



Gestão de Projetos

COMO UTILIZAR ESTE FLIPBOOK?

Este documento é interativo. Ao longo do documento, encontrará ligações para informações adicionais.



- Botão que o leva para o início do documento.

- Sempre que vir **um texto como este**, significa que tem um link externo associado.



ÍNDICE

Clique no menu

➤ **METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROJETO**

➤ **GESTÃO DE ÂMBITO**

➤ **GESTÃO DE TEMPO**

➤ **ORÇAMENTAÇÃO E GESTÃO DE CURSOS**

➤ **GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

➤ **GESTÃO DE COMUNICAÇÕES**

➤ **GESTÃO DE RISCO**

Introdução

Na Unidade de Competência 7, aprenderá mais sobre a Gestão de Projetos com base em **PM² Metodologia PM**. Esta Metodologia Europeia fornece um quadro de governação de projetos, orientações de processos e um conjunto de mentalidades eficazes, conduzindo a uma maior eficiência e sucesso dos projetos.

No final desta Unidade, deverá:

- 1 Tomar consciência da importância de adotar uma abordagem sistemática para uma gestão de projetos eficaz para a utilização do projeto ID;
- 2 Conhecer as diferentes áreas envolvidas na gestão de projetos (âmbito, tempo, orçamento e custo, RH, risco e comunicação) e os impactos de uma má gestão no projeto de ID;
- 3 Conhecer os principais processos, técnicas e ferramentas de apoio à gestão dos seus projetos.

Como futuro Instructional Designer, deve também tirar partido das várias ferramentas que disponibilizamos, para apoiar a gestão de projetos onde se desenvolvem conteúdos de elevada qualidade, incorporando práticas de sustentabilidade ambiental.

Não se esqueça de ter sempre um pensamento crítico! Deve também ter em conta o contexto em que se encontra, uma vez que precisa de ser flexível e capaz de se adaptar a novas situações e culturas no contexto da realidade do cliente.

Os principais resultados de aprendizagem resultam nos sete tópicos principais apresentados neste documento:

- › Metodologia de gestão de projetos;
- › Gestão do âmbito;
- › Gestão do tempo;
- › Orçamentação e gestão de custos;
- › Gestão de Recursos Humanos;
- › Gestão das comunicações;
- › Gestão de riscos.

Alinhado com as áreas de Instructional Design, Psicologia Cognitiva e Psicologia da Aprendizagem.

Vamos ao trabalho!



Metodologia de Gestão de Projeto



Um projeto bem sucedido termina quando os seus objetivos são atingidos e todos os resultados são produzidos e aceites pelo cliente.

Os projetos são diferentes do trabalho normal do dia a dia, pelo que a melhor forma de os gerir é utilizar uma estrutura organizacional temporária especial para o efeito:

- Definir o âmbito do projeto e os seus resultados (por exemplo, curso de aprendizagem);
- Criar uma justificação para o investimento no projeto (definindo o valor do projeto para a organização, descrevendo o contexto, etc.);
- Identificar as partes interessadas no projeto e definir os membros da equipa do projeto;
- Criar o plano do projeto para ajudar a orientar e gerir o projeto;
- Acompanhar e controlar diariamente o projeto (progresso, alterações, riscos, problemas, qualidade, etc.);
- Entregar os resultados e encerrar administrativamente o projeto.

Enquanto gestor de projetos, deve possuir as competências necessárias para gerir eficazmente a iniciação, o planeamento, a execução, o controlo e o encerramento de um projeto:

Competências das pessoas	Perspetiva Competências
<ul style="list-style-type: none">● Autorreflexão e auto-gestão● Integridade pessoal e fiabilidade● Mudanças e envolvimento● Liderança● Gestão de conflitos e crises● Resoucefulness● Negociação● Orientação para os resultados	<ul style="list-style-type: none">● Estratégia● Governação, estruturas e processos● Conformidade, normas e regulamentação● Poder e interesse● Mudança e transformação● Cultura e valores

Fonte: **PM² Material | PM²Metodologia de gestão de projectos (europa.eu)**

Para tal, é necessário compreender:

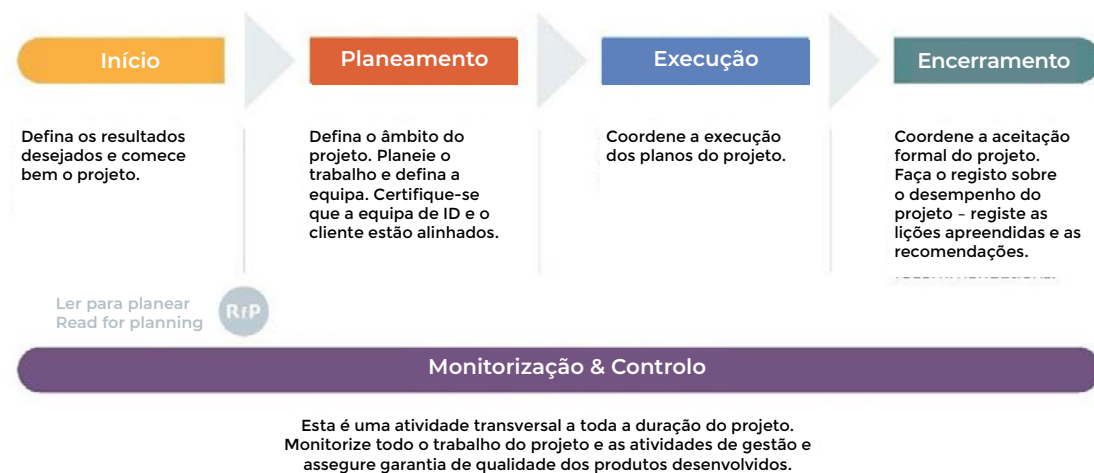
- A metodologia de gestão de projetos utilizada na sua organização (por exemplo, metodologia PM², Agile, etc.);
- Como comunicar, liderar, motivar, negociar, resolver problemas e lidar com questões, conduzir reuniões e workshops e comunicar o estado do projeto;
- O contexto e o ambiente geral do projeto (por exemplo, sociocultural, político, físico);
- Políticas e normas organizacionais (por exemplo, segurança, arquitetura organizacional, auditorias, etc.);
- Como é que o produto final será mantido após a sua entrega.

No âmbito da Gestão de Projetos, recomendamos a utilização da Metodologia PM² para melhorar a eficácia da gestão, clarificando as expectativas o mais cedo possível no ciclo de vida do projeto (e definindo-as), fornecendo também orientações para o Planeamento do Projeto e para os Recursos Humanos, fornecendo ferramentas e métodos para melhorar o seu trabalho e dar ao cliente exatamente o que ele imaginou.

Quais são as principais fases do **ciclo de vida de** um projeto?

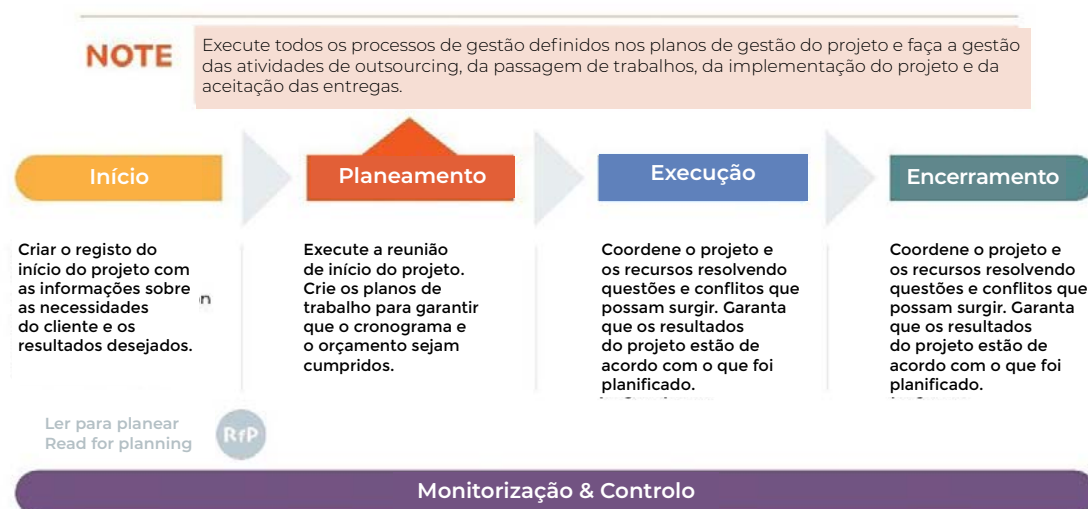
O ciclo de vida do projeto é a duração entre o início e o encerramento do projeto e inclui as fases de iniciação, planeamento, execução e encerramento. O ciclo de vida do projeto começa com o pedido de início do projeto e termina quando as actividades da fase de encerramento estão concluídas e o cliente efectua a aceitação final:

