

Estas *FAQs* destacam os aspetos mais práticos e essenciais da Gestão de Projetos. Para compreender o enquadramento completo, os conceitos, as responsabilidades e os procedimentos formais, consulte o **Manual de Gestão de Projetos do INESC TEC** (documento de referência institucional).

- O que é um *Projeto* no contexto do INESC TEC?
- O que significa *Gestão de Projetos* no INESC TEC?
- O que é a *governança de projetos* no INESC TEC e quais as *principais valências* envolvidas?
- O que distingue um *Projeto* de uma *Proposta*?
- O que é essencial garantir *antes de submeter uma proposta*?
- O que é a *baseline* do projeto?
- Quais as variáveis a serem definidas para assegurar um *planeamento de projeto* adequado?
- Quais são as *abordagens de desenvolvimento* possíveis num projeto?
- O que são *Entregáveis, Resultados e Benefícios*?
- Como se define o *sucesso de um projeto*?
- Como consigo identificar e gerir os *riscos* do meu projeto?
- O que se entende por *partes interessadas* e porque são importantes?
- Como pode ser feita uma *comunicação* eficaz num projeto?
- O que é essencial garantir durante a *execução de um projeto*?
- Porque é importante *arquivar os entregáveis e registar as datas efetivas* de entregas e marcos no IRIS?
- Como devem ser geridos os *desvios da baseline* durante a execução?
- Como se faz o *acompanhamento do projeto* durante a execução?
- Quando se considera um *projeto encerrado*?
- Quais são os *princípios base da gestão de projetos* no INESC TEC?
- O que se espera dos *gestores de projeto*?

## O que é um *Projeto* no contexto do INESC TEC?

Um **projeto** é um esforço planeado, temporário e controlado, criado para gerar um resultado único — seja um produto, serviço, conhecimento, tecnologia ou melhoria organizacional. Tem objetivos claros, prazos definidos e recursos identificados, e distingue-se de atividades de rotina por ter um início e um fim determinados.

No INESC TEC, os projetos são os principais veículos de concretização da estratégia institucional, de valorização do conhecimento científico e de impacto socioeconómico.

## O que significa *Gestão de Projetos* no INESC TEC?

É o conjunto de práticas e princípios aplicados para assegurar que cada projeto é planeado, executado, monitorizado e encerrado de forma eficaz, transparente e alinhado com a estratégia institucional.

A **Gestão de Projetos** transforma oportunidades em resultados sustentáveis e mensuráveis. Mais do que uma função administrativa, a Gestão de Projetos é entendida como um processo integrado de criação de valor, **que promove:**

- A normalização e coerência de processos;
- A medição de desempenho e de benefícios;
- A mitigação de riscos e gestão de incerteza;
- A aprendizagem organizacional e melhoria contínua;
- A transparência e comunicação entre Equipas, Serviços e Administração.

## O que é a *governança de projetos* no INESC TEC e quais as *principais valências envolvidas*?

É o **conjunto de estruturas**, responsabilidades e regras que estabelece como se distribuem as funções dos vários intervenientes na identificação de oportunidades, coordenação, execução, acompanhamento e suporte ao longo de todo o ciclo de vida de um projeto — desde a preparação da proposta até ao encerramento do projeto e pós projeto. O objetivo é assegurar uma gestão coordenada, transparente e alinhada com as práticas institucionais do INESC TEC.

A **estrutura de gestão de projetos do INESC TEC inclui** quem coordena trabalho e executa o projeto (Centros I&D: Responsável de Projeto e Responsáveis de Equipa), quem assegura o controlo e reporte financeiro do projeto (CG: Controlador Financeiro), quem facilita o alinhamento da proposta com áreas temáticas de interface e sinergias entre Centros e parcerias externas (TEC4), quem assegura o alinhamento contratual na fase de proposta (SAAF), quem valoriza resultados na fase de projeto e pós projeto (SAL), quem decide estrategicamente e

supervisiona (Coordenações de Centro e Administração) e quem apoia metodologicamente e operacionalmente as atividades de gestão de projetos (PMO).

