

# PROJECTO WINNET 8: LIÇÕES APRENDIDAS PELA EQUIPA PORTUGUESA

Marcos Olímpio G. Santos  
Maria da Saudade C. R. Baltazar  
Laurinda da Conceição C. Grosso  
Francisco Sabino

Évora  
Dezembro de 2011

## SIGLAS

CCDR Alentejo	Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo
FEDER	Fundo de Desenvolvimento Regional Europeu
MAG	Multi-Actors Group
TI	Tecnologias e Informação
UE	União Europeia
UÉvora	Universidade de Évora
WRC	Women Resource Centre (Centro de Recursos para Apoio ao Empreendedorismo Feminino)

## RESUMO

Os autores relatam as lições que retiveram ao longo da sua participação no projecto transnacional Winnet8 (<http://www.winnet8.eu/web/page.aspx?sid=5751>), que decorreu entre Fevereiro de 2010 e Setembro de 2011.

Essas lições aprendidas encontram-se agrupadas em dois conjuntos: i) Aspectos positivos a manter e, ii) Aspectos negativos a evitar ou minimizar.

Através das reflexões que suscitam os relatos apresentados, pretende-se contribuir para uma actuação mais conseguida no futuro, quer por parte dos autores deste texto, quer por parte dos leitores que tenham acesso ao documento e procedam a uma análise cuidada e crítica das sugestões apresentadas.

Palavras chave: Projecto Winnet8; Lições aprendidas; *Multi Actors Group* (MAG)

## ÍNDICE

Introdução e Metodologia.....	4
Enquadramento Teórico-Conceptual.....	5
Breve apresentação do projecto Winnet 8.....	7
Lições aprendidas durante a vigência do projecto.....	9
Conclusões.....	12
Bibliografia.....	13
Anexos.....	14

## INTRODUÇÃO E METODOLOGIA

Ao longo de três anos (incluindo a candidatura), os autores estiveram envolvidos na implementação do projecto Winnet8, projecto transnacional de capitalização. A participação em actividades que foram tendo lugar ao longo de todo o projecto, permitiram recolher algumas aprendizagens que podem ser úteis em futuras iniciativas, de forma potenciar aspectos positivos e minimizar aspectos negativos.

A recolha de informação sobre o capital de experiência foi efectuada através da realização de dois *focus groups*<sup>1</sup> no primeiro dos quais foram identificados os temas a abordar e nos dois seguintes foram aprofundados esses temas.

Com este artigo, procuram os autores contribuir para a constituição de uma Comunidade de Práticas que se estenda todos/as que se interessarem pelas lições aprendidas no decurso de projectos de intervenção.

Os resultados do trabalho realizado são expostos ao longo dos seguintes pontos: i) Enquadramento Teórico-Conceptual (no qual se descreve o conceito de Lições Aprendidas), ii) Breve apresentação do projecto Winnet8 (onde consta informação essencial sobre esta iniciativa) e, iii) Lições aprendidas durante a vigência do projecto (agrupadas nos aspectos positivos e nos aspectos negativos). Estes pontos são complementados com as Conclusões, onde se consta uma recapitulação dos resultados obtidos e se aborda a questão das perspectivas de trabalho a desenvolver futuramente.

---

<sup>1</sup> O *Focus Group* ou grupo focalizado é uma técnica de recolha de informação qualitativa, que utiliza a discussão em grupo para obter os dados, favorecendo o envolvimento dos participantes numa activa comparação das suas opiniões e experiências.

## ENQUADRAMENTO TEÓRICO-CONCEPTUAL

L. Paiva (2007) refere que nos Estados Unidos apenas 34% dos projectos são considerados um sucesso, os restantes falham. Embora as causas do insucesso possam ser diversas, como por exemplo o projecto não corresponder frequentemente a uma necessidade real da organização, muitas vezes devem-se, também, ao facto das equipas de projecto não reflectirem sobre as experiências aprendidas, as quais possibilitem a elaboração de estratégias que coíbam os erros cometidos no passado, potenciem as práticas bem sucedidas e que por sua vez, permitam a melhoria da actuação no futuro.

Ainda L. Paiva (2007), sublinha que documentar lições aprendidas é uma actividade importantíssima, embora nem sempre esta seja uma actividade realmente realizada durante qualquer projecto com o rigor exigido, consequência que se poderá ficar a dever a causas tais como:

- ✓ Mudança de foco quando um projecto se encontra a terminar, pois os membros das equipas e os decisores concentram a sua atenção mais no próximo projecto do que no fechamento correcto do projecto ainda em curso ou recentemente encerrado;
- ✓ Falta de interesse dos decisores em geral neste tipo de procedimentos;
- ✓ Problemas culturais na organização que levam os diferentes níveis hierárquicos a acreditar que documentar lições aprendidas é uma perda de tempo, já que não terá verdadeira influência sobre os próximos projectos dessa organização;
- ✓ Pressões para cumprir prazos, que leva os decisores a preocuparem-se mais com as actividades directamente relacionadas com os resultados do projecto.

Independente de todos estes factores, os responsáveis por um projecto e os seus dirigentes, devem interiorizar que as lições aprendidas são uma ferramenta essencial para o seu crescimento profissional e para a melhoria contínua da organização. Como refere L. Paiva (2007) “Trata-se muito mais do que um documento para cumprir a formalidade do projecto. São as informações que permitirão que os erros passados não se repitam e os acertos possam ser feitos novamente. Por isso é importante registar tanto as boas quanto as más experiências do projecto. Estes registos ajudarão a moldar as actividades e controles dos projectos futuros”. Acrescenta o autor que mesmo nas organizações onde de uma forma ou outra já foi adoptada a gestão de projectos, constata-se não existir uma forma única de criar estes registos, pelo que cabe ao responsável pelo projecto tomar a iniciativa para criar algo que seja:

- ✓ Útil, pois se a informação não ajudar a organização, equipa e decisor nos próximos projectos, provavelmente não vale a pena registá-la;
- ✓ Prático, onde constem registos simples, caso contrário a burocracia tornará difícil o acompanhamento das lições aprendidas;
- ✓ Compreensível, uma vez que é importante que o decisor e colaboradores se lembrem de que as informações são para todos os que possam ter acesso a essa documentação, e não devem cometer o erro de documentar as informações de uma forma que somente eles as compreendam.