1 Descrição do ciclo de vida do projeto



Adaptação livre de: **PM² Material | PM²Metodologia de gestão de projectos (europa.eu)**

2 Actividades do ciclo de vida do projeto

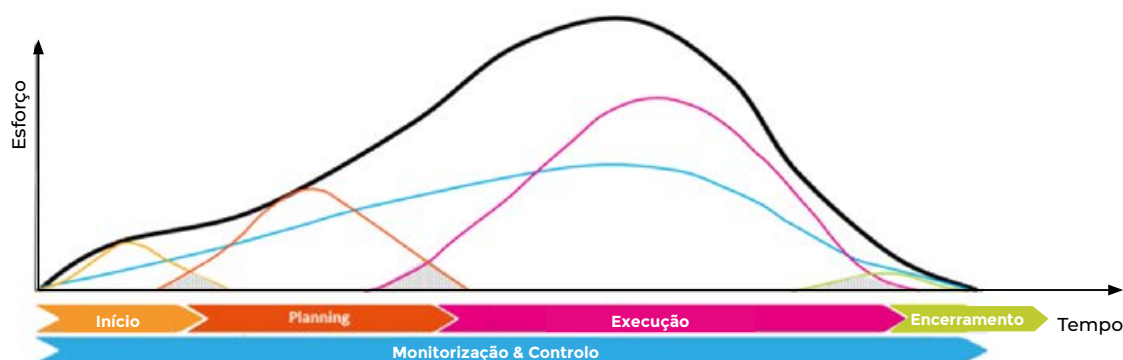


Adaptação livre de: **PM² Material | PM²Metodologia de gestão de projectos (europa.eu)**

É também crucial compreender a correlação entre Esforço e Tempo. As estimativas de esforço e de duração são utilizadas para criar o calendário e o orçamento do projeto (que aprenderá nos próximos capítulos).

O **Ciclo de Vida do Projeto** salienta também a importância da auto-eficácia como ferramenta motivacional, que lhe permite, enquanto indivíduo, procurar desafios como uma oportunidade de aprendizagem na área do Design Instrucional. Um projeto passa à fase seguinte quando os objectivos da sua fase atual são considerados atingidos, de acordo com os resultados de uma revisão formal (ou menos formal) da saída da fase.

➤ Ciclo de vida do projeto



Adaptação livre de: **PM² Material | PM²Metodologia de gestão de projectos (europa.eu)**

Ciclo de vida e ferramentas da fase de projeto

De acordo com o ciclo de vida do projeto acima ilustrado, estas são (algumas das) ferramentas que pode utilizar, de acordo com cada fase do projeto:

Fase do projeto	Ferramentas essenciais
<ol style="list-style-type: none"> 1 Iniciar 2 Planeamento 3 Execução 4 Encerramento 5 Monitorização e controlo (transversal) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pedido de início de projeto • Carta do projeto • Relatório sobre o estado do projeto; Manual do projeto (apenas se o projeto tiver uma longa duração); Plano de trabalho do projeto • Relatório de fim de projeto • Registo de decisões: Registo de riscos

Pedido de início de projeto - Formaliza o compromisso de explorar mais profundamente um problema, necessidade ou oportunidade e capta o contexto.

Carta do projeto - Representação visual do projeto.

Relatório de estado do projeto - É um relatório frequente (por exemplo, a cada 1-2 meses) que contém apenas um resumo de uma página sobre o estado do projeto. Recomendamos a utilização desta ferramenta apenas em projectos de longo prazo.

Manual do Projeto - Resume os objectivos do projeto e documenta a abordagem selecionada para atingir os objectivos do projeto, documenta as funções de governação do projeto e as suas responsabilidades e define os planos necessários para gerir o projeto (esta ferramenta só pode ser utilizada se o projeto tiver uma longa duração).

Plano de trabalho do projeto - Inclui uma discriminação do trabalho a ser realizado, estimativas do esforço e dos custos envolvidos e o calendário do projeto.

Projeto - Relatório Final - Resume a experiência do projeto, o desempenho do projeto e as lições aprendidas.

Registo de decisões - Contém um resumo das decisões tomadas no âmbito do projeto.

Registo de riscos - Identifica os riscos associados ao projeto e as medidas para os mitigar.

O foco de um projeto passa do início e planeamento das actividades para a execução, monitorização e controlo das actividades intermédias e para a aceitação, transição e encerramento das actividades no final.

Na fase de planeamento do projeto, é necessário criar uma lista de verificação para garantir que todas as necessidades e requisitos definidos para o projeto são implementados.

É necessário garantir sempre a gestão da qualidade do projeto, a fim de alcançar os resultados esperados da forma mais eficiente e com a máxima qualidade, e também para que os resultados sejam aceites pelo cliente/partes interessadas. Trata-se de supervisionar todas as actividades necessárias para manter um nível de excelência desejado: incluindo a realização do planeamento da qualidade, a garantia da qualidade, o controlo da qualidade e a melhoria da qualidade durante todo o projeto até à fase de encerramento.



Gestão

de âmbito



A forma mais fácil de identificar o âmbito do projeto é discutir os seus requisitos com o cliente e/ou outras partes interessadas relevantes. Assegurar que todas as partes interessadas partilham as mesmas expectativas sobre o que deve ser entregue. Na reunião de lançamento, é essencial certificar-se de que todos estão de acordo quanto ao âmbito do projeto.

Assim, com o Ciclo de Vida do Projeto que foi mencionado anteriormente, o âmbito do projeto tem de ser identificado imediatamente. Deste modo, pode facilmente garantir o cumprimento dos prazos e atribuir recursos ao projeto de forma eficiente. Não se esqueça de que a gestão do âmbito também é fundamental para cumprir o orçamento.

Não subestime a importância do trabalho realizado na fase inicial do projeto e comece a trabalhar em resultados que não estão devidamente definidos ou planeados. Porque isso pode resultar no fornecimento de produtos de má qualidade e de pouco valor para os utilizadores finais. Trata-se de um erro comum e dispendioso, que é frequentemente a causa principal do fracasso global do projeto. É responsável pela entrega de produtos de alta qualidade dentro dos objectivos e restrições identificados, assegurando a utilização eficaz dos recursos atribuídos.

Existem várias ferramentas que pode utilizar, tais como:

1 Carta do projeto

A Carta do Projeto fornece uma base para um planeamento mais detalhado do projeto. Define os objectivos do projeto, os requisitos de alto nível, os riscos e as restrições, bem como as etapas e os resultados do projeto (The PM² Methodology Guide v3.0.1,P.36).

Inclui informações sobre o âmbito, o custo, o tempo e os riscos do projeto, bem como informações sobre as etapas, as prestações concretas e a organização e abordagem do projeto. É também um elemento-chave do processo de aprovação do projeto, uma vez que inclui os fundamentos do quê, como e quando do projeto, fornecendo uma base de referência em relação à qual os progressos podem ser determinados.

Principais participantes e etapas de uma carta de projeto

Participantes-chave	Passos
Gestor de projectos	Desenvolve a Carta do Projetor - avalia se os projectos estão prontos para iniciar a Fase de Planeamento
Cliente	Revisões a Carta do Projetor - Recomenda-se uma revisão e aprovação antes de o projeto poder passar formalmente para a fase seguinte (planeamento)

Fonte: ISQe

Há algumas directrizes que devem ser tidas em conta na preparação um diagrama de projeto:

- A Carta de Projeto deve ser breve, para que possa ser enviada ao cliente o mais rapidamente possível e para que seja fácil de rever e compreender;

- Evitar apresentar requisitos pormenorizados. Em vez disso, apresente necessidades e características de alto nível;
- Certificar-se de que todos os contributos do cliente são tidos em conta;
- Certifique-se de que, uma vez criada, a Carta do Projeto é actualizada e distribuída conforme necessário;
- Ao longo do processo, se a visão/âmbito do projeto tiver mudado, deve ser apresentada uma Carta de Projeto actualizada.

