



Mochila Pedagógica | T-Kit N° 3

# Gestão de Projectos



## Bem-vindo à colecção de Mochilas Pedagógicas!

A HUMANA GLOBAL – Associação para a Promoção dos Direitos Humanos, da Cultura e do Desenvolvimento propôs-se em 2006 traduzir e adaptar uma série de manuais de formação sobre várias temáticas relacionadas com o trabalho com jovens. Estes manuais, resultado prático de uma parceria entre o Conselho da Europa e a Comissão Europeia, têm provado ser uma ferramenta de grande utilidade e a sua tradução e adaptação para Português tornava-se assim imperativa!

A versão inglesa e francesa desta colecção tem como título não Mochilas Pedagógicas mas sim T-Kits. O que significa T-Kit? A esta questão podemos dar duas respostas. A primeira, a mais simples, encontra-se na formulação completa desta abreviatura, em inglês: "Training Kit", quer dizer, Kit de formação. A segunda está ligada à sua sonoridade que lembra a de bilhete (Ticket), o título de transporte que nos permite viajar. Assim, encontramos neste manual uma pequena personagem chamada "Spiffy" que segura um bilhete, graças ao qual vai poder partir à descoberta de novas ideias. Imaginámos o T-Kit (Kit de Formação ou, no nosso entendimento Mochila Pedagógica) como uma ferramenta susceptível de servir a todos e a cada um de nós no seu trabalho. Mais precisamente, desejaríamos destiná-lo àqueles que trabalham com jovens e aos formadores, a fim de lhes dar ferramentas teóricas e práticas para trabalharem com e/ou formarem jovens. Uma mochila com a qual também se pode partir à descoberta de novas ideias e uma mochila onde se pode arrumar tudo o que vamos encontrando!

Esta publicação é fruto de esforços colectivos desenvolvidos por jovens de diversas culturas, profissões e organizações. Formadores de jovens, responsáveis de ONG's de juventude e autores profissionais trabalharam em conjunto para a realização de produtos de grande qualidade, que respondem às necessidades de um grupo-alvo, tendo em conta a diversidade das abordagens de cada um dos temas na Europa.

Este T-Kit não é uma publicação isolada. Faz parte de uma série de títulos. Outros se seguirão nos próximos anos. Inscrevem-se no quadro de um Programa Europeu de Formação de Responsáveis pela Educação dos Jovens, conduzido em parceria, desde 1998, pela Comissão Europeia e pelo Conselho da Europa. Para além dos T-Kits, a parceria entre as duas instituições engloba outros domínios de cooperação tais como: estágios de formação, a revista "Coyote" e um website interactivo e dinâmico.

Para mais informações respeitantes à parceria (novas publicações, ofertas de estágios de formação, etc.) ou até mesmo fazer o download da versão electrónica dos T-Kits, visite o website [www.training-youth.net](http://www.training-youth.net).

*The Portuguese translation and publication of this T-Kit was initiated and carried out by the Portuguese NGO, "HUMANA GLOBAL" ([www.humanaglobal.org](http://www.humanaglobal.org)) with the authorisation of the Partnership Programme on European Youth Worker Training. HUMANA GLOBAL assumes full responsibility for the accuracy of the Portuguese translation. The project received funding from the European Social Fund through Operational Programme for Employment, Training and Social Development, Action Type 4.2.2.2. Didactical Resources.*

*A tradução portuguesa deste T-Kit é da responsabilidade da HUMANA GLOBAL – Associação para a Promoção dos Direitos Humanos, da Cultura e do Desenvolvimento ([www.humanaglobal.org](http://www.humanaglobal.org)) com a autorização da Parceria entre o Conselho da Europa e a Comissão Europeia sobre Trabalho Juvenil. A HUMANA GLOBAL assume toda a responsabilidade pela tradução Portuguesa. Este projecto, inserido no Projecto PUBLICAÇÕES HUMANAS, foi aprovado e financiado pelo Fundo Social Europeu através do POEFDS – Programa Operacional de Emprego, Formação e Desenvolvimento Social, Eixo: 4 – Promoção da Eficácia e da Equidade das Políticas de Emprego e Formação, medida 4.2. Desenvolvimento e Modernização das Estruturas e Serviços de Apoio ao Emprego e Formação, acção-tipo 4.2.2.2. Recursos Didácticos.*

Edições do Conselho da Europa  
F-67075 Estrasburgo Codex

Publicações HUMANAS  
[www.humanaglobal.org](http://www.humanaglobal.org)

© Conselho da Europa e Comissão Europeia, Novembro de 2000

A reprodução de textos e imagens está autorizada apenas para fins pedagógicos não comerciais, desde que a fonte seja citada.

Este documento não expressa necessariamente a posição oficial da Comissão Europeia ou do Conselho da Europa, dos seus Estados membros ou de organizações que colaborem com estas instituições.

Mochila Pedagógica  
sobre Gestão de Projectos

ISBN Edição Papel  
978-989-8098-04-7

ISBN Edição PDF  
978-989-8098-05-4



Mochila Pedagógica  
sobre  
Gestão de Projectos

**Coordenação da série:**

Silvio Martinelli

**Editores:**

Anne Dussap, Peter Merry

**Autores:** (ver última página)

Bernard Abrignani

Rui Gomes

Dirk de Vilder

**Versão Portuguesa:**

Ana Moniz Ramos

Ana Albuquerque

Anabela Moreira

Pedro Carvalhais

Sofia Figueiredo

**Design e Capa:**

www.emsdesign.net

**Outras contribuições**

Alain Roy

**Comissão editorial**

Bernard Abrignani

Instituto Nacional da Juventude  
e da Educação Popular

Elisabeth Hardt

Federação Europeia para a  
Aprendizagem Intercultural

Esther Hookway

Lingua Franca

Carol-Ann Morris

Fórum Europeu da Juventude

Heather Roy

Associação Mundial de Guias e  
Escuteiras

**Secretariado**

Sabine Van Migem (apoio administrativo)

Genevieve Woods (Bibliotecária)

**Capa e Boneco Spify**

The Big Family

**Agradecimentos especiais:**

Patrick Penninckx por ter coordenado o lançamento da série Mochilas Pedagógicas, oferecido um apoio contínuo e assegurado a ligação aos restantes projectos do Acordo de Parceria.

Anne Cosgrove e Lena Kalibataite pela contribuição dada na primeira fase do projecto.

A todos os editores e autores que nos permitiram usar os seus materiais.

Por último, mas o não menos importante, a todas as pessoas que com diferentes capacidades, em diferentes momentos e de diferentes formas contribuíram para transformar este sonho em realidade!



COUNCIL OF EUROPE & EUROPEAN COMMISSION  
PARTNERSHIP  
TRAINING-YOUTH

Conselho da Europa  
DG IV

Direcção Geral da Juventude e do Desporto

European Youth Centre Strasbourg

30 Rue Pierre de Coubertin

F-67000 Strasbourg, França

Tel: +33-3-88 41 23 00 – Fax: +33-3-88 41 27 77

European Youth Centre Budapest

Zivatar ucta 1-3

H-1024 Budapeste, Hungria

Tel: +36-1-212-4078 – Fax: +36-1-212-4076

Comissão Europeia

DG Educação e Cultura

Unidade D5: Políticas para a Juventude e Programas

Rue de la Loi, 200

B-1049 Bruxelas, Bélgica

Tel: +32-2-295 1100 – Fax: +32-2-229 4158



## Índice

<b>Introdução</b> .....	7
<b>1. Os projectos no trabalho com jovens</b> .....	9
1.1 Projecto de valor e o valor do projecto .....	9
1.2 Associações e projectos: uma perspectiva histórica .....	9
1.3 Programas e Projectos Europeus para a Juventude .....	10
1.4 Gestão, Gestão! .....	12
1.5 Valores de antes e valores de depois .....	13
1.6 Os valores no projecto .....	15
1.7 Os limites das políticas orientadas por projectos .....	19
1.8 Cultura e Gestão de projectos .....	22
1.9 O que fazer? .....	24
<b>2. O que é um projecto?</b> .....	27
2.1 A gestão de projectos não é .....	27
2.2 Um projecto de trabalho de jovens é .....	27
2.3 Modelos de projectos .....	30
<b>3. O Projecto: passo a passo</b> .....	39
3.1 Introdução .....	39
3.1.1 Sobre a gestão .....	39
3.1.2 Proposta de um modelo .....	42
3.1.3 Definição – Implementação – Avaliação .....	44
3.1.4 A grelha das “Questões Q” – ou o “método de Laswell” .....	44
3.2 Definição do projecto .....	45
3.2.1 Apresentação da comunidade .....	45
3.2.2 Análise das necessidades .....	45
3.2.2.1 <i>Análise Social</i> .....	45
3.2.2.2 <i>Prioridades institucionais e valores</i> .....	49
3.2.2.3 <i>Motivações pessoais</i> .....	50
3.2.3 Definir os objectivos – Para quê? .....	52
3.2.4 Os objectivos concretos – O quê? .....	53
3.2.5 Estratégia e metodologia – Como? .....	56
3.2.6 Planear uma actividade – O quê? Quando? Onde? Através de quê? .....	58
3.2.6.1 <i>Planear e determinar o tempo necessário</i> .....	58
3.3 Implementação do projecto .....	61



---

3.3.1 Gestão de recursos .....	62
3.3.1.1 <i>Gestão de tempo</i> .....	62
3.3.1.2 <i>Recursos financeiros</i> .....	64
3.3.1.3 <i>Angariar fundos</i> .....	66
3.3.1.4 <i>Recursos materiais e técnicos</i> .....	74
3.3.1.5 <i>Gerir pessoas</i> .....	74
3.3.1.6 <i>Trabalho de equipa</i> .....	75
3.3.1.7 <i>Monitorização e avaliação contínuas</i> .....	83
3.4 Avaliação do projecto .....	87
3.4.1 Preparar e conduzir uma avaliação .....	88
3.4.2 Avaliação e o planeamento do projecto .....	89
3.4.3 Planear uma avaliação .....	89
3.4.4 Fim e Relatório .....	94
<b>4. O que é que torna um projecto Europeu .....</b>	<b>97</b>
<b>Anexo 1: Glossário de termos .....</b>	<b>103</b>
<b>Anexo 2: Avaliação da Mochila Pedagógica Gestão de Projectos .....</b>	<b>105</b>
<b>Anexo 3: Bibliografia .....</b>	<b>107</b>





Nos últimos 20 anos, os projectos ganharam um papel central no trabalho com jovens e podem ser considerados, hoje, como uma ferramenta para as alterações sociais, a pedra basilar do desenvolvimento da comunidade e do trabalho internacional com jovens, ou até como uma ferramenta para a construção e/ou fortalecimento da sociedade civil. Consequentemente, a gestão de projectos transformou-se numa capacidade necessária às organizações de jovens e um tópico recorrente na formação para as pessoas que trabalham com jovens.

A gestão de projectos requer um variado leque de habilitações desde análises políticas/sociais a comunicação, gestão de pessoas e de recursos, angariação de fundos a técnicas de avaliação, etc... Claro que esta Mochila Pedagógica não consegue abordar exaustivamente todos estes temas e os autores escolheram falar sobre os elementos mais relevantes para os projectos internacionais no âmbito da juventude. Escrita por formadores de jovens ao nível internacional experientes, esta Mochila Pedagógica foi inspirado em “gestão de projectos” de eventos de formação conduzidos no contexto do trabalho internacional com jovens de onde retira exemplos de formação concretos.

Esta Mochila Pedagógica não deve ser encarada como uma receita sobre “como dirigir um projecto” mas sim como a sugestão de uma estrutura que oferece ao gestor uma abordagem passo a passo do projecto, incluindo pistas e guias de orientações para a monitorização de um projecto. Esta Mochila Pedagógica foi produzida a pensar naqueles que querem desenvolver projectos e que são capazes de se adaptar às suas próprias experiências e projectos. É para:

- Gestores de projectos responsáveis por desenvolver um projecto,

- Formadores que ajudam os participantes a desenvolver os seus próprios projectos.

Esta Mochila Pedagógica está dividida em 4 capítulos principais que vão desde as reflexões gerais sobre o valor dos projectos ao desenvolvimento pormenorizado, passo a passo, de um projecto. As quatro secções podem ser lidas como secções independentes mas claro que estabelecem uma relação.

O Capítulo 1 é uma reflexão geral sobre o papel dos projectos no desenvolvimento do trabalho internacional com jovens e a evolução do valor dos projectos.

O Capítulo 2 oferece uma explicação do que entendemos como “gestão de projecto” num contexto de trabalho com jovens e apresenta uma série de abordagens e modelos para o desenvolvimento de projectos.

O Capítulo 3 sugere uma estrutura de orientação para o desenvolvimento de projectos de trabalho com jovens, juntamente com explicações passo a passo. Este capítulo inclui ainda conselhos práticos e sugestões concretas para formadores que utilizem o desenvolvimento de projectos como uma ferramenta de formação. De maneira a ajudá-lo com a transformação da teoria em prática, este capítulo inclui também um exemplo de um projecto, aplicando as explicações do desenvolvimento do projecto passo a passo.

O Capítulo 4 apresenta algumas interpretações sobre a dimensão europeia dos projectos.

Esperamos que aprecie ler e aplicar os métodos seleccionados aos seus próprios projectos. Esperamos ansiosos pelo *feedback* das suas próprias experiências ao usar esta Mochila Pedagógica.







# 1. Os projectos no trabalho com jovens

## 1.1 Projecto de valor e o valor do projecto

A ênfase dada à gestão de projectos, ao trabalho com projectos e ao planeamento de projectos no contexto do trabalho europeu com jovens é relativamente recente. O trabalho com jovens, europeu ou internacional, tem sido, desde há mais de 100 anos, desenvolvido essencialmente pelas associações de jovens, organizações e confederações de vários tipos, embora a maioria esteja estruturada da mesma forma que uma organização internacional de jovens. Durante décadas, estas organizações partilhavam, entre todas ou quase todas, uma base filosófica, religiosa, política ou educativa muito forte – quase como um pré-requisito para a cooperação. Os valores subjacentes à actividade e ao desenvolvimento destas organizações eram essenciais para a sua existência, e a promoção ou a consolidação desses valores era, frequentemente, a principal razão para as suas actividades.

## 1.2 Associações e projectos: uma perspectiva histórica

A maioria das actividades do trabalho europeu e internacional com jovens é organizada para e pelos membros e líderes de filiais locais ou nacionais (e a minoria para um público-alvo não especificado ou aberto), estando os objectivos educativos concentrados na organização e/ou nos seus valores (através de, por exemplo, seminários temáticos, reuniões, encontros estatutários). Nessa altura, a educação era muitas vezes encarada apenas num sentido político (educação para a emancipação, libertação, auto-desenvolvimento ou simplesmente educação ideológica). Estas organizações levavam a cabo formações internacionais que focavam essencialmente a boa organização dos seus seminários e encontros, ou até intercâmbios de jovens (campos de trabalho, intercâmbios individuais), em vez de formarem pessoas que trabalham com jovens, líderes ou gestores de projectos. O líder de uma actividade ou de um projecto era, frequentemente, a pessoa com mandato político ou com responsabilidades dentro da organização. Claro que havia excepções a estes casos.

Entre as razões encontradas, queremos salientar:

**A ausência de fundos específicos ou programas estritamente definidos para a formação ou actividades educativas ao nível europeu ou internacional.** Desde o início dos anos 70, a existência da Fundação Europeia de Juventude (European Youth

Foundation – EYF) tem sido uma excepção; no entanto, a fundação não serviu para mudar significativamente as coisas nessa altura, primeiro porque era, em si mesma, a criação de um sistema para si mesma, e segundo porque essa era a forma como as actividades educativas eram encaradas ao nível internacional. A formação não era encarada com o mesmo sentido que tem hoje, talvez porque os Estatutos da EYF e dos Centros Europeus de Juventude (EYC) excluía explicitamente as actividades de formação profissional do programa do Centro.

**A predominância – a vários níveis – de ideologias e organizações que são tanto auto excluídas e hegemónicas** (das quais a ideologia comunista é o melhor exemplo, embora não seja o único). Baseiam-se em análises sociais e soluções que se adaptam a toda a gente (a realidade é diferente, mas o intuito era o mesmo). A educação não formal era uma forma de preparar as pessoas para uma sociedade “melhor”, e para o desenvolvimento de um “homem novo”.

**A crença que o progresso social erradicaria progressivamente os problemas do sistema** (exclusão social, marginalização, injustiças, etc.) e que o papel da sociedade civil – incluindo os movimentos jovens – era, não de resolução de problemas, mas sim de acção para alterações sociais e políticas (melhorar, reformar ou alterar o sistema).

A divisão de papéis entre os serviços sociais e dos jovens, por um lado e por outro as organizações de jovens, onde apenas as anteriores deviam ser formadas profissionalmente de forma a responder a situações de perigo social (competências profissionais ou especialidades, enquanto opostas à competência política).

Não seríamos verdadeiros se considerássemos que os trabalhos internacionais para jovens da altura não eram baseados em projectos. Todavia, os projectos eram encarados como parte do desenvolvimento da organização, o que implicava que a gestão de projectos fosse vista como uma questão menos importante do que a formação para a liderança ou política. Nos cursos de formação do Centro Europeu da Juventude, incluindo as actividades da Fundação Europeia da Juventude, o número de cursos e de actividades que utilizavam explicitamente projectos enquanto metodologia ou conteúdo para cursos de formação só começou a ser significativo a partir dos anos 90.



### 1.3 Programas e Projectos Europeus para a Juventude

As alterações, aceleradas pela queda dos regimes comunistas na Europa Central e Oriental – uma tendência que, aliás, era já visível nos inícios dos anos 80 –, trouxeram grandes repercussões no trabalho internacional com jovens. As ideologias globais perderam a sua credibilidade e importância, o “internacionalismo” perdeu ímpeto, curiosamente ao ser substituído pela globalização e pela internacionalização dos mercados mundiais. O clássico trabalho internacional com jovens perdeu também alguma da sua importância, embora as organizações internacionais de jovens não tenham perdido a sua razão de ser nem, em muitos casos, a sua força. No entanto, as alterações relevantes no trabalho europeu com jovens que nos interessam, tiveram mais visibilidade, sendo, por vezes, mais acentuadas por outros factores:

- **o surgimento de programas para jovens com a Comunidade/União Europeia e o desenvolvimento de políticas nacionais para jovens.**

O programa da Juventude para a Europa, em particular, abriu as portas de uma nova dimensão para o trabalho com jovens a nível internacional e europeu, o que podemos dizer é que está agora mais aberto a todos os jovens e, por isso, requer mais envolvimento por parte das pessoas que trabalham com jovens e de outros profissionais sócio culturais. O que antes era quase considerado como um “privilégio” de jovens líderes e de jovens activos nas organizações de jovens internacionais está agora acessível a todos os jovens europeus: trabalhar em conjunto com jovens de diferentes países, viajar e participar num intercâmbio. Independentemente do quão democráticos e acessíveis esses programas são, as consequências para o trabalho europeu com jovens foram simplesmente colossais. Para além de abrir as portas da Europa a todos os jovens, o programa da Juventude para a Europa – e subsequentemente, o programa do Serviço Voluntário Europeu, trouxe uma nova categoria de pessoas que trabalham com jovens para o nível europeu: aqueles que trabalham em organizações de jovens a nível local, os serviços para jovens locais ou outro tipo de serviços e organizações. A maioria destas pessoas não foi formada por uma ideologia e, por vezes, até eram consideradas por alguns como tendo “uma educação política pobre”. No entanto, agora são actores de Juventude na

Europa e, em breve, nenhum programa europeu de jovens passará sem elas. A gestão de intercâmbios de jovens europeus – e a ênfase posta na sua função educativa – foca a necessidade da gestão de projectos. Os intercâmbios de jovens eram não só concebidos como projectos, mas eram também avaliados segundo esse prisma, tanto a nível administrativo como também de uma perspectiva educativa – recaindo a importância sobre os princípios e as habilitações da gestão de projectos. O desenvolvimento e a consolidação do programa exigiram o desenvolvimento da formação. O impulso da formação, especialmente na segunda e terceira fases do programa, ajudou (ou confirmou) a alteração da importância de uma educação política/social para habilitações técnicas, administrativas e de gestão. Às pessoas que trabalham com jovens era também exigido que organizassem, gerissem e escrevessem o relatório dos projectos. E, para o terror de alguns e alegria de muitos, esperava-se que as organizações “tradicionais” de jovens fizessem o mesmo.

Todavia, seria errado sugerir que houve muitas resistências a esta mudança. Na realidade, o processo de adaptação ocorreu rapidamente, embora nem sempre tenha sido indolor. O Curso de Formação a Longo Prazo da Direcção Geral da Juventude é sintomático desta evolução. Nas suas duas primeiras edições, o curso, que depois ficou conhecido como “curso de formação a longo prazo sobre o trabalho internacional com jovens”, foi dirigido contra a maré, sob desconfiança a meia dissimulada, senão hostilidade, dos órgãos estatutários do então Centro Europeu de Juventude. Quatro anos mais tarde, o curso era frequentemente apresentado e entendido como o modelo. O Curso de Formação a Longo Prazo (LTTTC) tem sido a actividade que mais contribuiu para “popularizar” os princípios da gestão de projectos, pois o curso, em si mesmo, tem sido dirigido com base em projectos como ferramentas para a aprendizagem e o desenvolvimento de projectos locais de trabalho de jovens.

O desenvolvimento dos programas de jovens na União Europeia ofereceu também um ponto de partida para o desenvolvimento de políticas para jovens em alguns Estados-membros. A criação de agências nacionais para os programas – e as alocações financeiras necessárias – estimulou o surgimento da coordenação e da complementaridade entre as acções nacionais para os jovens. Em alguns países, os procedimentos e os princípios de gestão da Juventude para a Europa foram “importados” de outros programas e políticas nacionais para jovens. Note, por exemplo, que dentro do programa havia

Factores que levam a uma mudança ao nível da gestão de projectos no trabalho europeu com jovens





pouca provisão para cobrir os custos estruturais das organizações. De facto, pedia-se e esperava-se que as organizações encontrassem fundos correspondentes (por vezes, mais de 50%). Especialmente no início do programa, concentraram-se também na tentativa de atrair projectos de grupos de jovens formais, tentando, de forma clara e perfeitamente justificada, alcançar os jovens “comuns”.

- ***A crise social e económica – que afectava os jovens – e o ataque ao, e subsequentes reformas do, estado social.***

Este é um dos argumentos mais comuns quando se tenta explicar a retirada do sector público de vários projectos associativos e socio-políticos. Da crise (financeira) de muitos Estados Europeus – juntamente com os esforços para fundar o projecto da moeda única na União Europeia – resultou a falta de recursos para apoiar ou acompanhar os projectos “tradicionais” socio-educativos. Os projectos sociais e os projectos de jovens tiveram de se tornar autónomos e responsáveis. Os empregos já não eram seguros, as estruturas já não eram apoiadas. A ênfase estava agora nos projectos, o apoio era dado aos projectos e não às organizações. Alguns destes argumentos podem parecer um pouco superficiais, parciais ou até provocantes. Mas a diferença é bem visível – se não nos resultados, pelo menos na filosofia e nos princípios para as políticas de juventude. Pense, por exemplo, na ideia que o apoio dado às organizações de jovens (ou outras) nunca foi tão generoso ou descuidado, independentemente do que possa ser sugerido por alguma análise. Na maioria dos países, as organizações de jovens – especialmente as internacionais – tiveram de lutar muito para manterem a sua independência e assegurar a sua sobrevivência. O que pode explicar, pelo menos parcialmente, as contradições geradas à volta da popularidade da gestão de projectos: a maioria das associações, incluindo as organizações de jovens, está a favor e não contra essa gestão (evidentemente, pois também elas lutam por uma maneira melhor e mais eficaz de fazer as coisas). De facto, não existe nenhuma discussão sobre estar a favor ou contra a gestão de projectos. Toda a gente – e ainda bem que o fazem – quer fazer as coisas da melhor forma possível, com uma utilização óptima dos recursos, com resultados mais visíveis e sustentáveis e com a melhor publicidade.

- ***A importação das ideias de negócios e da ideologia liberal para o sector social.***

Mais ainda, e como resultado do acima descrito, não há dúvidas que a superioridade da ideologia

e princípios (neo) liberais e, na sua generalidade, o “triunfo” do capitalismo resultaram na imposição dos critérios associados aos negócios no sector não-mercantil, incluindo a sociedade civil e, por vezes, a administração do estado. Entre os que detêm mais importância para a nossa publicação, podemos encontrar princípios como a responsabilidade, a geração de lucros e, de uma forma geral, gestão empresarial aplicada ao sector não-governamental e não-lucrativo. A gestão de projectos não foi imune a estes desenvolvimentos. No entanto e para o bem dos não-conformistas, podemos também dizer que o sector gerador de lucro também adaptou algumas ideias do sector não gerador de lucros.

- ***Os desafios da reconstrução da democracia e da sociedade civil na Europa Oriental.***

A queda do sistema comunista na Europa Central e Oriental exigiu que “o Ocidente” apoiasse as democracias que surgiam na Europa Central e Oriental. Um desafio aceite pelo Conselho da Europa e por organizações internacionais de jovens, desde muito cedo. No campo das políticas de juventude, isto implicava um desafio imediato de resposta a necessidades relativas a resultados imediatos e tangíveis mais do que propriamente a princípios. Os parceiros governamentais e não-governamentais da Europa Oriental precisavam de ferramentas concretas e de habilitações que os ajudassem a desenvolver as suas políticas ou, simplesmente, a sobreviver numa atmosfera onde qualquer coisa que não fosse complacente com as ideias empresariais era suspeita ou, pelo menos, condenada a falhar, mais tarde ou mais cedo. Independentemente do quão pertinente são ou foram as análises e os pedidos, o facto é que os cursos de gestão de projectos apoiaram a viagem para a mudança, e especialmente, aumentaram as exigências para a formação profissional, “semelhante a um negócio” ou profissionalizante. A repercussão não é difícil de imaginar: para além da influência exercida nas estruturas e políticas de juventude daqueles países, teve também o seu impacto na prática e na filosofia das organizações internacionais e europeias de jovens. Para alguns, é quase como ser seduzido pelo sabor do fruto proibido.

- ***A alteração da ênfase dada na ajuda política e de desenvolvimento.***

Ao mesmo tempo, houve uma mudança séria na cooperação e assistência para o desenvolvimento entre o norte enriquecido e o sul necessitado. É muito provável que esta alteração nas políticas de cooperação para o desenvolvimento tenham ocorrido como resultado de várias alterações de políticas gerais, maioritariamente influenciadas

*Factores que levam a uma mudança ao nível da gestão de projectos no trabalho europeu com jovens*





pelos factores já mencionados. Contudo, referimo-las porque servem para ilustrar a diferença. Graças à influência das organizações não-governamentais para o desenvolvimento, os “países doadores” começaram a relacionar a ajuda ou o apoio ao desenvolvimento com resultados e com condições democráticas. O apoio é agora quase exclusivamente dado aos projectos, concentrando-se em projectos de pequena escala, e não em “políticas”.

• **Pós-modernismo: individualização e fragmentação dos jovens e dos grupos de jovens.**

A erosão dos modelos colectivos de associação e de participação social dos jovens, juntamente com o desenvolvimento da sua consciência e reflexão – associados com a rejeição dos modelos de referência – traduziu-se, entre muitos outros factores, na inadequação e na saída de moda dos compromissos a longo prazo relativamente à realidade dos jovens de hoje. Na sociedade, também denominada como “sociedade de risco”, o indivíduo tem mais coisas para decidir por si próprio, mais hipóteses de escolha e carrega a responsabilidade de moldar a sua própria vida e futuro. O desaparecimento progressivo de alguns modelos de referência comuns – sociais, culturais ou políticos – levou também a uma fragmentação social entre os jovens e múltiplos processos de identificação, tanto sincrónicos como diacrónicos. Neste novo ambiente, as organizações de jovens e instituições são desafiadas para adaptar e modernizar: os programas e os compromissos a longo-prazo são muito mais difíceis. A palavra de ordem é “curto-prazo” e se possível “agora”. De facto, muitas pessoas que trabalham com jovens relatam o quão difícil é manter o interesse e o compromisso dos jovens em actividades tão excitantes e potencialmente motivantes, como é um intercâmbio de jovens, se implicar uma duração de mais de 6 meses. O idealismo e o compromisso político foram substituídos pelo realismo e acção, qualidades essas associadas a comunidades de pequena escala e a projectos de grupo. Resultados visíveis e experiência “agora!” são muito mais atractivos do que algo que é novo e é de imediato “socialmente vendável” ao ser creditado nas pessoas envolvidas – uma reflexão sobre os hábitos dos consumidores e da necessidade de ter a última moda em roupas, computadores ou telemóveis (repare também na rapidez com que tudo isto sai de moda), e do rápido desenvolvimento e popularidade dos desportos novos e “radicais”. É menos provável que os jovens adiram a uma organização, a um programa ou a uma causa. O que antes era uma expressão de preocupação glo-

*Factores que levam a uma mudança ao nível da gestão de projectos no trabalho europeu com jovens*



bal (racismo, pobreza, Guerra) parece ter sido substituído por preocupações sobre a globalização e de como participar através de outros meios, como a Internet. Neste contexto, torna-se mais fácil comprometer-se e participar num projecto do que numa organização. O projecto é de curto ou médio prazo, é flexível e tem resultados concretos e visíveis. Da mesma maneira, os jovens podem contribuir para a formação e gestão do projecto sem terem de “saltar” sobre vários níveis de liderança na organização.

## 1.4 Gestão, Gestão!

É difícil perceber até que ponto estes factores foram uma consequência ou uma causa para a alteração de prioridades, de interpretação e de linguagem, no que concerne às actividades e aos programas dos projectos europeus de jovens. A verdade é que quando os observamos em conjunto, eles ajudam-nos a perceber porque é que projecto e gestão de projectos passaram a ser as palavras da moda e a abordagem nos anos 90. Na verdade, algumas dessas alterações foram menos profundas – ou menos radicais – do que pareciam ser. A diferença maior não está na natureza do que é pregado, ensinado ou feito, mas sim no quão seriamente é apreendido e adoptado, e na linguagem utilizada. A natureza e a realidade da sociedade civil, à qual pertencem as organizações internacionais de jovens, deveriam bastar para consciencializar alguém dos riscos da generalização apressada. O facto da linguagem e dos princípios da gestão de projectos serem populares, não significa necessariamente que:

- os projectos e a gestão de projectos não existissem anteriormente;
- que a qualidade do trabalho empreendido hoje seja maior do que a anterior;
- que existiam muitos recursos, que não eram bem aproveitados;
- que agora toda a gente é um excelente gestor de projectos e que não existem falhas a diferentes níveis.

Não nos podemos esquecer que parte das alterações referidas foram estimuladas, pois existem mais recursos agora do que existiam naqueles tempos (por exemplo para os projectos europeus para jovens), e o número de instituições e de parceiros envolvidos cresceu também exponencialmente. Percorrer o caminho da eficiência e da responsabilidade – primeiro pela qualidade dos projectos – tornou-se assim, inevitável.



## 1.5 Valores de antes e valores de depois

Podemos também pensar e analisar os valores que estão envolvidos na gestão de projectos e no trabalho com jovens. Quais são? Será que mudaram?

### • **Eficiência**

As metodologias de planeamento de projectos permitem que as organizações e as instituições sejam mais eficientes, pois concentram-se mais nas necessidades concretas de uma dada situação ou de um dado grupo de pessoas. Ao limitar o campo de intervenção e antecipar, o mais concretamente possível, os resultados, os recursos serão utilizados de melhor maneira e a eficiência geral deverá melhorar. Se nos concentrarmos no âmbito da intervenção, conseguimos uma garantia de que os resultados serão alcançados, haverá menos dispersão de esforços e a contribuição e o envolvimento dos diferentes actores será mais coerente e melhor coordenado.

### • **Responsabilidade e responsabilidade (partilhada)**

Enquanto que numa organização ou num grupo a responsabilidade das actividades recai no responsável político (ou seja o conselho eleito), a gestão de projectos concentra a sua responsabilidade num líder ou numa equipa. Estas pessoas têm um alto nível de autonomia sobre como proceder e gerir o projecto logo que os objectivos estejam clarificados e acordados a nível político. As consequências disto incluem o facto que a responsabilidade pelo projecto está mais clara, uma vez que é mais fácil identificar os que estão encarregues de cada uma das fases do projecto. É também mais “capacitante”, uma vez que oferece ao pessoal, aos membros ou aos voluntários, uma partilha clara das responsabilidades, e subsequentemente, do poder. A responsabilidade aumentou também com as inúmeras possibilidades de avaliação – bem como da apresentação de um relatório – do projecto.

### • **Igualdade e independência**

Os projectos devem obedecer a certos critérios e prioridades, não só a nível formal como também a nível de conteúdo. É a total realização dos critérios e o respeito pelas prioridades preestabelecidas que determinam a elegibilidade dos projectos para

financiamento ou outra forma de apoio. Desta forma, todos os projectos são “iguais”, pelo menos no sentido que devem cumprir critérios semelhantes. O nepotismo é assim prevenido, sendo necessária a justificação da alocação de favores ou privilégios a uma organização ou a outra. Assim, todas as organizações competem, *a priori*, em pé de igualdade, sendo a qualidade do projecto o elemento decisivo. As equipas que tomam a decisão conseguem por isso decidir com maior independência, pois estão menos sujeitas a alianças e pressões. De facto, as decisões são normalmente tomadas por comissões de peritos, que, supostamente, não estão sujeitas a pressões políticas. Esta situação seria quase como que uma vantagem para as organizações “políticas” uma vez que estas cumpririam as mesmas regras e escapavam-se à necessidade de justificações.

### • **Economia e consistência**

O financiamento dos projectos permite aos patrocinadores observarem melhor a utilização que é feita do seu dinheiro (ou seja, de se certificarem que os orçamentos são utilizados com o propósito para que foram pedidos). Permite portanto que os desvios de dinheiro sejam mais facilmente identificados. Ao alocar recursos específicos para a implementação de objectivos e de actividades concretas, é também possível aumentar a eficiência da utilização de recursos ou de, pelo menos, limitar o gasto imoderado e incontrolado ou a inadequação de produtos. O facto do projecto ter um período estipulado de tempo e a possibilidade de incluir diferentes pontos de controlo para avaliação e monitorização pode facilitar o controlo financeiro e a gestão do projecto, nomeadamente com a aceleração do processo de intervenção e de correcção. O facto de cada actividade estar interligada com as metas e objectivos do projecto e de se ajustarem à estrutura geral do projecto torna mais fácil seguir a coerência e a consistência, da mesma forma que, em princípio, limita os “desvios” e as distorções.

### • **Qualidade**

A qualidade enquanto resultado de uma gestão de projecto é potencialmente melhorada pelas possibilidades de otimizar a identificação de habilitações, recursos e procedimentos para um dado conjunto de objectivos. Os recursos são identificados relativamente à necessidade específica e ao propósito do projecto. A monitorização e a avaliação são importantes ferramentas para a “medição” da





qualidade, ou pelo menos, para verificar o progresso relativamente aos objectivos e metas impostos, não só a nível quantitativo como também qualitativo. Fazer melhor e fazer o melhor possível é agora mais fácil quando se trabalha com um projecto base uma vez que as opções existentes estão mais claramente identificadas.

#### • **Realismo**

A essência dos projectos passa pelo realismo, da mesma forma que os objectivos devem ser alcançáveis. O realismo é um valor importante, uma vez que ajuda a eliminar projectos cujos objectivos são inadequados ou inconsistentes com o tamanho, a capacidade ou o âmbito da organização promotora. O realismo implica o domínio da mente e da razão sobre o coração e a alma. O realismo é também uma motivação, no sentido que o realismo torna o alcance mais provável, tornando, assim, o projecto potencialmente mais visível. Transformar grandes ideias em práticas e resultados visíveis, pode até passar a ser o lema para os novos projectos.

#### • **Flexibilidade**

O projecto deve ser planeado, implementado e avaliado. Uma gestão de projectos saudável permite – e por vezes até exige – a introdução de alterações como resultado de avaliações progressivas e regulares do progresso do projecto. As disfunções e as distorções da fase de planeamento podem, por isso, ser corrigidas e, especialmente, as diferentes componentes do projecto podem ser adaptadas e ajustadas relativamente a alterações imprevistas ou até como resultado da evolução do projecto.

#### • **Transparência e visibilidade**

A responsabilidade significa também transparência e visibilidade. Transparência porque a alocação dos recursos públicos (ou privados) e o seu impacto nas políticas e programas é agora mais clara e localizável. Não se prende em questões como quem recebeu o dinheiro ou os subsídios, e quanto recebeu, mas sim com o que conseguiram fazer com esse dinheiro, e quanto conseguiram alcançar. Mais do que isso, o trabalho através dos projectos, enquanto promove a transparência – e supostamente se previne o nepotismo ou o favoritismo – pode também aumentar a visibilidade das políticas e dos programas, uma vez que são resultados tangíveis, que podem ser demonstrados

e alcançados facilmente, através dos média e de outros canais de comunicação. A visibilidade é tão importante para a equipa do projecto e para a organização (mobilização, relações públicas, comunicação, publicidade, motivação), como o é para os patrocinadores e promotores, pois também eles precisam de justificar, demonstrar, publicitar... o que fazem com os fundos por eles administrados. Por outras palavras, uma organização, uma visão ou uma prioridade é melhor publicitada através de projectos. A transparência serve também como “garantia” da honestidade e integridade, valores fundamentais para uma organização sem fins lucrativos.

#### • **Criatividade e inovação**

Os projectos criativos e inovadores descobriram novas formas de fazer as coisas, novos métodos para atingir metas e objectivos. O trabalho através de projectos implica, acima de tudo, que cada novo projecto seja diferente e único – o princípio da inovação – estimulando, assim, a criatividade das pessoas e das organizações. A procura por um melhor desempenho e por apreciações ou avaliações é um estímulo para o não-conformismo ou o não-convencionalismo, também eles factores de motivação importantes para as organizações. A criatividade e a inovação personificam a necessidade de chegar mais perto da realidade dos jovens ou da comunidade, e de interagir com outras pessoas, organizações ou *trend-setters*. A criatividade e a inovação rimam também muito bem com a novidade e o modernismo – conceitos cruciais do nosso tempo.

#### • **Competição**

Um dos mais importantes valores da sociedade pós-moderna – e da gestão e ideologia neo-liberal – a competição é aumentada e otimizada através de políticas (de jovens) baseadas no financiamento de projectos. Ao estabelecerem condições gerais para os projectos, as instituições financiadoras pressionam os candidatos a desempenharem melhor o seu papel, a serem mais eficientes, e acima de tudo, a serem sustentáveis por serem bons ou melhores. Uma vez que não existem recursos suficientes para todos os projectos, tem de sempre ser feita uma selecção. Evidentemente que a competição também tem os seus riscos, todavia, também impulsiona as equipas de projectos e as organizações semelhantes a serem e a darem o seu melhor, de forma a serem financiadas, a permanecerem na corrida e a serem reconhecidas.

Mudar valores na  
gestão de projectos e no  
trabalho com jovens





### • **Participação, novidade e empregabilidade**

Tudo o que já foi descrito como sendo características dos jovens nas sociedades pós-modernas – nomeadamente a aptidão do projecto para a individualização e para a fragmentação – significa também que para muitos jovens e para pessoas que trabalham com jovens, um projecto de trabalho semelhante oferece uma oportunidade, útil e acessível, para uma aprendizagem de valor, e experiência, que pode ser transferida para o mercado de trabalho. Ser capaz de pensar e praticar a gestão de actividades enquanto projecto é também a aquisição, o desenvolvimento e a prática de habilitações no planeamento e na gestão. É aprender como exercitar a responsabilidade e a autonomia através de actividades da educação não-formal. A oportunidade oferecida na aprendizagem experimental – especialmente quando adequadamente apoiada por técnicas de avaliação educativa – não tem preço, quando falamos da quebra de padrões em baixas auto-estimas, desconfiança e situações de marginalização e exclusão. O trabalho de projecto, e o trabalho da equipa que isso implica – desenvolvimento de capacidades sociais e de comunicação – é por isso motivador e capacitante, ao dar relevância a pequenas, alcançáveis, alterações, cuja visibilidade pode ceder através dos padrões de marginalização e de baixa auto-estima. Claro que estas formas de participação social são muito diferentes de outras formas “tradicionais” de participação social. Trazem a vantagem de serem mais apropriadas e acessíveis a muitos dos jovens de hoje, mesmo que não estejam ou não tenham ainda sido devidamente valorizadas ou reconhecidas. Elas permanecem um desafio contínuo para a maioria dos jovens e das equipas que trabalham em projectos. Os projectos em pequena escala também têm o potencial necessário para mobilizar a comunidade em torno do projecto – relembrando os comentários já escritos sobre o realismo e a visibilidade – e contribuem para o desenvolvimento da participação da comunidade. Podem ainda conseguir promover o estatuto dos jovens dentro da comunidade, através do significado do projecto e dos valores que este pode carregar.

## 1.6 Os valores no projecto

A utilização dos projectos como forma para planejar, organizar ou comunicar programas ou actividades ou como uma ferramenta para a gestão de

peçoas e recursos diz muito pouco sobre o objectivo dos projectos. O planeamento e a gestão de projectos são quase como técnicas sem valor que podem ser aplicadas não só no sector público ou privado, como também na sociedade civil. Contudo, o trabalho europeu com jovens não é desprovido de valores. O trabalho europeu com jovens, e o trabalho nacional com jovens também, são dirigidos e orientados segundo prioridades e valores que são eles próprios a expressão de uma política de jovens, explícita ou implícita. Apenas o termo “projecto europeu de jovens” carrega em si uma certa filosofia: transnacionalidade e cooperação europeia, e provavelmente também a participação, a educação, a autonomia ao ser um projecto pelos, ou com, os jovens. Mais ainda, as políticas e os programas para jovens da Comissão Europeia e do Conselho da Europa têm os seus próprios valores, valores esses que os projectos dirigidos segundo a sua estrutura devem respeitar e promover.

