

# MANUAL DO LÍDER

---

MN - CON - 05 - 04 - 10

2024/2025



ISCTE  
JUNIOR  
CONSULTING

# ÍNDICE

<b>1</b>	<b>Competências ..... PÁG 2</b>
<b>2</b>	<b><i>Best Practices</i> .....PÁG 4</b>
<b>3</b>	<b>Contacto com o Cliente ..... PÁG 6</b>
<b>4</b>	<b>Entrega da <i>Milestone</i> ..... PÁG 7</b>
<b>5</b>	<b><i>E-mail</i> Tipo ..... PÁG 10</b>
<b>6</b>	<b>Reunião Cliente ..... .PÁG 11</b>
<b>7</b>	<b>Estrutura da Reunião..... PÁG 12</b>
<b>8</b>	<b>Requisitos..... PÁG 14</b>
<b>9</b>	<b>Durante o Projeto ..... PÁG 15</b>

# COMPETÊNCIAS

---

## GARANTIR

- > A **coordenação** do trabalho e **alocação** das **tarefas** pela equipa;
- > A execução do trabalho nos **timings previstos**;
- > O **cumprimento** da **metodologia** definida para o projeto;
- > A total **coerência** e adequação entre o **trabalho final** e o acordado;
- > A **consciencialização da equipa** de que o projeto deverá ter um **impacto real**.

## ASSEGURAR

- > O **contacto regular** com o **cliente**, através dos meios disponibilizados para tal;
- > O **contacto regular** com o **coordenador** de projeto e com o **Vice-Presidente** responsável pela revisão dos projetos, quando conveniente e/ou necessário;
- > A **liderança** e **motivação** da **equipa** que integra o projeto, perante os objetivos delineados.

“

*A leader's job is not to do the work for others, it's to help others figure out how to do it themselves, to get things done, and to succeed beyond what they thought possible.*

Simon Sinek

# COMPETÊNCIAS

---

## PROCESSO DE REVISÃO

- > Cada **milestone** passa por um **processo de revisão** que consiste numa primeira correção do **líder**, seguidamente do **coordenador** e por fim do **VP1**, voltando **novamente** a **VP1** para uma **revisão final** antes do envio ao cliente;
- > Todos os comentários são colocados com a ferramenta “**Comentários**” do **PowerPoint** e devem ser **todos respondidos**;
- > Os **comentários** são **corrigidos** pelo **membro** que construiu o **slide** e não pelo líder do projeto;
- > O **líder** deve criar um **planeamento** que contemple o **processo de revisão** e **correção**, assegurando o seu cumprimento.

---

“

*A leader's job is not to do the work for others, it's to help others figure out how to do it themselves, to get things done, and to succeed beyond what they thought possible.*

Simon Sinek

# BEST PRACTICES



Existem **3 dimensões** que devem ser tidas em conta por um líder: a sua relação com a **equipa**, com o **coordenador** e com o **cliente**. Todas estas dimensões têm igual importância e exigem **especial rigor** para garantir o normal funcionamento de um **projeto da IJC**.

## 1ª DIMENSÃO - RELAÇÃO LÍDER-EQUIPA

- > **Reunir semanalmente**, com a **equipa** de projeto, na sala da IJC ou remotamente. Para tal, devem ser agendados **dias** e **horas fixas**, durante a execução do projeto, com o **compromisso** de todos os **membros** da equipa;
- > Utilizar o **Google Drive** (ou equivalente) para a **partilha de documentos** entre a equipa;
- > Criar **canais de comunicação**: *workspace* no **Slack** para estabelecer um **contacto formal** e definição de **diretrizes de trabalho**, com a integração do(s) coordenador(es); grupo de **Google Chat** para um **contacto informal** e resolução de problemas imediatos. Cada projeto tem características próprias, pelo que podem existir canais mais apropriados para determinado projeto, mas mais redundantes em outro. Cabe ao líder determinar os **canais necessários** para que a **comunicação** e **coordenação** aconteça de forma **eficiente**.
- > Promover a **revisão de documentos** por todos os elementos da equipa através de **comentários** nos documentos em **PowerPoint**, tendo em conta os prazos das entregas em *slide* ao(s) coordenador(es);
- > Fazer **dinâmicas** de equipa **interdepartamentais** (e.g. Sessões de *Brainstorming* e/ou *Focus Group*) sempre que conveniente/necessário;
- > Preencher o **Project Management** e atualizá-lo sempre que possível, abrangendo todas as **dimensões** (*owners*, tarefas, controlo de horas, etc.)

