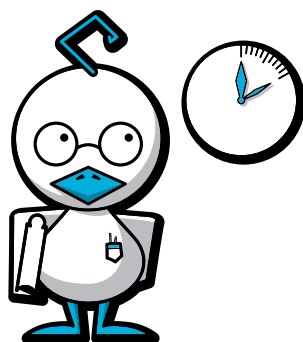


# ÍNDICE

<b>Prefácio</b>	<b>4</b>
> O “Estamos Juntos” em 60 segundos	5
<b>1. Sobre o livro</b>	<b>6</b>
<b>2. Da ideia ao Projecto</b>	<b>8</b>
2.1 Os Trilhos da Ideia	9
2.2 O Projecto Passo a Passo...	10
2.3 Outras Formas de Planificar	22
<b>3. Gestão de Projectos</b>	<b>25</b>
3.1 O Gestor / Líder	26
3.2 A Gestão de Conflitos	28
<b>4. Experiências Daqui e Dali...</b>	<b>30</b>
<b>5. Tecnologias de Informação e Comunicação</b>	<b>38</b>
<b>6. Políticas de Juventude - Portugal</b>	<b>43</b>
<b>7. Cidadania e Participação</b>	<b>47</b>
<b>8. O Programa Juventude em Acção</b>	<b>51</b>
<b>9. Bibliografia e Outras Leituras</b>	<b>57</b>



# PREFÁCIO

O ESTAMOS JUNTOS  
EM 60 SEGUNDOS

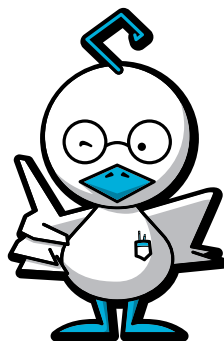
O projecto **Estamos Juntos** responde à **Call for Proposals DG EAC 47/05**, do Programa Juventude - Acção 5 da Comissão Europeia que se destina à divulgação de boas práticas e projectos inovadores no trabalho com a juventude (visitas de estudo, formação, seminários, criação de redes e troca de informação).

Esta iniciativa surgiu na sequência de experiências anteriores de trabalho conjunto e parte de um levantamento das necessidades das organizações juvenis, destinando-se aos líderes das associações juvenis e a todos os envolvidos no trabalho com a juventude que estejam interessados em desenvolver projectos no futuro usando as competências adquiridas neste projecto.

O principal objectivo deste projecto foi o reforço das capacidades das organizações de juventude através da partilha de experiências e da aplicação de métodos inovadores no trabalho com jovens. Os participantes tiveram a oportunidade de partilhar experiências e boas práticas, estabelecendo canais de comunicação para contactos futuros, construindo uma rede de apoio mútuo.

Este projecto foi desenvolvido para atender às necessidades de todos os **parceiros** e pretende usar ao mesmo nível o *know-how* e a experiência de todos. As organizações parceiras adoptarão uma linguagem comum ao Planeamento e Avaliação com vista à criação de novos projectos comuns ou multilaterais.

Envolvidos neste Projecto estiveram a **Globo Dikulu** – Associação para o Desenvolvimento Juvenil, de Angola; **France Amérique Latine** – Associação de defesa dos direitos do homem e de solidariedade com os povos da América Latina e do Caribe, de França; **Centro Social de Palmela** – Instituição Particular de Solidariedade Social, de Portugal e a **Natcultura** – direccionada para a luta contra a exclusão social através da educação, de São Tomé e Príncipe – Roça de Diogo Vaz.



# SOBRE O LIVRO



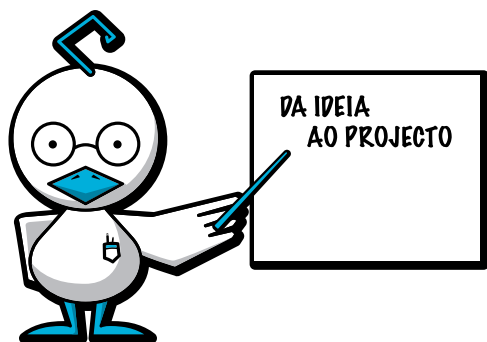
O **Livro de Bolso do Gestor de Projectos de Juventude** é um dos resultados do Projecto “Estamos Juntos”, criado a partir das experiências dos vários parceiros do projecto e dos contributos dos jovens e organizações participantes nas 3 grandes acções desenvolvidas ao longo do projecto, em 2007, a saber: uma Visita de Estudo a Portugal (Fevereiro - Palmela), uma Visita de Estudo a S. Tomé e Príncipe (Março – Roça Diogo Vaz) e finalmente, uma Acção de Formação sobre Gestão de Projectos de Juventude em Angola (Junho - Viana). Na troca e compilação de informação, utilizámos como ferramenta a *Internet* através do site [www.estamosjuntos.net](http://www.estamosjuntos.net).

Este manual pretende orientar o trabalho de todos aqueles, iniciados ou mais experientes, que queiram realizar projectos com jovens, dando pistas e conselhos, ajudando a passar das ideias aos projectos, fornecendo referências bibliográficas, exemplos práticos, ...

Inicialmente debruçamo-nos sobre o processo de elaboração e implementação de um Projecto: de ideias soltas e verdinhas até à sua junção, organização e consolidação como Projecto realizável. E porque a teoria é muito boa mas a prática é ainda melhor, apresentamos alguns exemplos de boas práticas e projectos. As páginas seguintes foram reservadas para reflectir sobre alguns temas relevantes, destinados a quem lida ou quer lidar com projectos de juventude, como por exemplo, as Novas Tecnologias de Informação e Comunicação e a Participação.

No site [www.estamosjuntos.net](http://www.estamosjuntos.net) poderás encontrar este Livro de Bolso disponível para *download*, como também algum material de apoio referenciado ao longo do manual.

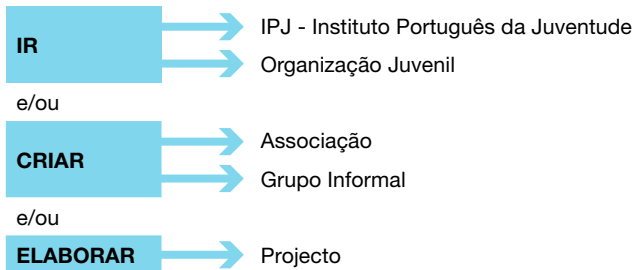
O manual encontra-se estruturado tendo como base o exemplo de Portugal. Em futuras edições, desejamos traduzir o manual para outras línguas e adaptá-lo a outras realidades nacionais, juvenis.



# DA IDEIA AO PROJECTO

## 2.1 Os Trilhos da Ideia

Para concretizares a tua ideia podes aventurar-te por diversos caminhos:



O **Instituto Português da Juventude (IPJ)** é um organismo da Administração Pública com autonomia administrativa, tutelado pelo Secretário de Estado da Juventude e do Desporto. Tem como missão concretizar medidas adoptadas pelo Governo no âmbito da política de Juventude, estimulando e apoiando a participação dos jovens em actividades de carácter social, cultural, educativo, artístico, científico e desportivo, bem como incentivar actividades promovidas ou desenvolvidas por associações ou agrupamentos juvenis. Deste modo, qualquer ideia que tenhas, nas diversas áreas de actuação do IPJ, podes partilhá-la com este organismo que te informará e ajudará a pô-la em prática.

Se te dirigires a uma **Organização Juvenil / Associação Juvenil** da tua comunidade, bairro, ou outra que conheças, poderás igualmente expor a tua ideia e se esta se encaixar numa área de interesse da organização/associação, poderás ter a sorte de a mesma te ajudar a pô-la em prática, constando, assim, do plano de actividades. Por outro lado, poderás também ter acesso a informações acerca de organismos estatais e/ou privados que te ajudem a concretizá-la.

Para **criares a tua Associação** podes recorrer ao novo serviço “Associação na Hora” e, com muito menos burocracias, tens a tua associação criada num instante. Mas quais as vantagens e como fazê-lo? Com a entrada em vigor do serviço “Associação na Hora”, podes criar a tua associação num dos postos de atendimento, independentemente do local da sede da futura associação. Para além de ser uma forma muito mais rápida, na medida em que deixa de ser necessário efectuar uma escritura pública, a quantia despendida é também significativamente menor. De imediato, o serviço entrega à tua nova Associação o cartão definitivo de pessoa colectiva e uma certidão do acto de constituição e dos estatutos, bem como procede à publicação on-line do acto constituído e dos estatutos da tua Associação – [www.mj.gov.pt/publicações](http://www.mj.gov.pt/publicações). Assim, podes juntar-te com um grupo de amigos e criar uma associação numa área do teu interesse: ambiente, desporto, artes, música, etc.

Fazer parte de uma **Associação Juvenil** possibilita-te dinamizar e empreender determinados objectivos em grupo, tendo em conta um objectivo comum. Assim, se juntares um grupo de amigos, conhecidos ou simplesmente pessoas que partilham a mesma ideia e com quem queiras trabalhar, podes constituir a tua associação e desenvolver projectos ligados às diversas áreas, dependendo do fim e objectivos da associação. Tens de ter em atenção que, para a tua associação ser reconhecida como “Associação Juvenil”, é necessário ser composta por 75% de associados com idade igual ou inferior a 30 anos. Por outro lado, a tua associação juvenil pode ter ou não per-

sonalidade jurídica. Tens de ter em atenção que, se optares por não ter personalidade jurídica, não podes ter nenhum membro na tua associação com idade inferior a 18 anos. Por outro lado, se criares a tua associação juvenil, por meio do serviço “associação na hora”, tens de efectuar uma escritura pública, afim de a tua associação ser reconhecida pelo IPJ e poder ser registada no RNAJ<sup>1</sup>. Se optares ainda por constituir uma associação juvenil com personalidade jurídica<sup>2</sup>, essa escritura também tem de ser efectuada.

Caso não queiras associar-te como Associação Juvenil, tens a hipótese de criar um **Grupo Informal de Jovens** de acordo com a nova lei nº 23/2006 de 23 de Junho. Para isso, basta reunires um grupo com mais de 5 elementos, com idade igual ou inferior a 30 anos.

Mas podes começar por pôr mãos à obra e passar o **teu projecto** para o papel. O teu projecto, escrito, poderá ser um bom documento a apresentar a organizações, associações, municípios, etc, que poderão compreender a tua ideia de projecto e ajudar-te a pô-lo em marcha.

Para o fazeres, é necessário reunir diversas informações; daí que seguir um plano de trabalho seja fundamental. Para além de te organizares melhor, permite não esqueceres dados importantes. No ponto seguinte, irás ter acesso a diversas técnicas de organização e planeamento que te ajudarão a elaborar o teu projecto.

## 2.2 O Projecto Passo a Passo

Antes de falarmos sobre o projecto passo a passo, convém elucidar o conceito de projecto. Um **projecto**<sup>3</sup> pode ser definido como um conjunto de actividades concretas e coordenadas entre si a fim de produzir determinados efeitos capazes de satisfazer necessidades e/ou resolver problemas. Constitui uma ferramenta essencial para organizar tarefas/actividades e alcançar objectivos concretos. Um projecto tem sempre um propósito; é complexo, colectivo, limitado no tempo e espaço, único; uma verdadeira aventura desenvolvida por etapas.

Elaborar um projecto não é, assim, tarefa fácil! Várias são as fases que tens de ultrapassar. Por isso, o Sabichão vai ajudar-te! Segue o mapa<sup>4</sup> e imagina-te um pirata em busca do tesouro! Junta-te ao Sabichão e boa viagem...

### Pistas & Dicas



Aqui pretendemos informar-te acerca das várias possibilidades que a comunidade te oferece para concretizares a tua ideia. No entanto, informa-te bem antes de tomar uma opção, analisando as vantagens e desvantagens de cada uma. Para actualizares toda a informação podes consultar:

[www.juventude.gov.pt](http://www.juventude.gov.pt)

[www.mj.gov.pt](http://www.mj.gov.pt)

[www.associacaonahora.mj.pt/ANH](http://www.associacaonahora.mj.pt/ANH)

[www.dre.pt](http://www.dre.pt)

### Pistas & Dicas



Não existe um padrão rígido ou fixo de planeamento de projectos. Há inúmeros exemplos, guias, que te ajudarão a planificar, organizar ideias, fixar objectivos...

## 1ª PARAGEM

**O que queres fazer? Porquê?** O que Pretendes Realizar e o Motivo

Nesta 1ª etapa é fundamental elaborares uma **descrição geral do projecto**, clarificando a ideia central do que pretendes realizar. O objectivo é que uma pessoa “de fora” possa compreender o projecto na sua globalidade.

1 - Registo Nacional de Associativismo Jovem

2 - Ct.. Dec.-Lei 496/77, de 25-11, artigos nº 157-168

3 - In, Ander-Egg, E. & Indáñez, M. (1996). *Cómo elaborar un proyecto: Guía para diseñar proyectos sociales y culturales*. Argentina: Lúmen/Hvmanitas.

4 - Ver no interior da capa do livro.

Por outro lado, é importante contextualizares, ou seja, clarificares como surgiu a tua ideia. Esta contextualização irá prender-se também com o “**porquê?**”, na medida em que, ao contextualizares a tua ideia para o projecto, estarás a explicitar a urgência e prioridade do problema para o qual procuras a solução, que pode passar, por exemplo, pela inexistência de serviços que cubram o problema ou pela necessidade de melhorar a qualidade desse serviço.

Por fim, é aconselhável que consigas responder também à seguinte questão: “porque é que o meu projecto é a solução mais viável/adequada para resolver o problema?” ou “o que se beneficiará se o projecto for um sucesso a 100%?”. Isto significa que terás de defender a tua ideia, valorizando todos os aspectos positivos.

## 2ª PARAGEM

**Para quê?** Objectivos e Resultados Esperados

Definir os objectivos de um projecto é o passo crucial para todo o seu desenrolar, uma vez que permite, a quem os lê, ter uma ideia clara do que se pretende alcançar com o projecto. Os objectivos surgem assim como uma espécie de tradução prática da intenção do projecto.


Para enumerares os objectivos do teu projecto, convém distinguir os conceitos de objectivo geral e de objectivos específicos. Assim sendo, entende-se por **objectivo geral** o propósito global do teu projecto e por **objectivos específicos** os passos que tens de alcançar para o consolidares. Ambos têm de ser concretos, acessíveis, distribuídos no tempo (a alcançar a curto, médio e longo prazo), realísticos.

Assim, os teus objectivos deverão ser **ESPERTOS = SMART® !**

- S - specific = específicos**
- M - measurable = mensuráveis**
- A - achievable = atingíveis**
- R - realistic = realísticos**
- T - timed = calendarizados**

A descrição dos **resultados esperados** corresponde à identificação dos problemas que esperas resolver e às transformações que pensas vir a obter.

Pistas  
&  
Dicas



- Revê sempre os teus objectivos
- Não confundas objectivos com as actividades
- Não defines objectivos que sabes que não alcançarás
- Define sempre objectivos realísticos e mensuráveis
- Discute os objectivos com a equipa, ouve conselhos e opiniões

## 3ª PARAGEM

**Para quem? Onde? Quando?** População Alvo, Local e Calendarização

Nesta paragem tens de identificar a **população-alvo**, ou seja, a quem se dirige o teu projecto - beneficiários imediatos; e os beneficiários indirectos - aqueles que vão beneficiar dos impactos do projecto.

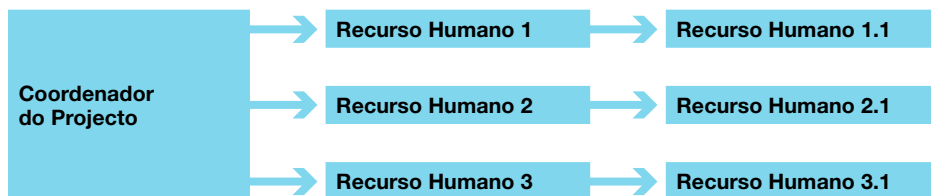
Também aqui terás de especificar o **local do projecto**, isto é, a área física onde este se vai desenrolar, e a área espacial. A área física corresponde à localização específica e pode ser a nível macro (p.ex.: região, cidade) ou a nível micro (p.ex.: bairro). Já a cobertura espacial corresponde à área espacial que o projecto abarcará (p.ex.: o projecto poderá desenrolar-se na cidade de Setúbal, que abarcará as freguesias do concelho).

Definir a **calendarização do projecto** diz respeito ao tempo total de todo o projecto (nível global) - por ex.: 1 ano; 2 anos; 3 meses - e ao tempo por cada actividade (nível específico).

## 4ª PARAGEM

**Com quem? Com quê?** Recursos Humanos e Parcerias; Recursos Materiais

Para desenvolveres qualquer tipo de projecto, é fundamental poderes contar com pessoas adequadas e capacitadas para realizar as tarefas previstas – os **recursos humanos**. Por isso, é conveniente especificares o número de pessoas de que vais precisar, as qualificações requeridas e as funções que cada uma irá desempenhar, indicando também o responsável do projecto e como o trabalho será distribuído. Para isso, aconselhamos-te a criar um organigrama, onde constarão todos os recursos humanos, distribuídos pelas suas funções, evitando assim quaisquer confusões aquando da divisão de tarefas e responsabilidades.



(espreita o Capítulo 3 sobre gestão de projectos)

Quanto aos **recursos materiais**, não te podes esquecer de todo o material a ser utilizado ao longo do projecto. Assim, é fundamental decidir quais as ferramentas, infra-estruturas físicas e equipamentos para o bom funcionamento e desempenho de todas as actividades propostas.

