



**YOU CAN** TOOLKIT



Co-funded by  
the European Union

## YOUCAN – Toolkit

Publicado em 2023

### Autores

Ana Moreira, Francisca Prazeres, Marisol Carmelino, Meda Vaitonytė, Sofia Simões – AidLearn

Elena Montero, Luis González - Cámara De Comercio Cáceres

Gabriele Sospiro - ECEPAA

Giuseppe Florio, Katia Bortolozzo - Associazione Di Promozione Sociale Joint

Maali Atila Sarih – AMECE

Sidiropoulos Dimitrios - 2o Epaggelmatiko Lykeio Katerinis

© YOUCAN - YOUTH with migrant dropout tackling: CAPacity buildiNg



Co-funded by  
the European Union

Este projeto foi financiado com o apoio do programa Erasmus+ da União Europeia (Subvenção No 2021-1-BE01-KA220-SCH-000024723). Esta publicação reflete apenas a opinião dos autores, e a Comissão não pode ser responsabilizada por qualquer uso que possa ser feito da informação aqui contida.



Este trabalho foi possível graças ao apoio, às contribuições e ao empenho dos parceiros do Projeto YOUCAN.

Coordenação do  
Projeto



Instituições Parceiras do Projeto

2o ΕΠΑΛ  
ΚΑΤΕΡΙΝΗΣ

Cámara  
Cáceres



# Índice

1.	<u>Introdução ao Projeto YOUCAN</u>	5
2.	<u>Parceiros do projeto</u>	7
3.	<u>Metodologia</u>	10
4.	<u>Interculturalidade</u>	13
5.	<u>Abandono escolar</u>	18
6.	<u>Projetos sociais</u>	22
7.	<u>O ciclo de vida do projeto</u>	25
8.	<u>Viabilizar financeiramente uma ideia de projeto</u>	63
9.	<u>Conclusão</u>	71
10.	<u>Referências bibliográficas</u>	73

# INTRODUÇÃO AO PROJETO YOUCAN



## INTRODUÇÃO AO PROJETO YOUCAN

### Sumário

A educação é um aspeto crucial do crescimento e do desenvolvimento pessoal e tem inúmeras vantagens socioeconómicas. Assim, é importante que a sociedade garanta que todos os indivíduos têm acesso a uma educação de elevada qualidade. No entanto, na Europa, certos grupos vulneráveis, como jovens migrantes, enfrentam desafios significativos ao entrar no sistema educativo. Estes estudantes estão em maior risco de abandono escolar, o que pode ter impactos negativos a longo prazo, tanto no seu bem estar económico e social como na sociedade. Os motivos para esta sobre representação devem-se provavelmente a desvantagens socioeconómicas, barreiras linguísticas e segregação social. Para enfrentar estes desafios, foi criado o projeto YOUCAN.

### Objetivos

O YOUCAN visa capacitar um consórcio de organizações a colaborar em diferentes setores, visando combater o abandono escolar precoce entre jovens migrantes. Ao reforçar a cooperação intersectorial e o desenvolvimento de capacidades, o YOUCAN visa modernizar os sistemas de educação e formação e políticas para a juventude para melhor responder ao desafios enfrentados pelos jovens migrantes.

O projeto visa, igualmente, aumentar a atribuição de recursos financeiros para organizar projetos da EU/internacionais no campo da educação, da formação e da juventude. Ao elevar a qualidade da preparação, implementação, monitorização e acompanhamento destes projetos, o consórcio pretende melhorar o seu nível de profissionalismo e capacidade para trabalhar a nível da EU/internacional. Além disso, o YOUCAN procura estabelecer parcerias mais sólidas com organizações locais ativas em áreas fora da educação, formação e juventude para abrir novas vias de cooperação.

### Parceria

O projeto reúne várias organizações, incluindo escolas, organizações de jovens, câmaras de comércio e centros de formação, de modo a adotar uma abordagem holística da educação. A cooperação transnacional permite ter uma maior perceção das diferenças culturais, vividas não como um obstáculo mas como uma fonte de riqueza, e permite enriquecer as competências dos participantes no projeto. O YOUCAN é organizado e implementado por um consórcio composto por seis parceiros pertencentes a diferentes países e setores - **AidLearn, Consultoria em Recursos Humanos Lda.** (Portugal); **Associazione di Promozione Sociale Joint** (Itália); **Associazione Sportiva Dilettantistica Association** **Maison d'Enfant pour la Culture et l'Education Baity APS** (Itália); **Camera Oficial De Comercio e Industria de Caceres** (Espanha); **ECEPAA** (Bélgica), e **2o Epaggelmatiko Lykeio Katerinis** (Grécia).

### Resultados

O projeto tem dois resultados principais: uma **publicação de Boas Práticas** e um **Toolkit**. O primeiro resultado do projeto apresenta uma visão geral da recolha de boas práticas de cada país para lidar com o abandono escolar dos jovens, em particular o abandono dos jovens migrantes. Também se centra na organização de projetos da UE/internacionais no domínio da educação, formação e juventude, e é dirigido a uma variedade de pessoas diferentes, tendo em comum, o facto de ser dirigido a pessoas que trabalham com a população imigrante e migrante.

O segundo resultado do projeto é um conjunto de ferramentas que contém orientações para uma gestão bem sucedida do ciclo de um projeto e que aborda todas as etapas do ciclo de um projeto. Apoia uma diversidade de pessoas, tais como organizações, professores, investigadores seniores e juniores, *youth workers* e formadores.

# PARCEIROS DO PROJETO



## PARCEIROS DO PROJETO

### AidLearn - Consultoria em Recursos Humanos, Lda.



A AidLearn é uma empresa de investigação-ação, consultoria e formação profissional de adultos, que opera a nível nacional e da EU. A empresa, fundada em 2003, tem como objetivo promover a aprendizagem e a formação em várias áreas através de serviços inovadores e com base nas necessidades sentidas. A AidLearn tem uma vasta experiência na conceção e desenvolvimento de estudos e projetos, muitas vezes numa perspetiva de investigação-ação, orientados para a inovação dos sistemas de educação/formação, capazes de promover a aprendizagem organizacional e a diversificação da oferta formativa. A AidLearn é certificada pela DGERT para várias áreas de educação/formação, tendo uma vasta experiência no desenvolvimento de currícula e conteúdos de aprendizagem. Esta experiência tem sido reforçada pelo trabalho em equipas transnacionais e multidisciplinares que permitiram o desenvolvimento de perfis, currícula e cursos inovadores, muitos dos quais abordam a inclusão social e promovem a igualdade de oportunidades.

### Associazione di Promozione Sociale Joint



A Associazione di Promozione Sociale Joint, fundada em dezembro de 2003, é uma das maiores e mais inovadoras associações de jovens em Itália. Tem sede em Milão e a sua missão é proporcionar oportunidades de educação não formal aos jovens através da mobilidade internacional. Para além disso, é membro italiano da rede global ICYE, o coordenador da Rede Italiana de Voluntariado Europeu (RIVE) e o coordenador de uma rede informal reconhecida pela União Europeia, contando com 232 parceiros internacionais. O objetivo comum é proporcionar oportunidades de aprendizagem aos jovens através de experiências internacionais como o Corpo Europeu de Solidariedade, o Voluntariado Internacional, os Campos de Trabalho, os Cursos de Formação locais e internacionais, os Intercâmbios de Jovens e os Projetos de Desenvolvimento de Capacidades centrados na defesa de causas, na participação ativa, na aprendizagem intercultural, no empreendedorismo social e no turismo sustentável.

### Associazione Maison d'Enfant pour la Culture et l'Education Baity APS



A Associazione Maison d'Enfant pour la Culture et l'Education Baity APS (AMECE) é uma ONG de promoção social sediada em Turim desde 2000. As suas atividades visam compreender e responder às necessidades das crianças, adolescentes e jovens adultos migrantes, a maioria dos quais vindo de países do Norte de África. A organização procura promover o crescimento e a educação das novas gerações, começando pela sua educação extracurricular e social. Em particular, a AMECE trabalha no sentido de sensibilizar as famílias migrantes para as necessidades dos seus filhos, oferecer ações específicas de apoio escolar, promover oportunidades de debate e diálogo intergeracional e promover a educação social intercultural na comunidade local.