A utilização de diagramas de projeto pode **beneficiar a sua equipa** a todos os níveis:

- Os colaboradores individuais têm uma forma clara de visualizar o trabalho futuro;
- Pode garantir recursos suficientes para atingir os seus objectivos a tempo;
- As partes interessadas têm uma melhor compreensão do trabalho a realizar.

2 Registo de decisões

Um registo de decisões contém um resumo das decisões de projeto tomadas, por quem são tomadas, quando devem ser implementadas, bem como a quem devem ser comunicadas. É igualmente importante redigir as actas das reuniões e partilhá-las com a equipa e os clientes, para que todos estejam em sintonia.

O objetivo transversal do acompanhamento e do controlo é recolher informações sobre o estado de adiantamento e a saúde geral do projeto. Neste caso, o gestor de projeto é responsável pelo acompanhamento do âmbito (em todas as suas dimensões). Esta informação é depois distribuída ao cliente de acordo com o Plano de Gestão das Comunicações que iremos abordar mais adiante.

Como utilizar um registo de decisões?

Pode utilizar um registo de decisões sempre que for tomada uma decisão no projeto. Incluir qualquer decisão que tenha impacto no projeto, porque é uma forma de comunicar com o cliente e de este apoiar a decisão.

Por conseguinte, um caderno de decisões do projeto não é importante quando o redige, mas sim quando é colocado em posição de defender a sua decisão em relação ao projeto.

Veja este exemplo que pode utilizar como referência para desenvolver um registo de decisões:

Identificação e descrição da decisão

ID	O identificador de decisão.
Categoria	Categoria de decisão relacionada com a área afetada pela decisão (por exemplo, negócios, TI, pessoas e organização, externa ou jurídica).
Título	Título abreviado da decisão.
Descrição	Uma descrição dos pormenores e do impacto da decisão, se aplicável.
Identificado por	O nome da pessoa que identificou a necessidade de uma decisão.
Pessoas presentes	Registar os nomes das pessoas presentes quando a decisão foi tomada. Se necessário, pode ser feita referência à ata da reunião relevante.
Data da decisão	Data em que a decisão foi tomada.

Fonte: Adaptação livre a PM² Registo de decisões

Implementação da decisão

Data do pedido	A data em que a decisão é aplicável.
Comunicação da decisão a	O grupo, as equipas e outros públicos a quem a decisão deve ser comunicada.

Fonte: Adaptação livre a PM² Registo de decisões

Com esta ferramenta, é possível manter o cliente atualizado sobre quem autorizou uma decisão e como foi tomada. Ter um registo das decisões do projeto e torná-lo acessível a todas as pessoas envolvidas no projeto.

É importante lembrar que as decisões não acontecem apenas em reuniões programadas: também podem ser tomadas em reuniões informais com o cliente ou entre alguns membros da equipa, por correio eletrónico e/ou telefone.

Também pode utilizar estes modelos de gestão de projectos gratuitos para acompanhar estas decisões, utilizando modelos de registo de decisões como **Sample Templates** ou **Modelos do Word Online**.





Gestão

de tempo



A gestão do tempo é o processo de planeamento de tarefas e prazos, a partilhar com os membros da equipa e com as partes interessadas para aprovação.

Um bom plano de gestão do tempo pode levar a uma maior eficiência e produtividade, menos stress e mais sucesso no desenvolvimento de projetos.

Algumas das **vantagens** de uma gestão eficaz do tempo:

A Alívio do stress

Fazer e seguir um plano de tarefas reduz a ansiedade. À medida que vai verificando os itens da sua lista de "tarefas", pode ver que está a fazer progressos tangíveis;

B Mais capacidade para atingir objectivos

Uma boa gestão do tempo permite atingir metas e objectivos de forma mais eficiente e num período de tempo mais curto.

E como é que se pode gerir o tempo de forma eficaz? Há algumas dicas que precisa de ter a considerar:

1 Definir corretamente os objectivos

A chave é definir objectivos que sejam alcançáveis e mensuráveis;

2 Estabelecer prioridades de forma sensata

Dar prioridade às tarefas com base na importância e urgência;

3 Estabelecer um limite de tempo para realizar uma tarefa

Estabelecer limites de tempo para a realização de tarefas ajuda-o a ser mais concentrado e eficiente. Fazer um pequeno esforço extra para decidir quanto tempo precisa de reservar para cada tarefa também pode ajudá-lo a reconhecer potenciais problemas antes que eles ocorram;

4 Planear com antecedência

Considere criar o hábito de começar cada dia com uma ideia clara do que precisa de fazer **nesse dia**;

5 Fazer uma pausa entre tarefas

Para se manter concentrado e motivado, é fundamental fazer uma pausa durante a realização destas tarefas. Permite-lhe começar/continuar a trabalhar com a cabeça limpa e sentindo-se revigorado.

Por exemplo, analise as suas tarefas diárias e determine quais são:

✓ **Importante e urgente** = Estas tarefas devem ser efectuadas de imediato!

✓ **Importante, mas não urgente** = É necessário decidir quando realizar estas tarefas

✓ **Urgente, mas não importante** = É necessário delegar estas tarefas (se possível)

✓ **Não é urgente e não é importante** = Pode reservar estas tarefas para mais tarde

Por outro lado, **uma má gestão do tempo** pode resultar em:

1 Um fluxo de trabalho deficiente

Se não planear com antecedência, pode acabar por ter de andar para trás e para a frente, ao fazer o seu trabalho. Isto traduzir-se-á numa redução da eficiência e da produtividade;

2 Má qualidade do trabalho

Se precisar de se apressar para concluir tarefas à última da hora, normalmente isso comprometerá a qualidade do trabalho que está a fazer;

3 Perda de controlo

É necessário ter sempre o controlo das tarefas a realizar.

Para evitar situações como esta, pode utilizar várias **ferramentas e métodos de gestão do tempo** :

● **Programação de projectos**

A calendarização do projeto visa identificar as dependências entre as tarefas, atribuir recursos a cada tarefa, identificar as datas de início e de fim das tarefas e calcular a duração global do projeto (The PM² Methodology Guide v3.0.1,P-.103).

Qual é a diferença entre o **Planeamento de Projectos** e a **Programação de Projectos**?

- **Planeamento do projeto** envolve a seleção das políticas adequadas, das metodologias de projeto e dos procedimentos necessários para entregar o projeto a tempo.
- **Programação de projectos** por outro lado, converte os planos, o âmbito e o custo numa linha de tempo operacional do projeto.

Podem ser utilizados diferentes métodos e representações de calendarização, tais como gráficos de Gantt.

● Gráficos de Gantt

Os diagramas de Gantt são uma ferramenta de gestão de projetos utilizada para representar o calendário, as fases e as atividades de um projeto de uma forma visual única (ilustra um calendário de projeto). Centra-se na sequência, duração, dependências e estado do projeto de uma forma que é fácil de compreender.