Sugere o autor que se devem evitar tabelas complexas que exigirão muito tempo para ser preenchidas, recomendando os seguintes campos no registo de lições aprendidas: i) Actividade, ii) Tipo (neste caso há que definir algumas categorias), iii) Situação, iv) Lição aprendida, v) Acções preventivas e acções correctivas para o futuro<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Outra prática sugerida pelo autor é a de que o responsável por um projecto crie um arquivo pessoal de lições aprendidas, sendo de lembrar que o documento “oficial” é de propriedade da organização e deve ser facultado às equipas e outros gestores de projecto, pelo que algumas informações confidenciais do projecto que não devam constar num documento oficial devem somente constar num registo a que outros não devam ter acesso de forma a preservar informações importantes para os *stakeholders* adequados.

## BREVE APRESENTAÇÃO DO PROJECTO WINNET 8

O projecto “Winnet8 / WRC FTN” está direccionado para combater os seguintes obstáculos à competitividade e ao crescimento económico regional: i) a baixa taxa de emprego entre as mulheres, ii) o mercado de trabalho segregado horizontalmente e, iii) a insuficiente preparação das mulheres em empreendedorismo, inovação e tecnologia. Este projecto assenta nos três seguintes eixos: i) Gestão e coordenação; ii) Comunicação e disseminação e, iii) Transferência de Boas Práticas.<sup>3</sup>

Esta iniciativa é coordenada e dirigida pelo seguinte conjunto de parceiros suecos: i) Município de Älvdalen (parceiro líder<sup>4</sup>), ii) Federação Nacional de Centros de Recursos para Mulheres e, iii) Agência Sueca para a Economia e Crescimento Regional, localizados na Região de Dalarna. A parceria referida foi, portanto, constituída com o objectivo de se tornar uma Rede de Procura Rápida. O projecto que os parceiros desenharam foi apresentado em cooperação com outros 7 países de Estados Membros da U.E.: Portugal (Universidade de Évora e CCDR Alentejo); Bulgária; Finlândia; Grécia; Itália; Polónia; e Reino Unido.

Pretende-se que a Rede constituída capitalize as práticas desenvolvidas pelos Centros de Recursos de Mulheres (WRCs) em cooperação com autoridades, empresas e institutos de pesquisa. O modelo sueco para constituição de WRCs locais, tem atraído muito interesse e tem sido exportado para vários países europeus. Em 2006 foi formada uma associação europeia para WRCs – WINNET Europe<sup>5</sup>. Hoje em dia, a associação tem membros em 21 países.

A tarefa principal assumida por um WRC local é a de aumentar o número de mulheres participantes no desenvolvimento e económico e, cada centro deverá ser implementado com base nas necessidades locais. Estes centros apoiam:

- ✓ Mulheres que contribuam para o desenvolvimento rural e urbano;
- ✓ Sectores com potencial em cada região, como por exemplo, o turismo no Alentejo;
- ✓ Sectores com potencial de atrair mais mulheres, como por exemplo TI (Tecnologias e Informação);
- ✓ Início de negócios e desenvolvimento de iniciativas;

---

<sup>3</sup> Tendo sido assessorado por uma perita externa e conselheira, a Directora de Projecto e Processo Inger Danilda: [inger.danilda@encounter.se](mailto:inger.danilda@encounter.se).

<sup>4</sup> Representado pelo dirigente Gunnaar Barke: [gunnar.barke@alvaden.se](mailto:gunnar.barke@alvaden.se)

<sup>5</sup> Cujá Presidente é Britt-Marie Torstensson: [britt-marie.torstensson@winneteurope.eu](mailto:britt-marie.torstensson@winneteurope.eu)

- ✓ Formação e aprendizagem ao longo da vida;
- ✓ Mulheres com diferentes formações, desde desempregadas com baixa formação até licenciadas e investigadoras.

As funções dum WRC consistem assim em: i) investir nas mulheres e, ii) ser um centro para informação e um local de encontro para mulheres, onde se aconselhem sobre como proceder para concretizar as suas ideias e para mediar contactos com outras redes de mulheres.

A recente aprovação do WRC FTN pela Comissão Europeia implica que os parceiros Portugueses, bem como os de outros países, terão de elaborar um Plano de Acção no período de Abril de 2010 a Setembro de 2011, com o objectivo de definir estratégias de actuação conjunta para o pós-projecto, tendo em vista aumentar a participação das mulheres no mercado de trabalho, quer como colaboradoras ou empresárias, utilizando ou adaptando modelos e práticas, como por exemplo os que são aplicados na Suécia.

De Outubro de 2011 a 2013 os objectivos finais destes planos (que se traduzirão em produtos tangíveis) serão implementados com recurso a programas operacionais, financiados pelo Fundo de Desenvolvimento Regional Europeu (FEDER), a partir desta data o trabalho continuará com o recurso a fundos integrados no próximo ciclo de programação para 2014-2020.

Sublinhe-se que no Alentejo, bem como em outras regiões de Portugal, são importantes as acções para promover os WRC locais, a aprendizagem ao longo da vida, a formação, os conhecimentos em TI e Empreendedorismo, como forma de aumentar a participação das mulheres no mercado de trabalho.