### **Ao nível da União Europeia**

#### • **Mobilidade e solidariedade**

A capacidade e a motivação dos jovens de saírem e irem viver e trabalhar num outro país são importantes como uma forma de promoção do mercado único, da liberdade de movimentos de trabalho, etc. A mobilidade dos jovens é também um trunfo para a derrota do isolamento, alienação ou passividade, uma vez que também implica “mobilidade mental”. A mobilidade e a solidariedade andam de mãos dadas – tal como aparecem na decisão do programa do Serviço Voluntário Europeu (SVE) – pois a Europa não deve ser apenas encarada como um espaço de desenvolvimento de um mercado livre, incluindo a liberdade de movimentos. O processo de integração europeu conseguirá apenas atingir o sucesso ao nível político, social e cultural quando houver também um entendimento quanto à necessidade para a solidariedade e, por conseguinte, uma interpretação da Europa enquanto um espaço para a solidariedade em vez de um espaço para a competição.

#### • **Auto-confiança e criatividade dos jovens**

Os projectos de jovens europeus devem ser planeados e conduzidos de forma a estimular a autonomia, a auto-confiança e a criatividade. Estes valores têm uma implicação fundamental na forma como o projecto é preparado e conduzido, no papel desempenhado pelos jovens (donos/participantes e não consumidores) e nas atitudes promovidas. É

**Factores importantes na gestão de projectos de juventude europeus**





**Factores importantes na gestão de projectos de juventude europeus**



também muito interessante como a auto-confiança e a criatividade surgem juntas enquanto valores.

- **Compreender a diversidade cultural**

A diversidade cultural é óbvia quando olhamos para o continente europeu (ou para a maioria dos continentes). O reconhecimento da diversidade cultural enquanto uma situação normal e a entrega do valor e da interpretação positiva são parte dos alicerces da construção da Europa, ainda que respeitando a diferença cultural. É também uma pré-condição para a aprendizagem intercultural.

- **Combate ao racismo, à xenofobia e ao anti-semitismo**

Um dos principais temas dos programas europeus, lado a lado com a valorização e a compreensão da diversidade cultural, é a consciencialização sobre os perigos do racismo, da xenofobia e do anti-semitismo. Sem essa consciencialização dificilmente alcançaremos o respeito e a compreensão pela diversidade cultural, e, em última análise, por outros europeus ou não-europeus.

- **Desenvolver uma dimensão ou identidade europeia**

O programa Juventude para a Europa fala de “capacitar os jovens para que eles encarem a União Europeia como uma parte integrante do seu meio histórico, político, cultural e social”, que é, possivelmente, a referência mais explícita ao que é referido noutras instâncias do programa como a “Dimensão ou Identidade Europeia”. De acordo com outros textos deste e de outros programas, o propósito expresso não é a criação de uma nova identidade que substitua a nacional (ou outras identidades), mas sim o desenvolvimento de uma interpretação do papel da União Europeia – e do processo de integração europeia – como parte integrante do nosso presente e futuro. Isto inclui a obrigação/necessidade de relacionar a dimensão europeia com o nível local e nacional. Ao mesmo tempo, os responsáveis pelo desenvolvimento desta política certificaram-se que a dimensão europeia não era exclusiva aos Estados-membros da União Europeia. Daí que os dois programas (Juventude para a Europa, SVE) estão abertos a outros países (seja como países do programa ou como terceiros países), embora com níveis e formas diferentes (parece ser mais fácil trabalhar numa base recíproca para os intercâmbios de jovens).

- **Participação activa dos jovens na sociedade e nas instituições**

“Encorajar os jovens a desempenharem um papel activo na sociedade através de associações

e organizações sem fins lucrativos”, significa o reconhecimento do papel fundamental que a sociedade civil, as associações e as organizações representam no desenvolvimento da participação e da cidadania. Isto implica, simultaneamente, a importância do sector não lucrativo em geral (uma vez que os programas para jovens europeus são maioritariamente educativos e dirigidos com um fim não lucrativo). Os programas para jovens referem uma “capacitação dos jovens para que tomem consciência da importância da democracia na organização da sociedade, encorajando-os por isso a desempenharem um papel activo nas instituições pertencentes à sociedade.” Referem também a necessidade de “permitir que os jovens expressem as suas opiniões relativamente à organização da sociedade e encorajar as várias autoridades públicas envolvidas a tê-los em consideração”, uma referência explícita à necessidade das instituições públicas de se abrirem e de sustentarem o desejo da participação dos jovens.

- **Participação dos jovens socialmente desfavorecidos**

Ambos os programas dão prioridade à participação de jovens socialmente desfavorecidos, reconhecendo a (almejado o reconhecimento da) importância da coesão social e a acessibilidade dos programas Europeus a todos os jovens. Na prática, isto traduz-se através de várias medidas, incluindo oportunidades acrescidas de um apoio financeiro. Os objectivos incluem a obrigação dos jovens (presumivelmente os “não-excluídos”) de estarem conscientes dos riscos da exclusão social. Encontramos o mesmo espírito no programa SVE: “(...) facilitar o acesso ao programa a todos os jovens.”

- **Participação igual entre os homens e mulheres**

Ambos os programas sublinham a importância de salvaguardar, adaptar e consciencializar sobre a igualdade entre os homens e as mulheres. O programa Juventude para a Europa fala também de encorajar as mulheres à participação: “sensibilizando os jovens para a necessidade de assegurar oportunidades iguais para os homens e mulheres e para encorajar as mulheres a levar uma vida activa em todos os sectores da sociedade.” No Serviço Voluntário Europeu, isto surge como uma condição geral para a condução do programa: “(...) Pretende-se [programa SVE], enquanto respeita a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres, encorajar a mobilidade e a solidariedade (...)”, o que é, em si mesmo, um reflexo dos princípios gerais das políticas da União Europeia, tal como pode ser lido nos preâmbulos das decisões.





- **Independência, iniciativa e criatividade**

Um dos objectivos do programa Juventude para a Europa, no que diz respeito à sua preocupação com a necessidade de impulsionar a empregabilidade dos jovens, é “encorajar a independência, a criatividade e um espírito empreendedor entre os jovens, especialmente a nível social, cívico, cultural e ambiental”. Neste sentido, o SVE vai mais longe: “encorajar um espírito de iniciativa, de criatividade e de solidariedade entre os jovens de forma a possibilitar que se integrem activamente na sociedade (...)”. Estes valores passam de objectivos sociais e políticos para educativos e de formação: o envolvimento num projecto europeu, principalmente incluindo uma estadia no estrangeiro, abre a mente dos jovens e desenvolve a sua autonomia, independência e criatividade. O papel da educação não-formal, na realização deste objectivo, parece ser finalmente reconhecido no novo Programa Juventude.

- **Aprendizagem intercultural**

A aprendizagem intercultural é um tema que pode ser encontrado ao longo de todo o Programa Juventude, seja como um objectivo, como uma condição ou como uma necessidade. No programa Juventude para a Europa, a aprendizagem intercultural pertence não só aos objectivos sociais (solidariedade, direitos humanos, consciencialização da diversidade cultural) como também aos objectivos educativos (veja o formulário de candidatura, ou o guia das candidaturas). A aprendizagem intercultural deve ser considerada em conjunto com outros aspectos da dimensão europeia e da abertura a países terceiros (incluindo a dimensão dos jovens de origem imigrante que querem conhecer a sua cultura original). Finalmente, os valores relacionados com a aprendizagem intercultural podem ser encontrados nos objectivos actualizados para a promoção do respeito pela “diversidade cultural e os seus valores fundamentais comuns” integrado no contexto da “cidadania responsável”.

- **Reconhecimento e promoção da educação informal**

O papel da educação informal na prossecução dos objectivos sociais e educativos é visível em todos os programas de jovens existentes, quanto mais não seja porque estes programas têm um propósito educativo fora da educação formal. A educação informal tem também lugar no contexto da realização da aprendizagem e formação vitalícia, na qual “representa um papel fundamental para o aumento da empregabilidade, adaptabilidade e da cultura do empreendedorismo e da promoção da igualdade de oportunidades.”<sup>1</sup> De igual forma, o novo programa tem também como objectivo

“Estimular o reconhecimento da educação informal adquirida no contexto europeu”.

## **Ao nível do Conselho da Europa**

Os principais valores e orientações da política para os jovens do Conselho da Europa foram formalmente adoptados na sua Comité de Ministros, pela Resolução (98) 6 de 16 de Abril de 1998, sendo considerada a afirmação política das prioridades e práticas da Direcção Geral da Juventude do Conselho da Europa.

- **Ajudar os jovens a ir ao encontro de desafios e das suas próprias aspirações**

A política da juventude é baseada na prioridade e nas perspectivas dos próprios jovens, em vez de ser baseada nas das instituições, aspirando a divulgar os valores da paz, da liberdade e da solidariedade.

- **Atenção especial aos jovens socialmente desfavorecidos**

Com vista à “contribuição para a coesão social, particularmente combatendo a exclusão”, a preocupação especial pelos jovens socialmente desfavorecidos é um princípio orientador dos objectivos da política da juventude do Conselho da Europa.

- **Participação e fortalecimento da sociedade civil**

O desenvolvimento e o fortalecimento da sociedade civil parece óbvio numa organização preocupada, em primeiro lugar, com a promoção dos direitos humanos e democracia. A participação e o envolvimento dos jovens nas decisões que lhes dizem respeito tem também sido um pilar no campo da juventude no Conselho, desde a sua criação, nomeadamente através do desenvolvimento da suposta co-gestão entre os partidos governamentais e as organizações de jovens. Este objectivo, entre outros, deverá ser realizado através da promoção da “formação para a cidadania democrática”.

- **Mobilidade dos jovens**

A importância da mobilidade dos jovens para o Conselho da Europa deve ser encarada à luz da dimensão pan-continental da organização e dos numerosos obstáculos, ainda existentes, à mobilidade dos jovens entre a parte oriental e a parte ocidental da Europa.

**Factores importantes na gestão de projectos de juventude europeus**



<sup>1</sup> Posição comum (EC) n.º 22/1999 do Conselho de Ministros, adoptada a 28 de Junho de 1999, com vista à adopção da decisão que estabelece o programa de acção “Comunidade Jovem” (Jornal Oficial, 22/07/99).



- **Diálogo intercultural**

A Resolução (98) 6 fala do diálogo intercultural como uma das prioridades da política do Conselho da Europa “num espírito de respeito pela diversidade”. Os Centros Europeus da Juventude (CJEs) e a Fundação Europeia da Juventude (FJE) têm desempenhado um papel fundamental na intensificação e divulgação da aprendizagem intercultural nas actividades de educação não-formal. A aprendizagem intercultural tem impregnado todas as formações e actividades educativas do Conselho da Europa no campo da juventude, incluindo a cooperação com a União neste campo. A referência ao diálogo intercultural serve também de encorajamento para desenvolver a cooperação e o entendimento da cooperação trans-nacional e europeia dentro de cada sociedade, nomeadamente através da salvaguarda e da promoção dos direitos minoritários.

- **Empenho pelos direitos humanos e democracia**

Com vista ao que já foi dito sobre o diálogo intercultural, também foi dada prioridade ao “combate ao racismo, xenofobia, anti-semitismo e intolerância” assim como também a “todos os movimentos que tenham como objectivo destruir a democracia”. A consolidação da democracia e dos direitos humanos é explicitamente mencionada como uma prioridade-chave, através do desenvolvimento da consciência e do empenho dos jovens.

- **Encorajar novas formas de participação de jovens**

Possivelmente uma observação mais interna do que os restantes valores e princípios mencionados, as novas formas de participação dos jovens são, sem dúvida, uma importante prioridade, uma vez que reflecte a natureza dos jovens, constantemente em mudança, e a necessidade de ajustamentos regulares das políticas e programas de juventude, incluindo os projectos europeus de juventude.

- **Formar a responsabilidade**

De acordo com o papel da “formação para a cidadania democrática” e o papel da educação não formal, o Conselho da Europa estabelece também como prioridade a “formação dos jovens para assumirem responsabilidades”. Isto pode ser entendido como o reconhecimento do papel específico da sociedade civil e da “escola pela democracia”, que as organizações não governamentais, e especialmente as organizações de jovens, representam.

- **Desenvolvimento de políticas de juventude**

A Resolução (98) 6 lista vários objectivos e prioridades relacionados com o desenvolvimento e o reconhecimento de políticas de juventude, uma vez que estas podem ajudar a “aproveitar melhor o potencial

oferecido pelos jovens”, uma afirmação importante quando aplicada à gestão de projectos para jovens. Sob o desenvolvimento da política de juventude, é mencionado o desenvolvimento de legislação e estruturas apropriadas, partilha de informação e de boas práticas, etc. Admite-se, assim, o facto de que o desenvolvimento de uma política de juventude do Conselho da Europa não pode ser realizado sem o desenvolvimento de políticas nacionais de juventude. Apesar de surgirem, aparentemente de uma forma mais formal do que os restantes valores, a forma e a estrutura das políticas de juventude influenciaram significativamente a forma e o papel dos projectos para jovens, num dado país. A definição de prioridades, as instituições financiadoras, o processo de tomada de decisão nos projectos para jovens, apenas para mencionar alguns elementos, reflectem as diferenças entre as prioridades e as estruturas nas políticas nacionais de juventude.

### ***Estes valores nos nossos projectos***

De forma a cumprir o nosso objectivo e para a organização de projectos europeus de juventude, não é necessário conhecer todos estes valores e princípios. Também não é necessário respeitá-los todos num único projecto. Contudo, é absolutamente imperativo:

#### **Conhecer os valores segundo os quais conduzimos os nossos projectos.**

Tal como veremos, esses devem ser determinados pelo público-alvo de jovens envolvidos, pela organização ou instituição que conduz ou promove o projecto, e por nós próprios, enquanto indivíduos ou equipa de líderes do projecto. Finalmente, e para que sejam praticáveis financeiramente, devem também ser compatíveis com alguns dos valores ou prioridades das instituições europeias – ou outros patrocinadores. Os principais valores de cada um dos parceiros não precisam de ser os mesmos. No entanto, precisam de ser compatíveis. E para isso, é preciso que a entidade promotora do projecto tenha consciência que eles existem, e que, pelo menos, os identifique e discuta, implícita ou explicitamente. Desta forma, sempre que tiver de tomar decisões ou estabelecer prioridades, a entidade promotora tem uma moral ou uma base política sólida e partilhada para informar das decisões.

#### **No caso de projectos europeus, clarificar as razões para se comprometer com a cooperação europeia**

A Europa é mais do que a possibilidade de conseguir financiamento para um projecto de intercâmbio ou para uma viagem ao estrangeiro. Para os jovens, o valor e o impacto de uma experiência

**Factores importantes na gestão de projectos de juventude europeus**





no estrangeiro pode ser extremamente importante. É, por isso, crucial que a entidade promotora seja clara sobre as razões que a impelem para que os jovens beneficiem da experiência – já para não falar que os objectivos das instituições europeias devem ser abraçados como uma nova religião ou como um elemento imposto no programa.

#### Ser capaz de permanecer no controlo

Provavelmente a habilidade e a atitude mais importante na liderança de um projecto é a de ser capaz de manter o controlo do projecto, de comandar o projecto em vez de ser comandado por eventos e por terceiros. Para isso, é fundamental que tenha prioridades bem definidas, objectivos e ainda valores e princípios-chave, incluindo os que têm um impacto especial no processo educativo.

#### Ter consciência dos limites

Um projecto pode ser uma experiência única e enriquecedora, mas um projecto é apenas um projecto, da mesma maneira que uma pessoa é apenas uma pessoa. Ambos têm limites no que concerne a objectivos, âmbito, tempo, etc. Um único projecto não consegue mudar a sociedade, mas pode contribuir para uma nova abordagem ou para a resolução de um assunto ou problema em particular. Trabalhar com projectos é dar prioridade e excluir o que não é uma prioridade. Estabelecer prioridades implica estabelecer critérios de acordo com... valores, objectivos ou necessidades. Estar atento aos limites é muito importante de forma a valorizar adequadamente as alterações e os resultados – nem tudo pode ser alterado de uma só vez; nem tudo pode ser solucionado através da educação.

#### Ter a formação ou preparação adequada

Vimos já na última secção o quão importante a educação não formal é para as instituições europeias e para os programas europeus de juventude. Se falarmos de algo tão comum – e fundamental – como a aprendizagem intercultural ou a participação, não é realista esperar que toda a pessoa que trabalha com jovens ou líder é automaticamente competente nessas áreas se não tiver a formação adequada. A organização e a participação em actividades de formação adequadas pode ser, por isso, muito importante, não só para o sucesso do projecto mas também para a realização dos seus objectivos educativos.

#### Ser capaz de traduzir e adaptar esses valores para os jovens

O papel da pessoa que trabalha com jovens, do líder ou do educador (podendo o cargo ser ocupado por outro que não o gestor do projecto) será o de adaptar e traduzir esses valores e princípios

educativos num programa adequado aos jovens. Esse papel passa também por ser capaz de entender e comunicar com os jovens, de forma a perceber os seus valores e de os integrar no projecto e na metodologia.



**Factores importantes na gestão de projectos de juventude europeus**



## 1.7 Os limites das políticas orientadas por projectos

### *Os projectos também têm limites*

Um projecto é, antes de mais nada, uma ferramenta para a alteração social, ou pelo menos, essa é a forma como nós o gostaríamos de ver entendido no trabalho social e com jovens. Os projectos raramente são um fim em si mesmos, são apenas uma maneira diferente de planear, organizar, mobilizar e atingir. Claro que o seu potencial para otimizar recursos e envolver as pessoas torna-os, provavelmente, na ferramenta mais apropriada, especialmente para os programas europeus de juventude. Todavia, para além das vantagens da gestão de projectos já listadas, devemos também conseguir identificar e ter consciência dos seus riscos e limitações.

### **Aumento do controlo e vulnerabilidade**

A redução do apoio entregue a programas e a organizações para benefício de projectos, torna as organizações mais vulneráveis ao financiamento para projectos específicos – estes têm normalmente objectivos e formas mais restritivas ou específicas. É também mais fácil de controlar o desenvolvimento de uma



**Factores importantes  
na gestão de projectos de  
juventude europeus**



organização pelo número e pelo tamanho de projectos financiados. Ao limitar o apoio a projectos pode refrear o desenvolvimento dos programas e limitar, de qualquer forma, as possibilidades de expansão de uma organização. Uma vez que a maioria dos projectos são decididos regularmente (anualmente ou de dois em dois anos), a independência e a liberdade de movimentos de uma organização podem estar limitadas, à medida que os patrocinadores (frequentemente as instituições públicas) têm mais formas de controlo, possivelmente disfarçadas de igualdade ou qualidade dos projectos. Finalmente, a concentração em projectos permite que os governos facilmente modelem o âmbito das actividades das ONGs, decidindo o que é financiável e o que não é. Uma alternativa poderia ser começar pelas necessidades e perspectivas das organizações de jovens.

### ***Perspectivas a curto prazo das políticas e programas de juventude***

Ainda que todos concordem que é importante para as instituições de trabalho com jovens permanecerem em sintonia com os jovens – sendo capazes de agir e reagir através de uma permanente adaptação – a ênfase imposta nos projectos enquanto ferramentas para políticas não deve prejudicar os objectivos a médio e a longo prazo das políticas. A verdade é que a realização de alterações mais profundas e contínuas não pode ser conseguida através de projectos a curto prazo. Infelizmente, muitos projectos são dirigidos sob a pressão de: envolver muita gente (visíveis, apresentáveis, grandes números) e envolver diferentes jovens (evitando a criação de grupos, demonstrando abertura, etc.), o que limita – ou pelo menos, torna difícil – uma abordagem a curto prazo para trabalhar com alguns grupos de jovens. Esta abordagem é, em si mesma, uma causa parcial do desinteresse dos jovens – um fenómeno que é também uma consequência.

### ***Projectos pequenos e em grande quantidade***

O desenvolvimento geral da política da juventude, ao nível europeu, significa também que os estados têm novas, ou pelo menos, diferentes possibilidades de influenciar os jovens e seus parceiros, sem serem sempre guiados por princípios nobres. A procura pela atenção da imprensa e dos “resultados publicitáveis” traduz-se por vezes numa preferência da quantidade em detrimento da qualidade. Existem vários exemplos de projectos que não conseguem financiamentos ou cobertura suficientes para serem conduzidos com o mínimo de qualidade, tendo no entanto o suficiente para criar

efeitos de “clientela” ou para permitir que os políticos responsáveis apresentem excelentes números à imprensa antes das eleições.

### ***Pressão extra sob as pessoas que trabalham com jovens***

Nos últimos anos assistimos a um aumento de pressão sobre os profissionais que trabalham com jovens para que estes desenvolvessem e gerissem novos projectos. Em alguns casos, esta pressão chegou a “transformar” missões completas em projectos (o que também trouxe resultados positivos); no entanto, mesmo sem essa exigência, os profissionais foram sempre pressionados para “pensar de forma diferente, agir de forma diferente”. A estes profissionais é-lhes agora pedido que sejam gestores do projecto, administradores e especialistas em angariação de financiamentos. Apesar das necessárias razões, o facto é que se atribui a estes profissionais responsabilidades para as quais eles não são necessariamente competentes. Claro que o valor de “mercado” destes profissionais aumentará, mas existe sempre o risco que este aumento aconteça às custas de uma relação mais próxima com os jovens, e de uma estabilidade e segurança que são, por norma, baixas nesta área de trabalho. Por conseguinte, os riscos de desmotivação e de retirada do projecto não devem ser sobrevalorizados. Parte do impacto deste tipo de políticas será também visível no aumento progressivo da quantidade de profissionais que são “chamados” para trabalhar como consultores ou freelancers.

### ***Projectos verdadeiros com necessidades falsas***

A prioridade dada ao apoio de projectos enquanto políticas de juventude pode gerar o efeito perverso de criar projectos desnecessários ou, projectos cujas necessidades não são óbvias. Isto aplica-se especialmente quando as organizações precisam do dinheiro do projecto para sobreviver ou para manter alguns serviços ou cargos indispensáveis, o que não seria possível de outra forma. Embora a qualidade do projecto possa não estar comprometida, pode haver uma prioridade artificial para os projectos – que é frequentemente visível em organizações que estão envolvidas em todo o tipo de projectos.

### ***Semelhantes mas não iguais***

A democracia do apoio a projectos – ao dar mais importância à qualidade do projecto e menos ao estatuto do promotor do projecto (embora provavel-



mente esse aspecto seja sempre considerado, a nível de registos anteriores) – pode conduzir a que diferentes realidades tenham tratamentos semelhantes. As condições para promover um projecto dependem de vários aspectos: experiência prévia, dimensão e financiamento da organização, a sua capacidade estrutural para gerir atrasos de pagamentos, a sua capacidade para gerar sinergias internas e para mobilizar diferentes níveis de especialistas, etc. Isto é normalmente sublinhado pela crescente tendência de exigir que as organizações financiem ou encontrem fundos correspondentes para partes importantes do orçamento. Claro que algumas organizações conseguem realizar esses pedidos mais facilmente do que outras (incluindo ser capaz de se adaptar aos critérios de aceitação). As que por vezes não o conseguem sujeitam-se a conduzir um projecto de forma arriscada e com uma qualidade questionável, ou são levadas a desistir do projecto. Seria muito interessante, por exemplo, pesquisar o número de pequenas organizações que foram “queimadas” nos projectos de acção da Juventude para a Europa, apenas para falar de um dos casos mais conhecidos. E é aqui que o princípio da igualdade choca com o valor proclamado da acessibilidade dos programas de jovens (europeus) a todos os jovens. Paraphrasing Orwell “Todos os projectos são iguais, mas uns são mais iguais do que outros.”

### ***Distorções na política da juventude e na gestão de projectos***

Claro que todos os riscos – alguns sendo bastante reais – das políticas para os jovens baseadas na gestão de projectos são, afinal, distorções seja na gestão de projectos ou ainda distorções simples na definição e condução das políticas e programas para jovens. Não são intrínsecas à gestão do projecto podendo ser prevenidas ou corrigidas. É também verdade que outras formas de desenvolvimento de políticas de juventude e programas de assistência têm riscos semelhantes, por vezes ainda maiores, embora apresentem menos vantagens quando comparados com a gestão de projectos. Também devemos argumentar que a implementação de políticas e programas para jovens requer o trabalho de profissionais conscientes do seu papel, poder e influência e que devem ser devidamente formados e monitorizados. É também verdade que os projectos e programas são um reflexo dos valores e prioridades políticas, que incluem, em muitos países, a possibilidade de o responsável pelas decisões, ou do político, influenciar os projectos e de ter a última palavra relativamente à alocação dos recursos públicos (nomeadamente através de projectos). No final, os projectos são sempre a expressão de uma política que, numa democracia representativa, inclui admiravelmente um equilíbrio entre diferentes interesses. Torna-se, por isso, fundamental lembrar o

que já foi dito: a gestão de projectos é essencialmente uma ferramenta com muitas funções e atributos. A forma como os responsáveis pelas decisões e os praticantes a usam depende das suas capacidades e habilitações, dos seus valores e dos seus interesses e da sua capacidade para aprender

### ***A dimensão intercultural de projectos***

Quer o projecto esteja incluído na estrutura dos programas do Conselho da Europa ou da União Europeia, há uma dimensão que tem aumentado significativamente em todos os níveis do trabalho com jovens, que é a aprendizagem intercultural. A aprendizagem intercultural tornou-se, ao longo dos anos, um critério e uma dimensão que tem vindo a adquirir crescente importância. Encontramo-la como parte dos objectivos dos programas, das prioridades das políticas de juventude, dos objectivos concretos dos programas e também como metodologia. Encontramo-la em diversos livros, textos legais sobre políticas da juventude na Europa, em formulários de candidatura e de relatórios de projectos. Também a encontramos no programa de actividades de muitos projectos para jovens. Já mencionámos até que ponto é considerada como um valor, uma prioridade e uma metodologia nos programas do Conselho da Europa e da União Europeia. Também já mencionámos o seu papel duplo na promoção de um melhor entendimento das diferenças entre países e dentro do mesmo país (por ex: entre as maiorias e as minorias, imigrantes, etc.). A aprendizagem intercultural é o objecto de estudo de outra Mochila Pedagógica, produzida nesta série. Refreamo-nos, por isso, de nos expandirmos sobre o tema que será desenvolvido noutro livro e sobre o qual existe uma bibliografia metodológica, prática e teórica extensiva. Nesta fase, gostaríamos apenas de vos chamar a atenção para as interferências interculturais, passíveis de ocorrer na gestão de um projecto, quer estes sejam o resultado de uma parceira europeia ou do envolvimento de várias culturas num projecto “caseiro”.

## **1.8 Cultura e Gestão de projectos**

A “interferência cultural” pode ser mais ou menos perceptível – ou culpada pelas dificuldades – dependendo do nível de conhecimento que as pessoas têm do tema. No entanto, a aprendizagem intercultural e a curiosidade sobre o *xenos* no estrangeiro ou em casa, são também responsáveis pela excitação e motivação

**Factores importantes na gestão de projectos de juventude europeus**





encontradas para dirigir um projecto ou para participar num. Um dos maiores desafios da aprendizagem intercultural é que nunca é fácil de dizer com certeza quais os aspectos da atitude de uma pessoa que estão ligados à cultura e quais os que estão relacionados com a personalidade dessa pessoa. Da mesma forma, dirigir um projecto intercultural implica frequentemente trabalhar, pelo menos, numa língua estrangeira – daí o aumento das dificuldades de comunicação – e claro passar por mal-entendidos que certamente serão atribuídos ou à linguagem e às dificuldades de comunicação ou à diferença cultural. Possivelmente a distinção parece demasiado ténue, uma vez que a linguagem também pertence à cultura, mas a tendência para etnicizar e generalizar as experiências e os comportamentos individuais – ao associá-los a características culturais estereotipadas – é muito forte e é talvez o primeiro passo para uma consciencialização cultural. Foi já realizada alguma investigação sobre as influências da cultura nos diferentes estilos e práticas de gestão de projectos, e muito embora ainda não se tenha chegado a conclusões definitivas, sublinhou-se já a existência de certas relações, que justificam a frase “Yo no creo en las brujas, pero que las hay, las hay.”<sup>2</sup> Parece que as diferenças culturais são responsáveis por situações engraçadas e outras menos engraçadas em projectos multiculturais. Sem tentar ser inovador, nem sequer completo, gostaríamos de mencionar algumas das áreas onde é possível que ocorram conflitos, confusões, frustrações ou excitações durante a gestão do projecto.

### Cultura e poder

Todas as culturas têm o mesmo valor, mas nem sempre nós as entendemos dessa maneira. A nossa tendência é de estabelecer hierarquias entre as culturas, começando normalmente pela nossa (“melhor ou pior”, mais ou menos “desenvolvida”, “mais forte ou mais fraca”, etc.). O planeamento e a gestão de projectos envolvem sempre uma negociação e harmonização, mais ou menos explícitas, de diferentes interesses que são normalmente compatíveis. A forma como nos percebemos a nós próprios e aos outros influencia a forma como os parceiros negociarão e encontrarão as soluções para os seus desafios. Quem toma a iniciativa para o projecto? Quem estabelece os limites? Quem define as prioridades? Quem decide o que é apropriado e o que não é? Quem é a equipa visitante e quem é a equipa da casa? Quem é o dono do projecto? E estas são apenas algumas das questões que podem interferir numa calma negociação e implementação do projecto e onde a cultura pode desempenhar um papel.

<sup>2</sup> “Eu não acredito em bruxas, mas que elas existem, existem.” Frase atribuída a Frederico Garcia Lorca.

### Cultura e organização

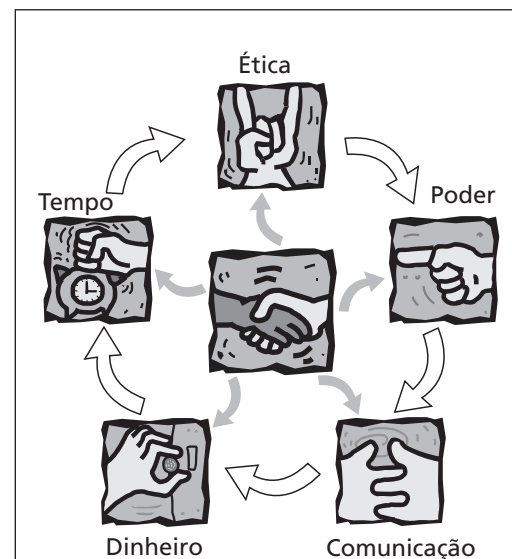
Quem é que é muito organizado e quem é que é pouco organizado na Europa? Quem define o que é uma boa organização? Quais são os critérios para uma boa e eficiente organização?

Os critérios para a eficiência e para a organização – sendo o projecto um exemplo da organização de um esforço ou de uma intenção – são normalmente considerados como universais. No entanto, são ensinados, praticados e avaliados, por vezes, de maneiras muito diferentes. Enquanto que algumas pessoas se sentem confortáveis com uma abordagem a par e passo; outros sentem-se mais capazes de avançar vários passos ao mesmo tempo. O papel da improvisação – que, em diferentes circunstâncias pode até ser chamado de criatividade – é um dos mais conflituosos; de facto é o encontro (ou não) de expectativas e a confrontação de diferentes maneiras de fazer a mesma coisa.

### Cultura e tempo

Da mesma forma, uma pessoa bem organizada é uma pessoa que está sempre a tempo. A gestão do tempo é normalmente um eufemismo para designar a pontualidade. Todos sabemos quem é que tem a reputação, na Europa, de ser pontual, de nunca ser pontual e de ser demasiado pontual. O respeito é uma palavra que surge muito facilmente nestes momentos, levando a que os sentimentos e as discussões passem para o nível emocional em questão de segundos. É um facto que uma hora é composta por 60 minutos, toda a gente concorda com isso, mas as consequências lógicas desse facto é que podem ser entendidas de maneira diferente.

Factores importantes  
na gestão de projectos de  
juventude europeus





**A interferência e a interação dos diferentes factores que influenciam o processo de cooperação intercultural podem tornar o processo de compreensão – e de uma gestão de sucesso – mais difícil.**

## **Cultura e comunicação**

A comunicação em si mesma é uma fonte de conflito, especialmente em situações de conflito ou tensão. O que comunicar, como o comunicar e quando? O que é que é importante contar a um parceiro e o que é que se deve deixar implícito? Qual o nível de empenho num processo de comunicação e qual o papel da comunicação em prol da... comunicação? Como é que parcerias que parecem começar tão bem, promovidas por melhores amigos num curso de formação ou numa visita de estudo, ficam presas por falta de comunicação? Até que ponto é que é possível tentar perceber outra cultura?

## **Cultura e dinheiro**

O poder económico e a capacidade – real e presumida – têm uma influência forte na qualidade e na natureza das relações interculturais, tal como já vimos na relação com o poder. No entanto, para além da influência óbvia do dinheiro no poder e as suas implicações em assuntos muito práticos (quem se candidata a que dinheiro e onde, quem apoia quem, quem decide onde e como o dinheiro deve ser gasto), a relação e a atitude com dinheiro podem variar significativamente e serem entendidas não só, como um elemento de diferenciação cultural, como também como uma fonte de conflito. De forma mais ou menos semelhante, está a atitude relativamente a financiamentos públicos, incluindo o dinheiro europeu: O que é uma boa prática e uma gestão inteligente? O que é oportunismo ou má gestão? O que é “enganar” e o que são contas certas e inteligentes? Até que ponto são as regras financeiras levadas a sério e os livros de contas são actualizados? Claro que um aspecto interessante é o facto de nos programas europeus as regras se aplicarem a toda a gente da mesma maneira, os procedimentos tendem a ser semelhantes para todos (mesmo que isso tenha de alguma forma sido alterado como resultado da descentralização dos programas, como por exemplo a Juventude para a Europa).

## **Cultura e a ética do trabalho com jovens**

A ética profissional e os princípios são outro campo de minas para consternação e conflito entre os colegas e os parceiros, sendo que normalmente ficam por discutir. Como é frequente, só são notadas as diferenças quando a impressão negativa já foi marcada. Quem é que deve levar o envolvimento dos participantes “a sério”? Qual é o papel e o comportamento do líder e da pessoa que trabalha com jovens relativamente aos jovens? É aceitável beber álcool? Quem é que deve exercer responsabilidades e quem é que deve agir de forma responsável? Até que ponto é que os profissionais conhecem as restrições e as obrigações impostas aos seus colegas no estrangeiro? Quem é que é um bom e moderno profissional e quem é que não é?

### **1.9 O que fazer?**

Tal como já explicamos, a nossa intenção neste curto capítulo é descrever sucintamente alguns dos desafios que os promotores e gestores de projectos de jovens podem encontrar quando se aventurarem na cooperação internacional. Os princípios e os métodos de desenvolvimento da aprendizagem intercultural com jovens num intercâmbio de jovens são abordados numa outra publicação. Para além disso, o capítulo 3 oferece alguns conselhos para o trabalho com equipas multiculturais. Ainda assim, e tendo em conta o que foi descrito, torna-se muito útil ter em conta alguns dos princípios básicos ou regras para a cooperação intercultural.

#### **Aceitar a insegurança ou a ambiguidade**

É perfeitamente normal que exista uma incerteza relativa ou confusão sobre as normas existentes. Tenha em conta que os seus parceiros podem estar a sentir o mesmo. Independentemente do esforço que fizer, acontecerão sempre algumas surpresas e acontecimentos que só conseguirá compreender mais tarde.

#### **Pode ser cultural...**

... ou não! Tente não interpretar as atitudes dos outros de acordo com os estereótipos que aprendeu e adquiriu sobre as pessoas da mesma nacionalidade ou passados. Tente, especialmente, gerir a

**Factores importantes na gestão de projectos de juventude europeus**





**Recomendações  
para a cooperação  
intercultural**



tendência de procurar a confirmação desse mesmo estereótipo. Provavelmente o seu parceiro está mesmo a agir de acordo com os estereótipos! Mas é também possível que não esteja. Lembre-se: estereótipos são uma imagem parcial e muito simplificada da realidade. Tente, quanto lhe for possível, compreender o comportamento do seu parceiro tal como ele é. Deixe-o estabelecer as ligações à sua própria cultura. Para além de estarem numa posição privilegiada para o fazer, provavelmente não se sentirão ofendidos, ou não sentirão a necessidade de se defenderem se essa ligação surgir dele. Como forma de se prepararem, tentem ler algo sobre o país ou a cultura com quem vão estar em contacto, preferencialmente escrito por alguém que pertença a essa mesma cultura. Pode ajudar. Antes de começarem, pensem um pouco – talvez em conjunto com os jovens e/ou com os vossos colegas – sobre os preconceitos que já receberam ou ouviram falar sobre estas pessoas. Este exercício pode ajudá-lo a perceber que é só mesmo isso que são, preconceitos; se bem que pode sempre encontrar alguém que transforme esse preconceito em algo certo (se procurar muito, pode ser que encontre!).

### ***Ponha-se na pele da outra pessoa... ou calce os mesmos sapatos!***

Concordamos que é uma recomendação um pouco ousada. Mas quer seja o visitante ou o visitado, tente sempre imaginar como se estaria a sentir se estivesse na posição da outra pessoa (por ex. com um entendimento básico da linguagem, provavelmente inseguro e a sentir-se desconfortável por causa da comida ou da água, ansioso para o desenvolvimento do projecto, dependente de terceiros, etc.) Esta tentativa de empatia pode ajudá-lo a perceber como é que a outra pessoa se está a sentir e a perceber melhor as suas atitudes.

### ***Esclareça bem os seus limites e as condições a que está sujeito...***

Está numa melhor posição para negociar – e para que entendam os seus requisitos – se conhecer as condições – ou os resultados – que são essenciais para o projecto e para a sua organização. Da mesma forma, quanto melhor conhecer os seus princípios ou valores, melhor os saberá explicar e a sua razão de ser. Normalmente, as pessoas são sensíveis e experientes o suficiente para respeitar e para o ajudar a ir ao encontro das condições que lhe foram impostas, caso o consiga explicar. Isto requer também que consiga destrinçar o que

é verdadeiramente importante do que é apenas acessório, ou então o que está apenas relacionado com a sua maneira de fazer as coisas (lembre-se que há alternativas!).

### ***... e lembre-se de que aquilo que quer dizer provavelmente nunca será entendido da maneira como o disse.***

Temos alguma tendência a esquecer que é quase um milagre sermos capazes de nos entendermos entre fronteiras. Quando existe uma língua comum, a ilusão que nos percebemos a todos é muito maior, e a ilusão tende ainda a ser maior quando um dos parceiros consegue falar na sua língua materna. Lembre-se sempre que apenas você sabe o que quer dizer! Podemos esperar que os nossos parceiros ouçam e percebam quase tudo na maioria das vezes, mas esteja preparado para os casos em que isso não acontece. E mesmo quando percebe e é percebido, as consequências práticas são muito diferentes (as pessoas têm diferentes formas de interpretar e de fazer as coisas).

### ***Há sempre mais do que uma maneira de fazer as coisas!***

Há sempre maneiras diferentes de realizar os mesmos objectivos, tal como há vários métodos de fazer as coisas. Claro que a “nossa” maneira é sempre a melhor e a mais normal (para nós), mas os outros provavelmente discordarão (uma vez que também eles têm uma forma melhor e normal de fazer as coisas). Considere o seu próprio etnocentrismo quando avaliar, implícita ou explicitamente, o trabalho e as atitudes dos outros.

### ***Negoceie as regras base... e avalie-as***

Especialmente se já tiver tido experiências anteriores com projectos interculturais, a discussão e o possível acordo entre os parceiros sobre as regras básicas de comunicação ou para lidar com o programa ou com os jovens pode ser muito útil. As regras que daí saírem podem nem ser muito importantes, mas a discussão oferece uma oportunidade de ouro para colocar em aberto as abordagens e sensibilidades possivelmente diferentes relativamente a certos assuntos. A existência de algumas regras oferece também a oportunidade de abordar temas sensíveis através da avaliação da sua implementação, com os parceiros e com os participantes. No entanto, devemos tentar evitar transformarmo-nos em escravos das regras; tal como sugerido, as regras são um meio – para a





comunicação e negociação – e não um conjunto de normas que devem ser cegamente respeitadas.

### **Confiança!**

Especialmente quando nos empenhamos em projectos internacionais ou de cooperação europeia, é fundamental um grande nível de confiança entre os parceiros. Esta confiança deve ser diferenciada da atitude cândida ou romântica da ingenuidade; a verdade é que devemos ser um pouco assertivos de forma a perceber o que é que pode correr mal para discutir isso com os parceiros e colegas. Contudo, a riqueza da experiência e a riqueza da cultura, baseiam-se essencialmente na impossibilidade de prever tudo. Daí que seja fundamental ter alguma confiança nos parceiros, nos jovens. Sem esta confiança e o correspondente reconhecimento da igualdade da dignidade (e da competência cultural) corremos o risco que as atitudes reflectam os preconceitos e as inseguranças logo no início, cumprindo a espiral das profecias. Em caso de dúvida, pense que a hospitalidade é um dos mais comumente divulgados e importantes valores das comunidades humanas (incluindo a Europa!); por isso a hipótese que os seus anfitriões estão a fazer o seu melhor e que os seus convidados entendem os seus esforços é realmente muito grande.

### **Tolerância!...**

Em falta de uma expressão melhor, devemos utilizar tolerância quando pretendemos falar da necessidade de, por vezes, aceitar as coisas como elas são. Veja primeiro, tente perceber e reaja apenas mais tarde. Por um lado, nem tudo é previsível; e por outro, é legítimo esperar que os seus parceiros estejam a fazer o seu melhor. Mesmo quando esse melhor não é o suficiente de acordo com os nossos padrões. Como nos disse um amigo nosso<sup>3</sup>, a tolerância só tem sentido quando é dolorosa, quando é difícil – doutra maneira, qual o valor de sermos tolerantes? A aprendizagem intercultural é um processo e uma experiência muito gratificante, mas também pode ser muito difícil.

### **... e franqueza.**

A aprendizagem intercultural deve ser baseada na capacidade dos que participam no processo de analisar e discutir, incluindo os temas conflituosos, numa meta-comunicação ou num processo de avaliação. Aparte do óbvio processo de aprendizagem integrado, esta confrontação de sentimentos e de

experiências é necessária para clarificar a atmosfera e para nos livrarmos de frustrações e ressentimentos mútuos que foram acumulando. Sem este tipo de momentos, muito comuns em situações de gestão de conflitos, há a hipótese de que a cooperação não continue ou que as presunções e os mal-entendidos prevaleçam no futuro.

