



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. Lembre-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.

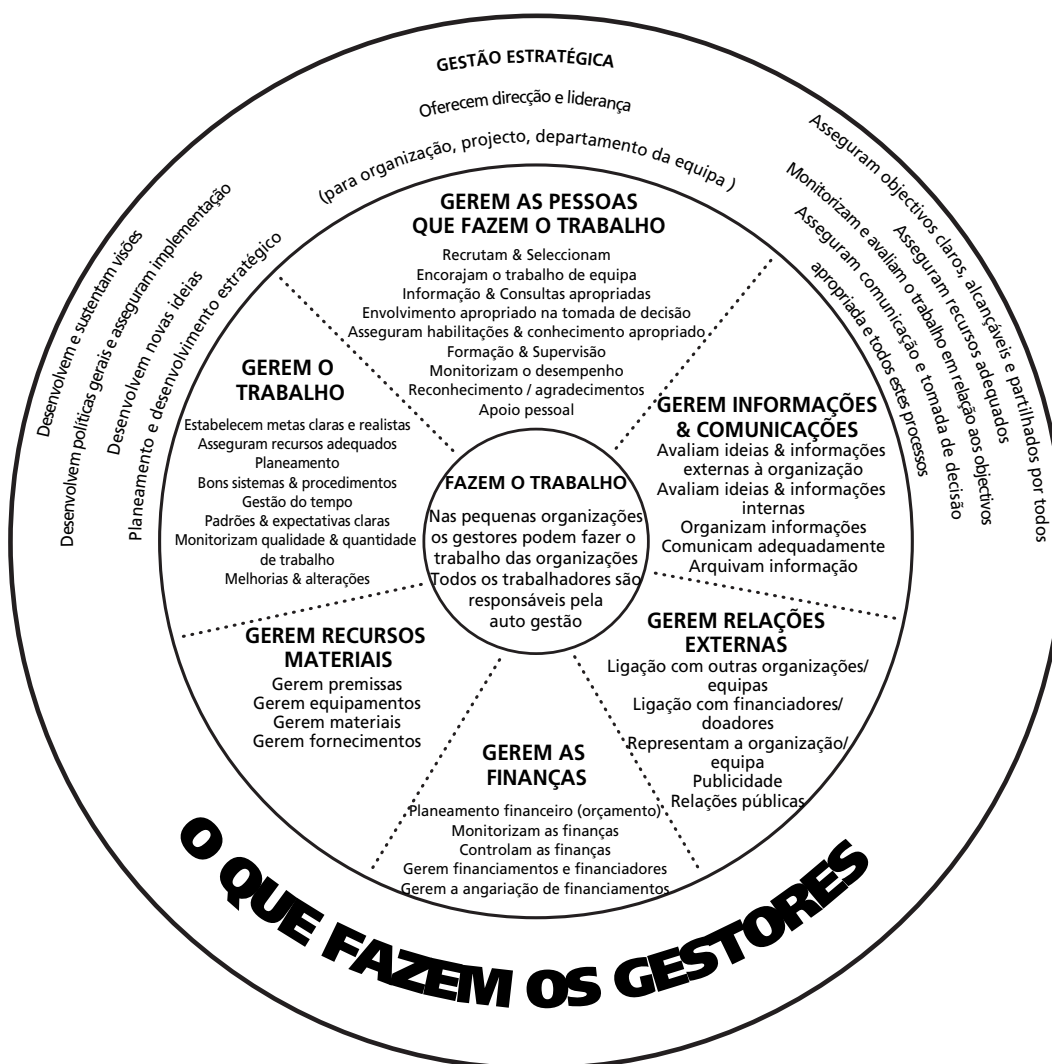
“Agora, as equipas são vistas como a solução para os problemas de adaptação externa, que respondem