A Chamber of Commerce, Industry and Services of Cáceres é um Organismo de Direito Público, cujo principal objetivo é defender os interesses comerciais e industriais gerais das empresas da província de Cáceres. A organização conta com um grande número de especialistas em diferentes áreas de especialização, principalmente em Apoio Empresarial, Empreendedorismo, Inovação, Internacionalização e Formação. Pertencemos ao Conselho Superior de Câmaras, a nível nacional, e também à Eurochambres, a nível internacional, onde realizamos ações globais para melhorar e reafirmar a presença de Espanha noutros países europeus e para promover a cooperação em diferentes áreas. Além disso, sendo a nossa região, Extremadura, a única em Espanha ainda considerada como menos desenvolvida na UE, estamos comprometidos com os dez objetivos comuns da visão a longo prazo para as zonas rurais da UE e aderimos à Comunidade do Pacto Rural para refletir sobre a forma de construir o Pacto Rural.

**ECEPAA - European Centre for Economic and Policy Analysis and Affairs**

O European Centre for Economic and Policy Analysis and Affairs (ECEPAA) é uma organização sem fins lucrativos fundada em 2011 e localizada em Bruxelas (Bélgica). Está organizada com base em trabalho voluntário e é especializada na investigação e desenvolvimento de projetos da União Europeia relativos à educação, à inclusão social, à juventude e aos migrantes. A organização pretende contribuir para o conhecimento das dificuldades das pessoas marginalizadas por razões económicas, de classe, de raça e de género. O ECEPAA tem uma longa tradição de intercâmbios internacionais para jovens e estagiários, e implementou muitos projetos relativos a temas de interesse social, a fim de gerir as questões acima mencionadas. Relativamente à educação, a organização coordenou vários projetos sobre a prevenção do abandono escolar precoce, sobre a importância de aprender a língua do país como um aspeto fundamental para a integração e sobre a necessidade de métodos formais e não formais para tornar o percurso de aprendizagem produtivo. Para além do projeto YOUCAN, o ECEPAA abordou esta questão noutros projetos, tais como o LAB (*Language As a Bridge*) - centrado na importância da língua para a integração; ou o WAY (*Whole-school Approach for Youth with migrant background*) - baseado na prevenção da exclusão social e do abandono escolar dos alunos desfavorecidos.

**2o Epaggelmatiko Lykeio Katerinis**

A 2ª Escola Secundária Profissional de Katerini está situada na província de Pieria, no norte da Grécia, a 70 km de Thessaloniki. Fundada em 1984, a escola está localizada nos subúrbios da cidade desde 2000, numa zona rural agradável, logo abaixo do monte Olimpo, a casa dos deuses gregos, e a uma distância de apenas 10 km da costa. A escola é frequentada por cerca de 800 alunos com idades compreendidas entre os 16 e os 19 anos, com 100 professores e engloba quatro setores diferentes (Informática; Cuidados de Saúde; Bem Estar; Agricultura/Tecnologia Alimentar/Nutrição e Gestão/Economia). A escola possui uma série de laboratórios de ensino especializados para cada departamento e está equipada com infraestruturas modernas de TIC. Muitos dos estudantes provêm de aldeias da região de Pieria e alguns deles (~15-20%) vêm de famílias que emigraram para a Grécia vindas da Albânia, Bulgária, Rússia, etc.



Aos quatro setores englobados pela escola correspondem especialidades: I) Informática (Técnico de Aplicações Informáticas; Técnico de Informática e Redes), II) Gestão e Economia (Administração e Finanças; Logística, Marketing e Publicidade; Economia e Gestão em Turismo), III) Agricultura, Tecnologia Alimentar e Nutrição (Produção Vegetal; Floricultura e Arquitetura Paisagista; Tecnologia Alimentar e das Bebidas) e, IV) Cuidados de Saúde e Bem Estar (Enfermagem; Auxiliar de Laboratório Médico; Enfermagem).

# METODOLOGIA



A criação de um *toolkit* sobre o ciclo de vida de um projeto e o respetivo financiamento envolve normalmente uma combinação de investigação, análise e conhecimentos práticos. A metodologia para desenvolver este *toolkit* incluiu os seguintes passos:

**Investigação e Revisão de Literatura:** Realizar uma análise exaustiva da literatura sobre metodologias de gestão de projetos, modelos de ciclo de vida de projetos e várias opções de financiamento disponíveis para projetos.

**Definir Objetivos e Âmbito:** Definir claramente os objetivos do *toolkit* e o âmbito dos tópicos a abranger. Determinar o público-alvo e as suas necessidades específicas para adaptar o *toolkit* em conformidade.

**Desenvolvimento de Conteúdo:** O *toolkit* está organizado em secções que abordam diferentes aspetos do ciclo de vida do projeto, como a iniciação, o planeamento, a execução, a monitorização e o encerramento. Incluir secções sobre diferentes opções de financiamento, como subvenções, financiamento coletivo, capital de risco ou empréstimos.

**Exemplos Práticos e Estudos de Caso:** Incorporar exemplos práticos e estudos de caso para ilustrar cada fase do ciclo de vida do projeto e demonstrar como as diferentes opções de financiamento foram utilizadas em cenários reais.

**Modelos e Ferramentas:** Fornecer modelos, *checklist* e ferramentas úteis que podem ajudar os gestores de projetos a planear e executar os seus projetos de forma eficaz. Isto pode incluir planos de projeto, modelos de orçamento, registos de risco, entre outros.

# INTERCULTURALIDADE



# INTERCULTURALIDADE

## Generalidades sobre a interculturalidade

A interculturalidade é um conceito fundamental na atual sociedade globalizada, caracterizada pela intensificação dos fluxos de pessoas, informações e ideias entre diferentes culturas e sociedades. Neste contexto, o diálogo e a cooperação entre indivíduos de origens culturais diversas tornam-se essenciais para promover o respeito, a compreensão mútua e a paz. Neste sentido, pretende-se discutir a importância da interculturalidade, os seus desafios e benefícios.

A interculturalidade refere-se à interação e à coexistência entre indivíduos ou grupos de diferentes culturas. É uma abordagem que valoriza e respeita as diferenças culturais, procurando promover a compreensão mútua e a colaboração entre pessoas de origens diversas. A interculturalidade reconhece que cada cultura tem as suas próprias crenças, valores, costumes e tradições, e que estas diferenças não devem ser uma fonte de conflito, mas sim uma experiência enriquecedora.

A promoção da interculturalidade traz inúmeros benefícios para a sociedade no seu conjunto. Em primeiro lugar, permite a troca de conhecimentos e experiências entre culturas, enriquecendo a compreensão do mundo e contribuindo para a criatividade e a inovação. Além disso, a interculturalidade reforça a tolerância e a empatia, uma vez que a convivência com pessoas de diferentes origens ajuda a quebrar estereótipos e preconceitos.

Outro benefício importante é a promoção da paz e da cooperação. Ao aprender a lidar com as diferenças culturais de uma forma respeitosa, as sociedades podem evitar conflitos e construir relações mais harmoniosas. A interculturalidade também contribui para o desenvolvimento económico e social, uma vez que a diversidade cultural pode estimular o turismo, o comércio e a colaboração em projetos internacionais.

Apesar dos seus benefícios, a interculturalidade enfrenta igualmente desafios significativos. Um dos principais obstáculos é a barreira linguística, uma vez que a comunicação eficaz é essencial para a compreensão mútua. Além disso, as diferenças culturais podem levar a mal entendidos e conflitos, especialmente quando existe uma falta de abertura à diversidade.

A preservação da identidade cultural é também um desafio significativo. À medida que as culturas interagem, existe o risco de algumas se tornarem dominantes enquanto outras são marginalizadas, levando potencialmente à perda de tradições valiosas. Assim, é fundamental promover a interculturalidade de forma equilibrada, valorizando a diversidade cultural de todos os grupos envolvidos. A diversidade na Europa está a aumentar e, por vezes, os educadores deparam-se com valores diferentes na mesma sala de aula, criando uma nova identidade, com base em culturas diferentes. A promoção de formas alternativas de participação junta as pessoas para um tipo diferente de diálogo intercultural.