### **Aproveite o melhor do projecto!**

Apesar de tudo o que já foi dito, a aprendizagem intercultural é extremamente divertida! Embora também possa e deva ser realizada em casa – onde os cenários multiculturais também existem e são provavelmente tão interessantes como qualquer outro grupo no estrangeiro – o facto é que, tanto para os jovens como para as pessoas que os acompanham, são poucas as coisas que substituam a excitação da viagem e de estar frente a frente com a diferença, com a novidade, por vezes o exótico, e de alguma forma, o sentimento de ser estrangeiro, um visitante, um turista (anónimo, livre, etc.). Por isso, e em vez de encarar a experiência como uma dor de cabeça ou como um problema, mude de atitude e encare tudo com calma e com divertimento! Nem tudo pode ser planeado até ao ínfimo pormenor, e, sinceramente, são por vezes os pequenos incidentes que transformam uma experiência memorável, para os líderes e para os participantes.

### **Forme-se!**

Um facto verdadeiro no que concerne as experiências de aprendizagem intercultural, é que, particularmente quando são no estrangeiro, as pessoas que trabalham com jovens passam quase sempre pela mesma experiência que os participantes. Contudo, os líderes e os gestores do projecto, em especial, têm a hipótese de participar em formações. De facto, um dos principais objectivos dos programas e políticas para jovens europeus é o de oferecer formação sobre a aprendizagem intercultural a pessoas que trabalham com jovens e a jovens no geral. O conhecimento, as habilitações e as atitudes para o trabalho intercultural podem ser aprendidas, desenvolvidas e melhoradas. De forma a aproveitar o melhor dos nossos esforços – e porque ninguém nasce a saber tudo – e de forma a conceber melhores projectos. Por isso, lembre-se que um projecto para jovens europeus é mais do que apenas um formulário com uma candidatura de sucesso...

**Recomendações  
para a cooperação  
intercultural**



<sup>3</sup> Bergeret, Jean-Marie; citado em "Navigare Necesse est".





## 2. O que é um projecto?

### 2.1 A gestão de projectos não é...

A gestão de projectos tornou-se a pedra angular do desenvolvimento das organizações de jovens, mas não é a única maneira de conduzir e gerir uma organização ou instituição! É uma das ferramentas para organizar tarefas e para perseguir os objectivos concretos e pode ser comparada ou distinguida de:

- **Planeamento estratégico:** orientação a longo prazo e definição de políticas, actividades e desenvolvimento da organização. Implica uma capacidade para prever e preparar uma mudança estrutural ou adaptações para um período relativamente grande de tempo. O planeamento estratégico afecta normalmente, ou tem em conta, as mudanças estruturais e infra-estruturais (podendo até desencadeá-las).
- **Planeamento tático:** muito semelhante ao planeamento do projecto, o planeamento tático refere-se essencialmente às várias fases e processos realizados para alcançar os objectivos do planeamento estratégico, ou de uma forma geral, à calma navegação da organização num curto espaço de tempo, nomeadamente com a adaptação ou a reacção a alterações ou progressos imprevistos.
- **Planeamento cíclico ou recorrente:** gerir e lidar com acontecimentos regulares ou normalmente previstos (por exemplo: actividades durante o período de férias, assembleias gerais, etc.).
- **Planeamento diário:** lidar com as acções que precisam de ser realizadas imediatamente ou num curto espaço de tempo.
- **Planeamento de contingência:** medidas ou acções tomadas ou previstas de resposta a situações imprevistas, se e quando ocorrem.
- **MBO (Management by Objectives) – Gestão Por Objectivos:** uma abordagem à gestão por tarefas e equipas que consiste na concentração nos objectivos a ser alcançados, que frequentemente deixa espaço para que as equipas decidam a melhor forma como os alcançar (embora por vezes também deixe pouco espaço para a flexibilidade e adaptação!). Apresenta-se normalmente em contextos com um grau relativamente alto de autonomia dos empregados,

trabalhadores ou voluntários e supostamente estimula a sua criatividade, compromisso e produtividade (assume-se que os objectivos são concordados em conjunto). Refere-se, sim, a um estilo ou a uma abordagem à gestão.

- **MBWA:** uma abreviatura criada por Scott Adams, criador da banda desenhada Dilbert sobre o absurdo da gestão e dos negócios. MBWA (Management by Walking Around) que significa Gestão por Andar às Voltas, à Espera que Algo Aconteça. Provavelmente, representa a antítese da gestão, pois esta implica algum tipo de acção ou, pelo menos, de planeamento...
- **Gestão de crise:** lida com uma crise após a outra, o que tal como o MBWA, não é a forma mais eficiente de gestão. Em última análise, uma boa gestão deve permitir que as pessoas responsáveis antecipem e previnam crises. A gestão de crises tende a perder uma perspectiva a médio ou curto prazo e, por isso, a influência no decurso dos acontecimentos. Num sentido mais positivo, a gestão de crises refere-se também à forma como lida com crises ou catástrofes excepcionais e invulgares.

### 2.2 Um projecto de trabalho de jovens é...

O Oxford English Dictionary (Dicionário de Inglês Oxford) define “projecto” como “uma actividade individual ou colectiva que é cuidadosamente desenhada e planificada para atingir um fim particular: [e.g.] um projecto de investigação/um projecto nacional para estimular o desenvolvimento empresarial”.

Quando, no início de uma formação sobre gestão de projectos, perguntamos a pessoas que trabalham com jovens o que é para eles um projecto de trabalho com jovens, surgem uma série de respostas, entre elas:

- “promoção de uma ideia, estruturação de uma série de ideias, reconciliação de várias propostas de acções”;



- “concepção, planeamento e definição de um curso de acção que queremos percorrer para alcançar uma situação futura específica”;
- “descrição, num determinado momento e numa situação específica, dos processos de mudança que precisamos de iniciar de forma a criar uma nova situação num determinado momento no futuro”;
- “um processo que envolve a estruturação de um esquema compreensível, que tem em conta vários aspectos de uma situação, com o propósito de alcançar uma outra”;
- “um sonho, um processo, um instrumento que podemos utilizar para nos projectarmos a nós próprios no futuro, para estabelecermos as nossas metas e objectivos”;
- “delinear o presente para conceber o futuro (amanhã). Um destino preparado por todos.”

### **Origens e significado da palavra:**

A palavra “projecto” foi usada pela primeira vez por altura do séc. XVI e deriva do Latim *projicere* (= lançar para a frente). A raiz Latina sugere por isso movimento, uma trajetória, uma relação exacta com espaço e tempo. O processo implicado envolve:

- um ponto de partida...
- utilizado como base, de onde...
- um indivíduo se lança para a frente...
- em direcção a um objectivo.

Historicamente, a palavra e o conceito foram usados primeiro por arquitectos. No séc. XV, Filippo Brunelleschi introduziu duas inovações na prática arquitectural da altura:

- o trabalho na Catedral de Florença tinha sido interrompido no séc. XIV e a tarefa de o terminar, adicionando uma cúpula, foi entregue a Brunelleschi. Antes de o começar, ele fez um desenho (*progetto* ou plano) da cúpula, utilizando várias perspectivas de forma a obter representação geométrica da estrutura futura, enquanto a concebia. Através da interacção destas perspectivas, a cúpula deveria dizer algo sobre o contexto histórico e político da cidade. Florença aspirava alcançar o lugar de cidade aberta

ao mundo, e por isso a cúpula incluía duas cascas, uma externa e outra interna.

- Brunelleschi racionalizou a arquitectura e ofereceu uma nova perspectiva temporal – uma abordagem que tornou possível a separação entre o planeamento e a performance, o projecto e a implementação.

Os seus exemplos mostram-nos que devemos repensar o termo “projecto” e começar a encará-lo como o conceito que serve para organizar a acção.

### **Projectos na educação e no trabalho com jovens:**

Foi o pensador americano, John Dewey (1859-1952), autor da famosa teoria “aprender fazendo”, que mais contribuiu para o desenvolvimento do conceito de projectos na educação. Para ele, um projecto tem quatro pré-requisitos:

- um processo de reflexão comum, que forma o seu crescimento e o seu desenvolvimento;
- observação das condições do ambiente onde é idealizado;
- conhecimento do que se passou em situações semelhantes no passado;
- uma abordagem que sintetiza a observação do futuro e o conhecimento do passado, identificando o seu significado.

Daqui, devemos ter em conta que um projecto:

- é um método que nos permite saltar de uma ideia para a acção, estruturando as diferentes fases desse processo;
- tem como objectivo alterar o meio (social) onde terá lugar;
- tem lugar num certo contexto social, espacial e temporal;
- tem uma dimensão cultural e permite que as pessoas aprendam, experimentando;
- é o produto de uma actividade colectiva;
- inclui necessariamente a avaliação, o que estabelece uma relação entre a ideia e a acção.

O que significa que os projectos têm características típicas.



## Características dos projectos

**Os projectos têm um propósito:** os projectos têm metas bem definidas e são iniciados para produzir resultados bem definidos. O seu objectivo é o de solucionar um “problema”, o que envolve uma análise, de antemão, de necessidades. Apresentando uma ou mais soluções, o seu fim é a mudança social duradoura.



**Os projectos são realistas:** as suas metas devem ser alcançáveis, o que significa que devem ter em conta não só os requisitos como também os recursos financeiros e humanos disponíveis.

**Os projectos são limitados no tempo e no espaço:** têm um início e um fim, e são implementados num local e contexto específicos.

**Os projectos são complexos:** os projectos exigem várias habilitações de planeamento e de implementação, e envolvem diversos parceiros e jogadores.

**Os projectos são colectivos:** os projectos são o fruto de um esforço colectivo. São dirigidos por equipas, envolvem vários parceiros e provêm as necessidades de outros.

**Os projectos são únicos:** todos os projectos surgem de novas ideias. Eles fornecem a resposta específica a uma necessidade (problema) de um contexto específico. Eles são inovadores.

**Os projectos são uma aventura:** todos os projectos são diferentes e inovadores; incluem sempre algumas incertezas e riscos.

**Os projectos podem ser avaliados:** os projectos são planeados e divisíveis em metas mensuráveis, que devem estar abertas a avaliação.

**Os projectos são compostos de fases:** os projectos têm fases distintas, identificáveis (veja o capítulo 3: O projecto: passo a passo).

Por outro lado, os exemplos que se seguem, não são considerados projectos (no sentido dado na área dos trabalhos com jovens):

- actividades passadas que são repetidas, regularmente, exactamente da mesma maneira;
- actividades sem metas bem definidas;
- actividades que possam ser repetidas ou transplantadas para qualquer lado em qualquer altura;
- actividades contínuas.



## 2.3 Modelos de projectos

Embarcar num projecto é escolher agir por uma mudança controlada ao longo do tempo. “Um projecto não é um sonho... mas um sonho que se realiza pode ser um projecto”.

O método do projecto é a estrutura onde cada sonho se forma e se torna realidade.

### *Aprender com o camaleão (Mali)*

*O camaleão é um excelente professor.*

Observem-no de perto.

Qualquer que seja a direcção que escolhe, não muda.

Faça o mesmo. Tenha uma meta na sua vida e não deixe que nada nem ninguém o distraia. A cabeça do camaleão nunca mexe, mas os seus olhos mexem-se constantemente. Não lhes escapa nada. O que significa: descubra tudo o que conseguir. Nunca pense que é a única pessoa no mundo.

Onde quer que esteja, o camaleão adapta a sua cor consoante o meio. Isto não é hipocrisia. Significa, sim, ser tolerante e também ter habilitações sociais. A confrontação não o leva a lado nenhum. Não nascem resultados construtivos de uma batalha. Devemos sempre tentar perceber os outros. Nós existimos – e devemos aceitar que os outros também.

Quando o camaleão se mexe, levanta as patas e hesita. Isto significa caminhar com cuidado. Quando se mexe, agarra-se bem com a sua cauda – se perder a base, ainda se consegue agarrar. Protege a sua retaguarda. Por isso, faça o mesmo: não aja por impulso. Quando o camaleão avista a sua presa, não a ataca com um salto, mas usa a sua língua. Se a conseguir alcançar com a língua, melhor; caso contrário, recolhe a língua e ninguém sai prejudicado. O que quer que faça, faça-o com cuidado. Se quiser fazer algo duradouro, seja paciente, seja bom, seja humano.

E aí está! Quando estiver na mata, pergunte às pessoas que conhece se sabem o que o camaleão vos pode ensinar.



AMADOU HAMPATÉ BÂ



Existem vários modelos de projecto, que reflectem definições diferentes e desenvolvimentos na metodologia ao longo dos tempos, e ainda diferentes campos de actuação. Cada modelo é também feito de acordo com alguns aspectos, tais como: o contexto, o público-alvo, os recursos disponíveis, etc.

No entanto, todos os projectos seguem um padrão semelhante. Esta secção sugere um conjunto de modelos, onde identificaremos os aspectos recorrentes, e utilizá-lo-emos como base para o nosso próprio projecto de planeamento de acção.

### **Questões a responder sobre a estruturação de um projecto, antes do lançamento**

<b>Temas principais</b>	<b>Questões a responder antes de iniciar um projecto</b>
Definição de metas, objectivos, contexto e público-alvo	Qual o contexto do projecto? Quais as alterações implicadas? Qual a razão para levar a cabo este projecto? Qual o resultado esperado? Para quem foi o projecto pensado? Quais os problemas que estão em jogo?
Conteúdo do projecto	Qual o tema e o conteúdo do projecto? Qual a abordagem escolhida (metodologia)? Quais as actividades integradas? O que é que é preciso para o projecto seguir?
Onde e quando	Qual a logística necessária? Quais os obstáculos práticos que devem ser ultrapassados?
Praticabilidades	Qual a logística necessária? Quais os obstáculos práticos que devem ser ultrapassados?
Financiamento	Qual o custo final? (planeamento/implementação e avaliação) De onde virá o financiamento necessário?
Parceiros	Quem são os parceiros? Qual o seu papel? Qual o acordo no que concerne a coordenação?
Meios para acção	O projecto reúne os requisitos necessários para um apoio financeiro? Pode usar as instalações já existentes? (condições?)
Comunicação	Comunicação interna: como é que a informação circula entre os membros da equipa do projecto? Comunicação externa: O projecto precisa de ser coberto pela imprensa? (Porquê? Como? Que aspectos?)
Avaliação e acompanhamento	Como e quando deverá ser avaliado? Quais os aspectos a serem avaliados? Porquê? Qual o acompanhamento previsto?



***“Questões Q” a responder enquanto estrutura um  
projecto  
(inspirado no método de Laswell)***

Utilize as questões para identificar os elementos individuais do projecto e a forma como se interligam. As suas respostas dar-lhe-ão uma visão geral do projecto e deixá-lo-ão perceber como as diferentes partes se ligam.

**QUEM? – PARA QUEM? – COM QUEM?**

- Identificação dos parceiros do projecto ou do público-alvo
- Os seus papéis e as suas relações no projecto
- A sua visão sobre o projecto
- Forças e fraquezas imbuídas nestas relações e visões

**O QUÊ?**

- As actividades principais do projecto – espontâneas, organizadas e institucionais
- Dimensões sociais, económicas, culturais, políticas e educativas
- O impacto do projecto sobre estas dimensões

**PORQUÊ?**

- Necessidades e desejos realizados pelo projecto
- Motivação e interesse dos participantes
- Principais objectivos do projecto
- Opções de financiamento do projecto
- Relação entre os objectivos dos participantes e os objectivos institucionais

**ONDE?**

- Contexto social do projecto e situação dos participantes

**QUANDO?**

- Qual o período abordado (passado, presente, futuro)?
- A curto, médio ou longo prazo?
- Antecedentes dos participantes, uma vez que afecta o projecto

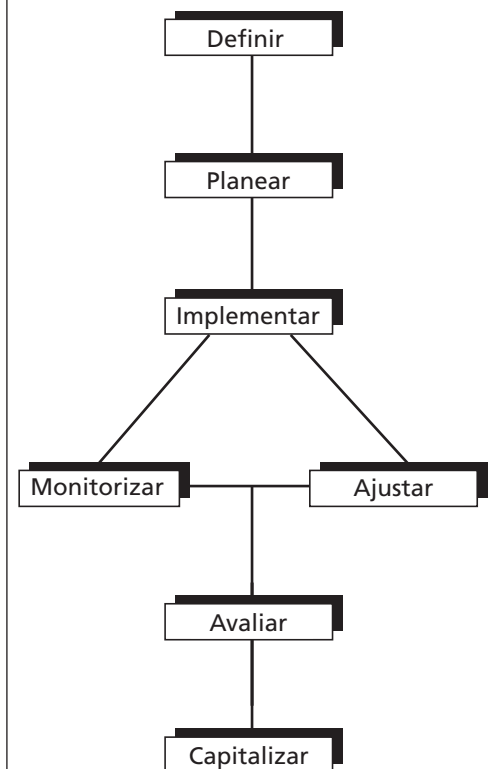
**COMO?**

- Como tudo aconteceu? Processo de organização e participação
- Técnicas e instrumentos utilizados
- Contribuições das experiências, teorias, outros projectos, etc., dos participantes



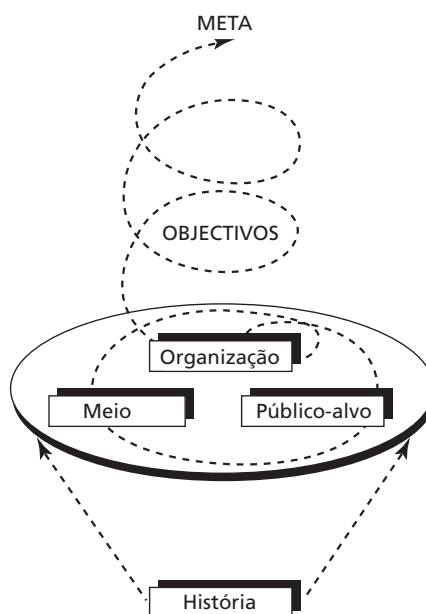


### Estruturação do projecto ao longo das diferentes fases



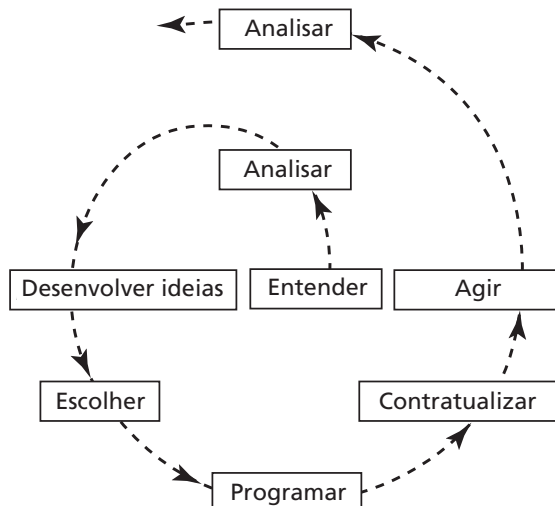
### Modelo Espiral

(retirado de Institut National de la Jeunesse et de l'Education Populaire (INJEP), – *La crise de l'organisation scolaire* / Document 48, Guide méthodologique pour la direction de projects. Formation au Diplome d'État de Directeur de Project d'animation et de développement sous la responsabilité de Annette Coulon, CREPS, Chatenay-Malabry 1991)



### Modelo Espiral

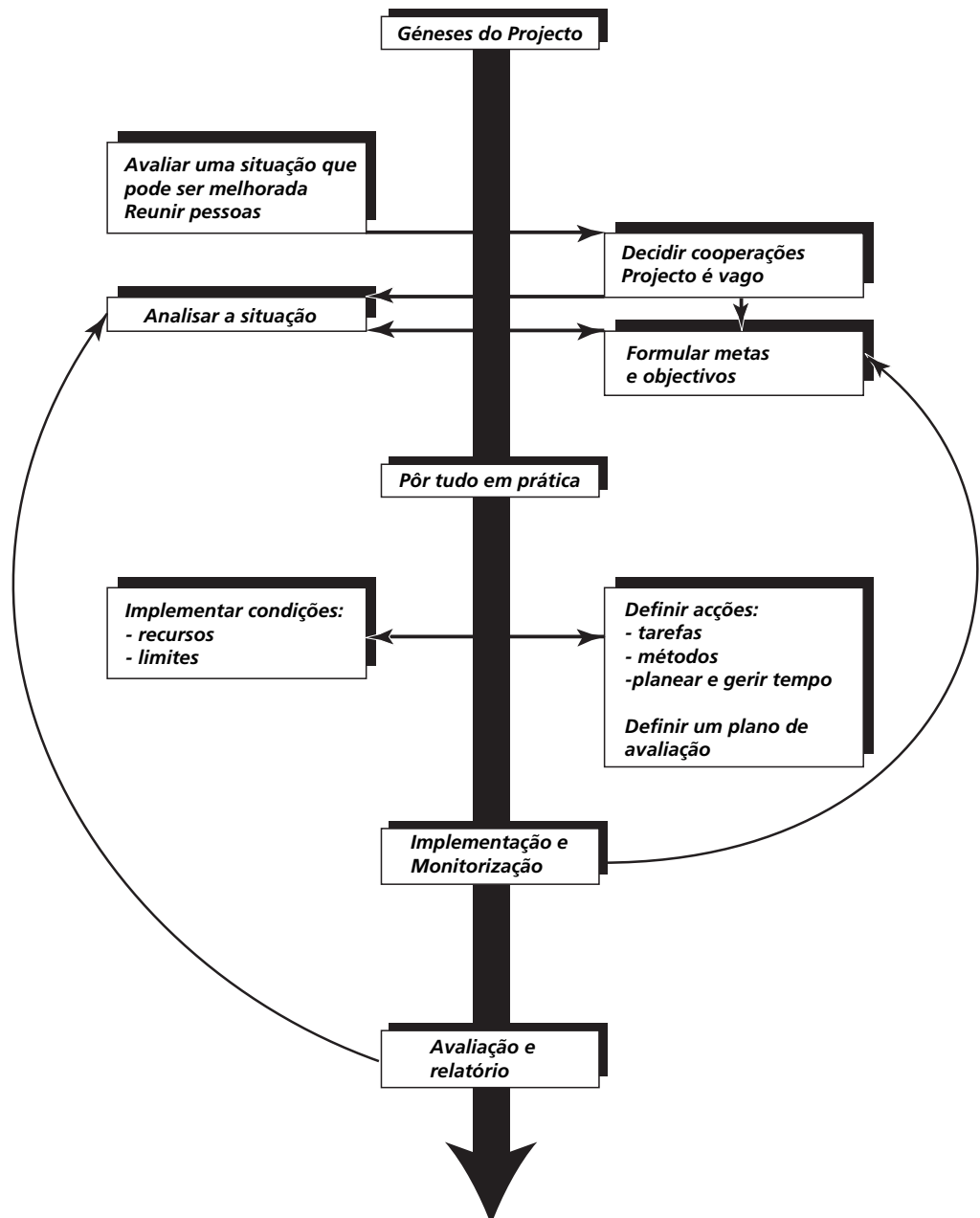
Modelo Espiral (retirado do Institut National de la Jeunesse et de l'Education Populaire (INJEP), *Elaboration d'un Project d'établissement – démarche générale en spirale* / Document 47 / MAFPEN, Rennes 1988)





### Representação em diagrama das fases de planeamento de projecto

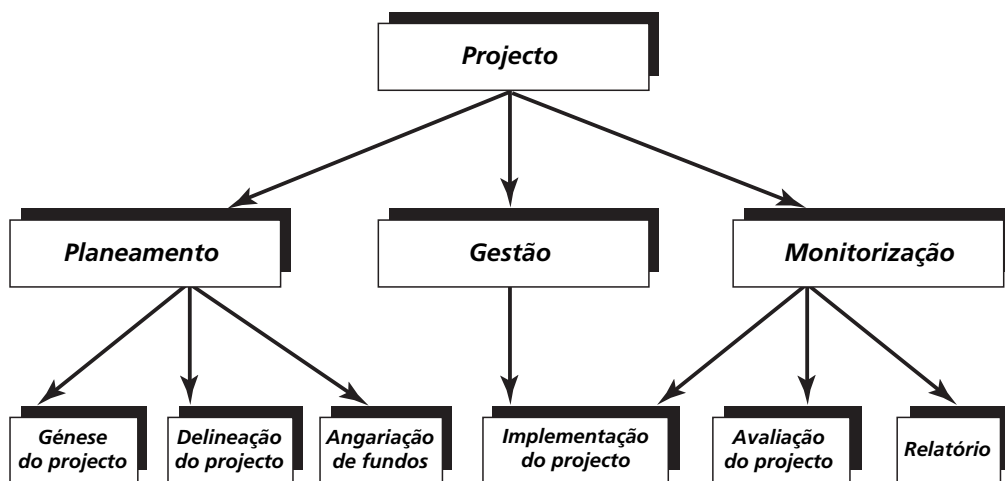
(retirado de Institut National de la Jeunesse et de L'Education Populaire (INJEP), *Méthodologies de projet* / Document 46 – Direction des Lycées et Collèges, 1990)





### Gestão de projectos – fases

(retirado de Leonid Kelim training instruments / Young women from minorities and European minorities study session / EYC Budapeste, Dezembro de 1999)



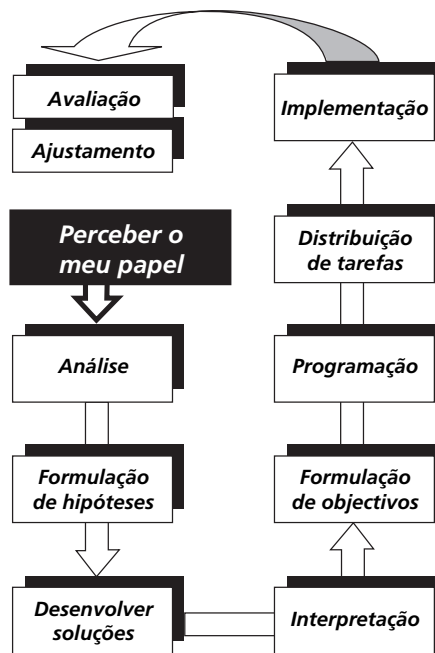
### Fases de projecto e avaliação

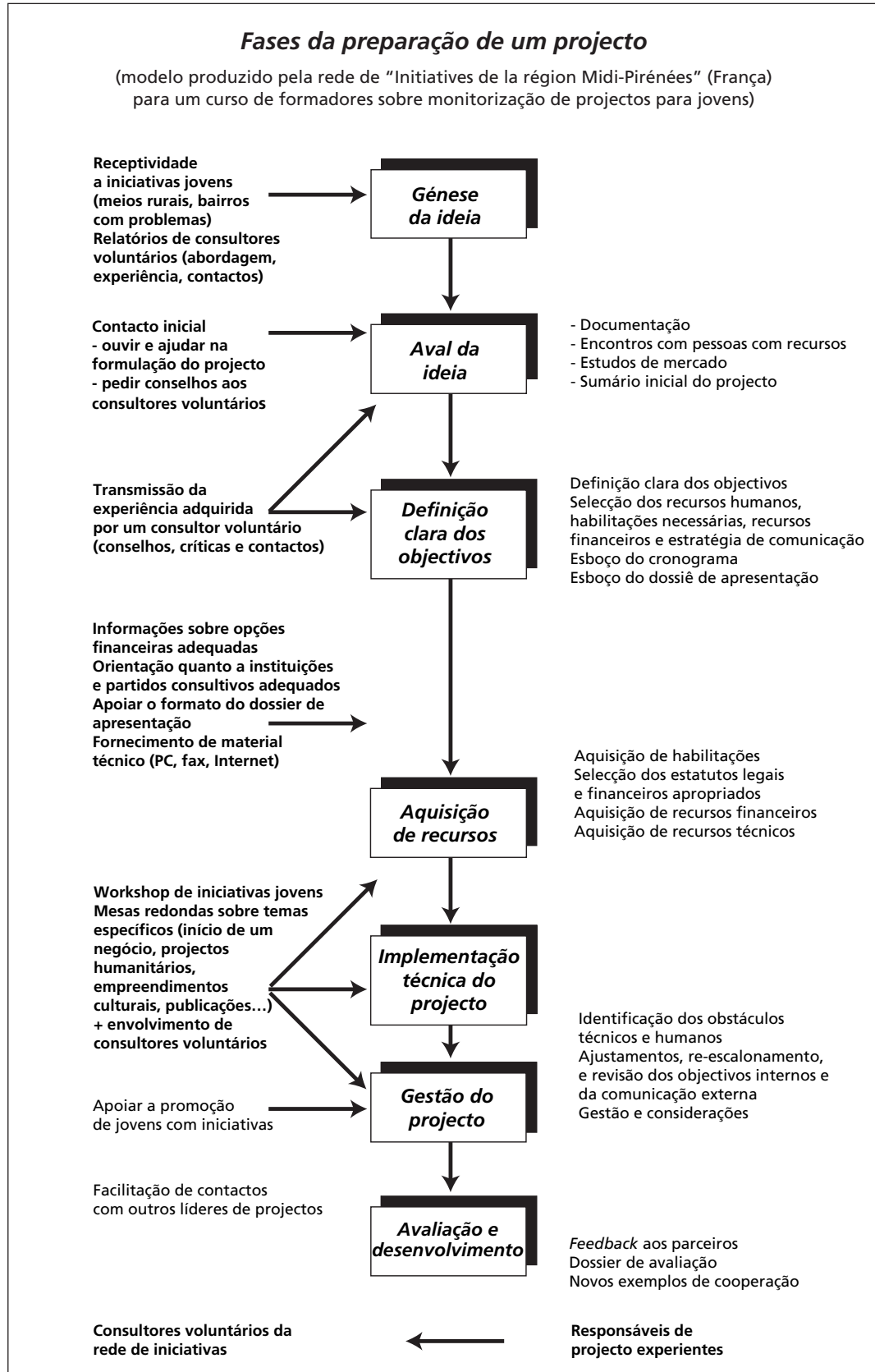
(retirado dos instrumentos de formação de Rui Gomes)



### Planear um projecto baseado no meu papel no processo

(retirado dos instrumentos de formação de Alain Roy – Université Marc Bloch/ Estrasburgo)







Os modelos acima descritos foram utilizados como instrumentos de formação para futuros líderes de projectos numa série de contextos – projectos de amenidade, projectos de trabalho com jovens e projectos escolares. Uns são mais detalhados e complexos do que outros, e a terminologia também pode ser diferente, mas no final, eles têm todos a mesma estrutura e cada um inclui as seguintes fases:

1) “Génese do projecto” e “definição”:

- Definição e antecedentes, meio;
- Organização, metas da organização;
- Público-alvo;
- Percepção – análise, avaliação da situação, metas sociais;
- Geração do projecto, génese e aval da ideia
- Desenvolvimento, selecção, definição de metas e objectivos;
- Formulação de objectivos práticos e mensuráveis, formulação de actividades, avaliação de recursos, formulação de acções, planeamento;
- Plano de avaliação.

2) “Implementação”:

- Dar início, implementação;
- Planeamento, distribuição de tarefas, agir;

- Gestão, monitorização, regulação, ajustamento;
- Gestão de recursos.

3) “Avaliação”:

- Avaliação;
- Análise – avaliação;
- Avaliação dos resultados;
- Capitalização – avaliação;
- Relatórios;
- Perspectivas de desenvolvimento.

As linhas divisórias entre as diferentes fases não são absolutas, podendo, na prática, variar entre as diferentes fases, dependendo do tipo de projecto, do contexto, do público-alvo, etc. A gestão de um projecto significa conduzi-lo desde a ideia inicial ao remate final, adaptando-o à realidade, gerindo recursos e pessoas através das várias fases do projecto. Este não é um processo fácil, que depende da concentração e de uma certa dose de empenho ao longo do curso da vida do projecto... veja o seguinte gráfico!



Fonte: retirado de Els van Mourik e Danny Hearty Knowing me knowing you: an intercultural training resource pack, Léargas, 1999





## 3. O Projecto: passo a passo

### 3.1 Introdução

#### 3.1.1 Sobre a gestão

Gestão pode ser definida, em poucas palavras, como a habilitação ou a prática de controlo, condução ou de planeamento de algo; “O acto de conduzir, ou de gerir com um propósito”. Por outras palavras, é o esforço de planejar, organizar e mobilizar as pessoas e os recursos necessários para atingir um dado objectivo. No que concerne a gestão de projectos, referimo-nos essencialmente às capacidades e habilitações que tornam o projecto possível e real. A gestão de projectos é uma ferramenta capaz de melhorar o trabalho, especialmente nas organizações e associações de jovens.

A alteração da educação política para a formação foi acompanhada por uma proliferação das ofertas e dos pedidos de formação sobre gestão, seja ela: gestão de tempo, gestão de projectos, gestão organizacional, gestão de equipas, gestão de conflitos, gestão financeira, etc. A crescente simbiose entre as empresas e os sectores não governamentais e não lucrativos exerceu pressão sobre as ONGs para que estas fossem executantes, eficientes e geridas de forma profissional. Da mesma forma, a gestão empresarial “importou” palavras e conceitos originários do terceiro sector, sendo a mais óbvia a “capacitação”. Contudo, isso não significa que os dois sectores

utilizem os termos com o mesmo sentido. Mesmo quando o vocábulo é o mesmo, o significado e as implicações são normalmente diferentes.

No entanto, isto não significa que as ONGs não devam ser eficientes e geridas de forma profissional. Principalmente porque usam normalmente dinheiro público que deve ser optimizado. Efectivamente, existem muitas áreas da gestão de ONGs que exigem o mesmo, e por vezes um nível mais alto de especialização do que o exigido na área empresarial. Todavia, quando falamos de formação e de preparação de gestores de projectos, referimo-nos a mais do que apenas às capacidades técnicas de gestão. Lembrem-se sempre de que a meta primordial do projecto é a promoção de mudanças; acima de tudo, fazer a diferença. O que implica uma liderança de projecto capaz de liderar e de prosseguir de acordo com o que é relevante à luz das necessidades do projecto.

Nos trabalhos com jovens e nos trabalhos sociais, o gestor de projecto é responsável por gerir os recursos materiais e humanos e por conduzir o projecto ao resultado esperado. Os gestores de projectos são como centopeias – têm de ser bons trabalhadores em equipa, bons comunicadores, bons gestores de tempo, bons angariadores de fundos, bons moti-

#### ***Um gestor de projectos deve ser:***

- Um Organizador, com capacidades para perceber, planejar e coordenar esforços e recursos de forma a atingir os objectivos;
- Um Estratega, capaz de estabelecer objectivos a curto e a longo prazo, tendo-os sempre em conta juntamente com as razões de existência do projecto;
- Um Motivador, com capacidades e atitudes que lhe permitam motivar e manter as pessoas empenhadas no projecto ou com vontade de participar (trabalhadores, voluntários, jovens);
- Um Angariador de Fundos, com conhecimentos e confiança para se candidatar a fundos que deve depois administrar e responsabilizar com integridade e competência;
- Um Activista, no sentido que deve ser uma pessoa capaz de reconhecer iniciativas e organizar ideias transformando-as em acções sociais com significado, com valores que evoluem ao longo do tempo;
- Um Visionário, alguém capaz de imaginar a inovação social e alterações;
- Um Trabalhador para a Comunidade com especial interesse pelos assuntos da comunidade e/ou organização em que está envolvido;
- Um Trabalhador Social, capaz de se preocupar com as pessoas sem as substituir, ou seja, instigando motivação e confiança suficiente para que elas participem na formação do seu próprio futuro e na realização dos seus próprios projectos;
- Um Professor e um Aluno capaz de, ao mesmo tempo que capacita as pessoas, aprender de diferentes experiências, e usar esse conhecimento na organização, no projecto ou na comunidade – monitorizando e avaliando o processo relativamente aos objectivos, aos planos de alteração e, por último, à relação entre os objectivos e as circunstâncias.



vadores, negociadores... Mas, acima de tudo, eles têm de continuar a ser seres humanos.

A lista podia estar mais completa – na sua organização ou projecto, quais são as funções ou qualidades mais importantes? Para além disso, estas qualidades não são estritamente necessárias em todos os tipos de projectos. Frequentemente, elas não estão concentradas em apenas uma pessoa, mas sim espalhadas e atribuídas a diferentes pessoas numa ou em mais equipas. No entanto, é evidente que isso é mais do que apenas “know-how” ou habilitações. Está também relacionado com o conhecimento e capacidade que temos para o usar, com a maneira de estar e de trabalhar com as pessoas, de usar a experiência adquirida e de aprender com a experiência. Por outras palavras, está também relacionado com a atitude. Contudo, não podemos fingir que a conseguimos ensinar ou explicar num manual de formação. Adquirimo-la, desenvolvemo-la, examinamo-la e ajustamo-la através da prática ou em situações reais de formação.

### ***O que é então “gerir um projecto?”***

Quase toda a gente está sempre envolvida em gestão de alto nível. Qualquer pessoa que consegue vestir, dar o pequeno-almoço e deixar três crianças na escola e ainda chegar a tempo ao trabalho, ainda que tenha de confiar nos transportes públicos, é um(a) gestor(a) magnífico. Qualquer pessoa que consiga planejar e realizar um jantar para 12 pessoas pode gerir uma administração complexa e determinadas tarefas. Qualquer pessoa que consiga sobreviver com a reforma da segurança social é um(a) gestor(a) financeiro.

*As pessoas precisam apenas de confiança para que consigam transferir estas habilitações para outras situações (Adirondack, 1992).*

A gestão, nos seus elementos mais básicos, pode ser definida como o assegurar que um projecto usa de forma eficiente e eficaz os seus recursos, de forma a alcançar os objectivos pretendidos.

– De que é que a gestão precisa?

Vale a pena distinguir entre:

- a responsabilidade individual de cada um na gestão do seu próprio trabalho,
- a responsabilidade de gerir uma organização (estabelecer e monitorizar os objectivos a médio e longo prazo e o desenvolvimento de políticas); por ex.: o conselho de uma organização de jovens internacional,
- a responsabilidade da “gestão do dia-a-dia” (o que a organização faz, como o faz e quão bem o trabalho é feito), as pessoas que fazem o trabalho e os recursos que utilizam, por exemplo: o secretário geral da organização internacional e a sua equipa,
- a responsabilidade de gerir uma equipa ou um projecto; por ex: uma equipa que conduz um projecto específico organizado pela organização de jovens.

– Quem gere?

Hoje em dia, a maioria dos projectos é gerida por uma equipa. Os projectos de trabalho com jovens deixaram de ser o trabalho difícil de uma única pessoa que trabalha com jovens para passarem a ser o esforço colectivo de um grupo composto por pessoas diferentes, com diferentes capacidades, expectativas, experiências, antecedentes e culturas.

“Agora, as equipas são vistas como a solução para os problemas de adaptação externa, que respondem

#### **8 razões para o sucesso dos projectos**

1. A estrutura organizacional foi talhada à medida da equipa do projecto.
2. A equipa do projecto participou no planeamento.
3. A equipa do projecto empenhou-se em constituir um cronograma.
4. A equipa do projecto empenhou-se em definir orçamentos realistas.
5. O projecto utilizou, de forma apropriada, as técnicas de planeamento e não permitiu que o plano se tornasse um fim em si mesmo.
6. A equipa do projecto trabalhou com a burocracia, com a política e os procedimentos e não contra eles.
7. A equipa do projecto acordou objectivos específicos e realistas.
8. O público-alvo foi integrado desde o início do projecto.





## – O que fazem os gestores?



Fonte: página 3, Sandy Adirondak "Just about managing? Effective management for voluntary organizations and community groups", 3ª edição, 1998, ISBN 1-872582-17-6 © Sandy Adironsak e London Voluntary Service Council.



### 8 razões pelas quais alguns projectos falham...

1. Autoridade inadequada.
2. Ausência da participação e planeamento por parte da equipa do projecto.
3. Ausência da participação da equipa do projecto na resolução de problemas.
4. Habilitações de comunicação inadequadas.
5. Habilitações técnicas inadequadas.
6. Habilitações administrativas inadequadas.
7. Cronograma irreal.
8. Objectivos do projecto pouco claros.



### Quatro factores para um projecto de sucesso!

Uma gestão de projectos com sucesso implica essencialmente a reunião de 4 factores diferentes que, por vezes, entram em conflito.

A necessidade ou problema	A ideia e a visão
Os projectos obtêm melhores resultados quando as pessoas que neles trabalham percebem e avaliam as necessidades e os problemas com que têm de lidar. É fundamental avaliar correctamente a necessidade ou o problema. Quais são as causas de raiz? Quais são os sintomas? Qual é o nível? Para quem é que representa um problema?	Os projectos necessitam de uma visão de forma a unir todas as suas actividades e esforços. É dessa visão que decorrem as estratégias, os objectivos e os planos de trabalho. A brilhante ideia que sustenta o projecto deve ser clara o suficiente de forma a não deixar dúvidas sobre o significado do projecto e a diferença sustentável que trará às necessidades ou aos problemas encontrados.
A oportunidade do projecto	A capacidade
Os projectos precisam de ter ou de criar um espaço onde operam. Os projectos precisam de ser activamente apoiados e sustentados com mais do que apenas um bom financiamento. É fundamental que haja apoio por parte de pessoas-chave para o projecto e uma participação activa por parte do público-alvo.	Os projectos precisam do equilíbrio certo entre habilitações, energia, recursos e organização para que possam nascer, crescer e obter resultados. Eles devem ser pensados de forma a produzir impacto e induzir resultados.

à complexidade reunindo uma diversidade de perspectivas, enquanto respondem às alterações dinâmicas ao encorajar a equipa a tomar decisões na frente da batalha, onde está a acção.” (Schneider e Barsoux, 1997)

Todos estes factores devem ser cuidadosamente pensados e igualmente avaliados, durante a concepção do projecto. Uma maior concentração num ou em dois factores pode levar a um esquecimento dos outros.

