de organizações externas para executar eficazmente os programas de financiamento da UE. Permite igualmente uma abordagem descentralizada, tendo em conta as diferentes necessidades e circunstâncias dos Estados-Membros e dos sectores. A Comissão assegura que os fundos são utilizados em conformidade com os objetivos e a regulamentação da UE através de mecanismos adequados de acompanhamento e apresentação de relatórios. Eis alguns exemplos:

- **Fundo para o Asilo, a Migração e a Integração (FAMI).** O principal objetivo do FAMI é promover a gestão eficaz e justa dos fluxos migratórios e a integração dos nacionais de países terceiros que residem legalmente na UE. O financiamento do FAMI é atribuído com base em programas nacionais desenvolvidos por cada Estado-Membro da UE, tendo em conta as necessidades e prioridades específicas identificadas. O programa promove a cooperação e o intercâmbio de boas práticas entre os Estados-Membros para aumentar a eficácia das políticas e ações relacionadas com a migração, o asilo e a integração.
- **Corpo Europeu de Solidariedade.** O programa de financiamento da UE denominado Corpo Europeu de Solidariedade visa apoiar jovens que desejem participar em vários atos de solidariedade. Estas atividades incluem a assistência a pessoas desfavorecidas, a prestação de ajuda humanitária e a contribuição para iniciativas nos domínios da saúde e do ambiente na UE e fora dela. O objetivo do programa vai além da inclusão, centrando-se na sustentabilidade ambiental e na digitalização. A execução destas atividades implica a gestão direta e indireta pela Comissão através de uma rede de agências nacionais da UE. O financiamento é essencialmente concedido sob a forma de subvenções. Os potenciais beneficiários deste programa incluem indivíduos com idades compreendidas entre os 18 e os 30 anos (ou 35 anos no caso da ajuda humanitária) e organizações da UE e dos países parceiros.

As disposições e responsabilidades específicas de cada programa podem variar em função dos objetivos, da natureza e do âmbito das iniciativas.

2.1.3 Gestão Partilhada

A gestão partilhada é uma forma de execução dos fundos da UE em que **a responsabilidade pela gestão e execução é partilhada** entre a Comissão Europeia e as autoridades nacionais ou regionais dos Estados-Membros. Na gestão partilhada, a Comissão e as autoridades nacionais trabalham em conjunto para gerir os fundos, desempenhando cada uma delas um papel específico.

Sob gestão partilhada:

1. **A Comissão Europeia** define o quadro estratégico, estabelece os regulamentos jurídicos e financeiros e define as prioridades para o programa de financiamento. Fornece orientações gerais, acompanha a execução e assegura o cumprimento das regras e objetivos da UE. A Comissão é responsável pela aprovação dos programas nacionais ou regionais propostos pelos Estados-Membros e desembolsa os fundos às autoridades de execução.
2. **As autoridades nacionais ou regionais** dos Estados-Membros são responsáveis pela gestão e execução quotidianas dos fundos. Preparam e apresentam propostas de programas à Comissão, descrevendo a forma de utilizar os fundos atribuídos para atingir os objetivos do



programa. As autoridades de execução selecionam os projetos, distribuem os fundos, acompanham os progressos e apresentam relatórios sobre os resultados. Asseguram igualmente o cumprimento das regras e regulamentos da UE em matéria de gestão de projetos.

A gestão partilhada difere da gestão indireta no que diz respeito ao nível de envolvimento e controlo exercido pela Comissão Europeia. Na gestão indireta, a Comissão delega a gestão e a execução dos fundos em entidades externas, como agências ou organizações internacionais. Estas entidades têm maior autonomia na seleção dos projetos, no desembolso dos fundos e no acompanhamento. A Comissão mantém o controlo, mas confia nas entidades de execução para a realização das tarefas operacionais.

No entanto, na gestão partilhada, a Comissão e as autoridades nacionais ou regionais colaboram, partilhando as responsabilidades e a tomada de decisões. A Comissão mantém um nível mais elevado de envolvimento e controlo sobre o processo de execução, fornecendo orientações, acompanhando os progressos e assegurando o cumprimento dos objetivos. As autoridades dos Estados-Membros desempenham um papel mais direto na seleção e gestão dos projetos, mas operam no âmbito do quadro e das orientações estabelecidas pela Comissão.

A gestão partilhada é uma abordagem de colaboração que combina conhecimentos especializados e supervisão a nível da UE com conhecimentos e capacidade de execução nacionais ou regionais, garantindo uma utilização eficaz e eficiente dos fundos da UE, respeitando simultaneamente as necessidades e circunstâncias específicas de cada Estado-Membro. Eis alguns exemplos:

- **Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER).** O FEDER apoia a coesão económica e social na UE, investindo em projetos de desenvolvimento regional. Centra-se na inovação, nas infra-estruturas e no desenvolvimento sustentável e é gerido conjuntamente pela Comissão Europeia e pelas autoridades nacionais ou regionais.
- **Fundo Social Europeu (FSE).** O FSE tem por objetivo promover o emprego, melhorar as competências e apoiar a inclusão social em toda a UE. Apoia iniciativas de educação, formação, emprego e inclusão social, com responsabilidades de gestão partilhadas entre a Comissão Europeia e as autoridades nacionais ou regionais.
- **Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos e das Pescas (FEAMP).** O fundo financia programas que visam melhorar a competitividade e a sustentabilidade dos sectores da pesca e da aquicultura, tais como o investimento em novas tecnologias e programas de formação.
- **Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural (FEADER).** O FEADER apoia projetos de desenvolvimento rural, incluindo a modernização da agricultura, a proteção do ambiente e o desenvolvimento de empresas rurais. O fundo é gerido conjuntamente pela Comissão Europeia e pelas autoridades nacionais ou regionais responsáveis pela agricultura e pelo desenvolvimento rural.

2.2 Gestão do Ciclo do Projeto: ligação entre programas e projetos financiados pela UE

Independentemente dos modos de gestão, os programas de financiamento da UE seguem geralmente um quadro comum utilizado para orientar o planeamento, a execução e a avaliação dos projetos, denominado Gestão do Ciclo do Projeto (GCP). O quadro da GCP garante que os projetos financiados pelos diferentes programas de financiamento da UE são bem planeados, executados de forma eficiente e eficaz, e monitorizados e avaliados para melhorar o seu impacto. Também ajuda a garantir que os projetos estão alinhados com a estratégia global da organização, bem como com os objetivos dos programas de financiamento da UE.

Embora a GCP tenha sido inicialmente introduzida no domínio da cooperação para o desenvolvimento, em que os programas são principalmente executados através de acordos diretos, proporciona - com as devidas adaptações - um quadro útil para os intervenientes na gestão dos programas de financiamento da UE executados através de convites à apresentação de propostas.

A GCP inclui geralmente seis etapas:

1. Programação.
2. Identificação.
3. Formulação.
4. Financiamento.
5. Implementação.
6. Avaliação.

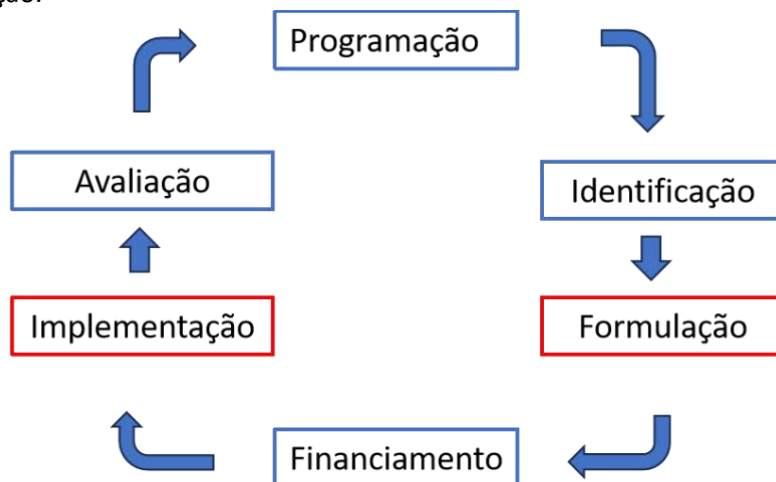


Fig 2.1 As etapas da PCM

Programação

A fase de programação tem uma duração plurianual. A Comissão Europeia coordena-a e conduz à elaboração do programa de financiamento da UE. Os objetivos estratégicos e as prioridades gerais são definidos na fase de programação.

- Resultados: Programa plurianual de financiamento da UE.
- Organização responsável: Comissão Europeia / Autoridade Nacional.

Identificação

A fase de identificação inclui todas as atividades necessárias para a elaboração e publicação dos convites à apresentação de propostas.

- Produção: Convites à apresentação de propostas.
- Organização responsável: Comissão Europeia (ou autoridade delegada)/Autoridade nacional.

Formulação:

A etapa de Formulação inclui todas as atividades necessárias para apresentar uma proposta de projeto em resposta a um convite à apresentação de propostas publicado na etapa anterior (identificação).

- Resultados: Proposta de projeto.
- Organização responsável: Organizações responsáveis pela implementação/Organizações líderes.

Financiamento

A etapa de financiamento inclui a seleção das propostas de projetos apresentadas que melhor satisfazem os critérios de avaliação identificados no convite à apresentação de propostas.

- Resultados: Lista de projetos elegíveis para financiamento.
- Organização responsável: Comissão Europeia (ou autoridade delegada)/Autoridade nacional.



Implementação

A fase de implementação inclui a gestão do projeto para atingir os objetivos definidos na proposta de projeto.

- Resultados: Resultados do projeto.
- Organização responsável: Organizações responsáveis pela implementação/Organizações líderes.

Avaliação

A etapa de avaliação inclui todas as atividades destinadas a avaliar a realização eficaz e eficiente do projeto, o respeito pelas regras financeiras, a entrega correta das prestações do projeto e a obtenção dos resultados do projeto. Fornece feedback, lições aprendidas e recomendações a incorporar no exercício de programação seguinte, fechando o ciclo.

- Resultados: Relatório de avaliação.
- Organização responsável: Comissão Europeia (ou autoridade delegada)/Autoridade nacional.

2.3 Integração do Guia EUPM² na Gestão do Ciclo do Projeto

A gestão do ciclo do projeto (GCP) centra-se na relação entre o programa de financiamento da UE e os projetos financiados, descrevendo quem faz o quê nas diferentes etapas para garantir a coerência global, o alinhamento dos objetivos e a melhoria recorrente da aprendizagem cíclica. Especificamente, as autoridades do Programa de Financiamento da UE envolver-se-ão (ver Fig. 2.2, caixas azuis):

- na preparação do programa de financiamento da UE (fase de programação),
- na identificação e publicação do convite à apresentação de propostas (etapa de identificação)
- no financiamento das propostas de projetos (financiamento por etapas)
- na avaliação dos resultados alcançados pelo programa (etapa de avaliação).

As organizações que desejem responder ao convite à apresentação de propostas participarão (ver Fig. 2.2, caixas cor de laranja):

- na formulação da proposta de projeto (fase de formulação)
- na execução da proposta de projeto, se o financiamento for admitido (fase de execução)

O Guia EUPM² orienta os Gestores de Projetos da UE sobre a forma como os projetos individuais devem ser concebidos e geridos, ligando as fases de formulação, financiamento e implementação. O Guia EUPM² apoia assim todas as organizações que pretendem formular propostas de projetos e implementar projetos de forma integrada e coerente no âmbito da GCP.

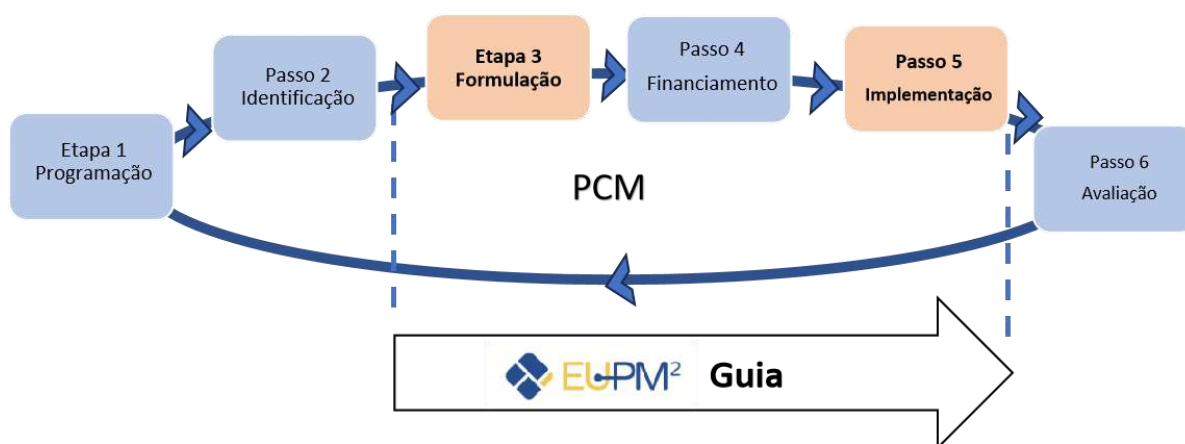


Fig 2.2 A ligação entre a PCM e o Guia EUPM²

De acordo com o Guia EUPM², o projeto começa assim que a organização decide formular uma proposta de projeto em resposta a um convite à apresentação de propostas. Inclui todas as atividades necessárias para apresentar e implementar a proposta após a decisão de financiamento favorável das



autoridades do programa de financiamento da UE. O Guia EUPM² proporciona complementaridade e coerência com a GCP, fornecendo uma metodologia normalizada de gestão da conceção de projetos para os profissionais de projetos financiados pela UE.

2.4 Caraterísticas dos Projetos

Um projeto é uma estrutura organizacional temporária concebida para criar um produto ou serviço único dentro de certos limites, como o tempo, o custo e a qualidade. Os projetos são omnipresentes na sociedade atual. Os projetos estão presentes em casa, com os amigos, na comunidade, nos negócios, na política e na administração pública. Eis algumas caraterísticas-chave presentes em todos eles:

- Os projetos têm uma forte **dimensão temporal** e têm um início e um fim.
- Os projetos são atividades realizadas numa ordem ou estrutura específica para gerar **resultados**.
- Os projetos visam **atingir objetivos** declarados à partida devido às atividades realizadas e aos resultados obtidos.
- Os projetos envolvem normalmente muitas **pessoas** que precisam de ser organizadas em equipas através de uma liderança clara e de uma atribuição clara de funções e responsabilidades. As expectativas do projeto também têm de ser analisadas em pormenor e geridas de forma adequada.
- Os projetos ocorrem em **contextos** específicos que devem ser considerados para o seu sucesso (político, jurídico, social, económico, ambiental, etc.).
- Os projetos implicam um certo grau de **singularidade**, o que os distingue das tarefas rotineiras ou repetitivas e evitam uma abordagem de "tamanho único".
- Os projetos funcionam num ambiente **restrito** (tempo limitado, fundos, recursos, etc.).
- Os projetos enfrentam **incertezas** e têm de lidar com riscos e oportunidades e com os seus potenciais efeitos negativos ou positivos.

A simplificação dos projetos é um meio de planear e implementar mudanças no mundo humano, e isto aplica-se a todos os sectores e formas de atividade humana.

2.5 Peculiaridades dos Projetos Financiados pela UE

A União Europeia financia todos os anos numerosos projetos em muitos sectores. Os projetos financiados pela UE correspondem geralmente às caraterísticas dos projetos definidas no ponto 2.4, mas apresentam também algumas particularidades adicionais:

- Os projetos financiados pela UE devem estar em conformidade **com os objetivos políticos da UE** definidos pelo programa de financiamento da UE que concede o financiamento.
- Os projetos financiados pela UE são financiados através de **procedimentos concorrenciais** (tais como convites à apresentação de propostas) para justificar o seu mérito para receber financiamento. Estes procedimentos concorrenciais garantem a melhor relação qualidade/preço e a participação equitativa de todas as organizações interessadas.
- **A conceção do projeto é um elemento crucial nos projetos financiados pela UE. Caracteriza a cadeia lógica interna dos projetos e justifica as relações de causa e efeito entre as atividades do projeto e os objetivos do programa de financiamento da UE.**
- Os projetos financiados pela UE são geralmente executados por uma **parceria**, ou seja, uma série de organizações que contribuem conjuntamente para a formulação e execução do projeto.
- Os projetos financiados pela UE seguem **normas rigorosas** ao longo do ciclo de vida do projeto em termos de execução de atividades, justificação financeira e outras obrigações contratuais específicas.

Estas peculiaridades orientaram o trabalho de adaptação, concebido para melhor libertar os benefícios do PM² para os projetos financiados pela UE (ver detalhes sobre a adaptação no [Anexo C](#)).



2.6 Vantagens da PM² em Projetos Financiados pela UE

Desde 1990, a UE tem financiado muitos projetos, investindo centenas de milhares de milhões de euros. Os dados disponíveis mostram que mais de 35 000 subvenções foram assinadas exclusivamente para o programa Horizonte 2020. Isto significa que os projetos são uma forma substancial de trabalho para a UE e que a gestão de projetos faz parte do trabalho diário da maioria das organizações de investigação da UE.

A PM² foi construída com base na experiência operacional de projetos executados em instituições europeias, combinada com elementos de uma vasta gama de melhores práticas, normas e metodologias de gestão de projetos globalmente aceites. Foi também desenvolvido para se adaptar às necessidades, cultura e restrições específicas das instituições e programas da UE.

Embora a UE tenha desenvolvido a Metodologia PM² para se adaptar a uma vasta gama de tipos de projetos, com alguns ajustamentos, é altamente adequada para gerir eficientemente projetos financiados pela UE. Várias boas práticas de governação já estão incorporadas nos procedimentos do Acordo de Subvenção, e a documentação dos elementos de governação da CE e da PM² pode ser utilizada para os complementar. Da mesma forma, a racionalização do ciclo de vida do projeto com fases e processos distintos é uma boa prática que a PM² orienta.

Há muitas vantagens na incorporação da PM² como prática de gestão de projetos:

- Combina metodologias e normas de gestão de projetos **reconhecidas mundialmente** com as melhores práticas de gestão de projetos das instituições europeias.
- Oferece um **vocabulário partilhado** para gerir eficazmente projetos dentro e entre organizações.
- Permite uma maior responsabilização, transparência e uma melhor comunicação e colaboração entre as partes interessadas.
- Fornece uma **estrutura organizacional e de governação** sólida com funções e responsabilidades claramente descritas para o projeto.
- Prevê a possibilidade de personalização e **adaptação** às necessidades específicas do projeto e ao ambiente organizacional.
- Oferece **orientações** para as fases de início, planeamento, execução e encerramento do projeto e descreve as atividades de acompanhamento e controlo do desempenho do projeto.
- Fornece um **conjunto** completo de modelos de **artefatos** para ajudar a documentar e gerir o projeto.
- É **patrocinado pela Comissão Europeia** e está exaustivamente documentado.

Mesmo que a metodologia PM² possa parecer orientada para os projetos empresariais, as outras organizações devem compreender como as diferentes partes se traduzem e podem ser aplicadas aos seus projetos.

A adaptação e a adoção de PM² trazem benefícios e alinhamento às organizações que trabalham com diferentes métodos de trabalho e abordagens, organizações e contextos culturais de outros países. Isto simplifica o processo de implementação do projeto e aproxima a equipa internacional. É também essencial compreender que a metodologia PM² deve ser ajustada ao projeto, aumentando ou diminuindo a sua escala em função do conteúdo e da sua dimensão. O controlo de que cada projeto necessita depende do conteúdo, da parceria e da escala do projeto; assim, o nível de controlo deve ser ajustado tendo em conta o esforço extra que um maior controlo exige. No entanto, ao adaptar a metodologia PM², a abordagem global e a mentalidade devem permanecer as mesmas, o que significa não utilizar apenas algumas partes da metodologia, uma vez que os diferentes pilares e níveis se complementam. Um projeto bem gerido garante que as atividades e os resultados do projeto são bem executados e de alta qualidade.



Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

3 Visão geral

3.1 O Edifício da PM²

O Guia EUPM² segue a mesma estrutura que o "O Edifício PM²". Este "edifício" é construído sobre a base das melhores práticas de gestão de projetos.

O Edifício da PM² é sustentado por quatro pilares:

1. O modelo de **governança e organização** do projeto.
2. O **ciclo de vida** do projeto.
3. **Os processos** do projeto.
4. Um conjunto de **artefatos** do projeto.

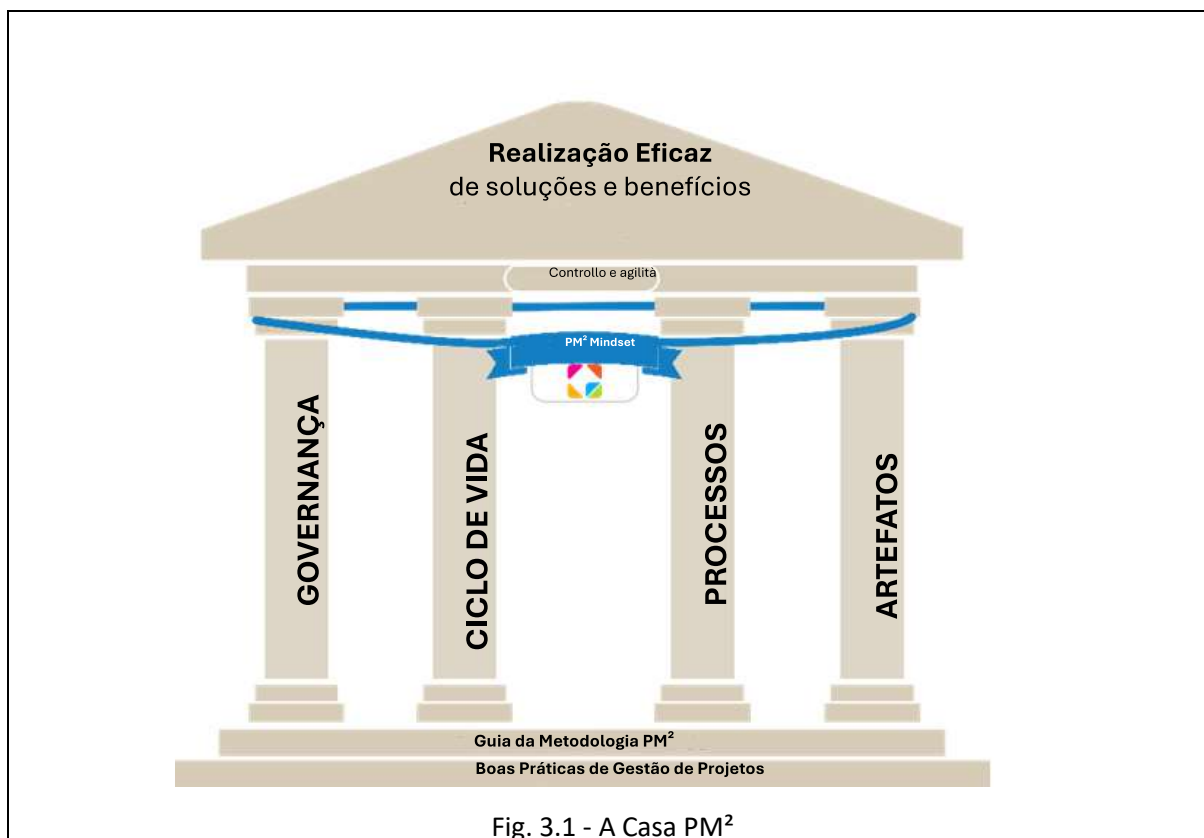


Fig. 3.1 - A Casa PM²

O espírito do PM² é ainda definido pela Mentalidade PM², que fornece o cimento que mantém unidas as práticas da PM² e fornece um conjunto padrão de convicções e valores para as equipas de projeto PM². Os Princípios Mentais centram-se no "**porquê**" precisamos do PM², qual é o objetivo original do PM², para fornecer soluções e benefícios para projetos e equipas de projeto de forma eficaz.

O PM² melhora a eficácia da Gestão de Projetos ao:

- Melhorar a comunicação e a divulgação da informação.
- Esclarecer as expectativas o mais cedo possível no ciclo de vida do projeto.
- Definir o ciclo de vida do projeto (do início ao encerramento).
- Fornecer orientações para o planeamento de projetos.
- Introduzir atividades de acompanhamento e controlo.
- Propor atividades de gestão e resultados (planos, reuniões, decisões).

3.2 O Ciclo de Vida do Projeto

O ciclo de vida do projeto do Guia EUPM² é constituído por quatro fases, com um tipo diferente de atividade predominante em cada fase (ou seja, as atividades de início são predominantes na Fase de Iniciação, etc.). A fase de planeamento está dividida em duas etapas: Conceção e Preparação. A fase

de conceção termina com a apresentação da proposta de projeto à entidade adjudicante (AC), enquanto a fase de preparação começa após a decisão de financiamento (favorável).

No entanto, embora as atividades relacionadas com a fase atinjam o seu pico em termos de esforço durante uma fase/etapa específica, as atividades deste tipo também podem ser executadas durante a(s) outra(s) fase(s) (por exemplo, as atividades de planeamento também se repetem na fase de execução).

Um projeto passa à fase seguinte quando os objetivos da fase/etapa atual são considerados atingidos, em resultado de uma revisão formal (ou menos formal) da saída da fase/etapa, apoiada por uma lista de verificação.

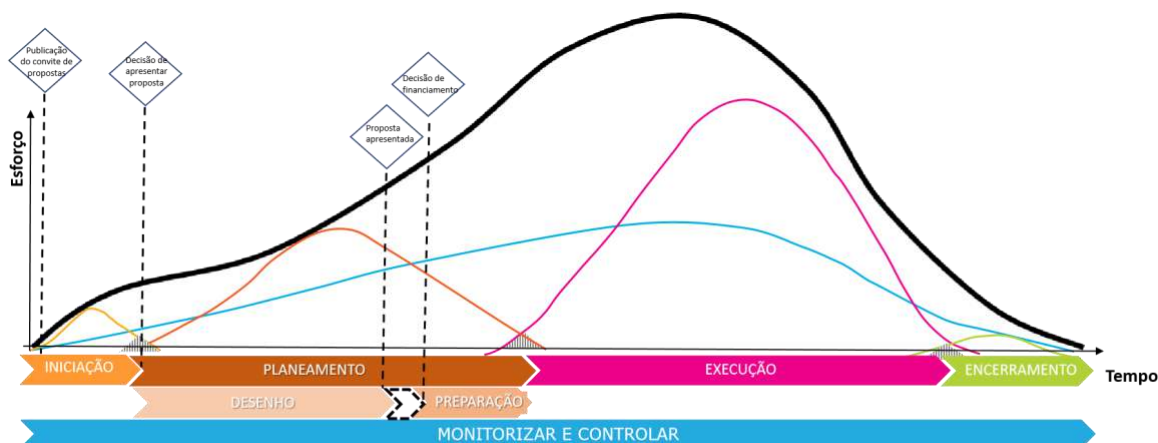


Fig 3.2 - Ciclo de Vida do Projeto do Guia EUPM²: atividades das fases e esforço acumulado

O projeto financiado pela UE passa da fase de iniciação ao planeamento após a decisão de apresentar uma proposta de projeto em resposta a um convite à apresentação de propostas. Uma vez tomada a decisão, o projeto passa para a fase de planeamento, dividida em duas etapas. A proposta de projeto é formulada e apresentada para financiamento durante a fase de conceção. Se a proposta de projeto for aceite para financiamento, o Plano de Trabalho do Projeto é atualizado e os planos de gestão do projeto são elaborados na fase de preparação. Após a fase de planeamento, o projeto passa à fase de execução, com atividades de aceitação e encerramento no final. As atividades de acompanhamento e controlo decorrem ao longo de todo o ciclo de vida, embora atinjam o seu auge durante a fase de execução.

Fases	Fases	Descrição
1. Inicial		Identificar a ideia de projeto a apresentar ao convite à apresentação de propostas e avaliar a sua coerência com os objetivos da organização. Partilhar a ideia de projeto para encontrar parceiros de projeto. Passar a ideia de projeto para a fase de conceção.
2. Planeamento	Conceção	Definir a parceria do projeto e desenvolver a ideia do projeto através da elaboração do Quadro Lógico do Projeto, planear o trabalho, em conformidade, preencher e apresentar o Formulário de Candidatura do Projeto à Entidade Adjudicante (AC)
	Preparação	Elaborar e atualizar o Plano de Trabalho do Projeto, finalizar os planos do projeto e o modelo de governação, designar a Equipa Central do Projeto (PCT)
4. Execução		Coordenar a execução dos planos do projeto. Produzir resultados e assegurar a aceitação interna, apresentar os relatórios do projeto.
5. Encerramento		Coordenar a aceitação formal do projeto pela entidade adjudicante (AC). Apresentar um relatório sobre o desempenho do projeto. Recolher as lições aprendidas e as recomendações pós-projeto. Encerrar o projeto administrativamente.



A importância das fases de iniciação e planeamento é frequentemente subestimada e as equipas de projeto inexperientes podem começar a trabalhar na formulação da proposta de projeto com base no convite à apresentação de propostas sem desenvolver um quadro lógico de projeto sólido. Esta situação pode resultar em propostas de projeto de fraca qualidade, resultados ineficazes, atrasos, impacto reduzido e uma execução difícil. Trata-se de um erro comum e dispendioso, que é frequentemente a causa principal da rejeição da proposta de projeto pela entidade adjudicante (AC).

3.2.1 Fase inicial



Durante a [fase de início](#), as pessoas envolvidas asseguram o alinhamento da ideia de projeto com o convite à apresentação de propostas e com os objetivos estratégicos da organização e reúnem as informações necessárias para obter a aprovação para prosseguir para a fase de conceção. O principal contributo desta fase é o convite à apresentação de propostas, que define os objetivos gerais, as prioridades e os procedimentos para participar no convite e leva à identificação de uma necessidade, problema ou oportunidade para a organização.

As seguintes atividades fazem parte da fase de iniciação:

- Criar o **Pedido de Início de Projeto** que contém informações sobre os requisitos definidos no convite à apresentação de propostas, a ideia do projeto, as necessidades abordadas e os benefícios para a organização. É um documento interno da organização líder, uma vez que justifica o projeto proposto de acordo com a sua estratégia.
- A criação da **Ficha de Projeto** fornece informações sobre a ideia de projeto para partilhar com potenciais parceiros de projeto e partes interessadas, criando a parceria de consórcio para apresentar o projeto. É um documento criado pela organização líder e partilhado com potenciais parceiros do projeto.

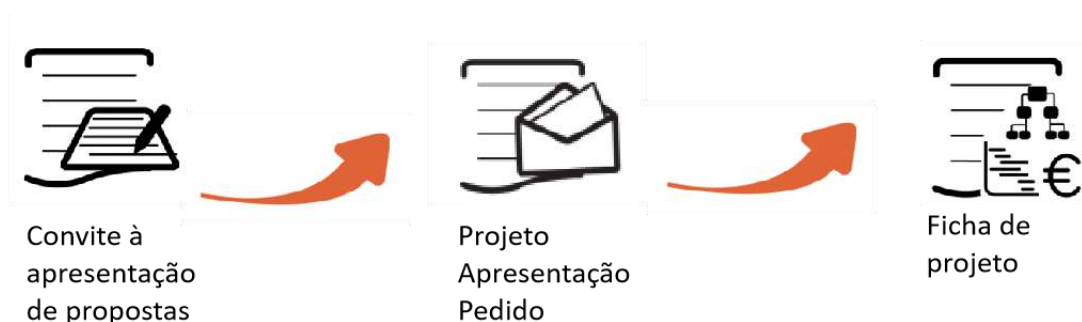


Fig 3.3 Esquema da Fase Inicial

O Pedido de Apresentação de Projeto e a Ficha de Projeto definem o âmbito do projeto inicial com base nas ações e objetivos do convite à apresentação de propostas. O Gestor de Projeto da UE (EUPM) e a Equipa Central do Projeto (PCT) fazem referência a ambos e utilizam-nos ao longo do projeto.

No final da fase inicial, o Dono do Projeto (GO) analisa os documentos acima referidos e decide se autoriza o projeto a avançar.