A cultura é, em si mesma, um fenómeno complexo, dinâmico, multifacetado e cativante. Assim, existem várias definições de cultura. A UNESCO, por exemplo, define cultura como "um conjunto de características espirituais, materiais, intelectuais e emocionais características de uma sociedade ou de um grupo social, que engloba, para além da arte e da literatura, estilos de vida, modos de vida em comum, sistemas de valores, tradições e crenças", (UNESCO).

As sociedades exigem uma abordagem intercultural como estratégia de coexistência, e esta ação intercultural deve ter como premissas: a dignidade humana, o reconhecimento das diferenças culturais; o respeito pelos direitos culturais, sociais, políticos e religiosos das comunidades; o respeito pela ordem jurídica; e a tolerância e a solidariedade, como forma central de coexistência pacífica e bem estar. "As culturas estão todas envolvidas umas com as outras, nenhuma é pura e singular, todas são híbridas, heterogêneas, extraordinariamente diferenciadas e nada monolíticas" [1].

A interculturalidade indica como a cultura flui e se funde com outras culturas. Algo que está em constante mobilidade capaz de mudar o meio em que vivemos, seja por fusão, adição de novos elementos ou mesmo subtração de outros. A interculturalidade surge assim, como uma forma de vivenciar a cultura do outro, demonstrando interesse em conhecê-la, com base em valores como o respeito, a cidadania, a igualdade, a tolerância, a democracia na educação e os direitos humanos.

O objetivo principal não é apenas formar grupos entre si, mas conseguir integrar grupos numa sociedade cada vez mais diversificada. É preciso ter em conta que a interculturalidade depende de vários fatores, como as diferentes concepções de cultura, as barreiras de comunicação, as fracas políticas governamentais, as hierarquias sociais e as diferenças económicas.

É precisamente na educação e nas instituições que a interculturalidade encontra os meios para se desenvolver. Considerando que educar para a interculturalidade e para a Cidadania Global é um desafio colocado pela globalização, o mundo dinâmico e interdependente do século XXI, não deve ser entendido como uma forma de perda de identidade. Pelo contrário, devemos valorizar as diferenças entre os povos e enriquecer a paisagem cultural que nos rodeia.

A consciência de que educar para a interculturalidade e para a cidadania global, num mundo sedento de paz e bem estar, traz novos desafios e exige simultaneamente, novas perspetivas, competências, atitudes e estratégias, requer a aceitação do "outro", a sensibilidade às suas diferenças, implica uma formação adequada e conhecimentos de interação cultural, saber interagir e comunicar com as culturas, dominar línguas, contextos e costumes.

Centra-se em abordagens de educação intercultural, episódica, aditiva, transformadora e interventiva, apresentando aos educadores e profissionais de educação diferentes formas pedagógicas para desenvolver com os seus alunos migrantes e/ou refugiados, promovendo a sua participação, através da cidadania.

Em 1997, Glazer já tinha afirmado o facto de que "Agora somos todos multiculturalistas". Consequentemente, é crucial criar e assegurar um ambiente que permita uma comunicação intercultural positiva. O paradigma tinha mudado, uma vez que só o empenho partilhado pelos indivíduos pode ajudar a construir o espaço para a justiça social e a diversidade [2].

---

[1] Said, E. W. (1994). *Culture and imperialism*. Vintage, p. 30.

[2] Xu, J., Peeters, A., & Gernay, M. (2022). Constructing intercultural dialogue through intercultural dialogues and autoethnography: building relations, nurturing preparedness and rejecting boundaries. *Language and Intercultural Communication*, 22(5), 567–582, <https://doi.org/10.1080/14708477.2022.2104863>.

A interculturalidade é, pois, um instrumento poderoso para construir uma sociedade mais justa, inclusiva e pacífica. Ao abraçarmos a diversidade cultural e promovermos o diálogo entre diferentes grupos, podemos aprender com as experiências uns dos outros e enriquecer a nossa visão do mundo. Embora enfrentemos desafios no caminho para a interculturalidade, os benefícios de uma sociedade verdadeiramente inclusiva e interligada são imensuráveis. Cabe a cada um de nós contribuir para este processo, promovendo a compreensão e o respeito mútuo nas nossas comunidades e para além delas.

## Comunicação intercultural

A comunicação intercultural está a tornar-se cada vez mais importante à medida que as pessoas têm mais liberdade para migrar e que se verifica que a sociedade europeia está a tornar-se mais diversificada em muitos aspetos, seja a nível cultural, étnico ou religioso. Consequentemente, a diversidade nas salas de aula também está a aumentar. Assim, a educação é um contexto importante para desenvolver e ensinar a interculturalidade.

É inegável que, com as diferenças culturais, surgem desafios na comunicação intercultural, que podem ser devidos a diferentes estilos de comunicação ou mesmo de conflito [3]. Alguns investigadores consideram que a comunicação intercultural pode ajudar as pessoas a ter uma mente mais aberta e a aumentar o seu apreço e consciência da diversidade cultural [4]. No entanto, sem motivação, a participação na comunicação cultural continua a ser bastante improvável. Um estudo explorou a falta do desenvolvimento de amizades entre os estudantes locais e estrangeiros. Verificou-se que, de um modo geral, os estudantes locais simplesmente não consideram essas amizades necessárias e, por conseguinte, nem sequer pensam na possibilidade de as criar [5].

No entanto, uma sala de aula culturalmente diversificada não deixa espaço para evitar a comunicação intercultural e pode funcionar como um fator de motivação para participar nessa comunicação. Além disso, é importante notar que os professores têm de estar conscientes de como gerir e abordar o conflito numa sala de aula intercultural, uma vez que funciona como um fator importante para reforçar a interculturalidade, dando a oportunidade aos alunos de darem a sua perspetiva do conflito [6]. Por outro lado, a sala de aula que aceita a diversidade tem características particulares que têm de ser apoiadas pelos professores e pela escola, uma das quais é a prática da educação multicultural. Os investigadores distinguem que um dos fatores mais importantes para uma boa comunicação intercultural entre os alunos, nas salas de aula que têm alunos de origem migrante, é a sua aceitação da diversidade do grupo, que vai além da diversidade baseada na etnia e inclui também a diversidade de género, origens sociais e interesses [6].

A comunicação intercultural é benéfica para a expansão da compreensão e integração do conhecimento e pode ajudar a desenvolver competências para uma comunicação bem sucedida. Além disso, é particularmente importante para a sociedade europeia, uma vez que, na Europa, muitos grupos culturais diversos estão muito próximos uns dos outros [7].

[3] God, Y. T., & Zhang, H. (2018). Intercultural challenges, intracultural practices: how Chinese and Australian students understand and experience intercultural communication at an Australian university. *Higher Education*, 78(2), 305–322, <https://doi.org/10.1007/s10734-018-0344-0>.

[4] Lee, A. R., Dastpish, F., Freemon, M., & Parks, J. (2023). Insights into intercultural communication from a global citizenship framework: Voices of South Korean university students. *Intercultural Education*, 1–17, <https://doi.org/10.1080/14675986.2023.2180488>.

[5] McKenzie, L. B., & Baldassar, L. (2016). Missing friendships: understanding the absent relationships of local and international students at an Australian university. *Higher Education*, 74(4), 701–715, <https://doi.org/10.1007/s10734-016-0073-1>.

[6] Solbue, V., Helleve, I., & Smith, K. (2017). "In this class we are so different that I can be myself!" Intercultural dialogue in a first grade upper secondary school in Norway. *Education Inquiry*, 8(2), 137–150, <https://doi.org/10.1080/20004508.2017.1290894>.

[7] Collett, D. (2010). Interaction between local and international students using inclusive approaches to intercultural dialogue. In 21 st ISANA International Education Association Conference Proceedings. The Gap, Queensland, Australia. Retrieved from <http://isana.proceedings.com.au/2010-conference>.

Em conclusão, a interculturalidade surge como um conceito fundamental na sociedade globalizada atual, oferecendo uma ferramenta poderosa para a promoção de um mundo mais justo, inclusivo e pacífico. Promove o diálogo, a cooperação e o respeito entre indivíduos de origens culturais diversas, incentivando o intercâmbio de conhecimentos e experiências que enriquecem a nossa compreensão do mundo. A interculturalidade contribui, assim, para o desenvolvimento económico e social, estimulando o turismo, o comércio e a colaboração em projetos internacionais.