#### 3.1.2 Proposta de um modelo

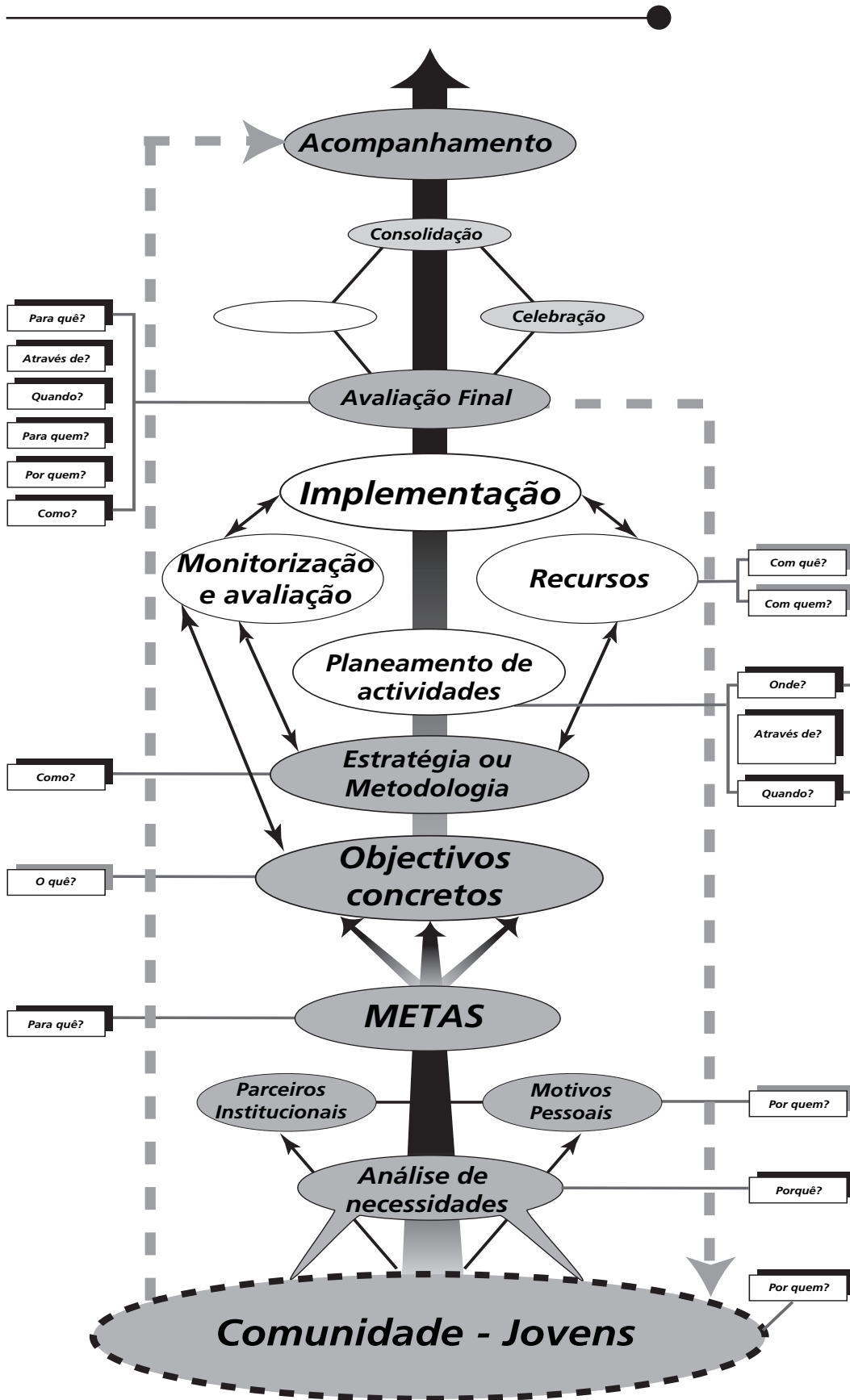
Existem várias maneiras de planear e gerir um projecto, provavelmente tantas quanto gestores de projectos existem. Existem também muitos mais esquemas explicativos dos diferentes passos no planeamento de um projecto do que aqueles que mostrámos no capítulo anterior. Todos eles são válidos e têm os seus prós e contras. Afinal, o propósito de desenvolver habilitações e atitudes para o planeamento de um projecto pode ser simplesmente expresso como:

*Permitir às pessoas que são responsáveis pelo projecto, o gestor do projecto ou a equipa de gestão, controlar o projecto. Isso permitir-lhes-á alterar os planos, adaptarem-se a situações inesperadas e aproveitar novas oportunidades. E, acima de tudo, saberem porque é que fazem o que fazem. Desta forma, eles controlam,*

*dominam e conduzem o projecto em vez de serem guiados pelo projecto, pelos prazos e pelos pedidos que surgem de todas as direcções.*

O esquema que pretendemos seguir neste capítulo não é melhor nem pior do que os outros. Já há alguns anos que o usamos nas actividades de formação e, claro, na condução de vários projectos. O presente esquema foi construído com base no adoptado pela equipa responsável no primeiro LTTC do Centro Europeu da Juventude, em 1990, e foi adaptado como resultado de uma série de contribuições. Escolhemo-lo depois de o termos comparado com outros (veja capítulo 2. 3) e de concluirmos que é não só compreensível, lógico (para nós), como também flexível. Deve lê-lo e usá-lo de acordo com o que já dissemos: como uma ferramenta para o ajudar a planear e a perceber o seu projecto em cada passo, e para o ajudar a otimizar os seus esforços e os esforços envidados pelos seus colegas e pelas pessoas envolvidas. Sinta-se à vontade para mudar o esquema, para ignorar algumas partes ou acrescentar outras, de acordo com as suas necessidades.

De seguida, encontra o esquema proposto e uma explicação, a par e passo, de cada elemento do gráfico, algumas indicações sobre como proceder com uma formação ou a gestão de um projecto (“Sugestões para formação”), como elaborar um formulário





de candidatura (“Colocar a informação no formulário de candidatura”) e um exemplo concreto de um projecto internacional de juventude (“Vamos a Ban Uppa!”). Para o ajudar na sua leitura, o Coyote da margem dar-lhe-á indicações onde encontrar os diferentes elementos gráficos no capítulo.

### 3.1.3 Definição – Implementação – Avaliação

Uma forma simples e frequentemente utilizada de imaginar o projecto é dividi-lo em três momentos principais: definição, implementação e avaliação.

#### Definição

A definição inclui todo o planeamento inicial e o trabalho de preparação – desde a análise de necessidades à definição de objectivos e identificação das actividades e dos recursos necessários. Este é todo o trabalho “invisível” que é levado a cabo antes de o projecto começar. É nesta fase que o projecto ganha forma e onde o seu destino é decidido.

O trabalho nesta fase deve incluir:

- Análise das necessidades da realidade social;
- Análise das capacidades e interesses da organização ou dos promotores;
- Pré-definição de metas e de objectivos concretos;
- Identificação das actividades possíveis/prováveis;
- Necessidade de avaliação;
- Cronograma do projecto;
- Recursos potenciais;
- Pessoas responsáveis pelo projecto;
- Parceiros;
- Elaboração do esboço do projecto;
- Possíveis candidaturas a financiamentos.

#### Implementação

A fase de implementação acaba, por vezes, por se sobrepor à fase de definição, pois muitas tarefas que pertencem já ao projecto acontecem enquanto o trabalho de definição ainda está em curso. A fase de implementação deve considerar:

- As actividades e a maneira como se inter relacionam;
- A gestão dos recursos: humanos, financeiros e técnicos;
- A estratégia de comunicação e de relações públicas;
- O processo de avaliação, feedback e os regulamentos;
- Contabilidade e arquivo de registos;
- A forma como as pessoas são envolvidas, em particular os jovens e a comunidade circundante em geral.

#### Avaliação

A avaliação faz parte do plano do projecto e normalmente tem lugar no final do projecto, embora

também consideremos a necessidade das avaliações intermédias. De facto, o projecto não termina com o fim das actividades; tal como uma parte da definição é “invisível” aos olhos do público, também o é normalmente a fase de avaliação e as diferentes tarefas que a compõem:

- Processos de avaliação: por ex.: verificar o que alcançámos e o que não conseguimos alcançar;
- O impacto na comunidade e na organização;
- As medidas de acompanhamento que devem ser consideradas;
- Agradecimentos e “Festejos” com as pessoas envolvidas;
- Elaboração da documentação;
- Envio dos relatórios financeiros e fecho de contas.

Uma das vantagens de considerar a gestão de projectos dividida nestas três fases é que é tida em conta a duração total do projecto – incluindo a avaliação. Como sabemos, a grande dificuldade de muitos projectos não está em levar a cabo as actividades, mas sim em concluir as diferentes tarefas enumeradas no ponto da “avaliação”. A desvantagem é que as fases são quase artificiais: a sobreposição acontece com muita facilidade. De facto, cada fase influencia e é influenciada de tal forma que por vezes é difícil distinguir onde começa uma e acaba outra. Ainda assim, ninguém consegue passar por um projecto sem planeamento, implementação e avaliação. A grelha de planeamento do projecto apresentada no gráfico foi pensada de forma a oferecer uma interpretação visual destes três momentos fundamentais – mesmo que eles sejam artificiais.

### 3.1.4 A grelha das “Questões Q” – ou o “método de Laswell”

Porquê?, Para quem?, Quem?, Quando? e Onde? são as 5 perguntas clássicas que ajudam a clarificar os “comos? e porquês?” do projecto. Estas questões são especialmente úteis para as formações sobre a formação em gestão de projectos, pois ajudam os formandos a clarificar os seus pensamentos e acções. Ao mesmo tempo ajudam a distinguir e a perceber os diferentes passos do planeamento de projectos (por ex: a diferença entre a análise de necessidades e metas). A lista completa de questões é também muito útil na concepção ou preparação de uma candidatura, especialmente se não houver um formulário predefinido. No final de contas, independentemente do tipo de instituição, estas são as questões que um possível patrocinador ou apoiante quer ver respondidas. Acrescentamos estas questões ao lado da grelha do projecto; elas complementam-se.



## 3.2 Definição do projecto

### 3.2.1 Apresentação da comunidade

A maioria dos projectos de jovens são também projectos da comunidade, uma vez que se dirigem a uma comunidade ou a um grupo de jovens. Dependendo do âmbito e das metas do projecto, a comunidade pode ser maior (pode até considerar a comunidade “nacional”) e o público-alvo pode ser limitado e específico. Quando pensamos em comunidade, é importante não esquecer que o projecto é realizado:

- para as pessoas (jovens)
- com as pessoas (jovens)
- pelas pessoas (jovens)

O projecto não é apenas realizado pelo bem da organização, dos patrocinadores ou do líder do projecto. Nem o é para fazer algum dinheiro. O projecto, enquanto esforço organizado pela mudança social, tem como objectivo trazer algo de novo às pessoas. Algo que está em falta. Algo que é necessário. Algo que é importante. Daí que o ponto de partida seja sempre a comunidade. Nesta fase é importante considerar: Qual é a nossa relação com as pessoas que serão afectadas por este projecto? O que é que sei deles? O que é que eles sabem de mim? Que tipo de preconceitos e de estereótipos é que podemos ter de enfrentar? Como é que os podemos ultrapassar?

As pessoas, a comunidade são a razão de ser do projecto. A questão mais importante na fase de definição do projecto é, provavelmente, como é que as envolvemos desde o início do projecto. Isso determinará, não só o sucesso ou o insucesso do projecto, como também o seu valor social.



**Vamos a Ban Uppa!...  
observar um exemplo  
concreto de um projecto  
de jovens:**

Durante este capítulo, vamos seguir a história de Ban Uppa! como exemplo de gestão de projecto, de forma a ligar a teoria à prática.

*Começamos a nossa viagem em Banville, uma cidade pequena e ainda jovem nos arrabaldes de uma cidade maior. Grande parte da população de Banville tem antecedentes imigrantes,*

*sendo a maioria comutadores em empregos na cidade ou em zonas industrializadas da vizinhança. A população de jovens é proporcionalmente maior à média nacional. Há escassez de empregos e o nível de sucesso nas escolas é inferior ao da média nacional. A comunidade tem uma má imagem perante a imprensa, sendo conhecida pela sua instabilidade social, delinquência juvenil e pequenos crimes associados ao tráfico de drogas.*

*Trabalhamos em Ban Uppa! – associação local formada há dois anos por estudantes e professores preocupados com a falta de oportunidades culturais para os jovens. A associação – cujos principais objectivos são oferecer alternativas para um estilo de vida mais saudável e o desenvolvimento cultural e social dos jovens – tem estado activa na organização de actividades desportivas nos tempos livres e de eventos culturais no bairro. A maioria das actividades é dirigida aos jovens, embora algumas tenham como público-alvo a população em geral. Somos dois estudantes que trabalham com os jovens e com problemas sociais, e que estamos a fazer um estágio na Ban Uppa!. Foi-nos confiado o desenvolvimento do trabalho e actividades com os jovens. O conselho da Ban Uppa! encorajou-nos a conceber todos os projectos e actividades que possam beneficiar os jovens.*

### 3.2.2 Análise das necessidades

#### Porquê?

*Porque é que o projecto é necessário?*

*Porque é que é relevante?*

*Porque é que toda a gente deve estar interessada?*

#### 3.2.2.1 Análise Social

Quer lhe chamemos realidade social ou comunidade – ou sociedade em liberdade<sup>4</sup> – o nosso projecto deverá reflectir as necessidades, as condições e as especificidades do público-alvo a que se dirige e deverá ser coerente.

<sup>4</sup> Esse foco dependerá essencialmente do âmbito social e geográfico abordado pelo projecto. Pode ir desde um bairro (por ex: através da criação de um centro de jovens onde eles se possam encontrar à noite), a uma realidade mais abrangente, tal como a Europa (por ex: através da criação de uma rede de centros de jovens com o objectivo de influenciar as políticas europeias para jovens). Obviamente que isso depende do tipo de tema que o projecto irá abordar.





Em boa verdade, e na maioria das vezes, temos uma ideia e o projecto aparece (é a nossa ideia). Parafraseando Fernando Pessoa “Deus quer; o Homem sonha; a obra nasce...”. Ou num estilo menos poético, parece que por vezes antecipamos as necessidades e – ao relacionar aspectos estranhos – vemos a oportunidade e a necessidade de um projecto. É o que acontece frequentemente e basta. Todavia, muitas ideias e sonhos acabam por não crescer pois não conseguem ecoar na realidade que pretendem abordar. Contudo, o pior cenário acontece quando se implementam ideias pobres, por vezes contra os interesses das pessoas a quem supostamente devem servir, frequentemente com a sua apatia, senão alienação, simplesmente porque não reflectem as necessidades da comunidade. A diferença está na forma como os projectos reflectem as necessidades da sociedade ou do grupo que almejam abordar. Uma análise de necessidades lembra-nos que, independentemente do quão espectacular a nossa pode ser, ou do quão importante e crucial o nosso papel parece ser, nada faz sentido senão houver necessidade. Em termos económicos: não te incomodes a pensar numa oferta se não há procura para ela. No campo social, uma abordagem de criação de necessidades para que exista uma procura é demasiado arriscado para que possa ser encarado como um princípio válido. Estamos a falar do empenho de recursos limitados, estamos a falar de pessoas, estamos a falar de participação, de cidadania e da autonomia dos jovens.

A análise de necessidades inclui as condições sociais, políticas e económicas existentes na área do projecto de forma a assegurar a necessidade do projecto. Pode estar relacionada com a situação do público-alvo ou com a situação geral de uma comunidade. Uma análise social é extremamente importante pois determina não só as metas e os objectivos sociais do projecto, como também o programa de acção adoptado. *Por outro lado, um projecto, especialmente o que lida com a exclusão social, deve ser bem fundamentado pelo contexto local e ancorado à meta que trará a mudança ou a melhoria da situação. A análise social contribuirá também para a identificação do público-alvo.* Uma análise das necessidades envolve a verificação de:

- O que é que os jovens preocupados precisam ou desejam de/para/por?...
- Essa necessidade ou desejo representa uma prioridade?...
- É desejada pela comunidade e pelos jovens?...
- É diferente do que já é feito?

- Faz sentido quando integrada no seu próprio contexto?
- Que alteração pode este projecto trazer?

As próximas questões ou dicas podem ajudar a obter respostas positivas a estas questões – ou, pelo menos, a saber como lidar com elas:

- Quem identificou essas necessidades como prioritárias? As pessoas que pertencem à comunidade ou as que não pertencem?
- Já foi feito algo idêntico na mesma comunidade ou no bairro? Que diferença trará este novo projecto? Como é que este projecto não cairá na mesma armadilha do anterior?
- Quem é que foi consultado sobre a oportunidade deste projecto? Como é que se adapta com as autoridades públicas e as iniciativas privadas da área?
- Até que ponto tem em atenção as aspirações, as necessidades e os desejos das pessoas que tenta ajudar? Como é que os envolvemos ou consultamos para a nossa análise de necessidades?

### Análise de necessidades



### A NÃO FAZER:

- Começar um projecto contra pessoas influentes na comunidade! (Pode ser sabotado)
- Pensar que se sabe tudo!
- Iniciar um projecto pelos jovens, inicie-o com eles!
- Fazer porque está em voga!
- Ficar preso à passividade, ao fatalismo ou ao pessimismo!



### A FAZER:

- Pedir a opinião de todos os envolvidos no projecto!
- Pedir a opinião de várias pessoas incluindo os possíveis parceiros, patrocinadores, ou simplesmente àqueles que o apoiam no que precisa (pelo menos não estarão contra si)!
- Pensar nas dinâmicas sociais que o projecto pode desencadear (negativas ou positivas)!
- Procurar os resultados de projectos semelhantes noutros locais (resultou?)
- Lembrar-se que não existe uma análise objectiva.
- Fazer quando for preciso!
- Atraver-se a remar contra a maré!



### Vamos a Ban Uppa! ...

*O conselho pediu-nos que começássemos por identificar um projecto como sendo o nosso farol e que trouxesse algo de novo, não só à organização, como também para a cidade. Uma vez que existem muitos jovens e que se fala de delinquência por todo o lado, o conselho gostaria que o projecto tentasse abordar este tema. De facto, a delinquência é um problema muito sério e prejudicial para a imagem dos jovens. A nossa dúvida era se é realmente um problema de sociabilidade e de educação dos jovens (na sua maioria, rapazes) ou se é um sintoma resultante de outros problemas, nomeadamente, desemprego, pobreza e a presença de drogas.*

*Por isso, decidimos:*

- Sair nos sítios onde os jovens se encontram e ouvir o que eles têm a dizer sobre esse problema;
- Organizar uma reunião informal para o discutir com os jovens;
- Falar com o pessoal das escolas e com a polícia local;
- Falar com a Associação de Pais;
- Organizar uma reunião com as outras associações (de jovens) locais.

### Análise de necessidades



### Colocar a informação no formulário de candidatura

- Em alguns formulários de candidatura, a análise das necessidades está espalhada em diferentes partes e questões.
- Contudo, na maioria das vezes, a análise das necessidades é o que deve escrever no início da candidatura sobre o contexto do projecto ou sobre os antecedentes da candidatura. Alguns patrocinadores/financiadores podem até perguntar, em casos específicos, qual é a sua análise das necessidades, como foi feita, ou em casos mais gerais, que alterações trará.
- Lembre-se sempre que poucos são os aspectos óbvios para a maioria das pessoas! Por vezes, tem de explicar factos, mesmo que estes pareçam óbvios para si. Certifique-se que a análise que descreveu no formulário de candidatura se adapta ou está de acordo com as prioridades do seu patrocinador ou financiador! Tal como todas as outras candidaturas a financiamentos, salve-se de problemas presentes ou futuros: seja verdadeiro!





### **Sugestões para formação**

As questões que se seguem foram utilizadas para trabalhos individuais ou de grupo em diversos cursos com uma forte dimensão de gestão de projectos.



#### **Importância do projecto**

- a) Porque é que o projecto é necessário e importante?
- b) Qual o contexto social/comunitário em que se insere?
- c) Quais os problemas que os jovens/a comunidade enfrentam?
  - Como, e por quem, é que foram identificados?
  - Quais as causas desses problemas?
  - Quais as prioridades, as principais necessidades? Porquê essas prioridades?
- d) Qual a relação entre a capacitação dos jovens e a melhoria da sua situação?
- e) O que é que o projecto espera alterar?
- f) O que é realista e alcançável?
- g) Já foi tentado alguma vez? Foi experimentado por alguém? Qual a inovação que traz?

#### **Motivações pessoais e competências**

- a) Porque é que está a empreender este projecto? O que é que espera ganhar/aprender /obter deste projecto?
- b) Quais as competências ou especialidades que traz para este projecto? Quais os valores que o levam a este projecto?
- c) Os seus interesses e valores são compatíveis com a meta e o público deste projecto? Com os da sua organização?

#### **Objectivos e papel da organização**

- a) Até que ponto o projecto se adapta aos objectivos, valores, tradições e experiência da sua organização?
- b) Que experiência tem a sua organização com este tipo de projectos?
- c) É a sua organização que está por trás do projecto? Quais os benefícios que daí podem advir? Quais os riscos para a organização?

À medida que vai lendo as questões, vá tomando notas das suas respostas e das questões às quais não sabe ainda responder.

### **Análise de necessidades**







### 3.2.2.2 Prioridades institucionais e valores *Por quem?*

É raro um indivíduo suportar sozinho um projecto. Na prática europeia de trabalho com jovens, os projectos são normalmente integrados na estrutura de uma organização ou instituição. Cada organização tem as suas próprias metas e objectivos, os seus próprios valores e experiência. O projecto deve estar adaptado a essas metas e valores de maneira a reflecti-los, pois de outra forma a organização pode não ver razão para investir no projecto e a probabilidade de surgir um conflito, entre a instituição, o criador do projecto e o projecto em si, é maior. Encontrar a organização certa para o projecto é também muito importante. Não se esqueça que nem todas as organizações conseguem tratar de todos os aspectos; existem também instituições locais que têm tarefas especiais (por ex: a escola e a polícia). Uma interferência no seu campo de competências pode não trazer alterações positivas. Naturalmente que os valores, a prática e a experiência da organização vão condicionar o tipo de projecto a empreender e, claro, a metodologia a adoptar. Também influenciará a escala do projecto, ou seja, é mais provável que uma organização pequena apoie um pequeno projecto do que uma organização maior. Mesmo quando a ideia para o projecto parte da organização, existe sempre um processo de negociação, seja ele implícito ou explícito, entre os interesses, valores e prioridades da organização e as necessidades expressas pela comunidade. De certa forma, eles devem corresponder. Por exemplo, a organização tem como objectivo educar os jovens para que estes adoptem um estilo de vida mais saudável. Também a experiência da organização influenciará a forma do programa e dos métodos de trabalho adoptados assim como a escolha do público-alvo (para quem). Os valores da organização também devem ser tidos em conta, quanto mais não seja porque existe uma expectativa em relação a isso (experiências prévias, imagem na comunidade, coerência, etc.).



**Vamos a Ban Uppa! ...**

Nós, Matto e Dali, duas pessoas que trabalham com jovens/formandos, falamos com os jovens e com outros parceiros na comunidade e pensamos que a delinquência pode ser fruto do desemprego, do consumo de drogas (pessoas roubam para comprar drogas) e de

uma degradação social geral que desencadeia uma atitude descuidada em relação aos outros. Achamos também que qualquer que seja o projecto concebido, devemos abordar a questão da auto-estima e do consumo de drogas. Pensamos que o nosso projecto deve proporcionar oportunidades aos jovens de experimentarem e fazerem coisas positivas, para que de alguma forma, se quebre o ciclo de violência, de exclusão e de má imagem social e para oferecer alternativas motivadoras (por exemplo, viajar para o estrangeiro). Esta ideia vai totalmente ao encontro das experiências já realizadas em Ban Uppa!. O próprio conselho de administração tem procurado formas de abordar estes temas. Quando nos reunimos com os colegas e com o conselho, recebemos imenso apoio e conselhos. Contudo, fomos também avisados que a organização existe em prol da comunidade inteira e que por isso seria de extrema importância para o projecto ajudar a restaurar a imagem e as relações entre os jovens e o resto da comunidade. Aconselharam-nos também que o projecto não deveria ser moralizador ou estigmatizador, uma vez que o número de jovens com problemas é demasiado grande e não vale a pena apontar o dedo a quem quer que seja. Deram-nos luz verde para prosseguir e apresentar uma ideia para o projecto.

### **Prioridades institucionais**



#### **A FAZER:**

- Perguntar ao conselho de administração o que eles acham sobre a vossa ideia! Ouvir atentamente as suas sugestões!
- Falar com outros trabalhadores ou voluntários na organização (eles podem ter projectos semelhantes, pode precisar da ajuda deles)!
- Respeitar e valorizar os ganhos da organização!
- Procurar um compromisso com a instituição, e não apenas palavras!
- Aproveitar os recursos e a experiência da organização!
- Verificar se esta é a organização certa para desenvolver o projecto, e vice-versa!
- Verificar se a imagem desta organização pode travar o projecto (e como ultrapassar esse obstáculo).



### Motivações pessoais



#### A NÃO FAZER:

- Começar o projecto sem o apoio de outras pessoas e/ou organização!
- Alterar o projecto ao ponto de não o reconhecer mais como o seu!
- Ultrapassar outras pessoas nos seus papéis ou competências!
- Ter medo de introduzir mudanças, caso façam sentido e estejam integradas no âmbito do projecto!
- Ter medo de partilhar trabalho ou responsabilidades com outros!
- Deixar que as contradições entre os valores da organização e o seu projecto persistam!

#### Colocar a informação no formulário de candidatura

- Frequentemente, a organização é apresentada no contexto geral do projecto, mesmo quando os pormenores administrativos são normalmente exigidos em separado. Se a sua organização não é conhecida do financiador, certifique-se que fornece as informações necessárias sobre a forma como está ligado ao tema do projecto ou ao público-alvo em questão. Pode também querer evidenciar a credibilidade da organização, mostrando exemplos de projectos de sucesso. Deixe bem clara a relação entre o projecto e a organização! – Nenhuma organização tem o dever de estar activa em todas as frentes!
- Não envie demasiada informação, a menos que lhe seja exigida.

#### 3.2.2.3 Motivações pessoais

Todas as pessoas que trabalham com jovens têm as suas próprias motivações para começar um projecto. As motivações podem ser de carácter profissional (experimentar novas abordagens, desejo de progredir na carreira) mas também podem ser de carácter pessoal (estar particularmente interessado nos temas abordados pelo projecto, desejo de viajar...). Esclarecê-las significa também a legitimação do seu envolvimento pessoal ou motivação. Nós não fazemos um projecto apenas pelos outros, também o fazemos por nós. Mesmo que o façamos apenas por pura filantropia ou altruísmo, é sempre o nosso desejo de ajudar ou servir os outros que nos impele a isso. Não nos devemos aventurar num projecto apenas por causa dos nossos próprios interesses. No entanto, também os devemos ter em conta.

Embora as motivações não sejam normalmente exigidas numa apresentação de um projecto, elas devem ser claras para as pessoas que trabalham com jovens, pois podem influenciar a sua própria motivação para continuar a trabalhar e o seu grau de envolvimento ou de compromisso com o projecto.

É também mais fácil para a pessoa envolvida:

- Identificar possíveis conflitos de interesse;
- Salvaguarda da possibilidade de ir ao encontro das expectativas;
- Possivelmente dar prioridade a expectativas;
- Conseguir o apoio dos outros para perceber essas motivações.

Normalmente as nossas motivações estão associadas com a nossa proximidade ao público-alvo ou com o tema do projecto. Em alguns casos, esta proximidade pode ser importante na legitimação do nosso envolvimento (por exemplo: Eu também sou um jovem vítima da delinquência). Isto pode demonstrar capacidade de mobilização de pessoas para envolver no projecto.

Relacionada com as motivações está a competência do gestor de projecto de lidar com o projecto. Apesar de, na verdade, isto fazer já parte da secção dos “recursos”, o facto é que, antes de se aventurar num projecto, uma pessoa deve fazer uma auto-avaliação das competências necessárias ou das habilitações extra exigidas (pode ser mais fácil convidar outras pessoas para a equipa). No caso de existirem demasiadas competências específicas, pode ser que se encontre alguém dentro da organização ou que se tenha de contratar mais alguém (e isso custa dinheiro...).



### A FAZER:

- Participar em formações extra, caso seja necessário (é uma boa oportunidade para o auto-desenvolvimento).
- Discutir os seus objectivos pessoais com a organização!
- Admitir que você e os seus colegas também têm egos e necessidades.
- Identificar o que é que o faz feliz no projecto (ou seja, o que é que vai querer salvaguardar)!
- Usar o projecto como uma oportunidade de desenvolvimento e de inovação profissional.

### A NÃO FAZER:

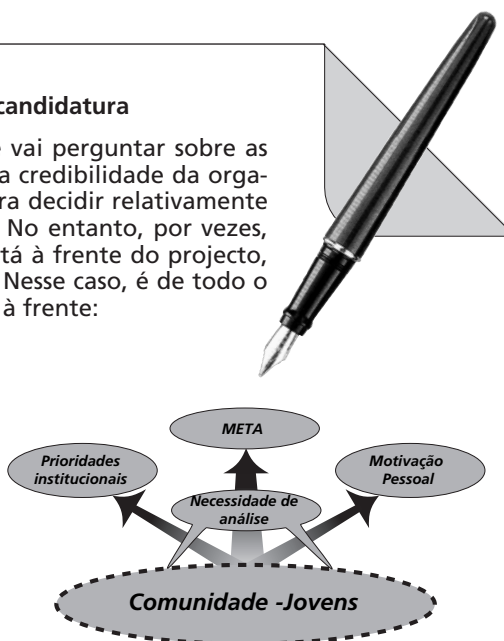
- Fingir que sabe mais do que na realidade sabe!
- Ficar envergonhado por perseguir os seus objectivos pessoais e profissionais.
- Mentir a si próprio sobre a razão pela qual participa no projecto.
- Ter medo de pedir ajuda.
- Usar as pessoas ou uma organização para perseguir objectivos puramente pessoais.

### Colocar a informação no formulário de candidatura

Nenhum formulário de candidatura lhe vai perguntar sobre as suas motivações pessoais, uma vez que a credibilidade da organização é o critério mais importante para decidir relativamente à capacidade de conduzir um projecto. No entanto, por vezes, os financiadores querem saber quem está à frente do projecto, como é que a pessoa foi recrutada, etc. Nesse caso, é de todo o interesse mostrar que a pessoa que está à frente:

- é competente;
- tem afinidades com o tema ou com a organização (desde que isso não o impeça de ter uma visão exterior ao tema);
- está motivada e pode ser apoiada por outras pessoas em certas tarefas ou funções.

Em caso de dúvidas, não escreva demasiado! Escreva apenas o que ajuda a candidatura, caso contrário poderá estar a prejudicá-la!



### Em Ban Uppa!...: As motivações de Mattó e de Dali

Estamos em fase de conclusão dos estudos relativos aos trabalhadores jovens e da comunidade. Ambos queremos obter bons resultados pois acreditamos que isso nos ajudará na procura de emprego. Mattó nasceu e cresceu em Banville. Ele sente que chegou a hora de fazer algo útil pelos jovens da sua comunidade e sente-se orgulhoso de trabalhar aqui. Ele conhece as

pessoas de Ban Uppa! e acha que se o projecto resultar que poderá ter um trabalho regular aqui. Dali é originária de um local perto, mas não considera Banville como sua casa. Neste momento ela quer adquirir competências e experiências numa área "difícil" o que, como mulher, se torna ainda mais importante nos casos de confrontação com colegas homens. Ambos somos jovens e, tal como os nossos colegas em Ban Uppa!, achamos que ninguém se importa com os jovens porque ninguém os leva a sério.

### Motivações pessoais





### 3.2.3 Definir os objectivos

#### Para quê?

Da análise das necessidades sabemos porque é que o projecto é importante. A organização também já escolheu, de entre a complexa realidade de Banville, dar prioridade a um tipo de projecto relacionado com a auto-estima e com estilos de vida mais saudáveis. Sabemos também de que é que Matto e Dali estão à procura e das suas motivações. Daqui, devemos agora identificar para que é que vamos fazer o projecto – quais são os objectivos, o que é que queremos alcançar a longo prazo.

A definição de objectivos é o primeiro esforço de racionalização e de concentração de esforços, pois ao lê-los devemos conseguir ter uma ideia geral dos: assuntos abordados, do público-alvo, da metodologia, do promotor, do âmbito geográfico, das alterações esperadas.

As metas reflectem a primeira prioridade do projecto. As metas são normalmente definidas como objectivos gerais: o que o projecto ou a organização alcançarão se o projecto tiver 100% de sucesso. Define o porquê da existência do projecto, os seus propósitos e a razão de existir. As metas são semelhantes à afirmação da missão (para aqueles que estão familiarizados com a terminologia anglo-saxónica). As metas fornecem também a estrutura educativa, ideológica e operacional do projecto inteiro. Quaisquer que sejam as actividades que decidamos fazer, quaisquer que sejam as metodologias seleccionadas, tudo deve ser compatível com as metas escolhidas. As metas não podem ser alteradas durante o projecto, pois isso implicaria alterar o projecto por completo!

Para algumas pessoas, e integrado em alguns contextos, é comum distinguir entre metas sociais e metas educativas. Nem sempre esta distinção é útil ou até necessária. Contudo, ao defini-las perceberemos melhor a que é que nos estamos a referir.

#### Metas sociais

As alterações nos ambientes ou situações sociais do público-alvo que o projecto pretende promover (por exemplo: retirar os jovens de Banville do processo de exclusão social ou combater a delinquência)

#### Metas educativas

Enquanto que as metas sociais têm como propósito causar alterações no ambiente social, as metas educativas têm como objectivo promover alterações nas pessoas individuais ou no público-alvo. Por outras palavras, o que é que os jovens vão aprender, como é que eles podem ser

capacitados e para quê (por exemplo: aprender sobre os riscos das drogas ou do HIV...).

#### Sugestões para formação

As questões que se seguem foram utilizadas para trabalhos individuais ou de grupo em diversos cursos com uma forte dimensão de gestão de projectos.

- Qual o propósito do seu projecto?
- Quais as alterações que o projecto quer adoptar no ambiente social/político (país, região, comunidade, público-alvo, organização)?
- Como é que pretende responder aos objectivos globais dos jovens ou da organização da qual faz parte?
- O que é que procura alcançar com uma taxa de 100% de sucesso?

As metas devem estar condensadas e expressas numa ou em poucas frases que contenham a essência do projecto e que possam ser lidas quase de forma independente do projecto em si.



#### Em Ban Uppa!...: As metas de Matto e Dali

*Chegamos agora à fase final de pesquisa do nosso projecto. Consultámos, verificámos e discutimos tudo uns com os outros. A impressão que temos é que os jovens de Banville estão, de facto, desmotivados e alguns tendem a cair facilmente na armadilha da delinquência e da violência, provavelmente porque o futuro lhes parece muito negro. A presença das drogas exponencia o problema. Para além do grave problema de saúde, estigmatiza o bairro inteiro e contribui para o aumento da delinquência. Mais ainda, contribui para os conflitos dentro das famílias. Acharmos que o truque está em concentrarmo-nos no aumento da auto-estima dos jovens, oferecendo alternativas saudáveis e clarificando o problema das drogas. Isto é o que achamos que podemos fazer de melhor. Quando apresentámos o projecto ao conselho de Ban Uppa!, definimos as nossas metas da seguinte forma: Oferecer aos jovens de Banville alternativas saudáveis para os seus tempos livres de forma a prevenir o aparecimento da dependência de drogas no bairro ao aumentar a sua auto-estima, a sua participação social e a sua mobilidade mental.*

#### Definir objectivos



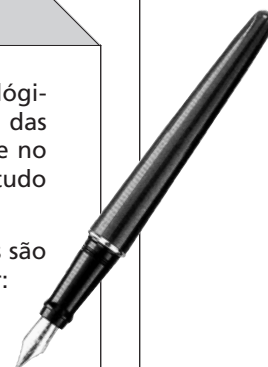


### Colocar a informação no formulário de candidatura

- Alguns formulários pedem que descreva as metas, mas o mais comum é perguntar pelos objectivos e, nesse caso, é dever do responsável certificar-se de que as metas são apresentadas como protecção dos objectivos. Noutros casos, a questão pode ser posta como a descrição das prioridades da organização.



- Na maioria das vezes, as metas devem ser descritas como o passo lógico ou como consequência da apresentação do contexto/análise das necessidades do projecto. As metas representam uma prioridade no mar das necessidades; e nestas curtas frases, é importante que tudo fique bem esclarecido.
- a batalha será sempre entre especificar ou generalizar. As metas são os objectivos gerais, devendo, no entanto, ser possível identificar:
  - O público-alvo a abordar;
  - O assunto a abordar ou as alterações propostas;
  - A área abrangida pelo projecto (por ex: a cidade, o distrito, o país inteiro...);
  - Indicação sobre a metodologia ou/e sobre os valores a transmitir.
- As metas não necessitam de mencionar datas, nem os métodos – nem mesmo as actividades (salvo raras excepções). Esses pormenores serão abordados noutras partes da candidatura.



### 3.2.4 Os objectivos concretos O quê?

#### Regra nº 1 da gestão de projectos

“Uma vantagem de objectivos confusos é que eles evitam o embaraço de estimar os custos correspondentes.”

Um projecto é definido, em primeiro lugar, pelo tempo (os projectos têm um começo e um fim) e pelos objectivos: o que se propõem alcançar ou fazer durante esse período de tempo.

A definição de objectivos é crucial para conceber projectos realistas e alcançáveis. Ao ler os objectivos do projecto, a pessoa deve ficar com uma ideia bastante clara do que será alcançado ou feito. Os objectivos são, assim, a tradução para a prática das metas do projecto. Enquanto que as metas são gerais e de difícil alcance, os objectivos são concretos e, se possível, precisos. Os objectivos devem ser definidos de forma a serem:

- **Concretos.** O que é que vai tentar alcançar exactamente? Quantas pessoas serão envolvidas ou abrangidas? Quantas actividades? Que assuntos específicos serão abordados? Quais as competências adquiridas? Qual será a diferença trazida pelos resultados do projecto? O que é que será produzido?

- **Múltiplos.** Um projecto pode e deve ser dividido em vários objectivos. Isto traz *várias* vantagens: permite um melhor planeamento e controlo de cada objectivo e de todo o potencial que o projecto pode oferecer. Mais ainda, durante as avaliações, torna-se mais fácil de avaliar os resultados se os objectivos estiverem sub-divididos. Ajuda na reflexão sobre o que pode ser alcançado como um resultado directo ou indirecto; dos objectivos educativos e sociais; dos objectivos para as instituições e para os participantes, etc.
- **Mensuráveis.** Quanto mais concretos forem os projectos, mais fáceis serão de avaliar. Se o objectivo é de chegar a 500 pessoas, posso ter uma estimativa sobre a quantas pessoas consegui chegar, logo até que ponto consegui ter sucesso ou não. Se apenas quisesse “chegar ao maior número de pessoas possível”, a avaliação seria muito mais difícil e vaga, pois (em princípio) conseguiria sempre chegar nem que fosse a apenas uma pessoa. Pelo menos alguns objectivos devem ser definidos de forma a serem mensuráveis.
- **Temporais.** Os objectivos podem ser distribuídos no tempo: a curto, médio ou longo prazo, dependendo do projecto. Seja como for, todos os objectivos devem ser estabelecidos de acordo com um prazo de realização.

Objectivos  
concretos





## Objectivos concretos



- **Realistas.** Todo o potencial de motivação e de capacitação que um projecto pode trazer pode não ser percebido se os seus objectivos não forem alcançáveis. Estabelecer objectivos demasiado difíceis, pode impressionar quem lê, mas na maioria das vezes o seu “bluff” é desmascarado, ou de qualquer forma, aparecerá na avaliação. É preferível estabelecer objectivos mais fáceis, concretos e alcançáveis, onde a sua realização é notável e onde o risco de os alcançar está mais do que exposto.
- **Flexíveis.** Os objectivos e todo o projecto são um exercício de preparação e de previsão de várias actividades em direcção a uma meta comum. À medida que a implementação do projecto começa, são necessárias avaliações e verificações regulares, sejam elas formais ou informais. Delas pode resultar a necessidade de alguns ajustamentos, incluindo a possibilidade de rever ou actualizar alguns objectivos (especialmente quando uns dependem do sucesso de outros). O facto dos objectivos serem flexíveis não implica que eles possam ser alterados várias vezes, mas sim que, em prol do realismo e da eficiência, eles devem ser alterados conscientemente. Se o propósito do planeamento do projecto é de nos ajudar a manter encargos do projecto, então é melhor adoptar alterações de forma consciente
  - sendo capaz de avaliar possíveis alternativas
  - do que ser obrigado a adoptá-las, sem escolha ou reflexão possível sobre o impacto que podem ter no resto do projecto.
- **Reconhecíveis nas actividades.** Os objectivos são diferentes das actividades. Representam o que queremos alcançar, conseguir e realizar com o projecto. Diferem das actividades no sentido que as actividades são o meio para alcançar o(s) objectivo(s). Todas as actividades devem ser direccionadas para alcançar um ou mais objectivos. Todos os objectivos devem ser, directa ou indirectamente, identificáveis em uma ou mais actividades. Tenha atenção com as actividades com as quais não encontra correspondência com nenhum objectivo e vice-versa!

Os objectivos não são um fim em si mesmos; o projecto é a meta final. Entre os argumentos que favorecem os objectivos (resultados) e os que favorecem os processos (qualidade das relações humanas e sociais) queremos enfatizar o facto que a melhoria ou o desenvolvimento da qualidade das relações humanas – incluindo as relações sociais e as atitudes perante a aprendizagem, por exemplo – podem e devem ser traduzidas em objectivos. Os objectivos não devem apenas ser coisas a produzir, eles são acima de tudo alvos a atingir. Material e não material.

Os seus objectivos são **SMART?** (acrónimo com a palavra inglesa SMART que significa inteligente/esperto)

**E**specíficos  
**M**ensuráveis  
**A**lcançáveis  
**R**ealistas  
**T**emporais

### A FAZER:

- Negociar/discutir os seus objectivos com as pessoas envolvidas (público-alvo, parceiros, colegas).
- Procurar segundas opiniões sobre a forma como foram formulados e definidos.
- Perguntar a si próprio se eles podem ser avaliados, como e quando.
- Verificar, pois se eles não são claros para si, não o serão para os outros.
- Anotar e usar os seus objectivos nas suas comunicações e apresentações (não é apenas um exercício para pedidos de financiamento).