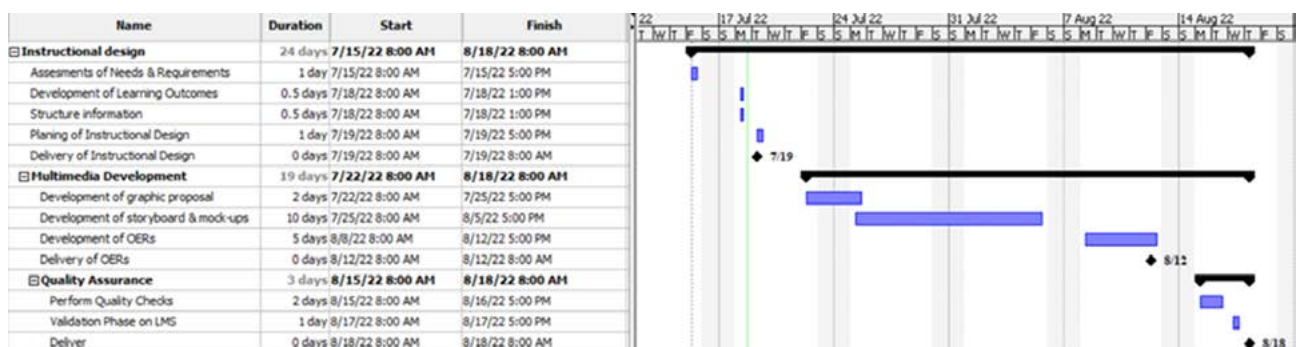
Pode fazer um diagrama de Gantt num documento Excel ou utilizar um software de gestão de projectos, como o **Project Libre** ou o **Microsoft**

● Método do caminho crítico (CPM)

Outra técnica que pode utilizar é o método do caminho crítico. O CPM é uma técnica de modelização que mostra o caminho mais longo necessário (por exemplo, a duração mais longa inevitável) das atividades planeadas desde o início até ao fim do projeto, também conhecido como o caminho crítico do projeto. Esta técnica ajuda a compreender quais as atividades que têm uma influência crítica na duração global do projeto.

Representa também a duração mais curta possível do projeto até à sua conclusão. Com base nesta informação, as atividades podem ser priorizadas de forma a reduzir a duração do caminho crítico, podendo as atividades do caminho crítico, realizando mais atividades em paralelo ou adicionando mais recursos.

Se quiser conhecer sempre o caminho crítico do seu projeto, aconselhamos a utilização de um software de gestão de projectos, uma vez que é demasiado complexo e moroso avaliá-lo manualmente. Pode fazê-lo utilizando o **Critical Path Diagram Generator** ou outra ferramenta de gestão de projectos referida anteriormente.



Fonte: Exemplo de um diagrama de Gantt utilizando o Project Libre do ISQe

Não se esqueçam! Os diagramas de Gantt também devem ser de fácil acesso para todos os envolvidos no projeto.

● **Programação do projeto - Desenvolvimento de um calendário e implementação plano para o LMS**

Ao planear o calendário do projeto e realizar a implementação e o plano dos Sistemas de Gestão da Aprendizagem (LMS), é necessário criar um calendário realista para o processo. A duração do processo de implementação também depende do tipo de LMS que escolher, por exemplo, o LMS baseado na nuvem demora normalmente 6-10 semanas a implementar. No entanto, o prazo pode variar entre 4 e 12 semanas, dependendo do âmbito do projeto. Factores como o número de contas de utilizador e a complexidade das integrações podem influenciar o calendário do seu projeto.

É importante lembrar que este plano não é definitivo. De facto, é frequente surgirem bloqueios no caminho. Pode evitar que estas afetem a sua linha de tempo global, criando pequenos intervalos de tempo para tarefas mais substanciais, como a migração de dados.

➤ **Orçamentação e gestão de custos**

A orçamentação e a gestão de custos são necessárias para definir o orçamento global e o orçamento por tarefa, comunicando-o ao cliente/partes interessadas. É necessário gerir os custos do projeto para garantir o cumprimento do orçamento.

A gestão de custos é uma das principais funções dos gestores de projectos. Quando integradas com o âmbito do projeto e a gestão do tempo, estas três funções formam o núcleo da Gestão de Custos.

Função de gestão de custos

A função de gestão de custos é o processo necessário para manter o controlo financeiro dos projetos.

Dentro de si tem várias técnicas, tais como:

Estimativa de custos

A estimativa de custos é o processo de montagem e previsão dos custos de um projeto ao longo do seu ciclo de vida. Isto ajuda a determinar se um projeto é económica e tecnicamente viável e se é possível obter financiamento suficiente para o projeto ser implementado.

Elaboração do orçamento de custos

A orçamentação de custos é o processo que consiste em estabelecer orçamentos, normas e um sistema de controlo através do qual o custo de investimento do projeto pode ser medido e gerido.

Este processo só é possível quando o orçamento é aprovado pelo cliente, no início do projeto.

Planeamento de recursos

O planeamento dos recursos define as expectativas dos recursos necessários e o tempo necessário para concluir cada tarefa do projeto, dentro dos limites da disponibilidade e das capacidades dos recursos.

Este planeamento inclui recursos humanos e não humanos:

Recursos humanos Planeamento:

Recursos Humanos					
ID do recurso	Data de início	Até à data	Recurso	Nível de competência	Quantidade
H.1	10/01/2021	20/08/2021	Designer instrucional	Avançado	2
H.2	10/05/2021	20/09/2021	Designer	Intermediário	1
H.3	10/05/2021	20/06/2021	Técnico de formação	Com experiência	2

Fonte: Exemplo de um Plano de Recursos Humanos do ISQe

Legenda

- **ID do recurso** - ID de recurso único para identificar o recurso (pessoas ou outro).
- **Data (de/até)** - identifica as datas em que o recurso (pessoas ou outro) é necessário para o projeto.
- **Recurso** - identifica as funções do recurso (pessoas ou material) em causa.
- **Nível de competências** - identifica o nível de competências necessário para garantir a qualidade dos resultados do projeto.
- **Características** - quaisquer características que este recurso deva ter.
- **Quantidade** - identifica a quantidade dos recursos necessários.

Não - Recursos Humanos Planeamento:

Outros recursos					
ID do recurso	Data de início	Até à data	Recurso	Nível de competência	Quantidade
M.1	10/01/13	20/08/2021	Licenças	Dedicado	100
M.2	02/05/13	22/09/2021	Computador portátil	Office 2010	3
M.3	02/05/13	22/09/2021	Sala de formação	30 lugares	1

Fonte: Exemplo de um Planeamento de Recursos Não Humanos pelo ISQe

Legenda

- **ID do recurso** - ID de recurso único para identificar o recurso (pessoas ou outro).
- **Data (de/até)** - identifica as datas em que o recurso (pessoas ou outro) é necessário para o projeto.
- **Recurso** - identifica as funções do recurso (pessoas ou material) em causa.
- **Nível de competências** - identifica o nível de competências necessário para garantir a qualidade dos resultados do projeto.
- **Características** - quaisquer características que este recurso deva ter.
- **Quantidade** - identifica a quantidade dos recursos necessários.

Também pode criar um gráfico de custo dos recursos, para o ajudar a manter-se dentro do orçamento, e ter outra visão dos custos definidos:

Custo dos recursos:

Todos os recursos				
ID do recurso	Recurso	Custo por unidade	Não. de unidades	Custo total
H.1	Consultor	500 euros por pd	40	€ 20.000
H.2	Consultor jurídico	400 euros por pessoa	20	€ 8.000
M.1	Licenças	800 euros por ligação	100 ligações	€ 80.000
H.3	Formador	500 euros por pd	10	€ 5.000

Fonte: **Artefactos | PM² Metodologia de Gestão de Projectos (europa.eu)**

Legenda

- **Pd** - dia da pessoa.
- **Custo por unidade** - identifica o custo por unidade de recurso para o recurso específico.
- **Não. de unidades** - identifica o número de unidades necessárias para o recurso específico.
- **Custo total** - identifica o custo do recurso específico.



Orcamentação e gestão de cursos



A atividade de gestão mais desafiante é a gestão dos recursos humanos, pelo que é imperativo que proporcione uma dinâmica positiva e demonstre capacidades de liderança enquanto motiva a equipa do projeto.

Pode utilizar métodos como a negociação, a resolução de conflitos e técnicas de gestão de pessoas para garantir uma colaboração harmoniosa entre todos os membros da equipa e o progresso efetivo do trabalho do projeto, realizando controlos de qualidade regulares.

Embora o Designer Instrucional possa não ter autoridade para contratar alguém, tem de saber como funciona a Gestão de Recursos Humanos (GRH) na sua empresa, como é feito o recrutamento, a contratação, a colocação e a gestão dos empregados, e qual é o âmbito das suas responsabilidades como gestor de projeto e como/quando deve reportar ao coordenador da unidade.