# BEST PRACTICES

## 2ª DIMENSÃO - RELAÇÃO LÍDER-COORDENADOR

- > Pedir **feedback** e/ou **esclarecer** todas as **dúvidas** ao(s) **coordenador(es)**, sempre que conveniente;
- > Solicitar, quando adequado, **formação** ao(s) **coordenador(es)**;
- > Solicitar a **consulta** de **projetos anteriores** (na mesma temática e/ou sector) ao coordenador;
- > Reunir periodicamente com o(s) **coordenador(es)** para fazer um **ponto de situação** e estabelecer os **Next Steps**;
- > Informar o(s) coordenador(es) quando algum **membro não possa** estar numa **reunião** com o **cliente** e/ou **equipa**;
- > Garantir o **correto preenchimento** do **Project Management** junto do coordenador;
- > Elaborar uma **mensagem** de **sum-up** das **reuniões** em que o **coordenador não** esteja **presente**. O líder poderá **atualizar** o coordenador **presencialmente**.

## 3ª DIMENSÃO - RELAÇÃO LÍDER-CLIENTE

- > Solicitar, sempre que necessário, **informação** ou **esclarecimentos** ao **cliente**;
- > Manter um **contacto periódico** com o cliente, mediante o meio mais adequado (*e-mail*, telemóvel ou presencialmente);
- > **Enviar** a **milestone** ao cliente, sempre com uma **antecedência** de, pelo menos, **um dia** da **reunião** de esclarecimento.

# CONTACTO COM O CLIENTE

- > O **Líder contacta** com o **cliente** em nome da equipa, por e-mail, telefone ou presencialmente – o meio que for mais conveniente ao cliente. Estes dados serão disponibilizados pelo(s) coordenador(es) ou, caso contrário, serão recolhidos na primeira reunião com o cliente.
- > Sempre que o **contacto** é estabelecido através de e-mail, deve ser utilizado o **e-mail institucional** da IJC, previamente disponibilizado (i.e. nome.sobrenome@isctejuniorconsulting.com). Para tal, torna-se necessário assegurar o normal funcionamento do e-mail junto do **Diretor de IT** – importa, também, verificar a correta utilização da **assinatura IJC**.
- > Em qualquer **comunicação** com o **cliente**, através de **e-mail**, o(s) **coordenador**(es) do projeto, bem como **VPI** deve(m) sempre seguir em **CC** (Com Conhecimento).
- > O **assunto** de todos os **e-mails** deverá ser '**Iscte Junior Consulting | xxxxx**' (com xxxxx como 'Entrega da *Milestone* #2', 'Solicitação de Informação', 'Agendamento de Reunião', etc.);
- > Os **projetos** são enviados sempre em **formato PDF** (salvo se o cliente pedir o editável) e com o nome do ficheiro como '**IJC\_Milestone#Y\_NOMEDOCLIENTE**'.
- > Quando o contacto é feito por **telefone**, o(s) **coordenador**(es) do projeto deve(m) ter **conhecimento antecipadamente**. Este contacto deve ser feito apenas em **dias úteis**, das **10 horas** até às **18 horas**, período normal de trabalho do cliente.



# ENTREGA DA *MILESTONE*

**PROCEDIMENTOS:** Cada ***milestone*** constitui uma **etapa do projeto**, que deve ser entregue no cumprimento de todos os requisitos de qualidade.

## PROCEDIMENTOS DE ENVIO

- O **líder** deve enviar o **documento final** em .pdf, através do *e-mail* institucional, com o assunto “Iscte Junior Consulting | Entrega da *Milestone* #x”;
- O **coordenador** do projeto e o **Vice-Presidente** responsável pela revisão dos projetos deve seguir em **CC**;
- No ***e-mail*** deve seguir uma **proposta de reunião** para **apresentação** da ***milestone*** na semana seguinte (dia, hora e local – deve privilegiar-se a reunião no Audax / Centro de Empreendedorismo e Inovação do Iscte-IUL, R. Adriano Correia de Oliveira 6, Escritório B1);
- Quando o **projeto** é **interno**, deve proceder-se ao **envio da *milestone*** nos mesmos termos para a **Direção IJC** (através do Coordenador). Se relevante, pode proceder-se à sugestão de uma **apresentação** intercalar.