As **parcerias** entre organizações, associações, grupos de jovens, são muitíssimo importantes: permitem o intercâmbio de saberes e práticas, a inter-ajuda, o trabalho em comum, a rentabilização de recursos materiais, financeiros e humanos, fazer mais e melhor.

Para isso será necessário<sup>6</sup>:

- Conhecer outras organizações à nossa volta (a nível local, regional, nacional ou internacional) e a forma como trabalham;
- Existir um objectivo comum para desenvolver um projecto concreto;
- Elaborar projectos comuns, com destinatários comuns, definindo papéis e funções de cada parceiro;
- Realizar reuniões e encontros de trabalho regularmente, para que se partilhem necessidades, problemas, soluções, informações; estes momentos são essenciais para a planificação, implementação e avaliação dos projectos e das parcerias;
- Procurar, disponibilizar e usar recursos (humanos, materiais, organizacionais) em comum e preparar em conjunto um plano de coordenação/gestão.

A **parceria** pode ser mais ou menos durável, dependendo dos objectivos, motivações e projectos. Ou seja, poderás realizar uma actividade pontual em cooperação com outras organizações, realizar projectos específicos, ou mesmo criar uma parceria em que todas as actividades são

6 - In, Equipo Claves para la educación popular. (1994). *Aprendiendo a Organizar Nuestra Asociación* – materiales de autoformación para asociaciones. Madrid: Popular.

sempre realizadas em cooperação. Para perceberes um pouco melhor a variedade de parcerias em que te podes envolver, dá uma olhadela aos breves exemplos a seguir, dos muitos que podiam ser enunciados.

> Podes realizar uma actividade pontual em cooperação com outras organizações; por exemplo, um intercâmbio internacional com 6 parceiros (6 grupos de jovens de diferentes países) que se encontram durante uma semana para realizar actividades sobre a temática “Em busca de uma Juventude Europeia através do desporto e da natureza”. A parceria termina após a avaliação e o relatório finais.

Outro exemplo de uma parceria pontual: quando organizas uma prova de BTT, cuja duração é só de um dia, em que a tua organização (desportiva) se junta com outra (cultural) e se apoiam mutuamente, pontualmente, para desenvolver apenas uma única actividade.

> Poderás realizar projectos específicos; por exemplo, o Projecto “Estamos Juntos” (Programa Juventude – Comissão Europeia), com 4 parceiros internacionais. A parceria, formal, termina aquando do *terminus* do financiamento do projecto, ou seja, após um ano de duração do projecto.

> Podes criar uma parceria em que todas as actividades são sempre realizadas em cooperação, de que é exemplo a parceria informal “Núcleo Palmela-Vida”, que surgiu em 1997 no âmbito do Programa Municipal de Prevenção das Toxicodependências (Palmela – Portugal). É constituída por várias organizações locais e todas as actividades realizadas são sempre pensadas, executadas e avaliadas pelos vários parceiros, desde o início da parceria.

O essencial é que conheças e encontres outra ou outras organizações ou colegas que estejam interessados em trabalhar em conjunto.

Eis um conjunto de **etapas para a criação de parcerias**<sup>7</sup>. À primeira leitura podem parecer-te um pouco confusas e formais, mas verás que não são assim tão complicadas à medida que as vás aplicando à tua situação.

**1ª etapa: Informação** - ao saltarmos para uma parceria, é necessário recolher informação e pensar nas motivações que nos levam a dar este passo, nas necessidades concretas, nos recursos disponíveis para a parceria (material, dinheiro, humano, tempo) e nos benefícios. Os diferentes parceiros devem também pensar em tudo isto.

**2ª etapa: Reflexão** – após a recolha de informação, será necessário compará-la, a fim de percebermos quais as possibilidades de cooperação. Todos devem trabalhar para um mesmo fim e esse fim deve estar bem claro. Aqui será necessário pensar nos objectivos e actividades comuns, no formato e duração da parceria, nos critérios de avaliação que serão utilizados, na divisão de tarefas, responsabilidades e compromissos a assumir pelos diferentes parceiros (equilibradas e bem divididas), nas estratégias de comunicação, na definição da coordenação e

## Pistas & Dicas



- O trabalho em parceria por vezes é incómodo, pois há que decidir em conjunto e nem sempre todos cumprem o acordo... mas vale a pena!
- É essencial que os superiores da tua organização concordem e estejam envolvidos na parceria e motivados para trabalhar em parceria
- Envolve os colegas, pede-lhes apoio e partilha os resultados do trabalho.
- Clarifica desde o início o número de parceiros necessários e os recursos. Não te esqueças que os recursos humanos envolvidos talvez estejam a desenvolver ao mesmo tempo outros projectos.
- Trabalha as relações entre parceiros.
- Prepara-te para os diferentes estilos de trabalho dos parceiros.

orçamento. A definição de resultados, concretos, realistas e visíveis, para cada fase do trabalho a desenvolver ajudará a motivar os vários parceiros.

**3ª etapa: Decisão** – esta é uma etapa mais ou menos formal, dependendo do tipo de estrutura da organização. Ou seja, dependendo do grau de liberdade e autonomia que tiveres, podes avançar na redacção do documento que regista a base da cooperação – Acordo de Parceria – e/ou terás de te articular com os teus superiores hierárquicos. O Acordo deve partir dos pontos reflectidos na 2ª etapa e não te podes esquecer de referir possíveis alterações que possam ocorrer e o que fazer se isso acontecer. Os acordos devem ser precisos mas suficientemente flexíveis, para o caso de serem necessárias mudanças. É muito importante referir os objectivos, o plano de acção e as diferentes fases da parceria.

**4ª etapa: Acção** – depois de todos os parceiros terem luz verde para avançar com a parceria conjunta, o trabalho “a sério” começa. À partida, basta pôr em acção o que foi planeado na fase de reflexão.

Esta etapa torna-se mais fácil se dividires o trabalho em pequenas fases que vais assinalando conforme as fores concluindo. Isto servirá para te organizares melhor e te aperceberes dos avanços e resultados, que deverão ser partilhados por todos aqueles que estiverem ligados à parceria (superiores, colegas, parceiros). As boas práticas podem e devem ser registadas, para que possam ser exemplo para outros (gestores de projectos, organizações, jovens).

**5ª etapa: Avaliação** – esta etapa não deve ocorrer no final, mas sim ao longo de todas as etapas da parceria, com base nos critérios definidos no início da cooperação. No final da etapa da “Acção”, deves realizar a Avaliação Final envolvendo todos aqueles que estiveram ligados ao trabalho desenvolvido – *stakeholders* (grupo-alvo, parceiros, autoridades locais, outras organizações, etc). Os resultados e a qualidade do trabalho realizado devem estar bem claros. Os resultados da parceria poderão conduzir a novos projectos realizados em cooperação e ao alargamento da parceria.

## 5ª PARAGEM

### Com quanto? Custos Financeiros e Fontes de Financiamento

Todos os projectos requerem um **orçamento**, que pode ser calculado/estimado tendo em consideração três aspectos: **1)** os diversos factores que compõem o projecto; **2)** a quantidade usada com cada um dos factores; **3)** o valor preciso de cada um dos factores. Esta é uma etapa importantíssima na elaboração do projecto, pois qualquer erro cometido na contabilização dos recursos financeiros necessários para o projecto poderá comprometer, posteriormente, a realização de alguma das actividades propostas e por conseguinte os objectivos estipulados. Por outro lado, o orçamento fornece-te uma visão clara da dimensão do projecto, e sabendo quanto custará saberás de quanto necessitas e quanto precisas de angariar.

Dá uma espreitadela no quadro abaixo e vê como podes contabilizar todos os custos de uma forma simplificada.

Rubricas Financeiras		Anos			Total
		2008	2009	2010	
Recursos Humanos	Internos				
	Externos				
Recursos Materiais					
Equipamentos					
Deslocações	Nacionais				
	Internacionais (Viagens, Vistos, Seguros, Vacinas)				
Divulgação do Projecto					
	<b>Total</b>				

Para conseguires disponibilizar todo o montante necessário para levares a cabo o teu projecto, não podes perder tempo. Infelizmente, o financiamento não é uma coisa que consigas num abrir e fechar de olhos e, por isso mesmo, o teu projecto tem de ser convincente, inovador e oferecer algo em troca ao financiador.

Antes de te lançares nessa busca, elabora uma pesquisa sobre possíveis fontes de financiamento, a nível nacional e internacional, tendo em linha de conta a área de interesse/trabalho, quer do teu projecto, quer da possível **fonte de financiamento**.

A tua proposta deve ser enviada apenas para os financiadores apropriados, justificando porque se está a fazer um pedido a cada entidade. Enviar um pedido de financiamento a um financiador que não apoia projectos da área do proposto não só é uma perda de tempo, como vai criar uma má imagem para a tua organização.

Assim sendo, e pensando em todos os aspectos do teu projecto, deverás fazer uma pesquisa pelo tipo de financiador com mais probabilidades de se interessar e excluir aqueles que não manifestam interesse em apoiar o tipo de projecto proposto. Para tal, pára e reflecte nas seguintes questões:

1. Qual é o principal foco de actividade da tua organização?
2. Em que outras áreas se envolve?
3. Qual é o principal foco do projecto?
4. Quais são os temas relacionados que o projecto também aborda?
5. Qual é a população alvo da tua organização?
6. Quem são os grupos que vão beneficiar do projecto?
7. Que tipo de apoios procuras? (apoio à organização, para construção, para equipamento, etc.)?
8. Que área geográfica será beneficiada pelo projecto?
9. O projecto terá algum impacto para além da comunidade onde vai ser realizado?
10. Qual é o orçamento total do projecto?
11. Os dirigentes ou membros da organização conhecem alguém em empresas, fundações, ONGs, em posição de poder facilitar um pedido de apoio?
12. Quais são as principais empresas, ONGs e entidades internacionais localizadas na região?

A partir das respostas a estas questões, deverás elaborar uma lista de possíveis financiadores com alguma probabilidade de apoiar o teu projecto e usá-la como base de um plano de recolha de fundos. Para cada entidade com quem vais tentar trabalhar aconselhamos-te a preencher uma **Ficha de Financiador** (faz *download* em [www.estamosjuntos.net](http://www.estamosjuntos.net)).

Para além disso, existem alguns princípios pelos quais podes reger-te quando procuras uma fonte de financiamento para o teu projecto. Fica a sabê-los:

## 10 Princípios de Recolha de Fundos:

### 1. Nunca pedir dinheiro a desconhecidos

Os apoios são dados a pessoas. Quem não conhecer a tua organização e o teu projecto provavelmente não dará nenhum apoio.

### 2. Estabelecer um relacionamento antes de pedir apoio

Estabelece uma relação com potenciais apoiantes através da realização de eventos, recepções, inaugurações, encontros com jovens ou artistas, comités de aconselhamento, etc. Só pedir apoio depois de a pessoa conhecer a organização e o teu projecto.

### 3. Pensar nas necessidades do doador

A tua necessidade de dinheiro não motiva um doador a apoiar o teu projecto; o que o pode motivar é o serviço que vais prestar à comunidade.

Descobre quais são os interesses do financiador e como ele beneficia das doações que faz. Uma empresa pode querer visibilidade na comunicação social, ou um indivíduo pode querer oportunidades de se afirmar na comunidade local.

### 4. Pedir apoio para o que precisas

Segue o teu plano de recolha de fundos e procura apoio para as tuas necessidades; não crias novas iniciativas apenas por poder atrair mais os doadores.

### 5. Personalizar os teus pedidos

As pessoas respondem melhor quando se lhes pede apoio pessoalmente. É melhor o contacto pessoal que o contacto telefónico; o contacto telefónico é melhor que uma carta ou e-mail; uma carta personalizada e escrita à mão é melhor que um formulário impresso.

### 6. Começar por dentro

Começa por pedir a contribuição dos membros e voluntários da tua organização e de quem está mais próximo.

### 7. Foco nos maiores doadores

Pede primeiro aos maiores doadores. Dívidas maiores criam confiança na campanha e impulsionam os outros doadores.

### 8. Transcender a tua organização

Mostra aos doadores como eles e a comunidade podem beneficiar.

### 9. Desenvolver uma estratégia viável

Apona para o sucesso. Não apontes para um alvo impossível de atingir.

O sucesso na recolha de fundos cria confiança em todos os que participam e poderás partir para um novo ciclo.

### 10. Apreciar os teus líderes voluntários

Bons líderes são raros.

Não é possível angariar um apoio substancial na tua comunidade sem bons líderes. Deves cultivar a colaboração dos que participam nos projectos da tua organização.

Para além das fontes locais e nacionais de financiamento, existe um conjunto de entidades que apoiam iniciativas a nível internacional. Estas organizações são da mais variada natureza

e cada uma tem os seus critérios e modos de trabalho. É necessário realizar um trabalho de pesquisa para chegar a este tipo de apoios.

Existem vários sites que facilitam essa tarefa apresentando listagens de organizações dadas, como os que se seguem: <http://www.fundsnetservices.com/>; <http://www.fundersonline.org/>; <http://www.allavida.org/finder-donors.html>

Para além destes guias gerais, a pesquisa por fontes de financiamento internacional deve incluir sempre alguns dos financiadores de maior relevo que apresentamos de seguida. Consulta o site do Estamos Juntos ([www.estamosjuntos.net](http://www.estamosjuntos.net)) para veres uma lista mais completa e actualizada.

### Organizações internacionais com programas de financiamento a organizações locais:

- União Europeia [http://europa.eu/index\\_pt.htm](http://europa.eu/index_pt.htm)
- Banco Mundial <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/CSO/0,,pagePK:220469-theSitePK:228717,00.html>
- Fundo de População das Nações Unidas <http://www.unfpa.org/>
- Organização Internacional do Trabalho <http://www.ilo.org/global/lang--en/index.htm>
- UNICEF <http://www.unicef.org/>
- UNESCO [http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL\\_ID=29008&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL_ID=29008&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)
- International Human Rights Funders Group <http://www.hrfunders.org/>
- African Women's Development Fund <http://www.awdf.org/pages/?pid=2&sid=24>
- The Aga Khan Development Network [www.akdn.org](http://www.akdn.org)

### Entidades nacionais públicas ou privadas com actividade a nível internacional:

- Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento <http://www.ipad.mne.gov.pt> (Portugal)
- OXFAM [www.oxfam.org.uk](http://www.oxfam.org.uk) (Reino Unido)
- A.J. MUSTE MEMORIAL INSTITUTE International Nonviolence Training Fund <http://www.ajmuste.org/guidintf.htm> (USA)
- National Endowment for Democracy <http://www.ned.org/> (USA)
- Deutsche Welthungerhilfe - Acção Agrária Alemã [www.welthungerhilfe.de](http://www.welthungerhilfe.de) (Alemanha)
- Mama Cash <http://www.mamacash.org> (Holanda)
- SASAKAWA Peace Foundation <http://www.spf.org/e/grants/index.html> (Japão)
- ACIDI <http://www.acdi-cida.gc.ca/> (Canadá)

### Empresas com programas de financiamento internacional:


- La Caixa [http://www.fundacio.lacaixa.es/cooperacioninternacional/desarrollo\\_ca.html](http://www.fundacio.lacaixa.es/cooperacioninternacional/desarrollo_ca.html) (Espanha)
- Ford Foundation [www.fordfound.org](http://www.fordfound.org) (USA)
- Levi Strauss <http://www.levistrauss.com/Citizenship/LeviStraussFoundation.aspx> (USA)

## 6ª PARAGEM

### De que forma? Actividades e Dinâmicas

O plano de actividades de um projecto é, seguramente, a parte mais visível para o público-alvo, sendo o meio utilizado para atingir os objectivos e obter resultados. Não te podes esquecer que cada actividade que prepararás terá uma função e valor específico, tendo em conta o propósito a que se destina e o objectivo que queres alcançar. Por isso, reflecte sobre o que cada uma necessita para a sua realização (recursos humanos,

## Pistas & Dicas



- Investiga o que está planeado para ocorrer na comunidade no mesmo período de tempo da tua actividade;
- Não promovas várias actividades para apenas um período do teu projecto. Espaça-as no tempo.

materiais e financeiros). Estipula o tempo necessário para a sua realização, sem nunca o subavaliar. Lembra-te que o tempo nunca é demais e na maioria das vezes precisas sempre de mais do que prevês. Para organizares toda esta informação, aconselhamos-te a criar um plano de actividades.

Vê o exemplo que te damos:

Data & Hora	Actividade	Objectivo	Recursos Necessários	Nº de Pessoas
12 de Novembro de 2007 Das 15h às 19h	Visita ao Oceanário	Potenciar uma maior consciencialização para a preservação dos mares e oceanos	<b>R. Humanos:</b> 2 técnicos <b>R. Materiais:</b> 3 Carrinhas <b>R. Financeiros:</b> 200 Euros	15 Adolescentes  2 Adultos

\* Este exemplo refere-se apenas a uma actividade; aconselhamos-te a elaborar uma tabela com todas as actividades propostas para cada mês de cada ano do projecto (faz o download em [www.estamosjuntos.net](http://www.estamosjuntos.net))

Quando planeias uma actividade, tens também de pensar quem a irá dirigir, ou seja, quem será o **animador/facilitador**. Quando falamos em animador, podemos referir-nos a qualquer pessoa que anime uma actividade, seja ela um animador sócio-cultural, educacional, desportivo, ou até mesmo um treinador, um agricultor, um psicólogo ou o próprio gestor do projecto; vai depender, mais uma vez, do tipo de actividade e dos objectivos da mesma e até do tipo de organização e dos seus recursos.