Neste contexto, os principais objectivos da **GRH** são:

- Apoiar o projeto na realização dos seus objectivos através do desenvolvimento e da aplicação de estratégias de recursos humanos;
- Contribuir para o desenvolvimento de uma cultura de elevado desempenho;
- Assegurar que o projeto tem membros da equipa qualificados e empenhados, ou que o gestor de projeto tem recursos disponíveis para escolher, com as competências adequadas;
- Criar uma relação de trabalho positiva e um clima de confiança mútua.

Etapas da gestão de recursos humanos



Construir a equipa

Como Gestor de Projeto de Designer Instrucional, pode não ter o poder de contratar os seus recursos humanos, mas pode e deve escolher/sugerir os membros da equipa que considera mais adequados para trabalhar no seu projeto específico.

Um processo de recrutamento é um plano específico de uma organização para encontrar novos candidatos e empregar os melhores talentos.

O recrutamento é um processo de colaboração meticuloso. Tem de compreender os requisitos da organização em que se insere, seleccionar os candidatos, organizar entrevistas, fazer ofertas, fazer o acompanhamento e fazê-lo dentro de um calendário rigoroso.

Nesta fase, é muito importante seleccionar os melhores recursos humanos para trabalhar no projeto. Reveja a lista de requisitos do projeto e combine-a com o conjunto de competências de que necessita para obter os melhores resultados.

Mas não se esqueça... mantenha-se dentro do orçamento!

Há algumas práticas que deve ter em conta ao seleccionar os membros da sua equipa:

Identificar o conjunto de competências necessárias

É preciso determinar exactamente o que se procura num membro da equipa. No final deste processo, espera-se encontrar a “equipa ideal”, pelo que é necessário começar por determinar o que significa “ideal” para cada posição. Esta etapa terá impacto em todas as outras partes do processo de construção da equipa.

Pergunte a si próprio perguntas como:

- A pessoa possui as competências necessárias para o desenvolvimento do projeto?
- A pessoa está disponível durante a duração do projeto?
- O custo da pessoa cabe no meu orçamento global?

Não se esqueçam! Podem acontecer coisas imprevisíveis e pode ser necessário fazer ajustes na equipa durante a duração do projeto (os membros da equipa podem ficar doentes, ter férias, etc.).

Recompensa

É igualmente importante reconhecer e/ou recompensar os membros da sua equipa por atingirem os objectivos e as metas com a qualidade esperada, como um fator de motivação a longo prazo.

Mas as recompensas e o reconhecimento podem ser complicados. As pessoas são motivadas de formas diferentes, pelo que há várias maneiras de dar o reconhecimento que os membros da sua equipa merecem.

Recompensas informais:

- Verbalizar o bom trabalho realizado por um membro da equipa;
- Leve a equipa a almoçar fora ou a fazer uma atividade divertida para criar laços;
- Tirar o máximo partido das ferramentas da empresa, caso existam (por exemplo, dar um crachá a um membro da equipa);
- Sextas-feiras de traje informal ou outras ideias divertidas.

Recompensas formais:

- Formação especial ou seminários;
- Propinas de cursos relacionados com o trabalho;
- Atribuições especiais;
- Prémio empresarial para um desempenho excecional;
- Bónus especiais;
- Uma recomendação para um aumento.

Formação

Um Instructional Designer deve estar empenhado na aprendizagem ao longo da vida e na atualização constante das suas próprias competências. Além disso, ao gerir uma equipa, esteja ciente das competências atuais e das necessidades da equipa, de modo a poder recomendar e/ou proporcionar-lhes formação específica para melhorar e alargar o seu conjunto de competências.

Valor

Estamos sempre a aprender, em cada projeto. Certifique-se de que orienta as discussões com a sua equipa e clientes em torno das lições aprendidas em cada projeto. Podemos sempre melhorar as nossas competências!

A recolha de lições aprendidas é uma forma de identificar as áreas a melhorar num projeto, com o objetivo de melhorar os resultados de projetos semelhantes, de modo a evitar certas desvantagens no futuro. Este tipo de informação pode ser obtido ao gerir os riscos, os problemas de qualidade, os pedidos de mudança e outras atividades.

O gestor de projectos pode utilizar técnicas como sessões de brainstorming, revisão de relatórios de projectos, questionários/inquéritos de projectos durante o ciclo de vida do projeto.

Para evitar cometer os mesmos erros duas vezes, as lições aprendidas devem ser partilhadas com todos os membros da equipa. Conduzindo a melhorias nos processos, como listas de controlo e modelos melhorados ou, por exemplo, cursos de formação mais eficazes.

Planeamento

O planeamento garante a produtividade e a longevidade e antecipa as mudanças nos recursos humanos e outras potenciais ameaças e fraquezas do projeto. Desta forma, pode tomar decisões estratégicas com o futuro em mente.

Não se esqueça de **planear com antecedência** as ausências dos membros da sua equipa (por exemplo, períodos de férias ou feriados, licenças médicas, licenças parentais, etc.). Não se esqueça de que também terá de lidar com ausências imprevisíveis (por exemplo, baixas por doença).

Etapas do planeamento dos recursos humanos

1 Analisar a estratégia organizacional

- Comece por conhecer o processo de "Planeamento de Recursos Humanos".

2 Conhecer os recursos humanos actuais

- Número total de membros da equipa;
- Existe um conjunto específico de competências;
- O funcionamento de cada pessoa e os seus traços de personalidade;
- Potencialidades e interesses individuais e da equipa.

3 Previsão das necessidades futuras

- O Design Instrucional é uma área que utiliza muitas ferramentas tecnológicas que são actualizadas e criadas todos os dias. Certifique-se de que a equipa possui as competências (ou providencie formação para as possuir) que serão necessárias em projectos futuros que possam incluir a utilização de novas tecnologias.

4 Estimativas Diferença

- Com as informações que recolheu até agora, pode avaliar se existem lacunas na sua estratégia de equipa - Precisar-se-á de mais pessoas na sua equipa? Em caso afirmativo, quantos?

5 Formular um plano de ação

- Conceber um plano de ação individual para cada membro da equipa.

6 Monitorizar, avaliar e ajustar

- Acompanhar as novas práticas, avaliar a sua eficácia e proceder aos ajustamentos necessários. Para além de monitorizar a sua equipa, também é benéfico ver como as alterações efectuadas afectam cada membro da equipa.

Treino

Enquanto gestor de projectos, deve apoiar sempre a sua equipa. Reserve tempo para reuniões de equipa, bem como para conversas individuais, para saber como melhor os ajudar.

Rapport

Construir uma boa relação com os membros da sua equipa é essencial para um coaching eficaz. Pode utilizar alguns destes passos para garantir uma relação genuína e ajudar os membros da sua equipa a atingirem o seu potencial máximo:

• Construir relações e relacionamentos

Fale sempre com respeito, utilizando técnicas de comunicação não violentas e partindo de um ponto de vista empático.

• Fazer perguntas eficazes

Fazer perguntas para descobrir potenciais problemas que possam ser evitados, para chegar à sua equipa a um nível mais profundo e para construir uma relação de confiança.

• Audição

Ouvir e mostrar que se está a ouvir - refletir e/ou resumir o que se ouviu, fazer perguntas de esclarecimento, tentar falar depois de ter ouvido primeiro.

• Fornecer feedback

Tente começar por dar um feedback positivo (por exemplo, indique as competências que aprecia ou que são importantes para o projeto) e só depois dê um feedback construtivo, de forma clara e assertiva. Permita-lhes fazer perguntas e clarificar ideias no final.

Em suma, como gestor de projectos, é necessário adotar uma posição que seja:

- Interessar-se genuinamente pelos membros da sua equipa e estar preparado para saber mais sobre eles;
- Assegurar que a cultura da empresa apoia as relações entre os trabalhadores;
- Dedique algum tempo a criar uma relação e confiança;
- Seja claro quanto aos limites;
- Use a escuta empática - e ouça realmente;
- Estar consciente do impacto do seu próprio comportamento;
- Dar o exemplo.

Pode também contribuir para evitar a rotação de trabalhadores, uma vez que o aumento da retenção de trabalhadores tem um impacto direto no desempenho e no sucesso da empresa (por exemplo, demissões, transferências).