Durante a fase inicial, a criação de uma **parceria equilibrada é crucial**, uma vez que os projetos financiados pela UE são geralmente realizados por um consórcio de várias organizações de diferentes países da UE ou de países terceiros. Podem existir três tipos diferentes de organizações num consórcio:

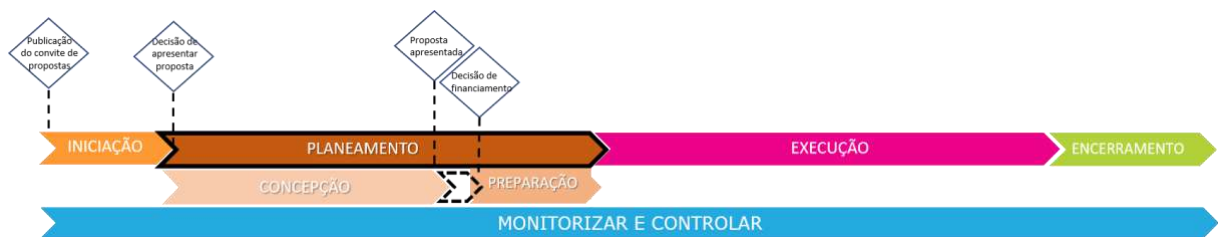
- Organização líder (ou Chefe de Fila, Coordenador ou Beneficiário Principal).
- Organização parceira (ou Parceiro de Implementação).
- Organização Parceiro Associado.

Para mais informações sobre parcerias, ver [Apêndice D](#).

A organização líder geralmente convida potenciais organizações parceiras a juntarem-se ao consórcio através de uma Ficha de Projeto. Depois de receber um convite de parceria, cada organização deve avaliar a participação internamente, redigindo um Pedido de Apresentação de Projeto e solicitando a aprovação do conselho de administração da sua organização.

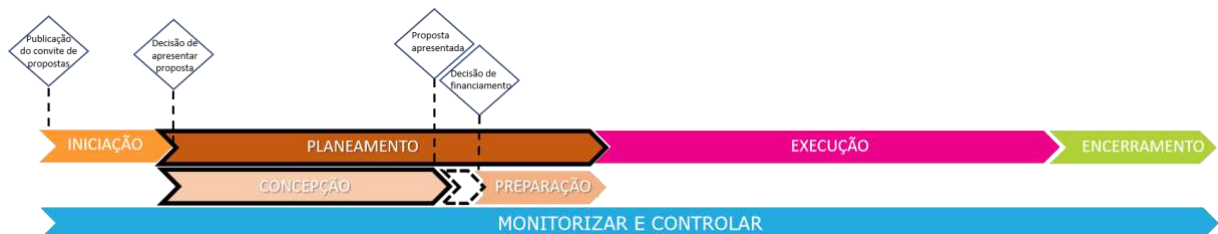
As atividades e os artefatos da fase de iniciação são explicados na [secção 8](#).

3.2.2 Fase de Planeamento



A segunda fase de um projeto EUPM² é a [Fase de Planeamento](#). Num projeto EUPM², a fase de Planeamento está dividida nas fases de Conceção e Preparação.

3.2.2.1 Fase de Conceção



A primeira etapa da fase de planeamento de um projeto EUPM² é a [fase de conceção](#). Durante a fase de Conceção, a ideia de projeto é transformada numa proposta de projeto e submetida à Autoridade Contratante (AC) apropriada para a decisão de financiamento. A ideia de projeto é desenvolvida numa proposta específica utilizando o modelo (Formulário de Candidatura de Projeto) fornecido pela Autoridade Contratante (AC).

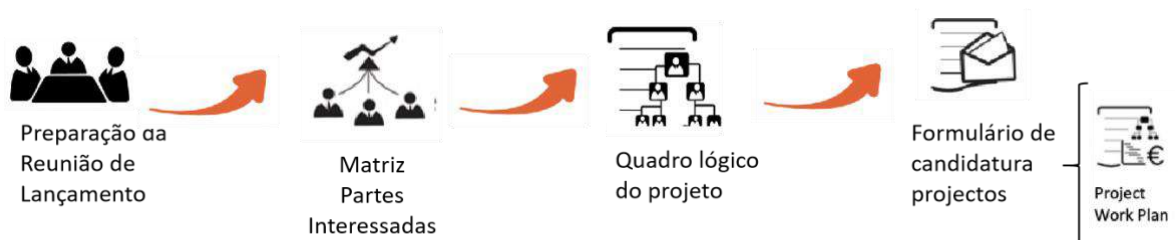


Fig 3.4 – Esquema da Fase de Conceção

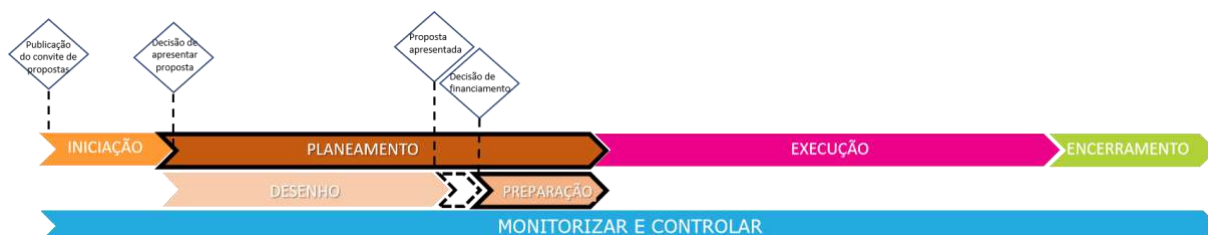
As seguintes atividades fazem parte da fase de Conceção:

- Identificação das partes interessadas no projeto e preparação da **Matriz das Partes Interessadas no Projeto**, incluindo a parceria inicial e os membros da equipa, bem como os

grupos-alvo, os beneficiários e os potenciais públicos do projeto para estratégias de comunicação e divulgação.

- Criação do **Quadro Lógico do Projeto**, que descreve o processo analítico para identificar a hierarquia dos objetivos do projeto e relacioná-los com os resultados e as atividades necessárias para os alcançar. O Quadro Lógico do Projeto é um contributo para a elaboração do Formulário de Candidatura do Projeto.
- Elaboração do **Formulário de Candidatura de Projeto**, cujo conteúdo e estrutura são definidos pela Entidade Adjudicante (AC). Geralmente, inclui a justificação do projeto em termos de impacto e excelência, o alinhamento da ideia do projeto com os objetivos do convite, os objetivos específicos, os resultados produzidos, os recursos, os custos e o tempo necessários para implementar e alcançar o impacto, bem como o modelo de governação do projeto.

3.2.2.2 Fase de Preparação



A [fase de preparação](#) começa após a decisão financeira favorável da Autoridade Contratante (AC). No caso de a proposta de projeto não ser financiada pela entidade adjudicante (AC), o projeto passa à fase de encerramento (ver [Secção 11 - Fase de encerramento](#))

Com base no Formulário de Candidatura do Projeto, durante a fase de Preparação, o Plano de Trabalho do Projeto é atualizado, aprofundando o âmbito do projeto, os recursos estimados e o cronograma do projeto, incluindo as datas de início e fim de todas as atividades. O Manual do Projeto é atualizado, incluindo a abordagem de gestão do projeto e o modelo de governação.

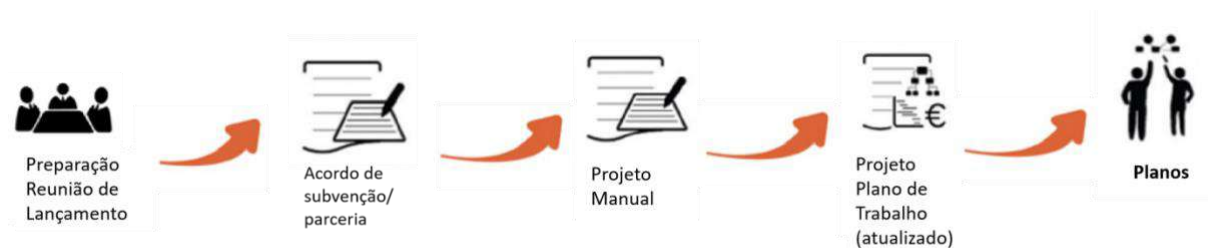


Fig 3.5 – Esquema da Fase de Preparação

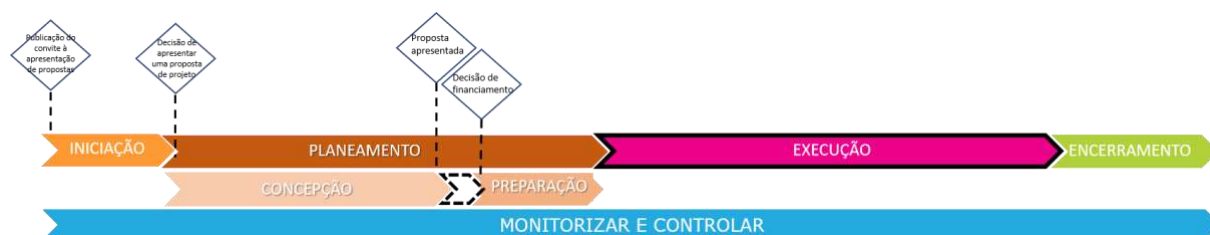
As seguintes atividades fazem parte da fase de Preparação:

- Realização da reunião de lançamento da preparação para iniciar oficialmente a fase de preparação.
- Criar o Manual do Projeto, que define a abordagem de gestão do projeto.
- Atualização da Matriz das Partes Interessadas no Projeto, que identifica todas as partes interessadas no projeto.
- Atualização do plano de trabalho do projeto (repartição do trabalho, esforço, custos, cronograma).
- Criar outros planos essenciais, como o plano de comunicação e divulgação, o plano de gestão dos riscos, o plano de externalização, etc.

O Gestor de Projeto da UE (EUPM) utiliza os resultados da Fase de Planeamento para solicitar a aprovação para avançar para a Fase de Execução. O Comité de Direção do Projeto (PSC) toma esta decisão.

As atividades e os artefatos da fase de planeamento são explicados na [secção 9](#).

3.2.3 Fase de Execução



A quarta fase de um projeto EUPM² é a [Fase de Execução](#). Durante esta fase, a Equipa Central do Projeto (PCT) produz os resultados do projeto delineados no Plano de Trabalho do Projeto. Esta fase do ciclo de vida do projeto envolve normalmente a maior parte dos recursos e requer a maior monitorização.

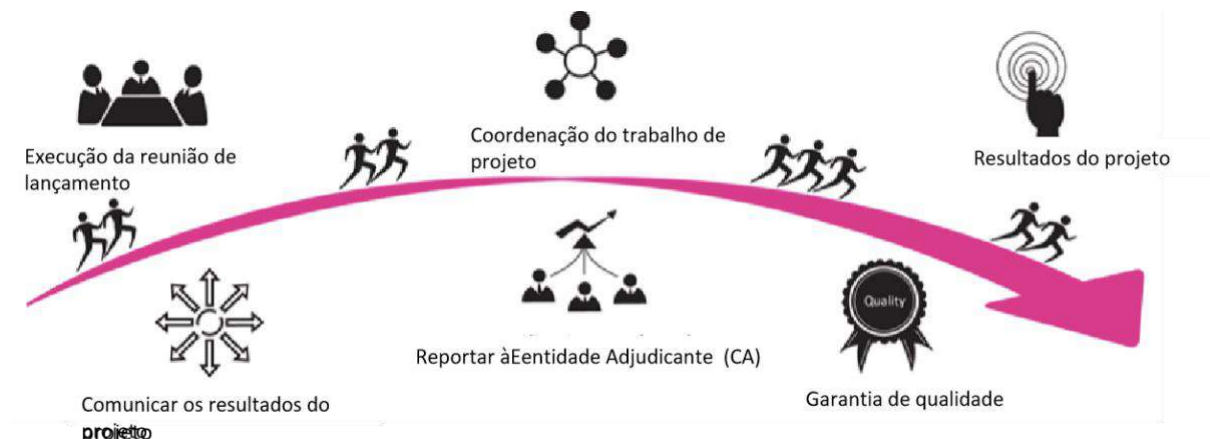


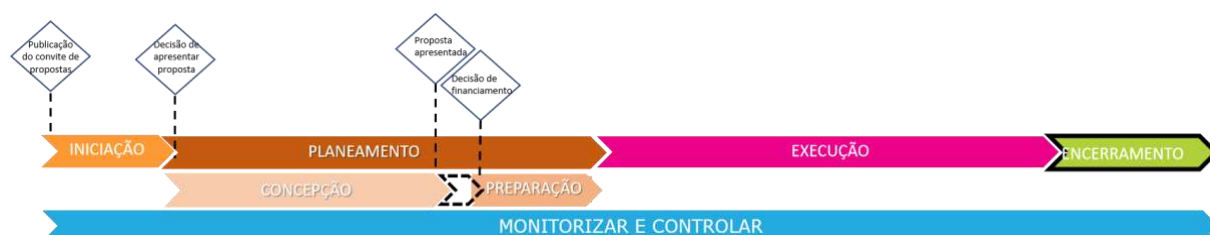
Fig 3.6 - Esquema da Fase de Execução

As seguintes atividades fazem parte da fase de execução:

- Realização da reunião de arranque da execução.
- Coordenar projetos, pessoal e recursos de trabalho e resolver conflitos e problemas.
- Produzir os resultados do projeto de acordo com os planos do projeto.
- Elaboração dos relatórios de projeto

As atividades e os artefatos da fase de execução são explicados na [secção 10](#).

3.2.4 Fase de Encerramento



Durante a [Fase de Encerramento](#) de um projeto, o Relatório Final do Projeto é elaborado e enviado à Autoridade Contratante (AC). Após a avaliação do Relatório Final do Projeto, o projeto é encerrado



Fig 3.7 – Esquema da Fase de Encerramento



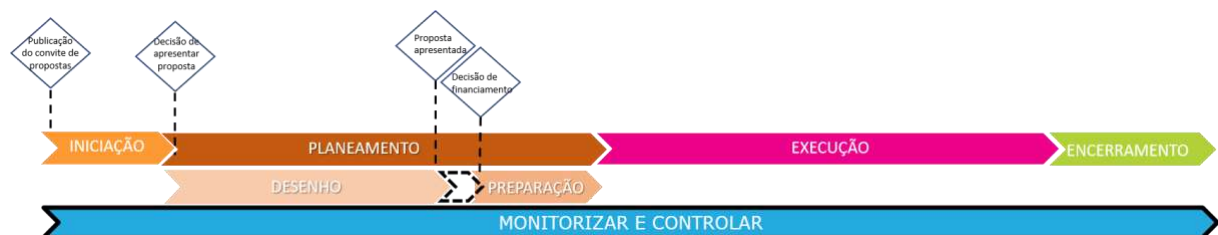
administrativamente e as Lições Aprendidas são capturadas. Todos os documentos do projeto são corretamente arquivados e todos os recursos utilizados pelo projeto são formalmente libertados.

As seguintes atividades fazem parte da fase de encerramento:

- Finalização de todas as atividades para encerrar formalmente o projeto.
- Elaboração do Relatório Final do Projeto.
- Discutir a experiência global do projeto e as lições aprendidas com a equipa do projeto.
- Documentar as lições aprendidas e as melhores práticas para projetos futuros.
- Encerrar administrativamente o projeto e arquivar todos os documentos do projeto.

As atividades e os artefatos da fase de encerramento são explicados na [secção 11](#).

3.2.5 Monitorização e Controlo



As atividades de [monitorização e controlo](#) decorrem durante todo o ciclo de vida do projeto. A monitorização consiste em medir as atividades em curso e avaliar o desempenho do projeto em relação aos planos do projeto. O controlo consiste em identificar e tomar medidas corretivas para resolver desvios dos planos, questões e riscos.



Fig. 3.8 - Atividades de Monitorização e Controlo

As atividades e os artefatos de monitorização e controlo são explicados na [secção 12](#).



3.2.6 Transição de Fase e Aprovações

No final de cada fase/etapa, o projeto passa por um mecanismo de revisão e aprovação. Isto garante que as pessoas/órgãos adequados analisam o projeto antes de este passar à fase/etapa seguinte. Estes pontos de controlo contribuem para a qualidade global da gestão do projeto e permitem que o projeto prossiga de forma mais controlada.

Os três mecanismos de transição de fase do Guia EUPM² são:

- **RfP** (Pronto para Planeamento) no final da fase de iniciação.
- **RfE** (Pronto para Execução): no final da fase de preparação.
- **Rf C** (Pronto para Encerramento): no final da fase de execução.

3.2.7 A Mentalidade PM²

O Guia EUPM² incorpora a Mentalidade PM², que são convicções e valores que ajudam as equipas de projeto a concentrarem-se no que é crucial para atingir os objetivos do projeto. Elas ajudam as equipas de projeto a navegar nas complexidades da gestão de projetos, nas organizações e tornam o Guia EUPM² mais eficaz e completo.

Assim, os gestores de projetos da UE (GPUE), os gestores de projetos parceiros da UE (GPPUE) e as equipas de projeto que usam o Guia EUPM²:

1. Aplicam **as melhores práticas** PM² para gerir os seus projetos.
2. Estão cientes de que as metodologias de gestão de projetos existem para servir os projetos e não o contrário.
3. Mantêm uma **orientação para os resultados** em todos os projetos e atividades de gestão de projetos.
4. Estão **empenhados em** apresentar resultados de projetos com o **máximo valor**, em vez de se limitarem a seguir planos.
5. Promovem uma cultura de projeto de colaboração, **comunicação clara e responsabilidade**.
6. Atribuem as funções do projeto às **pessoas** mais **adequadas** para o benefício do projeto.
7. **Equilibram**, da forma mais produtiva possível, os muitas vezes contraditórios "Ps" da gestão de projetos: produto, propósito, processo, plano, pessoas, prazer/pesar, participação, perceção e política.
8. Investem no desenvolvimento de **competências** técnicas e comportamentais para contribuir melhor para os projetos.
9. **Envolvem as partes interessadas no projeto** na mudança organizacional necessária para maximizar os benefícios do projeto.
10. **Partilham** conhecimentos, gerem ativamente as lições aprendidas e contribuem para melhorar a gestão de projetos nas suas organizações.
11. São sempre orientados para manter **um comportamento ético e profissional**.

A Mentalidade PM²:

- Ajuda as equipas de projeto a navegar através das complexidades das realidades do projeto.
- Ajuda as equipas de projeto a (re)posicionar os objetivos da gestão de projetos num contexto organizacional mais vasto.
- Relembra às equipas de projeto o que é essencial para o sucesso do projeto.
- São lembretes úteis de atitudes e comportamentos eficazes.

Para se manterem atentos à Mentalidade PM², os Gestores de Projeto da UE (GPUE), os Gestores de Projeto Parceiros da UE (GPPUE) e as equipas de projeto que seguem o Guia devem colocar a si próprios as seguintes questões pouco frequentes (IAQs):

- **Sabemos o que estamos a fazer?** Desenvolver uma visão clara e partilhada do projeto. Gerir o projeto de forma holística e otimizar o projeto no seu todo e não apenas em partes.



- **Será que sabemos porque o estamos a fazer? Será que alguém se importa realmente?** Certifique-se de que o seu projeto é importante. Compreenda os seus objetivos, valor, impacto e relação com a estratégia organizacional.
- **Estão envolvidas as pessoas certas?** São as pessoas que fazem os projetos funcionar. O principal critério para envolver as pessoas e atribuir funções no projeto deve ser o de servir as necessidades e os objetivos do projeto.
- **Sabemos quem está a fazer o quê?** Definir e compreender claramente as funções, responsabilidades e obrigações.
- **Cumprir a qualquer custo ou risco?** Evite comportamentos e táticas de alto risco. Lembre-se sempre de que não se trata apenas do resultado - a forma como lá chega também é importante.
- **Trata-se de uma tarefa para "eles" ou para "nós"?** Assegure-se de que todos os parceiros do projeto trabalham como uma equipa para um objetivo comum. O verdadeiro trabalho de equipa funciona, por isso, promova uma comunicação clara, eficaz e frequente.
- **Melhorámos?** Comprometer-se a melhorar continuamente a si próprio e a organização, recolhendo e partilhando conhecimentos. As equipas de projeto devem refletir sobre a forma como podem tornar-se mais eficazes e ajustar o seu comportamento em conformidade

4 Governação e organização do projeto

Esta secção apresenta a importância de uma organização estruturada e de uma atribuição adequada de funções e responsabilidades para facilitar a tomada de decisões informadas, a responsabilização e a eficiência.

4.1 Organização do Projeto: Níveis e Funções

O Guia EUPM² fornece um modelo de organização de projetos estruturado em níveis e funções adaptado a projetos genéricos financiados pela UE. O diagrama fornece uma visão geral desta estrutura, com as funções correspondentes em cada nível.

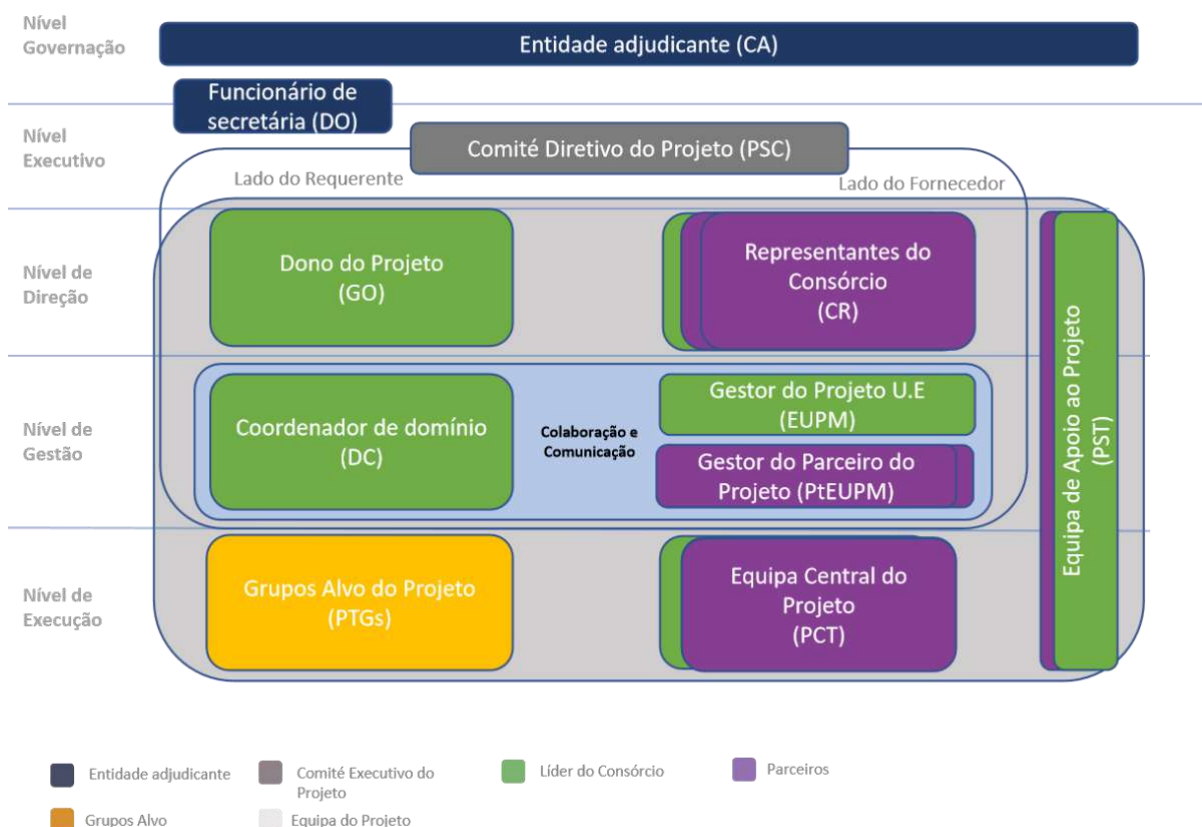


Fig. 4.1 -EUPM² Guia do Modelo de Organização do Projeto

As funções permitem a atribuição de um grau de propriedade e de responsabilidade pelo projeto no âmbito do consórcio, ao passo que **os níveis** determinam o grau de envolvimento estratégico e operacional no projeto.

Lados

Requerente da Subvenção

O lado do requerente da subvenção é principalmente assumido pela organização que atua como parceiro líder do consórcio. Identifica o Convite à Apresentação de Propostas, lidera a resposta, reúne o interesse dos parceiros e atua como único interlocutor com a Autoridade Contratante (AC), responsável em última instância por todos os fundos, atividades e resultados do projeto.

Fornecedor de Soluções

O Lado da Solução é ocupado por todas as organizações que participam no projeto (Consórcio) sob a coordenação da organização Líder. Todas as organizações contribuem com o seu know-how,



experiência e recursos, apoiando a conceção do projeto, atribuindo equipas para implementar as atividades do projeto e produzindo os resultados do projeto.

Níveis

Nível de Governação

O nível de governação corresponde à Autoridade Contratante (AC). É externa aos restantes parceiros do projeto e supervisiona a execução do projeto e a realização dos objetivos definidos na proposta do projeto. Opera ao mais alto nível, onde as prioridades estratégicas são definidas, as decisões de adjudicação são tomadas, o orçamento é desembolsado e os relatórios e resultados são avaliados e aprovados.

Nível Executivo

O nível de direção fornece a direção e a orientação gerais do projeto, mantendo-o centrado nos seus objetivos. Reporta à entidade Contratante (AC) e inclui as funções definidas nos níveis de direção e gestão e outras funções opcionais.

Nível de direção

O nível de direção defende o projeto e é proprietário do acordo de subvenção. Mobiliza os recursos necessários e controla o desempenho do projeto para atingir os seus objetivos. O nível de direção inclui as funções do Dono do Projeto (PO) e dos Representantes do Consórcio (CR).

Nível de gestão

O nível de gestão centra-se na gestão diária do projeto. Organiza, monitoriza e controla o trabalho para produzir e capitalizar os resultados pretendidos. Os membros do Nível de Gestão respondem perante o Nível de Direção. O nível de gestão inclui as funções de coordenador do domínio (DC), gestor de projeto da UE (GPUE) e gestores de projeto dos parceiros da UE (PtEUPM). A colaboração estreita e a boa comunicação entre estas funções são fundamentais para o sucesso do projeto.

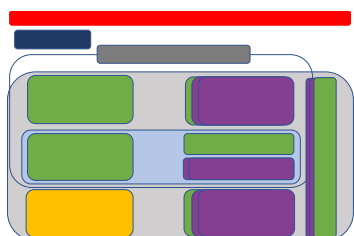
Nível de Execução

O nível de execução realiza o trabalho especializado do projeto para produzir os resultados. Os membros do Nível de Execução reportam ao Nível de Gestão. O Nível de Execução inclui as funções dos Grupos Alvo do Projeto (PTG) e da Equipa Central do Projeto (PCT).

A equipa do projeto é composta por pessoas que assumem as funções definidas nos níveis de Execução, Gestão e Direção. Todas estas pessoas devem trabalhar em conjunto como uma equipa para que o projeto seja bem sucedido.

4.2 Organização do Projeto: Funções e Responsabilidades

4.2.1 Entidade Adjudicante (AC) e Responsável Administrativo (DO)



significativas ao projeto.

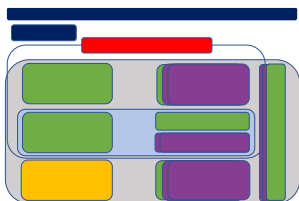
A autoridade contratante (AC) é a entidade que assina o acordo de subvenção com a organização Leader para atribuir e mobilizar os fundos para o projeto. Consoante o modo de gestão do convite à apresentação de propostas, a autoridade contratante (AC) pode ser a Comissão Europeia, uma agência de execução da UE ou uma autoridade nacional ou regional. Este organismo fornece a orientação estratégica e os objetivos; tem autoridade para aprovar o projeto, libertar os fundos e autorizar alterações

A autoridade contratante (AC) nomeia geralmente um responsável administrativo (DO) para atuar como interlocutor direto com o dono do projeto (GO) e para supervisionar, acompanhar, resolver questões e assegurar o cumprimento das condições do acordo de subvenção. O responsável geográfico não está envolvido na gestão diária do projeto, mas pode ser convidado a participar no Comité de Direção do Projeto (PSC) ou a solicitar reuniões ad hoc de revisão do projeto.

Responsabilidades

- Define a estratégia e os objetivos do programa de financiamento da UE.
- Prepara e lança os convites à apresentação de propostas.
- Avalia as propostas e atribui as subvenções.
- Assina o acordo de subvenção.
- Autoriza os pagamentos do projeto.
- Acompanha e controla a execução do projeto.
- Autoriza os principais desvios do projeto.
- Valida relatórios e resultados.

4.2.2 Comité Diretivo do Projeto (PSC)

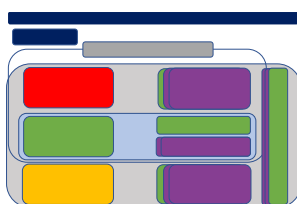


O Comité Diretivo do Projeto (PSC) inclui representantes de todos os parceiros de implementação no nível de direção e no nível de gestão. Constitui um fórum para o acompanhamento conjunto, a discussão, a resolução de problemas que surjam e a tomada de decisões durante o projeto. Outras funções, incluindo representantes da Autoridade Contratante (AC), podem participar nas reuniões do PSC. O PSC é presidido pelo Dono do Projeto (GO).

Responsabilidades

- Defende o projeto e promove a sua sensibilização a um nível superior nas organizações parceiras.
- Orienta e promove a execução bem sucedida do projeto a um nível estratégico, mantendo o projeto centrado nos seus objetivos.
- Assegura o acompanhamento e o controlo de alto nível do projeto.
- Autoriza pequenos desvios e alterações de âmbito dentro dos limites impostos pela convenção de subvenção e tem a palavra final sobre as decisões.
- Lida com a escalada de incidentes e conflitos.
- Aprova relatórios e outros documentos relevantes (incluindo resultados) a validar pela entidade adjudicante (AC).

4.2.3 Dono do Projeto (GO)



O Dono do Projeto (GO) é o responsável geral e final por todo o projeto (orçamento, atividades, prestações concretas, etc.) perante a autoridade contratante (CA). O GO garante que as prestações e os resultados do projeto estão em conformidade com os objetivos políticos da UE e que todas as condições do acordo de subvenção são cumpridas. O GO assina o acordo de subvenção com a entidade adjudicante (AC) em nome de todos os parceiros.

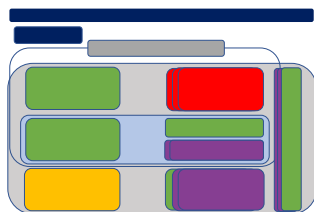
Responsabilidades

- Define os objetivos da proposta do acordo de subvenção e aceita-o.
- É responsável pelos riscos do projeto e garante que os resultados do projeto estão em conformidade com os objetivos e prioridades do convite.
- Assina o acordo de subvenção com a entidade contratante (AC) em nome de todos os parceiros.
- Assume a responsabilidade final pela execução global do projeto perante a entidade contratante (AC) e é o único ponto focal de comunicação com a entidade contratante (AC).
- Preside ao Comité Diretivo do Projeto (PSC).
- Mobiliza os recursos necessários para a implementação do projeto, utilizando o orçamento acordado e distribuindo os fundos pelos parceiros de execução.
- Nomeia o Coordenador de Domínio (DC) e o Gestor de Projeto da UE (EUPM) do lado do Chefe de Fila.



- Acompanha regularmente o progresso do projeto.
- Coordena a resolução de problemas e conflitos que se colocam.
- Aprova e assina os principais artefatos de gestão, relatórios e resultados.

4.2.4 Representantes do Consórcio (CR)



Cada parceiro de implementação nomeia um Representante do Consórcio (CR) que assume a responsabilidade geral pela parte do orçamento que lhe foi atribuída, pelas atividades e pelos resultados. Cada representante do consórcio assina geralmente um mandato que autoriza o Dono do Projeto (GO) a assinar o acordo de subvenção em seu nome. O Representante do Consórcio (RC) também assina o Acordo de Parceria, que regula o funcionamento interno do

consórcio.

Responsabilidades

- Os Representantes do Consórcio (CR) assinam o Acordo de Parceria e são responsáveis pela sua parte das atividades e do orçamento do projeto.
- Mobilizam os recursos necessários junto das organizações parceiras.
- Nomeiam o Gestor de Projeto Parceiro da UE (PtEUPM).
- Os representantes do consórcio (CR) aprovam os objetivos e os resultados das atividades subcontratadas e tornam-se responsáveis pelo desempenho do contratante.