O modelo de **governança de projetos** no INESC TEC conjuga **diferentes valências** e articula **várias dimensões de responsabilidade**:

- **Coordenação técnica e científica do projeto:** Responsável de Projeto e Responsável de Equipa (Centro I&D)

No papel de Responsável de Projeto, garante o cumprimento dos objetivos, entregáveis, prazos e resultados definidos na baseline do projeto, articula com os Responsáveis de Equipa dos diferentes Centros (caso se aplique) e assegura o reporte no sistema IRIS. No papel de Responsável de Equipa, planeia e acompanha o trabalho, o esforço e os custos da equipa sob sua responsabilidade e coopera com o Responsável de Projeto no controlo global do projeto.

- **Controlo financeiro, desde o início até ao encerramento do projeto:** Controlador Financeiro (Serviço de Controlo de Gestão (CG))

Apoia o Responsável de Projeto/Equipa no controlo orçamental, previsão de custos e pedidos de pagamento, promovendo o cumprimento das regras de cada programa de financiamento.

- **Apoio administrativo e financeiro à elaboração da proposta:** SAAF (Serviço de Apoio à Angariação de Financiamento)

Atua na fase de proposta, apoiando o Responsável de Projeto na elaboração e validação do orçamento, na verificação da elegibilidade de custos e nas regras de financiamento aplicáveis. Garante a conformidade financeira e contratual da proposta antes da submissão para aprovação (interna).

- **Apoio à gestão do conhecimento e valorização de resultados:** SAL (Serviço de Apoio ao Licenciamento)

Apoia o Responsável de Projeto e intervém na fase de proposta - na análise de aspetos legais e contratuais, como propriedade intelectual ou confidencialidade, e na fase de projeto na execução e encerramento - na valorização e proteção de resultados.

- **Apoio Jurídico:** AJ

Apoia em todos os aspetos jurídicos e contratuais na fase de proposta e de projeto.

- **Supervisão e decisão institucional:** Coordenações de Centro e Conselho de Administração

Supervisionam o desempenho e a adequação dos projetos à estratégia institucional. Validam propostas, planos e revisões.

- **Facilitação na criação e gestão de oportunidades:** TEC4

Ajudam a identificar oportunidades de financiamento, sinergias entre centros e parcerias externas. Desempenham um papel integrador na articulação entre os Centros I&D e as empresas.

#### - Apoio metodológico e acompanhamento: PMO

Fornecer apoio metodológico e técnico na gestão de projetos. Acompanha o ciclo de vida desde o planeamento, garantindo consistência de práticas e qualidade de dados (baseline, riscos e benefícios). Promove a capacitação e a uniformização das boas práticas de gestão no INESC TEC.

### O que distingue um *Projeto* de uma *Proposta*?

A **proposta** é a fase de **conceção e planeamento preliminar do projeto**, em que se analisa uma oportunidade e se formaliza a intenção de execução, normalmente em resposta a uma oportunidade de financiamento, pedido de cliente ou iniciativa interna. Inclui a definição de objetivos gerais, parceiros, plano de trabalho, orçamento previsto e estrutura de equipa.

Só após a validação interna e a aprovação externa (com assinatura do contrato), a proposta se transforma em projeto ativo, formalmente reconhecido quando registado no sistema IRIS.

### O que é essencial garantir *antes de submeter uma proposta*?

**Uma boa proposta é completa, coerente e fundamentada** — descreve o que será feito, por quem, em quanto tempo e com que recursos. Antes da submissão de uma proposta, é obrigatório assegurar que a proposta está tecnicamente sólida, financeiramente validada e institucionalmente aprovada.

#### Deve ser assegurado que:

- A proposta tem os objetivos, entregáveis, partes interessadas e orçamento devidamente definidos, incluindo o calendário de execução previsto.
- Há conformidade com regras do programa de financiamento (para projetos financiados) ou do cliente (em prestações de serviços).
- Foi feita uma validação prévia com o SAAF (para projetos financiados) e pela Coordenação de Centro antes de ser submetida no sistema INTRANET para aprovação da Administração.
- A proposta foi submetida no sistema INTRANET para aprovação institucional, utilizando o formulário e procedimentos definidos para cada tipologia de projeto.
- Foi aprovada a proposta pela Administração, podendo ser submetida para aprovação da entidade financiadora ou do cliente.

