



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

Temas principais	Questões a responder antes de iniciar um projecto
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?

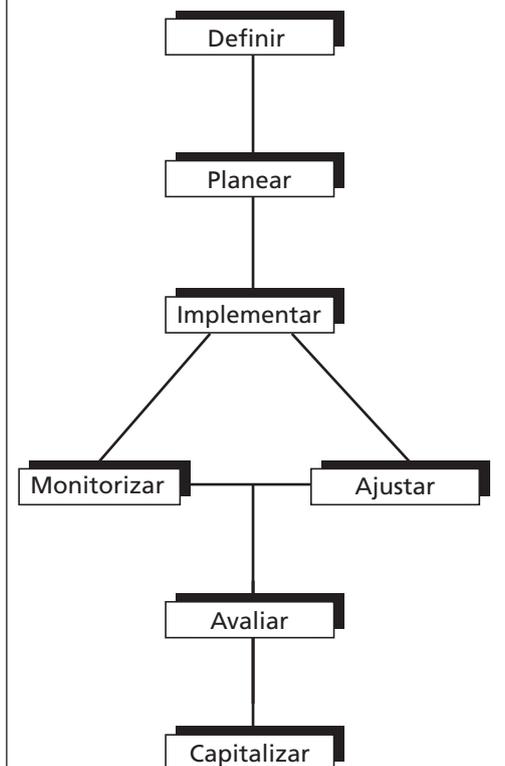
- Qual o período abordado (passado, presente, futuro)?
- A curto, médio ou longo prazo?
- Antecedentes dos participantes, uma vez que afecta o projecto

COMO?