4.2.5 Coordenador de Domínio (DC)

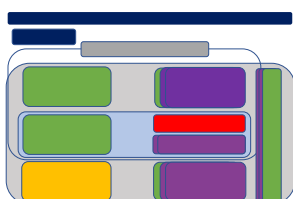


O Coordenador de Domínio (DC) é um perito no domínio do projeto e mantém o projeto centrado nos objetivos políticos definidos pelo convite à apresentação de propostas e na obtenção dos resultados previstos no Formulário de Candidatura de Projeto. O Coordenador de Domínio (DC) trabalha em estreita colaboração com o Gestor de Projeto da UE (EUPM) e os Gestores de Projeto Parceiros da UE (PtEUPM) para coordenar a boa execução do projeto, as atividades e os resultados.

Responsabilidades

- Coordena a elaboração e a apresentação do formulário de candidatura a projetos.
- Coordena a criação de parcerias.
- Garante a cooperação e um canal de comunicação eficiente com o Gestor de Projeto da UE (EUPM) e os Gestores de Parceiros do Projeto da UE (PtEUPM).
- Coordena os grupos-alvo do projeto (PTG) e estabelece a ligação entre estes e o Consórcio.
- Coordena as atividades relacionadas com os procedimentos administrativos, assegura a disponibilização dos recursos necessários e satisfaz todas as necessidades de informação.
- Assegura que as opiniões e os pontos de vista dos grupos-alvo do projeto (PTG) são tidos em conta na tomada de decisões.
- Assegura que os resultados do projeto são sustentáveis após o termo do período de concessão.
- Coordena o cronograma e a entrega dos relatórios e supervisiona a qualidade e a coerência globais no domínio das subvenções.

4.2.6 Gestor de Projetos da UE (EUPM)

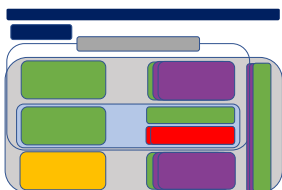


O gestor de projeto da UE (EUPM) gere diariamente o projeto para garantir uma utilização eficiente dos recursos e resultados de elevada qualidade. Também se ocupa da gestão dos riscos e dos problemas, da comunicação do projeto e da gestão das partes interessadas. É também responsável pela conceção da proposta de projeto com o apoio do coordenador do domínio (DC).

Responsabilidades

- Coordena a elaboração do Quadro Lógico do Projeto e do Formulário de Candidatura do Projeto, sendo responsável pela sua devida apresentação.
- Executa a proposta de projeto tal como consta do Acordo de subvenção.
- Coordena os gestores de projetos parceiros da UE (PtEUPM).
- Coordena a Equipa Central do Projeto (PCT) com os Gestores de Projetos Parceiros da UE (PtEUPM), assegurando a utilização eficaz dos recursos atribuídos.
- Assegura que os objetivos do projeto são alcançados dentro dos limites identificados, tomando medidas preventivas ou corretivas sempre que necessário.
- Gere as expectativas das partes interessadas.
- Supervisiona a criação de todos os artefatos de gestão e obtém a aprovação do Dono do Projeto (GO) ou do Comité Diretor do Projeto (PSC).
- Assegura a evolução controlada dos resultados através de uma gestão adequada das alterações.
- Realiza atividades de gestão dos riscos relacionados com o projeto.
- Monitoriza o estado do projeto e apresenta relatórios ao Comité de Direção do Projeto (PSC) e à Autoridade Contratante (AC) sobre o progresso do projeto a intervalos predeterminados.
- Encaminha as questões não resolvidas do projeto para o Comité de Direção do Projeto (PSC).
- Estabelece a ligação entre os níveis de direção e de execução do projeto.

4.2.7 Gestor de projetos parceiro da UE (PtEUPM)

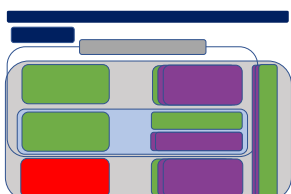


O Gestor de Projeto Parceiro da UE (PtEUPM) desempenha o papel de Gestor de Projeto da UE (EUPM) em cada parceiro de implementação, supervisionando o trabalho diário para a parte do orçamento, atividades e resultados atribuídos ao parceiro de implementação.

Responsabilidades

- Apoia o Gestor de Projeto da UE (EUPM) na execução do projeto, tal como indicado no Acordo de Subvenção.
- Apoia o Gestor de Projeto da UE (EUPM) na coordenação da Equipa Central do Projeto (PCT), assegurando a utilização eficaz dos recursos atribuídos pelos parceiros de execução.
- Contribui para garantir que os objetivos do projeto são alcançados dentro dos limites identificados, tomando medidas preventivas ou corretivas sempre que necessário.
- Gere as expectativas das partes interessadas nos parceiros de implementação.
- Apoia o gestor de projetos da UE (EUPM) na criação de todos os artefatos de gestão.
- Ajuda o Gestor de Projeto da UE (EUPM) a realizar atividades de gestão dos riscos relacionados com as atividades de projeto dos parceiros de execução.
- Contribui e apoiar o gestor de projeto da UE (EUPM) na elaboração de todos os relatórios do projeto.

4.2.8 Grupos-Alvo do Projeto (PTG)



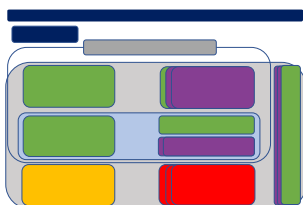
Os grupos-alvo do projeto (PTG) representam os beneficiários finais do projeto. Fazem parte do lado do Requerente da subvenção, uma vez que utilizam os resultados do projeto mais do que produzem as soluções. Podem ser internos ou externos aos parceiros de execução e desempenham um papel fundamental na conceção, teste e validação dos resultados do projeto.

Responsabilidades

- Ajuda a definir as necessidades dos beneficiários das subvenções.
- Assegura que as especificações e os resultados do projeto satisfazem as necessidades dos beneficiários da subvenção.

- Revê as especificações do projeto e os critérios de aceitação em nome dos beneficiários da subvenção.
- Comunica os pareceres do Comité de Direção do Projeto (PSC) e assegurar que estes são tidos em conta na decisão de aplicar ou não uma alteração proposta.
- Participa em demonstrações e fases-piloto, conforme necessário.
- Assina os documentos relacionados com os beneficiários da subvenção (documentos relativos aos requisitos, testes de aceitação dos resultados, etc.).

4.2.9 Equipa Central do Projeto (PCT)



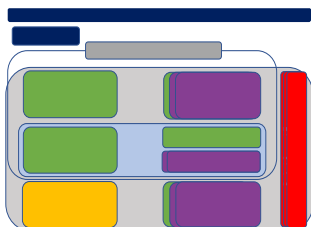
A Equipa Central do Projeto (PCT) é composta por especialistas responsáveis pela execução das atividades do projeto, que conduzem à realização dos resultados. Uma vez que as atividades do projeto são geralmente divididas em pacotes de trabalho, a equipa central do projeto (PCT) inclui os líderes dos pacotes de trabalho (WPL) e os membros da equipa dos pacotes de trabalho. A sua configuração depende da dimensão e do tipo de projeto e é determinada pelo

gestor de projeto da UE (EUPM).

Responsabilidades

- Participa no desenvolvimento do âmbito do projeto e no planeamento das atividades do projeto.
- Realiza as atividades do projeto com base no plano de trabalho e no cronograma do projeto.
- Produz os resultados do projeto.
- Fornece ao Gestor de Projeto da UE (EUPM) e aos Gestores de Projeto Parceiros da UE (GPPUE) informações sobre o progresso das atividades.
- Participa em reuniões de projeto, conforme necessário, e ajuda a resolver problemas.
- Participa na reunião de revisão final do projeto durante a recolha de lições aprendidas.

4.2.10 Equipa de Apoio ao Projeto (PST)



A equipa de apoio ao projeto (PST) é constituída por pessoas que apoiam o projeto. É frequentemente composta por representantes de vários serviços horizontais, tais como contabilidade, finanças, recursos humanos, assuntos jurídicos, comunicação, etc. A sua composição e estrutura dependerão das necessidades do projeto.

Responsabilidades

- Fornece apoio administrativo e financeiro ao projeto.
- Define os requisitos para a elaboração de relatórios e para a comunicação.
- Administra as reuniões do Comité de Direção do Projeto (PSC) e elabora os respetivos relatórios.
- Apoia o gestor de projetos da UE (EUPM) e os gestores de projetos dos parceiros da UE (GPPUE) no planeamento, acompanhamento e controlo dos projetos.
- Aconselha sobre ferramentas de gestão de projetos e serviços administrativos.
- Gere a documentação do projeto (controlo de versões, arquivo, etc.).

Funções-chave na Equipa de Apoio ao Projeto (PST)

No âmbito do PST, as funções críticas nos projetos financiados pela UE são desempenhadas por aqueles que contribuem para a gestão financeira, incluindo o relatório de custos e a comunicação e divulgação dos projetos.



4.2.10.1 Gestor Financeiro (PST-FM)

O Gestor Financeiro (PST-FM) gere as despesas do projeto e apoia o Gestor de Projeto da UE (EUPM) na elaboração do orçamento e dos relatórios do projeto. Cada organização parceira nomeia um Gestor Financeiro do Parceiro (PST- FM) para gerir os custos da sua parte das atividades do projeto.

Responsabilidades

- Criação do sistema de registo das despesas do projeto.
- Supervisão dos procedimentos de compra.
- Apoiar o gestor de projeto da UE (EUPM) na elaboração do orçamento.
- Apoiar o gestor de projetos da UE (EUPM) na comunicação das despesas do projeto.

4.2.10.2 Gestor de Comunicação (PST-CM)

O gestor de comunicação (PST-CM) é responsável pela conceção e implementação da estratégia de comunicação externa e de disseminação do projeto. É geralmente nomeado pelo Líder do Consórcio, mas pode ser apoiado pelos responsáveis de comunicação de cada parceiro de implementação.

Responsabilidades

- Define os requisitos da estratégia de comunicação externa e de divulgação do projeto, incluindo a abordagem adequada das redes sociais.
- Implementa a estratégia de comunicação externa do projeto em coordenação com o Gestor de Projeto da UE (EUPM).
- Gere as relações com a imprensa e os meios de comunicação social.
- Remete para o Comité de Direção do Projeto (PSC) para obter informações sobre a visibilidade do projeto e assuntos relacionados com os meios de comunicação social.
- Coordena com os responsáveis pela comunicação dos parceiros a conceção e a aplicação da estratégia de comunicação externa e de divulgação.

4.2.11 Outras funções

Gestor de Projeto do Contratante (CPM)

O gestor de projeto do contratante (CPM) lidera o pessoal do contratante que trabalha no projeto, planeando, controlando e informando sobre as tarefas subcontratadas. Trabalhando em estreita colaboração com o gestor de projeto da UE (EUPM) ou com o gestor de projeto parceiro da UE (PtEUPM), o gestor de projeto do contratante (EUPM) assegura que todo o trabalho é realizado atempadamente e de acordo com as normas acordadas, garantindo a conclusão e a entrega com êxito das atividades subcontratadas.

Gabinete de Apoio ao Projeto (PSO)

O Gabinete de Apoio ao Projeto (PSO), também designado por Gabinete de Gestão de Projetos ou Gabinete de Projeto, é uma estrutura opcional que pode prestar serviços às equipas de projeto, como a aplicação da metodologia e a utilização de artefatos, sistemas de informação, governação, logística e apoio diverso.

Garantia de Qualidade do Projeto (PQA)

Designado pelo Comité de Direção do Projeto (PST) e trabalhando independentemente do Gestor de Projeto da UE (EUPM), o responsável pela Garantia da Qualidade do Projeto (PQA) assegura a elevada qualidade do projeto e dos seus resultados através da revisão de processos e artefatos, identificando não conformidades com as normas de qualidade estabelecidas e recomendando ações corretivas. Trata-se de uma função opcional numa organização, que reporta diretamente ao Comité Diretor do Projeto (PSC), e pode assumir a forma de um grupo ou de um membro individual do pessoal.



4.3 Matriz de Atribuição de Responsabilidades (RAM)

A Matriz de Atribuição de Responsabilidades (RAM) representa e clarifica as funções e responsabilidades de uma determinada atividade. A RAM é também conhecida como uma tabela ARSCI, que significa:

ARSCI		Descrição
A	Imputável (Accountable)	Em última análise, é responsável pela conclusão correta e completa do trabalho. Existe apenas uma pessoa imputável por uma determinada tarefa.
R	Responsável	Faz o trabalho. Pode ser pedido a outros que ajudem num papel de apoio. Existe apenas uma pessoa responsável por uma determinada tarefa.
S	Suporte	Como parte de uma equipa, as pessoas com uma função de apoio trabalham com a pessoa responsável. A função de apoio ajuda a concluir a tarefa. Podem existir várias funções de apoio.
C	Consultado	Aquelas cujas opiniões são solicitadas e com os quais existe uma comunicação bidirecional. O papel de consultado não contribui para a realização da tarefa. Podem existir várias funções consultadas.
I	Informado	Aqueles que são mantidos informados sobre o progresso. Pode haver vários papéis de Informado.

As partes interessadas devem ser lembradas das suas funções e responsabilidades durante o projeto. O Guia EUPM² inclui uma tabela RAM (ARSCI) para todos os artefatos nos ciclos de vida do projeto no [Apêndice F](#).

Exemplo: A RAM para as funções do Guia da EUPM² envolvidas na criação do Formulário de Candidatura de Projeto:

RAM (ARSCI)	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Formulário de candidatura a projetos	I	A	C	S	C	C	R	S	C	n.d.

- **Imputável:** O Comité de Direção do Projeto (PSC) é responsável (é, em última instância e coletivamente, responsável pelo artefacto).
- **Responsável:** O Gestor de Projeto da UE (EUPM) é responsável pela apresentação do Formulário de Candidatura de Projeto.
- **Apoios:** O Gestor de Projeto da UE (EUPM) trabalha com os Gestores de Projeto Parceiros da UE (PtEUPM) e o Coordenador de Domínio (DC) para preencher o Formulário de Candidatura de Projeto. No entanto, a responsabilidade final cabe ao gestor de projeto da UE (EUPM).
- **Consultados:** O dono do projeto (GO) e os grupos-alvo do projeto (PTG) são consultados.
- **Informado:** A entidade adjudicante (AC) será informada da apresentação do formulário de candidatura do projeto.

5 Fase inicial – Atividades e Artefatos

A primeira fase de um projeto do Guia EUPM² é a Fase Inicial. Começa com a identificação de uma ideia de projeto, na sequência da publicação do convite à apresentação de propostas, contribuindo para alcançar um objetivo definido no Programa de financiamento da UE e o objetivo estratégico de uma organização. O principal **objetivo** desta fase é:

- Assegurar que a ideia do projeto está em conformidade com o convite à apresentação de propostas e com os objetivos estratégicos da organização.
- Procura de potenciais parceiros de projeto para constituir o consórcio indispensável ao projeto (se necessário).
- Reunir as informações necessárias para obter a aprovação formal para elaborar o Formulário de Candidatura de Projeto.

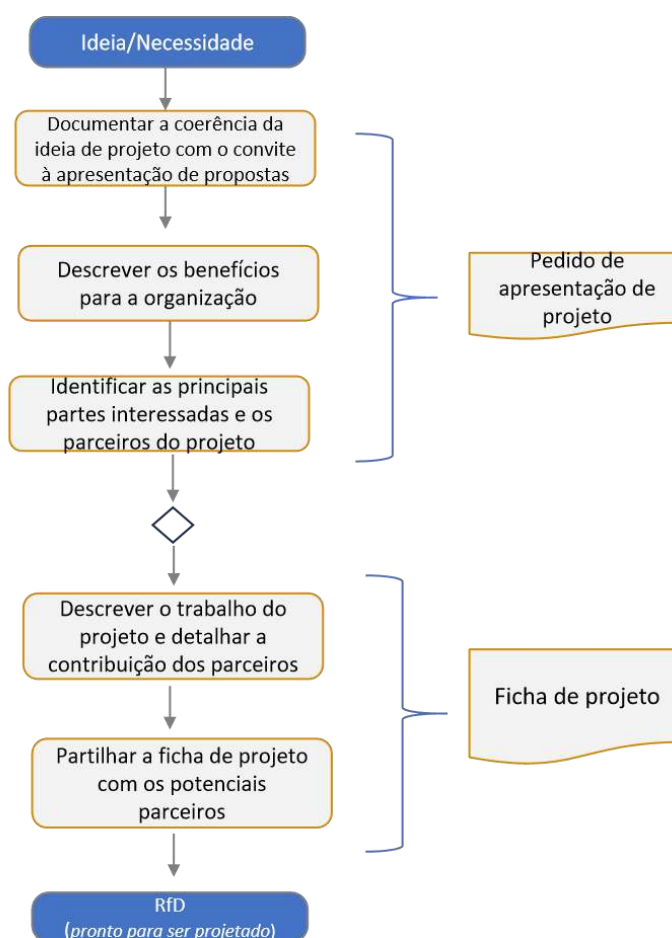


Fig. 5.1 - Guia da EUPM² Atividades da Fase Inicial e Principais Resultados

Artefatos-chave

Os principais artefatos do projeto criados durante a Fase Inicial são o **Pedido de Início do Projeto** e a **Ficha de Projeto**. Alguns Registos de Projeto são também criados (por exemplo, Registo de Riscos, Registo de Problemas, Registo de Decisões), enquanto o Registo de Alterações é normalmente criado durante a Fase de Planeamento (fase de Conceção).

Artefacto	Descrição
Pedido de início de projeto	Formaliza o início do projeto e inclui os dados-chave do convite à apresentação de propostas e os elementos-chave da ideia de projeto.
Ficha de projeto	Descreve a ideia do projeto, a sua relevância para o convite à apresentação de propostas, incluindo o objetivo esperado, e uma estimativa preliminar do trabalho, do tempo e do custo.

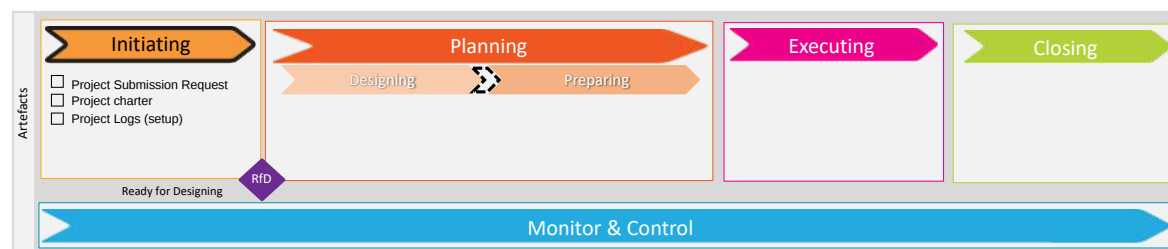


Fig. 5.2 - Atividades-chave e artefatos da fase inicial

5.1 Reunião Inicial

Trata-se de uma reunião informal, normalmente entre o iniciador do projeto - geralmente o Coordenador do Domínio (DC) - e o Dono do Projeto (GO), com outras pessoas relevantes da organização Leader que podem contribuir para a criação dos documentos da Fase Inicial.

Esta reunião visa analisar o convite à apresentação de propostas e discutir uma possível ideia de projeto para apresentação de uma proposta de projeto. O objetivo é compreender melhor o contexto da ideia de projeto e decidir se se deve avançar com a criação do Pedido de Início do Projeto.

A documentação e os ensinamentos retirados de projetos anteriores semelhantes apresentados ao abrigo do mesmo programa de financiamento da UE também podem ser utilizados como contributo para esta reunião.

5.2 Pedido de Início do Projeto

O Pedido de Início do Projeto é o ponto de partida do projeto EUPM² e formaliza o seu início. Ao criar um Pedido de Início do Projeto, o iniciador do projeto assegura que a informação chave sobre o convite à apresentação de propostas e a ideia de projeto são formalmente definidos e podem ser utilizados para decidir se deve apresentar o Formulário de Candidatura de Projeto.

O Pedido de Início de Projeto é um documento interno que contém informações básicas sobre os requisitos do convite à apresentação de propostas em termos de orçamento, cronograma, condições de elegibilidade e critérios segundo os quais a organização líder avalia a ideia de projeto. Inclui também:

- Informações básicas sobre a ideia do projeto.
- Ligação com os objetivos do programa de financiamento da UE e com os objetivos estratégicos da organização.
- Os principais resultados a obter.
- Nesta fase, são avaliados os principais pressupostos, condicionalismos e riscos.
- Os potenciais parceiros a envolver.
- Uma estimativa aproximada do tempo e do custo do projeto.
- Estimativa global dos recursos internos para a conceção (pessoal, infraestruturas).

O documento descreve a relevância da ideia de projeto para o convite à apresentação de propostas e os benefícios para a organização de obter a aprovação interna para passar à fase de conceção e apresentar a proposta de projeto.



Principais participantes	Descrição
Iniciador	Qualquer pessoa da organização pode apresentar um pedido de início do projeto.
Aprovador	Dependendo do projeto, o dono do projeto (GO) ou um órgão de governação de nível superior pode aceitar o pedido de início do projeto e autorizar o seu avanço.

Entradas

- Documento de estratégia da organização.
- Mapa de oportunidades.
- Convite à apresentação de propostas.
- Um problema, uma necessidade ou uma oportunidade expressa pelo iniciador do projeto.

Diretrizes

- Note-se que, embora qualquer pessoa possa iniciar um pedido de apresentação de projeto, o Dono do Projeto (GO) delega frequentemente a sua criação no Coordenador de Domínio (DC).
- Dependendo da dimensão do projeto e do processo de aprovação da organização, a aprovação pode ser informal (ou seja, o Dono do Projeto aceita-a) ou formal (ou seja, um órgão de governação da organização líder analisa-a e aprova-a).
- Assegure-se que todas as informações relevantes são incluídas, mas, nesta fase, limite os pormenores a informações de alto nível. Os pormenores serão acrescentados noutros documentos (ficha de projeto, formulário de candidatura, etc.).
- Tenha em atenção o cronograma do convite à apresentação de propostas (ou seja, o tempo disponível antes do prazo de apresentação).

Etapas

1. O pedido de apresentação do projeto é elaborado.
2. O pedido de início do projeto é enviado para aprovação ao órgão de governação organizacional relevante da organização líder. Dependendo da dimensão do projeto e do processo de aprovação da organização, a aprovação pode ser informal.
3. Uma vez aprovado o Pedido de Início do Projeto, o projeto é definido mais pormenorizadamente com uma descrição preliminar do âmbito do projeto na Ficha de Projeto.
4. O Dono do Projeto (GO) atribui o Gestor de Projeto da UE (EUPM) e a Equipa Central do Projeto (PCT). O gestor de projeto da UE (EUPM) é normalmente designado após a aprovação do pedido de apresentação do projeto (ou, o mais tardar, antes da conclusão da ficha de projeto). Em contrapartida, a Equipa Central do Projeto (PCT) é normalmente designada antes da reunião de lançamento do planeamento.

ARSCI

Iniciar	CA	PCS	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Pedido de início do projeto	n.d.	n.d.	A/S	R	S/C	I	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

5.3 Ficha de Projeto

A organização líder elabora a Ficha de Projeto para procurar potenciais parceiros que contribuam para a realização do projeto. Inclui o perfil da organização líder, a ideia de projeto baseada nos objetivos do convite à apresentação de propostas e uma estimativa do trabalho necessário em termos de âmbito, tempo e custo. Deve ser adaptada para destacar a contribuição esperada de cada parceiro potencial para o projeto.

Assim, a Ficha de Projeto é partilhada com potenciais parceiros de projeto para obter a sua aprovação para se juntarem ao consórcio que irá apresentar o Formulário de Candidatura de Projeto e implementar o projeto.



Principais participantes	Descrição
Coordenador de domínio (DC)	Revê a Ficha de Projeto, elabora a lista de potenciais parceiros e é responsável pela sua apresentação.
Dono do Projeto (GO)	Contribuir para a elaboração da lista de potenciais parceiros.
Gestor de projetos da UE (EUPM)	Redigir a ficha de projeto.

Entradas

- Convite à apresentação de propostas.
- Pedido de início de projeto.

Diretrizes

- A Ficha de Projeto deve ser breve para que possa ser enviada aos potenciais parceiros o mais rapidamente possível. Deve também destacar a contribuição esperada de cada parceiro para atingir os objetivos do projeto e assegurar o valor acrescentado da UE (quando necessário).
- Não apresentar requisitos pormenorizados. Em vez disso, apresente necessidades e características de alto nível e descreva a relevância da ideia de projeto para o convite à apresentação de propostas.
- Adaptar a Ficha de Projeto, incluindo a descrição das principais tarefas que os potenciais parceiros devem desempenhar.

Passos

1. O coordenador do domínio (DC) contribui para a elaboração da ficha de projeto, enquanto o gestor de projeto da UE (EUPM) é responsável pela entrega do documento.
2. O coordenador do domínio (DC) e o dono do projeto (GO) elaboram uma lista de potenciais parceiros de projeto.
3. O gestor de projeto da UE (EUPM) envia a ficha de projeto a potenciais parceiros e acompanha a criação de parcerias.

ARSCI

Iniciar	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Ficha de projeto	n.d.	n.d.	A/S	S	S/C	I	R	I	n.d.	n.d.

5.4 Transição de Fase: RfP (Pronto para Planeamento)

Esta é a primeira fase de transição. Recomenda-se uma revisão e aprovação antes de o projeto passar à fase seguinte. O Gestor de Projeto da UE (EUPM) avalia se o projeto está pronto para iniciar a fase de Planeamento, verificando a aprovação correta do Pedido de Início de Projeto e o feedback dos potenciais parceiros convidados a juntar-se à parceria do projeto.

O Guia EUPM² fornece um modelo de Lista de Verificação de Saída de Fase/Estágio para cada fase que o Gestor de Projeto da UE (EUPM) pode utilizar para orientar a avaliação e revisão dos objetivos específicos da fase.

6 Fase de Planeamento – Atividades e Artefatos

A segunda fase de um projeto do Guia EUPM² é a Fase de Planeamento, na qual a maioria dos artefatos do projeto são criados. Está dividida em duas fases diferentes: a fase de Conceção e a fase de Preparação. O **objetivo** desta fase é duplo:

- Garantir a apresentação atempada de um Formulário de Candidatura de Projeto competitivo, incluindo uma parceria forte e equilibrada e uma proposta de projeto relevante e bem estruturada (fase de conceção).
- Preparar a gestão e a execução eficazes e eficientes de todas as atividades do projeto. (fase de preparação)

6.1 Conceção do Plano

A fase de conceção começa com a reunião de arranque da conceção e termina com a apresentação do formulário de candidatura à entidade adjudicante (AC). Esta fase visa garantir uma proposta de projeto pertinente, coerente e bem concebida, com uma parceria forte e equilibrada que corresponda a todos os requisitos e critérios de adjudicação definidos no convite à apresentação de propostas.

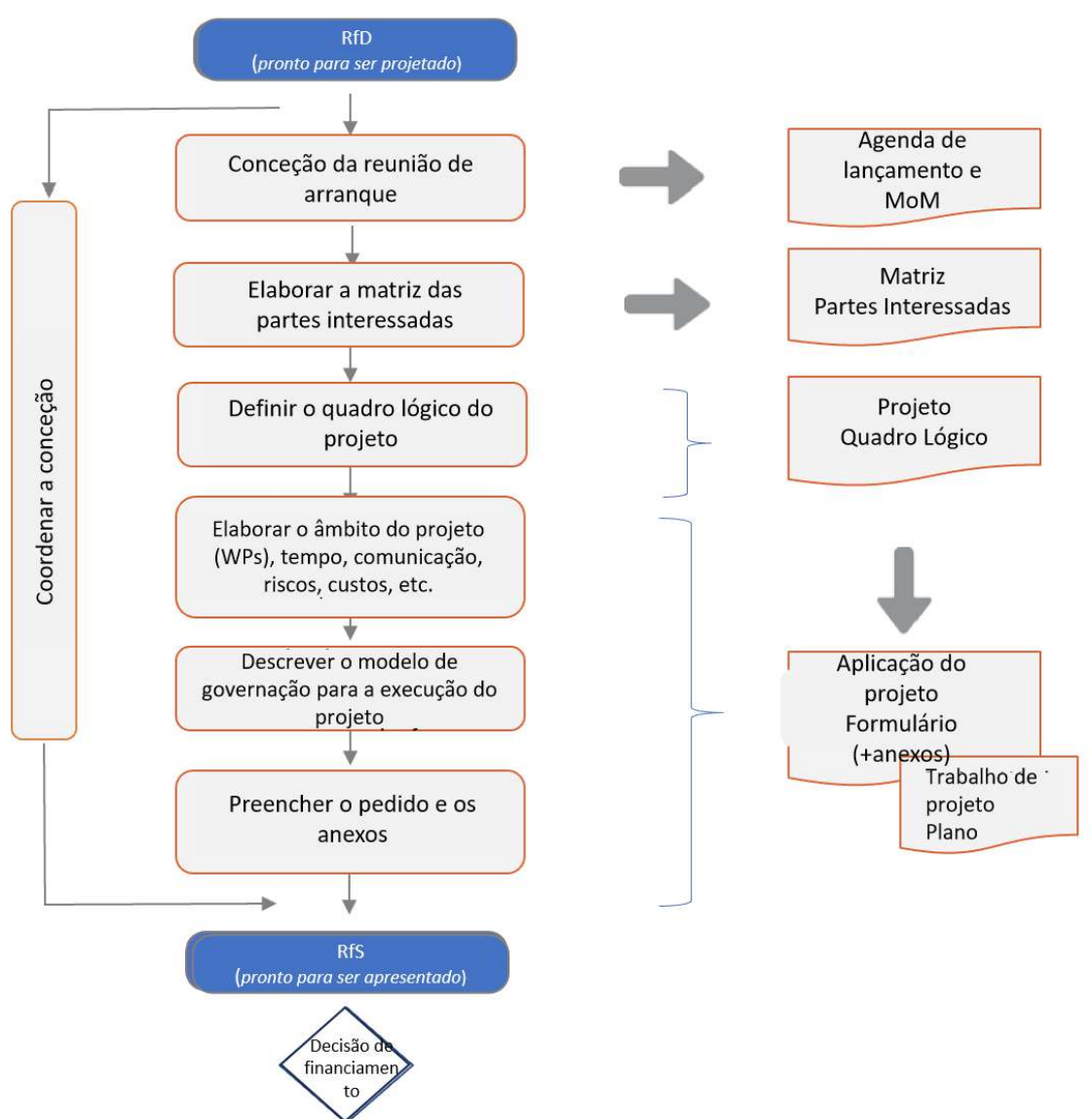
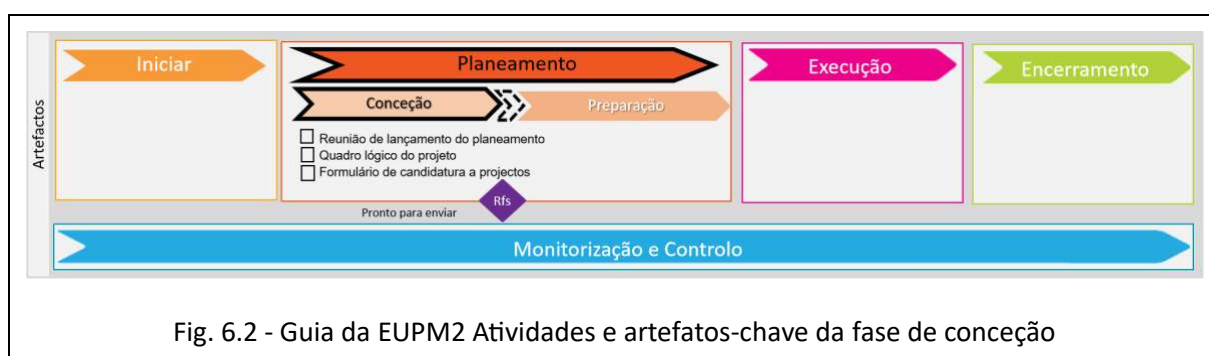


Fig. 6.1 - Guia da MPUE² Atividades da fase de conceção e principais resultados

Artefatos-chave

Os principais artefatos do projeto criados durante a Fase de Conceção são a **Matriz das Partes Interessadas do Projeto**, o **Quadro Lógico do Projeto** e o **Formulário de Candidatura do Projeto**.