Para um bom desempenho de funções, é fundamental que o animador possua uma série de características, tais como: disponibilidade, criatividade, capacidade de gestão, facilidade de relacionamento, capacidade de adaptação, extroversão, ponderação; tudo isto para que se consiga gerir o grupo e para que este se sinta confortável no desenrolar da actividade.

Para teres uma ideia, as **actividades de uma Associação podem-se classificar de acordo com os seus objectivos**<sup>8</sup> em:

1. Actividades que se destinam a atingir os objectivos próprios da Associação. Ou seja, actividades de planificação, execução e avaliação da acção e do programa e actividades externas, que são as actividades da associação, de acordo com a sua natureza.
2. Actividades dirigidas ao funcionamento da Associação, tais como as de gestão, comunicação, etc.
3. Actividades que se destinam a estabelecer uma relação entre a associação e o seu meio, de modo a adequar a prática da associação à sua realidade, estabelecer parcerias, trazer novos sócios, etc.

Para fazeres uma actividade, podes recorrer a diferentes **métodos e técnicas**, de acordo com o objectivo que pretendes atingir, com os recursos que tens, as capacidades de quem realiza a actividade, e, sobretudo, a quem se destina a actividade (a sua realidade, interesses, faixa etária, como comunicam, etc.) de modo a captar a sua motivação para a participação activa. Conseguirás um maior envolvimento dos participantes depen-

## Pistas & Dicas



- Enquanto gestor de um projecto debes avaliar bem a situação da tua organização de modo a que sejam usados os métodos mais adequados.

8 - In, Equipo Claves para la educación popular. (1994). *Aprendiendo a Organizar Nuestra Asociación* – materiales de autoformación para asociaciones. Madrid: Popular

de ainda do meio onde trabalhas e desenvolves a tua actividade. Ou seja, terás maior liberdade ao nível do formato, conteúdos, etc.... dependendo do contexto educacional: formal, não formal ou informal.

A educação formal, a não formal e informal complementam-se, ao longo da vida, no que diz respeito a todo o processo de aprendizagem, mas quais as diferenças<sup>9</sup>?

A **educação informal** é o processo pelo qual cada pessoa adquire valores, conhecimentos, competências, etc. ao longo da vida; através do meio envolvente e das experiências do dia a dia, com os amigos, família, trabalho, meios de comunicação, etc.

A **educação formal** diz respeito ao sistema de ensino estruturado, desde o primeiro ciclo (escola primária) até ao nível universitário.

A **Educação Não Formal (ENF)** diz respeito a todos os programas planificados para jovens de educação social e pessoal, visando o desenvolvimento de competências e aptidões, fora do sistema educativo formal. É, em suma, “aprender experimentando”, com o apoio de um facilitador / animador ao longo do processo de aprendizagem.

Desenvolvida pelas organizações juvenis, a **ENF** deve ser acessível a todos, com objectivos educacionais, participativa e activa. Prepara para a cidadania activa, desenvolve competências, parte da experiência, saberes e necessidades dos participantes; só funciona quando todos se conhecem mutuamente e não existe hierarquia entre os diferentes participantes.

A **Educação Não Formal** é, assim, uma excelente ferramenta para identificar e criar oportunidades de aprendizagem, mudança e desenvolvimento, em projectos de juventude, em especial em projectos com jovens em risco, em situação de exclusão social, ou com menos oportunidades. Ainda não sendo totalmente reconhecida, é também uma metodologia educativa que pode ser usada não só com jovens, mas também com adultos e crianças, dentro ou fora da sala de aulas, em que os alunos participam na concepção, no desenvolvimento, na implementação e na avaliação da sua própria aprendizagem<sup>10</sup>.

Para conheceres melhor muitas das variadas dinâmicas utilizadas, sobretudo em contextos não formais, consulta os manuais que aparecem no final deste teu **Livro de Bolso**. Encontrarás diversas propostas que poderás adaptar ao teu projecto e ao teu grupo.

## 7ª PARAGEM

**Estamos a fazer bem?** Avaliação e Métodos Avaliativos do Projecto

A palavra **AVALIAÇÃO**, por si só, poderá assustar, e muitas vezes é uma tarefa difícil de realizar, principalmente quando se é forçado a fazê-la. Os efeitos que ela poderá provocar são também um factor ansiogénico. Por outro lado, é uma ferramenta poderosa que te permitirá compreender os erros cometidos e conseguir evitá-los numa próxima vez. É importante que a avaliação seja encarada como parte do processo do projecto e não associada à conclusão do mesmo.

Dada a importância do momento avaliativo, não deves, então, descuidar a sua preparação!! Para isso deverás ter em consideração as seguintes questões: **Porquê avaliar? Quem vai avaliar?**

9 - In, Brander, P., Keen, E. & Lemineur, M. (2003). *Compass: A Manual on Human Rights education with young people* (2ªed.). Strasbourg: Council of Europe publishing.

10 - In Peace Corps Center for Field Assistance and Applied research. (2004). *Nonformal education (NFE)*. Washington: ICE.

## Quem participa na avaliação? O quê e como vai ser avaliado?

Tendo em conta estas questões, escolhe o/os tipos de avaliação - **inicial**, **intermédia**, **final** - que mais se adequam ao teu projecto.

A **avaliação inicial** permite-te perceber se o projecto está realmente adequado à tua população-alvo, se a equipa está a funcionar de forma coesa, etc....

Na **avaliação intermédia** (*on-going*) poderás verificar se o teu projecto está a desenrolar-se como o previsto, ou seja, se o planeamento está a ser cumprido, se os objectivos estão a ser cumpridos e os resultados alcançados, se a população a quem se destina o projecto está contente com o mesmo, etc..

Por fim, e após teres seguido o planeamento do projecto, e findas as actividades, chega a hora de avaliar tudo o que foi feito. A **avaliação final** corresponde, assim, ao término oficial do projecto. Lembra-te que todo o projecto necessita de ter um início e um fim bem demarcados! Esta avaliação é feita aos resultados obtidos, aos objectivos alcançados, à gestão dos recursos financeiros; no fundo a todo o processo pelo qual o projecto passou.

Avaliar os resultados obtidos com o projecto significa analisar tanto aqueles que estavam planeados alcançar, como os que foram alcançados inesperadamente. Esses resultados correspondem, em primeiro lugar, às alterações verificadas na população-alvo e, por outro lado, às alterações mais alargadas, (p.ex: alterações na organização, na comunidade).

Mas os resultados não são o mais importante de se avaliar. O processo pelo qual o projecto passou é também crucial. A experiência adquirida de cada membro, em cada área específica, quer na fase de planeamento, quer na gestão do projecto requer momentos avaliativos, a fim de se perceber o que deveria ter sido feito de forma diferente, e como poderá ser feito numa próxima vez.

Existem diversas formas de se proceder a uma avaliação; por exemplo, questionários (abertos ou fechados), conversação (individual ou em grupo), auto-avaliação, heteroavaliação, etc.... Para melhor compreenderes este assunto, nada melhor que pegar num exemplo prático. Assim sendo, espreita o modelo utilizado no projecto Conversas de Pé de Orelha<sup>11</sup> em [www.estamosjuntos.net](http://www.estamosjuntos.net).

Não te podes esquecer que a avaliação do teu projecto tem de ser orientada de acordo com o seu objectivo. Daí cada avaliação poder seguir o seu próprio modelo.

A avaliação é uma tarefa difícil mas indispensável para te aperfeiçoares, fazendo mais e melhor.

## 8ª PARAGEM

### Relatório Final

Na sequência da avaliação final, e antes de encerrares oficialmente o teu projecto, é necessário elaborares um **Relatório Final**, onde constará um resumo de todo o projecto, incluindo o relatório das actividades, o relatório financeiro, os resultados da avaliação, etc.

Inicialmente, quando elaboras o plano do projecto, esta fase é muitas vezes esquecida, não se reservando o tempo necessário para concretizá-la. Pois bem, nunca te esqueças que o relatório final é uma fase bastante importante para a consolidação de todo o trabalho desenvolvido ao longo de todo o projecto e por isso mesmo, deverás estabelecer um tempo para reunir as pessoas necessárias para encerrar as contas do projecto e, preparar o relatório financeiro, para enviar os relatórios aos parceiros, bem como agradecimentos pelo trabalho prestado a toda a equipa, a todos os participantes, parceiros, doadores, etc.... É também importante elaborares um compêndio /dossier com toda a informação relativa ao projecto.

## Pistas & Dicas



· Não deves cair na tentação de exagerar a eficácia da tua actuação ou maquilhar os erros da tua organização. Claro que não deves negar os êxitos mas tens de ser crítico contigo e com a tua organização; caso contrário, o esforço não faz sentido.

Presta atenção ao **exemplo** que se segue de um **Relatório Final de Avaliação do Projecto**<sup>12</sup>, e vê quais os conteúdos que deves ter em consideração:

### Relatório Final

#### Conteúdos a abordar

- Objectivos da avaliação
- Metodologia da avaliação
- Origem do projecto
- Objectivos do projecto
- Avaliação das actividades
- Avaliação da equipa
- Avaliação dos participantes
- Avaliação da gestão e implementação
- Avaliação dos recursos financeiros
- Impacto do projecto na organização, sociedade, etc.
- Conclusões e aspectos a melhorar em futuros projectos
- Propostas de follow-up
- Agradecimentos

Com a elaboração do Relatório Final, e com a reflexão sobre o mesmo, poderás decidir acerca da continuação /prolongamento do projecto. Ou seja, apesar de o ciclo do projecto ter chegado ao fim, as conclusões acerca dele poderão encaminhar-te para futuros projectos interligados com este, ou até mesmo para a continuação do próprio projecto.

**PARABÉNS!!! Chegaste ao final!**  
**Encontraste o TESOURO!!**  
**Estás pronto para fazeres o teu próprio projecto!!**

Depois de teres passado, ao nível teórico, por todas as etapas... desde a preparação, execução e implementação, avaliação, e fecho do projecto.... arregaça as mangas e passa os conhecimentos que acabaste de adquirir para a prática.

**Nunca te esqueças** que mesmo seguindo todas estas etapas, mesmo conseguindo uma organização que te apoie, mesmo conseguindo desenvolver o projecto como ansiavas, há factores que tens de ter sempre em atenção... Ora espreita<sup>13</sup>:

<sup>12</sup> - In, Abrignami, B., Gomes, R. & Vilder, D. (2000). *Project Management T-Kit* Strasbourg: Council of Europe publishing.

<sup>13</sup> - In, Abrignami, B., Gomes, R. & Vilder, D. (2000). *Project Management T-Kit* Strasbourg: Council of Europe publishing.

Razões que contribuem para o falhanço do Projecto	Razões que contribuem para o sucesso do Projecto
Autoridade Inadequada	A estrutura organizacional está ajustada à equipa do projecto
Falta de participação da equipa no planeamento do projecto	A equipa participa no planeamento do projecto
Falta de participação da equipa na resolução de problemas	A equipa compromete-se a estabelecer planos de trabalho praticáveis/realísticos
Técnicas de comunicação inadequadas	A equipa compromete-se a estabelecer orçamentos realísticos
Competências técnicas inadequadas	O projecto faz bom uso de diferentes técnicas de planeamento em rede
Técnicas inadequadas de administração	A equipa trabalha com políticas, procedimentos e burocracias e não contra elas
Planos de trabalho irrealistas	A equipa aposta em objectivos específicos e realísticos
Objectivos pouco claros	O público-alvo é envolvido desde o início do projecto

## 2.3 Outras Formas de Planificar

Acabámos de te mostrar todos passos que tens de seguir para concretizares um projecto, desde a ideia até ao relatório final. No entanto, existem outras formas de planificar as tuas ideias, nomeadamente a **Matriz de Enquadramento Lógico – MEL**.

É um dos muitos instrumentos utilizados na planificação do projecto, por objectivos, mas também usado na fase de implementação para gerir o projecto. Assim, permite-te monitorizar e avaliar de uma forma mais eficaz. De acordo com a Asdi<sup>14</sup> (2003) este método é:

- > *“um instrumento para planificação, por objectivos, análise, apreciação, acompanhamento e avaliação de projectos;*
- > *um meio auxiliar para uma análise lógica e um pensamento estruturado aquando da planificação de projectos;*
- > *um enquadramento, uma série de perguntas, que, se for usado com uniformidade, fornece uma estrutura e constitui uma ajuda no diálogo entre as diversas partes interessadas num projecto;*
- > *um instrumento de planificação que enquadra os diversos elementos num processo de mudança (problemas, objectivos, partes interessadas, plano para a implementação, etc.). O projecto pode ser resumido numa matriz.*
- > *um meio auxiliar para criar participação/ responsabilidade/ propriedade”*

A **MEL** deve ser utilizada ao longo do ciclo de vida do projecto, ou seja, na preparação, implementação e avaliação. A ideia base deste método é o facto de o mais importante ser os resultados que se querem obter e não os métodos utilizados para lá chegar. Assim, se utilizares este método, não irás começar por definir o que queres fazer, ou seja, as actividades, mas sim o que pretendes alcançar – os resultados que esperas obter com o teu projecto.

14 - ASDI. (2003). *Um resumo da teoria por trás do Método do Quadro Lógico (MQL)*. (On-line). Disponível: <http://www.sida.se/shared/jsp/download.jsp?f=LFAPort2003ny.pdf&a=2379>

O preenchimento desta matriz permite responder às seguintes questões:

- > Porque queres executar o projecto?
- > O que pretendes alcançar com ele?
- > De que forma vais alcançar os objectivos pretendidos?
- > Quais os factores externos importantes para o desenrolar do projecto?
- > Com que meios irás medir os êxitos do projecto?
- > Onde irás encontrar os dados para avaliar o projecto?
- > Quanto custará o projecto?

Para compreenderes melhor do que estamos a falar, vê como é composta a Matriz e como a deves preencher...

### Matriz de Enquadramento Lógico

Lógica de Intervenção	Indicadores objectivamente mensuráveis e verificáveis	Fontes de Comprovação	Pressupostos Importantes
Objectivo Geral (1)	(9)	(12)	
Objectivo Específico (2)	(10)	(13)	(8)
Resultados (3)	(11)	(14)	(7)
Actividades (4)	(15) Meios	Custos (16)	(6)
			(5)

### Preenchimento da Matriz de Enquadramento Lógico

**(1)** Objectivo geral para o qual o projecto vai contribuir. Formula o objectivo geral tendo em conta o resultado da análise dos objectivos.

**(2)** Contribui para alcançar o objectivo geral e identifica o que vais fazer no projecto.

**(3)** Identificar os resultados, em qualidade e quantidade, vai ajudar-te a alcançar os efeitos esperados, ou seja, os objectivos específicos.

**(4)** Actividades a realizar para alcançares os resultados definidos.

**(5)** Pressupostos importantes/factores externos necessários para iniciares as actividades.

**(6)** Pressupostos importantes/factores externos não influenciáveis pelo projecto que têm de ocorrer, ao nível das actividades para alcançares os resultados.

**(7)** Pressupostos importantes/factores externos não influenciáveis pelo projecto que têm de ocorrer, ao nível dos resultados para alcançares o objectivo (específico).

**(8)** Pressupostos importantes/factores externos não influenciáveis pelo projecto que têm de ocorrer, ao nível do objectivo específico para alcançares o objectivo geral.

**(9)** Indicadores de desenvolvimento do objectivo geral.

**(10)** Indicadores que demonstram que atingiste o objectivo específico.

**(11)** Indicadores comprovativos de teres alcançado resultados qualitativos e quantitativos.

**(12)** Fontes de comprovação dos indicadores do objectivo geral.

**(13)** Fontes de comprovação dos indicadores do objectivo específico (p.ex.: relatórios, documentos).

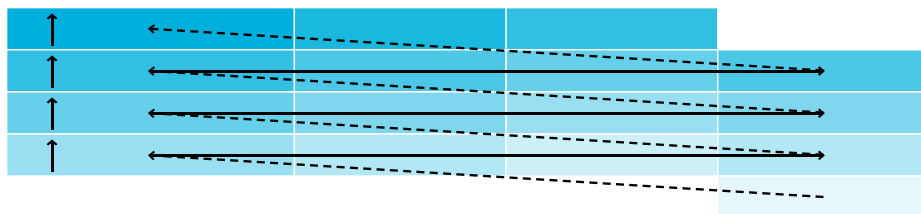
**(14)** Fontes de comprovação dos indicadores dos resultados (p.ex. relatórios, documentos).

**(15)** Especificação dos recursos e custos necessários ao desenvolvimento das actividades.

**(16)** Documentos comprovativos dos custos e recursos despendidos.

## Análise da Matriz de Enquadramento Lógico

### Lógica Vertical e Horizontal



Segundo esta lógica, poderás analisar a Matriz, da seguinte forma:

- > As actividades são realizadas para alcançar os resultados
- > Os resultados são os requisitos necessários e suficientes para alcançar o objectivo específico
- > O objectivo específico é uma condição prévia para alcançar o objectivo geral

Assim, numa **lógica vertical**, a matriz permite verificar a coerência lógica de um projecto: se realizarmos as actividades previstas, produziremos componentes, que por sua vez permitem alcançar o propósito que, uma vez atingido, contribui para o fim.