Então, como é que pode apoiar a estratégia da empresa para a retenção de trabalhadores?

- Apoie os membros da sua equipa ao longo do percurso! Seja o seu melhor motivador;
- Apoiar as carreiras dos membros da equipa através de programas de orientação e oportunidades de aprendizagem ao longo da vida;
- Promova uma reavaliação regular dos padrões de remuneração do sector na sua empresa;
- Promover uma cultura de crescimento e desenvolvimento entre a sua equipa;
- Prefira uma abordagem orientada para os resultados, permitindo que a sua equipa escolha onde e quando fazer o trabalho, desde que os prazos e os critérios de qualidade sejam respeitados;
- Investir na flexibilidade de horários, não esquecendo de definir antecipadamente as faixas horárias de colaboração da equipa;
- Dar prioridade às abordagens de equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.





Gestão de Recursos Humanos



Se estiver a lidar com projectos mais longos ou mais complexos que envolvam um maior número de partes interessadas, poderá querer desenvolver e partilhar um Plano de Gestão da Comunicação. No entanto, para projectos mais simples e mais curtos, esta informação também pode ser inserida no plano de trabalho do projeto.

Estes asseguram que todos os intervenientes no projeto dispõem das informações necessárias para desempenharem as suas funções ao longo do projeto. Defina e documente as atividades de comunicação, os seus objetivos, conteúdo, formato, frequência e público-alvo. Defina igualmente a forma de comunicar o estado do projeto e a atribuição de atividades às várias partes interessadas.

Esta atividade é realizada durante a Fase de Execução que visa comunicar regularmente as informações do projeto à equipa do projeto e aos clientes (The PM² Methodology Guide v3.0.).

Para inspirar e motivar os intervenientes relevantes a obterem o apoio necessário para alcançar resultados valiosos, é essencial demonstrar uma comunicação, persuasão, negociação e liderança eficazes. O planeamento e a execução das atividades de comunicação do projeto são essenciais para o sucesso do projeto.

Terá diferentes abordagens para chegar a diferentes pessoas. Tenha em consideração as diferenças culturais e individuais ao selecionar o seu estilo de comunicação e também os meios para chegar até eles.

Todas as culturas têm o seu próprio conjunto de pressupostos e tendências tácitas quando se trata de interações cara a cara e tentar fazer passar a sua mensagem de forma eficaz pode, por vezes, ser difícil. Mesmo quando não existe uma barreira linguística, a comunicação intercultural pode ser um desafio.

Há **oito dicas** que pode utilizar em situações como esta:

1 Manter a etiqueta

Muitas culturas têm uma etiqueta específica relativamente à forma como comunicam. Antes de se encontrarem, investiguem a cultura-alvo.

2 Evitar a gíria

Nem mesmo o falante não nativo de português mais instruído terá uma compreensão completa do calão, das expressões idiomáticas e dos ditados portugueses.

3 Falar devagar

Mesmo que o português seja a língua comum numa situação intercultural, não é boa ideia falar à sua velocidade normal de conversação. Modular o seu ritmo ajudará, tal como falar claramente e pronunciar as palavras corretamente.

4 Comunicação não violenta (NVC)

É necessário ter um conjunto de princípios que apoiem uma vida de compaixão, colaboração, coragem e autenticidade. Partilhar o “poder com os outros” em vez de usar o poder sobre os outros” (Rosenber, 2015)

5 Mantenha a simplicidade

Numa conversa intercultural, não há necessidade de dificultar as coisas para os dois usando palavras grandes. O menos é mais, mantenha-o simples!

6 Praticar a escuta ativa

A escuta ativa é uma estratégia muito eficaz para melhorar a comunicação intercultural.

7 Utilize o seu sentido de humor de forma sensata

Muitas culturas levam os negócios muito a sério e acreditam no comportamento profissional e no cumprimento do protocolo em todas as alturas. Por conseguinte, não apreciam a utilização do humor e das piadas num contexto empresarial. Se decidir utilizar o humor, certifique-se de que será compreendido e apreciado na outra cultura.

8 Pronuncia o(s) seu(s) / sua(s)

Esteja atento às identidades de género' e utilize o pronome preferido pela pessoa com quem está a falar.

Também é necessário considerar a forma como aborda as pessoas da mesma cultura que você, mas de **outra geração**, no contexto do seu local de trabalho.

Há também algumas **dicas** para o ajudar:

1 Ganhar consciência geracional

Um conhecimento geral da forma como cada geração aborda a comunicação é fundamental para colmatar o fosso de comunicação.

2 Confiar na pessoa com quem está a comunicar

Utilizar as gerações como pistas e seguir a preferência de comunicação mais utilizada por essa geração.

Por exemplo, as pessoas com cerca de 50 anos que pretendem estabelecer contacto com colegas mais jovens não devem telefonar e deixar uma mensagem de voz. Em vez disso, devem utilizar mensagens de texto ou mensagens instantâneas. Por outro lado, quando alguém mais jovem quer estabelecer contacto com colegas mais velhos, não deve fazer Face-Time ou enviar-lhes mensagens nas redes sociais. Em vez disso, adie uma chamada telefónica ou uma reunião presencial.

3 Espelhar a comunicação

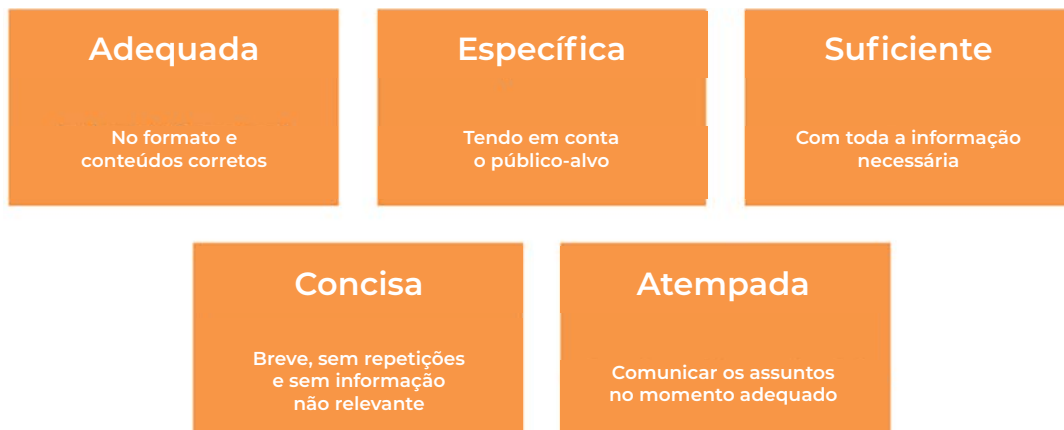
Responder às comunicações utilizando o mesmo canal em que foram recebidas.

Por exemplo, se uma geração X receber uma mensagem de texto de um colega da geração Y, a geração X não deve telefonar ao colega da geração Y, mas sim refletir a comunicação enviando-lhe uma mensagem de texto. Se a comunicação for feita oralmente, envie no final um e-mail com o resumo, para que haja um registo escrito da vossa conversa. No entanto, respeite as regras e directrizes da empresa em matéria de comunicação.

4 Criar um acordo de comunicação entre a equipa

Comunicar claramente sobre como comunicar é essencial nos atuais ambientes de trabalho digitais e de alta tecnologia.

Seja qual for o caso, a comunicação é sempre necessária:



Fonte: Adaptação livre de Artefactos | PM² Metodologia de Gestão de Projectos do ISQe

Comunicação proactiva também é importante em todos os projetos, e tem de ser frequente. Esta frequência deve ser planeada com antecedência e comunicada a todos os membros da equipa.

No Plano de Gestão da Comunicação, existem alguns contributos que podem ser utilizados no âmbito deste processo:



Fonte: ISQe

Não se esqueçam!

A comunicação, especialmente com o cliente, deve ser escrita, para que se possa ter uma prova/registo escrito, em caso de necessidade ou divergências no projeto.

Alguns problemas com que se depara no ID não estão relacionados com as questões essenciais “porquê” e “o quê”. Por vezes, sabemos que o projeto vai ser extremamente produtivo, mas é essencial que consigamos comunicar corretamente as nossas ideias com os outros e dar-lhes as ferramentas de aprendizagem adequadas.