Artefacto	Descrição
Matriz das partes interessadas do projeto	A Matriz das Partes Interessadas é uma análise preliminar para mapear todas as pessoas, ou grupos de pessoas, que podem afetar ou ser afetados pelo projeto e identificar as suas capacidades, necessidades e constrangimentos, para conceber estratégias de comunicação e/ou envolvimento que possam favorecer o sucesso e a sustentabilidade do projeto.
Quadro lógico do projeto	O Quadro Lógico do Projeto descreve as ligações lógicas entre o objetivo geral do programa de financiamento da UE, os objetivos específicos do projeto proposto e os resultados e atividades para os alcançar. Inclui também a análise das principais partes interessadas, bem como os problemas abordados pelo projeto. O Quadro Lógico do Projeto é um contributo para a elaboração do Formulário de Candidatura de Projeto.
Formulário de candidatura a projetos	Embora a estrutura e o conteúdo do Formulário de Candidatura de Projeto sejam definidos por cada Autoridade Contratante (AC), geralmente incluem: a justificação do projeto em termos de impacto, o alinhamento da ideia do projeto com os objetivos do convite, os objetivos específicos do projeto, o modelo de governação do projeto, os resultados produzidos, bem como os recursos, os custos e o tempo necessários para executar o projeto e alcançar o impacto e os objetivos.



6.1.1 Reunião de Arranque

A fase de concepção começa com uma reunião oficial de Arranque do Planeamento, cujo objetivo é

- Certificar-se de que todos compreendem o convite à apresentação de propostas e a ideia do projeto.
- Clarificar as expectativas de todos os parceiros do projeto e dos principais intervenientes no projeto.
- Discutir a ideia do projeto.
- Examinar a estrutura e o conteúdo do Formulário de Candidatura a Projeto.
- Identificar os riscos do projeto.
- Partilhar o trabalho de apresentação do Formulário de Candidatura de Projeto dentro do prazo.

Nesta fase inicial, a equipa do projeto beneficiará significativamente das experiências anteriores de projetos financiados pela UE, especialmente dos ensinamentos retirados de projetos semelhantes anteriores. Todos os parceiros do projeto devem contribuir com os seus conhecimentos e experiência.

Esta Reunião de Arranque do Planeamento deve ser planeada e executada de forma eficaz, uma vez que todos os atores envolvidos devem estar alinhados. O EUPM² fornece modelos para a Agenda da Reunião e para a Ata da Reunião (MoM).



Principais participantes	Descrição
Gestor de projetos da UE (EUPM)	Organizar a reunião
Gestores de projetos parceiros da UE (PtEUPM) Equipa Central do Projeto (PCT) Coordenador de domínio (DC) Grupos-alvo do projeto (PTG) Representantes do Consórcio (CR)	Participantes obrigatórios
Gestor de Comunicação (PST-CM)	Presença obrigatória (se atribuído)
Outras funções ou partes interessadas no projeto	Participação facultativa (de acordo com as necessidades do projeto).
Gestor financeiro (PST-FM)	Presença obrigatória (se atribuído)

Entradas

- Convite à apresentação de propostas.
- Orientações do programa de financiamento da UE.
- Ficha de projeto.

Passos

Antes da reunião de lançamento da conceção:

1. Planear a reunião.
2. Elaborar a agenda de trabalhos da reunião indicando os pontos a discutir.
3. Enviar a agenda de trabalhos da reunião com antecedência.
4. Assegurar a presença dos participantes necessários.
5. Abordar todas as necessidades logísticas e preparar documentação para a reunião.

Durante a reunião de lançamento do planeamento:

1. Apresentar os participantes na reunião.
2. Assegure-se de que é identificado um redator de atas para que possam ser tomadas notas que identifiquem os pontos de ação. Estas serão compiladas e enviadas aos participantes após a reunião.
3. Apresentar aos participantes a Ficha de Projeto para que compreendam a ideia e o âmbito do projeto.
4. Descrever os objetivos, as expectativas e as atividades da fase de conceção e discutir o cronograma para respeitar o prazo de apresentação.
5. Descrever a estrutura do Formulário de Candidatura de Projeto e respetivos anexos a apresentar.
6. Atribuir funções e responsabilidades pela conceção.
7. Discutir o cronograma do projeto.
8. Discutir a abordagem global do projeto.
9. Discutir os riscos, as limitações e os pressupostos.
10. Discutir ou apresentar quaisquer ferramentas de apoio ao projeto com o contributo da equipa de apoio ao projeto (PST).
11. Permitir tempo para outros assuntos (perguntas e respostas).
12. Resumir o debate (decisões, ações e riscos).
13. Comunicar os passos seguintes

ARSCI

Fase de concepção	CA	PCS	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Fase de Reunião de Arranque do Planeamento	n.d.	A	C	S	C	C	R	S	C	n.d.

6.1.2 Matriz das Partes Interessadas do Projeto

Uma parte interessada é qualquer indivíduo, grupo ou organização que possa afetar, ser (positiva ou negativamente) afetado por, ou até mesmo perceber que está a ser afetado pelo projeto. A Matriz das Partes Interessadas do Projeto enumera todas as partes interessadas (chave) do projeto e os seus dados de contacto e indica claramente a(s) sua(s) função(ões) no projeto. Inclui também os beneficiários do projeto ou os utilizadores finais dos resultados do projeto. Uma parte interessada pode influenciar o projeto e os seus resultados; assim, as partes interessadas também podem ser classificadas de acordo com a sua relevância.

O objetivo da Matriz das Partes Interessadas do Projeto é ajudar o Gestor de Projeto da UE (EUPM) a gerir eficazmente as partes interessadas do projeto com base no seu poder e atitude positiva ou negativa. A informação da Matriz deve ser adaptada às necessidades do projeto e utilizada para definir as atividades de comunicação e envolvimento (ver [Anexo D](#)).

Principais participantes	Descrição
Gestor de projetos da UE (EUPM)	Prepara a Matriz das Partes Interessadas do Projeto.
Gestores de projetos parceiros da UE (PtEUPM)	Apoiar o gestor de projeto da UE (EUPM) na preparação da matriz das partes interessadas do projeto
Coordenador de domínio (DC)	Assiste o gestor de projetos da UE (EUPM)
Outros intervenientes no projeto	Consultado sobre a identificação das partes interessadas.

Entradas

- Formulário de candidatura a projetos.
- Preparar a ata da reunião de lançamento do planeamento (MoM).

Diretrizes

- É crucial identificar e analisar a dimensão humana do projeto a partir de todas as perspetivas possíveis.
- É importante considerar as partes interessadas internas (ou seja, parceiros e membros da equipa) e externas (ou seja, beneficiários finais, utilizadores dos resultados, etc.) que farão parte dos Grupos Alvo do Projeto (PTG).
- Avaliar a importância e a relevância de cada parte interessada para o projeto. Isto também permitirá uma estratégia de envolvimento e comunicação mais eficaz.

Passos

1. Utilizando a Matriz das Partes Interessadas do Projeto, identifique todas as pessoas, grupos ou organizações que terão um papel no projeto ou que serão direta ou indiretamente afetados, positiva ou negativamente, pelas atividades do projeto.
2. Resumir as características, as capacidades, os interesses e a influência de cada pessoa ou grupo no projeto, bem como os respetivos contatos.
3. Definir atividades de comunicação e envolvimento para as partes interessadas identificadas, a fim de aumentar o apoio externo e reduzir a oposição ao projeto.

Nota: Ao estabelecer e tratar a Matriz das Partes Interessadas do Projeto, respeitar todos os regulamentos aplicáveis em matéria de privacidade e de direitos dos dados pessoais.

ARSCI

Fase de preparação	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Matriz das partes interessadas do projeto	n.d.	A	C	S	C	I	R	S	C	C

6.1.3 Quadro Lógico do Projeto

A elaboração do Quadro Lógico do Projeto constitui a base para o desenvolvimento da proposta de projeto. Descreve a lógica de intervenção do projeto, destacando o seguinte:

- Os problemas abordados.
- A forma como o projeto contribui para os objetivos gerais do programa de financiamento da UE.
- Os objetivos específicos do projeto.
- As prestações necessárias para atingir os objetivos específicos.
- As atividades necessárias para atingir os resultados do projeto.

A elaboração do Quadro Lógico do Projeto segue a Abordagem do Quadro Lógico (AFL), um processo analítico utilizado para apoiar a conceção de projetos financiados pela UE (ver [Anexo D](#)). O Quadro Lógico do Projeto deve ser preenchido e partilhado entre os parceiros antes de preencher o Formulário de Candidatura de Projeto.

Principais participantes	Descrição
Gestor de projetos da UE (EUPM)	Elaborar o Quadro Lógico do Projeto
Coordenador de domínio (DC)	Participou na definição dos elementos-chave do documento.
Gestor de projetos parceiro da UE (PtEUPM)	Consultados para a elaboração do documento.
Outras partes interessadas	Consultados para a elaboração do documento.

Entradas

- Convite à apresentação de propostas.
- Ficha de projeto.
- Ata da reunião de arranque do planeamento.
- Matriz das partes interessadas do projeto

Diretrizes

- O Gestor de Projeto da UE (EUPM) é responsável pela elaboração do Quadro Lógico do Projeto, embora o Coordenador de Domínio (DC) o apoie.
- Os Gestores de Projetos Parceiros da UE (PtEUPMs) colaboram na elaboração do Quadro Lógico do Projeto.
- Os grupos-alvo do projeto devem ser envolvidos na elaboração do quadro lógico do projeto.

Passos

1. Descrever a ideia de projeto com base nos objetivos e ações elegíveis definidos no convite à apresentação de propostas.
2. Com base na ideia de projeto, rever e atualizar a Matriz das Partes Interessadas e analisar o nível de interesse e influência de todas as principais partes interessadas no projeto.
3. Identificar os problemas relacionados com a ideia de projeto e a sua relação causa-efeito.
4. Transformar os problemas representados através de uma árvore de problemas em objetivos futuros.
5. Identificar a estratégia do projeto.
6. Elaborar a definição da Matriz do Quadro Lógico:
 - A forma como o projeto contribui para os objetivos gerais do programa de financiamento da UE.



- Os objetivos específicos do projeto.
- As ações necessárias para atingir os objetivos específicos.
- As atividades necessárias para realizar os resultados do projeto.
- Os pressupostos e riscos identificados.
- Refletir sobre e incluir os indicadores, objetivos e fontes de verificação necessários.

ARSCI

Fase de conceção	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Quadro lógico do projeto	I	A	C	S	C	C	R	S	C	n.d.

6.1.4 Formulário de Candidatura a Projetos

O Formulário de Candidatura de Projeto é o documento a preencher e a apresentar como proposta de projeto após a publicação do convite à apresentação de propostas pela Entidade Adjudicante (AC). O Formulário de Candidatura de Projeto fornece à Entidade Adjudicante (AC) todas as informações necessárias para avaliar a relevância e a qualidade da proposta de projeto em função dos critérios definidos no convite à apresentação de propostas. Isto conduz à decisão de financiamento.

O Formulário de Candidatura de Projeto inclui geralmente duas partes principais. A primeira parte visa captar o raciocínio subjacente ao projeto, descrever o alinhamento da ideia do projeto com os objetivos e atividades descritos no documento do convite e discutir a relevância e o impacto do projeto nos objetivos gerais do programa de financiamento da UE. A segunda parte inclui os fundamentos "*o quê*", "*como*" e "*quando*" do projeto. Com base na complexidade e na dimensão do projeto, o nível de estimativa das principais variáveis do projeto solicitadas pode variar. Geralmente, nesta fase, é necessário um **plano de trabalho do projeto** dividido em pacotes de trabalho.

Principais participantes	Descrição
Gestor de projetos da UE (EUPM)	Elaborar o Formulário de Candidatura ao Projeto.
Coordenador de domínio (DC)	Apoiar o Gestor de Projeto da UE (EUPM) na elaboração do Formulário de Candidatura de Projeto, concentrando-se na secção narrativa.
Gestores de projetos parceiros da UE (PtEUPM)	Apoiar o Gestor de Projeto da UE (EUPM) na elaboração do Formulário de Candidatura de Projeto.
Outras partes interessadas	Devem participar na elaboração do formulário de candidatura do projeto.
Equipa de apoio ao projeto (PST) Gestor financeiro (PST-FM) Gestor de Comunicação (PST-CM)	Apoiar na preparação do orçamento, comunicação e divulgação, e quaisquer outros aspetos necessários.

Entradas

- Convite à apresentação de propostas.
- Ficha de projeto.
- Matriz das partes interessadas do projeto
- Quadro Lógico do Projeto.

Diretrizes

- Note-se que a forma e a profundidade da análise exigida no Formulário de Candidatura de Projeto dependem da dimensão e da complexidade do projeto, dos parceiros envolvidos e do orçamento disponível.
- Identificar um quadro lógico claro do projeto com critérios mensuráveis que serão utilizados para determinar o êxito do projeto e a sua contribuição para a estratégia do programa de financiamento da UE antes de começar a preencher o formulário de candidatura do projeto.
- Descrever a abordagem global para a execução do projeto (estratégia do projeto).
- Assegurar que são tidos em conta os contributos de todos os parceiros do projeto e das partes interessadas.

Passos

1. Explicar a **fundamentação do projeto** e destacar a forma como a solução proposta contribui para alcançar as prioridades e os objetivos do programa de financiamento da UE e a sua relevância para os grupos-alvo do projeto (PTG). Além disso, descreva a solução proposta em termos de inovação, escalabilidade, transferibilidade e sustentabilidade.
2. Identificar a **abordagem de gestão do projeto** e descrever a capacidade de implementação do consórcio.
3. Desenvolver o **âmbito do projeto** e identificar e organizar o trabalho e os **resultados** necessários para atingir os objetivos do projeto (ver *Quadro Lógico do Projeto*). Elaborar a primeira versão do *Plano de Trabalho do Projeto*, incluindo:
 - A repartição **do trabalho** fornece uma repartição hierárquica (subdivisão) de todo o trabalho que deve ser realizado para atingir os objetivos do projeto. As atividades devem ser agrupadas em pacotes de trabalho relacionados com os resultados a produzir.
 - **As Estimativas de Esforço e de Custo** descrevem os recursos necessários previstos e o tempo necessário para concluir cada tarefa do projeto dentro dos limites da disponibilidade de recursos e das capacidades. As estimativas de esforço e duração criam o cronograma e o orçamento do projeto.
 - O **Cronograma do Projeto** identifica as dependências entre as tarefas, aponta as suas datas de início e fim e, em seguida, estabelece a duração global do projeto.
4. Identificar **os riscos** e as restrições de alto nível.
5. Identificar as principais atividades de **comunicação e divulgação**.
6. Preparar todos os **anexos** incluídos nos formulários de candidatura do projeto. Estes anexos referem-se geralmente à formalização da participação do parceiro no projeto (ex.: mandato dos parceiros, etc.).
7. Todos os parceiros aprovam o Formulário de Candidatura de Projeto antes de este ser apresentado para financiamento.

ARSCI

Fase de concepção	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST-FM	PST-CM
Formulário de candidatura a projetos	I	A	C	S	C	C	R	S	C	S	S

6.1.4.1 Repartição do Trabalho

Esta secção do Plano de Trabalho do Projeto visa dividir o projeto em componentes mais pequenas e mais fáceis de gerir, tais como prestações, **pacotes de trabalho**, atividades e tarefas. A desagregação tem vários níveis, cada um com entregas e trabalho progressivamente mais detalhados. Estes definem as prestações do projeto e o trabalho envolvido na sua produção.

Por vezes, a Autoridade Contratante (AC) exige que as atividades do projeto sejam divididas em pacotes de trabalho obrigatórios (WP). Geralmente, os WP obrigatórios incluem o WP Gestão do Projeto, o WP Comunicação e vários WP(s) relacionados com a implementação do projeto.

Entradas

- Convite à apresentação de propostas
- Quadro lógico do projeto

Saídas

- Repartição do trabalho (parte da secção do Plano de Trabalho do Projeto do Formulário de Candidatura do Projeto).

6.1.4.2 Estimativas de Esforço e Custo

Esta secção do Plano de Trabalho do Projeto estima o esforço necessário para cada tarefa do projeto identificada na Repartição do Trabalho com base na disponibilidade e nas capacidades dos recursos. Depois de uma tarefa ser atribuída a um recurso (ou a um perfil de recurso), o seu custo pode ser calculado de acordo com os diferentes métodos de estimativa de custos previstos.

Nos projetos financiados pela UE, o método de estimativa de custos segue uma das formas de cálculo previstas no n.º 1 do artigo 125.º do Regulamento (UE) 2018/1046, que inclui

- (a) **Financiamento não ligado aos custos** das operações relevantes com base no cumprimento de condições estabelecidas em regras sectoriais específicas ou em decisões da Comissão; ou na obtenção de resultados medidos por referência a objetivos previamente estabelecidos ou através de indicadores de desempenho;
- (b) **Reembolso** das despesas elegíveis efetuadas;
- (c) **Custos unitários**, que abrangem todas ou certas categorias específicas de despesas elegíveis previamente identificadas por referência a um montante por unidade;
- (d) **Montantes fixos**, que cobrem em termos globais todas ou certas categorias específicas de custos elegíveis previamente identificados
- (e) **Financiamento a taxa fixa**, que cobre categorias específicas de custos elegíveis previamente identificadas através da aplicação de uma percentagem;
- (f) Uma **combinação** das formas referidas nas alíneas a) a e).

Entradas

- Regras financeiras do programa de financiamento da UE
- Regras financeiras nacionais
- Regras financeiras da organização
- Plano de trabalho do projeto (secção do formulário de candidatura do projeto)

Saídas

- Orçamento (parte da secção do Plano de Trabalho do Projeto do Formulário de Candidatura do Projeto).

6.1.4.3 Cronograma do Projeto

Esta secção do Plano de Trabalho do Projeto tem como objetivo documentar as dependências entre os Pacotes de Trabalho e as tarefas, identificar as suas datas de início e fim e calcular a duração global do projeto. O nível de pormenor exigido é definido pela Autoridade Contratante (AC) e pode variar consoante os diferentes programas de financiamento da UE.

O cronograma detalhado pode ser feito para todo o projeto à partida, ou pode ser elaborado (com o detalhe adequado) apenas para algumas partes iniciais da fase de execução e depois progressivamente desenvolvido com todo o detalhe. O gestor de projeto da UE (EUPM) utiliza o cronograma para autorizar, coordenar, aceitar o trabalho do projeto e acompanhar os progressos globais.

Entradas

- Regras financeiras do programa de financiamento da UE
- Plano de trabalho do projeto (secção do formulário de candidatura do projeto)

Saídas

- Cronograma do projeto (parte da secção "Plano de trabalho do projeto" do formulário de candidatura do projeto)

6.1.4.4 Identificação dos Riscos

Esta etapa visa identificar os principais riscos que podem ter impacto nos objetivos do projeto (*ver coluna "Condições" da Matriz do Quadro Lógico*). Note-se que podem surgir novos riscos em qualquer momento do projeto e que estes devem ser acrescentados ao Registo de Riscos para posterior análise/ação. (ver [Secção 9.7](#) para mais informações)



O nível exigido de identificação do risco é definido pela entidade adjudicante (AC) e pode variar consoante os diferentes programas de financiamento da UE.

Entradas

- Matriz do Quadro Lógico do Projeto
- Plano de trabalho do projeto (secção do formulário de candidatura do projeto)

Saídas

- Lista de riscos

6.1.4.5 Atividades de Comunicação e Divulgação

Esta secção visa identificar as atividades de informação e comunicação para sensibilizar os meios de comunicação social, as instituições, as principais partes interessadas e o público para os objetivos do projeto e demonstrar a relação custo-benefício do financiamento da UE.

De um modo geral, a entidade adjudicante (CA) exige a conceção de um pacote de trabalho abrangente centrado exclusivamente na comunicação e na divulgação. O conteúdo deste pacote de trabalho deve orientar a parceria na comunicação efetiva.

Entradas

- Convite à apresentação de propostas
- Regras de comunicação e visibilidade do programa de financiamento da UE
- Matriz do Quadro Lógico do Projeto

Saída

- Atividades de comunicação e divulgação do pacote de trabalho (parte da secção do plano de trabalho do projeto do formulário de candidatura do projeto)

6.1.5 Decisão de Financiamento

Uma vez apresentado o Formulário de Candidatura de Projeto, a Autoridade Contratante (AC) avaliará a proposta com base nos critérios de avaliação definidos no convite à apresentação de propostas e decidirá se a financia ou não. Em qualquer dos casos, a organização Leader receberá a notificação e o **Relatório de Avaliação**, que deverá partilhar com todos os outros parceiros e partes interessadas relevantes.

- Se a proposta de projeto **for aprovada**, o projeto passa à fase de preparação (para mais informações, ver [ponto 6.2](#))
- Se a proposta de projeto **for rejeitada**, o Gestor de Projeto da UE (EUPM) deve passar à fase de encerramento (para mais pormenores, ver [Secção 10](#)) para avaliar o relatório de avaliação, que pode fornecer informações e recomendações úteis para voltar a apresentar a proposta de projeto num futuro convite à apresentação de propostas.

Nota: Em alguns casos, a autoridade contratante (AC) pode tomar a decisão de financiamento com base num procedimento em duas fases. Na primeira fase, a organização deve apresentar uma proposta inicial sucinta (nota concetual). Na segunda fase, apenas as propostas pré-selecionadas serão detalhadas num pedido completo.

ARSCI

Fase de conceção	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Decisão de financiamento	A	I	I	I	I	I	I	I	I	n.d.

6.2 Fase de Preparação

A fase de preparação começa depois de a Autoridade Contratante (A) tomar uma decisão de financiamento favorável, o que pode demorar vários meses a partir da data de apresentação do Formulário de Candidatura do Projeto. O objetivo desta fase é preparar a gestão e a execução eficazes e eficientes de todas as atividades do projeto. Durante esta fase, o Acordo de Subvenção e o Acordo de Parceria serão assinados, o Manual do Projeto será elaborado, o Plano de Trabalho do Projeto será desenvolvido e todos os planos do projeto serão preparados e definidos.

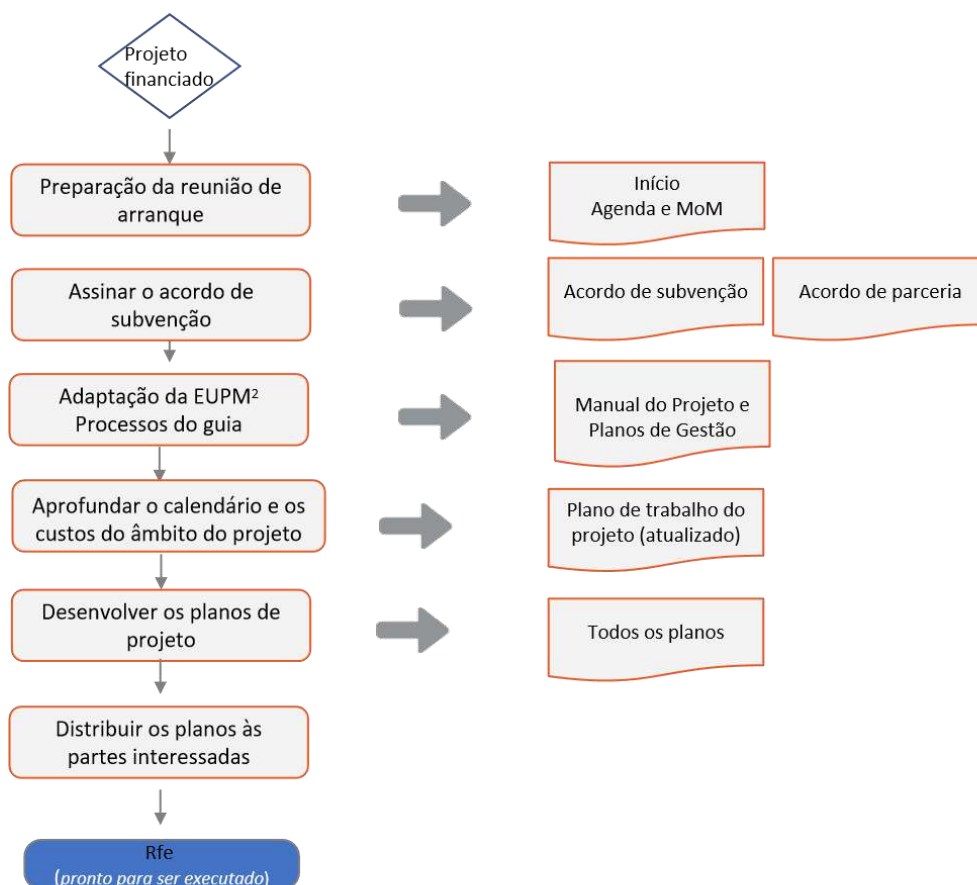


Fig. 6.2 - Guia da EUPM² Actividades da Fase de Preparação e Principais Resultados

Artefatos-chave

Artefacto	Descrição
Acordo de subvenção	O Acordo de subvenção é um documento que reflete os termos e condições da subvenção concedida para a execução do projeto. A estrutura e o conteúdo do Acordo de subvenção podem variar consoante os diferentes programas de financiamento da UE. O documento é fornecido pela entidade adjudicante (AC).
Acordo de parceria	O Acordo de Parceria é um documento interno do consórcio que descreve os deveres e obrigações dos parceiros do consórcio para a implementação do projeto. O Guia EUPM ² fornece um modelo para o Acordo de Parceria.
Manual do projeto	O Manual do Projeto resume os objetivos do projeto e documenta a abordagem selecionada para atingir os objetivos do projeto. Também documenta as funções de governação do projeto e as suas responsabilidades e define os planos necessários para gerir o projeto, bem como quaisquer decisões de adaptação da metodologia. O Guia EUPM ² fornece um modelo para o Manual de Projeto.
Planos de gestão	Estes planos definem os vários processos a serem utilizados (por exemplo, para a Gestão do Risco). O Guia EUPM ² fornece modelos de Planos de Gestão juntamente com orientações sobre como adaptá-los e personalizá-los de acordo com o contexto e as necessidades do projeto.
Planos de projeto (específicos)	Estes planos são específicos do projeto (por exemplo, o Plano de Trabalho do Projeto) e são construídos de acordo com as necessidades do projeto e a análise e experiência da equipa. O Guia EUPM ² fornece modelos e diretrizes para estes planos.

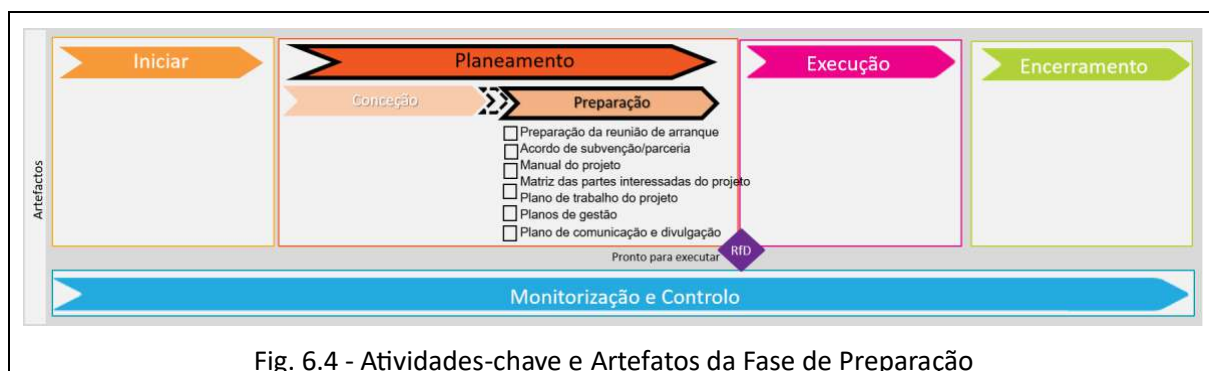


Fig. 6.4 - Atividades-chave e Artefatos da Fase de Preparação

6.2.1 Preparação da Reunião de Arranque da Fase

A fase de preparação começa com uma reunião oficial de arranque da preparação, cujo objetivo é:

- Assegurar que todos os parceiros do projeto estão envolvidos e compreendem o seu papel.
- Discutir o conteúdo do Acordo de subvenção.
- Discutir o Acordo de Parceria e o modelo de governação do projeto.
- Examinar o âmbito do projeto e os planos do projeto.
- Identificar os riscos do projeto.
- Facilitar a criação de equipas e a gestão de expectativas.

Nesta fase, a equipa do projeto beneficiará significativamente das experiências anteriores de projetos financiados pela UE, especialmente das lições aprendidas com projetos semelhantes anteriores.

Esta reunião de lançamento da conceção deve ser planeada e executada de forma eficaz, uma vez que todos os intervenientes envolvidos na fase de preparação devem estar alinhados. O Guia EUPM² fornece modelos para a Agenda da Reunião e a Ata da Reunião (MoM).



Principais participantes	Descrição
Gestor de projetos da UE (EUPM)	Organizar a reunião
Gestores de projetos parceiros da UE (PtEUPM) Equipa Central do Projeto (PCT) Coordenador de domínio (DC) Grupos-alvo do projeto (PTG) Representantes do Consórcio	Participantes obrigatórios
Equipa de apoio ao projeto (PST) - Gestor financeiro (PST-FM) - Gestor de Comunicação (PST-CM)	Presença obrigatória.
Outras funções ou partes interessadas no projeto	Participação facultativa (de acordo com as necessidades do projeto).
Secretário (DO)	Pode ser convidado a participar

Entradas

- Convite à apresentação de propostas.
- Orientações do programa da UE.
- Matriz das partes interessadas do projeto
- Quadro Lógico do Projeto.
- Formulário de candidatura do projeto (e anexos).

Passos

Antes da reunião de lançamento da preparação:

1. Planear a reunião.
2. Redigir a ordem de trabalhos da reunião indicando os pontos a discutir.
3. Enviar a ordem de trabalhos da reunião com antecedência.
4. Assegurar a presença dos participantes necessários.
5. Tratar de quaisquer necessidades logísticas e preparar documentação ou documentos para a reunião.

Durante a reunião de lançamento da preparação:

1. Apresentar os participantes na reunião.
2. Assegure-se de que é identificado um redator de atas para que possam ser tomadas notas que identifiquem os pontos de ação. Estas serão compiladas e enviadas aos participantes após a reunião.
3. Acompanhe os participantes no Formulário de Candidatura a Projeto para que compreendam a ideia e o âmbito do projeto e o seu papel específico.
4. Descreva os objetivos, as expectativas e as atividades da Fase de Preparação.
5. Atribuir funções e responsabilidades para a preparação.
6. Discutir o cronograma do projeto.
7. Discutir a abordagem global do projeto.
8. Discutir os riscos, as restrições e os pressupostos.
9. Discutir ou apresentar quaisquer ferramentas de apoio ao projeto (com contributos da equipa de apoio ao projeto, PST).
10. Dar tempo para outros assuntos (perguntas e respostas).
11. Resumir o debate (decisões, ações e riscos).
12. Comunicar os passos seguintes.

ARSCI

Fase de preparação	CA	PSC	IR	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Preparação da fase da reunião de arranque	n.d.	A	C	S	C	C	R	S	C	C

6.2.2 Acordo de Subvenção

A convenção de subvenção é um documento que estabelece os termos e condições da subvenção concedida para a execução da proposta de projeto. É assinado pelo responsável legal da organização líder do consórcio, geralmente o proprietário da subvenção (GO) e a entidade adjudicante (CA). A entidade adjudicante CA fornece normalmente o modelo do acordo de subvenção.

Principais participantes	Descrição
Gestor de projetos da UE (EUPM)	Apoiar a elaboração do acordo de subvenção
Dono do Projeto (GO)	Colaborar na revisão do acordo de subvenção
Representante legal da organização líder do consórcio	Assinar o acordo de subvenção
Funcionário de secretariado (DO)	Fornecer o modelo de convenção de subvenção e controlar o cumprimento das obrigações contratuais

Entradas

- Orientações do programa de financiamento da UE.
- Formulário de candidatura do projeto (e anexos).

Passos

1. O responsável geográfico (DO) fornece o modelo do acordo de subvenção.
2. O proprietário da subvenção (GO) e o gestor de projeto da UE (EUPM) revêem o acordo de subvenção, modificando ou actualizando as atividades do projeto ou outros pormenores do relatório de avaliação, se tal for solicitado pela autoridade contratante (AC).
3. O representante legal da organização líder do consórcio assina o acordo de subvenção.

ARSCI

Fase de preparação	CA	PSC	IR	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST-FM
Acordo de subvenção	I	I	A	S	C	C	R	S	C	S

6.2.3 Acordo de parceria

O Acordo de Parceria é um documento interno do consórcio que descreve as funções e responsabilidades das organizações do consórcio na implementação do projeto. Define a contribuição esperada de cada parceiro e os deveres e obrigações financeiros e de apresentação de relatórios.