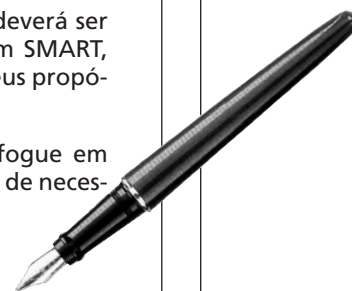
### A NÃO FAZER:

- Hesitar em rever os seus objectivos se tiver uma boa justificação para o fazer!
- Confundir os objectivos com as actividades.
- Definir objectivos que não planeia alcançar.
- Definir objectivos idealistas, imensuráveis.
- Transformar-se num escravo do formalismo do projecto!  
Um projecto deve viver, e, por fim, deve morrer. Por isso, pode, e até deve, introduzir alterações (certifique-se que está atento a essas mudanças!).



### Colocar a informação no formulário de candidatura

- A maioria dos formulários perguntará apenas quais são os objectivos do projecto. Outros perguntarão o que é que espera alcançar, e outros, por vezes de forma acumulativa, perguntarão quais os resultados esperados como resultado do projecto.
- A partir do momento que identificou os objectivos do projecto não deverá ser difícil transcreve-los para o formulário de candidatura. Se eles forem SMART, serão suficientes para dar uma imagem clara ao leitor/avaliador dos seus propósitos e do que isso implica.
- Os objectivos devem ser simples e de fácil compreensão. Não os afogue em parágrafos de literatura. Se tiver explicações a fazer, faça-as na análise de necessidades ou então mantenha-as sintéticas.
- Evite repetições.
- Não espere que o leitor consiga saber e adivinhar o que quer fazer. Seja claro. Se quer editar um livro e ensinar as pessoas a ler, diga-o!
- Se tem a impressão que os formulários são repetitivos (por ex: ao perguntar pelas metas, objectivos, programa, resultados esperados...), certifique-se que preenche todos os campos, mesmo quando tem a sensação de se estar a repetir. Se precisar, telefone para a instituição e peça esclarecimentos.
- Certifique-se que tudo faz sentido, relativamente à análise feita, com a organização que está a frente do projecto e com as metas estabelecidas; que tudo é coerente.
- Tenha em conta que as pessoas que avaliam as candidaturas de projectos têm normalmente muita experiência em projectos, sabendo, por isso, que o que mais impressiona são definitivamente os objectivos. A formulação de objectivos normalmente é reflexivo de tudo o resto. Por isso, leve o tempo que precisar para os definir da melhor maneira possível.



### **Em Ban Uppa!...: Matto e Dali elaboraram o formulário de candidatura!**

Aqui fica um extracto: Metas e objectivos do vosso projecto.

Meta geral:

**Oferecer aos jovens de Banville alternativas saudáveis para os seus tempos livres de forma a prevenir o aparecimento da dependência de drogas no bairro ao aumentar a sua auto-estima.**

Objectivos concretos:

- Iniciar uma campanha pública sobre os riscos da droga entre os jovens;
- Organizar e oferecer actividades culturais para jovens, durante os fins-de-semana em Banville;

- Ter uma equipa a fazer trabalho de rua em separado, duas noites por semana, entre Maio e Outubro;
- Criar e formar um grupo de 8 jovens para que actuem como educadores por pares e líderes nas suas escolas;
- Reduzir para um terço o número de actos de delinquência e de actividades criminais no espaço de um ano.
- Gerar sinergias e parcerias entre os departamentos da polícia e das escolas e as pessoas que trabalham com jovens em Ban Uppa! no que concerne a políticas de prevenção.
- Apoiar os jovens no desenvolvimento de actividades com significado, que limpem a imagem deles no bairro.
- Estabelecer contactos com grupos de jovens semelhantes em, pelo menos, outros dois países europeus, com a finalidade de desenvolver intercâmbios de jovens.

**Objectivos  
concretos**





### Sugestões para formação

*Portanto, o que é que vai tentar alcançar exactamente com o seu projecto...*

- Responder às necessidades identificadas?
- Educar o seu público-alvo?
- Tornar o projecto realista?
- Quais são os seus objectivos fundamentais?
- Consegue identificar objectivos a curto, médio e longo prazo?
- Como/quando é que acha que os consegue avaliar?

- Quais os objectivos que podem ser alterados? Quais os que não devem ser?
- Consegue relacionar os seus objectivos com as diferentes (alternativas) actividades?
- Como e quando é que vai conseguir verificar se os objectivos foram alcançados?
- *Deixar claro, ao ler as suas metas e os seus objectivos que... Existe coerência entre ambos!*

### 3.2.5 Estratégia e metodologia Como?

Sim, mas... como é que vamos fazer isso? A **metodologia** é o processo social, educativo ou organizacional, através do qual tentamos alcançar os nossos objectivos de uma forma coerente; é a forma como as diferentes actividades se encaixam umas nas outras de maneira a alcançar os objectivos. Metodologia e métodos de trabalho são normalmente confundidos e confusos, mas é muito importante tentar manter a distinção entre os dois. A metodologia está mais relacionada com uma abordagem global e com o conceito; enquanto que os métodos de trabalho estão mais especificamente relacionados com uma actividade, são o *modus operandi* para fazer certas coisas ou para alcançar objectivos concretos ou novas fases. A metodologia determina o tipo de actividade a ser organizada e a sua sequência. Os métodos de trabalho referem-se normalmente a uma das possíveis maneiras de fazer as coisas numa única actividade. A metodologia não é normalmente visível, embora possa ser explícita. Se o meu objectivo é vencer os traficantes de drogas, tenho várias metodologias possíveis, como por exemplo: prender todos os traficantes, afastar os consumidores, prender todos os consumidores ou ainda, legalizar as drogas. A metodologia é normalmente determinada por:

- os meios disponíveis (em vez de uma campanha televisiva, só podemos pagar uma campanha de flyers);
- a experiência e a perícia da organização e dos promotores (concentramos os nossos esforços naquilo em que já temos muita experiência, por

exemplo: organização campos de férias e actividades para pequenos grupos);

- a filosofia e os valores da organização e do projecto (por exemplo, preferimos uma abordagem directa e pessoal que valoriza o indivíduo do que um evento em grande escala);
- o calendário e o tempo disponível;
- o tipo de público e o ambiente social (desde um pequeno grupo local a uma audiência nacional anónima);
- as nossas próprias abordagens aos jovens, à educação e aos projectos.

A metodologia é importante porque orienta o planeamento e a organização do projecto. A mesma metodologia admite uma série de alternativas no que concerne as actividades, mas dá-nos uma indicação clara de como alcançar os objectivos. É também fundamental que outras pessoas, especialmente os vossos parceiros e até participantes, consigam explicar a estratégia ou metodologia adoptada. As pessoas precisam de perceber o processo para o qual estão a ser convidadas de forma a beneficiar, contribuir ou até alterá-lo, caso seja necessário. Se houver confusão quanto à metodologia, então provavelmente surgirão falhas no programa e dificuldades na apresentação ou na avaliação de alternativas.

Os elementos mais importantes a considerar quando se fala de metodologia são:

- **Coerência.** Os diferentes componentes do programa devem fazer sentido como um todo, e respeitar a estrutura fornecida pelas metas e objectivos. Devem também ser coerentes relativamente ao momento certo (por ex: primeiro a informação, depois a formação).

### Estratégia e metodologia







- **Consistência.** Apesar da flexibilidade que “dá vida” a um projecto, o que fazemos deve ser consistente com aquilo em que acreditamos e com o que declaramos como sendo os nossos valores. Por exemplo, o meu projecto-campanha contra a fuga aos impostos estará em risco se as pessoas descobrirem que nós estamos a fugir aos impostos... No campo educativo – mesmo na educação não formal – a consistência entre o discurso e a prática é fundamental.
- **Eficácia.** O que quer que decida levar a cabo, na forma de actividades concretas, deve lutar sempre para que seja eficaz. Não apenas para aproveitar o melhor dos poucos recursos, mas

também de forma a aproveitar bem o potencial gerado pelo projecto. A metodologia deve assegurar, por exemplo, que as sinergias sejam adoptadas, que os resultados estejam disponíveis no *momento certo*, e que as *avaliações sejam feitas de maneira*, e numa altura, em que os seus resultados possam ainda ser utilizados, etc.



### **Em Ban Uppa!...: Matto e Dali...**

- *Bom, e agora como é que fazemos isto?...*
- *Bem, temos de:*
- *Organizar actividades para os tempos livres, tipo um desporto ou um café para jovens... talvez possamos acampar num fim de semana...*
- *Temos de perguntar aos jovens o que é que eles preferem, mas primeiro devemos mostrar-lhes que estamos dispostos a oferecer algo... de forma a dar um bom exemplo.*
- *Também devemos abordar o problema das drogas de uma forma clara...*
- *Mas se queremos aumentar a sua auto-estima e a participação social... temos de os envolver e apoiar. Talvez eles consigam tratar do problema das drogas sozinhos. Podemos formar um grupo...*
- *Mas isso significa que os temos de formar e apoiar!*
- *Acho que já sei:*
- *Podemos organizar algumas actividades sociais como acampar e abrir o tal café para jovens. Assim conseguimos conhecer mais jovens e identificar os que estão mais interessados em trabalhar connosco.*
- *Também podemos organizar discussões informais sobre Banville e a violência. Dar-nos-á uma pequena ideia do tipo de soluções que os jovens imaginam.*
- *Podemos também organizar cursos de liderança para os que estiverem interessados em trabalhar connosco – uma coisa tipo um grupo de educação por pares... cursos onde eles tenham de conceber o tipo de actividades que querem desenvolver.*

### **A FAZER:**

- Considerar alternativas ao plano e ao processo das actividades propostas.
- Tentar antecipar efeitos secundários ou as reacções à sequência de acontecimentos adoptada.
- Pensar se os participantes ou público-alvo percebem o processo que lhes está a ser proposto.
- Pensar sobre quais as abordagens e valores que estarão visíveis, pela forma como o projecto foi planeado e organizado.

### **A NÃO FAZER:**

- Tentar encaixar actividades na esperança que elas se liguem como por acidente.
- Confundir se parecer demasiado complicado. Certifique-se que o seu plano faz sentido e que o consegue explicar.
- Confundir metodologia com métodos. Algumas pessoas utilizam o termo alternadamente, mas isso não deve acontecer se souber o que significam verdadeiramente.

### **Estratégia e metodologia**





**Plano de actividades**



- *Podemos pedir a um grupo que organize uma campanha sobre drogas... para as escolas e para as famílias...*
- *Nessa altura podemos começar a organizar um programa de actividades para as férias grandes. Não sei em que é que eles estão a pensar, mas julgo que um intercâmbio é uma boa ideia, pelo menos para alguns. A ideia do festival do desporto também interessou muitos jovens.*
- *Isso é bom porque atrai a imprensa e pela primeira vez pode ser que escrevam reportagens positivas sobre estes jovens.*
- *Temos de encontrar maneiras de apoiar os grupos de líderes pares, não só a nível financeiro como também de forma a manter a sua motivação. Precisamos de saber o que é que a Ban Uppa pode fazer!*
- *Também temos de contactar a cidade para saber se existem cidades gémeas no estrangeiro. Pode ser uma forma de começar a estabelecer contacto com projectos semelhantes e, possivelmente, descobrir qual a praticabilidade do intercâmbio de jovens.*
- *Claro, isso será fundamental para motivar os pares! Estou certa que todos gostariam de viajar! Todos os jovens gostam!...*
- *Portanto, primeiro atraímo-los. Depois, pedimos-lhes conselhos. Formamos os líderes de pares. Fazemos a campanha. Nessa altura já deveremos ter contactos suficientes e a confiança dos jovens para tentarmos o intercâmbio e o festival de desporto. Trazemos a imprensa. Deixamo-los envolvidos em Ban Uppa!*
- *Isto vai ser um grande projecto! Precisamos de pensar nalgum tipo de festa ou festival lá mais para o fim. Será óptimo saber o que é que eles acharam do nosso trabalho.*
- *Desculpa lá, Dali. Isto não é o nosso projecto. Isto é o projecto deles.*

**3.2.6 Planear uma actividade O quê?  
Quando?  
Onde?  
Através de quê?**

Nesta fase, tudo o que já considerámos deve ser combinado num plano, com um calendário, distri-

buição de actividades, etc. O plano de actividades é a parte que estará mais visível ao público em geral. É também o elemento que nos lembramos primeiro quando pensamos no projecto. As actividades são o meio através do qual tentamos alcançar certos resultados para o nosso projecto. Obviamente que cada actividade pode ter a sua função e valor específicos, mas o que lhe confere importância é definitivamente o facto de pertencer a um projecto. E porque pertencem a um projecto, as actividades devem ser cuidadosamente pensadas e planeadas, umas em relação às outras. De igual forma, os resultados das actividades anteriores influenciarão as posteriores. As actividades são a forma de conduzir projectos e de tentar alcançar objectivos. Existe sempre uma actividade diferente e alternativa para cada objectivo (e a escolha pode depender essencialmente da metodologia adoptada).

**3.2.6.1 Planear e determinar o tempo necessário**

**Regra nº 2 da gestão de projectos**

“Um projecto que não seja cuidadosamente planeado demorará 3 vezes mais a finalizar do que o esperado. Um projecto cuidadosamente planeado demorará 2 vezes mais.”

O problema mais importante e delicado no planeamento de actividades é o tempo. Evidentemente que os recursos financeiros, materiais e humanos são igualmente determinantes, mas o problema mais comum de um gestor e planeador de projectos é o tempo. Como normalmente as actividades estão de alguma forma relacionadas, um atraso numa delas pode causar atrasos em todas ou ainda prejudicar as sinergias entre todas. Ao conceber o seu plano de actividades, não se esqueça:

- Uma data de começo e de encerramento para o projecto (um projecto tem sempre um início e um fim).
- As actividades preparatórias também fazem parte do projecto e, como tal, também devem estar presentes no calendário de actividades. Deve, pelo menos, anotá-las no seu calendário.
- Verifique que cada objectivo definido está realmente definido e que pode ser efectivamente alcançado através de uma actividade. Verifique também que cada actividade corresponde a um objectivo.
- Interação entre actividades. Como é que os resultados de uma actividade são usados na



seguinte? Quais as actividades que dependem de outras?

- De que tipo de preparação precisa cada actividade? Essa preparação pode ela própria ter que ser tida em conta como uma actividade.
- O plano e o calendário correspondem à realidade à sua volta? Têm em conta horários institucionais (por ex: férias de escolas)? Adequam-se aos prazos impostos (candidatura, entrega de relatórios finais...)?
- É possível de gerir? E de praticar?
- Teve em conta alguma avaliação de um projecto ou actividades semelhantes de forma a saber o que pode resultar melhor?
- Qual é a margem para eventualidades? Que alternativas foram consideradas? O que acontecerá se alguma actividade for cancelada?

#### Plano de tempo e calendários

Pode usar um calendário para planear o seu projecto. Deverá ter o número de meses de duração do

seu projecto. Pode anotar as suas actividades em perspectiva, ou seja, escrever o nome das diferentes actividades e, por baixo de cada mês, anotar o que precisa de fazer para cada uma delas.

Existe um sem número de pequenas tarefas e de trabalhos a fazer antes, que, normalmente, não são tidos em conta (por ex: candidatar-se a financiamento, contactar parceiros, verificar o interesse dos jovens, informar a imprensa, reservar os locais, etc.). De igual forma, mesmo depois de tudo acabado, há ainda muito a fazer: fechar as contas, agradecer a pessoas, elaborar relatórios, avaliar, produzir documentos, planear o acompanhamento, etc. Para um plano de actividades de um projecto, deve imaginar uma sucessão de curvas parabólicas (actividades) que se sobrepõem parcialmente. Assim, consegue uma representação no tempo da dimensão das tarefas do projecto. O insucesso na compreensão dessa dimensão resulta normalmente em actividades canceladas, projectos adiados ou... projectos intermináveis.

#### A FAZER:

- Verificar o que já foi planeado na comunidade para a mesma altura.
- Pensar no tipo de instituições públicas ou privadas que podem considerar financiar ou apoiar o projecto.
- Anotar todas as actividades num único calendário ou plano, de forma a verificar se é realista.
- Ter em conta o tempo de planificação, preparação, implementação e avaliação! Não se esqueça da elaboração dos relatórios!
- Contar também com períodos para avaliações regulares e pontos de controlo.
- Fazer um programa completo para si, mesmo que o público veja apenas o programa das actividades.
- Elaborar uma lista de verificação de objectivos vs actividades. Pode precisar de rever um ou outro destes grupos.

#### A NÃO FAZER:

- Programar o projecto em torno de uma única actividade.
- Subestimar o tempo! O mais provável é precisar de mais tempo!
- Reunir demasiadas actividades num único período!
- Sobrestimar as suas capacidades. Também precisa de energia e de tempo de recuperação!
- Permanecer no nível de planeamento! Também tem de começar a organizar e a implementar.
- Esquecer que o plano perfeito não existe!

#### Plano de actividades



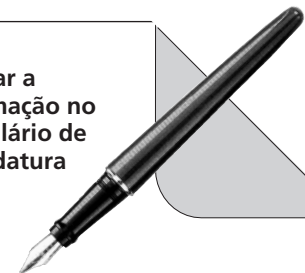


### Sugestões para formação

1. Quais são as diferentes partes do seu projecto?
2. O que é que vai acontecer?
  - Quando é que vai fazer o quê?
  - Com quem é que o vai fazer (colegas, parceiros, participantes?)
  - Qual é o seu papel em cada uma das actividades?
  - De quem precisa para o ajudar/apoiar?
  - Como é que eles se vão preparar?
3. Como é que isso se adequa a um plano coerente? (qual é o papel de cada actividade?)
  - Com que é que vai começar?
  - Com que é que vai acabar?
  - Quais as actividades que são essenciais ao projecto?
  - Quais as que são secundárias?
4. Os seus objectivos têm todos uma actividade correspondente?
5. Até que ponto o seu plano é flexível? E claro?
6. Até que ponto é realista? Onde é que vai arranjar apoio? De que é que precisa (recursos)? O que é que vai fazer para arranjar esse apoio?
7. Acredita seriamente no seu plano?



### Colocar a informação no formulário de candidatura



• A maioria dos formulários inclui uma questão especificamente sobre as actividades ou o programa. Em todo o caso, normalmente (e infelizmente!) é provável que tenha de fazer uma candidatura para cada actividade. De qualquer forma, seja sobre um programa de actividades, seja sobre o projecto inteiro ou sobre o programa de uma actividade, as suas respostas devem sempre fornecer informações suficientes sobre o quando, o onde, o para quem, o com quem... pelo menos, sobre a informação que é visível para todos. Deve também incluir informação sobre as actividades de preparação e de avaliação, a menos que saiba que não vale a pena ou que pode até prejudicar as suas hipóteses de conseguir algum apoio (por ex: porque essas actividades estão excluídas do período temporal do projecto).

• Muito importante: certifique-se de que as informações estão correctas e que são compatíveis com o orçamento (por ex: se referiu o contrato de um operador de câmara profissional para filmar o espectáculo, certifique-se que o espectáculo faz parte do programa e que os honorários do operador de câmara fazem parte do orçamento). Qualquer falha demonstra pouca preparação.



## Em Ban Uppa!...:

*E aqui vamos nós!  
Um novo projecto de Ban Uppa!  
por Dali e Matto*

*Anteprojecto de  
actividades  
(os comentários são bem-vindos!)*

<b>Fev. – Mar.:</b>	<i>Contactar instituições patrocinadoras e financiadoras, parceiros estrangeiros e contactar a equipa de preparação para o fim-de-semana fora</i>
<b>Abr.:</b>	<i>Finalizar o projecto e elaborar as candidaturas Acampar fora durante as férias da Páscoa Reunião de preparação com os líderes do intercâmbio de jovens Estabelecer a “Força de ataque do intercâmbio de jovens”</i>
<b>Mai.:</b>	<i>Abertura do Café Up às noites de quinta-feira a domingo. Actividades informais e discussões com jovens</i>
<b>Jun.:</b>	<i>Preparação do curso de liderança para os grupos de líderes por pares</i>
<b>Jul.:</b>	<i>Festival de desporto</i>
<b>Ago.:</b>	<i>Intercâmbio de jovens (acolher o intercâmbio de jovens entre as cidades gémeas)</i>
<b>Set.:</b>	<i>Curso de liderança Revisão do projecto em função dos resultados alcançados</i>
<b>Oct. – Dec.:</b>	<i>Campanha sobre drogas – nas turmas, com as famílias no centro cultural</i>
<b>Jan. – Fev.:</b>	<i>Claro que teremos também uma festa para receber o Ano Novo!...</i>
<b>Dec.:</b>	<i>e muito mais que está para vir... esperem para ver!...</i>
<b>Jan. – Fev.:</b>	<i>... Mas o projecto termina em Julho, quando o nosso estágio acabar! Por favor, enviem-nos os vossos comentários ou sugestões!</i>

*Dali & Matto*

### 3.3 Implementação do projecto

***Com quê? Com quem?  
Quando? Onde? Como?***

Um projecto é mais do que uma simples ideia que aspira tornar-se realidade. Um projecto é uma ideia que foi transformada e tornada possível através de um cuidadoso processo de planeamento e que será implementada. Depois do planeamento,

chega a hora de começar a trabalhar. Em boa verdade, estas duas fases normalmente sobrepõem-se, pois parte do planeamento pertence já à fase de implementação. Se encarmos o projecto como sendo a descrição apresentada no plano de actividades, então, torna-se óbvio que eventualmente as actividades terão de ser preparadas e conduzidas. Nesta secção vamos abordar apenas dois aspectos da fase de implementação pois são os que nos parecem ser mais pertinentes e relevantes de uma forma geral (claro que cada projecto tem os seus aspectos e necessidades específicas no que concerne à sua implementação):



**Implementar  
a gestão de  
recursos...**



- a gestão dos recursos envolvidos no projecto;
- a monitorização/avaliação da implementação do projecto.

### 3.3.1 Gestão de recursos

Saber o que vamos fazer, onde e quando, ajudar-nos-á a determinar o que precisamos (e verificar o que temos) para começar a preparar e a pôr em prática o nosso programa. Os recursos podem ser financeiros (dinheiro para pôr uma campanha a funcionar ou para ir de férias), materiais ou técnicos (uma sala de reuniões), humanos (pessoal ou voluntários para ajudar no funcionamento do programa) ou baseados no tempo (tempo para levar a cabo efectivamente todas as fases do projecto). Com a avaliação dos recursos disponíveis, os líderes do projecto identificarão qual a necessidade de recursos adicionais (e procurarão fontes de apoio ou financiamento), de pessoal (e voluntários) e que tipo de formação é que estes precisam. Podem também determinar a necessidade de estabelecer parcerias com outras instituições (escolas, outros projectos de jovens, etc.). A identificação dos recursos é, claro, mais fácil se o programa de acção estiver concretamente definido. No que concerne ao programa, os recursos podem determinar alterações que podem não ser dramáticas se a metodologia geral e os objectivos forem respeitados. No caso da campanha contra as drogas, por exemplo, uma campanha televisiva fica muito cara, não temos as capacidades necessárias para o fazer, por isso optámos por levar a campanha às escolas e aos centros de jovens. Em boa verdade, os recursos devem ser considerados na fase de planeamento. A obrigação de perspectivar com realismo os objectivos do projecto obriga os responsáveis a, pelo menos mentalmente, ter em conta o nível dos recursos próprios e dos em princípio disponíveis (ou seja, aqueles a que nos podemos candidatar).

#### 3.3.1.1 Gestão de tempo

(veja também *Mochila Pedagógica Gestão das Organizações*, capítulo 2.3.3)

#### **Regra nº 3 sobre gestão de projectos**

Regra nº 3 sobre gestão de projectos  
"Nenhum grande projecto ficou completo a tempo, dentro do orçamento e com as mesmas pessoas que o começaram. O seu não vai ser o primeiro."

"Não te deixes enganar pelo tempo,  
pois não o podes conquistar"  
(W. H. Auden)

"Rien ne sert de courir;  
il faut partir à point"  
(J. de La Fontaine, "A lebre e a tartaruga")

O tempo é um recurso fundamental – e a melhor forma de o aproveitar bem é gerindo-o!

#### **Aqui ficam alguns pensamentos realistas sobre o tempo**

- o tempo não pode ser salvo
- o tempo não pode ser trocado
- o tempo não pode ser comprado
- o tempo não pode ser vendido
- o tempo apenas pode ser usado

#### **Pistas para controlar eficazmente o nosso tempo**

De forma a gerir melhor o nosso tempo e as nossas vidas devemos:

- agir, em vez de reagir,
- evitar dispersar ou não fazer nada,
- planear as nossas actividades,
- variar as nossas actividades no seu horário,
- encontrar o equilíbrio entre o trabalho e o prazer,
- encontrar o equilíbrio entre as actividades profissionais, familiares e pessoais,
- planear tempo nas nossas rotinas diárias para ler, sonhar, brincar, rir, pensar, sociabilizar, estar sozinho, ser feliz,...



#### **Organizar e planificar o dia**

Dicas:

- liste as suas metas, estabeleça prioridades;
- use planos (semanais, mensais, anuais);
- use uma agenda diária ou organize pessoal;
- faça um plano diário;
- elabore uma lista de coisas A FAZER, estabeleça prioridades e aja de acordo com a lista;
- quando lidar com papéis, não volte ao mesmo papel duas vezes!



- em diferentes alturas do dia, pergunte-se “Qual é a melhor coisa que posso fazer agora mesmo?”
- Aprenda a dizer NÃO.
- Mantenha a sua secretária limpa – livre-se de todos os objectos/ficheiros que não estão relacionados com a tarefa que tem nesse momento em mãos.
- As dificuldades primeiro – lide primeiro com os assuntos mais difíceis, não os deixe para o fim.
- Para quê? Porque é que estou a ter esta reunião ou esta discussão, pergunte-se esta questão e tente manter-se na direcção certa.
- Delegue sempre que possível.

Gira o seu tempo e não deixe que ele o gira a si! E lembre-se que a regra de ouro da gestão do tempo é: “esforço que não se fez, oportunidade que se perdeu”.

#### Guia para estabelecer prioridades

Para muitas pessoas, estabelecer prioridades é uma tarefa complexa que eles tentam evitar a todo o custo. Infelizmente, em vez de tentarem identificar o que precisa de ser feito e fazê-lo, eles complicam o problema ao recusarem-se a enfrentar uma tarefa que até pode ser fácil, se for abordada de uma forma sistemática. Quando estabelecemos prioridades devemos ter em conta a complexidade do equilíbrio:

- entre o que é urgente e o que é importante;
- a inter-relação entre todas as coisas que temos a fazer;
- o tempo necessário para levar a cabo e terminar a tarefa.

A tabela que se segue pode ajudá-lo a tomar decisões, especialmente se a urgência e a importância forem considerações essenciais. Esta tabela mostra-nos como diferentes tipos de tarefas, trabalhos, reuniões, obrigações, etc., podem ser abordados, dependendo da sua urgência e importância.

#### Saberá que está demasiado stressado se...

- parentes que morreram há anos aparecerem para uma visita e sugerirem que deve descansar um pouco;
- disser a mesma frase vezes sem conta, sem se aperceber que já a disse;
- o sol estiver demasiado ruidoso;
- as árvores o começarem a perseguir;
- conseguir ver moléculas individuais de ar a vibrar;
- conseguir ouvir os mimos;
- acreditar que se estiver concentrada consegue voar;
- as coisas se tornarem muito claras;
- disser a mesma frase vezes sem conta, sem se aperceber que já a disse;
- conseguir saltar à corda sem corda;
- o seu coração bater em 7/8 do tempo;

Muita urgência / Pouca importância	Muita urgência / Muita importância
Faça-o você mesmo se tiver tempo livre disponível. Caso contrário, delegue, arranje alguém que o faça por si!	Sem dúvida que este assunto deve ser tratado por si.
Pouca urgência / Pouca importância	Pouca urgência / Muita importância
Este assunto pode ser adiado, ignorado, evitado, enviado a outra pessoa.	Este assunto pode ser tratado por si ou, pelo menos, delegado a outra pessoa, para que o trabalho possa começar na construção dos alicerces da resolução do problema ou não perder uma oportunidade.



### Gerir tempo



- você e a realidade pedirem o divórcio;
- lhe parecer que as pessoas falam consigo em código binário;
- tiver grandes revelações no que respeita: a vida, o universo e tudo o resto, mas não consegue arranjar palavras para as descrever antes do brilho branco desaparecer, deixando-o mais confuso do que antes;
- conseguir viajar sem se mexer;
- os anti-ácidos passarem a ser a sua única fonte de nutrição;
- tiver uma vontade irresistível de trincar os narizes das pessoas que falam consigo;
- disser a mesma frase vezes sem conta, sem se aperceber que já a disse.

Planeie o seu tempo de forma eficaz:

Tirar o melhor proveito do tempo disponível é, sem dúvida, um desafio para toda a gente e uma das poucas maneiras de o melhorar de forma eficiente. Tente aproveitar da melhor maneira o tempo disponível. Toda a gente pode fazer isso por si mesmo, diariamente, bastando para isso um bom planeamento das actividades numa agenda. O método baseia-se no trabalho com formulários.

#### Mas lembre-se:

- \* Não planifique todo o seu tempo, planeie apenas 80%.
- \* Precisa de muita auto-disciplina para se conseguir manter fiel ao seu plano.
- \* Lembre-se sempre da relação 80/20: 80% do tempo disponível normalmente é gasto a fazer 20% do trabalho necessário.



### 3.3.1.2 Recursos financeiros

Todos os projectos devem ter um orçamento. Um orçamento é uma estimativa calculada do valor ou preço do projecto e é composto pelas despesas – o custo do projecto – e pelas receitas – os recursos que entram para pagar as despesas. Os orçamentos devem ser equilibrados; não podem ser negativos (de onde aparece então o dinheiro?), e não podem ser positivos (os projectos a que nos referimos são não-lucrativos). Dependendo da escala do projecto normalmente produzem-se orçamentos revistos, uma vez que a produção de um orçamento global no início, e até mesmo em projectos a médio e a longo prazo, provou ser extremamente difícil.

No entanto, e mesmo com dificuldade, um orçamento é um elemento fundamental pois fornece uma ideia do realismo e da dimensão do projecto. Sem um orçamento é praticamente impossível controlar um projecto e avaliar a sua praticabilidade. Muito simplesmente, se não souber quanto lhe custa, não saberá de quanto precisa. Muito provavelmente irá precisar de juntar a este orçamento global, um orçamento específico para cada actividade, ou pelo menos para as mais relevantes (por ex: o intercâmbio de jovens, a campanha de posters, etc.). E isto por duas razões:

- Por vezes, as somas envolvidas são tão grandes que exigem uma contabilidade e financiamento específico (por ex: num seminário internacional).



- Apenas muito raramente é possível financiar a totalidade de um projecto. São muito poucos os patrocinadores que concordam com isso. Mesmo aqueles que concordam, normalmente têm uma lista de exclusões (ou seja, de coisas que não financiam). Normalmente é mais fácil encontrar patrocinadores para uma actividade do que para o projecto total – (*“Apoiamos as actividades desportivas, mas quanto às viagens, nós nunca financiamos viagens...”*).

- Proteja a sua vida e viva mais tempo. Poupe no stress e nas dores de cabeça. Mantenha livros próprios de contabilidade! Você é responsável pelo dinheiro envolvido. Se não o for legalmente, pelo menos é-o moralmente.
- Seja verdadeiro. Algumas pessoas conhecem a realidade.
- Seja corajoso! O seu projecto é bom, merece o dinheiro a que se está a candidatar, no entanto ainda tem de trabalhar muito para ele! No final, será compensado!
- Certifique-se que as obrigações da sua organização são verdadeiras obrigações e que as põe em primeiro lugar na angariação de fundos.
- Peça conselhos e opiniões. Os financiadores podem ter um interesse especial pelo seu projecto. Ficarão ainda mais empenhados se ficarem com a impressão que a opinião deles tem algum peso no projecto.
- Tente espalhar os custos com o pessoal e outras despesas fixas no orçamento de todas as acti-





vidades (a menos que se candidate a um financiamento geral!). Caso contrário, entrará em deficit quando toda a gente quiser contribuir para os resultados do projecto mas não para o financiamento do trabalho!

- Lembre-se que deve ser responsável por todas as somas recebidas.
- Independentemente do quão doloroso seja, o relatório financeiro também faz parte do projecto. E sim, também é da sua responsabilidade!

- Não aceite respostas negativas. Tente noutro lugar, tente outras actividades. Mantenha-se em contacto com o patrocinador que abordar.

### 3.3.1.3 Angariar fundos

Normalmente é muito difícil angariar a totalidade de fundos necessária para levar um projecto a cabo. Infelizmente, não existe nenhuma fórmula com a qual se consiga reunir os fundos necessários em poucos dias, e no entanto, o dinheiro continua a ser a maior preocupação para a realização de um projecto. Muitos são os projectos que ficaram para

**Gerir dinheiro... e angariar fundos!**

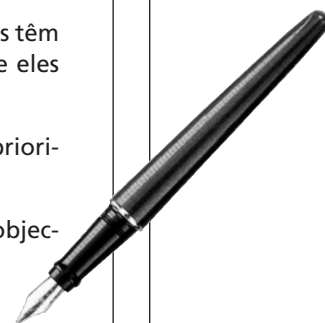


#### Colocar a informação no formulário de candidatura

Toda a candidatura deve ser acompanhada por um orçamento, que normalmente contem os recursos financeiros que pede ao seu patrocinador ou instituição financiadora.

Lembre-se de:

- Manter um orçamento equilibrado (as despesas devem ser exactamente as mesmas que as receitas)
- Verifique quanto é que o patrocinador pode financiar (algumas instituições têm um limite por projecto ou por organização receptora). Pedir mais do que eles podem dar revela um pobre planeamento financeiro.
- Reúna informações sobre os critérios dos financiadores para a selecção, prioridades, regras de cálculo, etc. Siga-as à risca.
- Lembre-se sempre que o propósito não é ganhar dinheiro mas alcançar os objectivos do projecto.
- Diversifique as fontes. Talvez possam ser complementadas.
- Mostre o quanto a organização, os voluntários e outros patrocinadores têm contribuído.
- Siga as regras de preenchimento dos formulários de candidatura, mesmo que lhe pareçam ridículas. Se não as cumprir é meio caminho andado para a rejeição.
- Apresente um orçamento realista! As pessoas sabem o que as coisas custam! Preços demasiado baixos indicam falta de seriedade e de conhecimento. Preços demasiado altos indicam um risco de má gestão.
- Conte com todos os custos e todas as contribuições, incluindo as contribuições em géneros. Se for necessário, veja se o financiador impõe limites ou tem regras sobre como contabilizar as contribuições voluntárias ou de géneros.





### A FAZER:

- Manter os contactos do patrocinador, mesmo que não consiga o financiamento.
- Pedir instruções se quiser ou precisar de usar o dinheiro para outras actividades.
- Agradecer aos financiadores.
- Convidar os financiadores a envolverem-se no projecto (de alguma forma).
- Valorizar cada contribuição (e não apenas o "dinheirão").
- Introduzir as alterações que fizerem sentido e assegure-se da praticabilidade do resto.

### A NÃO FAZER:

- Sentir-se desencorajado por uma resposta negativa.
- Levar a cabo um projecto ou até mesmo uma actividade senão tiver o dinheiro.
- Pressupor que tem direito ao financiamento!
- Esperar que os financiadores saibam da relevância do seu projecto senão lhes disser.
- Subestimar o valor de uma contribuição, por mais pequena que seja!
- Carregar tudo nas suas costas. Contabilistas, tesoureiros, e especialistas também podem ajudar.

trás por falta de financiamento. A angariação de fundos é uma actividade por direito próprio e não deve ser encarada como puramente casual num projecto. Exige aliás uma abordagem profissional, e isto porque o projecto enfrentará competições; deve ser eficaz, convincente e inovadora, e oferecer às organizações financiadoras algo em retorno.

Procurar e angariar fundos pode ser um negócio absorvente. No entanto, se for mal organizado e planeado também pode ser uma experiência extremamente frustrante e desencorajadora. O conselho deixado por angariadores profissionais, empregados pelas grandes organizações, passa por esquematizar uma estratégia de angariação a longo prazo, reunindo sistematicamente informações sobre apoiantes que provavelmente apoiarão as actividades e as metas da sua organização, informando fundações e empresas potencialmente interessadas sobre a organização, e, por fim, concentrando as suas candidaturas de acordo com o projecto que quer ver financiado. Existem várias fontes de financiamento (subsídios, patrocínios, ajuda humanitária, doações individuais e contribuições para despesas) e várias formas de apoiar um projecto (para além do dinheiro, recursos como equipamento, premissas, pessoal, transportes, etc.). Assim, deve avaliar as diferentes fontes

de financiamento e escolher as que melhor reflectem as necessidades do seu projecto.

### Alguns princípios gerais da angariação de fundos



- Faz parte do trabalho do RP e preocupa-se em divulgar a imagem de um projecto e de uma organização.
- Embora a angariação de fundos seja um elemento da estratégia geral da organização, também deve ser adaptada às necessidades específicas de cada projecto.
- É gerida por uma única pessoa, que trabalha em ligação com a equipa do projecto, e com o acordo dos directores da organização.
- Deve ser planeada, orçamentada e calculada de acordo com um período de tempo. Durante o projecto, deve ser regularmente avaliada de forma a assegurar que estão a ir ao encontro de todas as condições necessárias.

**Gerir dinheiro... e angariar fundos!**





Antes de começar a angariar fundos, verifique:

- que conhece o projecto – e a organização – como a palma das suas mãos;
- que acredita no projecto e que está pronto a argumentar a seu favor;
- até que ponto está preparado/autorizado a adaptar certos aspectos do projecto;
- que tem uma lista completa de todos os recursos necessários ao projecto e dos recursos disponibilizados pela organização;
- que tem o apoio e a concordância dos restantes parceiros do projecto e dos membros da organização; para angariar doações individuais ou candidatar-se a fundações particulares pois pode precisar de uma decisão política.

NB: Os grandes projectos podem sair beneficiados de uma divisão em “sub-projectos”, uma vez que será mais fácil angariar fundos separadamente para cada um.

## a – Encontrar fontes de financiamento

O primeiro passo para angariar fundos é listar as oportunidades de financiamento, consoante a variedade de fontes possíveis e de tipos de recursos.

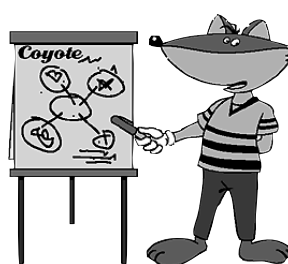
### Subsídios

Os subsídios são normalmente disponibilizados através de programas de financiamento de:

- fundos públicos – fundos disponibilizados pelo Estado para apoiar o desenvolvimento de certas áreas da sociedade civil. São administrados através de programas dirigidos por partidos governamentais (autoridades locais ou regionais, ministérios nacionais ou organizações internacionais);
- fundos privados – fundos mantidos por empresas ou individuais que querem “investir” no desenvolvimento da sociedade civil e administrados por fundações (veja também patrocínios).

Os programas têm metas, o que permite estabelecer uma estrutura para a alocação de subsídios por tipo específico de projecto (por objectivos), a candidatura e selecção de procedimentos, níveis máximos de subsídios, a percentagem total do custo, etc. Quer sejam administrados por instituições governamentais ou por fundações, existem programas que oferecem financiamento para vários sectores (por meta do programa) e para diferentes níveis (local, regional, nacional ou internacional). Tente identificar todos os programas passíveis de serem compatíveis com o seu projecto e com o trabalho da sua organização. Antes de enviar uma candidatura, elabore uma lista sistemática de programas que podem fornecer financiamento. Considere os diferentes tópicos abordados pelo seu projecto (o sector social, juventude, saúde, meio ambiente, exclusão social, direitos humanos, etc.), o nível de actividade (local, regional, nacional ou internacional) e se os programas são administrados por ministérios, autoridades locais, fundações ou outras instituições. Assim que tiver uma lista completa de potenciais fontes de financiamento, deve seleccionar os programas cujas metas e objectivos melhor reflectem as metas e os objectivos do seu próprio projecto. Escolha os programas que operam na mesma área geográfica do seu projecto (uma candidatura a um programa europeu não faz grande sentido se o seu projecto não tiver uma dimensão europeia). Para isso, elabore uma ficha de informação (que deverá ser o mais compreensiva possível) para cada possível fonte de financiamento.

**Gerir dinheiro... e angariar fundos!**





**Gerir dinheiro... e angariar fundos!**



#### Informação sobre tipos de financiamento:

- Nome e morada da organização;
- Contacto do responsável pelas candidaturas a financiamentos;
- Tipos de projectos financiados: como é que se estabelecem prioridades, por quem, e por quanto tempo?
- Procedimento para a realização de uma candidatura: existe um formulário? Se sim, como é que se pode obter? Existe um prazo para candidaturas? Qual a melhor altura para nos candidatarmos?
- Qual é o procedimento de selecção? Quem decide quanto vai ser alocado? Os subsídios são determinados por uma comissão? Qual é o valor mínimo/percentagem do valor total alocado por projecto?
- É necessário apresentar documentação extra na candidatura?

Não tenha medo de contactar a organização financiadora para perguntar estas informações. Não faz sentido enviar candidaturas ao acaso: certifique-se que envia o seu pedido ao alvo certo. O seu projecto pode ser compatível com os critérios de selecção e até ser de interesse para o possível doador.

De forma a obter informações sobre os programas e/ou fundações, pode perguntar às autoridades locais e regionais e aos centros de informações para jovens. Existem já algumas listas com os detalhes de várias oportunidades disponíveis. A Internet também é uma boa fonte de informação sobre as fundações. Por fim, pode ainda perguntar para saber como é que outros projectos conseguiram financiamento. Assim que tiver feito uma selecção inicial, pode enviar uma candidatura, tendo, claro, o cuidado de seguir o procedimento exigido pela organização financiadora (veja a secção: Elaborar uma candidatura).