É importante manter uma comunicação constante com o cliente e partilhar os elementos-chave com o cliente em todo o ciclo de vida do projeto, por exemplo, decidir a solução pedagógica ou determinar as restrições que podem afetar o design (por exemplo, a LMS disponível e a funcionalidade disponível na LMS) durante o desenvolvimento do storyboard ou partilhar os critérios para a LMS disponível relativamente às considerações de design, desenvolvimento de conteúdos de ID e implementação de ID.

Os Instructional Designers têm de tomar inúmeras decisões em cada projeto que realizam. Perguntas que vão desde “Quem é o meu público-alvo de aprendizagem?” a “Como é que este projeto será avaliado quanto à sua eficácia após a implementação?” exigem que o Instructional Designer tome uma série de decisões (como pode ver na tabela acima) para garantir que os seus esforços de Instructional Design estão a contribuir para a eficiência, eficácia e facilidade de aprendizagem.



Gestão de Comunicações



A Gestão de Riscos descreve um processo contínuo, proactivo e sistemático para identificar, avaliar e gerir riscos, realizado ao longo do projeto para fornecer uma garantia razoável no que diz respeito à realização dos objetivos do projeto (PM² Artefacts v3.0.1).

Um **plano de gestão de riscos** dá visibilidade aos riscos, responsabiliza-se pela forma como são tratados e garante que os riscos do projeto são tratados de forma proactiva e monitorizados regularmente.

Os **principais objectivos** da gestão de riscos são:

- Identificar e apresentar relatórios ao longo do projeto;
- Todos os riscos importantes são comunicados ao seu superior;
- As estratégias de resposta ao risco devem ser consentâneas com a disponibilidade para lidar com o risco e respeitar os limiares do nível de risco;
- Todos os riscos são monitorizados e estão sob controlo;
- As acções de resposta aos riscos devem ser aplicadas de forma eficaz.

Descrição do processo de gestão de riscos

O processo de gestão de riscos divide-se em quatro etapas:

1 Identificação de riscos

Facilita a identificação e a documentação dos riscos que podem ter impacto nos objectivos do projeto.

- Os riscos são continuamente identificados ao longo do ciclo de vida do projeto. No entanto, muito cedo, durante a fase inicial, aconselhamos a criação de uma lista de riscos que será actualizada frequentemente;
- O mesmo procedimento será seguido tanto para a criação do Registo de Riscos (a que nos referimos anteriormente) como para a inclusão de novos riscos mais tarde no projeto.

2 Avaliação de risco

Avaliar a probabilidade e o impacto dos riscos identificados em termos da sua influência nos objectivos do projeto.

- Esta avaliação é necessária antes de se poder efetuar qualquer planeamento de resposta ao risco;
- Os riscos são avaliados com base na sua probabilidade de ocorrência e no impacto nos objectivos do projeto. Em função da apetência pelo risco do cliente, serão definidas faixas de nível de risco com base nas quais são escolhidas as estratégias de resposta ao risco mais adequadas.

3 Desenvolvimento de respostas aos riscos

O objetivo desta etapa é selecionar a melhor estratégia e identificar e planear as acções para gerir os riscos.

- Acompanhar e controlar a execução das actividades de resposta aos riscos, monitorizando continuamente o ambiente do projeto para detetar novos riscos ou alterações nos riscos já identificados.

Nesta etapa, há quatro estratégias a serem consideradas como respostas ao risco: **Mitigar**, **Evitar**, **Reduzir** e **Transferir** um risco.

3.1 Mitigar a estratégia de resposta aos riscos

É quando se faz algo para reduzir o impacto ou a probabilidade de uma ameaça.

Por exemplo: - Não quer iniciar um desenvolvimento completo para descobrir que a tecnologia de base não pode fornecer a funcionalidade necessária. Para reduzir esse risco, é necessário começar com um protótipo ou uma prova de conceito.

3.2 Evitar a estratégia de resposta ao risco

É quando é necessário fazer algo para eliminar a causa da ameaça.

Por exemplo: - Quando um cliente fornece requisitos para o projeto, estes tendem a acumular-se. É neste momento que é necessário desenvolver uma estratégia de resposta ao risco para remover uma parte do âmbito do projeto (como atrasar o calendário por mais de dez dias).

3.3 Reduzir a estratégia de resposta aos riscos

Isto significa tomar medidas para reduzir a probabilidade ou o impacto de uma perda. Se o risco estiver apenas ligeiramente acima do seu apetite e nível de tolerância, a redução é uma estratégia razoável para o colocar dentro de limites aceitáveis.

Por exemplo: - O cliente tem uma abordagem de gestão de projectos diferente; tem padrões de qualidade diferentes; - a sua equipa não está em sintonia com a sua equipa. Existem muitas fontes de risco neste domínio, pelo que é necessário reduzir TODOS os riscos possíveis do lado deles. Mas, normalmente, não se tem controlo direto sobre eles.

3.4 Estratégia de resposta ao risco de transferência

Ao contrário das opções 3.2. e 3.3. esta estratégia não elimina nem reduz as hipóteses de ocorrência. Em vez disso, delega ou transfere a responsabilidade do risco para um terceiro.

Por exemplo: - Agora é um gestor de projectos de ID. Desde logo, existem enormes fontes de risco:

- Não tem os conhecimentos especializados e os programadores multimédia para iniciar o projeto;
- Não existem infra-estruturas e práticas para gerir um projeto de desenvolvimento de software.

É por isso que muitas empresas decidem transferir esses riscos para outros membros da equipa que podem ter mais conhecimentos especializados, infra-estruturas e recursos humanos num determinado domínio.

4 Controlo de custos

O objetivo desta etapa é monitorizar e controlar a implementação das atividades de resposta aos riscos, enquanto se monitoriza continuamente o ambiente do projeto para detetar novos riscos ou alterações nos riscos já identificados.

É necessário utilizar as reuniões de acompanhamento do projeto para rever o estado dos riscos e das ações relacionadas e para identificar novos riscos que possam ter impacto nos marcos do projeto. A revisão do registo de riscos também tem de constar da ordem de trabalhos das reuniões de revisão do projeto, comunicando os principais riscos do projeto às partes interessadas.

● Registo de riscos

Sugerimos que tenha sempre um registo de riscos para inserir os riscos à medida que vão surgindo, de modo a permitir-lhe lidar com eles da melhor forma possível. Pode utilizar o modelo fornecido pelos Artefactos da Metodologia PM2, (PM² Artefactos v3.0.1):

Para o controlo dos riscos, pode também utilizar outras técnicas, como análises documentais, questionários e sessões de brainstorming.