Principais participantes	Descrição
Gestor de projetos da UE (EUPM)	Elaborar o Acordo de Parceria
Gestores de projetos parceiros (PtEUPMs)	Apoiar o Gestor de Projeto da UE (EUPM) na elaboração do Acordo de Parceria
Representantes legais das organizações do consórcio	Assinar o Acordo de Parceria

Entradas

- Orientações do programa de financiamento da UE.
- Matriz das partes interessadas do projeto.
- Formulário de candidatura do projeto (e anexos).



- Acordo de subvenção.
- Relatório de avaliação

Passos

1. Após a assinatura da convenção de subvenção, o gestor de projeto da UE (EUPM) elabora o acordo de parceria com o apoio dos gestores de projeto parceiros da UE (GPPUE) e da equipa de apoio ao projeto (EAP).
2. O Acordo de Parceria é partilhado entre as organizações parceiras do consórcio.
3. Os representantes legais das organizações do consórcio assinam o Acordo de Parceria.

Nota: Deve ser dada atenção às obrigações pós-fecho que podem fazer parte das condições gerais estabelecidas pelo programa de financiamento da UE.

ARSCI

Fase de preparação	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (FM)
Acordo de parceria	I	I	C	S	C	A	R	S	C	S

6.2.4 Manual do Projeto

O Manual do Projeto resume os objetivos do projeto e documenta a abordagem selecionada pelo consórcio para atingir os objetivos do projeto. Define os processos de controlo críticos, a resolução de conflitos e o procedimento de escalonamento, as políticas e as regras, bem como as mentalidades do projeto.

O Manual de Projeto também documenta as funções de governação do projeto e as suas responsabilidades no âmbito da parceria. Define os planos necessários para gerir o projeto e quaisquer decisões de adaptação da metodologia. Os objetivos e o âmbito do projeto são contributos essenciais para este artefacto.

O Manual do Projeto é um importante documento de referência para todos os parceiros e partes interessadas do projeto. Juntamente com o Plano de Trabalho do Projeto, é a base sobre a qual o projeto é gerido e executado.

Principais participantes	Descrição
Gestor de projetos da UE (EUPM)	Prepara o Manual do Projeto.
Gestores de projetos parceiros da UE (PtEUPM)	Apoiar o Gestor de Projeto da UE (EUPM) na preparação do Manual de Projeto
Coordenador de domínio (DC)	Participar na definição dos elementos-chave do documento
Outros intervenientes no projeto	Rever o Manual do Projeto.
Equipa Central do Projeto (PCT)	Consultados para a elaboração do documento.

Entradas

- Convite à apresentação de propostas.
- Ficha de projeto.
- Matriz das partes interessadas do projeto.
- Quadro lógico do projeto.
- Preparar as actas das reuniões iniciais (MoMs).
- Acordo de subvenção.
- Acordo de parceria.
- Relatório de avaliação

Diretrizes

- Utilizar a ata da reunião de lançamento para definir o Manual do Projeto.
- O Manual do Projeto deve ser atualizado ao longo da vida do projeto.



- Todos os Planos de Gestão do Projeto devem ser considerados parte do Manual do Projeto.
- A Matriz das Partes Interessadas no Projeto deve ser atualizada.

Passos

1. Procurar documentação de projetos semelhantes financiados pela UE e identificar possíveis componentes reutilizáveis - o que poderá reduzir o esforço, o custo e o tempo necessários.
2. Resumir os objetivos do projeto, as dependências, as restrições e os pressupostos do Formulário de Candidatura do Projeto e enumerar as partes interessadas.
3. Discutir as adaptações possíveis/necessárias e a adaptação do Guia EUPM² de acordo com as regras específicas do programa de financiamento da UE.
4. Descrever a abordagem de entrega selecionada e o seu ciclo de vida (incluindo as fases específicas do projeto).
5. Definir as regras específicas de gestão do projeto que serão aplicadas ao projeto (chegar a acordo sobre as regras de conduta que facilitarão uma melhor gestão e execução do projeto).
6. Definir um procedimento de resolução de conflitos e de escalonamento para o projeto.
7. Destacar os principais processos de controlo de projetos, como a gestão de alterações/riscos/qualidade.
8. Definir a abordagem selecionada para o acompanhamento dos progressos e a elaboração de relatórios. Determinar que artefatos do projeto (planos e outros documentos) são necessários.
9. Documentar as funções envolvidas no projeto, bem como as respetivas responsabilidades.
10. Atualizar a Matriz das Partes Interessadas no Projeto.

ARSCI

Fase de preparação	CA	PSC	GO	DC	AIG	CR	PM	PtPM	PCT	PST
Manual do Projeto	n.d.	I	A	S	C	I	R	S	C	C

6.2.4.1 Funções e Responsabilidades do Projeto

O principal objetivo da secção Funções e Responsabilidades do Projeto do Manual de Projeto é documentar as funções e responsabilidades do projeto. Quaisquer desvios ao padrão EUPM² Guia de Funções e Responsabilidades devem ser justificados e documentados, e quaisquer outros/novos papéis devem ser definidos com as suas responsabilidades claramente descritas. A Matriz das Partes Interessadas do Projeto pode ser atualizada agora.

6.2.4.2 Planos de Gestão de Projetos

O Guia EUPM² sugere vários Planos de Gestão de Projetos (artefatos) que descrevem vários processos de gestão de projetos. Estes planos identificam a forma como uma organização gere processos relativamente normalizados. Estes planos são os seguintes:

1. Plano de gestão das alterações do projeto.
2. Plano de gestão de riscos.
3. Plano de gestão da qualidade.
4. Plano de gestão de problemas.

Dependendo da organização e do projeto, podem ser necessários diferentes níveis de detalhe da documentação. Quando suficiente, o Manual de Projeto pode definir cada processo de gestão. Quando é necessária uma descrição mais extensa e detalhada, podem ser criados planos de gestão separados com base nos modelos e orientações do Guia EUPM².

6.2.4.3 Planos Específicos do Projeto

O Guia EUPM² define um conjunto de planos de projeto recomendados, que podem ser utilizados para qualquer projeto financiado pela UE e fornece modelos e orientações para cada um. No entanto, em contraste com os planos de gestão padrão, que apenas requerem uma ligeira personalização e



adaptação, os planos específicos do projeto requerem normalmente mais esforço porque o seu conteúdo é específico do projeto.

O nível ideal de pormenor incluído nos planos específicos do projeto depende do tipo, dimensão e complexidade do projeto, do contexto e ambiente de gestão do projeto e da experiência e competências da equipa do projeto.

Todos os planos específicos do projeto a serem utilizados num projeto devem ser listados no Manual do Projeto. Estes planos são:

1. Plano de trabalho do projeto.
2. Plano de comunicação e divulgação.
3. Plano de subcontratação.
4. Plano de Aceitação de Entregáveis.

6.2.4.4 Outros

Procedimento de Escalonamento:

Procedimento de escalonamento: com base no Acordo de Subvenção, o Manual de Projeto deve definir (e adaptar) um procedimento de escalonamento e tolerâncias. Os planos de gestão devem fazer referência a este procedimento para garantir uma abordagem coerente.

O objetivo do procedimento de escalonamento é proporcionar uma forma acordada e eficaz de escalonar questões e decisões quando tal for necessário. Por exemplo, documenta a forma como as questões vitais podem ser levadas a um nível de gestão superior para resolução. Este procedimento garante que o nível de gestão adequado é envolvido (ou pelo menos informado) se uma questão não puder ser resolvida a um nível inferior.

Necessidades de Recursos:

O Manual de Projeto deve também definir a forma como os recursos (pessoas e equipamentos) afetados ao projeto serão utilizados para servir os interesses do projeto.

À medida que o trabalho se torna mais claro, as competências necessárias para o realizar também terão de ser registadas no Manual de Projeto. Um Plano de Formação - para cada parceiro - pode ser anexado ao Manual de Projeto se o pessoal tiver de ser formado nas competências em falta. Se for necessário contratar mais pessoas com estas competências, o processo de contratação deve ser descrito na mesma secção do Manual. Finalmente, a forma como os recursos serão libertados no final do projeto (ou quando o seu trabalho estiver concluído) também deve ser formalizada aqui.

6.2.5 Plano de Trabalho do Projeto (atualização)

O Plano de Trabalho do Projeto elaborado na fase de Conceção e incluído no Formulário de Candidatura do Projeto deve ser revisto e detalhado. Deve ser elaborado com base numa linha de base, mas deve ser atualizado ao longo de toda a vida do projeto e incluir todo o trabalho relacionado com o projeto identificado durante a fase de planeamento ou que surja durante a fase de execução (por exemplo, riscos, questões, ações corretivas, etc.).

Principais participantes	Descrição
Gestor de projetos da UE (EUPM)	Coordena todas as atividades de atualização e de pormenorização do plano de trabalho do projeto.
Gestores de projetos parceiros da UE (PtEUPM)	Apoia o gestor de projeto da UE (EUPM) na atualização do plano de trabalho do projeto
Equipa Central do Projeto (PCT)	Assiste o gestor de projetos da UE (EUPM)
Gestor financeiro (PST-FM)	Assiste o Gestor de Projeto da UE (EUPM) na elaboração da secção de custos do Plano de Trabalho do Projeto



Entradas

- Acordo de subvenção.
- Acordo de parceria.
- Formulário de candidatura a projetos.
- Relatório de avaliação

Passos

1. Detalhar a Repartição do Trabalho. Trata-se de uma repartição hierárquica (subdivisão) de todo o trabalho que deve ser realizado para atingir os objetivos do projeto. A descrição das tarefas permite estimar o esforço e o custo necessários.
2. Detalhar o cronograma do projeto. Isto identifica as dependências entre as tarefas, aponta as datas de início e fim e estabelece a duração global do projeto.
3. Atualizar e detalhar as estimativas de esforço e de custos. Estas descrevem as expectativas dos recursos e do tempo necessários para concluir cada tarefa do projeto dentro dos limites da disponibilidade de recursos e das capacidades. As estimativas de esforço e duração criam o cronograma e o orçamento do projeto.

ARSCI

Fase de preparação	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (FM)
Plano de trabalho do projeto (atualização)	I	A	C	S/C	C	C	R	S	S/C	S

6.2.6 Plano de Comunicação e Divulgação

O Plano de Comunicação e Divulgação do Projeto define as atividades que serão planeadas para garantir o cumprimento das obrigações do Acordo de Subvenção relativas à Comunicação e Divulgação das atividades e resultados do projeto. Este plano é orientado para grupos-alvo externos para difundir novos conhecimentos gerados pelo projeto, aumentar a adoção dos resultados do projeto e demonstrar o impacto gerado pelo projeto.

Principais participantes	Descrição
Gestor de Comunicação (CM)	Prepara o Plano de Comunicação e Divulgação
Gestor de projetos da UE (EUPM)	Fornecer informações atempadas e adequadas ao Gestor de Comunicação (GC). Apoia a execução das atividades de comunicação e divulgação
Gestores de projetos parceiros da UE (PtEUPM)	Fornecer informações atempadas e adequadas ao Gestor de Comunicação (GC). Apoia a execução das atividades de comunicação e divulgação
Comité de Direção do Projeto (PST)	Aprova o Plano de Comunicação e Divulgação

Entradas

- Acordo de subvenção.
- Acordo de parceria.
- Formulário de candidatura a projetos.
- Matriz das partes interessadas.
- Plano de Trabalho do Projeto (WP Comunicação e Divulgação).
- Manual do projeto.

Passos

O plano de comunicação e divulgação deve abranger os seguintes elementos

1. Identificar os principais objetivos de comunicação e divulgação.
2. Descrever os públicos-alvo relevantes em conformidade com o Acordo de subvenção e a Matriz das partes interessadas.
3. Desenvolver as atividades, os canais, as frequências e os recursos necessários para comunicar e divulgar eficazmente as atividades, os resultados e as realizações do projeto.
4. Descrever a identidade visual do projeto financiado pela UE, que inclui todos os elementos visuais (ou seja, logótipo, tipo de letra, imagens) que podem ser associados ao projeto.
5. Estabelecer e gerir mecanismos de comunicação interna para recolher informações adequadas e pertinentes sobre o desenvolvimento do projeto e a obtenção de resultados.

ARSCI

Fase de preparação	CA	PSC	GO	DC	AIG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (CM)
Plano de comunicação e divulgação	I	A	C	C	C	C	S	S	C	R



6.2.7 Plano de Subcontratação

O plano de subcontratação define o "quê e como" para quaisquer produtos ou serviços subcontratados necessários à realização do projeto por cada organização parceira. O plano define o âmbito dos produtos e serviços a adquirir ou contratar, identifica as estratégias de subcontratação utilizadas e define as responsabilidades para todo o ciclo de vida da subcontratação.

Note-se que o plano de subcontratação deve cumprir os procedimentos de contratação estabelecidos pelo programa de financiamento da UE e as regras e procedimentos organizacionais de cada parceiro do projeto.

Principais participantes	Descrição
Gestor de projetos da UE (EUPM)	Prepara o plano de externalização.
Gestores de projetos parceiros da UE (PtEUPM)	Apoia o gestor de projetos da UE (EUPM) na preparação do plano de externalização
Representantes legais das organizações do consórcio	Revê o plano
Gestor financeiro (PST-FM)	Assiste o Gestor de Projeto da UE (EUPM) na identificação dos procedimentos de adjudicação de contratos para implementar o plano de externalização

Entradas

- Acordo de subvenção.
- Acordo de parceria.
- Programa de financiamento da UE Regras de adjudicação de contratos
- Formulário de candidatura a projetos.
- Plano de trabalho do projeto.
- Manual do projeto.
- Regras e procedimentos organizacionais relevantes em matéria de contratos públicos.

Etapas (para cada organização de consórcio)

1. Com base nas atividades de projeto atribuídas, identificar os produtos e serviços necessários que precisam ser externalizados e o prazo em que a externalização deve ter lugar.
2. Definir o procedimento de contratação relevante para cada produto e serviço subcontratado, de acordo com a política interna de contratação da organização e as regras de contratação do programa de financiamento da UE. Estes procedimentos dependem geralmente do valor dos bens ou serviços adquiridos (por exemplo, adjudicação por ajuste direto, adjudicação com base numa única proposta, procedimento por negociação concorrencial, concurso público, etc.).
3. Decidir quem pode interagir com os contratantes e quem é responsável pela assinatura do contrato.
4. Enumerar os critérios de avaliação dos contratantes. Isto garante que um empreiteiro é selecionado com base em critérios pré-definidos e que nenhuma pessoa ou grupo influencia a decisão. Os requisitos podem incluir capacidade, experiência anterior em projetos semelhantes ou qualquer outra coisa relevante.
5. Identificar as pessoas dentro de cada organização que devem aprovar as compras.
6. Fornecer um cronograma para todas as atividades e prestações do contrato. Deste modo, o contratante compromete-se a disponibilizar os recursos necessários para cumprir o cronograma previamente acordado.
7. Identificar a documentação que se espera dos contratantes (por exemplo, manuais, etc.).

ARSCI

Fase de preparação	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (FM)
Plano de subcontratação	n.d.	A	C	C	I	S	R	S	I	S



6.2.8 Plano de Aceitação de Prestações

O plano de aceitação dos resultados visa garantir que os resultados do projeto são aceites no final do projeto. Deve estar alinhado com as características das prestações do projeto descritas no Formulário de Candidatura do Projeto e com as condições estabelecidas no Acordo de Subvenção. O plano inclui as atividades e os recursos necessários para verificar e controlar se as prestações são formalmente aceites.

Principais participantes	Descrição
Gestor de projetos da UE (EUPM)	Prepara o plano de aceitação das prestações
Gestores de projetos parceiros da UE (PtEUPM)	Apoia o gestor de projeto da UE (EUPM) na preparação do plano de aceitação dos resultados
Coordenador Dominio (DC)	
Comité de Direção do Projeto (PSC)	Aprova o plano

Entradas

- Acordo de subvenção.
- Acordo de parceria.
- Formulário de candidatura a projetos.
- Plano de trabalho do projeto.
- Manual do projeto.

Passos

1. Com base nas características do produto final definidas no Formulário de Candidatura do Projeto, definir a abordagem e o cronograma de aceitação global e as ferramentas a utilizar.
2. Definir os critérios de aceitação e as tolerâncias para os resultados do projeto e as atividades necessárias para os validar.
3. Definir o processo e o cronograma para lidar com a não aceitação (ou aceitação parcial).
4. Definir funções e responsabilidades claras para a aceitação de cada produto final.
5. Adaptar a lista de verificação de aceitação de prestações com base nas atividades de aceitação definidas.
6. No caso de trabalho subcontratado, o processo de aceitação dos resultados deve ser documentado no contrato.
7. Assegurar que o plano de aceitação dos resultados é comunicado às partes interessadas do projeto.

Fase de preparação	CA	PSC	IR	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Plano de aceitação de prestações	n.d.	A	C	S	I	C	R	S	C	n.d.

6.2.9 Transição de Fase: RfE (Pronto para Execução)

Este é o portão da segunda fase. Recomenda-se uma revisão e aprovação antes de o projeto poder avançar para a fase seguinte. O Gestor de Projeto da UE (EUPM) utiliza os resultados da Fase de Planeamento para avaliar se os objetivos desta fase foram alcançados e, em seguida, solicita a aprovação do Comité Diretor do Projeto (PSC) para passar à Fase de Execução.

O Guia EUPM² fornece um modelo de lista de verificação de revisão de saída de fase para cada fase que o Gestor de Projeto da UE (EUPM) pode utilizar para orientar a avaliação, juntamente com uma revisão dos objetivos específicos da fase.

7 Fase de execução

A terceira fase de um projeto EUPM² é a Fase de Execução. Esta fase visa implementar e gerir todas as atividades do projeto e assegurar que os resultados do projeto são produzidos de forma atempada, eficiente e eficaz e que os objetivos planeados são alcançados. Os resultados do projeto são produzidos para os Grupos Alvo do Projeto (PTG) durante esta fase. A fase de execução começa com uma reunião de arranque e termina com a aceitação (final ou provisória - de acordo com o plano de aceitação dos resultados) pelo requerente da subvenção.

Dependendo do tipo de projeto, a fase de execução pode ser dividida em diferentes fases de execução, se necessário.

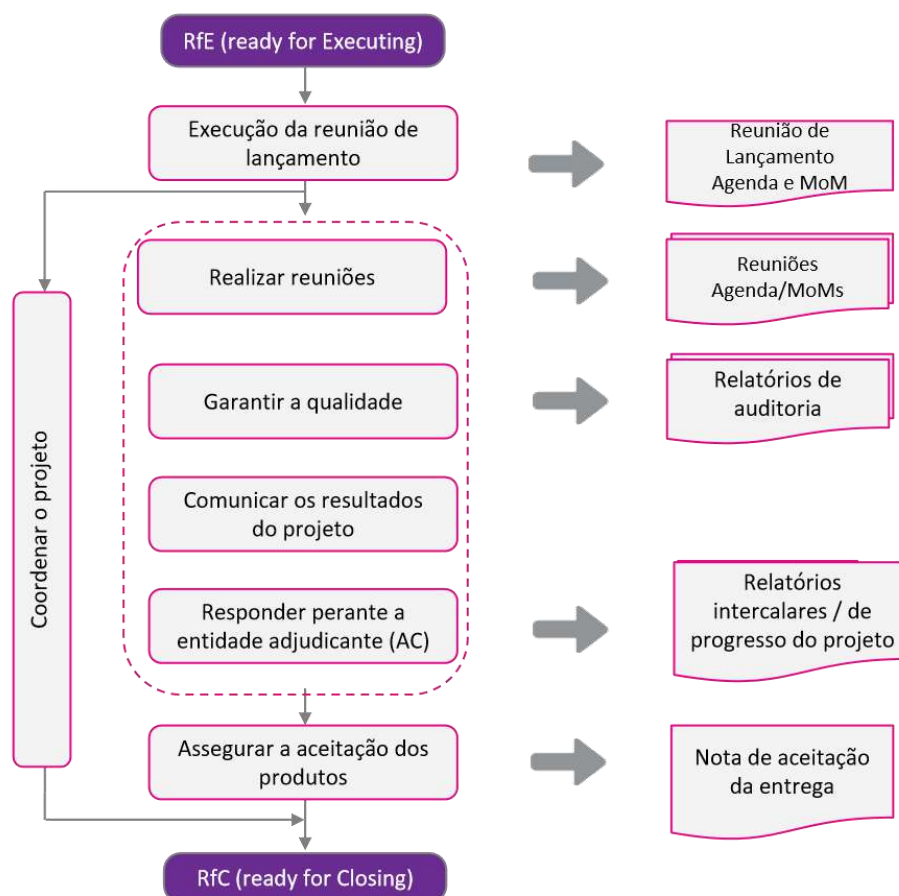


Fig. 7.1 - Guia da EUPM² Actividades da fase de execução e principais resultados

Artefatos-chave

Artefacto	Descrição
Ordens de trabalho/actas de reuniões	Os modelos normalizados para a ordem de trabalhos e as actas das reuniões aumentam a clareza e a eficiência.
Relatórios de projetos	É muito provável que o Acordo de subvenção inclua referências a modelos de relatórios, mas os parceiros têm de chegar a acordo sobre os procedimentos de relatórios e outros modelos, se necessário.
Pedidos de alteração	O pedido de alteração é o modelo ou formulário oficial que deve ser utilizado para solicitar uma alteração do projeto à entidade adjudicante.

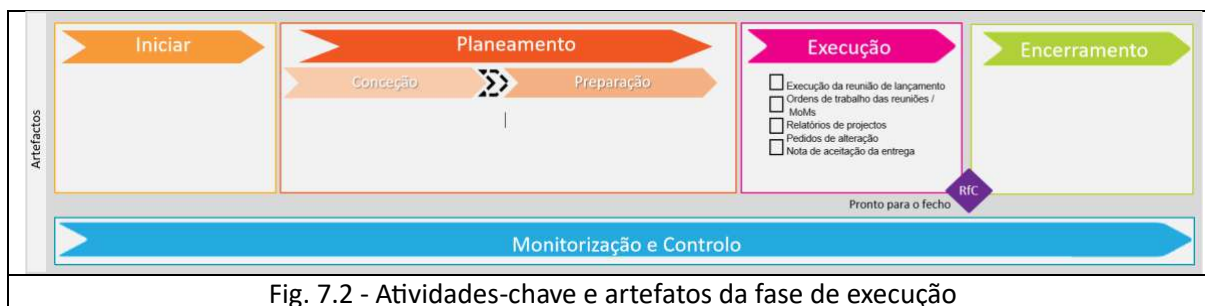


Fig. 7.2 - Atividades-chave e artefatos da fase de execução

7.1 Execução da Reunião de Lançamento

A Fase de Execução começa com a Reunião de Lançamento da Execução. Esta reunião garante que toda a equipa do projeto conhece os elementos-chave e as regras do projeto.

Principais participantes	Descrição
Gestor de projetos da UE (EUPM)	Organiza a reunião.
Gestores de projetos parceiros da UE (PtEUPM)	Apoiar o gestor de projeto da UE (EUPM) na organização da reunião.
Equipa Central do Projeto (PCT)	Participantes necessários.
Outras funções ou partes interessadas no projeto	Participação facultativa (de acordo com as necessidades do projeto).

Entradas

- Formulário de candidatura a projetos.
- Matriz das partes interessadas do projeto.
- Manual do projeto.
- Plano de trabalho do projeto.
- Todos os planos e registos de projetos.
- Qualquer documento de requisitos.

Passos

Antes da reunião de arranque da execução:

1. Planear a reunião.
2. Redigir a ordem de trabalhos da reunião, indicando os principais pontos a debater.
3. Enviar a ordem de trabalhos da reunião com antecedência.
4. Assegurar a presença dos participantes necessários.
5. Tratar de quaisquer necessidades logísticas e preparar documentação ou documentos para a reunião.

Durante a reunião de arranque da execução:

1. Assegurar que seja designada uma pessoa para redigir a ata da reunião, incluindo os pontos de ação.
2. Apresentar o Manual do Projeto e o Plano de Trabalho do Projeto com o nível de detalhe adequado.
3. Apresentar o plano de comunicação e divulgação.
4. Chegar a acordo sobre o processo de resolução de conflitos e apresentar o procedimento de escalonamento.
5. Apresentar a Matriz das Partes Interessadas do Projeto.
6. Apresentar os processos de gestão dos riscos, gestão dos problemas e gestão das alterações do projeto, bem como as atividades de garantia e controlo da qualidade.
7. Clarificar as expectativas da Equipa Central do Projeto (PCT).
8. Chegar a um acordo sobre as regras básicas da equipa.



Após a reunião de arranque da execução:

1. Enviar a Ata da Reunião (MoM) às partes interessadas relevantes. A ata deve incluir um resumo das questões levantadas pelo projeto, dos riscos identificados, das decisões tomadas e das alterações propostas. Os registos relevantes devem também registar as questões, os riscos, as decisões e as alterações ao projeto.

ARSCI

Execução	CA	PSC	IR	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Execução da reunião de lançamento	n.d.	A	C	S/C	C	C	R	S	C	C

7.2 Coordenação do Projeto

O objetivo da coordenação do projeto é facilitar o progresso do projeto através da partilha contínua de informações entre os Gestores de Projeto da UE (EUPM) e os Gestores de Projeto Parceiros da UE (GPPUE), fornecendo informações às Equipas Centrais do Projeto (PCT) e apoiando a conclusão do trabalho atribuído.

A coordenação do projeto inclui a afetação dos recursos do projeto às atividades, a realização de controlos de qualidade regulares dos resultados intercalares, a manutenção de uma comunicação permanente com todos os membros da equipa do projeto e a manutenção da motivação de todos os envolvidos no projeto através da liderança, de negociações, da resolução de conflitos e da aplicação de técnicas adequadas de gestão dos recursos humanos.

Principais participantes	Descrição
Gestor de projetos da UE (EUPM)	Coordena todas as atividades do projeto
Gestores de projetos parceiros da UE (PtEUPM)	Assiste o Gestor de Projeto da UE (EUPM) na coordenação das atividades do projeto relacionadas com a sua parte do trabalho
Coordenador de domínio (DC)	Pode apoiar (ou contribuir para) a coordenação do projeto, dependendo do contexto do projeto

Entradas

- Matriz das partes interessadas do projeto.
- Manual do projeto.
- Plano de trabalho do projeto.

Nota: A coordenação do projeto começa oficialmente com o início do projeto e termina com o seu encerramento - no entanto, a intensidade da coordenação do projeto atinge o seu pico durante a fase de execução.

Passos

1. Gerir e dirigir as atividades do projeto e as partes interessadas.
2. Partilhar informações entre o gestor de projeto da UE (EUPM) e os gestores de projetos parceiros da UE (GPPUE).
3. Atribuir tarefas à Equipa Central do Projeto (PCT) e coordenar a sua execução de acordo com o Plano de Trabalho do Projeto.
4. Fornecer informações à Equipa Central do Projeto (PCT), conforme necessário para o progresso do projeto.
5. Verificar a conclusão das tarefas e aceitar os resultados intermédios do trabalho de acordo com critérios de aceitação predefinidos.
6. Liderar e motivar a equipa do projeto.
7. Gerir a dinâmica da equipa de projeto.
8. Utilizar técnicas de negociação, resolução de conflitos e gestão de pessoas para assegurar uma colaboração harmoniosa entre os membros da equipa e um progresso eficaz do projeto.



ARSCI

Execução	CA	PSC	IR	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Coordenação do projeto	n.d.	I	A	S	I	I	R	S	I	C



7.3 Garantia de Qualidade

A garantia de qualidade é a atividade de recolha de provas que demonstram que o trabalho do projeto segue normas, metodologias e melhores práticas de elevada qualidade. Permite-nos ter a certeza de que o projeto irá satisfazer o âmbito desejado e os requisitos de qualidade dentro dos limites.

As atividades de garantia de qualidade incluem a determinação da existência de controlos de projeto adequados, a confirmação da sua aplicação e a avaliação da sua eficácia.

As atividades de garantia da qualidade estão documentadas no Plano de Gestão da Qualidade. Estas podem ser realizadas pelo Gestor de Projeto da UE (EUPM), pela função de Garantia da Qualidade do Projeto (GQP) ou por outras funções do projeto, como a Equipa Central do Projeto (PCT) e o Coordenador do Domínio (DC). Podem também ser definidas auditorias externas realizadas por entidades externas ao projeto.

Principais participantes	Descrição
Gestor de projetos da UE (EUPM)	Responsável pela execução das atividades globais de garantia da qualidade
Garantia de qualidade do projeto (PQA)	Estabelece normas de garantia de qualidade e analisa os resultados e produtos do projeto.
Equipa Central do Projeto (PCT)	Respeita as normas de garantia de qualidade do projeto.

Entradas

- Formulário de candidatura.
- Acordo de subvenção.
- Plano de gestão da qualidade.
- Plano de trabalho do projeto.

Diretrizes

- Estas atividades de garantia de qualidade devem ser integradas no plano de trabalho do projeto.
- A Equipa Central do Projeto (PCT) deve apresentar provas de adesão às normas e procedimentos de garantia de qualidade.

ARSCI

Execução	CA	PSC	IR	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Garantia de qualidade	n.d.	I	I	S	C	I	A	S	R	I

7.4 Comunicar os Resultados do Projeto

A comunicação dos resultados do projeto refere-se aos métodos utilizados para manter as partes interessadas no projeto - para além da entidade adjudicante (CA) - informadas sobre a realização das atividades do projeto, os pormenores relevantes do projeto e a realização dos objetivos, com base no plano de comunicação e divulgação e nas necessidades das partes interessadas no projeto.

Principais participantes	Descrição
Gestor de Comunicação (PST-CM)	Responsável pela comunicação e divulgação dos resultados do projeto
Responsáveis pela comunicação	Apoiar o gestor de comunicação (PST-CM) na realização das atividades de comunicação e divulgação
Gestor de projetos da UE (EUPM)	Responsável pelas atividades de comunicação e divulgação



Entradas

- Plano de comunicação e divulgação.
- Matriz das partes interessadas do projeto
- Plano de trabalho do projeto.
- Relatórios de projetos e registos de projetos.

Diretrizes

- A comunicação é uma componente essencial de qualquer projeto financiado pela UE. Deve aumentar a visibilidade das realizações junto dos meios de comunicação social, das instituições, das principais partes interessadas e do público e demonstrar a relação custo-benefício do financiamento da UE, ou seja, a forma como o dinheiro público é gasto e para que fins.
- A comunicação dos resultados do projeto deve incluir a comunicação das realizações do projeto, das prestações e dos produtos, bem como dos efeitos do projeto nos territórios e sectores beneficiários.
- As informações relevantes resultantes da execução dos planos de projeto devem ser comunicadas às partes adequadas, no momento certo e no formato apropriado, de acordo com o Plano de Comunicação e Divulgação.

Passos

1. O Gestor de Comunicação (PST-CM) realiza as atividades de informação e comunicação detalhadas no Plano de Comunicação e Divulgação com o apoio dos Responsáveis de Comunicação ao nível dos parceiros.
2. O Gestor de Comunicação (PST-CM) actualiza o Plano de Comunicação e Divulgação no caso de serem identificadas novas partes interessadas ou novos canais de comunicação durante a implementação do projeto.
3. O Gestor de Projeto da UE (EUPM) avalia o trabalho de comunicação e o seu sucesso utilizando os indicadores de desempenho de comunicação detalhados no Plano de Comunicação e Divulgação.

ARSCI

Execução	CA	PSC	IR	DC	AIG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (CM)
Comunicar os resultados do projeto	I	I	I	C	I	I	A	S	C	R

7.5 Relatório do Projeto à Entidade Adjudicante (CA)

A apresentação de relatórios à autoridade contratante (AC) é um compromisso regulado pelo acordo de subvenção destinado a informar a autoridade contratante (AC) dos progressos relevantes na execução do projeto e a demonstrar os progressos das atividades, entregáveis e indicadores de desempenho relativos à descrição e ao orçamento aprovados do projeto.

Geralmente, os projetos são obrigados a apresentar relatórios utilizando modelos específicos e respeitando prazos definidos. Os relatórios de projeto para a entidade adjudicante (AC) podem ser contínuos ou periódicos.