Neste âmbito, pode referir-se que existem já vários exemplos de projectos de sucesso, realizados em cooperação entre WRCs, Universidades e Empresas (tipo de cooperação designado por Tripla Helix), que decorreram na Suécia e outros Estado membros da U.E<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Por exemplo, no Condado de Gävleborg, onde está localizada a sede da WINNET Europa, a empresa multinacional Grupo Sandvik cooperou com as representas de WRCs em iniciativas direccionadas para o recrutamento de mulheres para a empresa – para a produção de aço, para trabalhos em ICT e para lugares de chefia. Os WRCs estão também envolvidos nos principais clusters da indústria no aço na Suécia.

## LIÇÕES APRENDIDAS DURANTE A VIGÊNCIA DO PROJECTO

Decorrem de experiências marcantes e que se encontram relacionadas com aspectos positivos, a manter ou melhorar e com aspectos negativos que devem ser evitados ou minimizados.

Aspectos esses que são referidos seguidamente.

### Aspectos positivos a manter

#### **Projecto transnacional**

- ✓ A estruturação por componentes<sup>7</sup>;
- ✓ A existência de um cronograma de actividades a desenvolver no âmbito do projecto;
- ✓ A indicação de constituição do órgão de apoio designado por Multi-Actor Group (MAG);
- ✓ A elaboração e divulgação de Newsletters e Notas de Imprensa (a divulgar junto de potenciais interessados);
- ✓ A observância da prática de respostas em tempo útil (nomeadamente por e-mail), a todas as questões colocadas por qualquer um dos parceiros;
- ✓ A elaboração e divulgação pelos parceiros de alguns templates indicativos (tais como, para elaboração e assinatura do Plano de Acção);
- ✓ A criação de uma webpage de acesso público e restrito, para divulgação do projecto e, também, para partilha de informação e documentos de trabalho;
- ✓ A organização de Visitas de Estudo, para conhecimento e contacto com boas práticas, entre os países parceiros;

#### **Projecto nacional**

- ✓ A constituição do órgão de apoio designado por Multi-Actor Group (MAG), constituído por seis entidades (Anexo I), convidadas pelos representantes das entidades parceiras (CCDR Alentejo e UÉvora), o que possibilitou o envolvimento de actores com conhecimento sobre a temática do projecto;
- ✓ A preparação atempada das reuniões do MAG através da elaboração de um Guião da Iniciativa (Anexo II) e do envio de informação prévia a todos os membros do grupo;
- ✓ Os registos das Reuniões do MAG, nomeadamente, através de folhas de presenças, actas e relatórios de avaliação de cada reunião;

---

<sup>7</sup> No caso deste projecto foram as seguintes três: i) Gestão e coordenação; ii) Comunicação e disseminação e, iii) Transferência de Boas Práticas.

- ✓ A preparação atempada das reuniões da parceria nacional (CCDR Alentejo e UÉvora) e a elaboração de um relato por cada uma dessas reuniões, onde constava a listagem de tarefas atribuídas a intervenientes aos quais fosse atribuída essa responsabilidade (Anexo III);
- ✓ A realização de trabalho à distancia utilizando as novas tecnologias como forma de partilha de informação e circulação de documentos de trabalho;
- ✓ A pertinência da elaboração e utilização de instrumentos de gestão: Carta de Compromisso<sup>8</sup> (Anexo IV), Balanced Score Card (Anexo V), Matriz de Enquadramento Lógico (Anexo VI) e Programação anual (Anexo VII);

### **Aspectos negativos a evitar ou minimizar**

#### **Projecto transnacional**

- ✓ O projecto, aquando da preparação da candidatura, não foi suficientemente discutido com os eventuais parceiros;
- ✓ Modelo de governança para o projecto indefinido;
- ✓ Falta de alguma articulação entre as 3 componentes do projecto e insuficiente especificação de responsabilidades por cada componente;
- ✓ Descoordenação entre responsáveis pelas diferentes componentes o que originou pedidos de informação em duplicado ou divulgação repetida da mesma informação;
- ✓ Insuficiente preparação das iniciativas transnacionais (tais como Workshops temáticos e de Investigação, Mesas Redondas e Conferencias e Reuniões de Parceiros e de Steering Group): indefinição de objectivos/finalidade; demasiado repetitivos (por exemplo a apresentação do projecto idêntica em todas as iniciativas e sem apresentação do avanços dos resultados); inexistência de uma avaliação por evento e posterior divulgação dos seus resultados;
- ✓ Relatos insuficientes e muito genéricos de iniciativas transnacionais e reuniões de Steering Group;
- ✓ Falta de comparência de individualidades em algumas iniciativas, por exemplo na Mesa Redonda Europeia – Zona Sul, o que se poderá ter ficado a dever-se também ao status de quem enviou as convocatórias;
- ✓ A inexistência da apresentação e debate dos resultados da avaliação do projecto;
- ✓ A alteração de actividades e/ou respectivo cronograma, sem comunicar à parceria atempadamente;

---

<sup>8</sup> Geralmente designada por Carta de Missão.

- ✓ Transferência tardia de verbas para os parceiros de cada país;
- ✓ A tentativa, por parte da entidade coordenadora, de imposição aos restantes parceiros, de várias orientações, que não se adaptavam às realidades nacionais;

### **Projecto nacional**

- ✓ Inexistência de contrapartidas aos membros do MAG pela sua participação nas reuniões e outras iniciativas o que origina uma menor afluência<sup>9</sup>;
- ✓ A inexistência de uma avaliação intercalar;
- ✓ Inexistência de registos “semanais” das actividades do projecto, de forma a facilitar o preenchimento dos relatórios de progresso semestrais e respectivas timesheets;
- ✓ Preparação de algumas iniciativas (no geral, transnacionais) demasiado em cima do acontecimento (grande parte das vezes, devido a questões de funcionamento interno das entidades parceiras);
- ✓ Demora na resposta a alguns emails enviados pelos parceiros transnacionais;

---

<sup>9</sup> Cálculos efectuados pelos membros da equipa do projecto Winnet8 permitiram concluir que as despesas não reembolsáveis que traduziam o valor do trabalho, as deslocações e ajudas de custo dos membros do MAG, atingiam o triplo das despesas reembolsáveis referentes aos gastos com os membros da equipa.