Apesar dos seus inúmeros benefícios, a interculturalidade enfrenta desafios como as barreiras linguísticas, os mal-entendidos e a necessidade de preservar a identidade cultural. No entanto, ao promover uma abordagem intercultural, ao reconhecer as diferenças culturais e ao cultivar a tolerância e a solidariedade, as sociedades podem ultrapassar estes desafios e alcançar uma coexistência pacífica e o bem estar.

A educação desempenha um papel crucial no desenvolvimento da interculturalidade, especialmente em salas de aula culturalmente diversas, onde a comunicação intercultural se torna cada vez mais importante. Os professores e as instituições educativas têm a responsabilidade de criar um ambiente de aceitação que promova uma comunicação intercultural positiva, ultrapassando obstáculos e promovendo a compreensão entre alunos de diferentes origens culturais.

Ao abraçar a diversidade e participar ativamente no diálogo intercultural, podemos construir uma sociedade que celebre as diferenças, enriqueça a nossa paisagem cultural e prepare o caminho para um futuro melhor marcado pelo respeito mútuo, pela aceitação e pela harmonia. O caminho para a interculturalidade pode apresentar desafios, mas as recompensas de um mundo verdadeiramente inclusivo e interligado são imensuráveis, e cabe a cada indivíduo contribuir para este processo transformador.



# ABANDONO ESCOLAR

### Abandono escolar precoce

Abandono escolar precoce (AEP) é uma das primeiras preocupações no domínio da educação na Europa. O abandono escolar precoce ocorre quando um indivíduo com idade compreendida entre os 18 e os 24 anos concluiu, no máximo, o primeiro ciclo do ensino secundário e não está envolvido em ações de educação ou formação profissional [8]. Muitos especialistas consideram este fenómeno muito preocupante, uma vez que tem um impacto negativo na vida futura das crianças, tanto a nível económico como social.

Segundo Brunello e De Paola, o AEP implica enormes custos privados, fiscais e sociais, tanto para os indivíduos como para as sociedades. No entanto, é difícil obter estimativas quantitativas exatas destes custos. Consequentemente, é ainda mais difícil para os responsáveis políticos conceber medidas adequadas e eficazes para combater o AEP. De facto, cada Estado Membro desenvolve as suas próprias políticas, que podem ser muito adaptadas ou de grande alcance - por exemplo, a alteração da idade mínima de abandono escolar [9]. Na União Europeia, a redução dos níveis de AEP tem sido um objetivo central desde há décadas. O documento de reflexão "Rumo a uma Europa sustentável até 2030", publicado em 2019 pela Comissão Europeia, confirmou que a taxa média de AEP diminuiu constantemente desde 2002 e sustenta que a União Europeia estava no caminho certo para alcançar o objetivo principal da "Europa 2020" de manter os níveis de AEP abaixo de 10% em todo o continente [10]. Apesar desta tendência positiva, o AEP está longe de ser erradicado. Um dos problemas é que o abandono escolar precoce não afeta os estudantes europeus da mesma forma. O documento de reflexão reconhece que "os jovens com deficiência ou oriundos da imigração apresentam níveis de sucesso escolar significativamente inferiores. Os jovens que abandonam precocemente a escola e os jovens com baixo nível de instrução enfrentam problemas particularmente graves no mercado de trabalho" [11].

A insuficiência dos resultados escolares é um problema grave para os estudantes migrantes. Em quase todos os países europeus, os estudantes nascidos no estrangeiro têm um desempenho pior do que os seus colegas nativos em muitas disciplinas importantes dos níveis primário e secundário. O Programa Internacional de Avaliação dos Resultados Escolares (PISA), desenvolvido pela OCDE, vem validar ainda mais este argumento. Tal como referido no estudo PISA de 2015, a diferença na proporção de alunos com fraco aproveitamento escolar entre os alunos migrantes e os alunos nativos não é negligenciável, mesmo quando se controlam parâmetros como as condições socioeconómicas [12]. O último estudo PISA, publicado em 2019, confirma mais uma vez que os estudantes migrantes continuam a ficar atrás dos seus colegas nativos em termos de resultados escolares.

Os maus resultados e o abandono escolar precoce parecem estar bastante correlacionados. De facto, a taxa de abandono escolar precoce é geralmente mais elevada para os grupos de estudantes geralmente associados a desempenhos escolares relativamente maus, como os estudantes nascidos no estrangeiro. Isto não significa, evidentemente, que apenas algumas categorias de estudantes desfavorecidos, como os estudantes migrantes, sejam afetados pelo AEP.

---

[8] Brunello, G., De Paola, M., The costs of early school leaving in Europe, p. 1.

[9] Trasberg, K., & Kond, J., Teaching new immigrants in Estonian schools—Challenges for a support network, p. 26.

[10] European Commission, Directorate-General for Communication, Towards a sustainable Europe by 2030: reflection paper, Publications Office, 2019, p. 77. The paper is available at: <https://data.europa.eu/doi/10.2775/676251>. In 2002 ESL percentage in Europe was 17%, whereas in 2017 it dropped to 10,6%.

[11] Ibid. Emphasis added.

[12] OECD, PISA 2015 Results (Volume I): Excellence and Equity in Education, PISA, OECD Publishing, 2016, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264266490-en> and PISA 2018 Results (Volume II), Where All Students Can Succeed, PISA, OECD Publishing, 2019, Paris, <https://doi.org/10.1787/b5fd1b8f-en>.

Em termos gerais, de acordo com as estimativas *Eurydice*, as percentagens mais elevadas de AEP registam-se em Espanha, Itália e Alemanha (respetivamente 31,9%, 30,1% e 23,1%), enquanto as mais baixas se verificam no Luxemburgo (8,2%), nos Países Baixos (6,6%) e na Irlanda (4%). No entanto, os dados mostram que os jovens migrantes estão sobre representados nas taxas de AEP em toda a União Europeia, o que sugere que este grupo específico é particularmente vulnerável ao risco de abandono escolar precoce [13].

Como já foi referido, esta circunstância pode ser explicada por uma série de fatores sensíveis interligados que normalmente caracterizam os estudantes migrantes, sobretudo um estatuto socioeconómico provavelmente desfavorecido, sérias barreiras linguísticas e segregação social. Por conseguinte, é essencial abordar estas questões tanto quanto possível e, na verdade, há muitas ações possíveis a implementar para apoiar estes alunos. Estas medidas incluem o ensino adequado da língua não materna, a criação e manutenção de relações com os pais das crianças migrantes, a canalização de mais recursos para as escolas com uma elevada concentração de migrantes, a fim de lhes permitir implementar ações flexíveis para satisfazer as necessidades dos alunos, a garantia de acesso a uma educação e a cuidados na primeira infância (ECEC) de elevada qualidade e o desincentivo de práticas de segregação ligadas a fatores socioeconómicos [14].

Do mesmo modo, o *policy brief* (relatório de políticas educacionais) patrocinado pela *Sirius Network* propõe outras políticas interessantes para reduzir o risco de AEP dos estudantes migrantes. O documento afirma que existem algumas características desejáveis dos sistemas educativos nacionais/regionais que podem contribuir sensatamente para reduzir o AEP entre os jovens migrantes. Algumas das características mais dignas de referência são:

- Um ensino secundário mais abrangente e o adiamento do percurso escolar;
- Melhorar a aquisição da língua através de um ensino pré escolar de qualidade;
- Proporcionar oportunidades de aprendizagem de qualidade para garantir uma transição mais suave para o mercado de trabalho [15].

Adicionalmente, a União Europeia apoia e financia muitas iniciativas e projetos no domínio da educação no âmbito do programa *Erasmus+*, incluindo os relacionados com o combate ao AEP. Estes fundos europeus destinam-se geralmente a escolas, ONG e organizações de juventude. O principal objetivo é multiplicar as melhores práticas e os conhecimentos práticos a adotar para conceber melhores políticas para combater este fenómeno.

## Conclusão

Na União Europeia, as atuais taxas de abandono escolar precoce estão bastante próximas do objetivo pré estabelecido de as manter abaixo do limiar de 10%. No entanto, o AEP não afeta a população estudantil de forma uniforme. Na maior parte das vezes, os grupos vulneráveis de estudantes correm riscos muito mais elevados de abandono escolar devido a dificuldades socioeconómicas e a condições de vida difíceis que acabam por afetar o seu desempenho escolar. É o caso de muitos estudantes migrantes que têm frequentemente de lidar com um sistema educativo que não está preparado ou não tem apoio para garantir que estes alunos se sintam realmente incluídos no sistema escolar.