Todas as propostas, antes de serem submetidas para aprovação externa, devem ser submetidas no sistema INTRANET — garantindo rastreabilidade, validação e integração posterior com o sistema IRIS.

### O que é a *baseline* do projeto?

A **baseline** representa o “**plano-de-referência**” do projeto — onde estão definidos o que será entregue, quais os responsáveis, quando será entregue, com que recursos e a que custo. É o ponto de partida para medir o desempenho e justificar quaisquer desvios registados no sistema IRIS.

**A baseline deve conter:**

### 1. Âmbito estruturado pelos entregáveis

- Identificação clara de todos os entregáveis que o projeto se compromete a produzir.
- Definição das tarefas-resumo (ou workpackages) que agrupam o trabalho necessário para gerar cada entregável (ou conjunto de entregáveis).
- Ligação entre cada tarefa-resumo e o(s) entregável(eis) que suporta(m).

### 2. Cronograma

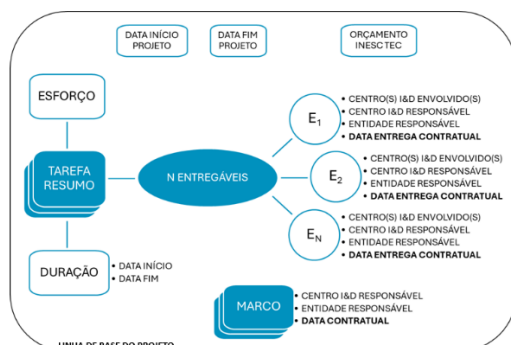
- Definição da sequência e duração das tarefas-resumo.
- Identificação das datas das entregas planeadas (contratuais), que servem para avaliação do progresso.
- Identificação de marcos (internos e contratuais) com datas planeadas, que servem como pontos de controlo e avaliação do progresso.

### 3. Custos

- Atribuição dos custos e esforço previsto por tarefa-resumo, coerente com o plano de trabalho e o orçamento aprovado.
- Orçamento distribuído no tempo, permitindo o controlo financeiro e o acompanhamento no IRIS.

### 4. Responsabilidades (por entregável e por marco)

- Identificação do Centro responsável (internamente) pela produção do entregável.
- Identificação do(s) Centro(s) envolvido(s) e que contribui(em) (internamente) para a produção do entregável.
- Identificação da Entidade responsável pela entrega (INESC TEC ou outro parceiro do consórcio, quando aplicável).
- Identificação do Centro responsável (internamente) pela contribuição no cumprimento do marco.
- Identificação da Entidade responsável pelo cumprimento do marco (INESC TEC ou outro parceiro do consórcio, quando aplicável).



Qualquer alteração relevante na baseline do projeto deve ser atualizada no sistema IRIS.

## Quais as variáveis a serem definidas para assegurar um planeamento de projeto adequado?

Um **planeamento de projeto adequado** deve apresentar um equilíbrio entre - o que se entrega, quanto custa, quanto tempo leva, os riscos que se assume e o valor que gera.

Estas variáveis são interdependentes: uma alteração em qualquer uma delas pode impactar nas restantes. O papel do gestor de projeto é assegurar que este equilíbrio e coerência se mantém ao longo de todo o ciclo de vida.

### O planeamento adequado baseia-se no equilíbrio entre as seguintes variáveis:

- Âmbito – o que o projeto se propõe entregar e o trabalho a realizar para o conseguir;
- Tempo – prazos e marcos;
- Custo/Recursos – orçamento aprovado, equipa e meios disponíveis;
- Riscos – ameaças que podem afetar o sucesso e o "normal" desenvolvimento do projeto;
- Benefícios – valor esperado com a execução, que garante que o esforço do projeto está alinhado com os objetivos estratégicos do INESC TEC.