## CONCLUSÕES

A reflexão sobre as aprendizagens realizadas ao longo de um projecto revestem-se de especial importância, porque permitem a sistematização de lições aprendidas que podem contribuir para que em futuros iniciativas similares se evite a repetição de erros ou se minimize os seus efeitos e se possa aproveitar manter ou melhorar os aspectos positivos.

Partindo do princípio que os autores e muitos dos leitores participação em futuros projectos recapitulam-se, seguidamente, alguns dos aspectos que podem contribuir para uma mais conseguido desempenho nessas iniciativas:

- ✓ Utilizar instrumentos de planificação e gestão, tais como, Carta de Missão, *Balanced Score Card*, Matriz de Enquadramento Lógico e Programação anual;
- ✓ Definir bem o modelo de governança para o projecto;
- ✓ Definir, à partida, os objectivos do projecto e garantir que estes são claros para todos os parceiros envolvidos;
- ✓ Dividir responsabilidades e tarefas por todos os membros da equipa e garantir que todos os envolvidos têm noção do seu papel e do papel dos outros;
- ✓ Elaborar um Cronograma de actividades;
- ✓ Estabelecer modos de actuação à partida para troca de informação: identificar uma ou várias pessoas de contacto (por componente do projecto, por exemplo);
- ✓ Responder de forma atempada a todos os email (no caso de não se dispor de resposta concreta, informar isso mesmo);
- ✓ Efectuar registos semanais ou quinzenais das actividades do projecto;
- ✓ Preparar as iniciativas de forma atempada, mediante a elaboração de um guião de iniciativa (onde constem tarefas, respectivo prazo para sua concretização e responsáveis por cada uma...);
- ✓ Efectuar registos de todas as reuniões de trabalho (folhas de presenças, relatos, actas);
- ✓ Avaliar todas as iniciativas organizadas e disponibilizar os resultados da avaliação;
- ✓ Realizar pelo menos duas avaliações do projecto (intermédia e final);

## BIBLIOGRAFIA

CHUERI, Luciana Vilanova (2009). Conhecendo alguns conceitos sobre Lições Aprendidas, Nósda18 [GC e Inovação] Blog-laboratório de inovação, gestão do conhecimento e inteligência competitiva.

<http://nosda18.wordpress.com/2009/07/09/conhecendo-alguns-conceitos-sobre-licoes-aprendidas/>, acessado em 15/07/2011

PAIVA Luiz de (2007). A Importância de Documentar Lições Aprendidas, blog StakeHolder

<http://ogerente.com/stakeholder/2007/09/09/a-importancia-de-documentar-licoes-aprendidas/>, acessado em 15/07/2011

## ANEXOS

Anexo I	Constituição do órgão de apoio designado por Multi Actor Group (MAG)
Anexo II	Guião da Iniciativa – 1.ª Reunião do MAG
Anexo III	Impresso adoptado para o relato das reuniões da parceria
Anexo IV	Carta de Compromisso
Anexo V	<i>Balanced Score Card</i>
Anexo VI	Matriz de Enquadramento Lógico
Anexo VII	Programação anual

ANEXO I

CONSTITUIÇÃO DO ÓRGÃO DE APOIO DESIGNADO POR MULTI ACTOR GROUP (MAG)

Em Portugal, constituem o Multi-Actors Group (MAG), as seguintes entidades:

- ✓ ADRAL – Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo;
- ✓ ADTR – Associação de Desenvolvimento Terras do Regadio;
- ✓ ESDIME – Agência para o Desenvolvimento do Sudoeste Alentejano;
- ✓ MONTE, ACE – Desenvolvimento do Alentejo Central;
- ✓ Município de Reguengos de Monsaraz;
- ✓ Terras Dentro – Associação para o Desenvolvimento Integrado.

ANEXO II  
GUIÃO DA INICIATIVA – 1.ª REUNIÃO DO MAG

## **TÍTULO DA INICIATIVA**

Multi Actors Group (MAG) – 1.ª Reunião.

## **TIPOLOGIA DA INICIATIVA**

Sessão debate com uma componente informativa mínima e uma significativa dinâmica participativa.

## **METODOLOGIA**

- Basear-se-á na divulgação a montante da informação;
- Animação por um process coach (Esmeralda Lucena);
- Registo de presenças e fotográfico;
- Relato / acta da reunião pelo Secretário (Monte);
- Aplicação de um questionário de avaliação.

## **ENTIDADE PROMOTORA**

Comissão de Coordenação da Região Alentejo (CCDR)

## **ENTIDADES PARCEIRAS**

Universidade de Évora (CISA-AS e Departamento de Sociologia)

## **ANTECEDENTES**

Interregional Training for Coaches Processes – Évora (20, 21 e 22 Junho 2010)

## FUNDAMENTAÇÃO / JUSTIFICAÇÃO

Actividade enquadrada na Componente III – Troca de Experiências, do Projecto Winnet 8.

### DESTINATÁRIOS

- Parceiros do WINNET 8 (UE/CCDR);
- Associações de Desenvolvimento Regional e Local;
- Autarquias;
- Políticos e Decisores com influência nacional e regional;

### OBJECTIVOS / RESULTADOS ESPERADOS

Abordar/debater os seguintes assuntos:

1. Breve apresentação do projecto incluindo os objectivos;
2. Actividades, objectivos dos MAG;
3. Iniciar a preparação do Plano de Acção do MAG;
4. Abordagem do WRC (Centrar o debate no empreendedorismo feminino) / Apresentar a listagem das Boas Práticas identificadas na fase preparatória do Winnet 8;
5. Abordar medidas de política, estratégias, programas e projectos de interesse para o Winnet 8;
6. Análise SWOT no que se refere à problemática do género na Região;
7. Identificar Boas Práticas na Região;
8. Iniciar a preparação da visita de estudo que terá lugar em Portugal (em data não definida);

9. Acertar a data da próxima MAG (que deverá ter lugar antes da referida visita de estudo);

10. Avaliação do evento.

### **PRODUTOS**

- Acta / Relato pelo Secretário do MAG (Monte);
- Relatório da avaliação efectuada pelos participantes;
- 1.º Esboço de Plano de Acção do MAG;
- Relatório inicial da análise SWOT e levantamento de Boas Práticas na Região;
- Proposta inicial para programa da Visita de Estudo.