A primeira coluna da Matriz aponta, portanto, para essa lógica vertical, que permite verificar se cada componente é necessário e se todos juntos são suficientes para atingir o objectivo central ou o propósito do programa ou projecto.

A segunda leitura que a MEL possibilita é a leitura **horizontal** da matriz. Trata-se de olhar para cada nível de objectivo (actividades, resultados, objectivo específico e objectivo geral) e apontar para as evidências empíricas capazes de demonstrar o alcance de cada objectivo, dizer onde encontrá-las e explicitar os **pressupostos e os riscos** em cada nível da intervenção. Esses elementos constituem, respectivamente, a segunda, a terceira e a quarta coluna da matriz.

**Não te esqueças que** o teu projecto é definido a partir da hierarquia dos objectivos; o objectivo específico deve descrever os efeitos previstos contribuindo para alcançares o teu objectivo geral; os resultados devem ser apropriados e suficientes para atingires o objectivo específico; as actividades devem ser explicitadas de forma clara e concisa.

**NÃO EXISTEM MÉTODOS MELHORES OU PIORES...  
ESCOLHE UM E UTILIZA-O COM BOM SENSO !!**



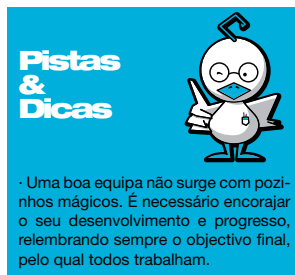
# GESTÃO DE PROJECTOS

**Gerir** é vulgarmente definido como o acto de planear, organizar e mobilizar pessoas e recursos para atingir um determinado fim. E o que significa “gerir projectos”? No caso da gestão de projectos, pode-se falar nas capacidades e técnicas para torná-lo realizável, implicando a gestão de tempo, recursos humanos, materiais e financeiros, gestão de equipa, de conflitos, etc. No fundo, consiste em assegurar que o projecto é eficiente no uso de todos os recursos a fim de concretizar os objectivos propostos.

### 3.1 O Gestor / Líder

*“Anyone who can plan and produce a dinner for 12 can manage complex administrative and task functions... Anyone who can survive on social security is a financial manager... People simply need the confidence to transfer these skills to other situations.” (Adirondack, 1992)<sup>15</sup>*

Como já te mostrámos anteriormente, um dos passos para elaborares o teu projecto é definires **com quem** o vais fazer, ou seja, quem será a tua equipa. Um bom **gestor de projectos**, principalmente de projectos de juventude, não deverá centrar todo o trabalho em si próprio, mas desenvolvê-lo em EQUIPA. Um grupo composto por diferentes pessoas, com diferentes capacidades, experiências, expectativas, culturas e capacidades proporcionará um trabalho bastante mais enriquecedor e produtivo; no entanto não é tarefa fácil. Por isso, um gestor de projectos é um líder que deverá ter determinadas capacidades e habilidades para conseguir levar o seu projecto adiante com sucesso. **Uma Equipa bem gerida faz, com toda a certeza, toda a diferença!!!**



Mas o que é que um Gestor de Projectos faz, concretamente?

## GERE

- Os **recursos humanos**, ou seja, participa no processo de recrutamento e selecção; encoraja o trabalho em equipa; supervisiona; treina; apoia; assegura a utilização de técnicas adequadas e conhecimentos...
- O **trabalho** a ser realizado, isto é, estabelece objectivos claros; assegura recursos adequados; gere o tempo de execução; supervisiona a qualidade e quantidade do trabalho produzido; estabelece mudanças e promove bons procedimentos...
- Os **recursos materiais**, ou seja, gere os equipamentos, materiais, stocks...
- Os **recursos financeiros**: os orçamentos; os financiamentos e financiadores; supervisiona as finanças...
- A **informação e comunicação**, ou seja, avalia as ideias e informação da equipa; do exterior; organiza e comunica apropriadamente toda a informação...
- As **relações externas**, isto é, mantém as relações com os patrocinadores, financiadores, outras organizações; representa a equipa e/ou a organização; gere a publicidade e as relações públicas...

No trabalho em equipa é bastante importante o tipo de comportamento que o líder/ /gestor assume, ou seja, o que ele faz e como o faz. Cada líder pode comportar-se de determinada forma, consoante as suas características pessoais e os objectivos que quer atingir.

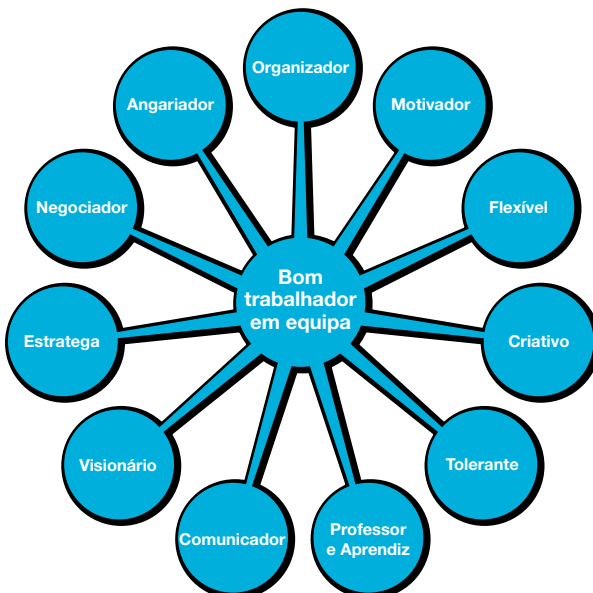
De acordo com White e Lippitt (1939, referido por Fachada s/d), podemos distinguir 3 tipos de liderança: **Autocrática**, **Democrática** e **Liberal**

No estilo de **liderança autocrática**, a ênfase é posta no líder, ou seja, apenas este fixa objectivos e formas de acção, sem qualquer participação ou opinião do grupo. É ele que determina quais as tarefas a executar, quem as executa e as técnicas para a sua execução.

Por seu lado, o **líder democrático** privilegia as opiniões de todos os membros do grupo, promovendo a amizade e o bom relacionamento entre todos. As tarefas são divididas pelo grupo, tendo cada um liberdade para escolher com quem as quer realizar. É também o grupo que escolhe as técnicas para atingir os objectivos, solicitando apenas o líder para aconselhamento técnico.

O **estilo liberal** é também conhecido como "*laissez faire*". Os elementos do grupo têm total liberdade de movimentos, ou seja, são eles que decidem a divisão de tarefas e a escolha das técnicas para as realizar. O líder não participa, não se impõe, não regula, não avalia e por isso mesmo não é respeitado pelos outros.

Para praticares uma boa liderança, é fundamental conjugares os vários estilos, tendo sempre em linha de conta os teus colaboradores e os objectivos que queres atingir. Não te podes esquecer que o **líder perfeito não existe**; o importante é dares ouvidos a todos os elementos da tua equipa, a todas as opiniões, mesmo que divergentes da tua, atendendo às críticas e sugestões, e aprendendo sempre com os teus erros, e com os dos outros! No entanto, podes adoptar uma série de atitudes e comportamentos que te ajudarão a ser um bom líder. Para isso deverás SER:



Como **gestor de projectos**, de relações, de comunicações, de informação, terás de ter em atenção a forma como se comunica no seio da tua equipa, a fim de estimulares as comunicações saudáveis e eficazes, bem como a satisfação de todos os que trabalham contigo.

**Pistas & Dicas**

· Não te esqueças que não existe um tipo de liderança ideal, pois encontram-se grupos produtivos e satisfeitos, trabalhando sob todos os tipos de liderança...  
(Paul Hersey e Kenneth Blanchard)

## 3.2 A Gestão de Conflitos

Se pensares que a maioria do teu tempo é passada a relacionar-te com outras pessoas, apercebes-te que diariamente és confrontado com trocas de ideias, sentimentos e experiências... Essa troca pode ser mais ou menos eficaz consoante a tua habilidade para comunicar. A comunicação é assim essencial para todos, permitindo que se estabeleça relações interpessoais.

Por outro lado, quando se comunica é essencial não só atender ao conteúdo do que é dito mas também à forma como é dito. Assim, quando a postura corporal e expressão facial expressam o contrário do que é dito, pode-se gerar desconfiança e falsidade para quem recebe a mensagem.

No acto de comunicar é também importante atender ao estilo que é usado. Assim, podemos estar perante um **estilo agressivo**, em que a pessoa fala alto, procura dominar o outro, pensa e diz que tem sempre razão, não escuta o outro e tenta sempre impor a suas ideias. Um **estilo passivo**, em que o comunicador evita os outros e as situações, sente-se paralisado e bloqueado para resolver problemas que surjam, tem medo de incomodar os outros, deixando que “abusem” dele e é uma pessoa tímida e silenciosa. Um **estilo manipulador** onde prevalece a falta de sinceridade nas relações com outros e a manipulação a fim de tirar vantagem das situações.

Por fim, podemos estar perante um comunicador com **estilo auto-afirmativo/assertivo**, que defende os seus direitos e interesses, exprimindo sentimentos e pensamentos, respeitando as opiniões dos outros e tentativas de alcançar acordos, estabelecendo relações de confiança e respeito.

Quando comunicamos, podemos depararmo-nos também com algumas barreiras que impedem que a mensagem seja proferida de forma correcta. Isto pode ocorrer quando a mensagem é proferida em linguagem diferente, quando existe divergência de crenças e valores entre quem comunica ou quando determinada situação nos afectou de uma forma negativa e tendemos a fugir ao assunto.

As barreiras à comunicação e os estilos de comunicação utilizados podem ser uma forma de detonar conflitos, isto porque a mensagem pode não ser bem entendida, ou porque a mensagem verbal contradiz a não-verbal, etc...

Quando se fala em comunicação e em grupo, sendo este definido como um conjunto de pessoas unidas por objectivos e características comuns que desenvolvem interações entre si, pode-se facilmente depreender que é um alvo fácil de conflitos, isto porque o conflito pode ocorrer mesmo quando não há incompatibilidade de objectivos. Há alturas em que as opiniões divergem, as necessidades não são bem avaliadas, os sentimentos e pensamentos confundem-se, detonando-se conflitos entre as pessoas.

Ao pensarmos na palavra “**conflito**”, associamos normalmente a algo negativo/destrutivo; no entanto, os conflitos podem ser também construtivos, quando são encarados como um meio para atingir soluções, como um incentivo para mudança social e/ou pessoal ou como uma ajuda para

### Pistas & Dicas



- Sê um bom ouvinte
- Não te vejas como rei de tudo e de todos
- Tenta compreender as reacções dos outros
- Conhece os outros
- Não dês atenção só aos teus interesses
- Aceita o sucesso dos outros
- Conhece-te a ti mesmo
- Não tenhas mudanças repentinas no teu comportamento

(Odete Fachada)

manter a identidade do grupo. Para além disso, as relações que se estabelecem em grupo vão desde o seu início, despoletar sentimentos de simpatia e/ou antipatia, no seio do grupo. Quando os sentimentos negativos se agravam, surgem muitas vezes forças contraditórias, geradoras de conflitos, podendo mesmo provocar a desagregação do grupo.

Assim sendo, quando ocorre um conflito, pode ser do tipo:

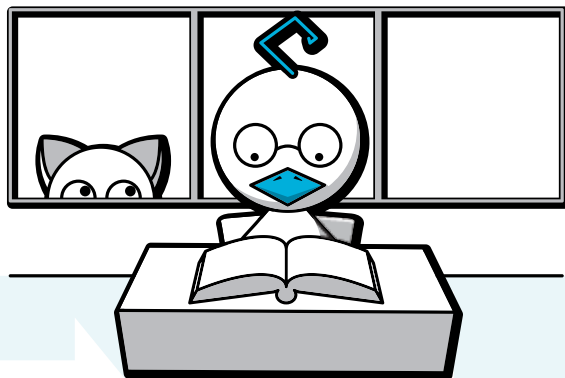
- > **Conflito intrapessoal** ocorre no interior do indivíduo quando este tem de dar uma resposta entre duas que se excluem mutuamente
- > **Conflito interpessoal** surge quando estamos perante diferenças individuais (p.ex.: idade, sexo, valores), limitação de recursos (p.ex.: financeiros, técnicos) ou diferenciação de papéis
- > **Conflito organizacional** ocorre porque existe hierarquia. As pessoas estão integradas em diferentes patamares consoantes os seus desempenhos, as suas opiniões e perspectivas; são também diferentes consoante o cargo/tarefas que ocupam/desempenham.

O modo como cada um lida com o conflito pode estar ligado à motivação que se tem para resolvê-lo, ao afecto que liga os indivíduos em conflito, ao ambiente social em que se está inserido aquando do conflito, etc... Tendo em conta essas variáveis, existem três formas de lidares com o conflito: **EVITÁ-LO, DESACTIVÁ-LO ou ENFRENTÁ-LO.**

Os conflitos são assim uma realidade com a qual terás de lidar em diversas situações da tua vida e principalmente ao longo da execução e implementação de um projecto. Para isso necessitas desenvolver algumas habilidades.

Em primeiro lugar, convém **diagnosticares a natureza do conflito**, isto é, se o problema te afecta directamente e/ou se tem consequências pessoais para ti; se resulta de divergências de valores, de interesses, de pensamentos, etc. Posteriormente, deverás **envolver-te na sua resolução**, disponibilizando-te e empenhando-te para abordar as questões que estão na origem do conflito. Escutar é outra habilidade importantíssima quando se pretende resolver uma situação de conflito. A escuta implica não só ouvir atentamente o que a outra parte tem a dizer mas também atender aos sentimentos e emoções implícitos. Por fim, terás de possuir a habilidade de **resolver o problema**. Aqui será necessário ponderar todas as soluções apresentadas, mesmo as mais estranhas e inaceitáveis. Para isso, todas as partes envolvidas deverão demonstrar abertura e receptividade. Após a apresentação e reflexão sobre todas as soluções apresentadas, é altura de escolher aquela que mais satisfaça os interesses e as necessidades de todos os envolvidos no conflito.

No entanto, podes deparar-te com situações conflituosas com as quais não consegues lidar, ou seja, não consegues negociar, sendo impossível chegar a uma forma de resolvê-las. Por isso, poderás precisar de recorrer à **Mediação** (em vez da negociação). A mediação consiste em resolver o conflito recorrendo à ajuda de uma terceira pessoa completamente exterior à situação conflituosa.



**EXPERIÊNCIAS  
DAQUI E DALI**

Este capítulo destina-se à apresentação de alguns exemplos de projectos que te poderão inspirar, ajudar a definir melhor as tuas ideias e a pô-las em prática.

## 1. BILHETE DE IDENTIDADE

### ... DA ORGANIZAÇÃO

**Nome da Organização:** INICIATIVA JOVEM “PALMEJOGO”

**Morada:** -

**País:** Portugal

**Telefone:** 00351 965 796 868

**E-mail:** bambamarca@gmail.com

**Cidade:** Palmela

**Fax:** -

**Web:** www.palmejogo.net



### Breve Descrição da Organização

Somos um **grupo informal** de jovens, provenientes de Portugal, Espanha e Bélgica, que se formou a partir da iniciativa de 2 jovens voluntários que, durante um ano, trabalharam no Centro Social Palmela, no âmbito do programa de voluntariado europeu (SVE- Programa Juventude).

Para realizar este projecto - “Palmejogo” - juntaram-se com pessoas que conheceram em Palmela para formar um grupo e assim apresentar uma candidatura “iniciativa de jovens” à *Agência Nacional* portuguesa do Programa Juventude em Acção e receber um apoio financeiro da Comunidade Europeia.

### ... DO PROJECTO

**Nome do projecto:** “PALMEJOGO”

**Como surgiu:** Este projecto surgiu da vontade dos 2 voluntários, de dar vida a uma ideia de jogo pedagógico imaginado durante o ano de voluntariado em Palmela. Desejando concretizar esta iniciativa e prolongar a sua implicação social para com a juventude palmelense, procuraram parceiros locais e financiamento.

### Objectivos:

- > Criar um jogo educativo, de estrutura aberta e que fomente a criatividade e o *fair play*;
- > Adquirir valores e conhecimentos ecológicos, sociais e relacionais do meio físico envolvente, assim como competências a nível informático;
- > Divulgar informações práticas para os jovens;
- > Experimentar métodos inovadores e pedagógicos a nível da educação não formal;
- > Criar novas acções ou projectos a partir da própria dinâmica do jogo, por parte dos jovens participantes/envolvidos, que poderão, inclusivé, dar continuidade a esta iniciativa.

**A quem se destina:** A jovens, entre os 11 e 15 anos, provenientes de diversos meios sociais. Mas o objectivo é colocar estes jovens em contacto com diferentes actores, grupos, associações, ..., de Palmela, de forma a envolver uma grande parte da comunidade local!

**Principais actividades:** O jogo vai ser desenvolvido através da Internet, sendo, no entanto, o contacto com o meio local e “real” é um factor de grande importância. Um portal na Internet vai

ser a plataforma onde os participantes irão comunicar entre si. Uma grande parte das acções do jogo vai desenvolver-se em diferentes partes da vila e de todo o concelho de Palmela, proporcionando um contacto mais forte, directo e prático com a comunidade local. Os jogadores serão incentivados, através de desafios, a relacionarem-se com diversas pessoas, a tomar iniciativas e a utilizar a sua criatividade. Da dinâmica do jogo farão parte pequenos enigmas que poderão ocupar cerca de 10 a 20 minutos diários e um desafio maior, semanal, interligado com os enigmas que vai obrigar os participantes a sair da frente do ecrã.