Um relatório contínuo permite que o projeto comunique continuamente os progressos realizados. Logo que os entregáveis sejam produzidas e os objetivos intermédios tenham sido alcançados, essas informações devem ser comunicadas de acordo com o cronograma e as condições estabelecidas na convenção de subvenção.

Os relatórios periódicos estão previstos no acordo de subvenção numa data fixa e são necessários para solicitar pagamentos. Geralmente, incluem um relatório de progresso, intercalar e um relatório final. São estruturados com uma parte narrativa ou técnica e uma parte financeira:



- A parte narrativa ou técnica segue geralmente a estrutura da descrição do projeto, fornecendo informações atualizadas sobre o ponto da situação do projeto, os eventos futuros do projeto, as sinergias, os resultados e as realizações do projeto, os riscos potenciais, as condições externas, as medidas corretivas e a execução do pacote de trabalho.
- A parte financeira inclui todas as despesas incorridas no período de referência em causa.

Principais participantes	Descrição
Gestor de projetos da UE (EUPM)	Responsável pela elaboração e apresentação dos relatórios do projeto.
Gestores de projetos parceiros da UE (PtEUPM)	Apoiar o Gestor de Projeto da UE (EUPM) na elaboração e apresentação dos relatórios de projeto relativos à parte atribuída das atividades do projeto.
Gestor financeiro (PST-FM) / Gestores financeiros de parceiros (PST-PtFM)	Apoiar o Gestor de Projeto da UE (EUPM) na elaboração da secção financeira dos relatórios de projeto.
Dono do Projeto (GO)	Responsável pela apresentação do relatório do projeto.

Entradas

- Formulário de candidatura.
- Acordo de subvenção.
- Modelo de relatório.
- Acordo de parceria.
- Manual do projeto.
- Plano de trabalho do projeto.
- Registos de projetos.
- Listas de verificação de projetos.
- Resultados da atividade Monitorizar o desempenho do projeto.

Diretrizes

- Os relatórios de projeto são um resultado do acompanhamento do projeto e um contributo essencial para o seu controlo e tomada de decisões. Também contribuem para a reunião de revisão final do projeto e são uma forma importante de captar informação histórica. Por isso, devem ser devidamente arquivados durante a fase de encerramento.
- Embora o Relatório de Projeto para a Autoridade Contratante (AC) seja um compromisso contratual, pode ser utilizado como uma oportunidade para comunicar melhor o projeto ao nível do Programa, estabelecendo uma imagem eficaz do projeto desde o início.
- O Dono do Projeto (GO) é responsável pela apresentação de relatórios em nome da parceria. No entanto, cada Representante do Consórcio (RC), com o apoio dos Gestores de Projetos Parceiros da UE (PtEUPM), é responsável por fornecer informações e documentos corretos, precisos e completos. O gestor de projeto da UE (EUPM) harmoniza as informações e os documentos recebidos, elaborando um relatório integrado para o projeto no seu conjunto.

Passos

1. No Manual do Projeto, enumerar todos os relatórios a apresentar no âmbito do Acordo de Subvenção. Normalmente, estes relatórios incluem um relatório intercalar, um relatório intercalar e um relatório final.
2. Verificar se existe um sistema de relatório contínuo, comunicar os objetivos intermédios, carregar os produtos a tempo e seguir os pedidos de esclarecimento da autoridade contratante (AC).
3. Elaborar os relatórios de projeto utilizando os modelos específicos fornecidos pela entidade adjudicante (AC), que são geralmente coerentes com o projeto aprovado.
4. Apresentar os relatórios de projeto dentro do prazo estabelecido.
5. Se os relatórios de projeto incluírem um pedido de pagamento de subvenção, pode ser solicitado um relatório de auditoria que acompanhe as despesas do relatório de projeto.



6. Responder aos pedidos de esclarecimento que a entidade adjudicante (AC) pode emitir após a apresentação do relatório do projeto para finalizar a sua aprovação.

ARSCI

Execução	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Projeto que reporta à CA	I	I	A	C	C	C	R	S	S	S

7.6 Transição de Fase: RfC (Pronto para Encerramento)

Este é a terceira e última fase de transição. Recomenda-se uma revisão e aprovação antes de o projeto poder passar à fase seguinte. O Gestor de Projeto da UE (EUPM) avalia se todos os objetivos da Fase de Execução foram alcançados, verifica se todas as atividades planeadas foram realizadas, se todos os requisitos foram cumpridos e se os resultados do projeto foram totalmente fornecidos. O Gestor de Projeto da UE (EUPM) também assegura que o Comité de Direção do Projeto (PSC) aceita os resultados do projeto. Uma vez cumpridas todas as condições acima referidas, o Comité de Direção do Projeto (PSC) pode autorizar o Gestor de Projeto da UE (EUPM) a passar o projeto para a fase de encerramento.

O Guia EUPM2 fornece um modelo de lista de verificação de revisão de saída de fase para cada fase que o Gestor de Projeto da UE (EUPM) pode utilizar para orientar a avaliação, juntamente com uma revisão dos objetivos específicos da fase.

8 Fase de Encerramento

A fase final de um projeto EUPM² é a Fase de Encerramento. O objetivo desta fase é recolher as lições aprendidas e as recomendações, cumprir os requisitos de relatório final do Acordo de Subvenção e proceder ao encerramento administrativo do projeto. A Fase de Encerramento começa com a Reunião de Revisão Final do Projeto e termina com a aprovação final da Autoridade Contratante (CA), que marca o encerramento administrativo do projeto. Durante a fase de encerramento, as atividades do projeto são concluídas, o estado final do projeto é documentado e os produtos finais são oficialmente transferidos para os grupos-alvo do projeto (PTG).



Fig. 8.1 - Guia MPUE² Actividades da Fase de Encerramento e Principais Resultados

Artefatos-chave

Artefacto	Descrição
Agenda e atas da reunião de revisão final do projeto	Modelo normalizado da ordem de trabalhos e da ata desta reunião final.
Relatório final do projeto	Relatório narrativo e financeiro abrangendo todo o projeto no modelo e de acordo com os requisitos da entidade adjudicante.



Fig. 8.2 - Guia EUPM2 Atividades-chave e artefatos da fase de encerramento



8.1 Reunião de Revisão do Fim do Projeto

A Reunião de Revisão Final do Projeto inicia a Fase de Encerramento do Projeto após a Fase de Execução ter sido considerada completa. Esta reunião tem como objetivo preparar o trabalho para o Relatório Final do Projeto e assegurar que os parceiros do projeto discutem a sua experiência de modo a que as Lições Aprendidas e as melhores práticas possam ser captadas. O desempenho dos parceiros é também avaliado e são discutidas ideias e recomendações para atividades pós-projeto.

Principais participantes	Descrição
Gestor de projetos da UE (EUPM)	Organiza a reunião.
Gestores de projetos parceiros da UE (PtEUPM)	A presença é obrigatória.
Gestor financeiro (PST-FM)	A presença é obrigatória.
Gestor de Comunicação (PST-CM)	A presença é obrigatória.
Equipa Central do Projeto (PCT)	A presença é obrigatória.
Proprietário da subvenção (GO)	A presença é obrigatória.
Outras partes interessadas	As contribuições de outras funções de apoio ou facultativas também podem ser valiosas.

Entradas

- Formulário de candidatura a projetos.
- Acordo de subvenção e acordo de parceria.
- Matriz das partes interessadas do projeto.
- Manual do Projeto e Plano de Trabalho do Projeto.
- Todos os planos de projeto.
- Relatórios e registos de projetos relevantes.

Passos

Antes da reunião de revisão do final do projeto:

1. Planear a reunião e definir a ordem de trabalhos com os pontos a discutir.
2. Enviar a ordem de trabalhos da reunião com antecedência.
3. Tratar das necessidades logísticas e preparar a documentação ou os folhetos para a reunião.
4. Certifique-se de que os participantes estarão presentes e totalmente preparados.

Durante a reunião de revisão do fim do projeto:

1. O Dono do Projeto (GO) exprime geralmente o apreço da organização a todo o projeto, à equipa e às principais partes interessadas.
2. Assegura que seja designada uma pessoa para redigir a ata da reunião (MoM).
3. Apresenta informações e dados sobre o desempenho e os resultados do projeto.
4. Discute a experiência global do projeto.
5. Discute os problemas e desafios enfrentados durante o projeto e a forma como foram resolvidos.
6. Discute as lições aprendidas e as melhores práticas que possam ser úteis para projetos futuros.

Após a reunião de revisão do fim do projeto:

1. Compilar as lições aprendidas e as recomendações pós-projeto.
2. Elaborar o Relatório Final do Projeto.
3. Comunicar os resultados da reunião às partes interessadas relevantes.

ARSCI

Encerramento	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Reunião de revisão do fim do projeto	n.d.	A	C	S	C	C	R	S	C	C



8.2 Relatório Final do Projeto

Após a reunião de revisão final do projeto, a narrativa geral do projeto e a parte financeira são detalhadas no relatório final do projeto, que documenta as atividades implementadas, os resultados produzidos, as despesas incorridas e os objetivos e impactos alcançados.

A estrutura e o conteúdo do Relatório Final do Projeto são definidos pela Autoridade Contratante (AC) no Acordo de Subvenção e estão geralmente alinhados com os Relatórios Intercalares e de Progresso. O Relatório Final do Projeto deve ser utilizado como base de conhecimento para projetos futuros.

Principais participantes	Descrição
Gestor de projetos da UE (EUPM)	Responsável pela elaboração e apresentação do relatório final do projeto
Gestores de projetos parceiros da UE (PtEUPM)	Apoiam o gestor de projeto da UE (EUPM) na elaboração e apresentação do relatório final do projeto para a parte atribuída das atividades do projeto
Gestor financeiro (PST-FM) / Gestores financeiros de parceiros (PST-PtFM)	Apoia o gestor de projeto da UE (EUPM) na elaboração da secção financeira do relatório final do projeto
Comité de Direção do Projeto (PSC)	Responsável pela apresentação do relatório final do projeto.

Entradas

- Formulário de candidatura.
- Acordo de subvenção.
- Modelo de relatório.
- Acordo de parceria.
- Matriz das partes interessadas do projeto
- Manual do projeto.
- Plano de trabalho do projeto.
- Registos de projetos.
- Listas de verificação de projetos.
- Resultados da atividade Monitorização do Desempenho do projeto.

Diretrizes

- O Relatório Final do Projeto é o resultado final do acompanhamento do projeto e inclui progressivamente a descrição de todas as atividades realizadas no âmbito do projeto.
- A estrutura do relatório final do projeto reflete, em geral, a estrutura do relatório intercalar e do relatório de progresso.
- Embora seja redigida pelo Gestor de Projeto da UE (EUPM), as partes interessadas relevantes devem contribuir para a elaboração de uma avaliação de projeto completa e abrangente.
- O Relatório Final do Projeto também inclui a versão final dos resultados produzidos e aceites pelo Comité de Direção do Projeto (PSC) na Fase de Execução.
- Este documento deve fazer parte de um repositório central de projetos ou de uma base de dados de conhecimentos que descreva as experiências dos projetos, as melhores práticas e as armadilhas comuns.

Passos

1. Elaborar o relatório final do projeto utilizando o modelo específico fornecido pela entidade adjudicante (AC), que é geralmente coerente com o projeto aprovado.
2. Apresentar os relatórios finais do projeto dentro do prazo estabelecido.
3. Se os relatórios finais do projeto incluírem um pedido de pagamento de subvenção, pode ser solicitado um relatório de auditoria que acompanhe o relatório do projeto.
4. Responder aos pedidos de esclarecimento que a entidade adjudicante (AC) pode emitir após a apresentação do relatório final do projeto para finalizar a sua aprovação.



ARSCI

Encerramento	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Relatório final do projeto	I	A	C	S	C	C	R	S	C	S

8.3 Encerramento Administrativo

O Gestor de Projeto da UE (EUPM) assegura que todos os resultados do projeto foram aceites pela Autoridade Contratante (AC) e, com a ajuda da Equipa de Apoio ao Projeto (EAP), que toda a documentação e registos do projeto estão atualizados, revistos e organizados. As despesas do projeto foram pagas, registadas e arquivadas. A Equipa Central do Projeto (PCT) é oficialmente dissolvida e todos os recursos são libertados.

O projeto é oficialmente encerrado quando todas as atividades da Fase de Encerramento estiverem concluídas e a Autoridade Contratante (AC) o tiver aprovado.

Principais participantes	Descrição
Gestor de projetos da UE (EUPM)	Supervisiona todas as atividades de encerramento e a libertação dos recursos do projeto
Gestores de projetos parceiros da UE (PtEUPM)	Apoia o gestor de projeto da UE (EUPM) em todas as atividades de encerramento relacionadas com a parte das atividades do projeto que lhe foi atribuída
Gestor financeiro (PST-FM) / Gestores financeiros de parceiros (PST-PtFM)	Apoiar o Gestor de Projeto da UE (EUPM) em todas as atividades de encerramento relacionadas com a parte financeira do projeto
Gabinete de Apoio ao Projeto (PSO)	Assiste na revisão, organização e arquivo de toda a documentação do projeto

Entradas

- Formulário de candidatura.
- Acordo de subvenção.
- Modelo de relatório.
- Acordo de parceria.
- Manual do projeto.
- Plano de trabalho do projeto.
- Registos de projetos.
- Listas de verificação de projetos.
- Resultados da atividade Monitorização do Desempenho do projeto.

Passos

1. Assegurar que a entidade adjudicante (AC) e as partes interessadas aprovam e aceitam o projeto.
2. Assegurar que toda a documentação e registos são revistos, organizados e arquivados.
3. Libertar todos os recursos.
4. Verificar se todas as obrigações contratuais foram cumpridas.

ARSCI

Encerramento	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (FM)
Encerramento administrativo	n.d.	A	I	I	I	I	R	I	I	S



Obrigações pós-fecho

O acordo de subvenção incluirá geralmente disposições e cláusulas que determinam as obrigações após o termo do projeto. Estas obrigações recairão sobre o Dono do Projeto (GO) enquanto responsável pelo projeto global. O Acordo de Parceria deve ser revisto e as responsabilidades e atividades atribuídas aos parceiros do projeto para estas obrigações, que podem incluir:

- Manutenção e atualização dos sistemas de comunicação (sítios Web ou plataformas).
- Manutenção e apoio à sustentabilidade dos resultados do projeto.
- Armazenamento de documentação para efeitos de auditoria (por vezes até 5 anos após o encerramento do projeto).



9 Acompanhamento e Controlo

As atividades de Monitorização e Controlo decorrem ao longo de todo o projeto, mas atingem o seu auge durante a Fase de Execução. Todos os processos de gestão de projetos são executados como parte do grupo de processos de Monitorização e Controlo.

As atividades de acompanhamento e controlo baseiam-se nos processos descritos nos planos de gestão do projeto desenvolvidos durante a fase de planeamento. A execução destes processos é, em última análise, da responsabilidade do Gestor de Projeto da UE (EUPM). Os Planos de Gestão do Projeto fornecem as informações e ferramentas necessárias para gerir todos os processos de gestão. A monitorização e o controlo referem-se a:

Gestão

- Executar todos os processos de gestão definidos nos planos de gestão do projeto e **gerir** as atividades de externalização e de aceitação dos resultados, em conformidade com os planos específicos do projeto.

Monitorização

- Acompanhar as atividades do projeto e o seu desempenho global.
- Acompanhar o desempenho do projeto em relação à **base de referência** para facilitar a elaboração de relatórios e o controlo.

Controlo

- Conceber, planejar, propor e aplicar **medidas corretivas** para fazer face a riscos ou problemas de desempenho existentes ou potenciais, atualizando simultaneamente os planos e registos relevantes do projeto.

Artefatos-chave

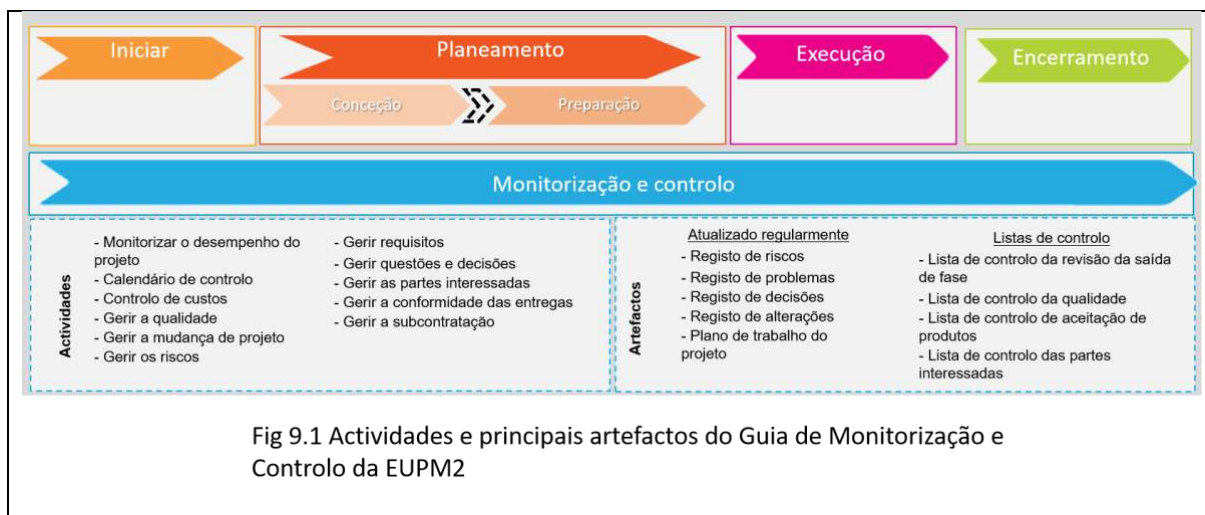
Os artefatos de monitorização e controlo incluem o plano de trabalho do projeto e uma série de registos e listas de verificação do projeto.

Os registos do projeto são regularmente actualizados à medida que vão surgindo novas informações (por exemplo, podem surgir novos problemas e podem ser acrescentadas novas informações ao registo de problemas). Vários registos podem ajudar o Gestor de Projeto da UE (EUPM) a controlar melhor o projeto. O Guia EUPM² fornece os seguintes registos:

- Registo de riscos.
- Registo de problemas.
- Registo de alterações.

As listas de verificação do projeto são utilizadas em momentos específicos para facilitar a revisão e garantir a aprovação formal. Várias listas de verificação podem ajudar o Gestor de Projeto da UE (EUPM) a controlar melhor o projeto. O Guia EUPM² fornece as seguintes listas de verificação:

- Lista de controlo da revisão da saída de fase.
- Lista de controlo da revisão da qualidade.
- Lista de controlo de aceitação de prestações.
- Lista de controlo das partes interessadas.



9.1 Monitorizar o Desempenho do Projeto

A monitorização do desempenho do projeto recolhe informações sobre o progresso e o estado geral do projeto. O gestor de projeto da UE (EUPM) acompanha as dimensões do projeto em termos de âmbito, cronograma, custos e qualidade, monitoriza os riscos, as questões e as alterações do projeto e prevê a sua evolução para comunicar o progresso global do projeto.

Esta informação é depois distribuída aos intervenientes relevantes.

Principais participantes	Descrição
Gestor de projetos da UE (EUPM)	Realiza todas as atividades de acompanhamento do projeto.
Gestores de projetos parceiros da UE (PtEUPM)	Apoiar o gestor de projeto da UE (EUPM) na realização de todas as atividades de acompanhamento do projeto relacionadas com a parte do projeto que lhe foi atribuída.
Equipa Central do Projeto (PCT)	Contribui com informações sobre a evolução do projeto.

Entradas

- Formulário de candidatura a projetos.
- Acordo de subvenção e acordo de parceria.
- Manual do projeto.
- Plano de trabalho do projeto.
- Matriz das partes interessadas do projeto.
- Registos do projeto (registo de riscos, registo de problemas, registo de alterações do projeto).
- Listas de controlo de qualidade.
- Actas de reuniões (MoMs).

Passos

1. **Utilizar o** plano de trabalho de **base** do projeto como referência para monitorizar o desempenho do projeto.
2. **Trocar regularmente informações** sobre o estado do projeto e as próximas etapas com a Equipa Central do Projeto (PCT) em reuniões formais e informais.
3. **Recolher informações** e acompanhar os progressos realizados:
 - Tarefas - ou seja, o estado das tarefas críticas atuais e das tarefas seguintes.
 - Principais resultados - ou seja, resultados concluídos e verificados e marcos alcançados conforme planeado.
 - Utilização de recursos - ou seja, recursos utilizados de acordo com o planeado e custos de acordo com o orçamentado.
 - Registos - ou seja, o estado e a evolução dos riscos e questões, alterações e decisões.



- Pessoas - ou seja, moral da equipa, envolvimento das partes interessadas, dinâmica geral do projeto e produtividade.

ARSCI

Monitorização e controlo	CA	PSC	GA	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (FM)
Monitorizar o desempenho do projeto	n.d.	I	A	C	C	I	R	S	C	C

Saídas

- Plano de trabalho do projeto (controlado).
- Registos de projetos (atualizados).



9.2 Controlo do Cronograma

O controlo do cronograma garante que as tarefas do projeto são executadas conforme previsto e que os prazos do projeto são cumpridos. O Gestor de Projeto da UE (EUPM) controla regularmente o cronograma e acompanha a diferença entre os prazos reais e os previstos.

As alterações aprovadas ao projeto (por exemplo, a adição de novas tarefas, as alterações ao esforço necessário ou as datas de início/fim das tarefas existentes) com impacto no cronograma global do projeto são incorporadas no Plano de Trabalho do Projeto (cronograma atualizado). Suponhamos que o cronograma está em risco ou que se prevêem atrasos consideráveis (para além dos limiares predefinidos). Nesse caso, o Comité de Direção do Projeto (PSC) deve ser informado e as ações corretivas devem ser concebidas, acordadas e implementadas. Se isso acontecer, as partes interessadas do projeto afetadas também devem ser notificadas.

Principais participantes	Descrição
Gestor de projetos da UE (EUPM)	Acompanha e controla o horário de trabalho
Gestores de projetos parceiros da UE (PtEUPM)	Apoia o gestor de projeto da UE (EUPM) no acompanhamento e controlo do cronograma de trabalho relacionado com a parte das atividades do projeto que lhe foi atribuída
Equipa central do projeto (PCT)	Trabalha para cumprir o cronograma de base e as normas de qualidade. Relatórios sobre o estado do seu trabalho, periodicamente ou a pedido

Entradas

- Formulário de candidatura a projetos.
- Acordo de subvenção e acordo de parceria.
- Manual do projeto.
- Plano de trabalho do projeto.
- Registo de alterações (e outros registos de projeto relevantes).
- Actas de reuniões (MoMs) e relatórios de projetos de períodos anteriores.

Passos

1. **Acompanhar** a evolução das tarefas do projeto, tal como definidas no Manual do Projeto.
2. **Atualizar** o cronograma do projeto para refletir o estado real da tarefa.
3. **Rever** regularmente o plano de trabalho do projeto para identificar potenciais fontes de atrasos.
4. **Acompanhar** as alterações, questões e riscos do projeto e monitorizar o seu impacto no cronograma do projeto.
5. **Conceber**, acordar e aplicar ações corretivas se o estado do cronograma apresentar desvios significativos (ou críticos) em relação ao cronograma previsto.
6. **Informar** todas as partes interessadas afetadas pelo projeto sobre as alterações ao cronograma e às tarefas do projeto.

ARSCI

Monitorização e controlo	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (FM)
Cronograma de controlo	n.d.	I	A	C	C	I	R	S	C	C

Saídas

- Plano de trabalho do projeto (controlado).
- Registos de projetos (atualizados).



9.3 Controlo de Custos

O objetivo do controlo de custos é gerir os custos do projeto de forma a respeitar a base de referência custo/esforço e as restrições orçamentais globais do projeto. O gestor de projeto da UE (EUPM) controla regularmente o orçamento e acompanha a diferença entre os custos reais orçamentados e os custos previstos.

Se o orçamento do projeto estiver em risco, o Comité de Direção do Projeto (PSC) tem de ser informado e as medidas corretivas têm de ser concebidas, acordadas e implementadas. Se estiverem previstas derrapagens consideráveis dos custos, estas devem ser justificadas, comunicadas e aprovadas pelo Dono do Projeto (GO) ou pela autoridade contratante (CA).

Principais participantes	Descrição
Gestor de projetos da UE (EUPM)	Acompanha e controla o orçamento.
Gestor financeiro (PST-FM)	Relatórios sobre a situação dos custos, periodicamente ou a pedido
Gestores de projetos parceiros da UE (PtEUPM)	Apoia o gestor de projeto da UE (EUPM) no acompanhamento e controlo dos custos relacionados com a parte das atividades do projeto que lhe foi atribuída
Proprietário da subvenção (GO)	Assume e aprova os custos orçamentados

Entradas

- Formulário de candidatura do projeto e orçamento aprovado.
- Acordo de subvenção e acordo de parceria.
- Manual do projeto.
- Plano de trabalho do projeto.
- Plano de externalização (se aplicável).
- Registo de alterações (e outros registos de projeto relevantes).
- Actas de reuniões (MoMs) e relatórios de projetos de períodos anteriores.

Passos

1. **Acompanhar** o esforço do projeto/ orçamental global, tal como definido no plano de trabalho do projeto.
2. **Rever** regularmente o orçamento do projeto com o Dono do Projeto (GO).
3. **Avaliar e comunicar** quaisquer diferenças entre os custos orçamentados e os custos reais do projeto, obtendo a aprovação do Dono do Projeto (GO) para diferenças significativas.
4. **Conceber e planear** a aplicação de medidas corretivas para manter o orçamento no bom caminho.
5. Se o orçamento do projeto tiver de ser consideravelmente revisto, tal deve ser justificado e documentado (por exemplo, no Relatório Intercalar do Projeto). **A aprovação formal** da entidade adjudicante (CA) é necessária antes de os planos afetados poderem ser novamente elaborados.
6. Se o **impacto** no cronograma, nos riscos ou na qualidade do projeto for significativo, o Proprietário da Subvenção (GO) deve rever, aprovar e comunicar esse impacto a todas as partes interessadas afetadas pelo projeto.

ARSCI

Monitorização e controlo	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (FM)
Controlo de custos	n.d.	I	A	C	C	I	R	S	C	S

Saídas

- Plano de trabalho do projeto (controlado).
- Registos de projetos (actualizados).



9.4 Gerir as Partes Interessadas

A gestão das partes interessadas no projeto é uma atividade crítica de gestão de projetos que começa na fase inicial, quando são identificadas as expectativas e os requisitos do projeto, e termina na fase de encerramento, quando são registadas a experiência e a satisfação globais das partes interessadas no projeto.

O gestor de projeto da UE (EUPM) é responsável por esta atividade. No entanto, todos os membros do Comité Diretor do Projeto (PSC) devem também estar envolvidos, em particular o Coordenador de Domínio (DM), que deve ajudar a gerir as partes interessadas do lado do Requerente da subvenção (por exemplo, os Grupos-alvo do Projeto), bem como os Representantes do Consórcio (RC) para as partes interessadas locais relacionadas com a sua parte das atividades do projeto.

Principais participantes	Descrição
Gestor de projetos da UE (EUPM)	Gere os intervenientes no projeto.
Gestores de projetos parceiros da UE (PtEUPM)	Apoia o gestor de projeto da UE (EUPM) na gestão das partes interessadas.
Coordenador de domínio (DC)	Assiste o Gestor de Projeto da UE (EUPM) nesta atividade
Representante do Consórcio (CR)	Assiste o Gestor de Projeto da UE (EUPM) nesta atividade
Gestor de Comunicação (PST-CM)	É consultado pelo Gestor de Projeto da UE (EUPM) para as atividades de comunicação e envolvimento com as partes interessadas.

Entradas

- Formulário de candidatura a projetos.
- Acordo de subvenção e acordo de parceria.
- Manual do projeto.
- Matriz das partes interessadas do projeto.
- Plano de comunicação e divulgação.

Passos

1. **Analisar** as expectativas, as atitudes, o nível de interesse e a influência das principais partes interessadas no projeto.
2. **Cuidado** com as partes interessadas que não estão muito entusiasmadas ou que se opõem ao projeto.
3. **Conceber** estratégias de comunicação e gestão que incentivem as partes interessadas a envolverem-se e a contribuir.
4. **Monitorizar continuamente** as reações das partes interessadas ou a mudança de atitudes e gerir em conformidade. É necessária mais do que uma análise pontual, especialmente para projetos complexos e de longo prazo. Utilize a lista de verificação das partes interessadas para identificar ações específicas a realizar em momentos específicos do projeto.
5. **Assegurar** que todas as atividades planeadas de gestão das partes interessadas têm um prazo e são orientadas. Não esquecer que a contribuição/envolvimento das várias partes interessadas pode ser diferente em cada fase do projeto.
6. **Alinhar** o Plano de Comunicação e Divulgação com as necessidades da Gestão das Partes Interessadas, particularmente na aceitação do projeto.

ARSCI

Monitorização e controlo	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (CM)
Gerir as partes interessadas	n.d.	I	A	C	C	I	R	S	C	S

Saídas

- Matriz das partes interessadas no projeto (atualizada).



- Registos de questões e decisões (atualizados).
- Lista de controlo das partes interessadas.

9.5 Gerir os Requisitos

A gestão de requisitos é o processo de recolha, documentação, validação de requisitos e gestão da sua implementação e alteração. Decorre ao longo de todo o ciclo de vida do projeto e está relacionada com outros processos de gestão de projetos, como a gestão da qualidade e da mudança.

O processo de gestão de requisitos pode ser adaptado às necessidades de um projeto e documentado num plano de gestão de requisitos ou no manual do projeto. Documentos de requisitos separados podem especificar, categorizar e priorizar os requisitos. Estes podem ser documentos autónomos ou anexos ao Plano de Trabalho do Projeto.

Participantes-chave	Descrição
Gestor de projetos da UE (EUPM)	Realiza o processo de gestão dos requisitos.
Coordenador de domínio (DC)	Fornece as informações necessárias para redigir os requisitos e aprova-os.
Grupos-alvo do projeto (PTG)	Participa na recolha e validação dos requisitos.

Entradas

- Formulário de candidatura a projetos.
- Acordo de subvenção e acordo de parceria.
- Plano de gestão de requisitos
- Matriz das partes interessadas do projeto

Diretrizes

- Um requisito é uma capacidade que um produto deve ter para satisfazer as necessidades de uma parte interessada.
- Os requisitos de alto nível são normalmente especificados no Formulário de Candidatura do Projeto e podem ser detalhados em documentos separados.
- A adição de mais pormenores aos requisitos produz requisitos de nível inferior. Estes podem ser descritos em vários formatos (por exemplo, texto, casos de utilização ou histórias de utilizadores, modelos, esboços ou gráficos, etc.) e documentados em vários artefatos de requisitos.
- Os requisitos acordados e aprovados por todas as partes interessadas constituem o âmbito de referência do projeto.
- Qualquer alteração aos requisitos de base deve ser efetuada através do processo de gestão das alterações descrito no plano de gestão das alterações.
- Para cada requisito identificado, um teste correspondente deve validar a sua aceitação. O teste deve ser documentado no documento adequado (plano de aceitação do produto, lista de verificação da aceitação do produto ou lista de verificação da revisão da qualidade).
- Os requisitos devem descrever a necessidade, não a solução. Devem utilizar termos não ambíguos e evitar declarações orientadas para a tecnologia ou para a solução.
- Mesmo que os requisitos tenham sido recolhidos antes do início do projeto, continua a ser da responsabilidade do gestor de projeto da UE (EUPM) assegurar a sua gestão adequada.

Passos

1. **Especificar os requisitos:** Reunir os requisitos do projeto com as partes interessadas e documentá-los claramente nos Artefatos de Requisitos. Estructure-os adicionando metadados relevantes.
2. **Avaliar os requisitos:** A equipa do projeto avalia a viabilidade, a coerência e a exaustividade dos requisitos e estima os esforços/custos necessários para os implementar. O gestor de



projeto da UE (EUPM) compara a lista de requisitos com as restrições do projeto (orçamento, tempo, etc.) e apresenta uma proposta às partes interessadas do projeto.

3. **Aprovar os requisitos:** O gestor de projeto da UE (EUPM) e as principais partes interessadas, como o coordenador do domínio (DC), negociam e chegam a acordo sobre os requisitos do projeto.
4. **Acompanhar a aplicação dos requisitos:** O Gestor de Projeto da UE (EUPM) acompanha continuamente a implementação da Equipa Central do Projeto (PCT), acrescenta novos requisitos e altera os existentes quando necessário.
5. **Validar os requisitos implementados:** Quando implementados, os Grupos Alvo do Projeto (PTG) avaliam se os entregáveis satisfazem as necessidades iniciais. A aceitação formal dos entregáveis do projeto deve estar em conformidade com o processo de aceitação dos entregáveis.