### **DATA**

23 de Julho de 2010

### **LOCAL**

Comissão de Coordenação da Região Alentejo, sala 11, 1º andar

### **HORÁRIO**

Das 09h30 às 13h00

### **PROGRAMA**

9h30 – Recepção dos Participantes

9h45 – Breve apresentação do projecto (objectivos, actividades);

10h00 – Apresentação dos objectivos do MAG e preparação do Plano de Acção;

10h30 – Apresentar a listagem das Boas Práticas identificadas na fase preparatória do Winnet 8 e abordagem do WRC (Centrar o debate no empreendedorismo feminino);

11h00 – Coffe Break

11h15 – Levantamento de medidas de política, estratégias, programas e projectos de interesse para o Winnet 8;

11h45 – Início da análise SWOT no que se refere à problemática do género na Região e identificação de Boas Práticas na Região;

12h30 – Início da preparação da visita de estudo que terá lugar em Portugal (em data não definida);

### AVALIAÇÃO

Será solicitado aos participantes o preenchimento de um questionário com o objectivo de avaliar a acção.

Os resultados serão posteriormente apresentados no *Relatório de Avaliação do Evento*.

### CRONOGRAMA / PROGRAMAÇÃO

Acção	Responsável(is)	Data limite/Prazo	Situação
Divulgação junto dos potenciais participantes	MO	14/07	Efectuado
Recolha de inscrições	MO; LG	21/07	Efectuado
Informações complementares	MO	21/07	
Preparação dos certificados de presença	MO	15/07	Efectuado
Preparação das folhas de presença	MO; LG	15/07	Efectuado
Elaboração do impresso para avaliação do evento	MO; LG	15/07	Efectuado
Revisão dos documentos a utilizar	LG	16/07	Efectuado
Validação dos documentos a utilizar	FS; SB; MM	16/07	Efectuado
Realização e avaliação do evento	EL; JA; FS	23/07	Efectuado
Elaboração do relatório de Avaliação	MO; LG	27/07	Efectuado
Divulgação dos resultados	MO; LG	27/07	

**Legenda:**

EL – Esmeralda Lucena; FS – Francisco Sabino; JA – João Antunes; LG – Laurinda Grosso; MO – Marcos Olímpio; MM – Maria Miguel; SB – Saudade Baltazar

## RESPONSÁVEIS PELA ORGANIZAÇÃO

NOME	INSTITUIÇÃO	CONTACTO
Francisco Sabino	CCDRA	<a href="mailto:francisco.sabino@ccdr-a.gov.pt">francisco.sabino@ccdr-a.gov.pt</a>
Marcos Olímpio	CISA-AS	<a href="mailto:mosantos@uevora.pt">mosantos@uevora.pt</a>
Laurinda Grosso	CISA-AS	<a href="mailto:laurinda.grosso@gmail.com">laurinda.grosso@gmail.com</a>
Saudade Baltazar	DS / UE	<a href="mailto:saudadebaltazar@sapo.pt">saudadebaltazar@sapo.pt</a>

**Legenda:**

CCDRA – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo

CISA-AS – Centro de Investigação em Sociologia e Antropologia “Augusto da Silva” da Universidade de Évora

DS/UE – Departamento de Sociologia da Universidade de Évora

## SEGUIMENTO / INICIATIVA(S) SUBSEQUENTE(S)

2.ª Reunião do Multi Actors Group (MAG) – a realizar em Setembro/Outubro 2010 (anterior à Visita de Estudo SE-PT)

ANEXO III

IMPRESSO ADOPTADO PARA O RELATO DAS REUNIÕES DA PARCERIA

## RELATO DE REUNIÃO

Projecto Winnet 8

Coordenação do MAG

### I – IDENTIFICAÇÃO PRÉVIA

Data: Local: Hora de início: Hora de terminus:

### II – ENQUADRAMENTO / ANTECEDENTES

--

### III – PRESENÇAS

Nomes	Instituição	Endereço electrónico	Tlm

### III – ORDEM DE TRABALHOS E OBJECTIVOS / RESULTADOS ESPERADOS / CONCLUSÕES / / RESULTADOS OBTIDOS

#### III.1. Ordem de Trabalhos

Nº	Designação
01	
02	
03	
04	

#### III.2. Objectivos / Resultados Esperados / Conclusões / Resultados Obtidos

Ponto 01 da Ordem de Trabalhos	Objectivos / Resultados Esperados
Conclusões / Resultados obtidos:	

Ponto 02 da Ordem de Trabalhos	Objectivos / Resultados Esperados
Conclusões / Resultados obtidos:	

**I – TAREFAS A REALIZAR**

Tarefa	Responsável	Datas / Prazos	Situação em 03/12/2010

Legenda


ANEXO IV  
CARTA DE COMPROMISSO

# CARTA DE COMPROMISSO

Versão 2 (29/12/2010)

## 1. Missão

Criar condições materiais e políticas que permitam instalar no Alentejo Central, no ano de 2012, um WRC que fomente a igualdade de género e a inovação no Mercado de Trabalho. Reforçar a articulação institucional das entidades parceiras do MAG visando a continuidade do trabalho em parceria.

## 2. Visão (2011)

*Stakeholders* (em geral e entidades parceiras do MAG) sensibilizados para mobilizarem recursos que permitam colocar em funcionamento um WRC.