## PROCEDIMENTOS FINAIS

- A ***milestone final*** deve ser entregue **via *e-mail*** num documento em **formato .pdf**;
- Caso seja expressamente **pedido pelo cliente**, a ***milestone*** final (com o projeto completo) deve ser **impressa** (a cores, um *slide* por página e encadernado) e entregue ao cliente na última reunião ou em altura a agendar.



# ENTREGA DA MILESTONE

## 1ª ETAPA - CAPA (1\_Frontal)

- > Utilizar uma imagem de capa apelativa e relacionada com a temática, com dimensões superiores a 16 cm de altura e 13 cm de largura;
- > Utilizar **plataformas** apropriadas, como **VisualHunt**, **Unsplash** e **Pexels**, para a pesquisa de **imagens** sem direitos de autor;
- > Utilizar o **logótipo** disponibilizado pela **empresa** ou obtido mediante fontes *online*;
- > Colocar o tipo de projeto desenvolvido e o nome do cliente nos locais indicados para o efeito;
- > Colocar o **nome** e **respetivos cargos** de cada **membro** da equipa, nomeadamente o(s) coordenador(es);
- > Colocar a **data de entrega** da *milestone*.

## 2ª ETAPA - DISCLAIMER e NOTA INTRODUTÓRIA (2\_Disclaimer e 3\_Nota\_Introdutoria)

- > Colocar o **disclaimer** e **nota introdutória** quando a **milestone** é entregue em português, caso contrário utilizar o *disclaimer* e nota introdutória com a denominação 2\_Disclamer\_EN e 3\_Introductory\_Note\_EN;
- > Colocar o **nome do cliente** para quem o projeto está a ser desenvolvido no **canto inferior esquerdo**, sob a forma indicada;
- > Garantir que a página está **corretamente numerada** no canto inferior direito.

## 3ª ETAPA - AGENDA (3\_Agenda)

- > Colocar uma **imagem** no local indicado com os mesmos requisitos mencionados na imagem de capa;
- > Mencionar todos os **títulos** que serão **colocados**, posteriormente, nas **etapas do projeto** (cada **slide** do projeto deverá ter um **título presente na Agenda**);
- > Colocar, junto ao **título**, o número de página referente ao início de cada etapa;
- > Colocar o **tipo de projeto** a ser desenvolvido no **canto inferior esquerdo**, sob a forma indicada;

# ENTREGA DA MILESTONE

## 4ª ETAPA - CORPO

- > Redigir de forma **cuidada** e **simplificada**, com a **pontuação** adequada;
- > Colocar **acrónimos** apenas **depois** de **serem explicitados**;
- > Fazer **slides dinâmicos** e **intuitivos**;
- > Colocar **ícones** ao longo dos *slides*, de acordo com os disponibilizados no **modelo de slides**;
- > Colocar **imagens**, em alternativa aos ícones, quando estritamente necessárias e seguindo as *guidelines* descritas anteriormente;
- > Redigir **subtítulos apelativos** e **conclusivos**;
- > **Escrever** sempre de **forma impessoal** (i.e. fez-se, escreveu-se...).

## 5ª ETAPA - EQUIPA (9\_Membros)

- > Procurar na **drive IJC** as **fotos** dos **membros da equipa**;
- > Colocar as **fotografias de IJC** de cada membro, quando existentes;
- > Caso o membro não tenha uma fotografia IJC, colocar outra fotografia igualmente formal;
- > Colocar, no local indicado de cada fotografia, o **nome** e o **departamento**.

## 6ª ETAPA - NEXT STEPS (10\_Next)

- > Colocar todas as **etapas** a serem **desenvolvidas** na **milestone seguinte**;
- > Na **última milestone** deve constar o **apoio à implementação** do projeto desenvolvido.

## 7ª ETAPA - CONTRA-CAPA (1\_Traseira)

- > Seguir exatamente os **mesmos passos** mencionados na **1ª etapa**;
- > Deixar um agradecimento no local indicado para tal.

# E-MAIL TIPO



A **entrega** de cada **milestone** deve fazer-se sempre através de **e-mail**, exceto quando existem indicações em contrário. O *e-mail* deve ser sempre adaptado a cada cliente, existindo um modelo tipo que deve ser utilizado como guia.

Caro(a) xxxxx,  
Espero encontrá-lo(a) bem,

Conforme o planeamento do projeto, venho por este meio remeter-lhe a *Milestone* #x – NOME MILESTONE.