#### Patrocínios

Um patrocínio é um apoio financeiro dado directamente por uma empresa, um banco ou outra entidade para um projecto. Actualmente, a maioria dos financiamentos alocados a projectos para jovens é apoiada por subsídios de programas ou fundações (especialmente o sector da juventude internacional). A contribuição de empresas é normalmente mínima ou até inexistente. Isto acontece

provavelmente devido a uma falta de entendimento mútuo (as empresas não estão familiarizadas com o trabalho com jovens e os organizadores do projecto nem sempre procuram financiamento no sector privado) ou então devido a uma resistência ideológica. Contudo, parece ter aumentado o interesse e a participação das empresas nos financiamentos de projectos devido sobretudo à publicidade (ao financiar um projecto, a empresa passa uma imagem positiva e “generosa” de si mesma e é constantemente associada à imagem do projecto) e aos impostos (as doações atraem isenções). É interessante ver que grandes empresas disponibilizam uma parte do seu orçamento anual para financiar projectos. Ainda que parte deste dinheiro seja directamente entregue a fundações, algumas utilizam-no para apoiar financeiramente projectos. Um estudo recente mostra que o apoio para projectos vem maioritariamente dos sectores financeiros, de energia, electrónica (incluindo as novas tecnologias), do tabaco e do álcool.

Todavia, para além destes grandes sectores, existem também pequenas empresas locais que fornecem um apoio inestimável. Não se esqueça que o apoio não tem de necessariamente ser dinheiro – uma empresa pode preferir ajudar em géneros (equipamentos, transportes, pessoal, etc.). Quando contactar uma empresa, lembre-se que está a transformar-se num jogador do mercado e que o seu “produto” (o projecto) tem de ser competitivo. Está a “vender” uma imagem (acção comunitária, alterações sociais, trabalho com jovens, progresso social etc.). Para a empresa, a doação é a boleia da publicidade, a forma de mostrar a nova imagem de “generosidade” e de “consciência social”, associando a sua imagem com a do seu projecto.

#### O que é que os financiadores esperam?

- Uma certeza que o projecto será levado a cabo com sucesso;
- Uma gestão segura dos fundos e uma utilização que corresponda à descrita;
- Boa publicidade sobre o projecto... e a utilização do seu nome em todos os cartazes;
- um projecto claro e bem estruturado;
- contabilidade de confiança;
- uma equipa “profissional, de confiança e bem informada;
- sucessos anteriores e/ou perspectivas de crescimento;
- Apoio da comunidade onde está integrada a realização do projecto.



Não há nenhuma lista disponível de potenciais empresas financiadoras de projectos. Por isso:

- procure informações sobre empresas que já financiaram projectos, porque é que o fizeram e que tipo de projectos foram seleccionados;
- seja criativo e estabeleça contactos com empresas que nunca foram contactadas para esse fim;
- trabalhe na sua capacidade de persuasão e na venda do seu “produto”.

#### Doações individuais

De forma a reunir os recursos necessários para o seu projecto, também pode apelar a doações individuais. A angariação de fundos individuais pode ser feita de várias maneiras:

- colecções (de dinheiro ou equipamentos);
- rifas;
- venda local de objectos usados ou eventos;
- campanhas de angariação de fundos.

Ao reunir doações de indivíduos atrai o interesse das pessoas para o seu projecto, e consequentemente torna-o mais conhecido. É também uma maneira de envolver as pessoas no seu projecto, o que pode ser útil no caso dos projectos a nível local. O problema das doações individuais é que os possíveis doadores estão dispersos, tornando mais difícil direccionar o apelo. No caso de projectos nacionais ou internacionais torna-se normalmente necessária uma grande campanha informativa. Certifique-se, no entanto, que o custo de uma campanha deste tipo não irá exceder a resposta prevista.

Depois de ter elaborado uma lista com as fontes potenciais, terá de se candidatar a um financiamento. Nesta fase da angariação, lembre-se de consultar os parceiros do projecto e os responsáveis na sua organização e de verificar que conta com o apoio de todos.

## b – Elaborar uma candidatura

Assim que tiver elaborado a lista com as possíveis fontes de financiamento, deve entrar em contacto com as mesmas de forma a explicar o seu projecto, a sua organização e o tipo de apoio que procura.

### Apresentar o seu projecto

Prepare uma apresentação onde o projecto esteja completo, claro e concisamente descrito, onde cada fase esteja delineada e onde o projecto surja como realista e com muitas hipóteses de sucesso.

Ao elaborar a sua candidatura, verifique primeiro se existem formulários de candidatura (a maioria dos programas, e algumas fundações, fornecem um formulário). Se existir um formulário então deve ser utilizado, seguindo à risca o procedimento de candidatura. A sua candidatura deve explicar completamente em que é que o projecto consiste, qual o contexto em que será levado a cabo, o orçamento e quais os fundos a que se estão a candidatar. As pessoas que o vão ler devem ser capazes de verificar a sua credibilidade e avaliar as suas hipóteses de sucesso. Quanto mais detalhado e clarificado for mais probabilidades tem de parecer realista.

### Conselhos sobre como elaborar uma candidatura

- A candidatura deve ser clara, deve ser elaborada com a utilização de termos de fácil compreensão e legíveis (dactilografada ou impressa, e evite utilizar um tamanho de letra pequeno de forma a caber mais informação no formulário!);
- Deve ser acompanhada por uma carta de apresentação onde explica o porquê da candidatura e indica o título do projecto, a que montante se está a candidatar e informações adicionais (artigos de jornal, estatutos da organização, etc.). Todavia, toda a informação relativa ao projecto deve estar incluída na candidatura ou no formulário apropriado;



**Gerir dinheiro... e angariar fundos!**





## Colocar a informação no formulário de candidatura

### Candidatura

#### 0 – Título do projecto, localização, duração e público-alvo

#### 1 – Razão de ser do projecto (análise de necessidades)

- Quais as necessidades que o projecto irá satisfazer? Tem estatísticas que apoiam a sua análise? Porque é fundamental satisfazer estas necessidades?
- Há mais membros da comunidade que partilhem a sua interpretação da situação?
- Como é que planeia proceder?  
*(veja também o capítulo 3 – Análise das necessidades)*

#### 2 – O que é que espera alcançar com o projecto? (metas e objectivos)

- Quais os resultados esperados?
- Como é que o projecto afectará as pessoas à sua volta?
- Como é que afectará a comunidade?
- Como é que as metas do projecto reflectem as da sua organização?  
NB: as metas do projecto devem ser suficientemente claras, específicas e passíveis de serem avaliadas.  
*(veja também o capítulo 3 – metas e objectivos)*

#### 3 – Como espera atingir os seus objectivos? (métodos)

- Qual a forma adoptada para o projecto? Descreva a sua estrutura e actividades. Porquê estas actividades? O programa de actividades parece praticável?
- Há um coordenador do projecto a tempo inteiro? Quem é que participa no projecto e como?  
*(ver também capítulo 3 – Métodos)*

#### 4 – Quais os recursos necessários (financeiros, materiais, premissas)

- O orçamento está adequado ao programa indicado? Todos os custos foram contabilizados (viagens, premissas, materiais, custo com pessoal, etc.)? O orçamento está suficientemente detalhado?
- Como é que vão cobrir estes custos?

#### 5 – Quem coordenará o projecto?

- Identifique o coordenador (nome, morada, telefone, fax e e-mail).
- Qual o papel do coordenador no projecto? Pode tomar decisões? As ligações com os restantes membros da organização e do conselho são fortes?
- Há participantes envolvidos na condução e coordenação do projecto? Se sim, como?

#### 6 – Quando é que o projecto será implementado?

- Qual o começo e término do projecto? Descreva as fases e os prazos do projecto.
- Quais as actividades que já começaram?
- Em que fase entra o pessoal?

**Gerir dinheiro... e angariar fundos!**





#### 7 – Como é que o projecto será avaliado?

- Como e de acordo com que critérios será o projecto avaliado?
- Há alguma acção de acompanhamento planeada?  
(veja também o capítulo 3 – Avaliação)

8 – Lembre-se que as organizações financiadoras avaliam a parte do orçamento como a parte mais importante da sua candidatura. Por isso, deve incluir a informação que se segue:

#### DESPESAS

- Liste todas as despesas relacionadas com o projecto.
- Faça uma estimativa dos custos de todas as saídas (na moeda especificada no formulário). A sua estimativa deve ser realista (mostre como é que chegou ao valor total).
- As despesas devem corresponder ao programa antecipado de actividades tal como já foi mencionado.
- Faça uma estimativa do preço de aluguer de material privado e inclua-o nas despesas (e receitas).
- Calcule as suas despesas totais.

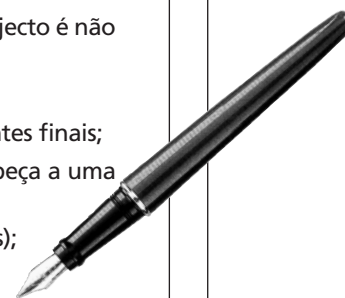
#### RECEITAS

- Inclua todas as fontes de financiamento necessárias para o projecto (os recursos da sua organização, as contribuições dos participantes, os subsídios, os materiais ou serviços doados ou alugados e os montantes exigidos pelos patrocinadores).
- Faça uma estimativa do custo de aluguer do material emprestado ou doado pelos patrocinadores.
- O montante total deve ser claro (e não deve exceder o máximo que normalmente é financiado).
- Calcule o total das receitas. Este número deve ser igual ao montante das despesas (caso contrário estará a dizer que não tem os recursos necessários e que por isso o projecto não será levado a cabo).

**NB:** Tenha em conta que a parte do orçamento é normalmente a primeira a ser avaliada, por isso:

- seu orçamento deve inspirar confiança e deve mostrar que o seu projecto é não só realista como de confiança;
- deve corresponder à descrição do seu projecto;
- embora seja provisório, deve estar o mais perto possível dos montantes finais;
- elabore um orçamento justo e realista (verifique os seus cálculos e peça a uma terceira pessoa para o fazer também);
- arredonde os valores para cima/para baixo (não deixe casas decimais);
- faça os cálculos na moeda especificada;
- diversifique as suas fontes de financiamento (não aborde apenas uma para colmatar todas as suas necessidades);
- indique se os montantes das receitas já foram alocados (confirmados) ou se ainda espera confirmação.

**Gerir dinheiro... e angariar fundos!**





**Gerir dinheiro... e angariar fundos!**



- Peça a uma terceira pessoa para reler a candidatura de forma a verificar se ficou bem claro a que é que se está a candidatar.

#### Contacte a organização financiadora

- Não seja tímido e contacte os responsáveis pela direcção dos programas de financiamento de forma a reunir algum apoio. Quanto mais informações eles tiverem, melhor saberão argumentar a favor do seu caso.
- Não hesite em publicitar a sua organização (principalmente junto a fundações).
- Não hesite em telefonar para saber do status da sua candidatura, se conseguiu pontuar em

todos os critérios de selecção e quando é que tomarão a decisão final.

- Finalmente, convide a organização financiadora a avaliar o seu projecto em primeira mão.

#### Durante o projecto

**Publicitar o projecto – e não se esqueça de mencionar de onde vem o dinheiro!**

Tal como já mencionámos, financiar um projecto é um meio da organização financiadora de se publicitar. Assim, durante o projecto todas as actividades públicas devem chamar a atenção da fonte de financiamento, seja de que forma for (com o logótipo, com autocolantes, ou simplesmente o

#### Resumidamente:

##### A evitar

- Não envie sistematicamente uma apresentação idêntica de um projecto a várias fundações, instituições e empresas.
- Nos casos em que existe uma pessoa responsável pelas candidaturas, não escreva directamente ao director do programa/fundação.
- Não envie uma cópia da sua candidatura.
- Não peça montantes pouco razoáveis.
- Não envie candidaturas fora de prazo.
- Não pressuponha que a organização financiadora conhece as circunstâncias onde o projecto terá lugar ou as necessidades que supostamente irá colmatar.
- Não peça financiamento para custos operacionais nem para a compra de material para a sua organização.
- Não mendigue.

##### Conselhos práticos

- Tenha como objectivo e seleccione instituições/fundações/empresas onde terá mais hipóteses de ver o seu projecto ou organização financiado, porque têm objectivos semelhantes aos seus.
- Certifique-se que os seus projectos são credíveis (aplicações irreais podem prejudicar as hipóteses da sua organização no futuro).
- Não se esqueça de incluir a morada completa e o nome de contacto da sua organização.
- Acredite no seu projecto.
- Adapte a sua candidatura às prioridades estabelecidas pela organização financiadora.
- Use os seus contactos pessoais. Se incluir nomes de peritos na consulta realizada para a elaboração do projecto, não se esqueça de os informar.
- Elabore um orçamento detalhado e realista, que seja equilibrado e exacto.
- A apresentação do projecto deve ser clara e concisa.
- Evite as abreviaturas.
- Mantenha registos das acções.
- Não se esqueça do relatório de actividades (guarde os artigos de jornal, registos de contribuições dos participantes, etc.) e do relatório de contas (guarde todas as facturas).
- Tente desenvolver uma parceria a longo prazo com apoiantes, especialmente com aqueles cujos objectivos são semelhantes aos da sua organização.
- Não se esqueça de agradecer aos apoiantes pelo apoio.





## Patrocínios

Uma candidatura a um patrocínio não é muito diferente. As pessoas que controlam as empresas precisam de saber a mesma informação sobre o

seu projecto do que as outras fundações e instituições. Contudo deve adoptar uma abordagem mais “comercial”.

### Conselhos práticos

- Ponha-se no lugar da empresa: porque é que deve investir no seu projecto em vez de investir na bolsa? Porquê o seu projecto e não outro? Quais as vantagens de se associar ao seu projecto? Estas questões cruciais devem ser consideradas na elaboração da candidatura.
- Pense no seu projecto na perspectiva da empresa.
- Use todos os contactos que tem dentro da empresa.
- Pense nos diferentes tipos de apoio que a empresa lhe pode dar. Em vez de dar dinheiro, se calhar compensa à empresa emprestar-vos um carro, algum equipamento ou até mesmo, um membro do pessoal por algumas semanas.
- Mesmo as doações em géneros devem ser estimadas quanto ao valor e ser incluídas no orçamento.
- Não assuma que vai receber o financiamento que precisa, e pense em fontes alternativas.
- Pense qual a assinatura que deve estrategicamente ser usada na carta de apresentação (a sua / a do presidente da associação, etc.).
- Sublinhe as vantagens que o financiamento do seu projecto trará à empresa (especialmente no que concerne a publicidade).

nome dos apoiantes). Em alguns casos, as organizações financiadoras têm exigências específicas quanto à publicidade que querem do seu projecto. Portanto, verifique quais as suas expectativas e se essas correspondem às do seu projecto e da sua organização. Não se esqueça que é o responsável – não permita que os apoiantes ditem as suas prioridades! Lembre-se também de convidar os seus apoiantes para algumas fases do projecto – principalmente a última.

**Pense no seu relatório:** durante a fase de implementação lembre-se de guardar tudo o que possa ser usado como registo do projecto para a preparação do relatório:

- para o relatório de actividades guarde artigos de jornais, posters, vídeos, relatórios dos participantes, fotos, etc;
- para o relatório de contas guarde todas as facturas.

Se, por alguma razão, precisar de alterar o projecto de tal forma que afectará significativamente as actividades do projecto, é fundamental informar os seus apoiantes. Lembre-se que eles exigirão um relatório final de actividades e de contas e que verificarão se o relatório corresponde com a descrição inicial do projecto para a qual contribuíram com dinheiro.

### No final do projecto – relatórios do projecto

Os seus financiadores exigirão um relatório dividido em duas partes – uma parte sobre o funcionamento do projecto e outra sobre as contas. Muito embora este não seja um dos elementos integrantes da angariação de fundos, pertence, sem dúvida, à estratégia de angariação a longo prazo. O relatório de actividades deve ser conciso, mas o relatório de despesas deve ser detalhado e compreensível, devendo ser possível justificar todas as saídas. O relatório será um reflexo da seriedade da sua organização relativamente ao sucesso do encerramento do projecto. Indispensável também será a sua contabilidade, por isso mantenha-a organizada, clara e completa, lembrando-se sempre de juntar cópias das facturas de todas as despesas. Pergunte junto dos seus financiadores, no caso de sobrar dinheiro no final do projecto, se esse dinheiro pode ser alocado para actividades de acompanhamento. Caso contrário ofereça-se para devolver esse dinheiro.

O relatório representa um papel fundamental na publicitação da sua organização junto a entidades financiadoras. Mantenha boas relações com os seus financiadores e colha os frutos dessas boas relações, em angariações futuras.

**Gerir dinheiro... e angariar fundos!**





**Gerir dinheiro... e  
angariar fundos!**



### 3.3.1.4 Recursos materiais e técnicos

De alguma forma, os recursos materiais e os recursos financeiros são apenas um, ou seja, se tiver dinheiro, pode alugar ou comprar equipamentos, produtos e especialistas. Todos eles têm um valor económico que deve ser declarado. Os recursos materiais incluem coisas tão diferentes como salas de reuniões, fotocopiadoras ou computadores, veículos para transportes, ou comida e bebidas. Interessante, especialmente se trabalha a nível nacional ou local, é encontrar parcerias e cooperações com organizações semelhantes. Algum tipo de equipamento tende a ser pouco usado ou usado de forma irregular (por ex: um estúdio de gravação, equipamento de vídeo, instalações desportivas), podendo, nalguns casos, ser possível explorar o que precisa gratuitamente ou com preços “de amigo”. Surge assim uma boa oportunidade de estabelecer alianças úteis com outras organizações e instituições, que devem ser representadas no orçamento como rendimentos.

Alguns programas e patrocinadores dificultam a compra de equipamento técnico pois têm sempre medo que o seu dinheiro acabe por ser usado na estrutura da organização em vez de ser usado nas actividades. Aparte da hipocrisia destas políticas (incluindo aquelas que não aceitam a compra mas aceitam leasing), o facto é que, por vezes, passa uma má imagem da organização se uma parte do orçamento do projecto/das actividades for demasiado grande relativamente a outras. Se esse for o caso (que nalguns casos pode ser justificável), certifique-se que esgotou todas as hipóteses de alugar, empréstimo ou leasing. Se não for por mais nada, pense que um projecto pode não ser repetido e que alguns equipamentos podem não voltar a ser utilizados, ficando a apodrecer num canto.

Os especialistas técnicos também são um recurso. Tal como nos equipamentos, verifique sempre a possibilidade de usar voluntários ou pessoas que podem até ter muita vontade de partilhar o seu conhecimento com outros. Mesmo você, como gestor do projecto, pode precisar de desenvolver as suas competências técnicas em algumas áreas (ou até os jovens). Certifique-se também que o esforço da organização é justificado – e em que casos é justificável – principalmente pela probabilidade da repetição de acções futuras.

#### Colocar a informação no formulário de candidatura



- Certifique-se que as contribuições em géneros e que os empréstimos de material podem ser devidamente contabilizados no orçamento e no relatório financeiro.
- Não deixe a impressão que o projecto se baseia na compra da versão mais actual do computador com um microondas incorporado e um sistema de vídeo 3D.
- Considere (orçamentando o custo) o leasing em vez da compra.
- Pergunte aos voluntários/especialistas técnicos quanto valem o seus serviços.
- Lembre-se de que “nada é grátis”. Alguém tem de pagar sempre no final. Isso é o rendimento. E caso tenha de pagar, é uma despesa.

### 3.3.1.5 Gerir pessoas

O sucesso cultiva admiração, mas também espicaça o ciúme. Gerir pessoas (frequentemente denominado por “gestão de recursos humanos”) na gestão de projectos passa, em primeiro lugar, pela gestão da equipa responsável pelo projecto (veja a próxima secção). Além disso, gerir pessoas passa principalmente por conseguir aproveitar o melhor das pessoas em benefício de outras pessoas (e claro delas mesmas). Entre outras pessoas as que se seguem são as que mais provavelmente influenciarão a implementação e os resultados do seu projecto:

- os seus colegas;
- voluntários ou activistas na sua organização;
- os jovens que pertencem ao projecto.

#### Recomendações para a gestão...

*Colegas* (veja a secção de Trabalho de Equipa para mais informações)

- Respeite as suas preocupações e tente ultrapassá-las. Tente envolvê-los tanto quanto possível, respeitando sempre os seus limites. Não os sobrecarregue com responsabilidades que eles não pediram.



- Utilize a sua experiência e observe o tipo de sinergias que podem ser criadas entre os seus projectos e os deles. Procure aliados e não rivais.
- Entregue-lhes as responsabilidades que eles estão dispostos a aceitar. Envolve-os como recursos, se eles quiserem. Não se esqueça de os consultar se forem afectados por alterações criadas pelo projecto.
- Aceite o facto que os seus colegas podem não ser tão entusiastas como você sobre o seu projecto. E considere, nem que seja por um momento, a validade das suas objecções ou reservas.

#### Voluntários

- Entregue-lhes responsabilidades e consulte-os sobre assuntos para os quais eles têm conhecimentos. Não procure opiniões ou empenho em assuntos sobre os quais eles não têm competência – pode estar a forçar a sua responsabilidade.
- Envolve-os no processo, desde o início; normalmente o envolvimento deve ser em proporção ao empenho que espera deles.
- Deixe claro as suas expectativas e esteja receptivo às preocupações (e expectativas) deles.
- Valorize o trabalho e agradeça. Sempre.
- Investigue maneiras para que eles possam beneficiar do projecto (por ex: mais formação, qualificações para o currículo, experiência profissional, etc.).
- Pense sempre que um voluntário pode querer ser recompensado (mesmo que não seja financeiramente). Considere sistemas de apoio.
- O voluntariado tem também um valor político e social, para além do aspecto financeiro. Certifique-se que o reconhece, especialmente se for compatível com ou com parte do seu próprio projecto.
- Considere os custos de formação e de preparação dos voluntários na preparação do projecto.

#### Os jovens

Os jovens serão, na maioria das vezes, o objecto e o sujeito do seu projecto. Talvez não os considere como parceiros ou colegas, mas a verdade é que eles são também um recurso para o seu projecto, provavelmente o mais importante de todos, pois sem jovens... torna-se difícil organizar um projecto de jovens. Os jovens podem ser um recurso se e desde que:

- Forem encarados como parceiros e não como simples consumidores ou participantes de um espectacular projecto do qual eu sou o director insubstituível (!).

- As suas opiniões forem efectivamente tidas em conta – e reconhecidas como tal – para o planeamento e gestão do projecto.
- Forem encarados como uma vantagem e não como um problema.
- As suas opiniões forem valorizadas e validadas. Por mais difícil que seja de acreditar, os jovens podem saber mais sobre os jovens do que os adultos.
- O projecto seja liderado por eles – mesmo que seja gerido por si e pelos seus colegas.
- O projecto seja feito para eles e com eles; não sobre eles. Tenha muita atenção neste ponto. Pergunte-se: O que é que os jovens vão retirar deste projecto? É suficiente? Será que eu ficaria satisfeito se estivesse no lugar deles? Quantos estereótipos (meus e da sociedade) é que estou a transportar através do projecto? Qual o papel que representam no projecto? Como é que o conseguem influenciar? O que é que podem aprender pela forma como o projecto está a ser implementado?

#### 3.3.1.6 Trabalho de equipa

*O bom trabalho de equipa é tão estimulante como um café, garantindo também a dificuldade de adormecer no final.*

(adaptação de um provérbio, por Ann Lindberg)

O trabalho de equipa é fundamental no desenvolvimento de um projecto. Permite que o projecto não seja facilmente identificável com um único indivíduo, reúne diferentes habilitações e pode até fortalecer o projecto. Todavia um projecto tem de progredir, tem prazos a cumprir e trabalho para ser feito. A equipa central ao projecto tem de ser capaz de adivinhar o futuro das várias e diferentes actividades. As equipas devem ser capazes de tomar decisões sobre questões organizacionais e financeiras e, ao mesmo tempo, criar um sentimento enérgico e excitante à volta do projecto. Por outras palavras, as equipas têm de trabalhar de forma eficaz. Trabalhar com diferentes pessoas, com diferentes ideias e personalidades, com diferentes passados e culturas, diferentes habilitações, por vezes até ter de falar línguas diferentes, ... pode parecer muito divertido, mas normalmente implica muito trabalho.

A primeira parte deste parágrafo centrar-se-á no trabalho de equipa enquanto tal.

Inclui:

- problemas com cooperação;
- um modelo para o trabalho de equipa eficaz;

**Gerir pessoas... e  
trabalho de equipa**





**Gerir pessoas... e  
trabalho de equipa**



- um modelo para o desenvolvimento de equipa;
- seis aspectos que contribuem para o desenvolvimento de uma equipa eficaz;
- uma estrutura para a tomada de decisões em equipa;
- a equipa de um projecto e o mundo exterior.

O trabalho de equipa é difícil mas é também excitante, é talvez ainda mais difícil e excitante se estivermos a falar de uma equipa multicultural. Ficou já bem claro que o trabalho de equipa eficaz não acontece de um momento para o outro. O desenvolvimento de um bom trabalho de equipa precisa de ser encorajado.

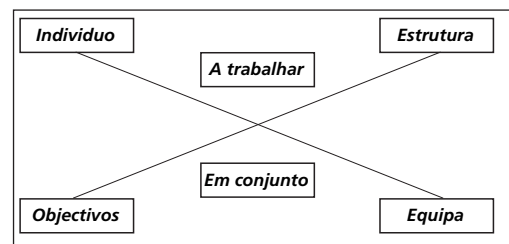
A segunda parte deste capítulo sobre o trabalho de equipa concentrar-se-á na especificidade das equipas multiculturais, o que inclui:

- porque é que as equipas multiculturais são valiosas;
- especificidades e armadilhas;
- sugestões de ajuda para o trabalho em equipas multiculturais.

### **Uma equipa, uma equipa, o meu reino por uma equipa!**

Cooperação – a palavra mágica:  
os quatro pólos da cooperação

Um dos elementos-chave do trabalho de equipa é a cooperação eficiente. Todavia, é muito fácil falar de cooperação e muito difícil realizá-la. A maioria dos problemas estão relacionados com aspectos de relações (problemas de conjunto) e aspectos de tarefas (problemas de trabalho).



Fonte: Drs. A.P.R. van Veen from Frank Oomkes, Training als beroep. Deel 3, Oefeningen in interculturele vaardigheid, Amsterdam: Boom 1994.

Problemas de conjunto	Problemas de trabalho
<p><b>Problemas a nível individual</b> Estes problemas estão essencialmente relacionados com três necessidades sociais básicas: a necessidade de se sentir envolvido na equipa, de ter influência no trabalho de equipa e afecto. A sua importância para os indivíduos depende do tempo que a equipa tem de cooperar e da profundidade dessa cooperação. Se o trabalho de equipa for muito importante para os membros da equipa, eles tentarão preencher cada vez mais essas necessidades básicas. Estas necessidades influenciam a equipa. Por ex: os indivíduos que querem preencher a sua necessidade de influenciar o grupo, competem com os outros. As pessoas que não se sentem envolvidas choram para chamar a atenção... Note que os membros das equipas têm estas necessidades e que uma abertura para a discussão destes tópicos reduzirá a tensão entre os indivíduos e a equipa.</p> <p><b>Problemas a nível de equipa</b> O facto de a equipa não ser capaz de criar uma certa coesão, pode ser o resultado de demasiada heterogeneidade, de uma ausência de contacto entre os membros, ideias opostas no que concerne os objectivos, uma liderança demasiado orientada para a tarefa, etc... Uma discussão aberta e honesta pode ajudar a solucionar estes problemas a nível da equipa.</p>	<p><b>Objectivos</b> Os problemas ou conflitos aparecem quando os objectivos da equipa não estão claros ou não foram bem definidos. Objectivos claros tornam possível medir e avaliar o progresso do trabalho de equipa. Se os objectivos forem vagos ou se não estiverem claros, pare o trabalho e re-discuta os objectivos. A cooperação sairá fortalecida se os membros estiverem a trabalhar em conjunto para alcançar o objectivo.</p> <p><b>Estrutura</b> Para alcançar os objectivos uma equipa precisa de uma estrutura de tarefas. Isto significa, as regras, os métodos, as estratégias, a divisão de tarefas e o poder... Para que uma equipa trabalhe de forma eficaz, esta estrutura tem de ser aceite por todos os membros da equipa. Mais uma vez, uma discussão e a comunicação aberta podem ajudar.</p>



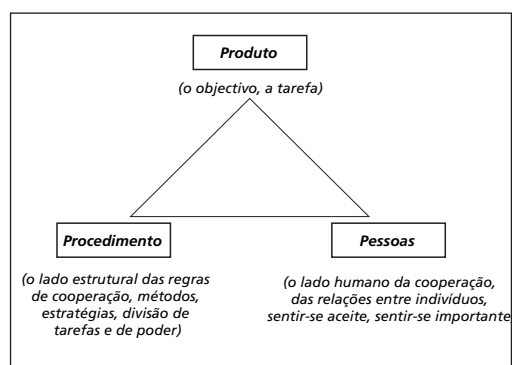
Para que uma equipa seja bem sucedida e eficaz estes quatro pólos devem estar em equilíbrio. O que não é uma tarefa fácil numa equipa com pessoas diferentes que têm diferentes necessidades, expectativas, capacidades, habilitações sociais e por vezes, até diferentes passados e culturas. Estar consciente dessas diferenças e discuti-las é, sem dúvida, uma boa ajuda. Pode levar o seu tempo, mas a longo prazo ajudará a equipa a progredir.

### **Um modelo para o trabalho de equipa eficaz**

O triângulo dos 3 “Ps”: produto – procedimento – pessoas

“O projecto tem de progredir, tem prazos que devem ser cumpridos e trabalho a ser feito. As pessoas que estão à frente do projecto têm de se transformar numa equipa eficaz...”  
(Lawrie, 1996)

O triângulo dos 3 “Ps” simboliza que, numa equipa eficaz, tem de existir um equilíbrio entre o produto, o procedimento e as pessoas que trabalham na equipa.



O triângulo implica assim que, numa equipa eficaz, tem de existir um equilíbrio entre estes três pólos:

- se for dada demasiada atenção ao procedimento, se existirem regras demasiadas rígidas, a criatividade e a espontaneidade das pessoas podem morrer. As pessoas não se sentirão tão bem e isso implicará efeitos no produto (resultados);
- se for dada demasiada atenção ao lado das pessoas, se falarmos demais sobre como nos sentimos, se gostamos ou não uns dos outros, deixaremos de concentrar-nos no resultado; uma equipa de um projecto não é um grupo terapêutico;
- se for dada demasiada atenção ao produto (resultado), impediremos a equipa de encontrar

bons procedimentos de trabalho o que produzirá um efeito negativo no lado das pessoas (há menos tempo para ouvirmos as ideias uns dos outros, para avaliar o trabalho e o processo).

Muitas equipas concentram-se apenas no produto (resultado). Não aproveitam para se ficarem a conhecer melhor, para pensar nos procedimentos ou em qual a melhor forma de trabalhar em conjunto, de avaliarem os sentimentos das pessoas, principalmente porque não têm tempo. “Nós só temos dois dias para esta reunião de preparação...” À primeira vista, parece mais eficaz concentrarmos toda a nossa atenção na tarefa, no produto; se não perder tempo a ouvir as diferentes ideias, terá mais tempo para executar a tarefa. Contudo, a longo prazo, é mais eficaz se pararmos um pouco para ouvir os outros, para conhecer os outros. Por exemplo, podemos facilmente descobrir a causa de um problema ou se ouvirmos realmente as pessoas podemos estar a motivar essa pessoa (ouvir = dar atenção = reconhecer a pessoa, você é importante para esta equipa = motivação para trabalhar melhor). Um equilíbrio dinâmico entre produto – procedimento – pessoas ajudará uma equipa a funcionar melhor a longo prazo.

### **Os 3 “Ps”: um método para reflectir sobre o trabalho da sua equipa**

Este modelo pode ajudá-lo a trabalhar em conjunto de forma mais eficiente, mas também pode ser usado como um método de avaliação do trabalho da sua equipa. Peça a todos os membros para classificar, de 1 a 5, os três elementos do modelo. Depois discuta os diferentes resultados e pergunte o porquê da classificação. O que é que pode ser mudado de forma a garantir uma classificação mais alta?

### **Um modelo para o desenvolvimento de uma equipa**

Tal como todos os grupos, as equipas desenvolvem-se enquanto trabalham juntas. A transformação numa equipa eficaz exige esforço e tempo. A orientação, a consciencialização dos membros da equipa e o estado da equipa estão num processo contínuo. De forma a ser eficaz, os grupos devem crescer através deste processo. Para uma equipa é fundamental saber que, como equipa, terão de passar por esse processo, ter consciência do processo e saber onde estão exactamente localizados.

**Gerir pessoas... e trabalho de equipa**

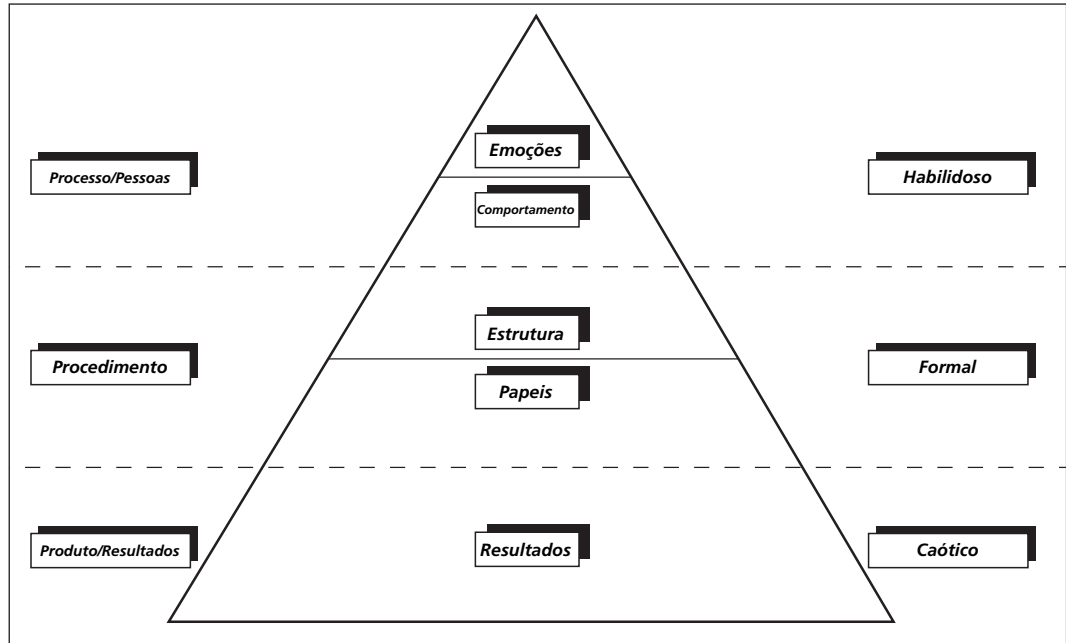




Gerir pessoas... e  
trabalho de equipa



Este esquema ilustra o processo pelo qual todas as equipas têm de passar.



No princípio, a maioria das equipas estão quase exclusivamente concentradas na tarefa, no resultado ou no objectivo. Toda a gente quer contribuir com as suas ideias, tornando assim a cooperação quase caótica. Os membros da equipa estão dispostos a viver nesse caos durante um tempo, mas, brevemente, crescerá uma necessidade de restabelecer a ordem. A equipa precisa de estruturar um pouco mais o processo de cooperação, de procurar uma clareza nos papéis que cada um desempenha: “Quem tentará coordenar as reuniões? Quem gerirá o tempo? A orientação da equipa passará então por procedimentos capazes de estruturar o caos: Como é que canalizamos todas estas ideias, contribuições, etc.? A cooperação torna-se mais formal, as pessoas falam quando têm permissão para o fazer, os processos de tomada de decisão são mais rígidos, etc. A partir do momento em que os membros da equipa sentem que são capazes de trabalhar de forma flexível com estes procedimentos, estão prontos a avançar para a nova fase: dar *feedback* sobre o comportamento de todos e falar abertamente sobre emoções e sentimentos. O coordenador pode, então, retirar-se. Agora as pessoas não se ouvem porque precisam de o fazer, mas sim porque confiam e respeitam as ideias, as capacidades, as forças e as fraquezas de todos os membros. A ênfase da equipa é agora orientada em relação às pessoas da equipa. O facto de o *feedback* e a discussão de sentimentos estarem colocados no topo da pirâmide, não significa necessariamente que esse deva ser o objectivo final de todas as equipas. Muitas equipas não conseguem sequer alcançar esta fase. Isto não significa

que os restantes elementos da pirâmide não sejam importantes, no entanto, as equipas que conseguem dar *feedback* e discutir emoções e sentimentos tornam-se, a longo prazo, equipas mais eficazes.

**O trabalho de equipa eficaz não acontece de um momento para o outro.**

O desenvolvimento de um bom trabalho de equipa precisa de ser encorajado. Os aspectos que se seguem são elementos-chave para equipas de grande desempenho. Algumas regras também podem ajudar:

Num trabalho com jovens, onde algumas pessoas são alérgicas a regras muito rígidas e preferem um trabalho flexível e informal, é melhor manter algumas regras claras. Sem regras as coisas desmoronam e tornam-se caóticas. É, por isso, fundamental que, no início do trabalho de grupo, se considerem algumas regras comumente aceites sobre a tomada de decisões, as responsabilidades, a comunicação e o tempo. Claro que, se for necessário, as regras podem ser alteradas de acordo com as necessidades do grupo.

**Uma estrutura para as decisões**

Nas equipas de projecto tomam-se muitas decisões. A estrutura “DECIDA” que se segue facilita a abordagem a problemas ou a situações difíceis (foi retirada das páginas 36 e 37 de Sandy Adirondack ‘*Just about managing, effective managing for voluntary organisations and community groups*’, 3rd ed., 1998, ISBN 1-872582-17-6 © Sandy Adirondack and London Voluntary Service Council).



Uma estrutura para decisões: “DECIDA”

#### D: Defina

- o problema ou a situação e mantenha-se pela definição. Não decomponha o problema e não o torne mais complicado;
- clarifique quem deve estar envolvido e de que forma;
- um tempo limite ou um prazo, pelo menos para uma decisão provisória;
- qual a informação necessária para a resolução do problema, e quem a obtém. A informação inclui não só opiniões, como também factos;
- anote claramente tudo o que se definiu e certifique-se que as pessoas relevantes recebem uma cópia.

#### E: Explore

- Reúna a informação sem julgar o ponto de vista sobre o problema ou soluções sugeridas por parte de ninguém.

#### C: Clarifique

- Certifique-se que toda a gente envolvida na tomada da decisão tem e percebe a informação relevante.

#### I: Ideias

- Considere todas as soluções possíveis: as ridículas e as sérias. Utilize as técnicas criativas de resolução de problemas como o *brainstorming*, as discussões em pequenos grupos em vez de uma discussão simples entre todos os participantes. Todas as ideias devem estar visíveis.

#### D: Decisão

- Aceite o facto de que nenhuma solução ou decisão consegue agradar a todos; qualquer decisão será imperfeita e terá as suas limitações. Esteja preparado para aceitar um compromisso!
- Avalie as sugestões de uma forma clara e calma!
- Tome uma decisão, por votação, se for esse o seu *modus operandi* ou, se for necessário ou preferível, chegando a um consenso que toda a gente está disposta a aceitar.
- Verifique que todas as pessoas directamente envolvidas na tomada de decisão estão dispostas a ver a implementação da decisão mesmo que não concordem com ela. Se alguns não estiverem dispostos a isso, decida se deve seguir com o processo de qualquer maneira (arriscando a sabotagem) ou se deve repetir o exercício todo.
- Esclareça quem é o responsável por levar a cabo a decisão ou por pôr a solução em prática, quando e como isso deve acontecer e quando será revista.

#### A: Avalie

- Avalie se o problema foi completamente resolvido ou se precisam de considerar outros aspectos.

### O trabalho com grupos multiculturais exige uma equipa multicultural

Quando falamos sobre equipas multiculturais devemos concentrarmo-nos na melhor forma destas equipas trabalharem em conjunto, na melhor maneira de lidar com diferenças culturais, na melhor maneira de partilhar crenças, comportamentos, valores e suposições de forma a criar uma bela manta de várias cores. De facto, é mais fácil falar ou escrever sobre as equipas multiculturais do que trabalhar com ou nessas equipas. São demasiados os desafios postos para a eficácia destas equipas multiculturais. Não é, de todo, fácil lidar com diferenças, discutir diferentes valores, passados, identificar outras crenças, suposições e comportamentos.

#### Equipas multiculturais: o potencial para uma maior diversidade

Dada a crescente complexidade e as alterações na sociedade, e claro, no trabalho com jovens, torna-se óbvio que conseguir reunir pessoas com diferentes passados culturais realçará a qualidade do projecto.

Dada a crescente complexidade e o aumento da importância dos aspectos interculturais nos projectos de trabalho com jovens, estas diferenças culturais oferecem um maior leque de perspectivas e de opções.

As diferenças culturais podem também contribuir para novas formas de olhar para velhos problemas, criando a oportunidade para maior criatividade e inovação. (Schneider e Barsoux, 1997). Os grupos multiculturais podem também ajudar a minimizar o risco de uniformidade e de pressões pela conformidade passíveis de ocorrer em grupos onde existem demasiados indivíduos a pensar da mesma maneira. (Janis, 1972). A pesquisa sobre o desempenho da equipa, realizada por Meredith Belbin (Belbin, 1981), indica que as equipas compostas por membros com diferentes perfis são mais eficazes do que as equipas compostas por membros com um perfil semelhante. Investigações recentes demonstram ainda que, uma vez estabelecidas, as equipas multiculturais têm um melhor desempenho na identificação de perspectivas problemáticas e na criação de alternativas do que as equipas mono-culturais. O problema recai na “forma como se devem estabelecer” ou “na forma como chegar a terreno comum”. Os grupos diversos têm de confrontar as suas diferenças a nível de atitudes, de valores, de comportamentos, de passado, de expectativas e, até, de língua.

**Gerir pessoas... e  
trabalho de equipa**





**Gerir pessoas... e  
trabalho de equipa**



- **As equipas acolhem e usam a diversidade**

O trabalho de equipa não tem de ser todo igual. Por vezes, as pessoas juntam-se ou são recrutadas para um projecto porque gostam, identificam-se ou adaptam-se bem aos restantes participantes. Isto é inevitável, mas se for feito em excesso pode gerar uma sensação de facção interna ao projecto. ***As boas equipas gozam de um compromisso comum relativamente à visão e aos valores do projecto, mas são compostas por pessoas com diferentes habilitações, passados e experiência. O bom trabalho de equipa não implica que toda a gente pense e faça as mesmas coisas ao mesmo tempo.***

- **Equipas precisam de conhecer e saber explorar as habilitações de cada membro**

Uma ferramenta útil no desenvolvimento de uma equipa é informar cada pessoa das suas habilitações, experiência e contactos. Não seja humilde! Isso pode ser muito útil, descobrindo recursos que não se conheciam e identificando eventuais falhas no projecto que necessitam de ser preenchidas.