## 3. Principais compromissos assumidos para cumprimento da missão

### Componente 1 (Administração e Coordenação)

Cumprimento de uma gestão partilhada do projecto, que permita atingir os objectivos estabelecidos através de um desempenho eficaz e eficiente  
Realização de momentos de avaliação, visando a melhoria de intervenção futura, nomeadamente a aplicação da metodologia do WRC à escala territorial.

### Componente 2 (Comunicação e Disseminação)

Divulgação do projecto e das actividades realizadas, junto dos *stakeholders* directa e indirectamente envolvidos

### Componente 3 (Troca de Experiências)

Actualização da análise diagnóstica do território sobre género e desenvolvimento regional/local.

Identificação e mobilização das entidades visando a constituição do MAG e a elaboração do seu plano de acção.

Identificação de boas práticas transferíveis (nacionais e transnacionais) para a sua capitalização, tendo por base o enquadramento teórico-metodológico sobre a temática de intervenção (desenvolvimento regional/local e género), mediante o intercâmbio de experiências com os outros países parceiros do projecto.

Desenvolvimento de uma estratégia regional e de um plano de acção para adaptação da metodologia de implementação de um WRC no Alentejo.

Identificação e sensibilização dos *stakeholders* para criação do WRC.

## 4. Recursos

1 Técnico Superior da CCDR

1 Técnico Superior da CCDR

1 Docente do Departamento de Sociologia da Universidade de Évora

1 Investigador sénior do Centro de Investigação em Sociologia da Universidade de Évora

1 Investigador júnior do Centro de Investigação em Sociologia da Universidade de Évora

7 Membros do MAG

ANEXO V  
BALANCED SCORE CARD

### Missão

Criar condições materiais e políticas que permitam instalar no Alentejo Central, no ano de 2012, um WRC que fomente a igualdade de género e a inovação no Mercado de Trabalho. Reforçar a articulação institucional das entidades parceiras do MAG visando a continuidade do trabalho em parceria.

### Visão

*O que queremos ser*

*Stakeholders* (em geral e entidades parceiras do MAG) sensibilizados para mobilizarem recursos que permitam colocar em funcionamento um WRC.

### Compromissos

*Que devemos fazer?*

#### **Componente 1 (Administração e Coordenação)**

Cumprimento de uma gestão partilhada do projecto, que permita atingir os objectivos estabelecidos através de um desempenho eficaz e eficiente  
Realização de momentos de avaliação, visando a melhoria de intervenção futura, nomeadamente a aplicação da metodologia do WRC à escala territorial.

#### **Componente 2 (Comunicação e Disseminação)**

Divulgação do projecto e das actividades realizadas, junto dos *stakeholders* directa e indirectamente envolvidos

#### **Componente 3 (Troca de Experiências)**

Actualização da análise diagnóstica do território sobre género e desenvolvimento regional/local.

Identificação e mobilização das entidades visando a constituição do MAG e a elaboração do seu plano de acção.

Identificação de boas práticas transferíveis (nacionais e transnacionais) para a sua capitalização, tendo por base o enquadramento teórico-metodológico sobre a temática de intervenção (desenvolvimento regional/local e género), mediante o intercâmbio de experiências com os outros países parceiros do projecto.

Desenvolvimento de uma estratégia regional e de um plano de acção para adaptação da metodologia de implementação de um WRC no Alentejo.

Identificação e sensibilização dos *stakeholders* para criação do WRC.

### Indicadores

*Que indicadores servem para medir a prossecução dos objectivos?*

#### **Componente 1 (Administração e Coordenação)**

Nº de reuniões assistidas nos seguintes momentos:

- ✓ Sessão de lançamento (1)
- ✓ *Steering Group* (6)
- ✓ Reuniões de parceiros (3)
- ✓ Conferência intercalar na Finlândia (1)
- ✓ Conferência final na Grécia (1)
- ✓ Avaliação do projecto (3)
- ✓ Elaboração de relatórios de progresso (4)

Nº de reuniões organizadas

- ✓ *Steering Group* (1)
- ✓ Reuniões de parceiros (1)

#### **Componente 2 (Comunicação e Disseminação)**

- ✓ Elaboração de uma estratégia de comunicação e disseminação do projecto para 2010-2011
- ✓ Nº de *Newsletters* publicadas (?)
- ✓ Nº de *press releases* enviadas para publicação (?)
- ✓ Nº de seminários de divulgação e disseminação do projecto realizados (2)
- ✓ Nº de sessões de divulgação do projecto (?)
- ✓ Nº de mesas redondas nacionais organizadas (1)
- ✓ Nº de mesas redondas europeias assistidas (1)

### Componente 3 (Troca de Experiências)

- ✓ Nº de reuniões do MAG (3 em 2010 e 5 em 2011)
- ✓ Nº de registos das reuniões do MAG (3 em 2010 e 5 em 2011)
- ✓ Nº de relatórios de avaliação das reuniões do MAG (3 em 2010 e 5 em 2011)
- ✓ Grau de cumprimento na identificação de Boas práticas
- ✓ Grau de cumprimento na elaboração da Análise SWOT
- ✓ Estratégias de base sobre a igualdade de género
- ✓ Nº de formações transnacionais (*Interregional training*) organizadas (1)
- ✓ Nº de relatórios com levantamento de indicadores para mapeamento da região Alentejo
- ✓ Nº de visitas de estudo organizadas no Alentejo (1)
- ✓ Nº de visitas de estudo realizadas em outros países parceiros (1)
- ✓ Nº de relatórios de visitas de estudo elaborados (1)
- ✓ Nº de workshops assistidos (3)
- ✓ Grau de concretização do Plano de Acção do MAG para criação de condições de implantação do WRC