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

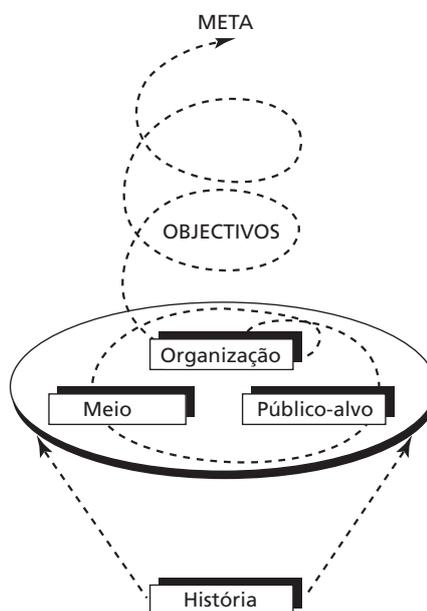


Estruturação do projecto ao longo das diferentes fases



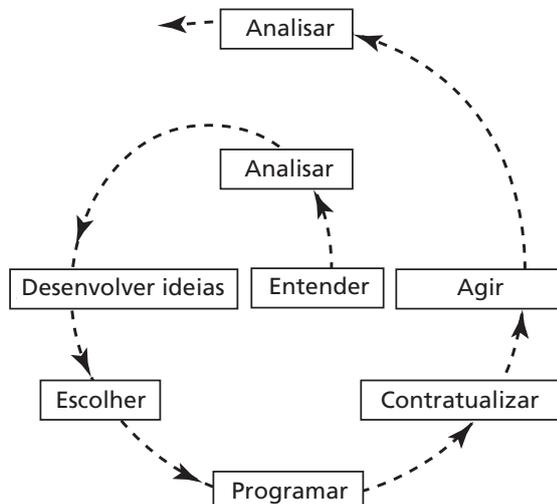
Modelo Espiral

(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

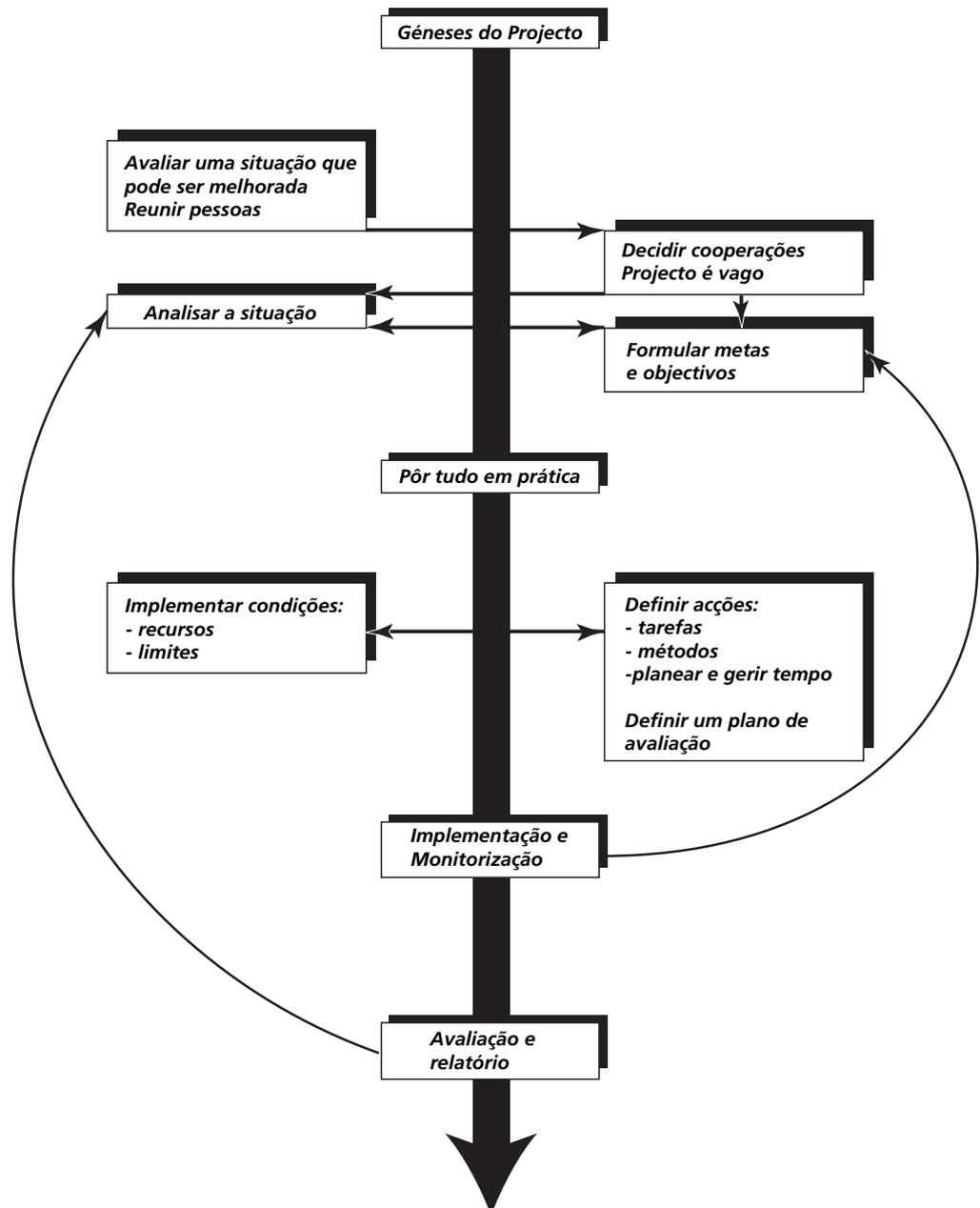
Modelo Espiral (retirado do Institut National de la Jeunesse et de l'Education Populaire (INJEP), *Elaboration d'un Project d'établissement – démarche générale en spirale* / Document 47 / MAFPEN, Rennes 1988)





Representação em diagrama das fases de planeamento de projecto

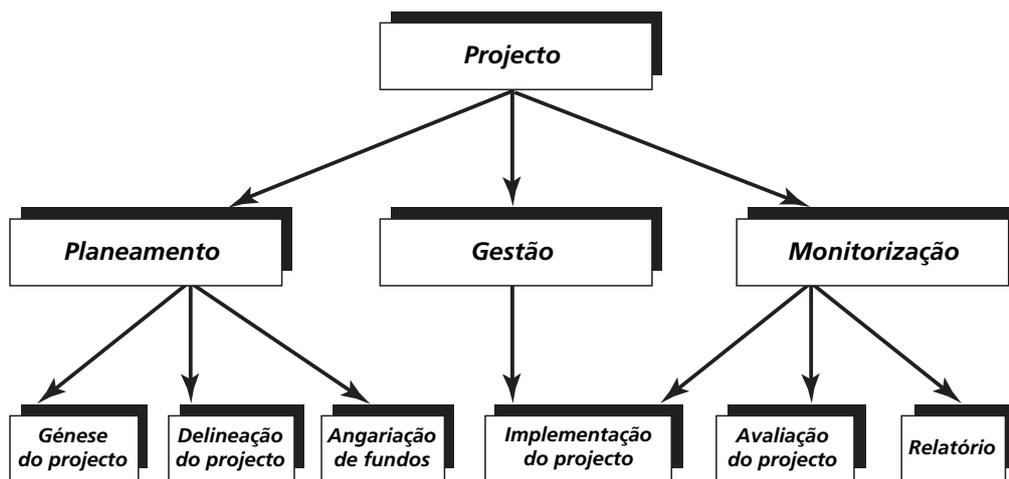
(retirado de Institut National de la Jeunesse et de L'Education Populaire (INJEP), *Méthodologies de projet* / Document 46 – Direction des Lycées et Collèges, 1990)