**Os nossos recursos utilizados** (humanos, financeiros, ...): *A Equipa Lúdica* é formada de 4 pessoas mas conta com ajudas pontuais de outras pessoas. O financiamento recebido da Agência Nacional é de 5000 euros para uma duração de 6 meses. Também pensamos vender T-shirts do projecto.

**Os nossos parceiros e os nossos apoios:** Além da ajuda da *Agência Nacional*, contamos com o apoio do *Centro Social de Palmela* e da *Câmara Municipal*.

**Como publicitámos e divulgámos:** Através de informações nas escolas, de posters em diferentes espaços públicos e da nossa presença em actividades ligadas à juventude.

**As dificuldades que sentimos:** Como ainda estamos na fase inicial, não podemos falar do conjunto do projecto. Os primeiros passos mostram-nos a dificuldade que existe em adaptar-se às exigências e ritmos administrativos que atrasam o desenvolvimento do projecto.

**O que aconselhamos:** Não desanimar perante as resistências conservadoras e a complexidade da obtenção de apoios económicos. Imaginar, criar e implicar o maior número possível de parceiros.

**Testemunhos** (de quem participa no projecto, de quem beneficia do projecto,...)

1. *"Estou entusiasmado e feliz em contribuir para um projecto de educação não formal como este, que permite trazer muitas ideias pessoais e entrar em contacto com diferentes iniciativas interessantes já existentes !"*

(Thomas de Roubaix – membro da Equipa Lúdica)

## 2. BILHETE DE IDENTIDADE

### ... DA ORGANIZAÇÃO

**Nome da Organização:** France Amerique Latine

**Morada:** 37 boulevard SAINT JACQUES

**País:** França

**Telefone:** 0033145882000

**E-mail:** falnationale@franceameriquelatine.fr

**Cidade:** Paris

**Fax:** 0033145652087

**Web:** www.franceameriquelatine.fr

#### Breve Descrição da Organização:

Defesa e promoção dos Direitos Humanos, da Mulher e da criança

Solidariedade com os povos de América Latina: soberania, justiça social, desenvolvimento;

Intercâmbios culturais;

Apoio aos movimentos juvenis; intercâmbios e formação

## ... DO PROJECTO

**Nome do Projecto:** A participação dos jovens: estruturas institucionais clássicas ou novas formas associativas?

**Como surgiu?:** A partir de relações de parceria com Argentina, Espanha, Itália, Venezuela; de vários anos de trabalho com jovens numa região da Colômbia; de visitas no campo, formação de animadores e encontros de mulheres.

**Objectivos:** Mostrar que todos os países têm formas originais de participação juvenil, de acordo com a situação política e socio-económica. Inventar novas formas de acordo com a evolução de cada um, sem impor nenhum modelo específico. Mostrar que a participação é indispensável para promover a Paz e a Democracia.

**A quem se destina?:** Jovens trabalhadores sociais, animadores sócio-culturais, educadores populares, monitores de tempos livres, estudantes, líderes de juventude de minorias étnicas, desempregados.

**Principais Actividades:** Visita a Colômbia (Cali, Popayan, Bogotá). Encontro de delegações (argentina, espanhola, francesa, italiana, venezuelana) com associações juvenis de bairros desfavorecidos marcados pela violência civil, insegurança, miséria com o objectivo de conhecer diferentes formas de participação juvenil, todas elas respeitáveis.

**Os nossos recursos utilizados** (humanos, financeiros): excelente equipa franco-colombiano, parceiros de há muitos anos. Verba da União Europeia - Programa Juventude para a Europa de 25.000 euros.

**Os nossos Parceiros e os nossos Apoios:** participação dos governos departamentais de Cali e Bogotá; de prefeituras de cidades pequenas; possibilidade de alugar autocarros por um preço favorável. 30% de comparticipação de cada participante nas viagens internacionais.

**Como publicitámos e divulgámos:** artigos na imprensa local, entrevistas nas rádios, debates com as autoridades eleitas.

**O melhor do nosso projecto** (p.ex. a maior facilidade; resultados positivos inesperados): a dimensão artística (poesia, música, dança), desportiva (banho de rio e de piscina, equitação), possibilidade de viver a realidade social (o papel de uma Casa da Juventude comum a dois bairros inimigos; uma universidade foi assaltada pelo exército; a vida dos varredores de lixo, etc)

**O pior do nosso projecto** (p.ex. objectivo não alcançado; recursos desperdiçados): 15 dias foram curtos demais.

**As Dificuldades que sentimos:** os autocarros fora de serviço, falta de água para higiene, dormir algumas noites no chão.

**O que aconselhamos:** conhecer bem a realidade do país onde se irá desenvolver o projecto; ter confiança em si mesmos;

**Testemunhos** (de quem participa no projecto; de quem beneficia do projecto):

1. Medo de alguns jovens europeus
2. O entusiasmo dos colombianos, que participaram em outras iniciativas euro-latinoamericanas

### 3. BILHETE DE IDENTIDADE

#### ... DA ORGANIZAÇÃO

**Nome da Organização:** Joyce van den Boom

**Telefone:** +351 960460419

**E-mail:** joycevandenboom@sapo.pt

#### ... DO PROJECTO

**Nome do Projecto:** “*Young in the neighbourhood*”

**Como surgiu?:** pela falta de oportunidades para os jovens nos seus bairros; falta de tolerância entre os jovens; criminalidade e vandalismo nos bairros; falta de cooperação entre jovens, polícia e representantes das políticas de juventude (governantes).

**Objectivos:** fomentar a participação da juventude e cidadãos em geral, na sua comunidade; melhorar a tolerância/entendimento entre os jovens e a comunidade dos seus bairros; distribuir harmoniosamente tarefas e responsabilidades entre os intervenientes: governo local, técnico de juventude e polícia; obter conhecimento acerca da realidade dos jovens que deambulam nas ruas; aumentar e melhorar os locais direccionados para os jovens.

**A quem se destina?:** Jovens entre os 10 e 25 anos de idades, técnicos de juventude; cidadãos dos bairros; polícia, representantes das políticas de juventude.

**Principais Actividades:** Incentivar a participação do público: encontros para os quais a comunidade do bairro é convidada e onde os jovens se apresentam e dão a conhecer as suas ideias e planos para o bairro. Elaborar um inventário sobre os jovens que deambulam pelas ruas: as suas necessidades, os seus desejos, as dificuldades enfrentadas pelo bairro e pelos jovens; elaborar um protocolo de trabalho entre os intervenientes principais: governo local, representantes das políticas de juventude, polícia; construir um pacto de cooperação onde todas as tarefas, responsabilidades, investimentos são acordadas com os intervenientes; criar pontos de encontro externos e outros, afim de conhecer os desafios/dificuldades dos jovens; envolver os jovens através de actividades e de modelos não formais que os motivem.

**Os nossos recursos utilizados (humanos, financeiros):** tempo despendido pelos técnicos de juventude, polícia e representantes das políticas de juventude; dinheiro para organizar actividades: perde-se a atenção e motivação dos jovens que participam num projecto que demora tempo demasiado, burocracia em excesso, etc.; motivação dos intervenientes na construção do projecto.

**Os nossos Parceiros e os nossos Apoios:** Organizações sociais, organizações de assistência social, escolas, concelhos, juntas de freguesia, organizações juvenis, polícia, centros juvenis, clubes de tempos livres, clubes desportivos.

**Como publicitámos e divulgámos:** Flyers e posters; jornais locais e regionais; boletins dos bairros; rádio e televisão locais e regionais.

**O melhor do nosso projecto** (p.ex. a maior facilidade; resultados positivos inesperados): a construção de um modelo de cooperação entre os intervenientes: polícia, técnicos de juventude e representantes das políticas de juventude; a participação e motivação dos jovens.

**O pior do nosso projecto** (p.ex. objectivo não alcançado; recursos desperdiçados): tivemos de ir a tribunal devido aos espaços abertos que estávamos a criar. As pessoas do bairro não consideravam como algo útil. “NIMBY: Not In My Back Yard” = “não no meu quintal”, foi o que declararam. No entanto, após a decisão do juiz pudemos continuar com as nossas actividades. A experiência não foi agradável tendo em conta os esforços dos jovens que participavam no projecto.

**As Dificuldades que sentimos:** as diferenças culturais para desenvolver a cooperação entre os intervenientes; a tolerância dos cidadãos quando as actividades eram postas em prática perto deles.

**O que aconselhamos:** comunicar com todos os envolvidos; espírito aberto para as diferenças; motivação para alcançar um fim comum; informar as pessoas mas com precaução para não lhes dar mais poder do que necessitam – poderá prejudicar o processo; ter conhecimento dos interesses de cada um.

## 4. BILHETE DE IDENTIDADE

### ... DA ORGANIZAÇÃO

**Nome da Organização:** Joyce van den Boom

**Telefone:** +351 960460419

**E-mail:** joycevandenboom@sapo.pt

### ... DO PROJECTO

**Nome do Projecto:** *Multiplier Project for Youth in Action*

#### Como surgiu?

- > O novo programa “Juventude em Acção” deverá ser divulgado no país, municípios, organizações e jovens. Todos devem ser informados sobre as possibilidades, potencialidades e prioridades do Juventude em Acção.
- > Necessidade de apresentar o papel da nova Agência Nacional e das delegações regionais do Instituto Português da Juventude aos potenciais participantes do programa juventude em acção
- > Comparando com outros países da União Europeia, o número de projectos de envio de voluntários (SVE – Acção 2) em Portugal é inferior. As organizações envolvidas no Juventude em Acção apenas usam uma acção, não havendo nenhuma (ou quase nenhuma) participação estrutural no uso do Programa.

**Objectivos:** fornecer informação acerca do Juventude em Acção aos potenciais utilizadores; fornecer informação sobre as prioridades do programa; construir uma rede de trabalho a nível local e regional; fornecer apoio aos utilizadores do sistema de comunicação em rede; valorização das iniciativas locais e regionais

**A quem se destina?:** Pessoas- chave, organizações juvenis, governo local

**Principais Actividades:** seminários, workshops, jornal, encontros de parceiros, criação de pontos de informação em locais pré-estabelecidos (escolas, livrarias, câmara); Publicidade na rádio, televisão e jornais locais; aconselhamento/consultadoria

**Os nossos recursos utilizados** (humanos, financeiros): cooperação com AN/IPJ; profissionais com conhecimentos no Programa Juventude em Acção, em trabalho em rede, competências de escrita e oralidade em público, advocacia/consultadoria. Dinheiro para organizar actividades (alugar espaços para as actividades, para fazer material publicitário, etc);

**Os nossos Parceiros e os nossos Apoios:** Agência Nacional; delegações regionais do IPJ;

**Como publicitámos e divulgámos:** rádio, jornais e agendas locais e regionais; cartazes; convites para actividades; divulgação “boca-a-boca”; via pessoas-chave

**O melhor do nosso projecto** (p.ex. a maior facilidade; resultados positivos inesperados): conseguir envolver as pessoas na divulgação “boca-a-boca”; construir uma rede comunicação local e regional a fim de valorizar/propagar actividades locais

#### As Dificuldades que sentimos:

Deixar que as actividades a nível local, corram por elas próprias, mantendo a motivação. Algumas organizações sentiram dificuldades em trabalhar com o Juventude em Acção, acharam os procedimentos bastante complicados.

Se a nível local/regional não existem estruturas/iniciativas, levará muito mais tempo e dará mais trabalho a motivar e envolver as pessoas, nas actividades

**O que aconselhamos:** ter apoio estruturado, a partir de trabalho em rede, de quem trabalha com o Juventude em Acção; disponibilizar e planear um tempo necessário para motivar pessoas ligadas à juventude, políticas de juventude, organizações juvenis

## 5. BILHETE DE IDENTIDADE

### ... DA ORGANIZAÇÃO

#### Nome da Organização:

Associação Juvenil Ideias Transformam A Realidade (AJITAR)

**Morada:** Rua do Agricultor lote 13 Serrinha 2950-287 Palmela

**País:** Portugal

**Cidade:** Palmela

**Telefone:** -

**Fax:** -

**E-mail:** geral@ajitar.org

**Web:** www.ajitar.org



AJITAR  
Associação Juvenil Ideias Transformam A Realidade

#### Breve Descrição da Organização

A AJITAR é uma associação juvenil que tem como principal âmbito promover e organizar todo o tipo de eventos, desde musicais, desportivos, culturais e âmbito ambiental.

## ... DO PROJECTO

**Nome do projecto:** AJITAR a Reflorestar

**Como surgiu:** Através de uma pessoa externa à associação, que expôs a sua ideia e vontade de participar activamente na nossa associação.

Hoje é membro da AJITAR e o projecto está a decorrer conforme o planeado.

**Objectivos:** Reflorestar a encosta sul do castelo de Palmela de modo a evitar a erosão abrasiva a que está actualmente sujeito e tornar um local mais agradável .

**A quem se destina:** população em geral.

**Principais actividades:** Recolha de sementes de várias espécies de plantas autóctones; Plantação das respectivas sementes em viveiro; Recolha de lixos no local da plantação definitiva; Plantação das espécies em local definitivo. Actividades de sensibilização para o meio ambiente.

**Os nossos recursos utilizados** (humanos, financeiros, ...): Ajuda de sócios para a colheita e plantação.

**Os nossos parceiros e os nossos apoios:** Câmara Municipal de Palmela e Junta de Freguesia de Palmela.

**Como publicitámos e divulgámos:** Através do nosso website e folhetos informativos.

**O melhor do nosso projecto** (p.ex. a maior facilidade, resultados positivos inesperados, ...): Realização pessoal de fazer algo pelo nosso concelho.

**O pior do nosso projecto** (p.ex. objectivo não alcançado, recursos desperdiçados, ...): Dificuldade em podermos avançar com determinados passos devido a processos burocráticos por parte da CMP.

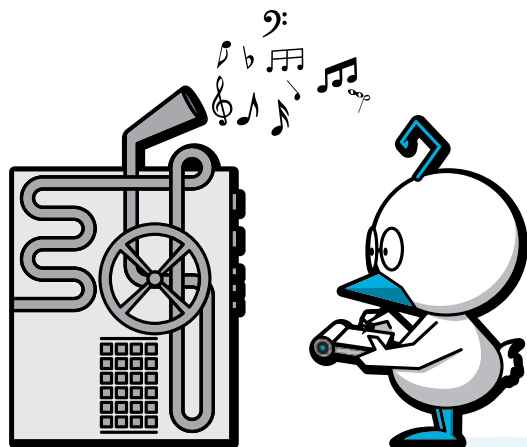
**As dificuldades que sentimos:** Dificuldade em podermos avançar com determinados passos devido a processos burocráticos por parte da CMP e alguma indisponibilidade, por vezes, da parte de sócios em acompanhar o projecto.

**O que aconselhamos:** Sigam a vossa vontade em realizar os projectos e tenham em conta a informação necessária assim como prever o que, quando e quantas fases se divide cada projecto. Uma boa gestão é essencial para tudo se realizar sem problemas.

**Testemunhos** (de quem participa no projecto, de quem beneficia do projecto,...)

1. *Pedro Silveira* - Num Planeta cada vez mais industrializado e de betão, é importante para nós que Palmela seja um exemplo de como é possível a natureza viver lado a lado com as nossas gentes.

2. *Ricardo Pacheco* - Faz todo o sentido actualmente falar-se em reabilitação paisagística, recuperação de recursos hídricos e preservação da biodiversidade, o AJITAR a reflorestar, para além destas preocupações ainda vem como meio de travar o processo de erosão que ameaça o castelo de Palmela, o bem mais precioso da vila.



# TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Toda a gente reconhece a importância das TIC (tecnologias de informação e comunicação) no desempenho das empresas e o seu impacto na economia mundial. Quer seja na procura de inovação, na personalização de serviços, na obtenção de ganhos de eficiência e redução de custos, na capacidade de trabalhar em rede e estabelecer parcerias, em tudo as TIC são fundamentais<sup>17</sup>.

E para as organizações sem fins lucrativos? Também têm a mesma importância? É essa a nossa convicção – uma boa utilização das TIC potencia o desempenho numa organização, tenha ela fins lucrativos ou fins sociais. De facto, as TIC têm um papel fundamental na actuação das organizações do 3º sector, desde potenciar a comunicação e fazer uma gestão mais eficaz até à capacidade de estabelecer redes e parcerias. Ou seja, as organizações do 3º Sector, como todas as outras, têm que acompanhar a digitalização da economia e das actividades sociais.

As organizações que consigam um acesso regular à Internet podem potenciar o seu trabalho através do uso de tecnologias apropriadas. Existem vários tipos de ferramentas disponíveis, pelo que, consoante o objectivo de cada organização, se deve escolher o meio adequado.

Se os teus Objectivos forem os seguintes poderás optar pela ferramenta que te sugerimos:

- > **Apresentar a tua organização e as suas actividades:** manutenção de um site com notícias.
- > **Coordenar projectos através da Internet:** uso de meios de comunicação para grupos.
- > **Colaborar na elaboração de documentos:** usar o Google Documents.
- > **Divulgação multimédia:** *sites* e ferramentas para partilha de vídeo, fotos e Podcasts.

## criação do site da tua organização

Uma das melhores ferramentas para a comunicação da tua organização com o exterior é um *site* na Internet. Um *site* é especialmente importante quando queres divulgar o teu projecto para além da tua área de intervenção.