- **O tamanho da equipa é importante**

As pesquisas sobre o trabalho de equipa efectivo sugerem que um grupo com mais de dez a quinze pessoas tem dificuldade em trabalhar como uma equipa. É mais difícil comunicar, partilhar responsabilidades, tomar decisões, sentir-se aceite, etc. É muito mais difícil encontrar um acordo entre todos sobre como trabalhar.

- **Compromisso e envolvimento**

Todos os membros da equipa conhecem os objectivos e estão empenhados em alcançá-los. Toda a gente sente um elevado nível de empenho na formulação de tarefas e na sua realização.

- **É necessário um clima de conforto e de confiança**

A equipa cria um ambiente informal onde as pessoas se sentem confortáveis. Existe uma confiança genuína por isso as pessoas são capazes de arriscar. Os membros são sensíveis às necessidades dos outros.

- **Gestão de conflitos**

Os conflitos e os desacordos são considerados naturais e o grupo lida com eles. Concentram-se na resolução de problemas e não nas personalidades.

### *Especificidades e armadilhas das equipas multiculturais*

#### **Diferentes expectativas sobre como a equipa deve trabalhar**

Para que consigam ser eficazes, as equipas precisam de encontrar soluções para os problemas de integração interna. Isto implica o desenvolvimento de estratégias para a gestão da principal tarefa do grupo, para a gestão do projecto, bem como do seu processo, o que significa saber como trabalhar em conjunto. E isto é tanto mais difícil quando os membros da equipa têm diferentes percepções sobre a maneira como a equipa deve funcionar. De forma a criar soluções eficazes num contexto internacional, devemos-nos primeiro concentrar na avaliação do impacto da cultura na eficiência das equipas. "Para que as equipas multiculturais cumpram a promessa de um melhor desempenho através da diversidade, devem desenvolver estratégias culturalmente apropriadas para a gestão não só de tarefas, como também do processo." (Schneider e Barsoux, 1997). As equipas multiculturais devem ser capazes de identificar e negociar as diferentes expectativas no que concerne as estratégias de tarefas e do processo de interacção. O objectivo não é neutralizar as diferenças mas sim organizar um processo de construção com elas. Se as diferenças não forem identificadas não podem ser valorizadas ou utilizadas, podendo tornar-se uma desvantagem quando fingimos que não existem. "A promessa das equipas multiculturais depende da utilização das diferenças, e não apenas de saber viver com elas." (Schneider e Barsoux, 1997). O insucesso na abordagem destas diferenças culturais e no acordo sobre a tarefa e o processo pode sabotar qualquer esforço do grupo. Muitas equipas recém-formadas acabam por começar logo a discussão. Estas equipas não dedicam tempo suficiente para pensar sobre o processo interactivo: quais os padrões ou o estilo de comunicação necessários, como é que as relações se constroem, como é que as decisões são tomadas, qual o passado dos membros do grupo... ao negligenciar a abordagem dessas diferenças, as equipas estão apenas a armazenar problemas para mais tarde.

#### **Introduzindo as diferenças culturais na discussão**

As diferenças culturais expressam-se nas diferentes expectativas quanto ao propósito da equipa e a forma como a equipa deve trabalhar. Algumas expectativas estão relacionadas com o resultado, quais são os objectivos, precisamos de objectivos claros, precisamos de perder tempo a discuti-los. Outras expectativas estão relacionadas com os procedimentos: como é que a tarefa está estruturada, os papéis ou





quem faz o quê e quando, e como é que tomamos decisões. As expectativas também estão relacionadas com o lado pessoal (processo) do trabalho de equipa – construção da equipa, língua, participação, formas de gestão de conflitos, como é que nos sentimos na equipa. Estas expectativas devem ser negociadas antes de começarem a tarefa. Isto não significa que a equipa tem de encontrar respostas para todas estas perguntas, mas sim que algumas destas diferentes expectativas devem ser faladas, que os membros da equipa se conheçam e que tenham consciência que todos têm diferentes expectativas. O objectivo desta discussão contínua é desenvolver uma estratégia partilhada quanto à forma como a equipa deve trabalhar em conjunto. Surge assim a oportunidade de nomear as diferenças culturais e de permitir que estas sejam discutidas em vez de as ignorar, esperando que elas desapareçam. “Ao levar as diferenças culturais para cima da mesa, em vez de as esconder debaixo da mesa, podemos antecipar e abordar problemas potenciais, trazendo à luz potenciais oportunidades.” (Schneider e Barsoux, 1997)

#### Fundamental para uma equipa multicultural é:

- criar um objectivo comum;
- estabelecer objectivos específicos sobre como trabalhar em conjunto;
- definir tarefas e estratégias de procedimento;
- avaliar e ter *feedback* sobre a forma como a equipa trabalha.



#### Sugestões para o trabalho em equipas multiculturais

“Contudo, a discussão das diferenças culturais é uma actividade de alto risco para a equipa, uma vez que todos os tipos de preferências e preconceitos carregados de valor serão expostos. Isto requer um elevado nível de sensibilidade, confiança e de um verdadeiro empenho relativamente à integração. As diferenças devem ser identificadas, discutidas e canalizadas, em vez de ser acomodadas, absorvidas ou ignoradas. Todavia isso por vezes significa que se estas diferenças forem realmente integradas, toda a gente acaba por se sentir um pouco desconfortável, uma vez que tiveram de desistir dos pressupostos que tinham como garantidos. No entanto, as equipas multiculturais com um elevado desempenho são aquelas que arriscam identificar as suas diferenças de forma a criar padrões de interacção mais intrincados e coloridos...

... A promessa das equipas multiculturais passa por saber usar as diferenças e não apenas de saber viver com elas.” (Schneider e Barsoux, 1997)

Obviamente que uma equipa que esteja a começar não consegue alcançar, desde o início, todos estes requisitos, mas o importante é que comecem a tentar criar, desde o início, um meio aberto e respeitoso, onde essas diferenças possam ser discutidas. Deixamos aqui algumas sugestões para ajudar no trabalho com os aspectos das culturas cruzadas em equipas:

**Crie um sentimento de objectivo:** antes de se lançar na realização da tarefa, perca algum tempo a discutir temas elementares sobre diferentes níveis:

- **Resultados da tarefa:** Quais são os nossos objectivos? Concordamos com esses objectivos? Até que ponto os objectivos têm de estar claros?
- **Procedimentos:** Precisamos de procedimentos claros para organizar o nosso trabalho de equipa? Quais os procedimentos de que precisamos? Será que devemos designar um coordenador? Como é que dividimos o trabalho? O que é que podemos fazer em conjunto? E em separado? Como é que tomamos decisões? Como é que o tempo deve ser gerido? Precisamos de uma agenda? Quem faz o quê? Quem fica responsável pelo quê?
- **Processo (pessoas):** Como é que nos certificamos da participação de todos os membros? Como é que nos podemos assegurar que toda a gente se sente bem na equipa? Será que este é um item importante para a equipa? Como é que lidamos com conflitos? Como é que organizamos a avaliação contínua?

Percam algum tempo a conhecerem-se, especialmente nas equipas multiculturais é fundamental perder algum tempo para conhecer toda a gente antes de se lançarem na realização da tarefa. Conhecer melhor uma pessoa não significa apenas fazer uma ronda sobre os nomes, o trabalho e os hobbies. Tente saber mais sobre o passado de cada um, que ideias têm sobre a forma como vêem o trabalho de equipa, como vêem o projecto, quais são as suas experiências anteriores em trabalho de equipa, em projectos. Estas descobertas não têm necessariamente de ser feitas de uma forma formal, podem ser feitas em jogos, em actividades de cooperação, ou até a irem beber um copo todos juntos. Construir uma equipa leva o seu tempo, e por vezes, o tempo passado num ambiente informal é mais valioso do que o tempo formal de trabalho.

Gerir pessoas... e trabalho de equipa





## Gerir pessoas... e trabalho de equipa



**Aceitem as diferenças:** O trabalho eficaz numa equipa não significa que todos tenham de concordar sempre com tudo. As discussões são saudáveis e ajudam a equipa a prosseguir. Importante é apenas fazer esforços para manter as pessoas motivadas nas suas contribuições para o trabalho de equipa. Dadas as diferenças na forma como as pessoas entendem o trabalho de equipa, as suas capacidades linguísticas, e a forma como a linguagem é utilizada, os esforços para garantir a participação de todos precisam de uma atenção especial. Garantir que todos os membros são ouvidos e que os seus pontos de vista são correctamente tidos em conta, requer sensibilidade e coragem. Isto é também necessário para identificar e confrontar as diferenças subjacentes e preconceitos que podem eventualmente excluir certos membros da equipa. Assim, pode também ser necessário refrear os membros mais dominantes e encorajar os membros mais calmos da equipa.

**Por vezes, as diferenças culturais são interpretadas como "problemas de personalidade":** um membro da equipa pode ser considerado como difícil ou pode sabotar os esforços do grupo (com um silêncio obstinado ou argumentando forçosamente os seus pontos de vista) quando afinal está apenas a responder de acordo com um conjunto diferente de normas culturais. A pessoa pode depois ser tratada como um "desvio", pode ser ignorada e pressionada para agir em conformidade. Ao agir em conformidade perde a sua potencial contribuição. Mais ainda, ao culpar o indivíduo, desviamos a culpa da situação, onde o domínio de uma cultura do trabalho de equipa sobre outras, ou a natureza da conversação pode desencorajar a participação de alguns membros da equipa.

**Participação significativa:** não implica que toda a gente tenha de falar na mesma quantidade. Uma pessoa pode falar ocasionalmente e, no entanto, fazer uma contribuição crucial regularmente. A participação significativa significa que toda a gente ajudou a levar a equipa a bom porto. As equipas multiculturais não devem cair no erro de tentar forçar contribuições. (Schneider e Barsoux, 1997)

- de facto, uma equipa pode definir, antes de começar ou mesmo durante o trabalho, o significado de "participação significativa" e forma de se assegurarem que acontece.
- as reuniões podem ser estruturadas de forma a que surjam mais oportunidades para as pessoas falarem:
  - trabalho em pequenos grupos e apresentação dos resultados em plenária;
  - ouvir as ideias das pessoas antes de entrar em discussão;
  - dar tempo aos outros de escrever algumas das suas ideias;
  - pendurar posters prós e contras: toda a gente pode ir escrever as suas ideias em qualquer

um dos posters e a discussão pode ter lugar mais tarde;

- tentar explorar o significado subjacente de comportamento. Porque é que fulano está tão calado o tempo todo? Porque é que fulano discorda sempre?

### Questões de linguagem

A forma como uma equipa "fala" cria pensamentos e sentimentos, realça ou inibe as relações, as resoluções de problemas e a aprendizagem. "A fala da equipa" também revela a forma como são geridos temas como a identidade, a interdependência, o poder, a distância social, os conflitos e as negociações. Por conseguinte, o facto de serem capazes de decidir sobre a linguagem e o tipo de comunicação a utilizar é extremamente importante na negociação de estratégias para o trabalho em conjunto. A escolha da língua nas equipas multiculturais acarreta uma série de consequências para os membros da equipa. Aqueles que não falam bem a língua utilizada estão, de alguma forma, em desvantagem, pois torna-se muito mais difícil intervir, seguir as discussões e, claro, influenciar o trabalho.

### Aspectos importantes para uma equipa multicultural:

- Sugestões para lidar com problemas de linguagem:
- antes de começar, verifique as habilitações linguísticas dos membros da equipa;
- fale devagar;
- não tenha medo de pedir esclarecimentos a qualquer altura;
- torne todos os pontos visíveis através de um *flipchart*, desenhos, etc;
- se não for capaz, ou se estiver demasiado frustrado, para salientar uma questão na língua escolhida, tente na sua língua nativa desde que exista alguém capaz de traduzir;
- tenha em conta que terá mais poder se for um falante nativo ou se souber falar a língua muito bem;
- respeite a lentidão dos falantes não nativos.

### Avaliação contínua

De forma a assegurar a sua eficácia, as equipas devem avaliar continuamente o seu progresso, não só a nível da tarefa como também do processo. É necessário fornecer oportunidades para que os membros reflectam e aprendam enquanto equipa. Isto requer tempo para avaliar a forma como a equipa e os seus membros se estão a sair, para discutir a dinâmica e resolver possíveis conflitos. Embora não seja fácil de o fazer em qualquer cultura, algumas culturas estão mais preparadas para dar e receber *feedback* do que outras, o que torna o processo de



avaliação do desempenho da equipa um possível campo de minas cultural. Assim, é essencial que todos acordem com as possíveis formas de dar *feedback* e de discutir a interacção do grupo.

### Conclusão

As equipas multiculturais de sucesso são aquelas que encontraram formas de integrar a contribuição dos seus membros e aprenderam formas de encontrar soluções que acrescentam valor devido à diversidade, e não apesar dela. Aprenderam também a divertirem-se, a experimentar a descoberta das diferenças culturais enquanto oportunidades para surpreender, aprender e partilhar alegrias. (Schneider e Barsoux, 1997)

### 3.3.1.7 Monitorização e avaliação contínuas

#### Regra nº 4 da gestão de projectos

“Quando tudo está a correr bem, algo vai correr mal. Quando tudo estiver a correr mal, correrá pior. Quando tudo estiver a correr melhor, é porque se esqueceu de alguma coisa... Murphy era um optimista!”

Um plano de projecto é uma estimativa. É quase como um caminho traçado num mapa quando quer viajar do ponto A para o ponto C, não se esquecendo de passar pelo ponto B. Assim que começa a sua viagem, pode ter de fazer algumas alterações, umas paragens extra, ir por caminhos alternativos. No entanto, o seu destino é sempre o mesmo. A gestão de projectos é muito semelhante. Tendo em conta os seus objectivos, terá de liderar o seu projecto através de obstáculos, atalhos, ambições, ofertas, alterações, etc. A importância do planeamento do projecto passa por você perceber o que é que precisa

de mudar e porquê, de forma a permitir que você ocupe o controlo. Contudo, o plano não é um guião que tem de ser seguido linha a linha. A forma como lidera o projecto através das mudanças é basicamente o papel da monitorização e da avaliação. Temos tendência para fazer certas coisas de forma instintiva, tais como: estimativas financeiras, pagamentos, alterações, adaptações e avaliações, sem atrasos e normalmente sem lhes dar estes nomes. O projecto, enquanto ferramenta, permite-lhe fazê-lo de forma consciente e reflectida. É só isso.

Durante a implementação pode – e provavelmente deve – pensar em usar duas ferramentas importantes na gestão da implementação: a monitorização e a avaliação.

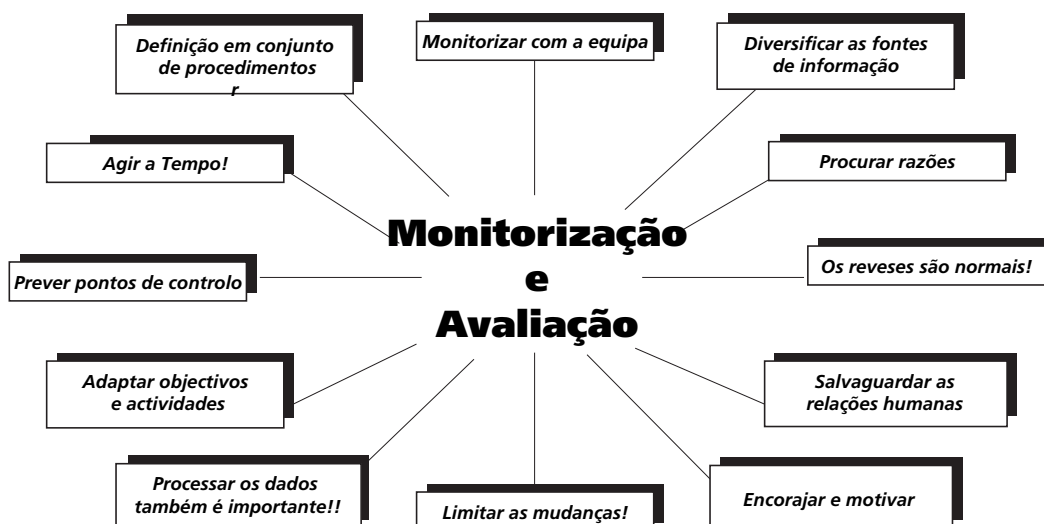
### Monitorização

#### Regra nº 5 da gestão de projectos

“As equipas do projecto detestam os relatórios do progresso pois manifestam indubitavelmente a falta de progresso.”

Monitorizar significa “ver, registar, seguir ou controlar com regularidade”<sup>5</sup>. Quando aplicado à gestão de projectos, monitorizar significa manter-se informado relativamente ao progresso do projecto, da implementação do plano, da gestão dos recursos, verificar se o que está a ser feito está de acordo com a estrutura das metas e dos objectivos. A monitorização deve ser feita durante o projecto, enquanto ainda é possível introduzir alterações, mudar o rumo e adaptar melhor o projecto à realidade.

<sup>5</sup> American Heritage Dictionary



Avaliar,  
monitorizar,  
finalizar





**Avaliar,  
monitorizar,  
finalizar**



A avaliação significa (1) “determinar ou fixar o valor de algo” ou (2) “determinar o significado, valor e condição de – geralmente por análise e estudo cuidadoso”<sup>6</sup>. Quando aplicada à gestão de projectos, a avaliação significa também anotar o que está a acontecer e porque está a acontecer. Não é apenas observar os resultados mas também observar o processo que origina esses resultados. Nesta fase, interessam-nos essencialmente as avaliações regulares ou intermédias. A avaliação final faz parte do objectivo do próximo capítulo.

Para que aproveite o potencial completo da monitorização e da avaliação, deve considerar:

*Fases de controlo no seu plano do projecto.* A monitorização também deve ser planeada. Indique momentos de revisão do progresso alcançado e se corresponde com os seus objectivos. Pode fazê-lo de forma regular (por ex: todos os meses), ou então após cada actividade principal (para que possa anotar o impacto das actividades).

*Ter uma equipa de monitorização.* Não deve fazer a monitorização do projecto sozinho, nomeadamente porque não será capaz de ter uma perspectiva exterior ao projecto. Claro que deve envolver a sua equipa na monitorização do projecto, mas considere também a hipótese de pedir a alguém da organização que não esteja directamente envolvido no projecto. Em alguns casos, pode ser prudente envolver pessoas que não estejam directamente ligadas ao projecto, tais como: patrocinadores, utilizadores, especialistas.

*Mantenha-se informado quanto aos resultados.* A melhor forma de assegurar uma avaliação regular e útil é perdendo algum tempo com anotações e registos do que já alcançou. O que implica que deve ter os objectivos de cada actividade bem estabelecidos. Significa que deve perguntar a opinião das pessoas relativamente ao que foi alcançado.

*Diversifique as fontes de informação.* Da mesma maneira que é útil envolver pessoas externas na monitorização do projecto, também o é associar outras pessoas ao fornecimento da informação e de opiniões relativamente ao rumo do projecto. Comece, por exemplo, pelos utilizadores e pelos jovens. Mas, não se esqueça que o público e os parceiros de cada actividade também devem participar na avaliação (e para isso não precisa de muita burocracia). Desta forma, acaba por assegurar, provavelmente, uma base mais objectiva de informação, e também por envolver e motivar as pessoas para que se mantenham empenhadas no projecto.

<sup>6</sup> Webster English Dictionary

Envolva colegas na definição de objectivos e procedimentos. Cada actividade deve ter os seus próprios objectivos específicos, podendo ser estabelecidos também procedimentos específicos (para o recrutamento, a informação, a gestão financeira, etc.) para a avaliação; estes devem ser claros e compreensíveis por toda a gente.

*Adapte objectivos e actividades.* Se o plano não corresponde à realidade, mude o plano e não espere que a realidade se altere por si mesma. Na maioria das vezes isto passa por uma reorganização do cronograma ou pela alteração de actividades. No entanto, em alguns casos pode exigir também uma revisão de objectivos.

*Altere apenas o que precisa de ser alterado.* Não hesite em ajustar e alterar o que precisa de ser alterado. Mas não se apresse em mudar tudo apenas porque algo não está a ter o fim previsto. Demasiadas alterações ao mesmo tempo podem ser desmotivadoras e gerar confusão.

### **Regra nº 6 da gestão de projectos**

“Nunca nenhum sistema está completamente isento de falhas. As tentativas de erradicar os erros de um sistema introduzem inevitavelmente novos erros ainda mais difíceis de localizar.”

*Procure por razões e padrões.* Tente descobrir o que pode ter provocado as alterações. O que é que foi mal planeado desde o início? Foi apenas uma questão de inadequação de meios, de abordagens, ou...? Ao encontrar resposta a estas perguntas encontrará também as áreas que deve alterar e melhorar.

*Os reveses são normais.* Principalmente se o projecto for pioneiro em alguma área ou domínio de trabalho, é perfeitamente normal precisar de mais tempo para que as coisas comecem a funcionar. Vale a pena verificar em que área são as alterações necessárias, seja nos procedimentos, nos métodos, na organização ou no projecto enquanto um todo!

*Aprecie e motive.* A monitorização e a avaliação não se concentram apenas no que está mal. Concentram-se também na anotação do progresso e no seu reconhecimento. Desta forma, consegue manter os seus colegas e parceiros motivados e receptivos a alterações e ajustamentos.

As relações humanas também são resultados! Ao olharmos para o processo de trabalho e de gestão



do projecto, você pode aprender factos sobre gestão e outros colegas também o podem fazer. Nalguns aspectos, o processo de conduzir um projecto é, em si mesmo, um projecto. Não contam apenas os resultados, mas também as relações com as pessoas e a forma como evoluem. O projecto é uma ferramenta, e frequentemente não merece que sacrifique tudo o que tem. Ajude as pessoas a aprender com o projecto.

*Actue no devido tempo.* Certifique-se que as avaliações e os passos de monitorização são feitos nos correctos períodos de tempo para que possam ser úteis. O seu propósito é de melhorar e adaptar e não apenas o de anotar o que acontece.

### **Regra nº 7 da gestão de projectos**

“Se permitir que o conteúdo do projecto mude livremente, então a percentagem de alterações será, sem dúvida, maior que a do progresso.”

#### **A FAZER:**

- Dar tempo para que surjam resultados.
- Adoptar uma abordagem honesta à realidade.
- Valorizar também os resultados inesperados.
- Ter em conta a gestão financeira do projecto.
- Valorizar a opinião dos jovens e a sua contribuição para a avaliação.
- Procurar aliados na sua equipa de monitorização para melhorar as coisas.

#### **A NÃO FAZER:**

- Ter medo da resistência.
- Adiar discussões inevitáveis.
- Agir como se fosse o único dono do projecto.
- Deixar que os outros lhe digam o que fazer.
- Subestimar o risco de problemas financeiros.
- Cair no lado do pessimismo!

### **Colocar a informação no formulário de candidatura**

Alguns patrocinadores e instituições vão querer saber quem é a equipa responsável pelo projecto, quais são as suas qualificações (por vezes é necessário enviar o curriculum vitae), como e quando o projecto vai ser avaliado. Os patrocinadores podem querer monitorizar a evolução do projecto, especialmente quando o financiamento é grande, podendo por isso exigir relatórios intermédios antes de libertar uma nova parcela do pagamento. Por todas estas razões, aconselhamo-lo a levar a gestão e a monitorização do projecto a sério! Lembre-se que na maioria das vezes, a intenção dos patrocinadores não é de controlar o seu projecto mas sim de se certificarem que o dinheiro que investiram está a ser utilizado para atingir os melhores objectivos e que esses objectivos serão verdadeiramente atingidos. Mesmo que não seja pedido, mas se achar que é importante, forneça pormenores sobre as várias formas encontradas para monitorizar o projecto. Se possível, convide o patrocinador a juntar-se à equipa de monitorização, ou mostre-se pronto a discutir e a apresentar o progresso alcançado.



**Avaliar,  
monitorizar,  
finalizar**





## De volta a Ban Uppa!

Para: Robert P., Markka Z., Rosita L (Ban Uppa!); John A. (Departamento da Juventude do Município de Banville); Fabbio K. (coordenador dos eventos escolares); Mario P. e Raïsa X. (líderes de grupo).

Queridos amigos,

*Em anexo, encontram a agenda para a nossa próxima reunião no sábado à tarde. Por esta altura, já sabem que encontrámos alguns problemas na organização do festival do desporto. Temos de decidir se o cancelamos ou adiamos. Por outro lado, as actividades começaram finalmente a colher os seus frutos desde que o intercâmbio se tornou possível. Os jovens estão extremamente activos na preparação do intercâmbio. Claro que também temos alguns jovens cheios de inveja (os que não tinham achado o programa interessante no início), mas provavelmente vamos usar essa inveja para tentar desenvolver outras actividades com eles. Precisamos de recrutar um assistente que nos ajude a lidar com as finanças e com o trabalho de secretariado. Por estranho que pareça, recebemos também um telefonema e uma carta da polícia a convidarem-nos para uma reunião para estudarmos hipóteses “de cooperação, para o bem de todos”. Isto está mesmo a ficar interessante!*

*Muito para discutir e decidir. Estamos muito ocupados com a preparação dos relatórios resumidos e a tentar acabar as contas provisórias.*

*E é tudo. Tenham um bom dia. Por favor, não se atrasem. Podemos até almoçar juntos, se ninguém levantar objecções.*

*Até lá!*

*Dali e Matto.*

### Agenda

*Feedback dos jovens do intercâmbio e perspectivas para a viagem de regresso.*

*Preparação da campanha das drogas.*

*Ações de acompanhamento da formação em liderança.*

*Medidas de apoio para voluntários.*

*Relatório de contas e análises.*

*Feedback da imprensa.*

*Alternativas para o festival do desporto.*

*Cooperação com a polícia.*

*Recrutamento de um assistente para o projecto.*

*Outros assuntos.*

**Avaliar,  
monitorizar,  
finalizar**





### 3.4 Avaliação do projecto

Na fase final do plano de actividades, o projecto está quase completo. Contudo, antes de o “fechar” formalmente<sup>7</sup>, é importante fazer uma avaliação final. A avaliação marca o final do projecto, ao definir a duração temporal considerada. Lembrem-se que um projecto tem de ter um princípio e um fim. Em boa verdade, contudo, o fim de um projecto normalmente traz consigo um novo projecto ou nem que seja apenas a continuação do anterior. De facto, a avaliação deve também considerar as acções de acompanhamento do projecto.

A avaliação final pode ser descrita como o processo de reunir informação e de estabelecer critérios que levem a:

- uma avaliação do que foi alcançado;
- uma explicação de como tudo aconteceu;
- um melhor planeamento de projectos futuros.

A avaliação não é a mesma coisa que a justificação da forma como o dinheiro foi gasto, que as políticas de relações públicas, que as estratégias de financiamento e da procura de desculpas para as nossas próprias fraquezas. No entanto, a avaliação é muitas vezes confundida ou limitada a um ou a vários destes pontos, principalmente porque a avaliação está também relacionada com qualquer um deles. A avaliação é uma ferramenta poderosa para o planeamento e, especialmente, para a melhoria das nossas capacidades, dos nossos projectos e das nossas actividades. Também deve ser entendida como uma ferramenta fundamental nos processos que têm como objectivo as mudanças sociais, uma vez que a principal força da avaliação está em preparar-nos para fazer as coisas de uma maneira melhor do que fizemos anteriormente.

Normalmente, devemos conduzir avaliações porque:

- Queremos aprofundar a nossa aprendizagem e desenvolver as nossas capacidades e habilitações;
- Queremos verificar o que alcançámos como resultado dos nossos esforços e acções;
- Queremos consolidar e validar uma experiência de aprendizagem;

<sup>7</sup> Formalmente, porque na realidade, as actividades geradas pelo projecto podem ainda decorrer; no entanto, o projecto tem de ter um final.

- Queremos verificar até que ponto somos eficazes;
- Queremos ver até onde conseguimos melhorar;
- Queremos deixar as pessoas empenhadas na aprendizagem ou no processo de desenvolvimento.

Por vezes, a avaliação pode ser uma tarefa difícil e assustadora quando:

- somos obrigados a fazê-la;
- temos medo dos resultados que daí podem advir;
- não sabemos como conduzi-la, de uma forma apropriada;
- sabemos que nada mudará com os seus resultados; que não ocorrerá nenhuma alteração.

A avaliação final de um projecto deve incluir:

- os resultados alcançados;
- os objectivos alcançados;
- a gestão financeira;
- o impacto na organização;
- o processo.

#### Avaliar resultados

Agora, estamos a fazer um balanço de tudo o que foi alcançado durante o projecto, directa ou indirectamente. Devemos incluir os resultados alcançados (a todos os níveis), distinguindo os que foram realmente planeados dos que não sendo planeados, aconteceram. Claro que um factor importante será determinar ou avaliar até que ponto os resultados aconteceram como consequência do projecto (ou será que seriam alcançados de qualquer maneira?). Por resultados, entendemos as alterações na realidade social que era nossa intenção abordar, mas também as alterações nas pessoas (processos de educação social), nas organizações e nas parcerias, nas relações comunitárias, etc.

#### Avaliar objectivos

A implicação natural de uma avaliação final passa pelo confrontar de resultados com os objectivos originais, desde que estes fossem concretos e avaliáveis. Quanto mais concretos forem os objectivos mais fácil será a sua avaliação. Uma avaliação, passa não só por observar se foram ou não alcançados, mas também até que ponto foram realmente cumpridos. Muitos objectivos educativos são, por definição, difíceis de avaliar, porque são difíceis de quantificar, de medir e até de avaliar. Daí a importância de definir pelo menos alguns objectivos mensuráveis na fase de elaboração do

**Avaliar,  
monitorizar,  
finalizar**





projecto. Assim, quando apresentar a sua avaliação, terá alguns números, alguns aspectos quantitativos para apoiar a sua avaliação qualitativa.

#### Avaliar a gestão financeira

A avaliação da gestão financeira é fundamental em qualquer projecto, quanto mais não seja porque precisará de fornecer um relatório financeiro aos seus patrocinadores, à sua organização, etc. Mais do que descobrir a extensão do deficit (se existir, claro), o relatório serve também para verificar se existem novas fontes de financiamento para a organização, para onde foi uma grande parcela do dinheiro, etc. E claro que serve também o propósito de verificar se havia hipótese de algum dinheiro ou recursos terem sido utilizados de maneira diferente.

#### Avaliar o impacto na organização

É interessante avaliar o impacto na organização quando nos referimos a projectos que representam uma inovação significativa. O impacto na organização pode surgir através de novas experiências e especialidades, novos membros, novas parcerias, crescimento da reputação, recursos adicionais, capacidade para chegar às pessoas, etc.

#### Avaliar o processo

Assim os resultados não são apenas aspectos tangíveis. Podem também ser resultados de aprendizagem, experiências adquiridas em certas áreas e campos. De forma a conhecê-los e a percebê-los é necessário que o processo, pelo qual as pessoas passaram no planeamento e gestão do projecto, seja avaliado. O que é que poderia ter sido feito de forma diferente? O que é que podíamos ter aprendido sobre o planeamento e a gestão de projectos? O que é que as pessoas podem aprender durante o processo de condução de um projecto?

### 3.4.1 Preparar e conduzir uma avaliação

O sucesso da avaliação, em qualquer que seja a sua forma, depende de três condições fundamentais:

#### Tempo

Todo o projecto tem de ter um momento inicial e um final para que possa ser avaliado. Isto não implica que o projecto tenha de ser parado, mas sim que devem ser previamente estabelecidos momentos para “parar e olhar para trás”. Isto aplica-se não

só às avaliações finais como também às avaliações intermédias. Uma gestão de tempo inadequada levará à impossibilidade de introduzir alterações no projecto no momento certo ou a uma perda de controlo no processo e propósito da avaliação. Importa também ter em consideração o tempo para a avaliação. Esta deve ser preparada a tempo de reunir informações ou dados fundamentais.

#### Uma boa definição de objectivos

Definir objectivos concretos (e ser capaz de os distinguir das metas gerais) é um dos passos mais importantes na definição de um projecto e implementação da avaliação. A ausência de clareza no que concerne os objectivos implica sempre uma perda de controlo do projecto na sua dimensão educativa e prática, sendo o resultado final uma confusão entre os resultados alcançados e os objectivos pretendidos. Os objectivos podem (e devem) ser alterados, nomeadamente enquanto resultados das avaliações intermédias. Todavia, devem ser sempre o mais claros possível, estar escritos e ser explícitos para todos os envolvidos no projecto.

#### Um bom planeamento da avaliação

A avaliação é fácil, mas pode ser ainda mais fácil e mais eficaz se for planeada desde o início. O planeamento não implica necessariamente uma preparação da avaliação, mas implica, pelo menos, ter consciência que haverá avaliações e que por isso precisamos de obter informações. De facto, por vezes, esta informação só é possível recolher no início do projecto (se o meu projecto for sobre as habilitações literárias, é útil/necessário saber quais os níveis literários do público-alvo no início do projecto).

As conclusões da avaliação devem ser utilizadas para tomar decisões sobre o acompanhamento ou a continuação do projecto, observando mais uma vez as condições sociais e tudo o que ainda é preciso fazer.

Para acabarmos com o nosso exemplo em Ban Uppa, o projecto de consciencialização para as drogas foi um verdadeiro sucesso (as drogas consumidas pelos jovens reduziram para metade), mas agora apercebemo-nos que existe ainda a necessidade de oferecer aos jovens mais oportunidades para passarem os seus tempos livres de forma diferente, que o grupo por pares de líderes precisa de ajuda para os seus projectos, ou que precisamos de continuar a agir numa parte distinta da cidade.

**Avaliar,  
monitorizar,  
finalizar**







### 3.4.2 Avaliação e o planeamento do projecto

No processo de planeamento e condução de um projecto, uma das principais funções da avaliação é permitir observar a relevância e a adequação do projecto e das actividades às necessidades sociais que determinaram os objectivos do projecto. A implicação natural de uma avaliação final passará pela confrontação dos resultados não só com os objectivos originais, mas também com as razões que motivaram o projecto (sociais, institucionais, pessoais), de forma a chegar a conclusões relevantes (a realidade social mudou, os problemas persistiram e o projecto precisa de ser prolongado, as minhas motivações aumentaram, etc.). O resultado desta análise deve determinar as acções de acompanhamento do projecto (a sua natureza, forma, extensão, etc.).

### 3.4.3 Planear uma avaliação

O planeamento de uma avaliação pode ser feito da mesma forma que é feito o planeamento de um projecto: determinando os objectivos, os métodos de trabalho, um plano de acção, etc. O gráfico<sup>8</sup> que se segue ilustra alguns dos passos de um processo de avaliação. Nem sempre as avaliações são planeadas ou conduzidas desta maneira (nem têm de o ser), mas estes elementos estão e devem estar sempre presentes, nem que seja de uma forma implícita.



#### Preparar

A preparação de uma avaliação é, antes de mais, a definição das metas e o seu propósito: porque é que esta avaliação é necessária? Quem é que precisa dela? Quem é que deve ser envolvido na sua realização?

#### Conceber

Depois de termos definido o propósito da avaliação, precisamos de definir os objectivos, nomeadamente o que vai ser avaliado (a utilização de recursos, os métodos educativos, os resultados, o impacto, etc.). Estes objectivos determinarão os indicadores e critérios da avaliação (qualitativos ou quantitativos) e a altura em que a avaliação deverá começar.

#### Reunir a informação

Após a definição dos indicadores e dos critérios, o próximo passo é reunir a informação (dados necessária (quantas pessoas participaram, o que é que aprenderam, o que fizeram depois, etc.). Os critérios e os objectivos determinarão a forma de reunir informação (registos escritos, entrevistas, durante ou no final do projecto, etc.).

#### Interpretar a informação

O que é que os dados e a informação reunida significam? A interpretação, tal como os passos que se seguem, reflectem o desafio mais difícil da avaliação: objectividade. Podemos sempre interpretar a realidade de diferentes maneiras e as pessoas podem influenciar a avaliação com os seus próprios interesses e preocupações. Contudo, é fundamental ter consciência da necessidade de ser objectivo. A interpretação pode ser facilitada (revelando o caminho para as conclusões) se pudermos comparar a informação reunida com outras experiências da mesma natureza.

#### Avaliar e tirar conclusões

A avaliação é o processo de retirar conclusões relevantes da informação reunida. É procurar razões para o que aconteceu, sublinhando os resultados e comparando-os com as metas e os objectivos originais do projecto.

#### Implementar resultados

Toda a informação e as conclusões reunidas não têm qualquer significado se não se fizer nada com elas. A função da avaliação relativamente às alterações sociais perde-se se não existir um desejo de mudança, de admitir os resultados de uma avaliação, etc. As fontes de resistência à mudança são muitas (institucionais, pessoais, políticas, etc.). Elas podem, no entanto, ser limitadas pela objectividade da avaliação assim como podem ser dependentes de quem esteve envolvido na sua realização.

**Avaliar,  
monitorizar,  
finalizar**



<sup>8</sup> Inspirado em Warren Feek, Working effectively. 1988



**Avaliar,  
monitorizar,  
finalizar**



### A FAZER:

- Envolver pessoas diferentes na avaliação, e levá-las a sério.
- Ver os resultados alcançados em projectos semelhantes. Há alguma tendência ou algo que possa ser comparado?
- Lembrar a análise de necessidades, as metas e os objectivos originais.
- Lembrar que uma avaliação "objectiva" não existe, mas que pode limitar o nível da subjectividade (ao diversificar as fontes e os métodos).
- Ver os resultados e o impacto do projecto com os jovens. Dessa forma, irá ajudá-los a perceber as alterações que sofreram.
- Pensar na avaliação enquanto planeia e conduz o projecto (e não apenas no final!)
- Mostrar discrepâncias possíveis ou diferenças de opinião sobre assuntos que não tenham ainda uma conclusão ou dados claros.
- Esperar ser mal-entendido!

### A NÃO FAZER:

- Ficar preso ao negativismo de algumas avaliações. Tenha em conta que para algumas pessoas a avaliação é declarar o que não funcionou ou o que correu mal. A honestidade não implica não focar os aspectos positivos (especialmente aos patrocinadores).
- Utilizar a avaliação como forma de resolução de conflitos (embora possa ser um ponto de partida...).
- Sentir-se atacado se alguma coisa não correr como planeado ou como sentido. Respeite a avaliação dos outros.
- Guardar os resultados só para si!
- Concentrar-se no que não pode ser alterado; concentre-se sim em áreas onde as alterações são possíveis.
- Levar a cabo uma avaliação sem planeamento.

### Sugestões para formação

A grelha de avaliação que se segue foi concebida para o curso de formação a longo prazo "Participação e Cidadania". Foi usada para preparar os participantes para a avaliação dos seus projectos.



#### Avaliação: grelha de auto-reflexão

Esta lista de questões foi pensada para vos ajudar a rever diferentes aspectos do planeamento, da gestão e da avaliação do vosso projecto. Não estão completas e não precisa de responder por escrito. Pretendem apenas ajudar-vos a perceber e a lembrar o que aconteceu com/durante o projecto e porquê, de forma a que se consigam preparar para explicá-lo ao resto do grupo, e com eles, avaliar o vosso projecto. É livre de tirar notas e, se quiser, acrescentar outros elementos.

#### A avaliação do meu projecto até ao momento...

### 1. Relativamente ao plano de projecto

#### A análise social

- Foi pertinente?
- Foi adequada?
- Foi inovadora?
- Foi partilhada por outros?
- Ainda é válida?
- Desde então, o que é que mudou?

Notas:



### **O projecto e a minha organização**

- A organização aceitou o projecto?
- Ajustava-se ao programa de actividades?
- Quais os obstáculos que encontrei?
- Tinha colegas envolvidos? Quando e onde?
- Quais as resistências que encontrei? Porquê? Como é que as ultrapassei?
- Quem foram os meus aliados? O que é que eles retiraram do projecto?

Notas::

### **As minhas motivações**

- Foram realizadas?
- Encontrei novas motivações?
- O que é que ganhei?
- Será que o fazia de novo?...

Notas:

### **Os objectivos sociais e educativos**

- Eram claros e coerentes?
- Correspondiam aos dos meus parceiros e aos do público-alvo?
- O que é que mudou?
- Que outras pessoas se empenharam com o projecto?
- O que é que elas aprenderam?

Notas:

### **Os objectivos concretos**

- Eram concretos?
- Alteraram-se, e porquê?
- O que é que conseguimos realmente alcançar com o projecto que não conseguiríamos de outra maneira?

Notas:

### **O cronograma do projecto**

- Consegui ser fiel ao cronograma?
- Era realista?
- Se foi alterado, quais as consequências (positivas/negativas) dessa alteração?

Notas:

### **Programa de actividades**

- Era realista?
- A resposta/participação aconteceu como a tinha imaginado?
- Quem me apoiou?
- Era participativo?
- Onde consegui encontrar aliados?

Notas:

**Avaliar,  
monitorizar,  
finalizar**





## 2. Sobre as habilitações de gestão...

### *O lado financeiro do projecto...*

- Houve algum problema? *Notas:*
- Quem pagou?
- O dinheiro foi usado da melhor maneira possível?
- Quanto custa/custou o projecto?
- Usei todos os contactos e apoio possível que tinha previsto?

### *Gestão de equipa*

- Quem é que envolvi mais na gestão do projecto? Quem é que ficou envolvido? *Notas:*
- Os seus papéis estavam bem definidos?
- Certifiquei-me das suas motivações e expectativas?
- Como é que foram apoiados?
- Como é que foram seleccionados e formados?
- Como é que foram recompensados?

### *Outros recursos...*

- Que outros recursos, para além do dinheiro, consegui gerar para o meu projecto? *Notas:*
- Quais as habilitações que adquiri?
- Consegui envolver a comunidade e outras organizações?
- Houve mais alguém que tenha contribuído para o projecto?

## 3. Avaliação

- Quais as avaliações levadas a cabo durante o projecto? *Notas:*
- Quem esteve envolvido ou participou na(s) avaliação(ões)?
- Quais as conclusões retiradas? Quem as retirou?
- Quais as alterações implementadas como resultado do projecto?
- Avaliei o projecto com os meus colegas? Com os líderes da minha organização? Com os participantes? Com os meus parceiros?