## Quais são as abordagens de desenvolvimento possíveis num projeto?

As **abordagens de desenvolvimento** determinam como o trabalho do projeto é planeado e conduzido ao longo do seu ciclo de vida, influenciando o nível de detalhe do planeamento, o modo de execução e a forma de acompanhamento e controlo.

No INESC TEC, a escolha da abordagem depende sobretudo da natureza do projeto, do grau de previsibilidade dos resultados e do nível de incerteza técnica ou científica envolvido. Projetos mais previsíveis beneficiam de mais estrutura e controlo, enquanto que projetos de natureza mais exploratória exigem flexibilidade, interação e ciclos de aprendizagem contínua.

### No contexto do INESC TEC, as abordagens mais comuns são:

- Preditiva (tradicional): planeamento detalhado no início, execução sequencial e controlo por marcos — indicada para projetos com requisitos estáveis.
- Adaptativa (ágil): planeamento evolutivo com entregas parciais que são refinadas ao longo do tempo — indicada para contextos de elevada incerteza.
- Híbrida: combina elementos das anteriores. É a abordagem mais comum no INESC TEC, equilibrando planeamento estruturado e flexibilidade.

## O que são *Entregáveis, Resultados e Benefícios*?

**Entregáveis:** resultados tangíveis produzidos no decorrer do projeto (relatório, protótipo, publicação, software, etc.).

**Resultados:** efeitos diretos obtidos após a entrega do projeto e traduzem os benefícios alcançados — como a criação de valor, por exemplo, novas capacidades, novos processos, produtos ou conhecimento.

**Benefícios:** impactos positivos (científicos, tecnológicos, económicos, reputacionais ou sociais) obtidos a curto, médio ou longo prazo.

## Como se define o *sucesso de um projeto*?

Um projeto é considerado bem-sucedido quando:

- Cumpre a baseline (na sua versão final);
- Entrega os benefícios esperados com geração de valor para o INESC TEC.

O registo e atualização da baseline (quando aprovada pelas partes interessadas) e dos benefícios do projeto deve ser feito no sistema IRIS, desde o planeamento até ao encerramento do projeto.

## Como consigo identificar e gerir os *riscos do meu projeto*?

Identificar e gerir riscos é antecipar o que pode comprometer o sucesso do projeto. O sucesso depende da capacidade de prever, priorizar e agir — transformando a incerteza em decisão informada e controlo contínuo.

**Para gerir eficazmente os riscos do projeto, deve-se seguir três etapas fundamentais:**

- Identificar todos os potenciais riscos: Reúne a equipa do projeto e considera riscos internos (equipa, calendarização, orçamento, dependências entre tarefas) e externos (parceiros, fornecedores, financiadores, fatores tecnológicos ou regulatórios), levando em consideração todos os eventos ou condições incertas que possam afetar o projeto (objetivos, prazos, custos, entregáveis, recursos, etc.). Cada risco identificado deve ser registado com uma descrição clara da possível causa e possível consequência.
- Definir estratégias de resposta em caso de ocorrências: Cada ocorrência de risco (previamente identificado) deve ser registada com uma descrição clara da causa, possível consequência e ações a tomar para mitigação/resolução. As decisões das ações a tomar devem ser formalizadas e comunicadas às partes interessadas (mais relevantes, p.ex. a equipa).
- Monitorizar e atualizar: Os riscos potenciais identificados devem estar sempre presentes e a sua consciencialização (pelas partes interessadas mais relevantes) deve acompanhar todo o ciclo de vida do projeto. A lista de riscos identificados deve ser partilhada e discutida (continuamente) em reuniões regulares de acompanhamento, devendo ser revista e atualizada periodicamente (se necessário).

Deve ser feito o registo e acompanhamento de riscos no sistema IRIS, desde o planeamento até ao encerramento do projeto.