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

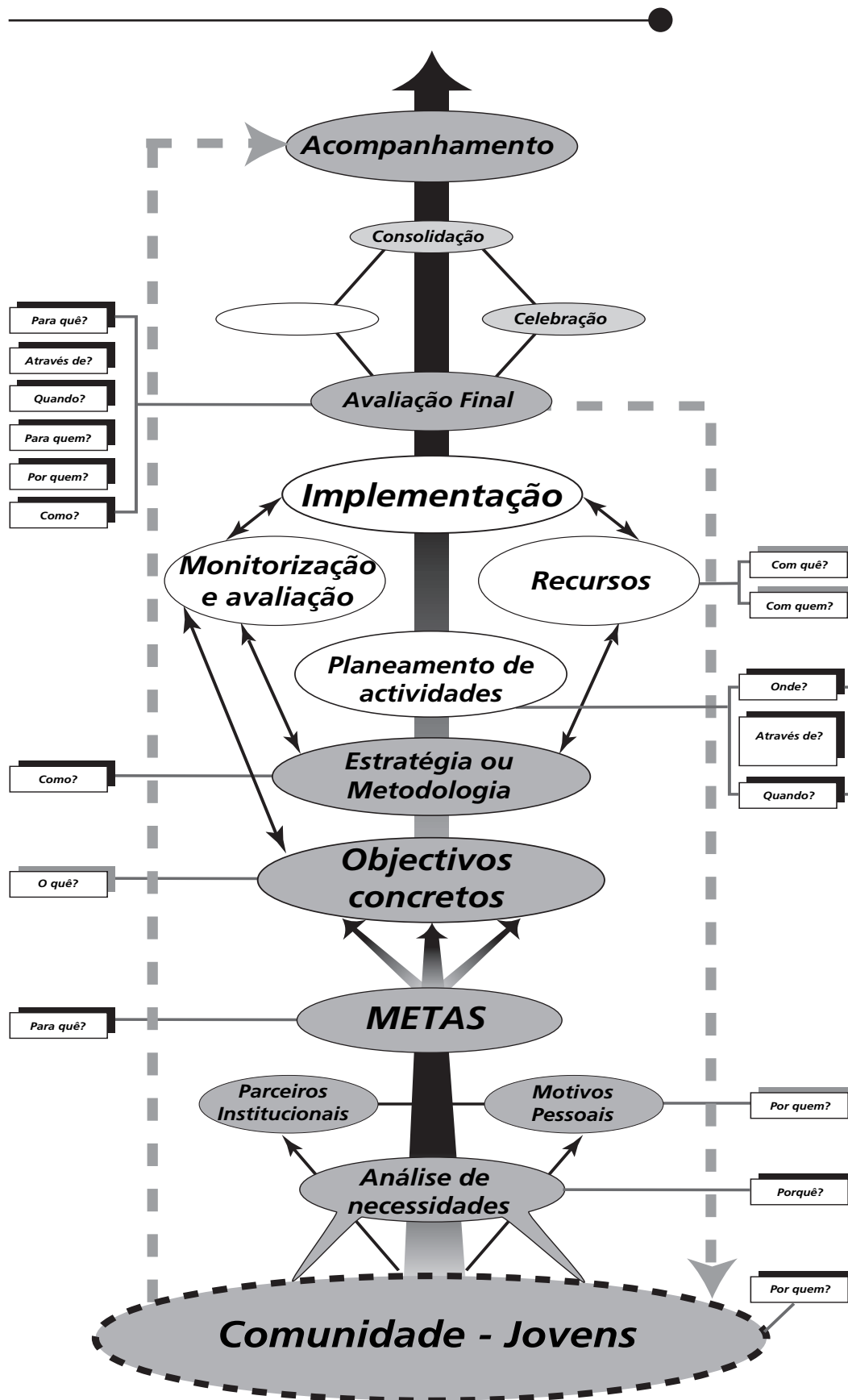
Existem várias maneiras de planear e gerir um projecto, provavelmente tantas quanto gestores de projectos existem. Existem também muitos mais esquemas explicativos dos diferentes passos no planeamento de um projecto do que aqueles que mostrámos no capítulo anterior. Todos eles são válidos e têm os seus 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 liberdade⁴ – o nosso projecto deverá reflectir as necessidades, as condições e as especificidades do público-alvo a que se dirige e deverá ser coerente.

⁴ 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?

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!





**Análise de
necessidades**



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.



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. Aachamos 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.

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).

Prioridades institucionais





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:

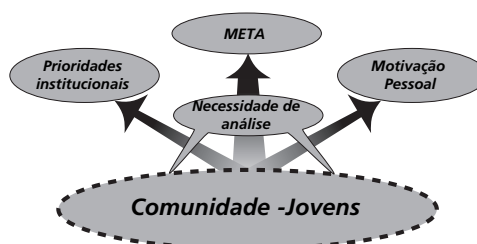
- Fingir que sabe mais do que na realidade sabe!
- Ficar envergonhado por perseguir os seus objectivos pessoais e profissionais.
- Mentir a si próprio sobre a razão pela qual participa no projecto.
- Ter medo de pedir ajuda.
- Usar as pessoas ou uma organização para perseguir objectivos puramente pessoais.

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 Matto 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. Matto 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



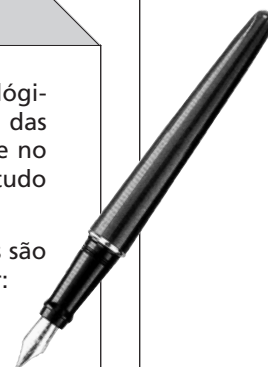


Colocar a informação no formulário de candidatura

- 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)*

Especificos
Mensuráveis
Alcançáveis
Realistas
Temporais

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 transcrever-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:

- 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:

- 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
- **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



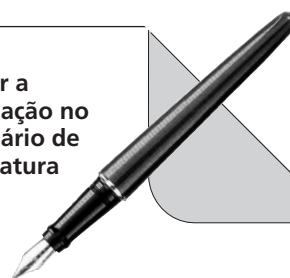


Sugestões para formação

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!)*

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

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 encararmos 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 mes-
mas 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,
- planejar 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 pro-
fissionais, familiares e pessoais,
- planejar tempo nas nossas rotinas diárias para ler,
sonhar, brincar, rir, pensar, sociabilizar, estar sozi-
nho, ser feliz,...