---

[13] Nouwen, Ward, Noel Clycq, and Daniela Ulicna, Reducing the risk that youth with a migrant background in Europe will leave school early, Migration Policy Institute Europe and SIRIUS Policy Network on the education of children and youngsters with a migrant background, Bruxelles, 2015, p. 3.

[14] Janta, Barbara and Emma Harte, Education of migrant children: Education policy responses for the inclusion of migrant children in Europe. Santa Monica, RAND Corporation, 2016, [https://www.rand.org/pubs/research\\_reports/RR1655.html](https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR1655.html).

[15] Nouwen, Ward, Noel Clycq, and Daniela Ulicna, Reducing the risk that youth with a migrant background in Europe will leave school early, pp 5-6.

Dadas estas circunstâncias, é essencial desencorajar tanto quanto possível o AEP, encontrando soluções e políticas adequadas para abordar as raízes do problema.

O YOUCAN, neste sentido, procura fornecer medidas inovadoras para combater o AEP. O capítulo seguinte apresentará as principais características do projeto, incluindo os atores envolvidos na sua realização e os impactos esperados no combate ao AEP dos jovens migrantes.

# PROJETOS SOCIAIS



## PROJETOS SOCIAIS

### Definição de Inclusão Social (e distinção entre integração e assimilação)

Inclusão social refere-se ao processo de garantir que todos os indivíduos de uma sociedade tenham igual acesso a recursos, oportunidades e participação em atividades sociais, culturais, económicas e políticas. Envolve a compreensão e a abordagem das várias barreiras que impedem as pessoas de participar plenamente nas suas comunidades, tais como a discriminação, a pobreza e a exclusão social.

Integração, por outro lado, refere-se ao processo de incorporação de indivíduos de origens diversas numa sociedade ou grupo. Sublinha a importância de respeitar e valorizar as diferenças culturais enquanto se trabalha para objetivos comuns. A integração envolve frequentemente a adaptação à cultura dominante de uma sociedade ou grupo, mantendo ao mesmo tempo a própria identidade cultural. Assimilação, no entanto, envolve a expectativa de que indivíduos de origens diversas se conformem com a cultura dominante e abandonem as suas próprias práticas e crenças culturais. Coloca uma forte ênfase na assimilação e na conformidade, em vez de abraçar e valorizar a diversidade.

Em resumo, a inclusão social centra-se na criação de uma sociedade verdadeiramente inclusiva e equitativa, onde a diversidade é valorizada e todas as pessoas têm a oportunidade de participar plenamente em todos os aspetos da vida, enquanto a integração e a assimilação se centram na incorporação de indivíduos numa sociedade ou grupo, mas diferem na sua abordagem à diversidade cultural.

### Definição de Migrantes, Refugiados e Requerentes de Asilo

Os migrantes são pessoas que se deslocam voluntariamente para um novo país ou região em busca de melhores oportunidades económicas, sociais ou educativas. Podem ter um estatuto legal ou ilegal no país para onde migram.

Os refugiados, por outro lado, são pessoas que são forçadas a fugir do seu país de origem devido a perseguição, guerra ou violência. Procuram proteção e asilo noutro país porque a sua vida está em risco ou porque correm sérios riscos se permanecerem no seu país de origem.

Os requerentes de asilo são pessoas que fugiram do seu país de origem e procuram proteção noutro país, mas o seu pedido de asilo ainda não foi deferido. Procuram refúgio num país estrangeiro, na esperança de obterem autorização para aí permanecerem e viverem legalmente.

Embora haja alguma sobreposição entre estes termos, é importante distingui-los, uma vez que cada grupo enfrenta diferentes desafios jurídicos e sociais quando procura segurança e uma vida melhor num país estrangeiro.

### Ideias/metodologias experimentadas para trabalhar a inclusão social (e.g., desporto, artes, etc).

**1. Desporto:** O desporto pode ser uma forma eficaz de promover a inclusão social. Incentiva pessoas de diferentes origens a juntarem-se e a trabalharem para um objetivo comum, o que pode ajudar a quebrar as barreiras sociais e a promover um sentido de comunidade.

**2. Artes:** As artes podem desempenhar um papel vital na promoção da inclusão social. Os programas artísticos podem reunir as pessoas para se exprimirem livre e criativamente. Podem ajudar as pessoas a desenvolver um sentido da sua própria identidade e promover a compreensão e o respeito pelos outros.

**3. Educação:** A educação é uma ferramenta poderosa que pode promover a inclusão social, criando oportunidades para as pessoas aprenderem e desenvolverem as suas competências. Os programas de educação podem ajudar a derrubar as barreiras que impedem as pessoas de participar na sociedade e podem ajudar a criar uma sociedade mais inclusiva e equitativa.

**4. Programas para jovens:** Os programas para jovens podem criar um ambiente seguro e de apoio para que os jovens aprendam e se envolvam com os outros. Os programas para jovens podem proporcionar oportunidades para os jovens desenvolverem as suas competências sociais e emocionais, o que pode contribuir para a promoção da inclusão social.

**5. Desenvolvimento comunitário:** As iniciativas de desenvolvimento comunitário podem ajudar a promover a inclusão social, reunindo as pessoas para resolver problemas nas suas comunidades, o que pode ajudar a criar um sentido de comunidade e promover a ação coletiva para um objetivo comum.

**6. Apoio entre pares:** Os programas de apoio entre pares podem ser uma forma eficaz de promover a inclusão social, criando uma comunidade de apoio de pessoas que partilham experiências semelhantes, ajudando a quebrar barreiras e a promover a compreensão e a aceitação de diferentes perspetivas.

**7. Voluntariado:** O voluntariado pode ser uma forma eficaz de promover a inclusão social, dando às pessoas oportunidades de se envolverem e contribuírem para as suas comunidades. O voluntariado pode ajudar a criar ligações sociais e a desenvolver competências, promovendo simultaneamente um sentimento de comunidade e de pertença.

#### **Problemas comuns enfrentados por migrantes, refugiados e requerentes de asilo**

**1. Barreiras linguísticas:** A falta de proficiência na língua oficial do país de acolhimento pode dificultar ao migrante, refugiado ou requerente de asilo a procura de emprego, alojamento ou acesso a serviços essenciais, conduzindo ao isolamento social e à exclusão.

**2. Discriminação e xenofobia:** Os migrantes, refugiados e requerentes de asilo são frequentemente objeto de discriminação ou assédio com base na sua etnia, religião ou nacionalidade. Esta situação pode conduzir à exclusão, ao isolamento social e pode mesmo comprometer a sua segurança e bem estar.

**3. Insegurança financeira:** Os migrantes, refugiados e requerentes de asilo chegam normalmente ao país de acolhimento com recursos limitados e enfrentam frequentemente dificuldades financeiras. Podem não ter acesso a oportunidades de emprego formal, o que pode dificultar a satisfação das suas necessidades básicas.

**4. Questões jurídicas:** Os migrantes, refugiados e requerentes de asilo podem enfrentar questões jurídicas complexas, incluindo a navegação em sistemas burocráticos complexos e o risco de deportação.

**5. Preocupações com a saúde mental:** A experiência da deslocação, do trauma e da incerteza pode provocar angústia psicológica, ansiedade ou depressão.

**6. Acesso aos cuidados de saúde:** Os migrantes, refugiados e requerentes de asilo enfrentam frequentemente obstáculos no acesso aos cuidados de saúde, o que pode afetar a sua saúde e bem-estar.

**7. Separação da família e entes queridos:** Muitos migrantes, refugiados e requerentes de asilo deixaram para trás familiares e entes queridos, o que pode levar a sentimentos de solidão e isolamento.

**8. Insegurança habitacional:** Muitos migrantes, refugiados e requerentes de asilo podem viver em habitações inadequadas ou sobrelotadas, o que pode comprometer a sua segurança e bem estar.

# O CICLO DE VIDA DO PROJETO



## O CICLO DE VIDA DO PROJETO

### O que é um projeto?

Antes de começarmos a falar sobre a gestão de um projeto, há uma primeira questão a que temos de responder: o que é um projeto? Um projeto é uma série de atividades destinadas a resolver uma situação considerada problemática, alcançando objetivos claramente especificados num período de tempo definido e com um orçamento definido. Um projeto deve também ter partes interessadas claramente identificadas, coordenação, gestão e disposições financeiras claramente definidas, um sistema de acompanhamento e avaliação, e os benefícios devem exceder os custos.