## 4. Mais...

- 
- 
- 
- 

**Avaliar,  
monitorizar,  
finalizar**





### Colocar a informação no formulário de candidatura

Nem todas as instituições perguntam como é que o projecto será avaliado (mas às vezes, pedem que descreva no relatório final). No entanto, um crescente número de organizações e de instituições tem-se tornado mais sensível à importância de uma avaliação apropriada e exaustiva. Especialmente no que concerne a projectos com uma certa dimensão (em tempo ou dinheiro). Nesses casos perguntarão não só sobre a monitorização e avaliações intermédias como também lhe pedirão a descrição de como planeia levar a cabo essa avaliação, quem será responsável, etc.

Frequentemente, perguntam também se previu alguns passos para a avaliação antes do início do projecto. Isto é um exemplo concreto do quanto os avaliadores de projectos sabem sobre avaliação. Quando encontrar um formulário deste tipo pela primeira vez, não desanime! Se pensar bem, está a poupar tempo, pois eles obrigam-no a fazer algo que tem mesmo de fazer eventualmente. Por isso, pense um pouco e escreva! Está preso? – telefone a um amigo ou a algum dos seus formadores ou consultores. Não desista! Por vezes, existem ainda perguntas ridículas sobre a avaliação, especialmente se passarmos para o campo da educação não formal. Mas não se preocupe com elas. Se estiver confiante consegue justificar-se quanto à falta de sentido da pergunta.

- entre os aspectos que não pode esquecer numa candidatura, estão os responsáveis pela avaliação e a altura em que será levada a cabo, assim como o que será avaliado. Por vezes, interessa também referir quem levará a cabo a avaliação.
- Note que muitos patrocinadores e instituições aceitam os custos da avaliação no orçamento original (reuniões, estudos, etc.). Por isso, o dinheiro não é desculpa.
- Uma vez que a abordagem à avaliação é uma expressão das abordagens ao Projecto e aos seus valores, alguns formulários podem perguntar directamente “como é que os jovens serão envolvidos na preparação, na implementação e na avaliação do projecto?” Não tenha medo de responder.

**Avaliar,  
monitorizar,  
finalizar**



### De volta a Ban Uppa!



### WAY UP!

#### Relatório de avaliação do projecto

Índice	Pag
1. Propósito da avaliação .....	5
2. Metodologia utilizada na avaliação .....	10
3. Recordar a origem do projecto .....	14
4. Metas e objectivos do projecto .....	16
5. Avaliação por actividade .....	18
6. As equipas	
7. Os participantes	
8. Ecos de outras fontes	
9. Resultados gerais alcançados .....	32
– relativamente à delinquência e à participação	
– consciencialização relativamente às drogas	
– alternativas para estilos de vida mais saudáveis	
– projectos de liderança de jovens	
– parcerias com cidades gémeas	
– visibilidade do projecto	
– uma nova atitude perante a Europa	
– sinergias entre instituições	
10. O impacto em Ban Uppa! .....	42
11. Gestão e implementação .....	44
12. Finanças e apoios .....	48
13. Cobertura da imprensa e seu impacto .....	52
14. Conclusões e mais alterações exigidas .....	56
15. Propostas para acções de acompanhamento .....	60
16. Reconhecimentos e agradecimentos .....	65



**Avaliar,  
monitorizar,  
finalizar**



### 3.4.4 Finalizar e o Relatório

#### Regra nº 8 da gestão de projectos

“Os projectos avançam rapidamente até que chegam aos 90% e depois permanecem nos 90% para sempre.”

De facto, quando o ritmo do trabalho começa a decrescer e o nível do trabalho administrativo e burocrático aumenta parece quase que existe uma lei que nos impede de acabar e finalizar o projecto. E, no entanto, em vários casos os resultados do projecto podem ser prejudicados se este não for correctamente finalizado. Antes de finalizar o projecto, os resultados da avaliação devem ser consolidados, anotados ou registados de alguma maneira. Por vezes, existem ainda os relatórios financeiros que

também devem ser terminados, e, na maioria dos casos, existem também outros tipos de relatórios e de documentação que devem ser assegurados.

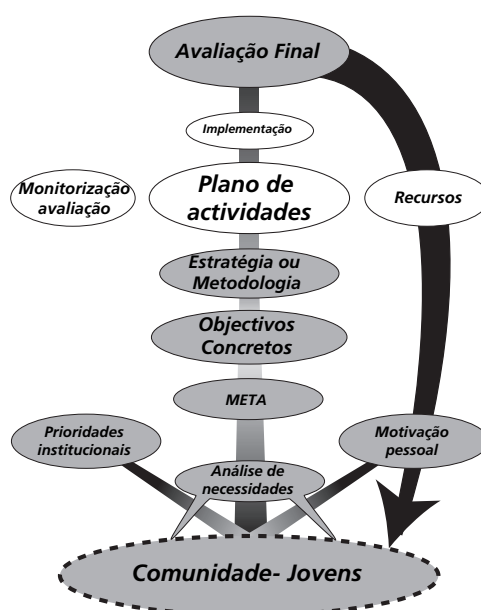
Claro que também estes casos devem ser considerados no planeamento do projecto. Um dos problemas mais comuns no planeamento é a negligência a nível de tempo (e de recursos) previstos para a finalização do projecto. O resultado passa por uma acumulação de papelada pela qual ninguém se quer responsabilizar. Portanto, quando planear um projecto, não se esqueça de deixar algum tempo e pessoas para:

- Fechar contas e preparar os relatórios financeiros;
- Elaborar e enviar relatórios para os doadores e patrocinadores;
- Agradecer aos parceiros, patrocinadores e participantes;
- Elaborar a documentação do projecto.

#### Colocar a informação no formulário de candidatura

- Inquéritos de acompanhamento e envio de informações às pessoas sobre como se desenvolverá o acompanhamento do projecto.
- Qualquer instituição que apoie financeiramente um projecto precisa de um relatório. É justo que, no final, elas saibam como o seu dinheiro foi usado e gasto, o que é que gerou, etc. Algumas instituições fornecem um formulário de relatório muito exigente – mais ou menos complexo e detalhado. Outras fornecerão apenas uma lista de perguntas às quais deve responder.
- Qualquer que seja o seu caso, antes de aceitar um subsídio, verifique:
  - que sabe o tipo de relatório e de documentação que será obrigado a apresentar (se possível leia-o antes);
  - o prazo para o submeter;
  - o formulário (e por vezes a língua em que o deve apresentar).
- No caso dos relatórios financeiros, proceda da mesma maneira. Certifique-se que as suas contas estão correctas e sem erros. Na maioria das vezes, precisa de apresentar cópias de recibos e de contas para as principais despesas. Note que mesmo que não tenha de as apresentar, na maioria dos casos precisa de as guardar por um período que pode ir de 5 a 10 anos. Por isso, esteja preparado para uma visita dos auditores do patrocinador.

- Respeite os prazos dos relatórios.
- Agradeça e reconheça o apoio prestado não só pelos subsídios financeiros como também pelo trabalho voluntário e pelas contribuições em géneros.





### A FAZER:

- Consultar os jovens – e os seus parceiros – sobre as alterações que propõe para o acompanhamento.
- Considerar alternativas diferentes quando elaborar o rascunho das conclusões e das propostas para o acompanhamento.
- Tentar assegurar a continuidade do processo iniciado pelas mesmas pessoas.
- Manter-se realista mas não fatalista.
- Atrever-se!

### A NÃO FAZER:

- Sentir-se desencorajado pelas reacções iniciais.
- Ficar preso nas suas próprias propostas. Esteja pronto a ouvir e a melhorar.
- Apostar tudo no mesmo cavalo! (Mantenha-se atento a alternativas diferentes).
- Ignorar as alianças criadas.
- Esperar que toda a gente seja tão entusiasta quanto você!
- Dar a impressão que o faz para benefício próprio.

### Sugestões para formação

A antecipação das possíveis acções de acompanhamento é normalmente um sinal do bom planeamento quando submete uma candidatura para um projecto original. Os patrocinadores gostam de saber se as acções que vão apoiar são posteriormente sustentáveis ou se o projecto é apenas um evento ou esforço único. A forma como conseguirá antecipar e preparar as acções de acompanhamento dependerão, em primeiro lugar, da duração do projecto. Utilize os relatórios de progresso ou provisórios para preparar os seus patrocinadores para as possíveis acções de acompanhamento. Envolve-os na avaliação para que também eles possam dar a opinião e, ao mesmo tempo, sentir a realidade do projecto um pouco melhor.

Mesmo que na altura da candidatura não saiba ainda quais serão as acções de acompanhamento a serem desenvolvidas, pode, pelo menos, oferecer uma boa ideia de quais serão as alterações provocadas pelo projecto e de como essas poderão influenciar as acções de acompanhamento. Evite passar a impressão que pensará nisso mais tarde. Normalmente os patrocinadores não estão ansiosos por financiar actividades únicas ou até mesmo projectos únicos. Eles gostam de saber que no fim há ainda hipótese de prosseguir (mesmo sem o seu apoio). Eles gostam de fazer a diferença... e que os seus esforços sejam visíveis.

**Avaliar,  
monitorizar,  
finalizar**





**Avaliar,  
monitorizar,  
finalizar**



### Acções de acompanhamento e relatórios

A avaliação representa o encerramento do ciclo do projecto, e na maioria das vezes, representa também o seu fim. Tal como já vimos, a avaliação deve levar a conclusões. As conclusões devem abordar as diferentes fases, dimensões, objectivos e metas do projecto. Devem principalmente ter em conta e referir as alterações induzidas ou o impacto que o projecto teve na comunidade e nos jovens.

- O projecto produziu alterações?
- Existem algumas tendências na situação?
- Existem alguns problemas agora?
- O que é que precisa de mais desenvolvimento e consolidação?

- Quais as alterações necessárias na forma como planeamos, gerimos e avaliamos o (novo) projecto?

De alguma maneira, começa a crescer um novo projecto, apoiado no que acaba de ser finalizado. As acções de acompanhamento precisam de ser seriamente abordadas no final do projecto, mesmo se os que as começaram não forem capazes de continuar. De alguma forma, é também responsabilidade deles que as expectativas geradas e a dinâmica social provocada pelo projecto não sejam abandonadas. Em algumas situações, isso poderia até provocar efeitos muito negativos na comunidade, para além de manchar quaisquer que sejam os bons resultados atingidos.



### De volta a Ban Uppa!

#### Segue em Frente!

##### 12. Propostas para acções de acompanhamento

*Em face a tudo o que foi dito e dos excelentes resultados atingidos, Way Up! precisa de ser continuado e aprofundado. A sua continuidade deve ser garantida por uma estreita cooperação entre Ban Uppa!, a cidade e a sociedade civil. Estas instituições devem, por isso, considerar:*

- Manter o café dos jovens aberto após o horário escolar, uma vez que está provado que mantém os jovens afastados das más influências e lhes oferece um local para jogar e socializar.
- Organização de um programa de intercâmbio de jovens com as três cidades gémeas encontradas no Uzbequistão, em Malta e na Finlândia.

Página 60

#### Relatório de avaliação

- Integrar o festival de desporto e dos jovens nas festas da cidade, das quais passará a ser a principal atracção.
- Propor uma moção para a criação do Conselho consultivo para a Juventude de Banville.
- Assegurar o financiamento para o cargo de coordenador do projecto Way Up! por mais dois anos.
- Fornecer salas de reunião e assistência educativa para os grupos de líderes por pares.
- Levar o programa de formação para os grupos por pares para outras escolas secundárias em Banville.
- Investigar formas de introdução de formação vocacional e de aprendizagem no sistema escolar.

Página 61





## 4. O que é que torna um projecto Europeu

A primeira resposta que nos vem à cabeça é que aqueles que querem pensar de um ponto de vista europeu, nunca mais conseguem ver do ponto de vista nacional. E isto implica uma obrigação de começar a abordar todos os temas de uma perspectiva mais abrangente, ou de, pelo menos, trabalhar nesta direcção, e acima de tudo, recusar submeter-se a interpretações dogmáticas e fechadas.

De acordo com o artigo 128 do Tratado de Maastricht, “a Comunidade deverá contribuir para o desenvolvimento das culturas dos Estados-Membros, respeitando a sua diversidade nacional e regional, evidenciando a herança cultural comum”. O estabelecimento da cooperação, que leva a uma melhor comunicação, sublinha a importância do enriquecimento cultural baseado na diversidade e na partilha de experiências. Inicialmente, isto pode significar identificar a nossa herança cultural comum, promovendo e fortalecendo, posteriormente, entre todos os Europeus, a ideia que partilham valores comuns. A alteração dos nossos valores e percepções é claramente um sinal das mudanças culturais que experimentamos actualmente; essa alteração afecta a imagem etnocêntrica das chamadas sociedades desenvolvidas e, com passos pequenos mas seguros, encaminha-as para uma visão mais policêntrica – a descoberta da diversidade e de diferenças – o que possivelmente indica a procura de uma nova identidade, talvez uma identidade europeia.

Tal como uma sociedade, a Europa deve considerar-se não só unida, como também multi-facetada. Ao encorajar a integração de uma dimensão europeia estamos a dar maior significado a certos valores, a uma certa ideia de sociedade e a um certo conceito de seres humanos. Isto significa que temos de mostrar respeito pelos indivíduos e pelos direitos humanos. Significa também que devemos ajudar na integração dos jovens num mundo multicultural.

Todos os programas europeus têm como objectivo consciencializar os jovens relativamente à sua herança cultural comum e às suas responsabilidades comuns, enquanto europeus. Por outras palavras, têm como objectivo oferecer aos jovens o conhecimento, as habilitações e as atitudes necessárias para lidar com os maiores desafios da sociedade europeia e de os preparar para uma maior mobilidade e um dia-a-dia numa Europa sem fronteiras.

No contexto do Serviço de Voluntariado Europeu, isto passa por:

1. Oferecer aos jovens um novo tipo de experiências de aprendizagem intercultural.
2. Contribuir para o desenvolvimento de autoridades locais.
3. Encorajar a cidadania activa entre os jovens..., o que significa que a cultura do voluntário e a sua aliança para com certos países terá de aumentar o valor da actividade do projecto.

*Exemplo retirado do guia do utilizador do SVE: Dois voluntários, um proveniente de França e o outro da Bélgica, visitaram a pequena cidade sueca de Lidköping para levarem a cabo o seu serviço de voluntários num centro para jovens, que incluía várias actividades, entre elas workshops de formação. O centro tentou também encontrar um sítio onde os grupos locais pudessem representar peças e onde os jovens pudessem produzir vídeos. Os dois voluntários participaram não só em algumas destas actividades, como também levaram a cabo o seu próprio projecto, que passava pela concepção, em conjunto com uma escola secundária local, de uma exposição sobre o combate ao racismo, intitulada “Eu tenho um sonho”. Mais tarde, planearam montar a exposição nas suas cidades, e criar um CD-ROM e uma página na Internet.*

No caso da Juventude para a Europa, significa:

1. Aumentar o campo de aprendizagem, experimentação e inovação para uma escala europeia.
2. Possibilitar que os jovens encarem a União europeia como uma parte integrante do seu meio histórico, social, cultural e político.

Para o Projecto de Iniciativas Jovens, significa:

1. Os projectos de jovens podem concentrar-se em temas que preocupam os envolvidos, com um benefício directo dos seus pares e uma maior influência no seu meio imediato. O programa encorajará os jovens, seja directamente através do tema, ou através da sua inclusão na rede, a encerrar os seus projectos num contexto europeu.

**Dimensão europeia**





## Dimensão europeia



2. A dimensão europeia é especialmente importante para as iniciativas de jovens locais ou regionais.
3. Os projectos devem ser passíveis de ser transformados ou adaptados aos jovens que vivem em meios semelhantes de outros países participantes.

Relativamente à Fundação Europeia da Juventude, significa:

1. Encorajar a cidadania activa entre os jovens na Europa, promovendo a participação dos jovens

*Exemplo:* Um projecto que aproveita a dança e a música para aproximar os jovens com antecedentes diferentes e para produzir uma miscelânea de culturas. O objectivo é produzir um espectáculo de dança que será apresentado numa série de localizações. A produção é baseada nas relações entre a dança africana e contemporânea. O projecto foi inteiramente começado, concebido e implementado pelos próprios jovens. Tem origem num encontro entre jovens músicos e dançarinos, que aceitaram o compromisso de impulsionar a vida cultural local ao criar uma ligação entre Montpellier e Marselha. Cada jovem tem uma tarefa específica a seu cargo, pela qual serão responsáveis, tais como: a comunicação, a publicidade, a coreografia, o design de fatos, a gestão financeira, etc. Alguns profissionais do mundo da dança vão supervisionar a operação de forma a oferecer uma visão exterior ao projecto. Foram estabelecidos uma série de contactos com as autoridades locais e com organizações de festivais, como a *Art fantaisie*, o Eus festival e *les jeudis de Perpignan*, onde o espectáculo pudesse ser apresentado. Setenta jovens participarão nos workshops de dança e na produção

na construção da Europa e o desenvolvimento do trabalho com jovens, enquanto elemento importante da sociedade civil.

2. Encorajar a cooperação entre os jovens na Europa e estimular a ajuda mútua no desenvolvimento com fins culturais, educativos e sociais dos países.
3. Oferecer apoio para desenvolver actividades que promovam a paz, a aprendizagem intercultural e ajuda mútua imbuída de um espírito de respeito pelos direitos humanos e liberdades fundamentais.

do espectáculo. Vai também haver uma exposição fotográfica do espectáculo produzida por três jovens fotógrafos e os cenários serão concebidos por estudantes da Escola de Artes de Perpignan.

*Mas onde está a dimensão Europeia num projecto que é "tradicional"?* Os lucros dos espectáculos reverterão a favor de uma organização humanitária que trabalha com países da Europa de leste. A trupe de dança já trabalhou em colaboração com uma associação de teatro e dança em Girona, Espanha. Um coreógrafo espanhol estará envolvido no projecto, bem como alguns estudantes da Universidade de Barcelona, em especial os que pertencem à produção de vídeos. Um dos membros do grupo participou numa visita de estudo à Finlândia, inserida no tema da dança, música e produção com jovens. Desde então, muitas organizações finlandesas fizeram algumas propostas de intercâmbios. O grupo de jovens também teve contacto com uma organização eslovaca que trabalha na mesma área. Para além de tudo isto, pensa-se também em fundar uma rede, daqui por algum tempo.

No seminário para as Agências Nacionais que teve lugar em Viena, em Abril de 1999, ficou assente que, dado o contexto e os objectivos dos programas para jovens europeus, as estratégias e as actividades de formação teriam de ser desenvolvidas numa estrutura mais abrangente. Os objectivos deveriam, por isso, estar directamente relacionados com o trabalho dos organizadores, tendo sempre em conta o desenvolvimento e a utilização dos programas para jovens europeus. O objectivo da estratégia de formação é integrar uma dimensão europeia em contextos locais e nacionais. Isto passa pela integração

dos programas europeus nas actividades diárias dos participantes, fortalecendo, assim, o desenvolvimento dos projectos para jovens.

Os princípios gerais da dimensão europeia servem para:

- permitir que os jovens encarem a União Europeia como uma parte integrante do seu meio histórico, social, cultural e político;
- consciencializar quanto aos perigos associados à exclusão, incluindo o racismo e a xenofobia, através de medidas educativas para, e que envolvam, os jovens;



- encorajar a autonomia, a criatividade e o espírito de empreendimento entre os jovens, especialmente nos contextos sociais, cívicos, culturais e ambientais.

Até que ponto é possível avaliar o valor europeu acrescentado a um projecto europeu? Será simplesmente o resultado da adição de parceiros ou será necessário implicar o desenvolvimento de um projecto comum? As respostas não são simples. Pode até ser necessário contabilizar características dos jovens, como as suas origens sociais e culturais, os países parceiros e os assuntos abordados, assim como diversos factores que influenciam a participação dos

jovens na construção europeia. O objectivo de todos os programas europeus para jovens é o de facilitar os contactos e, a partir daí, o envolvimento activo e a participação dos jovens europeus será um aspecto fundamental da dimensão dos projectos europeus.

Contudo, então e as actividades onde não é necessário o intercâmbio ou até a mobilidade física? Baseando-nos no princípio de que se consegue fazer as coisas mais difíceis, consegue-se de certeza, gerir as mais fáceis. E se é possível produzir um esboço de uma definição de dimensão europeia para estes projectos, então também é possível aplicá-la a outros projectos.

**Dimensão europeia**



A tabela que se segue pretende avaliar a dimensão europeia dos projectos de acordo com uma chave de oito critérios.

### **Dimensão Europeia**

<b>Crítérios</b>	<b>Questões</b>	<b>Exemplos de opiniões decorrentes da avaliação de projectos</b>
Cidadania europeia	O que é que foi feito para promover o "sentimento de cidadania europeia" dos jovens?	<i>O projecto enfatiza a educação para a Cidadania Europeia local, regional e nacional, especialmente através da fundação de uma página na Internet para informar outros países europeus da criação de projectos para que eles mesmos os possam desenvolver na sua própria cidade e comunicar com outros jovens europeus. Realizar-se-á um intercâmbio com jovens alemães.</i>
Parcerias	O projecto tem potencial para estabelecer parcerias com ou redes de actividades semelhantes em diferentes países da Europa?	<i>A colaboração com Itália deverá ser fortalecida pelo intercâmbio de jovens, o que levará à fundação de um conselho para jovens nas cidades de Grugliasco e Collegno. Criar-se-á uma rede baseada na Internet, entre a Alemanha, a Finlândia e a Holanda, que já levaram a cabo experiências neste campo.</i>
Transferabilidade	A abordagem do projecto é aplicável a contextos semelhantes noutros países?	<i>O objectivo do projecto "workshops e desfiles de moda num cenário rural" é permitir que os jovens com antecedentes de imigrantes possam experimentar as dificuldades do mercado de trabalho ao estarem praticamente envolvidos com os workshops de desenho de roupas (gestão, organização, e desenho das roupas) e conhecerem especialistas de moda locais, regionais, nacionais e internacionais – designers, cabeleireiros, maquiadores, fotógrafos e modelos – numa feira internacional de moda. O projecto impulsionará a localidade preocupada com o envolvimento de comerciantes, representantes eleitos e outros jovens interessados. O projecto, que envolve jovens com antecedentes de imigrantes, pode ser transposto para outros países da União Europeia.</i>



**Dimensão europeia**



<b>CrITÉRIOS</b>	<b>Questões</b>	<b>Exemplos de opiniões decorrentes da avaliação de projectos</b>
Tema europeu	O projecto do tema Europeu reflecte tópicos de interesse europeu actual, como o Euro, a Europa e o emprego ou as eleições europeias?	<i>O tema central da produção teatral é a Europa: da mitologia ao Euro, escrito sobre as figuras históricas, o testemunho de homens e mulheres que falam sobre o seu trabalho hoje, na Europa, guerras e acrónimos como GATT, CAP, OPEC, PESC e Schengen. Os jovens esperam conseguir levar o seu espectáculo até à Roménia, para comparar a sua visão com outros países da Europa.</i>
Aprendizagem intercultural	O que é que é feito para disponibilizar espaço para o entendimento mútuo e a cooperação?	<i>Este é um projecto sobre a situação das jovens mulheres ciganas na sociedade da Europa, conduzido por uma rede de jovens ciganos. O seu objectivo é partilhar experiências e as diferentes realidades da situação das jovens mulheres ciganas na Europa, confrontar as opiniões de homens e mulheres sobre o papel das mulheres em comunidades ciganas e não-ciganas, para perceber que as tradições diferem de país para país e ajudar as mulheres a tornarem-se mais activas no desenvolvimento de diferentes projectos de forma a abrir as comunidades ciganas à sociedade maioritária.</i>
Problemas de preocupações comuns	O projecto aborda um problema partilhado pela maioria dos países europeus, tal como luta contra a exclusão, o abuso de drogas e o alcoolismo ou os crimes?	<i>A disseminação de informação sobre a história das comunidades ciganas, em França, e a comunicação com outras comunidades em França e na Europa foi feita através da criação de uma página na Internet. Será necessário visitar três cidades na Catalunha para reunir material para o CD-ROM.</i>
Mobilidade do projecto	O projecto é itinerante e abarca vários países europeus?	<i>Este é um projecto itinerante que cobrirá sete países na Europa, com o objectivo de partilhar experiências e informações sobre a prática teatral na Europa.</i>
Ligações com outras actividades ou programas europeus	Existem relações ou podem existir relações com outras actividades ou programas europeus?	<i>Há já três anos que a associação organiza intercâmbios com Berlim, em cooperação com o Gabinete Franco-Alemão para Jovens. Recentemente, organizou-se um intercâmbio multilateral de Juventude para a Europa com os países do oriente. O projecto foi concebido de acordo com modelos existentes em Berlim e em Colónia, com quem colaboram. Estabeleceram-se também relações com associações europeias com objectivos semelhantes em Berlim, Colónia, Bolonha e Amesterdão.</i>
Envolvimento de jovens europeus	A participação activa pelos jovens existe em diferentes países europeus?	<i>Actualmente o hip-hop é a música da moda para todos os jovens europeus. Está planeado um encontro com rappers Europeus, que poderão participar nos workshops. Todavia, a relação entre os parceiros e as redes europeias ainda não está esclarecida.</i>



---

Em 1953, Mary McCarthy declarou que a Europa era a negativa incompleta da qual a América era o teste. As coisas agora são vistas debaixo de uma luz mais positiva. O caminho é longo e difícil, mas o que distingue a Europa é o facto de estar em permanente mudança, não só figurativamente, como também na realidade.

Em *“l’abeille et l’architecte”* (1978), François Mitterrand disse que a Europa não precisava de ninguém para ser alguma coisa. No entanto, não nos devemos esquecer que isto foi dito antes de ser

eleito presidente da França, ao que poderíamos simplesmente acrescentar que “sim, mas toda a gente precisa da Europa para existir.” Evidentemente, que os níveis de necessidade e as áreas de envolvimento variam, mas no dia em que todos os europeus, independentemente das dimensões geográficas do continente, aceitarem e reconhecerem as doze estrelas da bandeira, não como o número de países membros, mas sim como o símbolo de harmonia e de perfeição, então teremos ultrapassado a fronteira que separa a dimensão geográfica de uma verdadeiramente europeia.





## Anexo 1: Glossário de termos

---

A terminologia pode mudar, dependendo da área profissional ou do meio onde o projecto está a ser gerido. Deixamos alguns dos termos utilizados nesta publicação. A maioria está definida mais pormenorizadamente no capítulo 3.

- **Surgimento, génese do projecto:** a ideia inicial, geralmente aparece como resposta à identificação de um problema ou necessidade específica. Esta ideia é o ponto de partida para a concepção e o planeamento do projecto.
- **Implementação:** esta é a parte da “realização” do projecto, que envolve todos os aspectos práticos: arranjos materiais e técnicos, organização dos recursos financeiros e humanos, preparação das pessoas que conduzirão o projecto, assegurar a existência das condições materiais necessárias à realização correcta das actividades, etc.
- **Avaliação:** fase final do projecto. A avaliação torna possível uma medição do impacto da acção no meio, do que atingiram e como, e o planeamento de acções de acompanhamento. Os resultados da avaliação são geralmente documentados e contribuem para o relatório do projecto.
- **Avaliação intermédia:** de forma a assegurar que o projecto continua a reflectir o seu meio, o seu público-alvo e os objectivos propostos, realiza-se um certo número de avaliações intermédias. As avaliações intermédias ajudam a manter os projectos dentro da realidade e, como tal, fazem parte do processo de monitorização.
- **Consolidação:** actividades de final do projecto, publicitar e explorar resultados, reconhecer e assegurar o reconhecimento pelo valor do projecto, agradecer aos parceiros e celebrar.
- **Contexto:** meio social e geográfico onde decorre o projecto. O contexto é um dos parâmetros fundamentais na fase de concepção do projecto.
- **Meta:** o objectivo final do projecto. As metas são definidas de acordo com a análise das necessidades ou a identificação de um conjunto de problemas num meio particular.
- **Objectivos:** meta ou metas de um projecto em forma operacional. Os projectos têm sempre vários objectivos que devem ser práticos, mensuráveis, limitados no tempo, realistas e flexíveis. Pode-se distinguir entre:
  - objectivos sociais/gerais, que conduzem a alterações sociais;
  - objectivos educativos, compostos por um elemento didáctico e referindo-se a alterações nas pessoas;
  - objectivos práticos mensuráveis, que são como actividades intermédias a empreender.
  - Por sua vez, os objectivos são transformados em actividades.
- **Actividades:** diferentes fases associadas a um objectivo específico que nos ajudam a atingir a meta.
- **Plano de acção:** plano das várias actividades que perfazem o projecto, incluindo a indicação precisa do que são essas actividades, a sua localização espacial e temporal, e os recursos envolvidos. Este tipo de planos deve ser modificado de forma a ter em conta a situação no terreno e as avaliações intermédias.



- 
- **Monitorização:** este processo tem lugar durante o ciclo de vida do projecto e tem como objectivo verificar que o plano de acção ainda reflecte a realidade e se as actividades planeadas, os objectivos e as metas são ainda consistentes com as necessidades, o contexto, o público-alvo e os recursos disponíveis, com o intuito de modificar o que for preciso, quando for preciso.
  - **Parceiros:** pessoas ou instituições que colaboram no projecto. Podem oferecer apoio financeiro, material, técnico ou político.
    - *Membros do projecto:* todos os que estão envolvidos na condução do projecto.
    - *Messageiro do projecto:* pessoa(s) ou organização que inicia o projecto.
    - *Responsável pelo projecto:* pessoa(s) responsável(eis) pela gestão dos recursos materiais e humanos envolvidos no projecto.
    - *Patrocinadores do projecto:* indivíduos, instituições ou empresas que financiam o projecto.
  - **Recursos:** todos os meios disponíveis e necessários para finalizar o projecto (equipamento, financeiros, humanos, etc.).





## Anexo 2: Formulário de Avaliação

### Mochila Pedagógica sobre Gestão de Projectos

Esperamos que esta primeira versão da Mochila Pedagógica sobre Gestão de Projectos lhe tenha sido útil. Tratando-se da primeira publicação deste tipo realizada no quadro da parceria, gostaríamos de conhecer as suas sugestões e impressões para ter em conta nas próximas edições. As suas respostas permitirão a análise do impacto desta publicação. Agradecemos que complete este questionário. Os seus comentários merecerão toda a nossa atenção.

Em que medida esta Mochila Pedagógica o ajudou a encontrar referências teóricas e conceitos práticos para a gestão do(s) seu(s) projecto(s)?

De 0% ..... a 100%

Você é:

(pode assinalar várias opções)

- Gestor de Projectos ao nível  
 Local                       Nacional                       Internacional                       Outro

Utilizou esta Mochila Pedagógica para estruturar o seu projecto?    Sim                       Não

Se sim...

Em que contexto ou situação? .....

Que ideias usou ou adaptou? .....

Que ideias lhe pareceram as menos úteis? .....

- Um Formador ao nível  
 Local                       Nacional                       Internacional                       Outro

Utilizou esta Mochila Pedagógica nas suas actividades de formação?    Sim                       Não

Se sim...

Em que contexto ou situação? .....

Com que grupo etário? .....



Que ideias usou ou adaptou? .....

.....

.....

Que ideias lhe pareceram as menos úteis? .....

.....

.....

Outras respostas – Especifique, por favor .....

O que pensa da estrutura geral da Mochila Pedagógica? .....

.....

.....

O que pensa da edição? .....

Onde obteve a sua cópia desta Mochila Pedagógica dedicada à Gestão de Projectos? .....

.....

Que recomendações ou sugestões faria para as próximas edições? .....

.....

.....

Nome: .....

Profissão: .....

Organização/estabelecimento (consoante o caso) .....

Morada: .....

.....

Número de telefone: .....

Endereço electrónico: .....

Envie por favor este questionário por correio ou por e-mail para:

Mochila Pedagógica sobre a Gestão das Organizações  
HUMANA GLOBAL  
Rua dos Combatentes nº 140 1º andar  
3030-181 Coimbra  
E-mail: mail@humanaglobal.org



## Anexo 3: Bibliografia

### Gerir Projectos

- Adirondack, Sandy (1992)  
*Just about managing : effective management for voluntary organisations and community groups*, London: London Voluntary Service Council
- Adams, Scott (1996)  
*Fugitive from the cubicle police*, (A Dilbert book), Kansas City: Andrews and McMeel
- Alonso Oritz, Nieves (1996)  
*'El trabajo social en los procesos de integración y de exclusión'* Actas del Congreso de Animación Socio-Cultural, Sevilla
- Angst, Doris et al. (eds.) (1995)  
*Domino: a manual to use peer group education as a means to fight racism, xenophobia, anti-semitism and intolerance*, Strasbourg: Council of Europe Youth Directorate
- Bergeret, Jean-Marie and Meisch, Nico and Otten, Hendrik (eds.) (1995)  
*Projet communautaire d'elaboration de modules de formation pour animateurs*, Luxembourg: Service national de la jeunesse
- Bloch, Arthur (1992)  
*La ley de Murphy*, Madrid: Temas de Hoy
- Committee of Ministers (1998)  
*Resolution (98) 6 on the youth policy of the Council of Europe*, Strasbourg: Council of Europe
- Daun, Åke and Ehn, Billy and Klein, Barbro (eds.) (1992)  
*To make the world safer for diversity: towards an understanding of multicultural societies*, Tumba: Swedish Immigration Institute and Museum; Stockholm: Ethnology Institute
- European Commission (1998)  
*Vademecum of the Youth for Europe programme*, DG XXII, Brussels: European Commission
- European Communities  
*'Common position (EC) no.22/1999 with a view to the adoption (...) the 'Youth' Community Action Programme'*, Official Journal of the European Communities, 22/07/1999
- Feek, Warren (1988)  
*Working effectively: a guide to evaluation techniques*, London: Bedford Square Press
- Feld, Kristen et al. (1991)  
*Training courses resource file. Vol. 11, Project steering*, Strasbourg: European Youth Centre
- Gomes, Rui (ed.) (1997)  
*Navigare necesse est*, Luxembourg: Service National de la Jeunesse
- Gomes, Rui (1998)  
*Mudança d'Aires*, Coimbra: Movimento Cristão para a Paz (YAP Portugal)
- Lauritzen, Peter (1998)  
*'Intercultural learning: one big bluff or a learning strategy for the future'* *European Journal of Intercultural Studies* Vol. 9 supplement
- Lawrie, Alain (1996)  
*The complete guide to creating and managing new projects: for charities and voluntary organisations*, London: Directory of Social Change
- Phillips D. C. and Soltis, Jonas F. (1998)  
*Perspectives on learning*, New York: Teachers College Press
- Siurala, Lasse (2000)  
*Discussion paper on the theoretical framework of 'non-formal learning', citizenship and 'participation'*, Strasbourg: Council of Europe Directorate of Youth and Sport
- Vassileff, Jean (1990)  
*La pédagogie de projet en formation de jeunes et adultes*, 2<sup>e</sup> éd., Lyon: Chronique Sociale

### Gerir Pessoas

- Belbin, R.M. (1981)  
*Management teams: why they succeed or fail*, London: Heinemann
- Janis, I.L. (1972)  
*Victims of groupthink: a psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*, Boston, MA: Houghton Mifflin
- Oomkes, Frank (1994)  
*Training als Beroep. Deel 3, Oefeningen in interculturele vaardigheid*, Amsterdam: Boom



Schneider, Susan C. and Barsoux, Jean-Louis (1997)

*Managing across cultures*, London: Prentice Hall

Snow, C. C. et al.

*Transnational teams – a learning resource guide*, ICEDR, Report

Watson, W.E. and Kumar, K. and Michaelsen, L.K.

*'Cultural diversity's impact on interaction process and performance: comparing homogeneous and diverse task group'*, The Academy of Management Journal

## Angariar fundos

Clarke, S. and Norton, M. (1997)

*The complete fundraising handbook*, London: Directory of Social Change

Feek, W. (1988)

*Can you credit it: grant givers' views on funding applications*, Leicester: National Youth Bureau.

Smith, Mark (1981)

*Organise!*, Leicester: National Association of Youth Clubs

Villemur, Anne (1996)

*Applying to a grant making trust: a guide for fundraisers*, West Malling: Charities Aid Foundation

Young People Now, July (1993)

### RECURSOS NA INTERNET

Para vos ajudar na procura para financiamentos e informações sobre as fundações existentes (Março 1999). Esta lista não é exaustiva!

Charities Aid Foundation - <http://www.charitynet.org>

*Informação, recursos, publicações. Inclui uma secção internacional.*

Deutsches Spendeninstitut - <http://www.dsk.de>

*Informação em alemão ou inglês sobre as instituições alemãs, pistas para doadores, ligações a organizações financiadoras noutros países e a sites internacionais.*

Eurodesk - <http://www.eurodesk.org/>

*Informação sobre programas Europeus*

European Foundation Centre - <http://www.efc.be>

*Ligações a sites de organizações financiadoras e a empresas financiadoras na Europa.*

The Foundation Center - <http://fdncenter.org>

*Sedeado nos Estados Unidos. Informação sobre instituições de caridade e fundações privadas. Conselhos sobre elaboração de candidaturas e ligações a outros sites. Inclui ainda uma livraria online e a possibilidade de submeter questões a uma livraria de referência. Também tem informações sobre financiamentos no exterior dos Estados Unidos.*

Fund-raising.com - <http://www.fund-raising.com/>

*Ideias práticas e concretas e recursos para angariação de financiamentos.*

Funders Online - <http://www.fundersonline.org/>

*Um projecto do Centro Fundação Europeu e outros parceiros internacionais com o intuito de prover o acesso a vários recursos de financiamento europeus e a patrocínios. A Directoria de Financiamentos online oferece o perfil das fundações e lista os sites das empresas financiadoras. A Directoria tem motor de busca através da área de interesse do financiador, indexada por tema, foco, foco geográfico, foco populacional e tipo de apoio.*

Soros Foundation - <http://www.soros.org>

*Fundação privada que opera em vários países europeus.*



## Os Autores do Mochila Pedagógica sobre Gestão de Projectos:

**Bernard Abrignani (autoria):** Funcionário Público do Ministério Francês da Juventude e do Desporto e Técnico de Projecto no Instituto Nacional pela Juventude e pela Educação da Comunidade. Especializado na participação dos jovens, desenvolvimento da comunidade, educação, prevenção da delinquência, aprendizagem intercultural e trabalho internacional com jovens.

**Anne Dussap (coordenação, edição):** trabalha como tutora na Direcção Geral da Juventude e do Desporto – Conselho da Europa.  
anne.dussap@coe.int

**Rui Gomes (autoria):** enquanto escrevia esta Mochila Pedagógica era formador e consultor freelancer, com grande experiência em cursos de formação europeus baseados em projectos e tinha um interesse especial pela educação intercultural, os direitos das minorias, direitos humanos e avaliação. Desde Março de 2000, Rui Gomes trabalha no Centro Europeu da Juventude em Budapeste, como responsável pelos Programas e Formação.  
rui.gomes@coe.int

**Dirk de Vilder (autoria):** enquanto escrevia esta Mochila Pedagógica era formador e consultor freelancer. Especialista em aprendizagem experimental, trabalho de equipa multicultural, comunicação e formação de liderança e gestão de projectos internacionais. Actualmente, trabalha para a “Outward Bound”, na Bélgica, como formador e consultor para os sectores com e sem fins lucrativos.  
dirk.devilder@outwardbound.be

**Peter Merry (edição e revisão):** formador e consultor freelancer, sedado em HAGUE, especialista em aprendizagem intercultural, ecologia humana, teatro em educação, gestão de conflitos e facilitação de grupos.

... e a pessoa que se segue contribuiu para a elaboração desta Mochila Pedagógica:

**Alain Roy:** é professor para a formação de professores no Instituto de Formação Religiosa na Faculdade de Teologia da Universidade de Estrasburgo. Durante 10 anos, trabalhou no Conselho da Europa no Secretariat European Steering Committee for Youth e como formador freelancer de gestão de projectos e desenvolvimento da Europa Central e Oriental. As suas actividades como voluntário incluem a responsabilidade pelos Jovens Europeus Cristãos da região da Alsácia-Lorena.







---

Versões electrónicas acessíveis no  
endereço  
[www.training-youth.net](http://www.training-youth.net)  
[www.humanaglobal.org](http://www.humanaglobal.org)

# Gestão de Projectos

## Mochila Pedagógica | T-Kit N° 3



UNIÃO EUROPEIA  
Fundo Social Europeu



PROGRAMA OPERACIONAL EMPREGO,  
FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO SOCIAL  
(POEFDS)



Governo da República  
Portuguesa



PUBLICAÇÕES  
HUMANAS

Em 1998 o Conselho da Europa e a Comissão Europeia decidiram levar a cabo uma acção comum no domínio da formação europeia de profissionais activos no domínio da juventude e iniciaram, com este fim, um acordo de parceria. Este acordo, posto em prática através de convenções sucessivas, tem como finalidade “promover uma cidadania europeia activa e, por isso, a sociedade civil, estimulando a formação dos dirigentes e profissionais activos no domínio da juventude actuando num contexto internacional”.

A cooperação entre as duas instituições abrange um vasto leque de actividades e de publicações, bem como o desenvolvimento de ferramentas para o prosseguimento do trabalho em rede. A parceria é regida por três grandes princípios: oferta de formação (formação de longa duração para formadores e formação para a cidadania europeia), publicações (materiais e revistas de formação em suporte papel e versões electrónicas) e ferramentas de trabalho em rede (grupo de formadores e possibilidades de intercâmbios). A meta final é criar normas da formação de profissionais activos no domínio da juventude a nível europeu e definir os critérios de qualidade que devem reger essa formação.

O Projecto *PUBLICAÇÕES HUMANAS* que engloba as *Mochilas Pedagógicas/T-kits* é um projecto aprovado e financiado pelo Fundo Social Europeu através do POEFDS Programa Operacional de Emprego, Formação e Desenvolvimento Social, Eixo: 4 Promoção da Eficácia e da Equidade das Políticas de Emprego e Formação, medida 4.2. Desenvolvimento e Modernização das Estruturas e Serviços de Apoio ao Emprego e Formação, acção-tipo 4.2.2.2. Recursos Didácticos.