Identificação e descrição dos riscos (etapa 1)	
ID	O identificador de risco. Deve ser numerado sequencialmente.
Categoria	Categorias de riscos relacionadas com a área afetada pelo risco (por exemplo, conceção pedagógica, desenvolvimento de TI, qualidade).
Nome do risco	Um título curto para o risco.
Descrição e pormenores do risco	Uma descrição do risco que pode ocorrer no projeto e das suas causas. Que tipo de problemas resultarão do risco e quais as dependências do risco?
Estado	<p>O estado de risco pode ser qualquer um dos seguintes:</p> <p>Proposto: este é o estado inicial. Utilize-o enquanto o risco é identificado.</p> <p>Investigar: utilizar esta opção para iniciar uma investigação. Para tal, será necessário selecionar um investigador e iniciar uma atribuição de tarefas.</p> <p>À espera de aprovação: utilizar esta opção para iniciar a aprovação. Antes de o fazer, certifique-se de que o inquérito está completo e de que as estimativas apresentadas estão correctas.</p> <p>Aprovado: este estado é definido quando o processo de aprovação é concluído com êxito.</p> <p>Rejeitado: este estado é definido quando o processo de aprovação conduz a uma rejeição.</p> <p>Encerrado: este estado é definido quando o risco foi gerido (por exemplo, foram implementadas acções de atenuação) e já não constitui um risco para o projeto.</p>
Identificado por	A pessoa que identifica o risco.
Identificação Data	A data em que o risco foi identificado.
Avaliação dos riscos (Etapa 2)	
Probabilidade	<p>Um valor numérico que indica a estimativa da probabilidade de ocorrência do risco. Os valores possíveis são:</p> <p>5=Muito elevado, 4=Alto, 3=Médio, 2=Baixo, 1=Muito baixo</p>
Impacto	<p>Um valor numérico que denota a gravidade do impacto do risco (caso ocorra). Os valores possíveis são:</p> <p>5=Muito elevado, 4=Alto, 3=Médio, 2=Baixo, 1=Muito baixo</p>
Nível de risco (L*I)	O nível de risco é o produto da probabilidade e do impacto (RL=L*I).
Proprietário do risco	A pessoa responsável pela gestão e controlo deste risco.
Escalonamento	A ser encaminhado para os níveis de direção ou de orientação: Sim ou Não .
Resposta ao risco (etapa 3)	
Estratégia de resposta aos riscos	<p>As estratégias disponíveis para lidar com os riscos identificados são:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evitar evitar o risco: trabalhar o projeto ou o plano do projeto em torno das condições ou actividades que introduzem o risco. - Reduzir: atenuação ou redução do risco através da implementação proactiva de actividades de redução do risco. - Aceitar: aceitação do risco. Neste caso, também podem ser definidos planos de contingência para o caso de o risco ocorrer (aceitação ativa). - Transferir/Partilhar: transferir ou partilhar um risco com outras entidades, por exemplo, através de seguros, subcontratação, etc.
Detalhes da ação (esforço e responsabilidade)	Descrição da ação: objetivo da ação, âmbito, prestações concretas, pessoa responsável e estimativas de esforço.
Data prevista	A data prevista para a execução da ação.
Rastreabilidade/Comentários	A(s) identificação(ões) da tarefa (no Plano de Trabalho do Projeto) que implementa(m) as acções de risco, ou/e as identificações das entradas de registo de alterações, questões ou decisões relacionadas. Quaisquer informações adicionais relacionadas com a aprovação do risco (por exemplo, data) ou com as acções (actividades) de risco.

Fonte: Artefactos | PM² Metodologia de Gestão de Projectos (europa.eu)



Gestão de Risco



Enquanto gestor de projectos de Designer Instrucional, é um agente essencial de mudança.

Por isso, é necessário **pensar verdadeiramente no verde** ao longo de todo o projeto e tomar decisões que tenham em consideração factores ambientais que podem afetar todo o ciclo de vida do projeto e mais além. Para isso, é necessário começar a identificar essas inovações ecológicas e implementá-las nos seus projectos, quando adequado.

Para tal, há dois processos de gestão de projectos que devem ser considerados:

- 1 Criar um plano para **minimizar** os impactos ambientais do projeto. Isto pode incluir esforços para executar o projeto de forma mais eficiente e eficaz;
- 2 A fase transversal do projeto - Monitorização e Controlo - deve mencionar os potenciais impactos ambientais dos produtos desenvolvidos.

O seu cliente (pode ser um público mais vasto de clientes, fornecedores que atuam a nível internacional, governos estrangeiros, bem como concorrentes), pelo que é imperativo refletir os comportamentos e requisitos das partes interessadas a todos os níveis, para que o desenvolvimento sustentável seja um processo coordenado entre todas as partes envolvidas e não apenas um processo entre si e os membros da sua equipa.

O seu cliente (pode ser um público mais vasto de clientes, fornecedores que actuam a nível internacional, governos estrangeiros, bem como concorrentes), pelo que é imperativo refletir os comportamentos e requisitos das partes interessadas a todos os níveis, para que o desenvolvimento sustentável seja um processo coordenado entre todas as partes envolvidas e não apenas um processo entre si e os membros da sua equipa.

Para criar um **projeto sustentável**, há seis princípios a que o seu projeto deve obedecer:

1 **Compromisso e responsabilidade**

Reconhecer os direitos essenciais de todas as pessoas a: ambientes saudáveis, limpos e seguros, igualdade de oportunidades, remuneração justa, contratos éticos, etc;

2 **Ética e tomada de decisões**

Aplicar abordagens éticas a todos os aspectos da gestão de projectos, a tomada de decisões com respeito pelos direitos e princípios universais e a prevenção de impactos adversos a curto e longo prazo na sociedade e no ambiente;

3 **Integrado e transparente**

Promover a interdependência entre o desenvolvimento económico, a integridade social e a proteção do ambiente.

4 Baseado em princípios e valores

Conservar e melhorar a nossa base de recursos naturais, melhorando a forma como desenvolve e utiliza as tecnologias e os recursos;

5 Equidade social e ecológica

Considerar a vulnerabilidade humana em relação a contextos sociais e ecológicos desfavorecidos em todas as metodologias e produtos desenvolvidos;

6 Prosperidade económica

Aderir a estratégias, objectivos e metas orçamentais que equilibrem as necessidades das partes interessadas, incluindo as necessidades imediatas e as necessidades das gerações futuras.



Conclusão



A gestão do projeto é uma atividade transversal a toda a duração do projeto de Instructional Design.

Um Instructional Designer tem de se adaptar às circunstâncias com resiliência e concentrar-se nos objetivos, encarando os desafios como uma forma de aprender e aplicar outras/novas abordagens.

O Instructional Designer também deve ser capaz de:

- Gerir as expectativas da equipa e das partes interessadas em função do âmbito, do orçamento, dos recursos humanos e dos riscos do projeto;
- Escolher os estilos de comunicação a aplicar com as diferentes partes interessadas. Não se esqueça de ter em consideração as diferenças culturais e individuais ao selecionar o seu estilo de comunicação;
- Incorporar valores de sustentabilidade em toda a gestão do projeto, criando oportunidades de ação conjunta entre comunidades, sectores e regiões. Empenhar-se numa mudança para um futuro mais inclusivo e justo para todos;
- Manter a equipa do projeto motivada e concentrada em atingir o âmbito, os objetivos e os prazos do projeto, aumentando a retenção dos colaboradores;
- Conceber com perspetivas holísticas de gestão de projetos, tendo em conta as perspetivas das várias partes interessadas, os modelos de atividade e a melhoria da situação problemática utilizando ferramentas como o Registo de Riscos e outras.





Referências



- Comissão Europeia (2021). PM² Guia metodológico de gestão de projectos 3.0.1. Recuperado de:
PM² Material | PM² Metodologia de Gestão de Projectos (europa.eu)
- Comissão Europeia (2021). PM² Artefactos v3.0.1. Recuperado de:
Artefactos | PM² Metodologia de gestão de projectos (europa.eu)
- Hastings, R. (2022) 12 Employee Retention Strategies for Your Company (12 estratégias de retenção de trabalhadores para a sua empresa). Recuperado de:
12 Estratégias eficazes de retenção de funcionários para 2022 (emeritus.org)
- TPI (2022). Um breve guia para a gestão do tempo. Recuperado de:
Gestão do tempo - Lista das melhores dicas para gerir o tempo de forma eficaz (corporatefinanceinstitute.com)
- Georgas, P. C. & Vallance, G. V. (1987). Gestão de custos. Rede PM, 1(3), 29-32.
- Chrysos (S/d) Dez dicas para... Comunicação Intercultural Eficaz. Recuperado de:
As dez melhores dicas para... Comunicação Intercultural Eficaz (chrysos.org.uk)
- Jenkins, R. (2020) How to Improve Communication Between Generations in the Workplace (Como melhorar a comunicação entre gerações no local de trabalho). Recuperado de:
Como melhorar a comunicação entre gerações no local de trabalho (entrepreneur.com)
- Nizhebetskiy, D. (S/d) Risk Response Strategies (Definitive Guide with Examples). Recuperado de:
Estratégias de Resposta a Riscos (Guia Definitivo com Exemplos) (pmbasics101.com)





Financiado pela
União Europeia

Financiado pela União Europeia. Os pontos de vista e as opiniões expressas são as do(s) autor(es) e não refletem necessariamente a posição da União Europeia ou da Agência de Execução Europeia da Educação e da Cultura (EACEA). Nem a União Europeia nem a EACEA podem ser tidos como responsáveis por essas opiniões.



Projeto número 2021-1-PT01-KA220-VET-000034676