Projetos em desenvolvimento podem variar significativamente em termos de objetivos, âmbito e escala. No entanto, é importante que os sistemas de gestão do ciclo do projeto tenham modalidades e regras de trabalho normalizadas. Uma gestão de projetos eficaz garante que os objetivos são atingidos de forma eficiente, os riscos são atenuados e as expectativas das partes interessadas são satisfeitas, resultando numa conclusão bem sucedida do projeto..

### A abordagem da Gestão do Ciclo do Projeto – uma breve introdução

A fim de delinear o processo através do qual os projetos são desenvolvidos, concebidos e geridos, é essencial definir o conceito de Gestão do Ciclo do Projeto (GCP) como um conceito introdutório à gestão de projetos.

A Gestão do Ciclo de Projeto (GCP) é uma abordagem sistemática e estruturada utilizada para planear, implementar, monitorizar e avaliar projetos. Funciona como uma estrutura orientadora que assegura que os projetos são geridos eficazmente do início ao fim, conduzindo a uma maior eficiência, melhores resultados e maiores probabilidades de sucesso. A GCP engloba uma série de fases inter relacionadas que permitem às organizações e aos gestores de projetos navegar pelas complexidades do desenvolvimento e execução de projetos.

A Gestão do Ciclo de Projeto pode também ser considerada como um conjunto de ferramentas utilizadas na gestão de iniciativas financiadas pela comunidade (incluindo programas financiados pelo voluntariado) como um método para gerir o ciclo de vida de um projeto. Representa uma metodologia para assegurar um nível mais elevado de participação num projeto, introduzida na década de 1990 pela Comissão Europeia, para fazer face à avaliação negativa feita pela Direção de Cooperação para o Desenvolvimento aos projetos implementados na década de 1980.

De facto, a GCP foi um estado inicialmente aplicado apenas ao domínio da cooperação, mas mais tarde alargado a outras áreas. Como se pode deduzir do nome, prevê um processo circular, através do qual é possível definir todos os passos para a preparação e implementação de um projeto e identificar as interligações entre as fases individuais, de um ponto de vista sistémico.

#### **Fase 1: Programação.**

A GCP começa com a fase de programação, cuja finalidade é, em primeiro lugar, identificar e acordar os principais objetivos da cooperação e as prioridades setoriais relevantes. Em segundo lugar, o objetivo é proporcionar um quadro de programação pertinente e viável, no âmbito do qual possam ser identificados e preparados projetos específicos. Para cada prioridade identificada, serão formuladas estratégias que tenham em conta as lições da experiência passada. Os contextos nacionais e setoriais são analisados para identificar os problemas, as oportunidades e os obstáculos que

poderiam ser resolvidos pela cooperação internacional.

### **Fase 2: Identificação.**

As ações específicas a realizar são identificadas e sujeitas a uma análise e a um estudo mais aprofundados. Isto é feito sob a forma de consultas com o grupo alvo de cada ação, sob a forma de uma análise dos seus problemas e da identificação de possíveis soluções para os resolver. Depois disso, é tomada uma decisão sobre a pertinência ou não de cada ideia de projeto em relação aos grupos alvo e ao quadro de programação estabelecido, e essas ideias de projeto são selecionadas para serem desenvolvidas durante a fase de formulação.

### **Fase 3: Formulação.**

As ideias de projetos consideradas pertinentes são transformadas em planos de projetos operacionais. Os grupos beneficiários e outros intervenientes participam na especificação pormenorizada da ideia de projeto. Esta é então verificada de acordo com a sua viabilidade (ou seja, se é provável que tenha êxito) e sustentabilidade (isto é, se é suscetível de gerar benefícios duradouros para o grupo beneficiário). De acordo com esta avaliação, é tomada a decisão de formular uma proposta formal de financiamento e iniciar a procura de financiamento.

### **Fase 4: Financiamento.**

As propostas são examinadas pelas autoridades competentes que decidem se financiam ou não o projeto. O organismo de financiamento e o país parceiro acordam as modalidades de execução e formalizam-nas num documento jurídico que ratifica as formas de financiamento e de execução do projeto.

### **Fase 5: Implementação.**

O projeto é executado: todos os meios materiais e imateriais necessários para a realização do projeto são postos em prática, tal como previsto no plano de financiamento. Nesta fase, são efetuados os concursos e a adjudicação dos contratos de assistência técnica, de fornecimentos e de realização de trabalhos. Durante a execução, o gestor do projeto verifica, em consulta com os grupos beneficiários e outros intervenientes, os progressos efetivamente alcançados em comparação com o que foi planeado, para determinar se está orientado para a realização bem sucedida dos seus objetivos.

### **Fase 6: Avaliação.**

O organismo de financiamento e o país parceiro avaliam o projeto para determinar quais os objetivos que foram alcançados e para identificar as lições aprendidas com esta experiência, útil para melhorar a conceção de futuros programas. Embora, em geral, no Ciclo do Projeto a Avaliação siga a Implementação, é prática comum realizar uma Avaliação Intercalar durante a fase de Implementação. Esta serve para aplicar as lições aprendidas até ao momento à parte restante do projeto.

Para resumir visualmente os conceitos acima referidos, eis dois diapositivos que colocam os conceitos na perspetiva do ciclo:

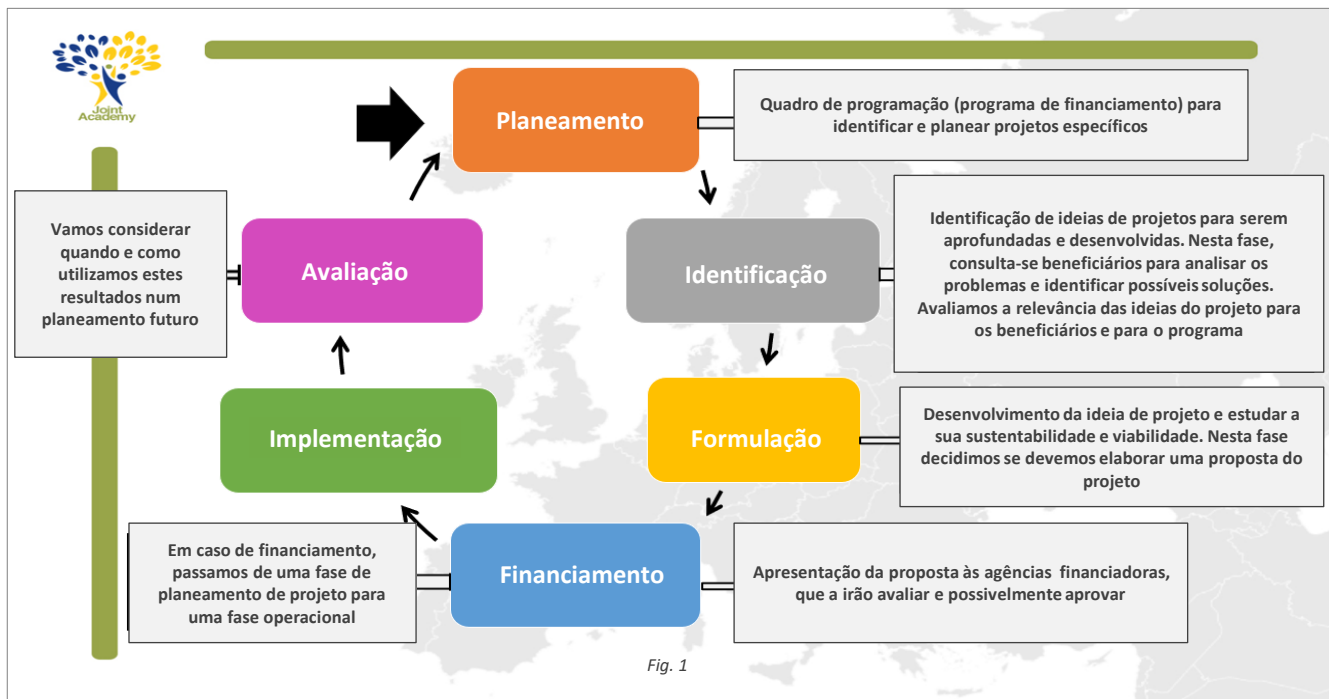


Fig. 1

### Benefícios e principais características

A adoção da GCP traz inúmeros benefícios para as organizações e equipas de projeto. Assegura uma abordagem sistemática ao desenvolvimento e implementação do projeto, aumentando a eficiência e minimizando o risco de insucesso do projeto. A abordagem da Gestão do Ciclo do Projeto fornece uma estrutura que assegura que todos os intervenientes no processo são consultados e que toda a informação relevante é disponibilizada para que possam ser tomadas decisões bem fundamentadas em fases chave da vida de um projeto. Além disso, a ênfase da GCP na monitorização, avaliação e aprendizagem facilita a melhoria contínua e o desenvolvimento de capacidades nas organizações, conduzindo a melhores resultados dos projetos e ao crescimento organizacional a longo prazo.