## O que se entende por *partes interessadas* e porque são importantes?

As **partes interessadas** (stakeholders) são todas as pessoas, equipas ou entidades que influenciam ou são afetadas pelo projeto — incluindo equipa, financiadores, parceiros, clientes, utilizadores finais, entre outros (PMO, Administração, etc.). A sua identificação é obrigatória desde a fase de planeamento. O seu envolvimento ativo e a comunicação eficaz são determinantes para o sucesso do projeto, pois asseguram o alinhamento de expectativas, o apoio institucional e a resolução célere de constrangimentos. Projetos bem geridos são projetos bem alinhados entre todos os interessados — envolver as partes interessadas é garantir apoio, clareza e compromisso.

## Como pode ser feita uma *comunicação eficaz* num projeto?

Gerir bem as **relações entre as partes interessadas e a comunicação entre elas** é essencial para o sucesso do projeto. Uma comunicação eficaz garante que a informação certa chega à pessoa certa, no momento certo, permitindo decisões rápidas e alinhadas. A comunicação deve ser planeada, estruturada e contínua.

### **Algumas boas práticas são:**

- Planear a comunicação desde o início (identificar quem comunica, a quem, o quê, com que frequência e como), de preferência no planeamento do projeto;
- Usar canais adequados (e-mail, reuniões, relatórios);
- Promover o diálogo e feedback em reuniões e/ou relatórios periódicos;
- Usar linguagem clara e adequada ao público-alvo (equipa, coordenação, cliente, parceiros, utilizadores finais, etc.);
- Registrar decisões e alterações de forma documentada (p.ex. em ata), garantindo transparência e rastreabilidade.

Comunicar bem é gerir bem — a clareza, a regularidade e a rastreabilidade da informação são decisivas para o sucesso do projeto.

## O que é essencial garantir durante a *execução de um projeto*?

A **execução é o momento de produzir resultados**, garantindo acompanhamento e decisões baseadas em informação atualizada. Durante a execução, o foco deve estar em cumprir a baseline e acompanhar a sua evolução de forma sistemática.

### **O gestor de projeto deve assegurar que:**

- As atividades decorrem conforme o planeado e os entregáveis são produzidos no prazo.
- O estado do projeto é atualizado no sistema IRIS, incluindo progresso físico/material e financeiro.

- Os riscos, desvios e alterações são revistos e identificados novos (se necessário), comunicados e registados atempadamente no sistema IRIS.
- Os benefícios planeados são reavaliados periodicamente, confirmando se continuam válidos, se há novos benefícios emergentes ou se é necessário ajustar expectativas.
- A equipa mantém comunicação regular, promovendo transparência e correção precoce de problemas.
- Todas as partes interessadas mais relevantes são frequentemente envolvidas, com recurso a canal de comunicação adequado.

## Porque é importante *arquivar os entregáveis e registar as datas efetivas de entregas e marcos no IRIS?*

O **registo das datas efetivas de entregas e de marcos**, bem como o **arquivo dos entregáveis** no sistema IRIS, é obrigatório e garante a rastreabilidade e a transparência do progresso real do projeto. Estes registos constituem a base para o acompanhamento institucional e para a consolidação da memória técnica do INESC TEC.

### **Estas ações permitem:**

- Assegurar o arquivo formal e institucional dos entregáveis finais, mantendo-os disponíveis para auditoria e partilha de conhecimento, caso se aplique.
- Avaliar desvios face à baseline, comparando o planeado com o executado.
- Monitorizar o desempenho técnico e temporal das entregas e marcos.
- Alimentar os indicadores de portefólio usados pelas Coordenações de Centro, pela Administração e pelo PMO.

Registar e arquivar no IRIS é garantir rastreabilidade e memória da história real do projeto — é a base para medir desempenho, justificar resultados e melhorar práticas futuras. O IRIS é mais do que um sistema de reporte — é o registo vivo do que foi feito, quando foi feito e o que foi entregue.

## Como devem ser geridos os *desvios da baseline durante a execução?*

Os desvios são naturais, mas devem ser detetados e tratados o mais cedo possível. **Sempre que forem detetados desvios:**

- O gestor de projeto deve analisar o impacto global no projeto, identificar causas e propor medidas corretivas.
- As alterações relevantes e que impliquem alterações da baseline do projeto devem ser validadas com as partes interessadas e atualizadas no sistema IRIS.