O *site* é a cara da organização para o mundo. É necessário que seja elaborado com cuidado, de modo a que possa reflectir a realidade da tua organização e projecte uma imagem positiva do vosso trabalho. Isto torna-se especialmente importante como meio de criar confiança em futuros parceiros ou patrocinadores.

Criar e manter um *site* pode ser uma tarefa mais complicada do que parece à primeira vista. Com ajuda de algumas ferramentas que vamos indicar, tudo se torna mais fácil, mas é sempre necessário trabalho e perseverança para o manter. No entanto os resultados podem ser muito positivos. Antes de começar, podes usar como guia os seguintes princípios:

- Definir claramente a finalidade do site. É apenas uma apresentação da tua organização ou queres inserir regularmente notícias das vossas actividades? Destina-se só ao exterior ou pode também servir como ponto de contacto para os membros?
- O *site* deve transmitir de imediato, a quem o visita pela primeira vez, uma ideia clara do seu conteúdo.
- Um *site* com informação actualizada e com novidades regulares atrai visitantes e torna-se mais credível. Um site incompleto, desactualizado ou permanentemente em construção dá uma imagem negativa da organização.

17 - In, Cerqueira, C., Marques, A., Gafanha, P., Abreu, M. & Pereira, V. (2007). *Soluções Digitais de Marketing e Gestão para Organizações sem Fins Lucrativos*. Coimbra: Instituto Pedro Nunes

- É importante que todos os textos usados no *site* sejam escritos claramente e sem erros ortográficos. As imagens devem ser nítidas e fáceis de entender.
- Deve ser fácil encontrar contactos actualizados da tua organização e dos seus responsáveis.
- Visualmente o site deve ser agradável e fácil de usar. Evita as cores berrantes ou com pouco contraste.
- Mostra sempre as pessoas e a organização que estão por trás do site.

Criar um *site* não tem de ser difícil. Há muitas tecnologias que o PERMITEM fazer com diferentes graus de complexidade e conhecimentos técnicos necessários.

Existem sites que permitem criar um site facilmente e sem custos. Dois dos exemplos mais conhecidos são o *Google Pages* (<http://pages.google.com/>) e o *Geocities* (<http://geocities.yahoo.com/>). Estas ferramentas são de utilização gratuita e permitem criar um site sem ser necessária formação, pelo que é aconselhável verificar se podem responder às tuas necessidades. No entanto, recomendamos como primeiro passo para uma organização a utilização do formato de *blog*.

### Porquê um *Blog*?

1. Para divulgar as actividades da nossa organização, duma forma mais regular e rica em conteúdo.
2. Para dar informação sobre temas de interesse para os nossos utentes (notícias, informações relevantes, documentos, etc.).
3. Para receber informação e feed-back dos utentes e comunidade, através dos seus comentários.
4. Para partilhar informação com outras organizações, fortalecendo parcerias e promovendo novos contactos.
5. Para divulgar informação interna, duma forma simples e que chegue a todos os membros da organização.
6. Para cativar e envolver os voluntários da nossa organização, motivando-os a divulgarem o que estão a fazer.
7. Para atrair donativos, alertando os potenciais doadores para determinada causa.
8. Para alertar os meios de comunicação para determinado assunto, uma vez que jornais e televisões consultam cada vez mais este meios.
9. Para dar informações em tempo real sobre eventos ou actividades em que se está a participar (jornadas, seminários etc.).
10. Porque é um meio simples, eficaz e de baixos custos associados.

Este tipo de site é o mais fácil de criar e manter. Como já tem uma estrutura definida, não é necessário começar um *site* do zero, pelo que é especialmente aconselhável para a primeira experiência de criação de *site*.

Um *blog* é uma página da *Web* cujas actualizações (chamadas *posts*) são organizadas cronologicamente de forma inversa (como um diário). Estes *posts* geralmente referem-se ao mesmo assunto e podem ser escritos por uma ou mais pessoas.

Os *blogs*, normalmente, oferecem muitas maneiras de gerir informação de forma fácil, como editores de conteúdo, gestão de utilizadores, registo de visitas e muito mais.

Os sistemas de criação e edição de *blogs* são muito atractivos pela facilidade de utilização que oferecem, pois dispensam conhecimentos técnicos.

Existem vários serviços disponíveis para criar um *blog*, e cada um tem a sua maneira própria de trabalhar. Alguns dos mais conhecidos com interface em português são:

<http://blogs.sapo.pt> || <http://www.wordpress.com> || <http://www.blogspot.com>

## MEIOS DE COMUNICAÇÃO PARA GRUPOS

A criação de *sites* e *blogs* responde bem às necessidades de comunicação com o exterior. Para usar a internet para comunicação interna ou entre parceiros existem boas ferramentas como as listas de correio (*mailing lists*) e os grupos de mensagens.

Os serviços mais conhecidos são:

Yahoo Groups: <http://br.groups.yahoo.com/> || Google Groups: <http://groups.google.com>

O *Yahoo Groups* é o mais antigo e mais usado. As funcionalidades mais importantes que fornece são:

- Lista de mensagens: as mensagens podem circular em modo de lista de correio, em que cada e-mail enviado para o endereço da lista segue para todos os membros e as respostas de cada membro vão para toda a lista. As mensagens também podem ser lidas e escritas através do *site Yahoo Groups*. É cada membro que escolhe a forma de receber as mensagens.
- Arquivo: todas as mensagens da lista são guardadas e podem ser consultadas pelos membros.
- Partilha de ficheiros: zona em que os membros podem partilhar ficheiros de qualquer tipo.
- Calendário: sistema de registo de eventos do grupo.

Ao usar estes grupos é fundamental ter muito cuidado com as pessoas a quem se dá acesso. A adição de um novo membro de ser controlada ou feita só por convite, uma vez que se assim não for o grupo pode ser usado para o envio de mensagens publicitárias em massa.

## GOOGLE DOCS

Para além da troca de mensagens e ficheiros, hoje em dia é fácil trabalhar em conjunto na criação de documentos. O mais conhecido destes serviços é o *Google Docs*.

Os tipos de documento que podem ser criados são:

- Documentos de texto formatado, como os criados pelo *Word*.
- Folhas de cálculo, semelhantes às usadas no *Excel*.
- Apresentações, semelhantes às criadas pelo *PowerPoint*.

As capacidades de formatação e funcionalidades neste tipo de documentos são limitadas em relação ao que existe, por exemplo, no *Microsoft Office*. No entanto, este sistema tem grandes vantagens:

- Várias pessoas podem estar a trabalhar simultaneamente no mesmo documento.
- Não é necessário instalar nenhum software.
- Os documentos ficam gravados no servidor, evitando perda de ficheiros.

## DISTRIBUIÇÃO DE CONTEÚDOS MULTIMÉDIA

Em complemento às formas de comunicação de que já falámos, uma organização pode usar a distribuição de conteúdos multimédia como vídeo ou áudio para mostrar o seu trabalho. Hoje em dia existem sites e ferramentas que tornam fácil esta tarefa.

**Vídeo** - É cada vez mais simples a difusão de vídeo na Internet. É especialmente interessante a criação de vídeos *on-line* para integrar num *site* ou *blog*, aumentando o impacto desses recursos. O site mais conhecido para a partilha de vídeos é o *YouTube* (<http://www.youtube.com>). O Sapo Vídeos oferece a mesma funcionalidade com um interface em português (<http://videos.sapo.pt/>).

### Quais as Ferramentas para criação de vídeo?

Para além de um computador e uma câmara de vídeo digital (ou uma placa de captura de vídeo), vais precisar de um *software* que edite ficheiros vídeo. Para quem usa o *site*, sugerimos *Windows Movie Maker*. Mais informação sobre este software pode ser encontrada em <http://www.microsoft.com/brasil/windowsxp/moviemaker/default.msp>. O *site* da *Microsoft* possui um tutorial que ensina a criar e montar os vídeos com este software.

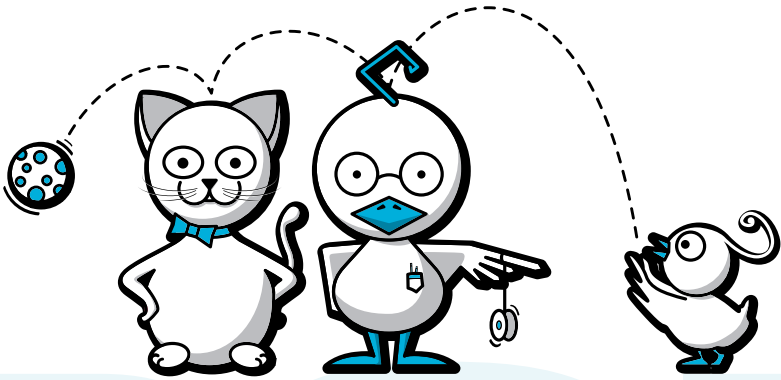
**Podcasts** - um *Podcast* é um ficheiro digital de som, como se fosse um programa de rádio. Os *Podcast* podem ser distribuídos através da internet, usando-se geralmente a tecnologia RSS para a audiência a que nos dirigimos se manter actualizada sobre os conteúdos distribuídos. Os *Podcast* são uma forma de comunicar seja a história da organização e a sua importância, seja a causa que actualmente promove, seja um determinado caso que é importante divulgar. E que melhor forma há para comunicar do que contar uma história, um testemunho? A comunicação torna-se muito mais poderosa, mas sem esquecer que a simplicidade é um ponto-chave.

Por isso, depois de sabermos o que queremos dizer e a quem, temos de construir a nossa narrativa, i.e., a forma como vamos contar e passar a nossa mensagem. Para isso, há cinco pontos que devemos levar em consideração:

- A questão essencial: se começarmos com uma questão ou declaração de entrada, ajuda a focar a atenção para determinado tema ou aspecto que queremos realçar e que cria a apetência para ver o resto.
- Conteúdos com um toque de emoção: informação sem emoção pode ser pouco apelativa para as pessoas que vão ver ou escutar; trata-se sobretudo de encontrar o tom certo, aquele que consiga captar a atenção, mas também que não desacredite o conteúdo com excesso de emoção.
- Uma “Voz”: Uma boa narração, não só em termos de dicção, mas sobretudo um tom não demasiado formal, como se fosse uma conversa só connosco e que nos leve a ouvir com mais atenção aquilo que nos diz o narrador.
- Música: usar uma música de fundo ou de entrada pode colocar o tom certo na mensagem que pretendemos passar (nota: a usar com muito cuidado, excesso de música ou uma música desadequada podem estragar por completo a nossa comunicação – opte por instrumentais suaves que não desviem o foco do essencial).
- Foco: seja breve e sucinto, entre 250 e 350 palavras, tendo uma ideia estruturada em torno de 3 pontos - introdução ao tema, pontos essenciais do tema, e o fundamental: uma conclusão que fique bem clara.

### Como Fazer?

Para além de um computador e de um microfone, vais precisar de um software que edite ficheiros áudio. Sugerimos este *software* de uso livre: o *Audacity* (<http://audacity.sourceforge.net/>). O *Audacity* é um editor de áudio disponível para *Windows*, *OS X* e *Linux*. Pode ser usado para gravações ao vivo, para transformar cassetes em gravações digitais e CDs, editar arquivos em formato MP3 e WAV, para cortar, copiar, colar e juntar sons e faixas de áudio, para alterar a velocidade ou o timbre de uma gravação, entre outras possibilidades.



# POLÍTICAS DE JUVENTUDE PORTUGAL

Em Portugal, de há uns 20 anos para cá, a **política de juventude** passou a ter uma natureza transversal, abrangendo áreas de intervenção de vários Ministérios, garantindo em simultâneo o apoio à participação e à dinâmica juvenil, com maior oferta de serviços e políticas de apoio à ocupação dos tempos livres, promoção do lazer e políticas sociais de protecção e apoio nas áreas da informação, emprego, habitação, formação e saúde.

Para conheceres melhor as principais **orientações políticas na área de juventude** em vigor em Portugal, é importante conheceres as orientações do actual Governo e as suas prioridades e Programas.

Assim, no **Programa** do XVII Governo Constitucional<sup>18</sup>, o Governo “adopta um conjunto de orientações, a desenvolver e implementar de forma aberta e participada:

- Estimular e incentivar o associativismo juvenil e estudantil, considerando que estes assumem um papel fundamental na promoção da educação não formal dos jovens;
- Estimular a criação dos Conselhos Municipais de Juventude, tendo em conta as experiências positivas, que um pouco por todo o País têm proliferado;
- Incentivar a mobilidade geográfica dos jovens em Portugal e na Europa, nos âmbitos educativo, do mercado de trabalho ou do lazer;
- Apoiar o empreendedorismo jovem, nomeadamente através da progressiva introdução do empreendedorismo na estrutura curricular dos diferentes níveis de ensino;
- Combater a precariedade do emprego jovem, fenómeno que tem dificultado a emancipação e a especialização profissional, e desincentivando a formação e a qualificação;
- Facilitar o acesso dos jovens à habitação, como forma de estimular uma juventude emancipada, mais confiante, participante e dinâmica.”

Os temas de Juventude no Governo actual são da responsabilidade do Secretário de Estado da Juventude e do Desporto, que depende do Ministro da Presidência.

As Grandes Opções do Plano estabelecem como prioridade a “aposta nos jovens”, definindo os seguintes objectivos<sup>19</sup>:

- A transversalidade e multidisciplinaridade das políticas de juventude;
- O estímulo e incentivo ao associativismo juvenil e estudantil;
- O reforço do voluntariado jovem e da sua valorização social;
- O incentivo à mobilidade geográfica dos jovens;
- O reforço da dimensão internacional na área da juventude.

Com base no Programa do Governo, nas Grandes Opções do Plano e nas prioridades nacionais definidas para o novo Quadro Comunitário de Apoio, o Programa Nacional da Juventude<sup>20</sup>, apresentado a 12 de Agosto de 2005, Dia Internacional da Juventude, e que teve início em Março de 2006, tem como objectivos proceder ao diagnóstico da realidade e dos principais problemas dos jovens em Portugal e contribuir para a definição dos grandes vectores transversais prioritários na Política da Juventude de 2007 a 2013.

O contacto com os jovens através de Jornadas, Seminários, e de um sítio na Internet (Comunidade Virtual da Juventude Portuguesa) e um estudo estatístico da responsabilidade do Observatório Português da Juventude, em parceria com o Instituto de Ciências Sociais da Universidade

18 - In Portal da Secretaria de Estado da Juventude e do Desporto: <http://www.sejd.gov.pt/>

19 - Cf. Plano de Actividades 2007 do IPJ (Novembro 2006)

20 - [http://www.portugal.gov.pt/Portal/PT/Governos/Governos\\_Constitucionais/GC17/Ministerios/PCM/MP/Comunicacao/Programas\\_e\\_Dossiers/20050812\\_MP\\_Prog\\_SEJD\\_Prog\\_Nac\\_Juventude.htm](http://www.portugal.gov.pt/Portal/PT/Governos/Governos_Constitucionais/GC17/Ministerios/PCM/MP/Comunicacao/Programas_e_Dossiers/20050812_MP_Prog_SEJD_Prog_Nac_Juventude.htm)

de Lisboa<sup>21</sup>, permitirá um maior conhecimento das necessidades e dos problemas dos jovens e levará à definição das prioridades das políticas públicas.

As grandes **Áreas de Intervenção do Programa** são:

1. Emancipação Jovem: Habitação, Emprego, Empreendedorismo, Formação Profissional, Política familiar e social, Informação e Orientação
2. Estilos de Vida dos Jovens: Saúde, Desporto, Cultura, Educação, Informação e Aconselhamento
3. Criação e Investigação: Ciência e Educação, Economia, Novas Tecnologias, Informação, Formação e Mobilidade, Infraestruturas Tecnológicas e de Criação/Design
4. Participação e Voluntariado: Associativismo, Educação Não Formal, Formação, Informação, Reconhecimento e Validação, Aquisição de Créditos/Educação e Emprego
5. Portugalidade e Identidade: Comunidades portuguesas, Educação, Cultura, Turismo, Economia
6. Política Europeia de Juventude: Cooperação Transfronteiriça, Imigração, Desenvolvimento, Política de Igualdade, Política de Género, Informação, Mobilidade e Identidade Europeias, Participação Cívica

No último semestre de 2007, no âmbito da Presidência portuguesa da União Europeia, Portugal assumiu como prioridades para a área da Juventude<sup>22</sup>, na linha da implementação do Pacto Europeu para a Juventude, a integração social e profissional dos jovens com base nas prioridades do empreendedorismo e voluntariado.

Segundo o Ministro da Presidência, “ a agenda de uma moderna política de juventude tem que incluir a promoção do empreendedorismo; a educação e a formação para a criatividade e para o risco, o estímulo e o incentivo à iniciativa e ao espírito empresarial.

Do mesmo modo, é tempo de reconhecer a importância do voluntariado como forma de participação e integração social dos jovens, mas também como processo não formal de aquisição e desenvolvimento de qualificações e competências.”

Uma terceira prioridade foi a discussão das perspectivas futuras da política europeia para a juventude no sentido da preparação da definição do novo quadro de cooperação a nível europeu no contexto da reavaliação do Pacto Europeu de Juventude, em 2009.