Gestão de projectos – fases

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



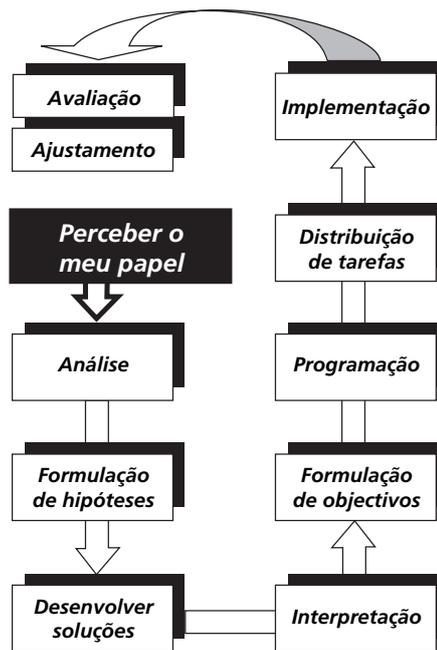
Fases de projecto e avaliação

(retirado dos instrumentos de formação de Rui Gomes)



Planear um projecto baseado no meu papel no processo

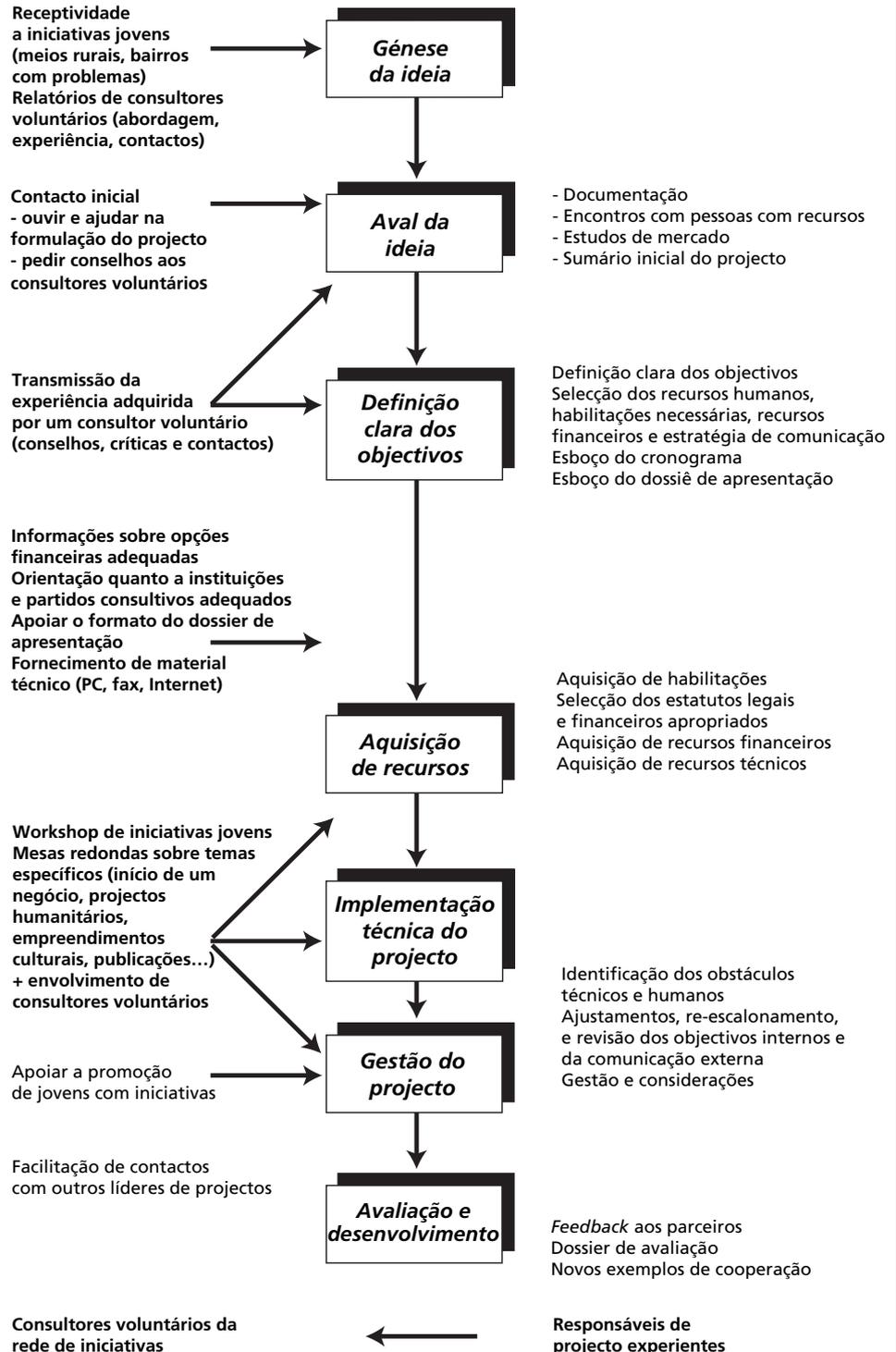
(retirado dos instrumentos de formação de Alain Roy – Université Marc Bloch/ Estrasburgo)





Fases da preparação de um projecto

(modelo produzido pela rede de "Initiatives de la région Midi-Pyrénées" (França)
para um curso de formadores sobre monitorização de projectos para jovens)





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