ARSCI

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT	CM	PST
Gerir requisitos	n.d.	I	A	C	C	I	R	S	C	n.d.

Saídas

- Documento de requisitos
- Registo de alterações (atualizado)
- Plano de trabalho do projeto (atualizado)

9.6 Gerir as Alterações do Projeto

A gestão das alterações do projeto define as atividades relacionadas com a identificação, documentação, avaliação, definição de prioridades, aprovação, planeamento e controlo das alterações do projeto e a sua comunicação a todas as partes interessadas relevantes. Qualquer parceiro do projeto ou parte interessada pode solicitar (ou identificar e suscitar) alterações ao longo do ciclo de vida do projeto.

O processo de gestão das alterações do projeto pode ser adaptado às necessidades de um projeto e documentado num plano de gestão das alterações do projeto ou no manual do projeto. Um registo de alterações documenta, monitoriza e controla todas as alterações do projeto. Isto facilita o acompanhamento das alterações e a sua comunicação ao Dono do Projeto (GO), ao Comité Diretor do Projeto (PSC) e à Autoridade Contratante (CA) para aprovação.

O processo de aprovação das alterações ao projeto depende do seu impacto e dimensão. Geralmente, **as alterações** significativas **do projeto** necessitam da aprovação da Autoridade Contratante (CA) através de uma alteração formal ao Acordo de Subvenção. Em contrapartida, **as alterações menores do projeto** devem ser acordadas a nível do Comité de Direção do Projeto (PSC). Neste caso, a Autoridade Contratante (CA) é apenas informada.

Principais participantes	Descrição
Entidade adjudicante (CA)	Aprova ou rejeita as principais alterações ao projeto
Gestor de projetos da UE (EUPM)	Acompanha e controla as alterações do projeto.
Gestores de projetos parceiros da UE (PtEUPM)	Apoia o gestor de projeto da UE (EUPM) no acompanhamento e controlo das alterações ao projeto
Dono do Projeto (GO) e/ou Comité de Direção do Projeto (PSC)	Aprova ou rejeita as alterações menores do projeto
Equipa Central do Projeto (PCT)	Participa na análise das alterações solicitadas ao projeto (estimando o esforço necessário para implementar as alterações).
Partes interessadas	Informadas sobre as alterações aprovadas ao projeto. Pode introduzir novas alterações ao projeto.

Entradas

- Formulário de candidatura a projetos.
- Acordo de subvenção e acordo de parceria.
- Plano de gestão das alterações do projeto.
- Plano de trabalho do projeto.
- Plano de comunicação e divulgação.
- Registos relevantes (por exemplo, o registo de problemas para gerir as alterações relacionadas com a resolução de problemas).

Passos

1. **Identificar a alteração.** Esta etapa identifica e documenta os pedidos de alteração. O gestor de projeto da UE (EUPM) assegura que um pedido de alteração é devidamente documentado (ou seja, através de um formulário de pedido de alteração e no registo de alterações).
2. **Avaliar a alteração** e recomendar ações. O objetivo desta etapa é:
 - a. Avaliar se este pedido é efetivamente uma alteração do projeto.
 - b. Considerar o impacto da não aplicação da alteração proposta.
 - c. Estimar a dimensão da alteração identificada com base no seu efeito sobre os objetivos, o cronograma, o custo e o esforço do projeto.
 - d. Determinar se se trata de uma alteração maior ou menor, de acordo com o Acordo de subvenção.
 - e. Dar prioridade à execução do pedido de alteração em relação a outros pedidos de alteração.



3. **Aprovar a alteração.** Esta etapa tem como objetivo decidir sobre a aprovação da mudança com base no procedimento de escalonamento do projeto (ou seja, a mudança deve ser analisada pelos decisores apropriados nos níveis de gestão/direção/ordenamento, tal como definido pelo modelo de governação do projeto). Especificamente:
 - a. Para **alterações importantes do projeto**, é necessária a aprovação da entidade adjudicante (CA)
 - b. No caso de **alterações menores ao projeto**, a decisão cabe ao Comité de Direção do Projeto (PSC)

Existem quatro estados possíveis para a alteração: aprovar, rejeitar, adiar ou fundir o pedido de alteração. Os pormenores da decisão são documentados no registo de alterações e comunicados ao Dono do Projeto (GO).

4. **Implementar a mudança.** Para as alterações aprovadas ou fundidas, o Gestor de Projeto da UE (EUPM) deverá incorporar todas as ações relacionadas no Plano de Trabalho do Projeto e atualizar a documentação e os registos relacionados (por exemplo, registos de riscos, de problemas, de alterações, de decisões e outros planos).
5. **Controlar a alteração.** Esta etapa acompanha e controla as alterações do projeto para que possam ser facilmente comunicadas aos vários níveis do projeto para aprovação ou atualização do estado. O gestor de projetos da UE (EUPM) recolhe informações sobre quaisquer alterações ao projeto e ações relacionadas e controla o estado de cada atividade de gestão de alterações.

Todas as partes interessadas afetadas pelas alterações ao projeto devem ser informadas e o registo de alterações deve ser atualizado.

ARSCI

Monitorização e controlo	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (FM)
Gerir a alteração de projeto (principal)	A	S	S	C	I	I	R	S	C	S
Gerir a alteração do projeto (menor)	I	S	A	C	I	I	R	S	C	S

Saídas

- Formulário de pedido de alteração.
- Registo de alterações (atualizado).
- Plano de trabalho do projeto (atualizado).



9.7 Gerir os Riscos

A gestão dos riscos é um processo sistemático e contínuo de identificação, avaliação e gestão dos riscos, para que estes estejam em conformidade com a atitude de risco aceite pela organização. A gestão do risco aumenta a confiança da equipa do projeto, gerindo proactivamente qualquer evento potencial que possa ter um impacto positivo ou negativo nos objetivos do projeto.

A gestão dos riscos pode ser adaptada às necessidades de um projeto e documentada num plano de gestão dos riscos ou no manual do projeto. Um registo de riscos documenta e comunica os riscos e as ações e responsabilidades relevantes de resposta aos riscos.

Principais participantes	Descrição
Gestor de projetos da UE (EUPM)	Acompanha e controla os riscos.
Gestores de projetos parceiros da UE (PtEUPM)	Apoia o Gestor de Projeto da UE (EUPM) no acompanhamento e controlo dos riscos
Comité de Direção do Projeto (PSC)	Acompanha projetos com elevados níveis de exposição ao risco.
Equipa Central do Projeto (PCT)	Envolvidos na identificação e resposta aos riscos.
Equipa de apoio ao projeto (PST)	Contribui para a identificação dos riscos
Partes interessadas	Identificam e comunicam os riscos nas suas áreas de especialização.

Entradas

- Formulário de candidatura a projetos.
- Acordo de subvenção e acordo de parceria.
- Plano de gestão de riscos.
- Registo de riscos.

Passos

1. **Identificar os riscos.** Esta etapa identifica e documenta os riscos que podem afetar os objetivos do projeto. Note-se que podem surgir novos riscos em qualquer altura durante o projeto e que devem ser adicionados ao registo de riscos para análise/ação posterior.
2. **Efetuar uma avaliação dos riscos.** Esta etapa avalia a probabilidade de cada risco e a gravidade do seu impacto nos objetivos do projeto. É necessária antes de se poder planear qualquer resposta ao risco. Os riscos de nível médio a elevado são tratados com um nível de prioridade mais elevado.
3. **Desenvolver uma estratégia de resposta ao risco.** Esta etapa envolve a escolha da melhor estratégia possível para lidar com um risco identificado e o planeamento das ações necessárias para implementar essa estratégia.
4. **Controlar as atividades de resposta aos riscos.** Esta etapa monitoriza e controla a implementação das atividades de resposta aos riscos e revê/atualiza o registo de riscos com base numa reavaliação regular.
5. **Registar.** Atualizar o plano de trabalho do projeto com tarefas precisas de resposta aos riscos, sempre que necessário.
6. **Relatório.** Informar regularmente o Comité de Direção do Projeto (PSC) sobre as atividades relacionadas com os riscos.

ARSCI

Monitorização e controlo	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Gestão dos riscos	n.d.	I	A	C	C	I	R	S	C	S

Saídas

- Registo de riscos (atualizado).

9.8 Gerir Incidentes e Decisões

O Gestor de Projeto da UE (EUPM) gere os incidentes e decisões do projeto. Os incidentes são identificados, avaliados e atribuídos para resolução às partes interessadas relevantes do projeto, de acordo com o processo de Gestão de Incidentes, que pode ser documentado num Plano de Gestão de Incidentes ou no Manual do Projeto. O Registo de Incidentes é utilizado para gerir os incidentes do projeto, enquanto o Registo de Decisões é utilizado para comunicar todas as decisões relevantes.

Dependendo da sua importância, as decisões podem ser implementadas pelo Gestor de Projeto da UE (EUPM) ou encaminhadas para o Comité de Direção do Projeto (PSC). Note-se que os incidentes e decisões estão frequentemente ligadas à resolução de outros itens do registo (por exemplo, riscos, alterações).

Principais participantes	Descrição
Gestor de projetos da UE (EUPM)	Monitoriza os problemas e decide como geri-los.
Gestores de projetos parceiros da UE (PtEUPM)	Apoiar o gestor de projeto da UE (EUPM) no acompanhamento e controlo dos riscos
Equipa Central do Projeto (PCT)	Analisa o plano de ação proposto e toma medidas para resolver as questões pendentes
Partes interessadas	Informadas sobre questões importantes e tomar decisões críticas e importantes.

Entradas

- Formulário de candidatura a projetos.
- Acordo de subvenção e acordo de parceria.
- Plano de gestão de problemas.
- Registos de projetos.
- Actas de reuniões (MoMs).

Etapas (gestão dos problemas do projeto):

1. **Assegurar** que as atividades de gestão de problemas são executadas de acordo com o processo de gestão de incidentes.
2. **Identificar** os incidentes e adicioná-los ao Registo de Incidentes.
3. **Encaminhar** os incidentes mais significativos/de maior impacto para o Comité de Direção do Projeto (PSC) ou seguir o procedimento de encaminhamento e os limiares definidos.
4. Se a dimensão ou o número de incidentes/ações for significativo, **atualizar** o Plano de Trabalho do Projeto com as principais atividades de gestão de incidentes.
5. **Acompanhar e controlar** a resolução dos incidentes.
6. **Atualize** regularmente o registo de incidentes à medida que surgem - feche os incidentes resolvidos.
7. **Comunicar** regularmente o estado dos incidentes às partes interessadas no projeto (de acordo com o plano de comunicação).

Etapas (gestão das decisões):

1. Documentar as decisões tomadas durante o projeto (nomeadamente durante a fase de execução).
2. Ligar as decisões à resolução de outros itens do registo (por exemplo, riscos, incidentes e alterações).
3. O Gestor de Projeto da UE (EUPM) reporta regularmente o estado das decisões às partes interessadas do projeto.



ARSCI

Monitorização e controlo	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Gerir questões e decisões	n.d.	I	A	C	C	I	R	S	C	n.d.

Saídas

- Registo de problemas (atualizado).
- Registo de decisões (atualizado).



9.9 Gerir a Qualidade

A gestão da qualidade do projeto visa garantir que o projeto atinja os resultados esperados da forma mais eficiente e que as partes interessadas aceitem os resultados. Envolve a supervisão de todas as atividades necessárias para manter o nível de excelência desejado. Inclui o planeamento da qualidade, a garantia da qualidade, o controlo da qualidade e a melhoria da qualidade ao longo do projeto até à fase de encerramento e à aceitação final do projeto. A gestão da configuração ajuda os intervenientes no projeto a gerir eficazmente os entregáveis do projeto, fornecendo uma referência única fiável a esses entregáveis, garantindo assim que as versões corretas são entregues aos beneficiários do projeto.

O gestor de projeto da UE (EUPM) deve assegurar que os objetivos, a abordagem, os requisitos, as atividades, os indicadores e as responsabilidades em matéria de gestão da qualidade sejam claramente definidos e documentados no Plano de Gestão da Qualidade.

Principais participantes	Descrição
Gestor de projetos da UE (EUPM)	Assegura que todos os controlos de qualidade são efetuados como previsto.
Gestores de projetos parceiros da UE (PtEUPM)	Apoia o Gestor de Projeto da UE (EUPM) na garantia de que todos os controlos de qualidade são realizados conforme planeado para a sua parte das atividades atribuídas
Equipa Central do Projeto (PCT)	Ajuda no controlo de qualidade.
Garantia de qualidade do projeto (PQA)	Analisa a qualidade dos projetos.

Entradas

- Manual do projeto.
- Plano de trabalho do projeto.
- Plano de gestão da qualidade.
- Plano de aceitação das prestações.

Passos

1. **Na sequência de uma análise custo/benefício, definir e acordar** características de qualidade do projeto que tenham em conta as necessidades do projeto, as restrições e o custo da qualidade.
2. **Planear e realizar** atividades de garantia e controlo da qualidade.
3. **Verificar** se o procedimento de gestão da configuração está a ser seguido.
4. **Envolver ativamente** toda a equipa do projeto e as partes interessadas relevantes.
5. **Identificar qualquer não-conformidade**, analisar a causa principal e implementar ações corretivas.
6. **Identificar oportunidades** para melhorar a qualidade do processo e dos resultados.
7. **Assegurar que** as partes interessadas relevantes aceitam os entregáveis em conformidade com os critérios de aceitação dos resultados predefinidos e documentados e com o processo de aceitação acordado.

ARSCI

Monitorização e controlo	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtPM	PCT	PST
Gerir a qualidade	n.d.	I	A	C	C	I	R	S	C	n.d.

Saídas

- Lista de controlo da revisão da qualidade.
- Lista de controlo da revisão da saída de fase.
- Relatórios de avaliação da qualidade



9.10 Gerir a Aceitação dos Entregáveis

Um projeto pode produzir um ou mais entregáveis. Cada um deles deve ser formalmente aceite. A gestão da aceitação dos entregáveis garante que estas prestações cumprem os objetivos e critérios predefinidos descritos no Plano de Aceitação de Entregáveis, para que possam ser formalmente aceites.

Note-se que:

- **A aceitação provisória** tem lugar na fase de execução pelo Comité de Direção do Projeto (PSC) e marca o fim da fase de execução.
- **A aceitação final** tem lugar na fase de encerramento pela entidade adjudicante (AC) com base na avaliação do relatório final.

Principais participantes	Descrição
Gestor de projetos da UE (EUPM)	Assume a gestão da aceitação dos resultados.
Gestores de projetos parceiros da UE (PtEUPM)	Apoia o Gestor de Projeto da UE (EUPM) na gestão da aceitação dos entregáveis da sua parte das atividades atribuídas
Garantia de qualidade do projeto (PQA)	Assiste o gestor de projeto (PM) e executa a maior parte das tarefas de controlo de qualidade.
Comité de Direção do Projeto (PSC)	Fornece a estratégia geral de aceitação do projeto
Proprietário da subvenção (GO)	Aceita os resultados do projeto na fase de execução
Entidade adjudicante (CA)	Fornece a aceitação final dos entregáveis do projeto na fase de encerramento

Entradas

- Formulário de candidatura a projetos.
- Acordo de subvenção e acordo de parceria.
- Plano de aceitação das prestações.
- Plano de trabalho do projeto.
- Plano de gestão da qualidade.
- Plano de externalização (se aplicável).

Passos

1. O Gestor de Projeto da UE (EUPM) **assegura** que os procedimentos e orientações de aceitação são aplicados e que os ambientes necessários (espaço, infraestruturas, ferramentas, etc.), materiais e informações são fornecidos para o processo de aceitação.
2. O Comité de Direção do Projeto (PSC) **aprova** a aplicação da estratégia de aceitação documentada e o cronograma de aceitação.
3. As prestações do projeto são aceites se as **atividades de aceitação** (tal como descritas no Plano de Aceitação das Prestações) forem realizadas dentro de um intervalo de tolerância pré-especificado.
4. O Comité Diretivo do Projeto (PSC) aceita formalmente os entregáveis do projeto na fase de Execução.
5. A entidade adjudicante (AC) é responsável pela avaliação final dos entregáveis do projeto na fase de encerramento.

ARSCI

Monitorização e controlo	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtPM	PCT	PST
Gerir a aceitação dos entregáveis	n.d.	A	I	C	C	I	R	S	C	n.d.

Saídas

- Lista de controlo de aceitação de entregáveis.
- Registo de decisões.



9.11 Gerir a Subcontratação

O gestor de projeto da UE (EUPM) e os gestores de projeto parceiros da UE (GPPUE) gerem a entrega de todos os produtos e serviços que foram subcontratados para realizar as atividades do projeto.

Este trabalho é realizado com o Gestor de Projeto do Contratado (CPM) para garantir que o contratado gere eficazmente o trabalho subcontratado e o realiza de acordo com as expectativas de tempo, custo e qualidade definidas no Plano de Subcontratação.

Principais participantes	Descrição
Gestor de projetos da UE (EUPM)	Gere o(s) subcontratado(s).
Gestores de projetos parceiros da UE (PtEUPM)	Gere o(s) subcontratando(s) para a sua parte das atividades atribuídas
Gestor de projeto do contratado (CPM)	Fornecer uma qualidade aceitável de serviços, tal como definido/solicitado.
Garantia de qualidade do projeto (PQA)	Efetua a maior parte dos controlos de qualidade.

Entradas

- Formulário de candidatura a projetos.
- Plano de subcontratação.
- Plano de trabalho do projeto.

Passos

1. Os Representantes do Consórcio (CR) asseguram que os contratados são escolhidos de acordo com os processos da organização e com os critérios do projeto.
2. O Comité de Direção do Projeto (PSC) garante que todos os contratos definem claramente as expectativas de ambas as partes.
3. O gestor de projeto da UE (PM) aplica os métodos de trabalho descritos no plano de externalização do projeto.
4. O gestor de projeto da UE (EUPM) ou o gestor de projeto parceiro da UE ((PtEUPM) monitorizam os custos e os cronogramas do trabalho externalizado.
5. O Gestor de Projeto do Empreiteiro (CPM) comunica os progressos ao Gestor de Projeto da UE (EUPM) / Gestor de Projeto Parceiro da UE (PtEUPM) e, se necessário, ao Comité de Direção do Projeto (PSC).
6. O gestor de projeto da UE (EUPM)/gestor de projeto parceiro da UE (PtEUPM) gere as alterações ao trabalho subcontratado.
7. O Gestor de Projeto da UE (EUPM) / Gestor de Projeto Parceiro da UE (GPPUE) e o Comité de Direção do Projeto (PSC) validam as prestações intermédias e finais e os objetivos intermédios com base nos critérios acordados e definidos no Plano de Externalização.
8. O Gestor de Projeto da UE (EUPM) / Gestor de Projeto Parceiro da UE (GPPUE) assegura que a aprovação formal necessária é recebida atempadamente e de acordo com as normas organizacionais.

ARSCI

Monitorização e controlo	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtPM	PCT	PST (FM)	
Gerir subcontratação	a	n.d.	I	A	C	C	I	R	S	C	S

Saídas

- Estado e relatório(s) de progresso.
- Contrato(s) assinado(s).
- Ordem(ns) de compra assinada(s).
- Folha(s) de presença assinada(s).



Esta página foi intencionalmente deixada em branco.



Apêndice A: Contribuições e agradecimentos

O Guia EUPM² foi elaborado no âmbito do projeto Erasmus+: *"Um novo percurso académico para Gestores de Projetos da UE: reduzir as lacunas para permitir uma melhor conceção e gestão de projetos na Europa"* (EUPM²).

1. O papel principal na elaboração do Guia EUPM² foi assumido por:
AMICI Marco (CEIS Universidade de Roma Tor Vergata - Itália)
MOYA COLORADO Agustin (Universidade Politécnica de Madrid - Espanha)
2. As seguintes pessoas, em nome dos parceiros do projeto, contribuíram para a elaboração do Guia EUPM²:
PORCEDDA Federico, CEIS Universidade de Roma Tor Vergata (Itália)
YAGUE José Luis, Universidade Politécnica de Madrid (Espanha)
RADJKOVIC Mladen, Alma Mater Europaea ECM (Eslovénia)
WAGNER Reinhard, Alma Mater Europaea ECM (Eslovénia)
SOLOHUB Olena, Universidade de Tartu (Estónia)
LAIUS Hanna, Universidade de Tartu (Estónia)
KLENBERGER Ingrid, Universidade de Ciências Aplicadas FH JOANNEUM (Áustria)
DOUKAS Dimitrios, Universidade de Ciências Aplicadas FH JOANNEUM (Áustria)
LINDITSCH Claudia, Universidade de Ciências Aplicadas FH JOANNEUM (Áustria)
PIRES Iva Miranda, Universidade Nova de Lisboa (Portugal)
FREITAS Mónica, Universidade Nova de Lisboa (Portugal)
KOSTALOVA Jana, Universidade de Pardubice (República Checa)
VAVRA Jan, Universidade de Pardubice (República Checa)
TETREVOVA Libena, Universidade de Pardubice (República Checa)
3. As seguintes pessoas, em nome dos parceiros associados, contribuíram para o processo de revisão:
KOUROUNAKIS Nicos, PM² Aliança
BURLIZZI Flavio, Unioncamere Europa
4. Além disso, os seguintes peritos contribuíram para o trabalho de adaptação da Metodologia PM², fornecendo contributos e conhecimentos inspiradores iniciais:
APARICIO Isane
KOUROUNAKIS Nicos
KOSTANTOPOULOS Harry
KATSAGOUNOS Ilias



O Guia EUPM² é uma adaptação do Guia e Metodologia PM². As seguintes pessoas contribuíram para o desenvolvimento da Metodologia de Gestão de Projetos PM²:

5. As seguintes pessoas forneceram liderança e patrocínio para as iniciativas PM² e Open PM²:

BERLAIRE Philippe	MARASLIS Athanasios
BOVALIS Konstantinos	MEULEMAN Stijn
CABRERO MORENO Daniel	QUEST Estêvão
DEASY Declan	SCHILDERS Dirk
GARCIA-MORAN Francisco	SILVA MENDES Pedro
GEORGIANNAKIS Giorgos	VASSILIADIS Theodoros
INGESTAD Gertrud	VEKEMANS Tom
IGLESIAS Jeremias	VLEMINCKX Philippe
KOUROUNAKIS Nicos	

6. Autores do Guia e da Metodologia PM²: KOUROUNAKIS Nicos e MARASLIS Athanasios.

7. Além disso, as seguintes pessoas serviram como membros da equipa de projeto e contribuíram para a evolução da Metodologia PM², forneceram textos, conceitos e conhecimentos especializados, realizaram revisões e ajudaram a desenvolver a Metodologia PM² e o Guia PM²:

ATIENZA FERNANDEZ Roberto	LECOMTE Marie-Véronique
BORRELLY Christopher	LECLERCQ Pierre
BERGHMANS Marc	MARTA Ana MARTINEZ
CALAMITA Valter	RODRIGUEZ Eva
CRESPO GAMBADE Pablo	MARTINI Marco
DAMAS Pierre André	George MERGUERIANO
DEL CASTILLO SANCHEZ Manuel	MOIRA Anastácia
D'ELIA Sandro	PADRAO Ana
DZHUMALIEVA Stefka	PAPIER David
GKOLFI Argyro	PECA Viorel
GIOVANNELLI Rosaria	RUSTANOWICZ Michal
OH Gavin	SEQUEIRA Luis
OLEKSY Henri	SUTHERLAND-SHERRIFF Sarah
KATSAGOUNOS Ilias	TURLEY Frank
KIPS Bert	VAROTTO Anita
KOENS Maarten	VOICU Denisa
KUMMER Laurent	WILLIAMS Kory
	ZAININGER Renate

MEMBROS DO GRUPO DE TRABALHO PM² ABERTO:

BACELLI Novella	PARONI Panagiota
CHLAPANI Angeliki	PARZANESE Pierpaolo
DAQUINO Giuseppe Giovanni	MARTO DE OLIVEIRA Teresa
DYBA Wojciech	MET DEN ANCXT Roland
GALLOIS Laurent	MICHELIOUDAKIS Elias
GIMENO Francisco	SCHEINER Robert
HELBIN Tomek	SYMEONIDIS George
LORANT Benoit	TORRECILLA SALINAS Carlos
LICU Oana	TOURE Amadou
MARTIN FERNANDEZ Jesus	VIDALIS Antonios
MATTU Francesco	



Apêndice B: Práticas e normas na conceção e gestão de projetos

B.1 Metodologias de conceção de projetos

A **conceção de projetos financiados pela UE** refere-se à estruturação e organização de iniciativas ou projetos financiados pela União Europeia. É o processo sistemático e estratégico de concetualização e criação de uma proposta de projeto que se alinhe com os objetivos, prioridades e orientações definidos pela União Europeia.

A conceção é uma **etapa fundamental no ciclo de vida de um projeto financiado pela UE**, uma vez que estabelece as bases para o êxito da execução, gestão e avaliação do projeto. Uma proposta de projeto bem concebida tem mais probabilidades de obter financiamento da UE e de contribuir eficazmente para os objetivos e prioridades da UE.

Do ponto de vista metodológico, foram desenvolvidas várias metodologias de conceção de projetos para melhor servir este objetivo. Entre as mais conhecidas:

- A **Abordagem do Quadro Lógico (LFA)** é uma norma *de facto* para a conceção de projetos financiados pela UE. É frequentemente utilizada na Gestão do Ciclo de Projeto (PCM). A abordagem do quadro lógico tem como objetivo obter uma compreensão profunda do contexto e das condições iniciais e sistematizar e estruturar a informação de uma forma normalizada (a matriz do quadro lógico - LFM). De facto, a Comissão Europeia exige geralmente o desenvolvimento de uma Matriz de Enquadramento Lógico (LFM) como parte dos seus procedimentos de formulação de projetos, especialmente para projetos de assistência externa. (Ver pormenores no [Anexo D](#))
- O **Planeamento de Projetos Orientado para os Objetivos (GOPP)** é uma metodologia de conceção de projetos frequentemente utilizada em projetos de desenvolvimento internacional, sobretudo por organizações como as Nações Unidas e outras agências de desenvolvimento. Trata-se de uma abordagem estruturada do planeamento de projetos que dá ênfase à consecução de metas e objetivos específicos.
- A **metodologia da Cadeia de Valor**. Embora a estrutura da cadeia de valor tenha sido inicialmente desenvolvida para a análise empresarial, pode ser adaptada a vários contextos, incluindo a conceção de projetos. No contexto dos projetos de conceção, a "cadeia de valor" pode ser considerada como a sequência de atividades que conduzem à criação de um projeto bem sucedido. Comece por identificar os componentes críticos da cadeia de valor do seu projeto de conceção. Estas podem incluir a investigação, a ideação, o desenvolvimento de conceitos, a criação de protótipos, os testes e a finalização.

B.2 Normas de gestão de projetos

Existem inúmeras definições para a **Gestão de Projetos**, mas é geralmente reconhecido que se refere simultaneamente a dois conceitos diferentes:

- O vasto leque de atividades utilizadas para apoiar e acompanhar o planeamento, a configuração, a organização, a liderança, o controlo e a decisão sobre os recursos e o trabalho necessários para pôr em marcha a produção de resultados e alcançar os objetivos do projeto de forma eficaz e eficiente.
- A disciplina profissional decorrente da prática e do domínio dessas atividades resulta dos diferentes métodos, abordagens, normas e práticas internacionalmente reconhecidas que coexistem.

A gestão de projetos surgiu na década de 1950 associada à crescente complexidade e diversidade dos projetos. Eram necessárias novas soluções para enfrentar os problemas, requisitos e desafios mais recentes decorrentes desta complexidade e diversidade crescentes. Paralelamente a estas novas soluções, foram criadas as primeiras associações de gestão de projetos para desenvolver normas, sistemas de certificação e programas de ensino e formação profissionais para sistematizar esta prática especializada.



A gestão de projetos é um domínio profissional em constante crescimento e evolução devido ao papel crescente dos projetos em todas as áreas da atividade humana.

O crescimento e a evolução da prática da Gestão de Projetos foram reunidos e refletidos em "corpos de conhecimento" pelas Associações de Gestão de Projetos para orientar a profissionalização da Gestão de Projetos. Estes corpos de conhecimento centram-se em abordagens metodológicas que facilitam a definição, conceção, planeamento, organização e execução de um projeto até à sua conclusão. As principais práticas reconhecidas internacionalmente são as seguintes:

- A Associação Internacional de Gestão de Projetos (**IPMA**) surgiu na Europa em 1965 e criou uma norma de gestão de projetos baseada em **competências**, a IPMA Individual Competence Baseline (IPMA-ICB®), atualmente na sua 4ª edição.
- Project Management Institute (**PMI**): Criado nos Estados Unidos da América em 1969, forneceu inicialmente um modelo orientado para os processos para a sua norma, que evoluiu recentemente (2022) para uma norma **baseada em princípios** na sua 7ª edição.
- Organização Internacional de Normalização: em 2012, a ISO publicou a sua Orientação sobre Gestão de Projetos (**ISO21500:2012**) com um modelo **orientado para os processos**. Em 2020, a ISO lançou uma nova norma técnica sobre Gestão de Projetos (**ISO21502:2020**) que substituiu a anterior **baseada em práticas de gestão de projetos**.
- Projetos em Ambientes Controlados (**PRINCE2®**): Foi inicialmente patrocinado no Reino Unido pela Associação Britânica de Gestão de Projetos (APM) e lançado em 1996, seguindo uma abordagem **orientada para o método**.
- Metodologia de gestão de projetos PM² (**PM²**): Desenvolvida e lançada pela Comissão Europeia em 2016 como uma edição aberta, incorpora elementos de todas as práticas mencionadas acima e a experiência operacional das instituições da UE.

O Guia da Metodologia PM² v3.1 menciona explicitamente a importância de os Gestores de Projeto e outras funções chave do projeto desenvolverem Competências de Gestão de Projeto em linha com a norma IPMA-ICB®. Para contribuir para o sucesso do projeto, estas competências aplicam conhecimentos, competências e capacidades combinadas em três áreas-chave: Perspetiva, Prática e Pessoas.

Embora **a conceção** e **a gestão de projetos** financiados pela UE pareçam ser duas disciplinas diferentes, trata-se de dois aspetos cruciais distintos mas complementares de qualquer projeto financiado pela UE. A conceção do projeto é essencial para definir os objetivos, os resultados e as tarefas logicamente interligados para atingir os objetivos do projeto e contribuir eficazmente para as prioridades da UE. Por outro lado, a gestão do projeto é essencial para definir os recursos e os planos que manterão o projeto financiado pela UE no bom caminho durante todo o seu ciclo de vida.

O Guia EUPM² integra assim a Abordagem do Quadro Lógico com a Metodologia de Gestão de Projetos PM² num único quadro, fornecendo uma abordagem abrangente para a gestão de projetos financiados pela UE, desde uma conceção robusta utilizando o Quadro Lógico até uma abordagem metodológica sólida para a gestão de projetos utilizando PM².

Isto garante que os projetos são bem concebidos e bem geridos, com base nos métodos da Comissão Europeia, aumentando a probabilidade do seu sucesso.

Apêndice C: Fundamentação e orientações para a adaptação

Este apêndice fornece as diretrizes e a justificação para adaptar a Metodologia PM² ao Guia EUPM² e um esboço das modificações introduzidas nos pilares da metodologia.