### Metas

*Que metas devemos fixar para os indicadores?*

### Componente 1 (Administração e Coordenação)

- ✓ Presença na sessão de lançamento do projecto em 15/02/2010 em Tälberg na Suécia (2 pessoas)
- ✓ Presença em 6 reuniões do *Steering Group* (1 presença em cada reunião)
- ✓ Presença em 3 Reuniões de parceiros
- ✓ Presença na conferência intercalar na Finlândia
- ✓ Presença na conferência final na Grécia
- ✓ Três momentos de avaliação do projecto
- ✓ Elaboração de 4 relatórios de progresso
- ✓ Organização de 1 reunião de *Steering Group*
- ✓ Organização de 1 reunião de parceiros

### Componente 2 (Comunicação e Disseminação)

- ✓ Elaboração até 30/11/2010, de uma estratégia de comunicação e disseminação do projecto para 2010-2011
- ✓ Publicação de 3 a 5 *Newsletters*

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Envio para publicação de 6 a 8 <i>press releases</i></li> <li>✓ Realização de dois seminários de divulgação e disseminação do projecto</li> <li>✓ Realização de (?) sessões de divulgação do projecto</li> <li>✓ Organização de 1 mesa redonda nacional</li> <li>✓ Presença numa mesa redonda europeia</li> </ul>			
<b>Componente 3 (Troca de Experiências)</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realização 3 reuniões do MAG em 2010 e de 5 em 2011</li> <li>✓ Elaboração de 3 registos das reuniões do MAG em 2010 e de 5 em 2011</li> <li>✓ Elaboração de 3 relatórios de avaliação das reuniões do MAG em 2010 e de 5 em 2011</li> <li>✓ Identificação de pelos menos 5 Boas práticas</li> <li>✓ Análise SWOT elaborada até 31/12/2010</li> <li>✓ Estratégias de base sobre a igualdade de género</li> <li>✓ Organização de 1 formação transnacional (<i>Interregional training</i>)</li> <li>✓ Elaboração até 26/10/2010 de 1 relatório com levantamento de indicadores para mapeamento da região Alentejo</li> <li>✓ Organização de 1 visita de estudo para os parceiros suecos no Alentejo</li> <li>✓ Realização de 1 visita de estudo à Grécia</li> <li>✓ Elaboração de 1 relatório da visita de estudo de Portugal à Grécia</li> <li>✓ Presença em 3 workshops</li> <li>✓ Elaboração até 28/02/2011 de um Plano de Acção do MAG para criação de condições de implantação do WRC</li> </ul>			
<b>Objectivos Pessoais</b> <i>O que devo eu fazer?</i>			
<b>Resultados</b>			
<b>Financiadores Satisfeitos</b> <b>Instituição sustentável</b>	<b>Utentes / Clientes / Parceiros Satisfeitos</b>	<b>Processos eficientes e eficazes</b>	<b>R. Humanos preparados e motivados</b> <b>Aprendizagem, Evolução contínua e Crescimento</b>

ANEXO VI

MATRIZ DE ENQUADRAMENTO LÓGICO

HIERARQUIA DE OBJECTIVOS	CONTEÚDOS	INDICADORES	FONTES DE VERIFICAÇÃO	PRESSUPOSTOS / FACTORES EXTERNOS/ RISCOS NÃO CONTROLÁVEIS
<p>Finalidade (Valores acrescentados para a Sociedade)</p>	<p><i>Stakeholders</i> envolvidos e entidades parceiras do MAG sensibilizados para mobilizarem recursos que permitam colocar em funcionamento um WRC.</p>	<p>N.º de Stakeholders mobilizados</p>	<p>Observação directa</p>	<p>Existência de um número adequado de stakeholders interessados.</p>
<p>Objectivo Gerais</p>	<p>Criar até ao final de 2011 condições materiais e políticas que permitam instalar no Alentejo Central, um WRC que fomente a igualdade de género e a inovação no Mercado de Trabalho; Reforçar a articulação institucional das entidades parceiras do MAG, visando a continuidade do trabalho em parceria após 2011.</p>	<p>Grau de concretização / realização dos seguintes tópicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Espaço sinalizado;</li> <li>✓ Corpo técnico identificado;</li> <li>✓ Serviços do WRC definidos;</li> <li>✓ Metodologia de funcionamento do WRC estabelecida;</li> <li>✓ Fontes de financiamento identificadas;</li> <li>✓ Acordos assinados</li> </ul>	<p>Observação directa; Registos do projecto;</p>	<p>Existência de um plano e de uma estratégia para instalação do WRC elaborado pela parceria do projecto, sancionado pelo MAG e aceite pelos stakeholders envolvidos.</p>

<p>Objectivos Específicos</p>	<p><b>Componente 1 (Administração e Coordenação)</b>          Cumprir uma gestão partilhada do projecto, que permita atingir as metas estabelecidas através de um desempenho eficaz e eficiente;          Realizar 3 momentos de avaliação, visando a melhoria de intervenção futura, nomeadamente a aplicação da metodologia do WRC à escala territorial.</p> <p><b>Componente 2 (Comunicação e Disseminação)</b>          Divulgar o projecto e as actividades realizadas, junto dos stakeholders (locais, regionais e nacionais) directa e indirectamente envolvidos.</p> <p><b>Componente 3 (Troca de Experiências)</b>          Actualizar a análise diagnóstica do território sobre desenvolvimento regional/local e género;          Identificar e mobilizar as entidades visando a constituição do MAG;          Identificar boas práticas transferíveis (regionais e transnacionais) para a sua capitalização tendo por base o enquadramento teórico-metodológico sobre a temática de intervenção (desenvolvimento regional/local, inovação e género), mediante o intercâmbio de experiências com os outros países parceiros do projecto;          Desenvolver uma estratégia regional e um programa de acção para adaptação da metodologia de implementação de um WRC no Alentejo e respectiva disseminação a nível nacional;          Identificar e sensibilizar os <i>stakeholders</i> para a criação do WRC.</p>	<p>Ver indicadores do BSC</p>	<p>Ainda por identificar</p>	<p>Funcionamento regular da parceria;          Recursos humanos em número suficiente;          Verbas disponíveis.</p>
-------------------------------	---	-------------------------------	------------------------------	--