A GCP é útil porque, ao reunir princípios, ferramentas e técnicas de gestão a aplicar a um processo estruturado, permite-nos desenvolver projetos que são:

- o **COERENTES**: os seus objetivos são coerentes com as metas e prioridades do programa (ou área programática) a que se candidata; tem coerência interna, ou seja, se os objetivos, resultados, plano de trabalho das atividades, plano de atividades, são coerentes entre si;
- o **PERTINENTES**: respondem aos problemas reais dos beneficiários e inserem-se no contexto. Isto é possível através de uma boa análise das necessidades. Além disso, os beneficiários foram envolvidos desde o início os objetivos são claros e é evidente a sua ligação aos problemas e necessidades dos beneficiários;
- o **VIÁVEIS**: os objetivos são exequíveis, com base no contexto e nas capacidades das entidades que terão de executar o projeto; além disso, os objetivos são mensuráveis e foram considerados os riscos;
- o **SUSTENTÁVEIS**: os efeitos do projeto perduram no tempo; foram tidos em conta os fatores que podem afetar a sua sustentabilidade; os resultados da avaliação são utilizados para iniciar e melhorar novos projetos;

Existem algumas características principais que caracterizam o GCP:

- o Consiste em 6 fases, que são progressivas: não é possível passar para a fase seguinte antes de ter concluído a anterior;
- o Define as necessidades de informação e as responsabilidades específicas das entidades envolvidas, em cada fase;
- o Baseia-se na fase de Avaliação, a fim de construir futuros programas e projetos com base nas experiências passadas;
- o Baseia-se na análise dos problemas, como fonte para definir a lógica da intervenção;
- o Baseia-se numa relação de causa e efeito entre os problemas e, por conseguinte, entre os objetivos;
- o Na lógica da GCP, primeiro devem ser estabelecidos os objetivos (e os respetivos beneficiários) e, só depois, devem ser identificadas as atividades;
- o Não se trata de um procedimento "no escritório": deve envolver os beneficiários e as partes interessadas nos problemas identificados na discussão sobre as ações.

### **Parte 1: De um problema a soluções. Como desenvolver uma ideia de projeto**

No âmbito da Gestão do Ciclo do Projeto, começamos o nosso trabalho a partir de um problema dentro de uma comunidade ou de um grupo alvo mais específico. Neste contexto, podemos definir um problema como "uma lacuna ou discrepância entre a situação atual e o estado desejado, que impede a realização dos objetivos do projeto". Representa uma questão ou um desafio que tem de ser resolvido através da implementação de um projeto. Os problemas podem surgir de várias fontes, como fatores sociais, económicos, ambientais ou institucionais. Estes problemas podem ser específicos e claramente definidos, ou podem surgir como questões complexas e multifacetadas.

A definição exata do problema é fundamental, uma vez que estabelece as bases para todo o projeto. Ajuda os gestores de projeto a obter uma compreensão abrangente do contexto, permitindo-lhes conceber estratégias e intervenções eficazes. Ao definir claramente o problema, os gestores do projeto podem articular os objetivos do projeto, identificar as partes interessadas relevantes e distribuir os recursos de forma adequada. Além disso, a definição do problema permite o estabelecimento de indicadores mensuráveis e critérios de avaliação para avaliar o êxito do projeto.

Há certamente, uma infinidade de problemas a serem resolvidos numa comunidade, por isso, vamos ter em mente alguns aspetos para nos concentrarmos num problema específico: o programa específico em que estamos a trabalhar, as nossas prioridades e as prioridades dos parceiros.

Em resumo, ao escrever um projeto, devemos ter em mente e seguir passos precisos para desenvolver uma boa ideia de projeto.

Em primeiro lugar, como identificar um problema e como encontrar as soluções mais consistentes para ele?

### **Levantamento das necessidades vs Análise das necessidades**

No quadro da GCP, como já foi referido, a identificação das necessidades desempenha um papel crucial. Dois termos comumente utilizados neste contexto são "levantamento de necessidades" e "análise de necessidades". Embora estes termos sejam por vezes utilizados indistintamente, representam processos distintos com objetivos e metodologias únicos.

## ***I. Levantamento das necessidades***

O levantamento das necessidades é um processo sistemático e abrangente utilizado para identificar e avaliar as necessidades de indivíduos, grupos ou comunidades. Envolve a recolha de informações e dados para determinar a diferença entre o estado atual e o estado desejado. O levantamento das necessidades ajuda as partes interessadas a obter uma compreensão holística dos problemas ou desafios que enfrentam e fornece uma base para a tomada de decisões e a distribuição de recursos.

O principal objetivo deste levantamento é identificar as necessidades, lacunas e deficiências existentes. Os seus objetivos incluem a compreensão da natureza e extensão do problema, a determinação das causas e consequências das necessidades e a sua priorização com base na urgência e importância. O levantamento das necessidades é frequentemente realizado no início de um projeto ou programa para informar eficazmente o planeamento e as estratégias de intervenção..

O levantamento das necessidades utiliza vários métodos de recolha de dados, incluindo inquéritos, entrevistas, grupos de discussão, observação e análise de documentos. Estes métodos ajudam a recolher dados qualitativos e quantitativos de intervenientes relevantes, tais como indivíduos, comunidades ou especialistas na matéria. Os dados recolhidos são depois analisados para identificar padrões, tendências e temas comuns..

A avaliação das necessidades coloca uma tónica significativa no envolvimento e participação dos beneficiários e das partes interessadas. O envolvimento das partes interessadas garante que as suas perspetivas, experiências e preferências sejam consideradas durante o processo de avaliação. Esta abordagem participativa promove a apropriação, a colaboração e uma melhor compreensão das necessidades, aumentando a eficácia e a aceitação das intervenções subsequentes.

## ***II. Análise das necessidades***

A análise das necessidades implica um exame exaustivo dos requisitos, expectativas e preocupações de todas as partes interessadas envolvidas num projeto. Inclui a identificação dos principais beneficiários, a compreensão das suas condições socioeconómicas e a análise das suas necessidades específicas. Quer se trate de uma iniciativa de desenvolvimento comunitário, de um projeto de infraestruturas ou de uma intervenção no domínio dos cuidados de saúde, as necessidades das partes interessadas devem estar no centro do planeamento do projeto.

Para uma análise adequada das necessidades, temos de considerar as entidades, pessoas, etc., que podemos envolver. Com efeito, nesta fase, incluímos, em primeiro lugar, o nosso grupo alvo, ou seja, os jovens que mais frequentam as atividades da nossa organização - a fim de os envolver ativamente no processo de criação; em segundo lugar, as organizações que queremos envolver como parceiros - para que saibam que têm uma voz no processo de tomada de decisões; as organizações da nossa área, que podem tornar-se partes interessadas; em seguida, o nosso pessoal e os voluntários; por último - mas não menos importante - os organismos e agências a partir dos quais se podem obter estatísticas de dados..

A razão para o fazer é ter a oportunidade de criar um projeto que possa ter um impacto real na comunidade em que interagimos e na qual os parceiros atuam - o que significa benefícios tangíveis para a sociedade. De facto, a inclusão das partes acima mencionadas permite-nos ter uma visão mais ampla das necessidades com que estamos a lidar e formular mais eficazmente o problema que queremos resolver. Para alcançar isso, existem inúmeras ferramentas, opções e maneiras disponíveis.