Um desvio só é um problema se não for conhecido — gerir é identificar, avaliar e corrigir antes de comprometer resultados.

As alterações de âmbito, de custo e de prazos, que alterem o estabelecido em contrato, implicam a assinatura de uma adenda ao contrato (ou um novo contrato).

## Como se faz o *acompanhamento do projeto durante a execução?*

A **execução deve ser acompanhada com método**: informação atualizada, revisões regulares e decisões partilhadas. O acompanhamento é feito através de monitorização contínua e de momentos formais de revisão. **Deve incluir**:

- Reuniões periódicas entre o Responsável de Equipa e equipa respetiva.
- Reuniões periódicas entre o Responsável de Projeto e Responsáveis de Equipa, e se necessário com a(s) Coordenação(ões) do(s) Centro(s) responsável(eis).
- Atualização de dados no IRIS (datas efetivas de entregáveis e marcos, e atualização do esforço efetivo (caso se aplique)).
- Análise e revisão de riscos e benefícios.
- Usar o Cockpit do projeto no sistema IRIS para avaliar o desempenho global do projeto e apoiar decisões.

## Quando se considera um *projeto encerrado?*

Um **projeto considera-se encerrado quando as seguintes condições estão cumulativamente satisfeitas**:

- Entrega e validação (pelas entidades competentes - internas e/ou externas) de todos os entregáveis contratualizados;
- Execução financeira finalizada, com despesas e recebimentos fechados e devidamente registados;
- Lições aprendidas identificadas e registadas, para reforçar a melhoria contínua;
- Documentação do projeto arquivada e acessível, garantindo rastreabilidade.

O encerramento marca o fim formal do ciclo de vida do projeto e deve garantir que o conhecimento e o valor gerado ficam consolidados na organização.

## Quais são os *princípios base da gestão de projetos no INESC TEC?*

A gestão de projetos no INESC TEC assenta num **conjunto de princípios** que orientam a forma como os projetos são planeados, executados, acompanhados e encerrados.

Estes princípios traduzem a cultura organizacional de rastreabilidade, rigor e criação de valor, assegurando que todos os projetos são conduzidos de forma consistente, transparente e alinhada com a missão institucional.

### **Os princípios base são:**

- Comunicação e envolvimento das partes interessadas.

Promover colaboração, alinhamento e partilha de informação entre todos os intervenientes.

- Planeamento com baseline clara e realista.

Estruturar o projeto com entregáveis, prazos e recursos bem definidos, garantindo controlo e previsibilidade.

- Gestão da incerteza e mitigação de riscos.

Antecipar ameaças e oportunidades, adotando medidas preventivas e corretivas ao longo do ciclo de vida.

- Alinhamento com benefícios estratégicos.

Assegurar que o projeto contribui para os objetivos estratégicos do INESC TEC.

- Monitorização contínua do desempenho.

Acompanhar a execução física/material, financeira e temporal através de indicadores e registos no IRIS.

- Aprendizagem organizacional através das lições aprendidas.

Registar experiências e melhorias para fortalecer a maturidade da gestão de projetos na organização.

Estes princípios garantem que a gestão de projetos no INESC TEC é mais do que execução — é um processo de criação de valor sustentado, transparente e em melhoria contínua.

## O que se espera dos gestores de projeto?

Espera-se que o gestor de projeto assegure uma **condução estruturada, transparente e orientada a resultados**, garantindo o **cumprimento dos objetivos, prazos, custos e normas internas** do INESC TEC.

Espera-se que os gestores de projeto planeiem de forma estruturada com o mínimo necessário para registo dos dados no sistema IRIS, que monitorizem entregáveis, riscos e benefícios, e que garantam a comunicação eficaz com todas as partes interessadas.

O gestor de projeto é o ponto de convergência entre a execução técnica (material/física e financeira), a gestão administrativa e a estratégia institucional — lidera com método, comunica com clareza e gere com rigor.