Organizar e planificar o dia

Dicas:



- liste as suas metas, estabeleça
prioridades;
- use planos (semanais, mensais,
anuais);
- use uma agenda diária ou organizar 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!

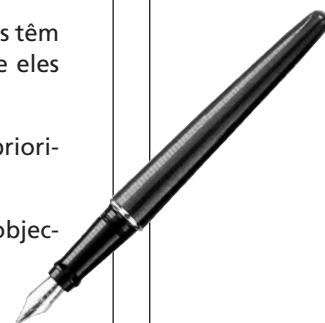


Colocar a informação no formulário de candidatura

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.

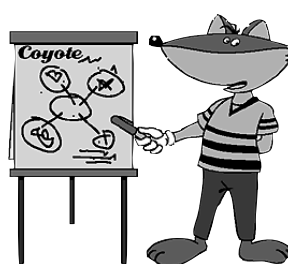
Subsídios

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!





**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?



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.

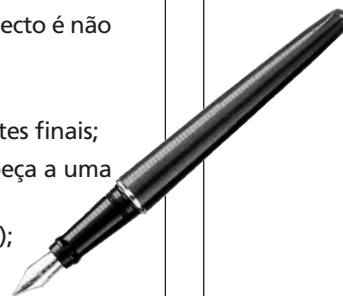
RECEITAS

- 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:

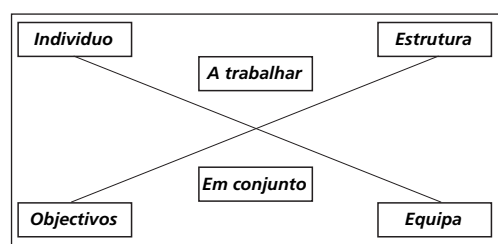
- porque é que as equipas multiculturais são valiosas;
- especificidades e armadilhas;
- sugestões de ajuda para o trabalho em equipas multiculturais.

**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>Problemas a nível individual</p> <p>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...</p> <p>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>Objectivos</p> <p>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>Problemas a nível de equipa</p> <p>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...</p> <p>Uma discussão aberta e honesta pode ajudar a solucionar estes problemas a nível da equipa.</p>	<p>Estrutura</p> <p>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>



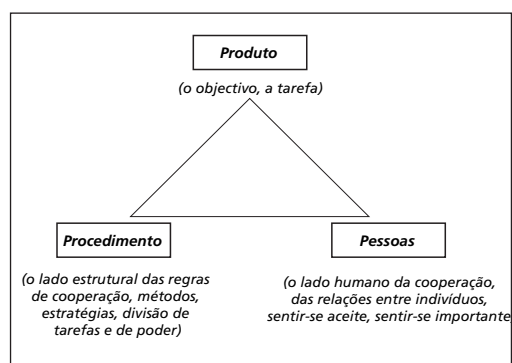
Para que uma equipa seja bem sucedida e eficaz estes quatro pólos devem estar em equilíbrio. O que não é uma tarefa fácil numa equipa com pessoas diferentes que têm diferentes necessidades, expectativas, capacidades, habilitações sociais e por vezes, até diferentes passados e culturas. Estar consciente 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