<p>Actividades (definidas a partir dos objectivos da árvore)</p>	<p>Administração e Coordenação: Reuniões de SG e parceiros transnacionais; Reuniões da parceria portuguesa; Comunicação e Disseminação: Realização de Sessões de Divulgação e Disseminação do Projecto; Publicação de material de divulgação. Troca de Experiências: Reuniões de MAG; Visitas de Estudo; Formações e Workshops.</p>	<p>Ver indicadores do BSC</p>	<p>Registos do Projecto</p>	<p>Funcionamento regular da parceria; Recursos humanos em número suficiente; Verbas disponíveis.</p>
--	---	-------------------------------	-----------------------------	--

ANEXO VII  
PROGRAMAÇÃO ANUAL

**CALENDARIZAÇÃO PROVISÓRIA DE ACTIVIDADES E DECORRER EM 2011**

Jan	Fev	Mar	Ab	Maio	Jun	Jul	Ag	Set	Out	Nov	Dez
Até dia 7 enviar proposta de datas para a 4ª reunião MAG	Até dia 03 enviar para os parceiros do MAG a acta e o relatório da avaliação da 4ª reunião MAG e pedir para responderem até dia 10	Até dia 07 divulgar press release sobre deslocação que irá ser realizada à Finlândia	Até dia 12 divulgar uma press release com informação sobre a Mesa Redonda e o 2º Seminário de divulgação e disseminação do projecto	Até dia 06 lançar a newsletter com os resultados da deslocação à Finlândia e com os resultados da Mesa Redonda e do Seminário	Até dia 08 divulgar press release sobre deslocação à Polónia	Até 08 dias antes da data da Mesa redonda inter regional em Itália divulgar press release sobre deslocação a este evento	<b>Até dia 05 realizar a 6ª reunião do MAG</b>  <b>TODOS</b>	Até dia 13 lançar uma press release anunciando a conferência final do projecto	Até dia 06 publicitar a newsletter	<b>Em data a ser enviada pela coordenadora da Componente 1 realização de um steering group via skype</b>  <b>FRANCISCO SABINO</b>	Até dia 19 elaborar uma proposta de newsletter com o balanço de todo o projecto
Até dia 7 publicar na intranet do projecto a acta e o relatório de avaliação da 3ª reunião MAG	Até dia 15 inserir na intranet do projecto a acta e o relatório da avaliação da 4ª reunião MAG	<b>Dia 14 reunião do steering Group na Finlândia (representante da CDDR)</b>  <b>FRANCISCO SABINO</b>	<b>Entre 19 e 22 realização da Mesa Redonda em Portugal</b>  <b>TODOS</b>	<b>Em data a ser enviada pela coordenadora da Componente 1 realização de um steering group via skype</b>  <b>FRANCISCO SABINO</b>	<b>Dia 15 reunião do steering group e de parceiros na Polónia (representante da CDDR)</b>  <b>FRANCISCO SABINO</b>	<b>Em data a informar pelos parceiros de Itália, presença na Mesa redonda inter regional que decorrerá naquele país (poderá ser realizada entre Jul e Nov) (2 representantes do MAG, só???)</b>  <b>FRANCISCO SABINO E SAUDADE BALTAZAR</b>		<b>Dia 19 reunião de steering group na Grécia (representante da CDDR)</b>  <b>FRANCISCO SABINO</b>			Até dia 26 divulgar a newsletter com o balanço de todo o projecto

Jan	Fev	Mar	Ab	Maio	Jun	Jul	Ag	Set	Out	Nov	Dez
Até dia 10 concluir o preenchimento do <i>toolkit</i> da descrição das Boas Práticas		<b>Dia 15 workshop de investigação na Finlândia (2 parceiros do MAG + 2 pessoas da CCDR e + 2 pessoas da Univ.)</b>  <b>FRANCISCO SABINO E SAUDADE BALTAZAR</b>	<b>Dia 22, realizar em articulação com a Mesa Redonda, o 2º seminário de divulgação e disseminação do projecto</b>  <b>TODOS</b>	<b>Até dia 31 realizar a 5ª reunião MAG</b>  <b>TODOS</b>				<b>Dias 20 e 21 conferência final e reunião de parceiros na Grécia ( 2 representantes da CCDR e 1 da Univ.)</b>  <b>FRANCISCO SABINO E SAUDADE BALTAZAR</b>			
Até dia 15 enviar para a Britt-Marie opinião sobre as datas propostas para as mesas redondas nacionais		<b>Dia 16 reunião de parceiros e conferência intercalar do projecto (representante da CCDR e representante da Univ.)</b>  <b>FRANCISCO SABINO E SAUDADE BALTAZAR</b>	Até dia 29 elaborar uma proposta de newsletter com os resultados da deslocação à Finlândia e com os resultados da Mesa Redonda e do Seminário e enviar para os parceiros					Até 28 elaborar uma newsletter com os resultados da Mesa Redonda e da Conferência final			
Até dia 15 enviar para a Liisa e para a Pia o nosso parecer sobre o resumo do Learning Café											

Jan	Fev	Mar	Ab	Maio	Jun	Jul	Ag	Set	Out	Nov	Dez
Até dia 25 elaborar o 1º esboço do Plano de Acção para levar à reunião MAG											
<b>Até dia 27 realizar a 4ª reunião MAG</b>											
<b>TODOS</b>											
		Até data a ser indicada pela Carin Nises, elaborar o relatório de progresso e enviar para destinatários(as) a indicar pela Carin Nises? E descarregar este relatório na intranet do projecto						Até data a ser indicada pela Carin Nises, elaborar o relatório de progresso e enviar para destinatários(as) a indicar pela Carin Nises? E descarregar este relatório na intranet do projecto			Até data a ser indicada pela Carin Nises, elaborar o relatório de progresso e enviar para destinatários(as) a indicar pela Carin Nises? E descarregar este relatório na intranet do projecto