Para melhor iniciarmos a fase que se segue e para termos oportunidade de lhe apresentar o trabalho até aqui desenvolvido e/ou esclarecer quaisquer questões, permita-me a sugestão de agendamento de reunião para o próximo dia xx do corrente mês, xxxx-feira, pelas xxhxx, na sala de reuniões da Iscte Junior Consulting – Labs Lisboa ou *online*, se for preferível..

Para facilitar, combinamos como ponto de encontro a pastelaria SAMS, na Avenida das Forças Armadas.

Não hesite em contactar-me para qualquer questão que tenha.

Agradeço a atenção e aguardo com expectativa uma resposta da sua parte,

Com os melhores cumprimentos,

ASSINATURA IJC



# REUNIÃO COM O CLIENTE

## Instalações | APROPRIADAS À REUNIÃO

- A **reunião** tomará lugar nas **instalações do cliente**, na **sala** da IJC no Audax / Centro de Empreendedorismo e Inovação do Iscte-IUL ou numa **sala do Iscte-IUL** (informar o coordenador da utilização da sala);
- Para **reservar** a **sala** no Labs Lisboa, informar o coordenador da necessidade e reservar a sala através da **Intranet**;
- Caso a **sala** não esteja disponível, **reservar** através de [eventos@iscte-iul.pt](mailto:eventos@iscte-iul.pt) uma sala na **Ala Autónoma** (preferencialmente salas de reunião do 3º piso, e.g. AA.340). Indicar que o líder é membro da IJC e que a finalidade da sala se deve a uma reunião com um cliente externo;
- Marcar como **ponto de encontro** com o cliente a **entrada da Ala Autónoma**.

## Preocupações | CUIDADOS A TER

- O **líder** é responsável por preparar e/ou verificar os seguintes elementos na sala de reuniões: **projektor** e **computador**, **água** e **copos**, **papel** e **canetas IJC**;
- Se a reunião for nas **instalações do cliente**, se conveniente, **pode ser levado o projektor IJC** (avisar o coordenador);
- O líder levará para a **apresentação da milestone** a equipa que integra o projeto. O coordenador ou outro elemento da Direção, preferencialmente um Vice-Presidente, substitui-lo-á;
- O **dress code** é **Business Casual**, ou **formal**, em casos extraordinários;
- Se o **Projeto** for **interno**, a apresentação dar-se-á nos mesmos moldes para a **Direção IJC**.

# ESTRUTURA DA REUNIÃO



Após a **entrega** de cada **milestone** deve seguir-se uma **reunião** explicativa e **elucidativa** do **conteúdo** produzido em **slides**, junto do cliente. A estrutura da **reunião** deve seguir um **encadeamento lógico** e deve acrescentar valor tanto ao cliente como à equipa.

## Disposições Iniciais

- > **Apresentar a equipa, perguntar** como vai a **organização** e perceber se há algum **desenvolvimento relevante** ao **projeto**.

## Alinhamento de expectativas

- > Indicar os **principais objetivos** da **reunião**;
- > Referir que em qualquer momento o **cliente** é livre de interromper a equipa durante a apresentação para **esclarecer** quaisquer **dúvidas** que possam surgir.

## Apresentação da *Milestone*

- > A **apresentação** deve ser **breve** e **concisa** (cerca de **30 minutos**);
- > Passar pelos **principais slides** e referir os principais **pontos** e **conclusões** do trabalho;
- > A **apresentação** deve ser **adaptada** ao estilo do **cliente** (se o cliente leu tudo antes, não vale a pena apresentar tudo exaustivamente).

# ESTRUTURA DA REUNIÃO

## Espaço para questões

- > Espaço para **questões finais** por parte do **cliente**. As **perguntas** devem ser **antecipadas** pelo **interlocutor**.

## Indicação de *Next Steps*

- > Indicação das **próximas fases** do projeto e do objetivo da *milestone* apresentada para o **objetivo final do projeto**.

## Espaço para levantamento de informação

- > Espaço para a **equipa** colocar todas as **questões relevantes** para a concretização da **próxima milestone**. Sugere-se que a **equipa elabore** uma **listagem** de **questões** previamente.

## Satisfação do cliente

- > Aferir a **satisfação global** do cliente com a **milestone** apresentada.