A perspectiva da presidência europeia ao nível da política de juventude, de acordo com o Ministro da Presidência, é que esta, pela sua transversalidade, necessita de “uma efectiva integração de políticas, isto é, de marcar presença no interior das diferentes políticas sectoriais”, mas o que será ainda mais necessário é “ uma maior consciencialização do lugar que deve ter a política de juventude no desenvolvimento da Estratégia de Lisboa. Na verdade, se virmos bem educação, formação, emprego, empreendedorismo, igualdade de oportunidades, conciliação, natalidade – tudo isto, que são hoje temas obrigatórios da política de juventude, são também temas centrais da Agenda de Lisboa. Isto significa que a política de juventude tem ao seu alcance não só programas e instrumentos políticos e financeiros de acção que tantas vezes ignora, mas também são seus, como também mecanismos que visam precisamente dar efectividade à integração de políticas e controlar a sua implementação, como são os programas nacionais de reformas e os seus procedimentos de monitorização.”

21 - <http://programanacional.juventude.gov.pt/estudo.pdf>

22 - Cf. Dossier “Prioridades da Presidência portuguesa para a Juventude e do Desporto” de 2 de Julho de 2007 e Apresentação pelo Ministro da Presidência do Programa da Presidência portuguesa da União Europeia para a Juventude à Comissão da Cultura e Educação do Parlamento Europeu, em Bruxelas a 16/07/2007, in Portal do Governo

O Instituto Português da Juventude é a entidade responsável pela implementação das políticas do governo na área da juventude e tem um “importante papel nas Políticas de Juventude sectoriais, e que não dependem directamente da tutela governamental de Juventude, através da monitorização, da eficácia e do sucesso desses programas e medidas e da informação aos jovens, procurando integrar mais conteúdos sectoriais nos seus canais de informação.

O Instituto Português da Juventude (IPJ) é um organismo que apoia e estimula o associativismo, o voluntariado e a participação cívica dos jovens em actividades de carácter social, cultural, educativo, artístico, científico e desportivo, através da implementação de políticas orientadas para a formação e integração das novas gerações na sociedade, via acções concretas de educação não formal. O IPJ continuará a procurar desenvolver programas em áreas importantes para os jovens, perante necessidades identificadas, para as quais pretende dar respostas conjuntas, no sentido de ir ao encontro das necessidades reais dos destinatários das mesmas.”<sup>23</sup>

Alguns dos **Programas** existentes **destinados aos jovens** são:

- Campos de Férias e de Trabalho
- Programa Férias em Movimento
- OTL - Programa Ocupação de Tempos Livres
- PRIME JOVEM - Programa de Apoio à Iniciativa Empresarial Jovem
- Programa Porta 65 - Arrendamento jovem
- INOV-JOVEM - Jovens Quadros para a Inovação nas PME
- Programa Especial de Voluntariado Jovem na Saúde
- Programa Juventude em Acção
- Programa Jovens Criadores

Poderás procurar informação mais detalhada sobre estes Programas e muitos outros na área do associativismo, novas tecnologias, lazer e voluntariado em:

<http://juventude.gov.pt/Portal/Programas> e <http://www.sejd.gov.pt/?pg=programas>

As políticas de juventude praticadas em Portugal, tal como na generalidade dos países da União Europeia, têm como base a política europeia para o sector, pelo que, para a conheceres melhor podes consultar o site da União Europeia <http://europa.eu>, bem como o Portal Europeu da Juventude <http://europa.eu/youth/>

**Pistas  
&  
Dicas**



Para conheceres as políticas de juventude de outros países procura informação nos seus Ministérios.

Por exemplo:

Angola

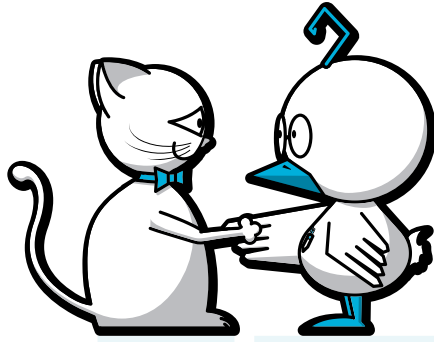
<http://www.angola-portal.ao/MINJUD/>

França

<http://www.sante-jeunesse-sports.gouv.fr>

S. Tomé e Príncipe

<http://www.gov.st/>



# **CIDADANIA E PARTICIPAÇÃO**



O conceito de **cidadania** (= qualidade de cidadão) tem sido alvo de diversas discussões ao longo de vários anos, aparecendo como uma realidade complexa e multi-dimensional, necessitando de ser integrada no sistema político e histórico da nação<sup>24</sup>. A cidadania envolve o cidadão num conjunto de direitos e deveres. Um **cidadão**<sup>25</sup> é o “*indivíduo pertencente a um estado livre, no gozo dos seus direitos civis e políticos, e sujeito a todas as obrigações inerentes a essa condição*”.

Actualmente, uma das grandes preocupações governamentais é a de incentivar os jovens a serem cidadãos activos, ou seja, incentivá-los a participar na vida cívica das suas comunidades. Essa participação pode ser a nível social, político, voluntário, orientada apenas para o bem comum, solidariedade e boa vizinhança. É certo que a maior ou menor motivação e interesse dos jovens em participar activamente depende largamente da importância e preocupação que atribuem aos problemas da sociedade e da confiança que depositam nos meios existentes para os ultrapassar.

Mas o que é ser um **cidadão activo**?

Um cidadão activo é aquele que desenvolve competências, conhecimento e entendimento para ser capaz de tomar decisões fundamentadas acerca da sua comunidade, a fim de melhorar a qualidade de vida da mesma. Ao nível nacional, pode traduzir-se por votar nas eleições ou ser membro de um partido político. A nível internacional, podes envolver-te em movimentos de promoção da sustentabilidade, erradicar a exploração de mão-de-obra, diminuir a pobreza, etc.<sup>26</sup>

Por outro lado, uma das formas mais simples de que dispões para participar (=intervir) na vida comunitária é através do associativismo. As Associações funcionam como “veículos de participação”, já que as suas dinâmicas, formas de actuar junto da sociedade, capacidade de sensibilizar e mover os indivíduos, permitem-te intervir de forma mais activa junto da comunidade.

A nível local, podemos dar-te o exemplo de uma acção da Câmara Municipal de Palmela<sup>27</sup>, baseada numa iniciativa desenvolvida na América Latina, com o objectivo de promover a participação de todos os cidadãos na gestão pública, contribuindo assim para uma administração local mais eficaz, através do chamado “Orçamento Participativo”.

O “Orçamento Participativo” tem como actividades principais os debates públicos, nos quais cada cidadão pode apresentar a sua ideia, o seu testemunho, acerca do que considera mais importante e urgente, no sentido da promoção da qualidade de vida de todos os membros da sua comunidade.

24 - In, Brander, P., Keen, E. & Lemineur, M. (2003). *Compass: A Manual on Human Rights education with young people* (2ªed.). Strasbourg: Council of Europe publishing.

25 - Dicionário de Língua Portuguesa (2004). Porto: Porto Editora.

26 - In, [http://www.faceitproject.org/active\\_citizenship.htm](http://www.faceitproject.org/active_citizenship.htm)

27 - <http://www.cm-palmela.pt/>

Se quiseres ir mais além da participação activa local, podes tornar-te também um **cidadão activo** a nível regional, nacional ou até mesmo europeu. Até porque, numa sociedade cada vez mais globalizada, “o sentido da tua participação desloca-se natural e gradualmente do local para o global”<sup>28</sup>.

Uma das grandes prioridades da Comissão Europeia prende-se, de facto, com o aumento da participação dos jovens na vida democrática bem como com a consciencialização para o facto de serem cidadãos europeus, levando-os à reflexão e discussão acerca da construção e do futuro da União Europeia. Assim, e como verás mais adiante no capítulo “Programa Juventude em Acção”, uma das formas de intervenção poderá ser a de participares numa das várias acções desse mesmo programa.

Através do *link* [http://europa.eu/youth/active\\_citizenship/index\\_eu\\_pt.html](http://europa.eu/youth/active_citizenship/index_eu_pt.html) poderás ter acesso a uma vasta informação acerca de como ser um cidadão activo. Ora vê que tópicos podes encontrar:

### **Associação das organizações de serviço voluntário**

Organização de cúpula que federa organizações nacionais e internacionais sem fins lucrativos que se dedicam ao trabalho voluntário. Contém ligações directas às organizações que a compõem a nível europeu e nacional.

<http://www.avso.org>

### **Educação para a cidadania democrática**

Este sítio web do Conselho da Europa é uma grande biblioteca em linha com artigos, documentos e projectos. Dá informação sobre as actividades realizadas a nível europeu e nacional e contém ficheiros em várias línguas europeias.

<http://www.coe.int/t/dg4/education/edc>

### **Euractiv**

Notícias, posições políticas e protagonistas da UE. Tudo o que precisa para ser um cidadão informado sobre o que se passa na agenda europeia. Acompanhamento da actualidade noticiosa, rubricas de análise política aprofundada e documentação por país. Há um guia para os 10 000 principais actores da UE!

<http://www.euractiv.com>

### **Fórum Europeu da Juventude**

Representando os interesses dos jovens da Europa, é a plataforma que representa as organizações de juventude europeias nas instituições internacionais, como a União Europeia e as Nações Unidas, em questões relevantes para os jovens. Há uma lista das organizações membros, incluindo ampla informação sobre os seus campos de actividade e dados para contacto.

<http://www.youthforum.org>

### **Gabinete para as Instituições Democráticas e Direitos Humanos**

A acção desta instituição (faz parte da Organização para a Segurança e a Cooperação na Europa: OSCE) visa promover eleições democráticas e ajudar a consolidar as instituições democráticas na Europa Central e Oriental. Informação sobre observação e assistência eleitorais, processos de democratização, boletins informativos, informação sobre projectos específicos de determinados países, documentos oficiais em formato pdf, etc..

<http://www.osce.org/odihr>

Um dos grandes problemas que se estão a viver actualmente, quer em Portugal quer no mundo em geral, é não só a falta de interesse dos cidadãos em participar, mas também a discrepância existente entre a vontade e as modalidades/ferramentas de participação. *“É necessário colmatar o fosso entre a vontade de expressão dos jovens e as modalidades e estruturas propostas pela sociedade”*<sup>29</sup>.

No entanto, promover a **cidadania participativa** consiste não só em promover a participação como também, e principalmente, em **educar para a participação**, ou seja, inculcar em cada cidadão a necessidade e a importância para que cada um interfira... contribua... se faça ouvir...

Em suma, podemos identificar algumas características de Cidadania Activa<sup>30</sup>:

- > Participação na comunidade (envolvimento em actividades de voluntariado ou em cargos políticos ao nível do poder local);
- > Motivação e interesse em fazer parte de decisões e processos;
- > Conhecimento e entendimento dos contextos político, social, económico, para uma tomada de decisão consciente e fundamentada.
- > Possibilidade de incitar políticas, acções e estruturas, tendo como base os princípios da igualdade, inclusão, diversidade e justiça social.

A noção de cidadania activa sublinha sobretudo a necessidade de as pessoas assumirem as responsabilidades de **participação cívica**, destacando o papel dinâmico, responsável e solidário dos indivíduos. **Participar** é, então, *“fazer parte, contribuir, ter uma palavra a dizer, partilhar, aprender, mas também fazer cedências, aceitar negociar, perder relevo para tentar fazer melhor e produzir mais frutos”*<sup>31</sup>.

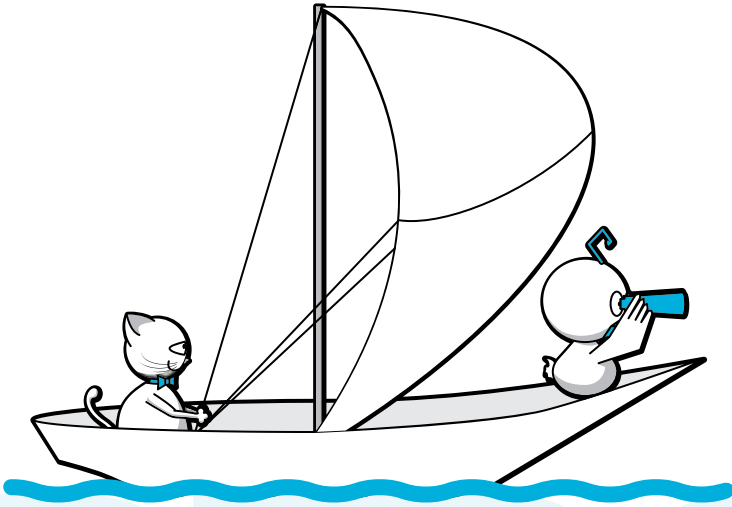
*“E aos poucos, lá vamos dizendo que o que é nosso não é apenas o nosso quintal; é também o bairro, a cidade, o país, a Europa, o mundo...”*<sup>32</sup>

29 - In, Comissão das Comunidades Europeias. (2001). *Livro Branco da Comissão Europeia – um novo impulso à juventude europeia*. Bruxelas.

30 - In, [http://www.faceitproject.org/active\\_citizenship.htm](http://www.faceitproject.org/active_citizenship.htm)

31 - In, ECO – Boletim Informativo, nº3 (2004). Núcleo Distrital de Setúbal. Rede Europeia Anti-Pobreza/Portugal.

32 - In, ECO – Boletim Informativo, nº3 (2004). Núcleo Distrital de Setúbal. Rede Europeia Anti-Pobreza/Portugal.



# O PROGRAMA JUVENTUDE EM ACÇÃO

O programa Juventude em Acção (2007-2013) é um instrumento indispensável para proporcionar aos jovens a aquisição de competências no âmbito da educação formal e não formal, numa dimensão europeia.

Assenta na experiência do programa anterior “Juventude para a Europa 1989-1999”, do “Serviço Voluntário Europeu” e do “Programa JUVENTUDE (2000-2006)”, resultando como resposta à evolução do sector da juventude a nível europeu.

De acordo com o guia do programa (disponível *on-line* em, [http://ec.europa.eu/youth/yia/index\\_en.html](http://ec.europa.eu/youth/yia/index_en.html)), os objectivos gerais do Juventude em Acção são:

- Promover a cidadania activa dos jovens, em geral, e a sua cidadania europeia, em particular;
- Desenvolver a solidariedade e promover a tolerância entre os jovens, nomeadamente no intuito de fomentar a coesão social da União Europeia;
- Incentivar a compreensão mútua entre jovens de diferentes países;
- Contribuir para o desenvolvimento da qualidade dos sistemas de apoio às actividades dos jovens e da capacidade das organizações da sociedade civil no domínio da juventude;
- Fomentar a cooperação em matéria de políticas de juventude.

Para além disso, é importante que saibas que estes objectivos são executados tendo em conta as prioridades permanentes do programa, que podes conferir de seguida.

A primeira prioridade do Programa Juventude em Acção prende-se com a **CIDADANIA EUROPEIA**, ou seja, tem como objectivo fomentar nos jovens a consciência de ser europeu, incentivando à reflexão sobre temáticas europeias, e envolvendo-os na discussão sobre a construção e futuro da União Europeia.

A **PARTICIPAÇÃO DOS JOVENS** constitui-se como a prioridade essencial deste programa, incentivando os jovens a serem cidadãos activos. Para isso pretende aumentar a participação dos jovens na vida cívica das respectivas comunicações; aumentar a participação dos jovens no sistema da democracia representativa e reforçar o apoio às diferentes formas de aprendizagem da participação.

A luta contra o racismo e a xenofobia, bem como o respeito pela **DIVERSIDADE CULTURAL** constituem outra prioridade do Programa Juventude em Acção. Pretende-se desenvolver a educação intercultural dos jovens através de actividades conjuntas entre jovens de origens étnicas, religiosas e culturais diferentes.

Como última prioridade deste programa vem a **INCLUSÃO DE JOVENS COM MENOS OPORTUNIDADES**, ou seja, sendo o programa desenvolvido para todos os jovens, tanto os grupos como as organizações de jovens deverão ter em atenção todos aqueles com necessidade específicas, não permitindo a sua exclusão do programa. Este ponto dirige-se assim aos jovens com origens socio-económicas, educativas, culturais e geográficas menos favorecidas e jovens com deficiência.

Para atingir os objectivos propostos, o Programa Juventude em Acção pode desenrolar-se por **5 acções**; são elas:

### • **ACÇÃO 1 – Juventude para a Europa**

Tem como objectivos principais não só aumentar a mobilidade dos jovens, apoiando os intercâmbios, bem como desenvolver a cidadania activa dos jovens e a sua compreensão, apoiando as iniciativas de jovens e os projectos e actividades direccionados para a sua participação na vida democrática. Esta Acção abrange:

Intercâmbio de Jovens · Iniciativas de Jovens · Projectos Jovens e Democracia

### • **ACÇÃO 2 – Serviço Voluntário Europeu**

Visa apoiar a participação dos jovens em várias formas de actividade voluntária, dentro e fora da União Europeia. Todos os jovens com idades compreendidas entre os 18 e os 30 anos podem participar, individualmente ou em grupo, em actividades sem fins lucrativos e não remuneradas, por um período máximo de 12 meses. Excepcionalmente, podem participar nesta acção jovens a partir dos 16 anos.

### • **ACÇÃO 3 – Juventude para o Mundo**

Tem como grande objectivo o apoio a projectos com os países parceiros, mais concretamente intercâmbio de jovens e de profissionais activos no domínio da juventude. Visa também apoiar organizações de juventude e desenvolvimento de parcerias e de redes de organizações de juventude. Esta Acção subdivide-se:

Cooperação com os países vizinhos da União Europeia · Cooperação com outros países do mundo, preferencialmente com Países da América Latina, de África, das Caraíbas, do Pacífico e da Ásia.