C.1 Justificação para a adaptação a projetos financiados pela UE

Os projetos financiados pela UE partilham características que exigem a adaptação da metodologia PM² padrão. A principal é o mecanismo de financiamento, que se baseia frequentemente em subvenções de convites à apresentação de propostas. Os projetos subvencionados respondem a Convites à Apresentação de Propostas, onde são indicados os objetivos e requisitos políticos gerais no âmbito de um programa específico da UE, e os candidatos devem apresentar as suas propostas em conformidade com eles. Estas são então avaliadas e, se forem consideradas adequadas, é assinado um acordo de subvenção para atribuir o apoio financeiro necessário à realização do projeto. O quadro seguinte apresenta uma panorâmica das principais diferenças entre os projetos que têm origem em subvenções e em concursos públicos:

	Concursos públicos	Subvenções
<i>Objetivo do projeto</i>	Aquisição de bens ou serviços (orientada para a compra)	Implementação de políticas com base em parceiros (orientada para a parceria)
<i>Conceção do projeto</i>	Fechado - responde a Termos de Referência específicos e descritivos	Aberta - responde às orientações fornecidas nas diretrizes para os convites à apresentação de propostas
<i>Propriedade do projeto</i>	Os resultados do projeto são propriedade da UE	Os resultados do projeto são geralmente propriedade do parceiro de implementação
<i>Benefício económico</i>	É permitido o benefício económico	O benefício económico não é geralmente permitido
<i>Financiamento de projetos</i>	Os projetos são financiados a 100%	Os projetos requerem geralmente o cofinanciamento do beneficiário da subvenção

Quadro Apêndice C.1 - Diferenças entre concursos públicos e subvenções (Adaptado do PRAG)

Diretrizes de adaptação

A adaptação está firmemente incorporada na Metodologia PM². Refere-se à alteração de partes específicas da metodologia, tais como os passos do processo, o conteúdo dos artefatos, a distribuição de responsabilidades entre as várias funções, etc. Além de qualquer adaptação, pode ser necessária uma maior personalização ao nível do projeto para refletir as necessidades de gestão do projeto. Exemplos de tais adaptações são a definição de limiares de decisão para escalonamento, tolerâncias de risco baseadas na apetência de risco das partes interessadas, etc.

A adaptação requer uma sólida compreensão da Metodologia PM² para evitar simplificações excessivas ou modificações que se desviem do espírito da Metodologia. Foram consideradas as seguintes diretrizes:

- Em primeiro lugar, compreender o objetivo e o valor do elemento da metodologia a adaptar e, em seguida, proceder à sua adaptação.
- Evitar simplificar a metodologia eliminando partes inteiras (por exemplo, uma fase, uma função, uma atividade ou um artefacto); em vez disso, reduzir (ou aumentar) o âmbito desse elemento.
- Equilibrar o nível de controlo de que um projeto necessita com o esforço adicional que esse controlo exige.
- Eliminar o desperdício (abordagem "lean") mas manter-se alinhado com o espírito da Metodologia PM², tal como refletido pelos seus quatro pilares e mentalidades.
- Lembrar que a metodologia foi concebida como um todo integrado, pelo que deve evitar desvios desnecessários.



Adaptar e alinhar a metodologia às necessidades e procedimentos específicos dos projetos financiados pela UE é necessário para permitir os benefícios da Metodologia PM².

C.2 Descrição da adaptação do Guia da EUPM²

Adaptar o ciclo de vida PM²

O ciclo de vida PM² é adaptado ao mecanismo de subvenção no que diz respeito aos seguintes elementos-chave refletidos no ciclo de vida do Guia PM² da UE.

O **convite à apresentação de propostas** é publicado antes do ciclo de vida do projeto. No entanto, afecta-o fortemente, uma vez que estabelece o prazo para a apresentação de propostas, as datas previstas para uma decisão de financiamento, as datas previstas para a assinatura do acordo de subvenção e o cronograma global do projeto. Os documentos do convite à apresentação de propostas incluirão igualmente os pormenores e procedimentos para a apresentação de propostas e os elementos do acordo de subvenção que devem ser considerados.

A fase de planeamento deve ter em conta o tempo decorrido entre a apresentação da proposta e a notificação da concessão da subvenção (decisão de financiamento), bem como os requisitos do convite à apresentação de propostas em termos de pormenores de planeamento. O nível de pormenor de planeamento exigido para a apresentação de uma candidatura completa a um convite à apresentação de propostas responde à necessidade de a entidade adjudicante (AC) reunir as informações necessárias para avaliar todas as propostas apresentadas em igualdade de circunstâncias. Este nível de pormenor pode ser definido numa **fase de conceção** no âmbito da fase de planeamento. Se a proposta receber a subvenção, será necessário atualizar, detalhar e completar a fase de planeamento durante a **fase de preparação**, para preparar a execução efectiva do projeto.

Adaptação do modelo PM² Governance

O modelo de governação PM² é adaptado ao mecanismo de subvenção no que diz respeito aos seguintes elementos-chave que se reflectem no modelo de governação do Guia EUPM²:

Como mostra o quadro acima, os candidatos a subvenções definem a finalidade, a conceção e a propriedade do projeto com base nos objetivos e prioridades fixados no convite à apresentação de propostas pela entidade adjudicante (AC) que lança e gere o convite à apresentação de propostas. Isto afecta a **definição das funções e responsabilidades** no projeto, **passando de uma relação cliente-prestador de serviços para uma relação de parceria**.

A parceria é formada entre os membros do consórcio e com a Autoridade Contratante (AC), que procura propostas alinhadas com os objetivos políticos da UE. Vários **parceiros** trabalham em conjunto e de forma coordenada para alcançar o sucesso do projeto.

Neste sentido, os **lados** do modelo continuam a existir, mas respondem a diferenças na responsabilidade final em relação aos resultados e prestações do projeto. O lado do **requerente da subvenção** concentra-se na obtenção dos resultados e benefícios do projeto, enquanto o **lado do fornecedor** se concentra na produção dos resultados do projeto.

Os **níveis** continuam a responder a um eixo que varia entre o envolvimento estratégico e operacional no projeto. Ainda assim, no topo, o papel da entidade adjudicante (AC) é fornecer orientação estratégica e aprovação final do projeto, assinando o acordo de subvenção e mobilizando os recursos necessários.

Os beneficiários finais são considerados externos e denominados **Grupos-alvo do projeto** (GAP) (e, como tal, é utilizada uma cor diferente), e o projeto terá de tomar as medidas necessárias para assegurar a sua participação ou gestão como partes interessadas.

Apêndice D: Parcerias e partes interessadas em projetos financiados pela UE

D.1 Tipos de organizações em projetos financiados pela UE

Para os projetos financiados pela UE, é geralmente necessário um consórcio de vários parceiros de projeto. Um dos parceiros de projeto, normalmente aquele que tomou a iniciativa de apresentar uma proposta a um Convite à Apresentação de Propostas identificado e que identifica os parceiros de projeto, atua como organização líder, líder do consórcio ou beneficiário principal (a terminologia pode variar de programa para programa), enquanto os restantes devem ser considerados parceiros de implementação. Estes são os tipos de parceiros habituais nos projetos financiados pela UE:

1. **Organização líder:** A organização líder propõe a ideia do projeto e molda o conceito geral desde o início. Recruta e seleciona os parceiros do consórcio, distribuindo e organizando o trabalho e as dotações orçamentais. É o principal interlocutor da Autoridade Contratante (AC) e detém a responsabilidade geral pela implementação da atividade, pela produção de resultados e pela realização dos objetivos. Por esta razão, lidera a administração do projeto e coordena o consórcio. A organização Chefe de Fila torna-se o Chefe de Fila após a assinatura do Acordo de subvenção.
2. **Organização parceira:** As organizações parceiras participam na conceção e na execução do projeto. São responsáveis pela atribuição do trabalho e do orçamento, pela partilha do trabalho administrativo e pela apresentação de relatórios à organização líder. As organizações parceiras tornam-se parceiros de execução após a assinatura do acordo de subvenção.
3. **Organização parceira associada:** As organizações parceiras associadas fazem parte do consórcio e participam na implementação, mas não gerem orçamentos e têm uma responsabilidade global limitada.

Todos os parceiros do projeto partilharão as atividades e os orçamentos do projeto, descrevendo as diferentes responsabilidades que cada um assume no Acordo de Parceria. No entanto, o Líder do Consórcio atua como representante de todos os parceiros do projeto perante a Autoridade Contratante (AC) e é, em última instância, responsável pela totalidade do projeto a todos os níveis (operacional e financeiro), sendo o único interlocutor da Autoridade Contratante (AC) para todos os assuntos.

Cada parceiro de projeto pode ter os seus procedimentos e equipas internas e, no caso de consórcios multinacionais, estar sujeito à respetiva legislação nacional que deve ser observada. Cada parceiro de projeto terá o seu coordenador de projeto. No entanto, todos eles estão sujeitos às condições estabelecidas pelo Acordo de subvenção, e a necessidade de coordenação interna é geralmente significativa.

Os parceiros do consórcio podem ter diferentes posições e responsabilidades. Os parceiros de pleno direito participam através da disponibilização de uma parte do orçamento ou do seu apoio. Os parceiros associados não têm parte do orçamento à sua disposição e o seu papel é limitado.

Os beneficiários/utilizadores finais dos resultados do projeto podem ou não estar diretamente envolvidos na execução do projeto e são, na maioria dos casos, externos a qualquer das partes envolvidas na execução do projeto. O grau de envolvimento do projeto com os utilizadores finais pode variar em função do programa de financiamento da UE e do convite à apresentação de propostas. Estes podem ser considerados, em qualquer caso, intervenientes centrais no projeto.

D.2 Importância das parcerias

A gestão eficaz dos projetos financiados pela UE exige que as empresas, universidades, governos e organizações sem fins lucrativos formem diferentes tipos de parcerias a nível nacional e internacional. Do ponto de vista da política de coesão da UE, as parcerias acrescentam valor ao desempenho global dos projetos da UE e, em geral, ajudam a reforçar a integração na UE.



Uma **condição prévia** para a criação destas parcerias é que:

- Trata-se de uma cooperação mutuamente benéfica a longo prazo, que é vantajosa, pelo menos para todos os parceiros envolvidos, se não para outras partes interessadas ou para a sociedade.
- A parceria em questão oferece um valor específico a todos os parceiros envolvidos (cada parceiro contribui para um domínio em que tem pontos fortes, enquanto a combinação de parceiros lhes permite complementarem-se adequadamente) e é também uma fonte de valor acrescentado pela parceria (o chamado efeito sinérgico).
- A posição dos parceiros na parceria é igual e são aplicados princípios democráticos de tomada de decisão, de preferência a regra da unanimidade ou a regra da maioria combinada com o direito de veto.

A importância da parceria reside nos benefícios que oferece. A partilha de recursos, atividades e conhecimentos dos parceiros cria o chamado **efeito sinérgico** (efeito $2 + 2 = 5$), em que o todo pode gerar um valor mais significativo do que as partes individuais teriam desenvolvido separadamente. Uma parceria permite um **aumento da eficiência** das atividades dos parceiros, na medida em que elimina a duplicação de custos devido à prestação conjunta de atividades selecionadas, às economias de escala ou à utilização da capacidade excedentária dos parceiros. Além disso, uma parceria permite a realização de projetos que, de outra forma, não poderiam ser realizados devido às suas exigências financeiras. Para as empresas que não dispõem de potencial suficiente para a sua investigação e desenvolvimento, a parceria é uma das opções para obter acesso a tecnologias ou conhecimentos em falta, ajudando a construir o know-how empresarial. A importância das alianças reside também na **redução dos riscos**, incluindo a redução do impacto de um eventual fracasso na realização de projetos implementados em conjunto sobre os participantes individuais nesta cooperação.

A **exploração conjunta de oportunidades**, a melhoria da **posição das partes interessadas**, o aumento da **resistência** a influências negativas externas ou a transferência de conhecimentos e tecnologias atualmente disponíveis e a criação e **transferência** de novos conhecimentos, tecnologias, bem como de produtos e serviços, conduzem subsequentemente ao reforço do desempenho económico e da capacidade competitiva dos parceiros individuais, das respectivas localidades, regiões e países.

A importância das parcerias reside também na sua **contribuição para o desenvolvimento sustentável**, uma vez que o desenvolvimento de parcerias com diferentes tipos de entidades económicas pode ser visto como uma expressão de responsabilidade social nos domínios económico, social e ambiental.

Por outro lado, as parcerias podem também estar associadas a certos **riscos**, por exemplo, apropriação indevida de know-how, custos de transação elevados, excesso de trabalho em rede ou restrição da autonomia. Tal como salientado pela Comissão Europeia, ao gerir projetos financiados pela UE e ao criar parcerias, é necessário

- Escolha parceiros de elevada qualidade que sejam fiáveis, compatíveis e estejam dispostos a partilhar informações.
- Assegurar a transparência das relações entre os parceiros.
- Assegurar o cumprimento da legislação aplicável nos respetivos países, por exemplo, a legislação em matéria de concorrência.

D.3 Partes interessadas em projetos financiados pela UE

As partes interessadas do projeto são pessoas (ou grupos) que podem afetar, ser afetadas por, ou acreditam ser afetadas pelas atividades realizadas durante o ciclo de vida de um projeto e pelos seus resultados. As partes interessadas podem estar diretamente envolvidas no trabalho de um projeto, ser membros de outras organizações internas ou externas à organização (por exemplo, empreiteiros, fornecedores, utilizadores ou o público).

O número de partes interessadas depende da complexidade e do âmbito de um projeto. No entanto, quanto maior for o impacto do projeto, maior será a probabilidade de afetar pessoas com algum poder ou influência sobre o projeto. Uma vez que as partes interessadas podem ser úteis para apoiar o projeto ou podem optar por bloqueá-lo, a sua gestão e envolvimento eficazes são cruciais para o seu sucesso.



Identificação e envolvimento das partes interessadas

De um modo geral, há muitas formas de estratificação das partes interessadas.

Como as partes interessadas podem ser identificadas:

- **Partes interessadas internas** - membros da equipa do projeto, funcionários da organização responsável pela execução do projeto, gestão de topo e proprietários.
- **Partes interessadas externas** - outras partes interessadas do projeto e da organização, tais como clientes, potenciais clientes, fornecedores, parceiros, concorrentes, bancos, municípios, governo, meios de comunicação social, organizações sem fins lucrativos, associações, particulares e a sociedade em geral.

Numa perspetiva mais ampla, o ambiente ou os sujeitos do passado ou do futuro também podem ser considerados partes interessadas. Podem ser identificadas as partes interessadas **direta** ou **indiretamente** afetadas pelo projeto. A atitude das partes interessadas em relação ao projeto pode ser **neutra, positiva, negativa ou indiferente**, caso o projeto afete as partes interessadas de um ponto de vista positivo e de outro negativo. A sua atitude em relação ao projeto pode também evoluir e mudar ao longo do tempo.

Do ponto de vista do impacto, poderiam ser identificados:

- **partes interessadas primárias** - partes interessadas cujo envolvimento contínuo no projeto é crucial, diretamente afetadas pelo projeto (normalmente proprietários, investidores, membros da equipa do projeto, clientes, fornecedores, parceiros comerciais essenciais, bem como partes interessadas públicas como governos a nível internacional ou nacional, regional e local, instituições reguladoras, comunidade local, etc.);
- **partes interessadas secundárias** - partes interessadas que não entram diretamente no projeto propriamente dito e que não são essenciais para o projeto, mas que são afetadas ou podem afetar o projeto (meios de comunicação social, associações comerciais, concorrentes, organizações de proteção do ambiente, etc.).

Os projetos financiados pela UE envolvem normalmente muitas partes interessadas porque é do interesse da UE que o maior número possível de beneficiários utilize os efeitos positivos dos projetos financiados pela UE. A Comissão Europeia recomenda o envolvimento de autoridades regionais, locais, urbanas e outras autoridades públicas especialmente competentes, parceiros económicos e sociais e organismos representativos da sociedade civil, tais como parceiros ambientais, organizações não governamentais e organismos responsáveis pela promoção da inclusão social, da qualidade do género e da não discriminação.

É importante identificar as partes interessadas, analisar a sua atitude em relação ao projeto e desenvolver estratégias de gestão adequadas para envolver as partes interessadas nas decisões e na execução do projeto. A identificação das partes interessadas começa normalmente pela criação de um registo, ou seja, uma lista completa. Uma fonte essencial para identificar todas as partes interessadas relevantes é o estudo da documentação do projeto (documentos contratuais, carta do projeto, ativos do processo organizacional), bem como documentos de projetos anteriores e, finalmente, um brainstorming exaustivo da equipa do projeto. O resultado é um registo das partes interessadas que contém os dados de identificação das partes interessadas, o seu papel no projeto, as suas expectativas, o seu interesse, a sua influência, a sua atitude, o seu impacto e o seu poder, o que resulta numa importância global. A importância das partes interessadas depende do seu poder, da sua capacidade de influenciar o projeto, da legitimidade das suas relações com o projeto e da urgência da parte interessada do ponto de vista do projeto.

Com base na análise e identificação das posições das partes interessadas, é desejável adotar uma abordagem diferenciada para as diferentes partes interessadas. Existem várias estratégias disponíveis, sendo possível utilizar uma série de estratégias RDAP (estratégia de reação, defesa, acomodação ou pró-ação). A comunicação com as partes interessadas com base num plano de comunicação criado é uma ferramenta essencial. O conteúdo do plano de comunicação consiste em clarificar o âmbito da



partilha de informações com as partes interessadas, clarificando de forma incrível o objetivo do projeto, o âmbito, os riscos e o papel das partes interessadas no projeto. O plano de comunicação deve definir a forma e a frequência da comunicação e as ferramentas para o desenvolvimento da parceria. É necessário decidir se existem recursos suficientes para estabelecer uma comunicação bidirecional regular com todos os intervenientes críticos. No caso de recursos limitados, é essencial definir os mais influentes e os mais interessantes e escolher outras formas de comunicação para os outros. O plano de comunicação com as partes interessadas deve ser continuamente atualizado em função da evolução do projeto. Esta é a única forma de garantir que o plano continuará a conter diferentes táticas para envolver diferentes grupos de partes interessadas, dependendo do seu interesse e influência.

A gestão das partes interessadas identifica, mantém, reforça, gere e explora as relações com as partes interessadas do projeto. O termo está intimamente relacionado com a **ética empresarial** e a **responsabilidade social das empresas**.

Durante os dois últimos períodos de programação, a administração pública da República Checa mudou gradualmente a sua visão das organizações da sociedade civil como solucionadores de projetos financiados pela UE e potenciais parceiros. Anteriormente, as organizações da sociedade civil e a administração pública tinham menos experiência com o princípio da parceria. Com base no envolvimento em projetos da UE centrados em vários tópicos implementados em períodos de programação anteriores, a administração pública está a mudar a sua abordagem até agora cautelosa em relação a estas organizações e agora vê e valoriza as organizações da sociedade civil como parceiros valiosos.

Apêndice E: A abordagem do Quadro Lógico

A Abordagem do Quadro Lógico (LFA) é um processo participativo que ajuda na análise, concepção e planeamento de projetos. É frequentemente utilizado na Gestão do Ciclo do Projeto (PC). O objetivo do Marco Lógico é obter uma compreensão profunda do contexto e das condições iniciais e sistematizar e estruturar a informação de uma forma normalizada (a Matriz do Marco Lógico - LFM). Os elementos críticos no processo do Marco Lógico são:

- As principais partes interessadas devem participar para garantir o empenhamento, a apropriação e a sustentabilidade. Através de consultas e do diálogo, os pontos de vista e as informações essenciais são recolhidos, processados e analisados para identificar e justificar o projeto.
- São identificadas **as relações causa-efeito** para abordar as causas profundas dos problemas detectados e definir soluções e objetivos. Este processo identifica atividades e potenciais realizações susceptíveis de gerar resultados e impacto a longo prazo.

O **Quadro Lógico** está geralmente estruturado em três partes: análise, concepção e planeamento, cada uma com várias etapas e resultados específicos.

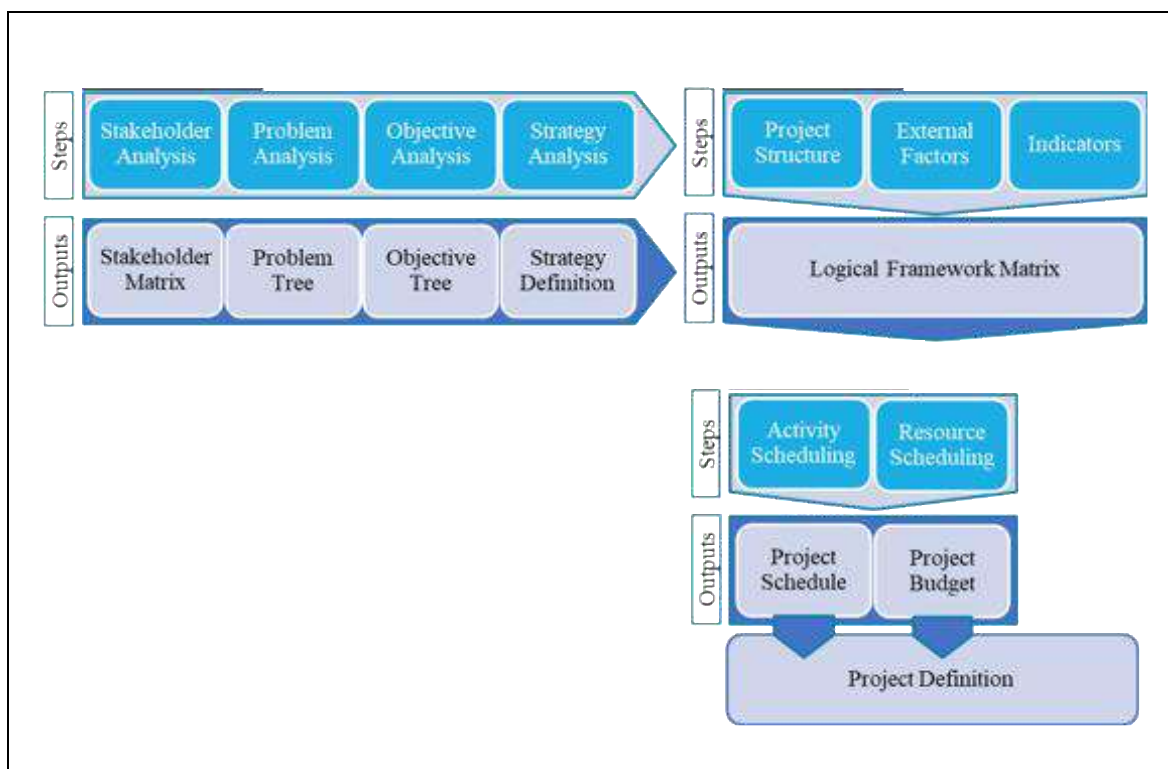


Fig. Apêndice E.1.- Estrutura do processo da LFA

É essencial distinguir entre o Marco Lógico como um processo analítico e a Matriz do Quadro Lógico (MQL). Neste documento estruturado, a informação e a análise são resumidas e estruturadas para facilitar o planeamento do projeto.

A **LFM** é geralmente estruturada em linhas e colunas. Podem ser acrescentadas colunas adicionais para incluir objetivos ou informações de base, mas deve haver um elemento de equilíbrio para não sobrecarregar a matriz com informações, correndo o risco de reduzir a sua utilidade:

	Indicadores	Baseline	Targets	Fontes Informação	Pressupostos
Objetivo Geral (Impacto)					
Objetivos Específicos (Resultados)					



Entregáveis					
Atividades					

As **linhas** indicarão as ligações causa-efeito identificadas, estruturadas em:

- **Objetivos/Impacto:** Esta **secção** identifica os objetivos gerais do projeto no que diz respeito às mudanças esperadas a longo prazo.
- **Objetivos Específicos/Resultados:** Esta **secção** identifica os resultados esperados do projeto relativamente à forma como os produtos produzidos são utilizados e geram mudanças.
- **Entregáveis:** Identifica os produtos reais que o projeto irá gerar.
- **Atividades:** Descreve as ações e tarefas específicas necessárias para gerar os resultados do projeto.

As **colunas** incluirão elementos adicionais que apoiam o plano do projeto:

- **Indicadores** que nos permitirão medir o progresso e o efeito do projeto.
- **Baaseline** que proporcionem bases de referência e expectativas razoáveis.
- **Fontes de verificação** que identificam a documentação independente e fiável que será utilizada para verificar os resultados do projeto.
- **Os pressupostos** funcionam como fatores de sucesso, indicando quais os elementos exteriores ao projeto que o influenciam, para que possam ser adequadamente previstos.

O LFM apresenta um modelo normalizado que resume os principais elementos do projeto, fornecendo aos gestores de projeto uma visão geral dos objetivos, âmbito, atividades, indicadores, metas e fatores de sucesso.



Apêndice F: Recursos adicionais

F.1 Tabela ARSCI do Guia da EUPM²

Iniciação	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST	
										FM	CM
Pedido deApresentação de Projeto	n.a.	n.a.	A/S	R	S/C	I	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Ficha de Projeto	n.a.	n.a.	A/S	S	S/C	I	R	I	n.a.	n.a.	n.a.
Planeamento	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST	
										FM	CM
Fase de Desenho											
Reunião de Lançamento da Fase de Conceção	n.a.	A	C	S	C	C	R	S	C	n.a.	n.a.
Matriz das Partes Interessadas do Projeto	n.a.	A	C	S	C	I	R	S	C	n.a.	C
Quadro Lógico do Projeto	n.a.	A	C	S	C	C	R	S	C	n.a.	n.a.
Formulário de Candidatura do Projeto	I	A	C	S	C	C	R	S	C	S	S
Decisão de Financiamento	A	I	I	I	I	I	I	I	I	n.a.	n.a.
Fase de Preparação											
Preparação da Fase da Reunião de Lançamento	n.a.	A	C	S	C	C	R	S	C	C	C
Acordo de Subvenção	I	I	A	S	C	C	R	S	C	S	n.a.
Acordo de Parceria	n.a.	I	C	A	C	C	R	S	C	S	n.a.
Manual do Projeto	n.a.	I	A	S	C	I	R	S	C	C	C
Plano de Trabalho do Projeto	I	A	C	S/C	C	C	R	S	S/C	S	n.a.
Plano de Subcontratação	n.a.	A	C	C	I	S	R	S	I	S	n.a.
Plano de Aceitação de Entregáveis	n.a.	A	C	S	I	C	R	S	C	n.a.	n.a.
Plano de Comunicação e Divulgação	I	A	C	C	C	C	S	S	C	n.a.	R
Planos de Gestão											
Plano de Gestão de Requisitos	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	S	n.a.	n.a.
Plano de Gestão das Alterações do Projeto	n.a.	I	A	C	I	I	R	S	I	n.a.	n.a.
Plano de Gestão de Riscos	n.a.	C	A	C	I	I	R	S	I	n.a.	n.a.
Plano de Gestão de Problemas	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	n.a.	n.a.
Plano de Gestão de Qualidade	n.a.	I	A	C	C	C	R	S	C	n.a.	n.a.
Execução	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST	
										FM	CM
Execução da Reunião de Lançamento	n.a.	A	C	S/C	C	C	R	S	C	C	C
Coordenação do Projeto	n.a.	I	A	S	I	I	R	S	I	C	C
Garantia de Qualidade	n.a.	I	I	S	C	I	A	S	R	I	I
Comunicar os Resultados do Projeto	I	I	I	C	I	I	A	S	C	n.a.	R
Relatório do Projeto à Entidade Adjudicante	I	I	A	C	C	C	R	S	S	S	S
Monitorização e Controlo	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST	
										FM	CM
Monitorizar o Desempenho do Projeto	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	C	n.a.
Controlar o Cronograma	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	C	n.a.
Controlo de Custos	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	S	n.a.
Gerir as Partes Interessadas	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	n.a.	S
Gerir os Requisitos	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	n.a.	n.a.
Gerir as Alterações do Projeto (principais)	A	S	S	C	I	I	R	S	C	S	n.a.
Gerir as Alterações do Projeto (menores)	I	S	A	C	I	I	R	S	C	S	n.a.
Gerir os Riscos	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	S	n.a.
Gerir os Problemas e as Decisões	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	n.a.	n.a.
Gerir a Qualidade	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	n.a.	n.a.
Gerir a Aceitação dos Resultados	n.a.	A	I	C	C	I	R	S	C	n.a.	n.a.
Gerir a Subcontratação	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	S	n.a.
Encerramento	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST	
										FM	CM
Reunião de Revisão Final do Projeto	n.a.	A	C	S	C	C	R	S	C	C	C
Relatório Final do Projeto	I	A	C	S	C	C	R	S	C	S	S
Encerramento Administrativo	n.a.	A	I	I	I	I	R	I	I	S	n.a.

CA	Entidade adjudicante	EUPM	Gestor de projetos da UE
PSC	Comité de Direção do Projeto	PtEUPM	Parceiro Gestor de projetos da UE
GO	Proprietário da subvenção	PCT	Equipa principal do projeto
DC	Coordenador de domínio	PST-CM	Equipa de apoio ao projeto - Gestor de comunicação
PTG	Grupos-alvo do projeto	PST-FM	Equipa de apoio ao projeto - Gestor financeiro
CR	Representantes do Consórcio		

A
Responsável

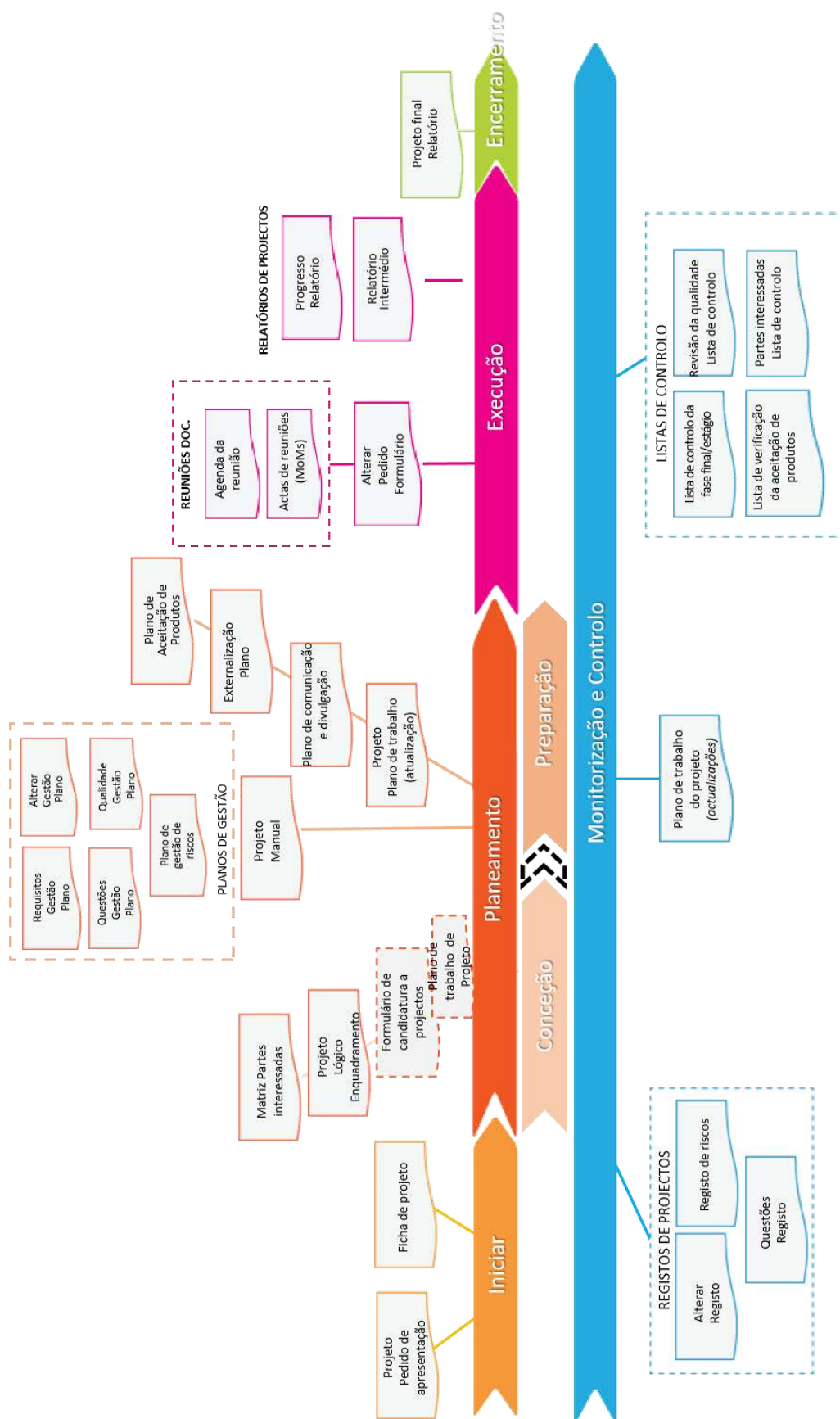
R
Responsável

S
Apoios

C
Consultado

I
Informado

F.2 Paisagem dos Artefatos do Guia da EUPM²



F.3 Atividades e artefatos do Guia da EUPM