## Disposições finais

- > **Agradecer** a atenção, indicar disponibilidade para qualquer **esclarecimento adicional** e pedir **feedback** do **trabalho desenvolvido**,

# REQUISITOS

## Despesas com o projeto | NO SEU DECORRER

- São admissíveis **três tipos de despesas**: de **transporte**; de **impressão** de *milestone*; e **outras** autorizadas e/ou **previstas** na proposta;
- Para **reembolso** das despesas incorridas, a equipa deve apresentar a respetiva fatura, sendo necessária a indicação do **Número de Identificação Fiscal** (NIF) da IJC – 509 681 832;
- A **entrega das faturas** e respetivo reembolso é feito junto do **VP3** da IJC.

## Conclusão do projeto | ETAPA FINAL

- O **líder de projeto** deverá **enviar** todas as *milestones* e **outros documentos** relevantes para o coordenador, para serem arquivados;
- O líder deve articular com o coordenador o **follow-up** do projeto e a solicitação de testemunho ao cliente;
- É importante que o **líder** obtenha **feedback** do **cliente**;;
- No **final** de cada *milestone* deve ser elaborada uma **sessão de feedback** com os **membros** intervenientes no **projeto**;
- Adicionalmente, o(s) **coordenador(es)** serão **responsáveis** por uma **reunião de feedback** individual com os **membros** e **líder(es)** da **equipa**;
- Mediante a elaboração do **ADI**, dever-se-á ter em consideração a **participação** e **compromisso** de todos os **membros** da equipa, de forma individual, inclusive uma **autoavaliação** do **desempenho** enquanto **líder**.

# DURANTE O PROJETO

## PREENCHIMENTO DA FICHA DE PROJETO

- A **ficha de projeto** é o **documento** que permite ter a **overview** global do **projeto**, e é um documento **essencial** para a **IJC** conseguir **arquivar** toda a **informação** de cada projeto **num só documento**, que está disponível na **Intranet**, na plataforma do **Project Management** na **página do projeto**.
- Este documento tem como **objetivo** que seja possível **depreender tudo** o que aconteceu no **projeto** ao ler a **Ficha de Projeto**, sendo assim **crucial** o seu **preenchimento correto** e o mais **completo** possível;
- É previsto o **preenchimento regular** da **ficha de projeto** e será sempre **realizado** pelo **líder** durante o seu desenvolvimento;
- Os **campos** que contemplam a ficha de projeto são os seguintes:
  - **Planeamento:** Contém as **milestones** e os respetivos **entregáveis** de cada **fase** e as **datas** de **entrega** previstas ao **cliente**;
  - **Entradas:** Devem ter **dados relevantes** que o **cliente** dado para se **ter** em **atenção** durante o **desenvolvimento** do **projeto**;
  - **Controlos:** Contempla os **períodos** de **correções previstos** para as **milestones**. Podem ainda constar **possíveis atrasos** ocorridos durante a execução do projeto e será o **líder** a **preencher** esses atrasos;
  - **Saídas:** Deve conter as **datas** de quando existe a **realização** de uma **reunião** com o **cliente**, na qual deve constar a **data** da mesma;
  - **Alterações:** Este campo deve ser **preenchido** quando se verificarem **alterações** ao **projeto** contrárias ao que estava inicialmente **previsto**;
  - **Riscos Identificados:** Na primeira **reunião** com a **equipa** devem ser **identificados** os **riscos** possíveis do projeto e a respetiva forma de mitigação (ex: falta de conhecimento numa dada fase – mitigação: formação na área);
  - **Reuniões de Feedback:** Neste campo devem ficar **registados** os principais **tópicos recolhidos** após cada **reunião** de **feedback**.



## REUNIÕES DE FEEDBACK

- No **final** de cada **milestone** deverá ser **agendada** uma **reunião** com toda a **equipa** e que será **conduzida**, pelo **Coordenador** do **projeto**. O intuito desta reunião é **compreender** o **funcionamento** da **equipa** **durante** toda a **milestone** e aferir o seu **nível** de **satisfação** com o mesmo, retirando **possíveis pontos** de **melhoria**;
- Após a reunião **todos** os **pontos** devem ser **descritos** pelo **líder** na **ficha de Projeto**, na Intranet;
- Os **pontos abordados** nesta **reunião de feedback** irão recair em:
  - Expectativas vs Realidade;
  - Pontos Fortes do Projeto;
  - Pontos a Melhorar;
  - Dinâmica da Equipa (Compromisso, Aprendizagem, Dificuldades, Pontos Fortes, Pontos Fracos);
  - Equipa (Perfil, Abordagem, Pontos Fortes, Constrangimentos e Impedimentos);
  - Outros tópicos que considerem relevantes.

# MANUAL DO LÍDER

---

2024/2025