### • **ACÇÃO 4 – Sistemas de Apoio à Juventude**

Nesta acção pretende-se apoiar os organismos activos, a nível europeu, no domínio da juventude, nomeadamente, o funcionamento das ONG de juventude e a sua ligação em rede; o aconselhamento a todos os que desenvolvem projectos; a garantia da qualidade através dos intercâmbios; a formação e a ligação em rede de profissionais activos no domínio da juventude bem como das organizações de juventude; a promoção da inovação da qualidade; a informação aos jovens; o desenvolvimento das estruturas e actividades necessárias para alcançar os objectivos propostos deste programa e fomentar as parcerias com as autoridades locais e regionais.

Para isso, a Acção subdivide-se em 8 sub-acções:

**4.1** Apoio aos organismos activos no domínio da juventude

**4.2** Apoio ao fórum europeu da juventude

**4.3** Formação e ligação em rede de profissionais activos no domínio da juventude e de organizações de juventude

**4.4** Projectos que visam fomentar a inovação e a qualidade

**4.5** Acções de informação destinadas aos jovens, aos profissionais activos no domínio da juventude e às organizações de juventude

**4.6** Parcerias

**4.7** Apoio às estruturas do programa

**4.8** Valorização do programa

### • **ACÇÃO 5 – Apoio à Cooperação Europeia no Domínio da Juventude**

Tem como objectivo promover a cooperação europeia no domínio da juventude, através do incentivo ao intercâmbio de boas práticas e à cooperação entre administrações e decisores políticos a todos os níveis; do incentivo ao diálogo estruturado entre os responsáveis políticos e

os jovens; da melhoria do conhecimento e da compreensão da juventude e da contribuição para a cooperação com organizações internacionais com actividade no domínio da juventude.

Para atingir os objectivos a acção 5 subdivide-se em:

- 5.1 Encontros de jovens e de responsáveis pelas políticas de juventude
- 5.2 Apoio às actividades que visam um melhor conhecimento do domínio da juventude
- 5.3 Cooperação com organizações internacionais

Relativamente aos **PARTICIPANTES**, são todos os jovens que residam legalmente num dos países participantes no programa, ou dependendo da acção, num dos países parceiros. Podem ainda **participar outros intervenientes no domínio da juventude e da aprendizagem não formal** (técnicos de juventude, gestores de projectos e de organizações, etc). É de realçar que o Programa Juventude em Acção está aberto a todos os jovens, independentemente do seu nível de educação ou da sua origem social e cultural.

Espreita agora as idades requeridas dos participantes de acordo com cada Acção:

Acções	Idade Min.	Idade Max.	Excepções
<b>Acção 1 – Juventude para Europa</b>			
1.1 - Intercâmbios	13	25	26-30
1.2 – Iniciativas de grupo	18	30	15-17
1.3 – Projectos de democracia juvenil	13	30	-
<b>Acção 2 – Serviço Voluntário Europeu</b>			
	18	30	16-17
<b>Acção 3 – Juventude para a Europa</b>			
Intercâmbios juvenis	13	25	26-30
Projectos de cooperação e formação	s/ efeito	s/ efeito	s/ efeito
<b>Acção 4 – Sistemas de apoio à juventude</b>			
	s/ efeito	s/ efeito	s/ efeito
<b>Acção 5 – Apoio à cooperação europeia na juventude</b>			
Acção 5.1 – Seminários nacionais e transnacionais de jovens	15	30	

Como tem vindo a ser referido, o Juventude em Acção funciona em regime de parcerias, distinguindo-se “Países do programa” de “Países parceiros”.

Os **Países Programa** são:

- **Os Estados Membros da união Europeia:**

Áustria; Alemanha; Bélgica; Bulgária; Chipre; Dinamarca; Estónia; Eslováquia; Eslovénia; Espanha; Finlândia; França; Grécia; Hungria; Irlanda; Itália; Letónia; Lituânia; Luxemburgo; Malta; Países Baixos; Polónia; Portugal; Roménia; Reino Unido; Republica Checa; Suécia

- **Os Países pertencentes à EFTA<sup>33</sup>, que sejam membros do EEE<sup>34</sup>**

Islândia; Liechtenstein ;Noruega

33 - Associação Europeia de Comércio Livre

34 - Espaço Económico Europeu

- **Países candidatos à adesão à União Europeia**

Turquia

Não esquecer que os Países do Programa têm acesso a todas as Acções do Programa Juventude em Acção. Já os Países vizinhos apenas colaboram com os países participantes, sendo o seu acesso a todas às acções restrito.

Os **Países Parceiros** podem ser agrupados em 2 categorias:

- **Países Vizinhos**


**Sueste Europeu**<sup>35</sup> – Albânia, Bósnia e Herzegovina, Croácia, Ex- Jugoslávia, República da Macedónia, Montenegro e Sérvia

**Europa Oriental e Cáucaso**<sup>36</sup> – Arménia, Azerbaijão, Bielo-Rússia, Geórgia, Moldávia, Federação Russa, Ucrânia

**Países Parceiros Mediterrânicos**<sup>37</sup> - Argélia, Egipto, Israel, Jordânia, Líbano, Marrocos, Autoridade Palestiniana da Cisjordânia e da Faixa de Gaza, Síria, Tunísia

- **Outros países parceiros do Mundo** – ao abrigo da Acção 2 e 3.2 do programa, estão previstas actividades de cooperação com países parceiros do mundo que assinaram acordos com a Comunidade Europeia, no âmbito da juventude.

Pistas  
&  
Dicas



**Atenção!**  
Esta possibilidade de cooperação internacional com novos países permite, nomeadamente, estabelecer parcerias com países de outros continentes, e o envio e/ou acolhimento de jovens em projectos de voluntariado, preferencialmente com Países da América Latina, de África, das Caraíbas, do Pacífico e da Ásia.

### Quais os prazos de candidatura para apresentação de projectos?

Para os projectos que são seleccionados a nível nacional, existem cinco prazos anuais:

<b>Projectos com início entre</b>	<b>Prazo de candidatura</b>
1 de Maio e 30 de Setembro	1 de Fevereiro
1 de Julho e 30 de Novembro	1 de Abril
1 de Setembro e 31 de Janeiro	1 de Junho
1 de Dezembro e 30 de Abril	1 de Setembro
1 de Fevereiro e 31 de Julho	1 de Novembro

Para os projectos que são seleccionados a nível europeu, existem três prazos de candidatura anuais:

<b>Projectos com início entre</b>	<b>Prazo de candidatura</b>
1 de Julho e 30 de Novembro	1 de Fevereiro
1 de Novembro e 30 de Março	1 de Junho
1 de Janeiro e 31 de Julho	1 de Setembro

Apesar do programa Juventude em Acção abranger o período de 2007-2013, não te esqueças que no início de cada ano sai um novo guia com **as prioridades anuais**, para o ano em curso. Assim sendo, para o **ano de 2008**, essas prioridades são as seguintes:

- Ano Europeu do diálogo inter cultural
- Combater a violência contra mulheres

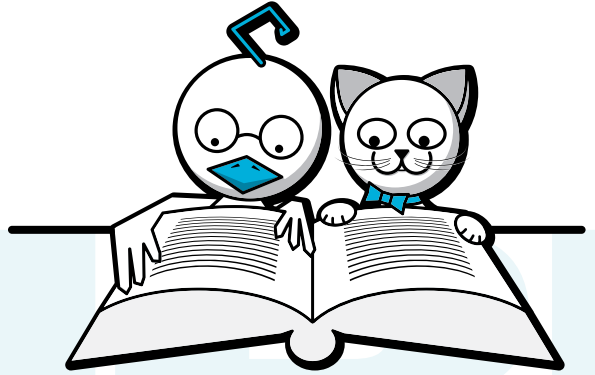
<sup>35</sup> - Países participantes no processo e estabilização e associação

<sup>36</sup> - Países abrangidos pelas disposições da Política Europeia de Vizinhança, que assinaram acordos com a Comunidade Europeia no âmbito da Juventude

<sup>37</sup> - Idem

- Desporto como ferramenta de promoção da participação activa e inclusão social dos jovens
- Promover estilos de vida saudáveis, através de actividades físicas
- Preparação do ano 2009 – Ano Europeu da Inovação e Criatividade e das Eleições Parlamentares Europeias

Se quiseres saber mais sobre o Programa Juventude em Acção, não só aprofundar cada acção bem como perceber como e quando te podes candidatar, quem te apoiará, onde te podes dirigir, entre outras informações, aconselhamos-te a consultar o guia disponível *on-line* em [http://ec.europa.eu/youth/yia/index\\_en.html](http://ec.europa.eu/youth/yia/index_en.html) ou no portal da Juventude [www.juventude.gov.pt](http://www.juventude.gov.pt).



# **BIBLIOGRAFIA E OUTRAS LEITURAS**

- Abrignami, B., Gomes, R. & Vilder, D. (2000). *Project Management T-Kit*. Strasbourg: Council of Europe publishing.
- Amorim, L., Constanzo, S., Geudens, T., Hofmann, P. & Pavlovova, L. (2002). *T-Kit on International Voluntary Service*. Strasbourg: Council of Europe publishing.
- Ander-Egg, E. & Indañez, M. (1996). *Cómo elaborar un proyecto: Guía para diseñar proyectos sociales y culturales*. Argentina: Lúmen/Hvmanitas.
- ASDI. (2003). *Um resumo da teoria por trás do Método do Quadro Lógico (MQL)*. (On-line). Disponível: <http://www.sida.se/shared/jsp/download.jsp?f=LFApport2003ny.pdf&a=2379>
- Bowyer, J., Deridder, A. & Kerekes, K. (2001). *T-Kit on Funding and Financial Management*. Strasbourg: Council of Europe publishing.
- Bowyer, J., Murphy, A., Bortini, P. & Garcia, R. (2001). *Organisational Management T-KIT*. Strasbourg: Council of Europe publishing.
- Brander, P., Keen, E. & Lemineur, M. (2003). *Compass: A Manual on Human Rights education with young people* (2ªed.). Strasbourg: Council of Europe publishing.
- Caetano, A. & Vala, J. (org). (2002). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa: Editora RH.
- Câmara Municipal de Lisboa – Divisão de Apoio Juvenil (Ed). (2004). *Guia do Associativismo Juvenil*. (On-line). Disponível: [http://www.lxjovem.pt/docs/ficheiros/guia\\_do\\_associativismo\\_juveni.pdf](http://www.lxjovem.pt/docs/ficheiros/guia_do_associativismo_juveni.pdf)
- Cerqueira, C., Marques, A., Gafanha, P., Abreu, M. & Pereira, V. (2007). *Soluções Digitais de Marketing e Gestão para Organizações sem Fins Lucrativos*. Coimbra: Instituto Pedro Nunes.
- Comissão das Comunidades Europeias. (2001). *Livro Branco da Comissão Europeia – um novo impulso à juventude europeia*. Bruxelas.
- Croft, T., Crolla, V. & Briot., B. (2003). *T-Kit on Social Inclusion*. Strasbourg: Council of Europe publishing.
- Curran, P., Deguent, S., Lund, S., Miletto, H. & Van der Straeten, C. (2000). *Methodology in language learning T-Kit*. Strasbourg: Council of Europe publishing.
- ECO – Boletim Informativo, nº3 (2004). Núcleo Distrital de Setúbal. Rede Europeia Anti-Pobreza/ Portugal.
- Equipo Claves para la educación popular. (1994). *Aprendiendo a Organizar Nuestra Asociación – materiales de autoformación para asociaciones*. Madrid: Popular.
- Espinoza, M. (1983). *Evaluación de proyectos sociales*. Buenos Aires: Humanitas.
- Escudero, J. (2004). *Análisis de la realidad local – técnicas y métodos de investigación desde la animación sociocultural*. España: Narcea, S.A.
- Fachada, O. (s/d). *Psicologia das relações interpessoais*. Lisboa: Edições Rumo.
- Giddens, A. (1997). *Sociologia*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Gillert, A., Haji-Kella, M., Guedes, M., Raykova, A., Schachinger, C. & Taylor, M. (2000). *Intercultural learning T-Kit*. Strasbourg: Council of Europe publishing.
- Hernández, M., Goya, A. & Escudero, J. (2006). *Educación no formal en el ámbito local – compartir, comprometerse, disfrutar*. Madrid: Consejería de Educación, Comunidad de Madrid.
- Instituto para a qualidade na formação, I.P. (2006). *A gestão de pessoas em Portugal: tendências, qualificações e formação*. Lisboa.
- Juventude em Acção 2007-2013 – *Guia do Programa*. (On-line). Disponível: [http://ec.europa.eu/youth/yia/index\\_en.html](http://ec.europa.eu/youth/yia/index_en.html)
- Kloosterman, P., Giebel, K. & Senyuva, O. (2007). *T-Kit on Educational evaluation in youth work*. Strasbourg: Council of Europe publishing.
- López, J., Garcia, L., López, L., Aranda, R., Garcia, A. & Ctanda, R. (2003). *La construcción de procesos formativos en educación no formal*. Madrid: Narcea, S.A.
- López, M., Grimaldi, C., Mitter, S., Tittley, G. & Wagner, G. (2001). *Training Essencials T-Kit*. Strasbourg: Council of Europe publishing.
- López, M., Karsten, A., Merry, P., Ohana, Y. & Straker, A. (2003). *Under Construction...Citizenship, Youth and Europe T-Kit*. Strasbourg: Council of Europe publishing.
- Manes, S. (2003). *83 Jogos Psicológicos para a dinâmica de grupos*. Apelação: Paulus Editora.
- Marchioni, M. (s/d). *Planificación social y organización de la comunidad*. Madrid : Editorial Popular.
- Monteiro, M. & Santos, M. (1995). *Psicologia: 1ªvol*. Porto: Porto Editora.
- Ortego, M., Villalobos, E., Fraile, P., Villaba, G., Sánchez, S., Díez, D., Lamata, R. & Durán, G. (2004). *Calidad de la formación en Educación no Formal*. Madrid: Consejería de Educación, Comunidad de Madrid.

- Peace Corps Center for Field Assistance and Applied research. (2004). Nonformal education (NFE). Washington: ICE.
- Project Cycle Management Guidelines, Aid Delivery Methods. (2004). European Commission, Bruxelas, EU. “Planeamento para a cooperação” e “Instrumentos trabalho para planeamento, avaliação, monitorização e transferência em acção”. Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC).
- Rocha, J. (1997). *Gestão de recursos humanos*. Lisboa: Editorial Presença.
- Schiefer, U., Bal-Döbel, L., Batista, A., Döbel, R., Nogueira, J. & Teixeira, P. (2006). *MAPA - Manual de Planeamento e Avaliação de Projectos*. Cascais: Principia.
- Schiefer, U., Teixeira, P. & Monteiro, S. (2006). Manual de Facilitação para a Gestão de Eventos e Processos Participativos. Estoril: Principia.
- Schiefer, U. (s/d). *MAPA. Método aplicado de planeamento e avaliação – manual de planeamento de projectos*. Mem Martins: Editorial Ministério da Educação.

## ON-LINE:

- European Commission: external cooperation programmes  
[http://ec.europa.eu/europeaid/reports/pcm\\_guidelines\\_2004\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/europeaid/reports/pcm_guidelines_2004_en.pdf)
- Swedish international development cooperation agency (ASDI)  
[http://www.sida.se/sida/jsp/sida.jsp?d=121&a=1521&language=en\\_US](http://www.sida.se/sida/jsp/sida.jsp?d=121&a=1521&language=en_US)
- Portal Europeu da Juventude  
[http://europa.eu/youth/index.cfm?!\\_id=PT](http://europa.eu/youth/index.cfm?!_id=PT)
- Portal da Juventude  
<http://www.juventude.gov.pt>
- Portal do Diário da República  
<http://www.dre.pt>  
Lei nº23 de Junho de 2006 – Estabelece o regime jurídico do associativismo jovem  
Lei nº40 de Agosto de 2007 – Aprova um regime especial de constituição imediata e actualiza o regime  
Lei nº496/77 de 25 de Novembro – alteração ao código civil
- Portal do Governo Português  
<http://www.portugal.gov.pt/Portal/PT>
- The Youth Partnerships Web Portal (T-KITS on-line)  
<http://www.youth-partnership.net/>
- Portal do Projecto Estamos Juntos  
<http://www.estamosjuntos.net>

## FICHA TÉCNICA

### Redacção

Joana Mota de Oliveira  
José Lopes Moreira  
Maria Dulce Marques

### Ilustração

Judit Szekeres

### Edição

Okupa – Espaço Juventude, Centro Social de Palmela

### Design, Paginação e Tratamento Gráfico de Ilustrações

This Side Up Design

### Este manual foi elaborado no âmbito do Projecto “Estamos Juntos” com a colaboração de:

Angola - Globo Dikulu  
França - France Amerique-Latine  
Portugal - Centro Social de Palmela  
S.Tomé e Príncipe – NatCultura

AJITAR

Eduard Moreno Grabulós

Equipa Lúdica

Instituto Português da Juventude – Direcção Regional  
de Lisboa e Vale do Tejo

Joyce Van den Boom

1ª Edição, Janeiro 2008 com 1000 cópias

Impresso em Portugal



Este trabalho é publicado sobre a licença  
Atribuição – Uso Não-Comercial – Partilha  
nos termos da mesma licença 2.5 Portugal  
(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pt/>)