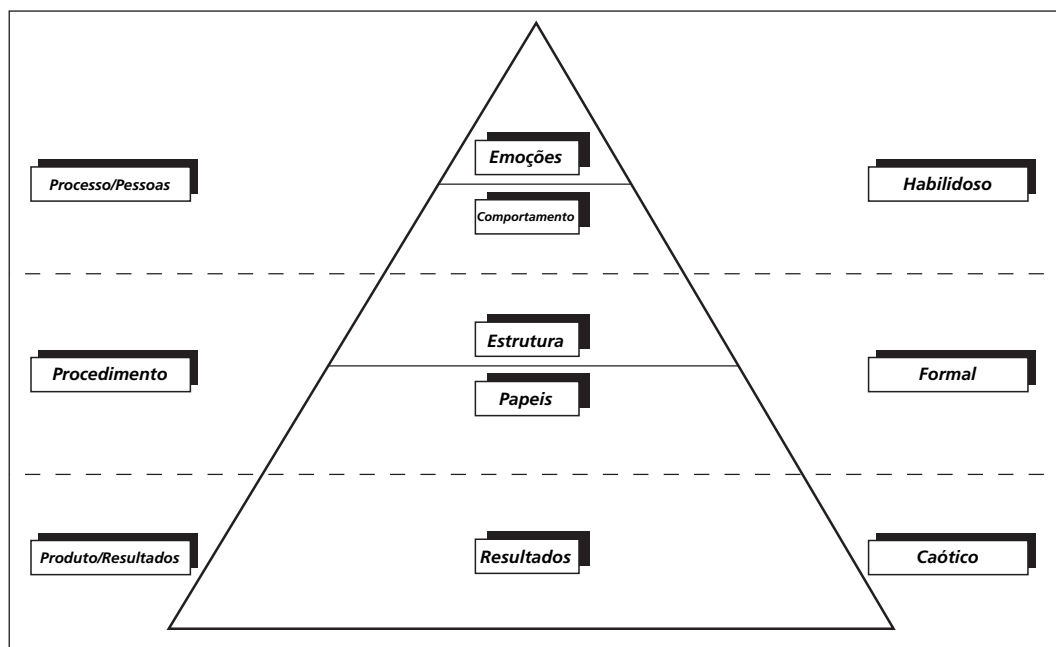




Gerir pessoas... e
trabalho de equipa



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 em 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...”

dos... 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 reprimir 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.

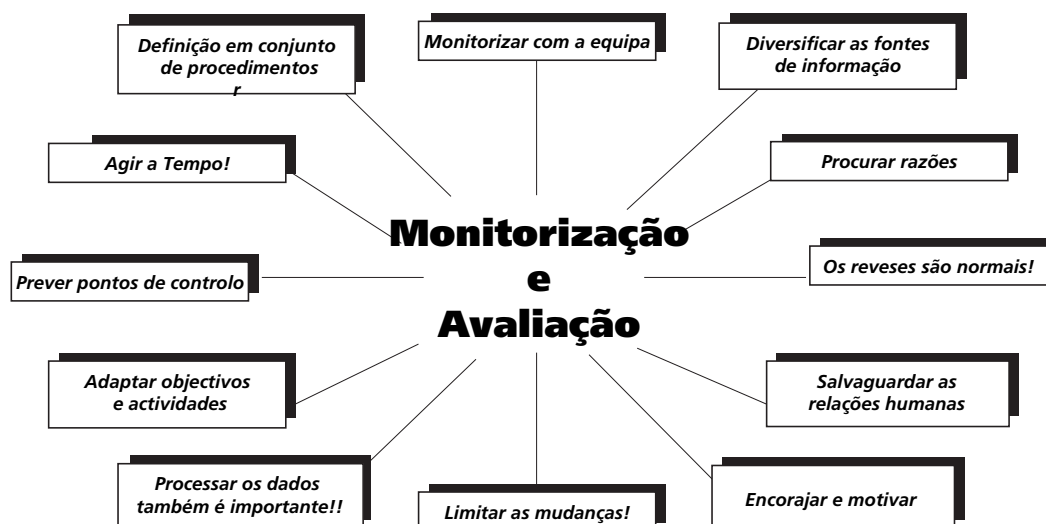
Monitorização

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"⁵. 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.

⁵ 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”⁶. 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.

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

⁶ Webster English Dictionary



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” formalmente⁷, é importante fazer uma avaliação final. A avaliação marca o final do projecto, ao definir a duração temporal considerada. Lembre-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;

- 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**



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



**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.



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 gráfico⁸ 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**



⁸ 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**





**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...

-
-
-
-



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.

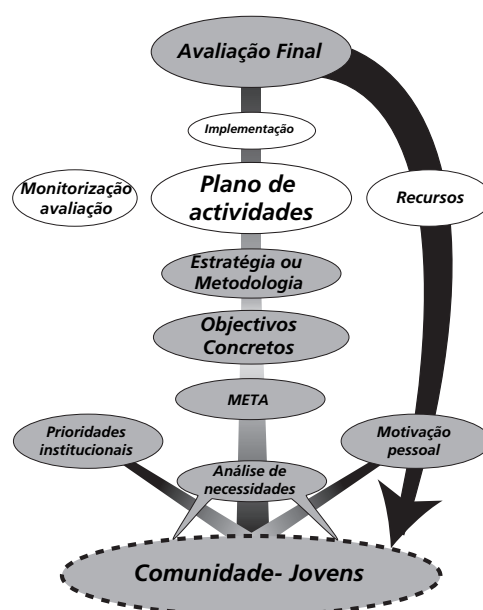
Claro que também estes casos devem ser considerados no planeamento do projecto. Um dos problemas mais comuns no planeamento é a negligência a nível de tempo (e de recursos) previstos para a finalização do projecto. O resultado passa por uma acumulação de papelada pela qual ninguém se quer responsabilizar. 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**



Ações 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 ações 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 ações 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