Por exemplo, através de questionários com perguntas específicas e abertas, observações ou ouvindo as solicitações do seu grupo alvo. É também importante perguntar a outras organizações no território, para obter uma perspetiva mais alargada, bem como consultar estatísticas ou realizar *Focus group*.. Estas são as principais formas de obter uma ideia de projeto e de a desenvolver.

A análise das necessidades capacita os gestores de projetos a antecipar potenciais riscos e desafios no início do ciclo do projeto. Ao compreender minuciosamente as necessidades das partes interessadas, as organizações podem desenvolver estratégias para mitigar riscos e superar obstáculos que possam obstruir o progresso. Além disso, a análise das necessidades ajuda a identificar oportunidades para maximizar o impacto do projeto, concentrando recursos nas áreas de maior carência. Isso permite uma abordagem direcionada e personalizada, assegurando que as intervenções sejam relevantes, oportunas e impactantes.

Em resumo, enquanto a identificação das necessidades oferece uma visão abrangente das demandas em um nível macro, a análise das necessidades aprofunda as competências e habilidades específicas necessárias para atingir os resultados desejados. Ambos os processos são complementares e contribuem para a tomada de decisões embasadas, alocação de recursos e design de intervenções sob medida.

### **Do problema à solução**

Para enfrentar estes desafios, especialmente na fase de planeamento da GCP, uma ferramenta muito útil é a "*Árvore de Problemas e Soluções*", uma ferramenta **especular** útil para identificar um objetivo (ou seja, uma mudança a longo prazo que gostaríamos de ver na sociedade) a partir de um problema. Para compreender melhor a lógica desta ferramenta, utilizaremos um exemplo prático.

#### *A Árvore dos Problemas*

Como já foi referido, um projeto é um conjunto de ações planeadas para atingir objetivos específicos, a partir de uma situação considerada problemática.

Uma vez identificado o problema central (ou conjunto de problemas) que se pretende resolver, é altura de identificar as causas que estão na origem do problema. É, portanto, altura de definir os conceitos de *causas* e *efeitos*.

De um lado, as causas representam as razões para além dos factos e respondem à pergunta "*Porque é que isto acontece?*"; podem ser formuladas em três linhas temporais: causas a curto prazo, causas a médio prazo e causas a longo prazo. Já os efeitos representam as consequências do problema acima referido.

Para compreender melhor como a árvore de problemas funciona também noutros domínios, eis outro exemplo baseado nos passos descritos acima:

Na **etapa 1** *Colusa Inc* é uma empresa de *Web hosting (alojamento de websites)*. No último semestre, tem vindo a registar um aumento de 35% nas queixas e reclamações dos seus clientes. A *Colusa Inc* fez uma classificação dos motivos das queixas, analisando a sua frequência. Além disso, foram realizadas entrevistas telefónicas e por correio eletrónico com os clientes que tinham apresentado queixas, o que lhes permitiu apurar ainda mais a classificação.

Na **etapa 2** identificamos os problemas: Com base neste exemplo e na classificação realizada, poderíamos identificar diversos problemas, dependendo de qual deles nos afeta mais. Neste caso, estaríamos a optar por uma abordagem específica. No entanto, para este exemplo, vamos trabalhar com uma abordagem mais geral. Portanto, o problema principal é o seguinte: Um aumento de 35% nas queixas e reclamações dos clientes no último trimestre do ano devido à contratação de serviços de alojamento.

Na **etapa 3** vamos identificar as causas e os efeitos. Com as informações recolhidas acima, já estamos no bom caminho. Os três principais tipos de reclamações são:

- O serviço pós-venda é mau: O pessoal enviado não sabe o que está a fazer e é por vezes mal-educado (isto inclui o apoio telefónico).
- Má qualidade do produto: O produto não funciona quando é instalado, o sítio Web falha frequentemente ou não tem capacidade de alojamento suficiente.
- O produto subiu demasiado de preço.

E, como se pode ver, estas são causas diretas.

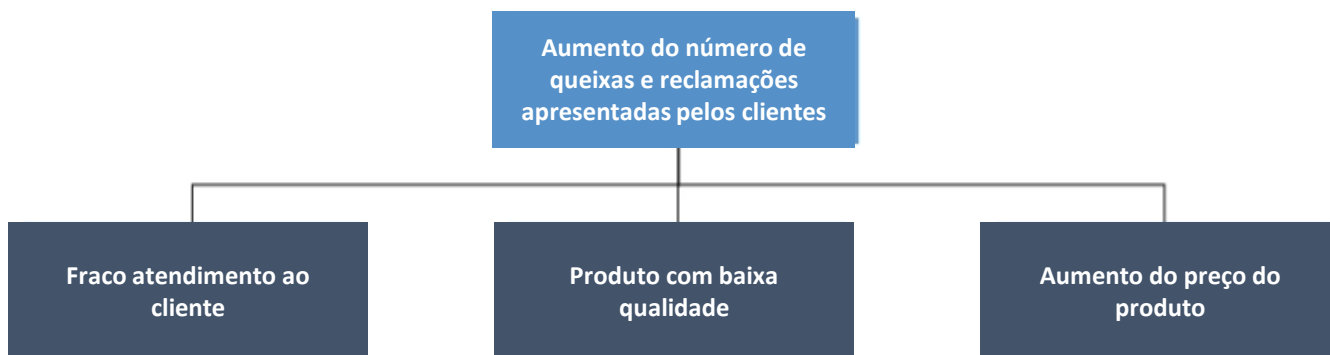


Fig. 2

As primeiras a serem identificadas são geralmente as causas. Agora identificamos os efeitos. Para além de pensarmos em todos os efeitos possíveis que o problema principal pode ter, vamos considerar os efeitos 1 para 1 de cada causa, em que, por exemplo, um mau serviço pós-venda vai reduzir o número de compras efetuadas pelos clientes. O resultado é o seguinte:

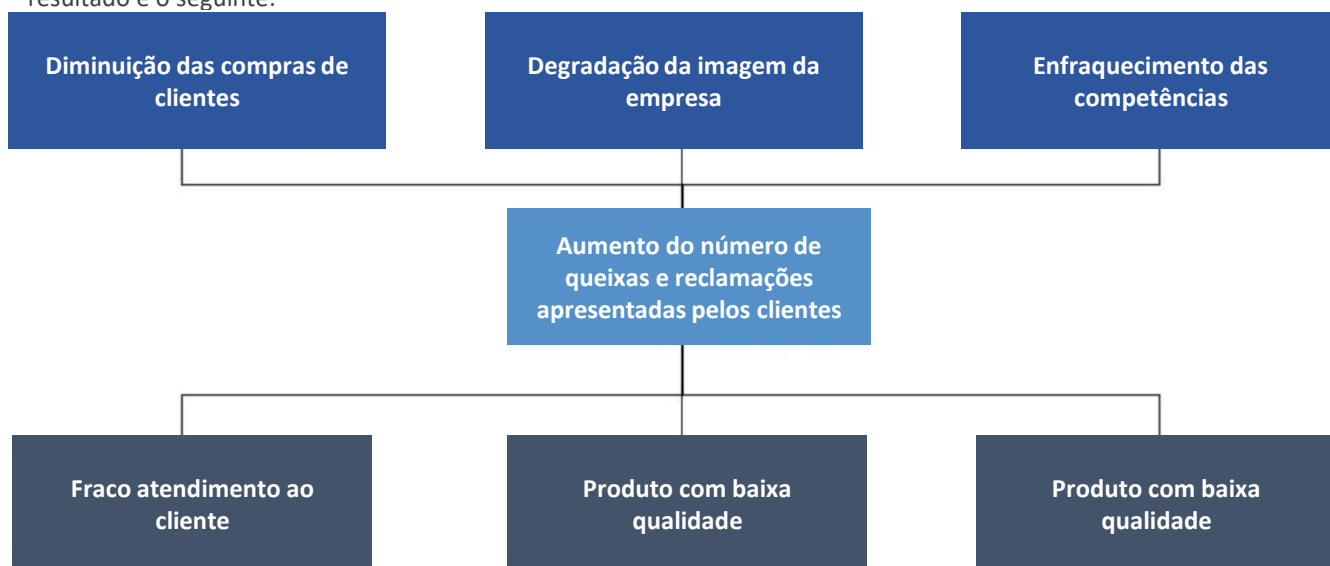


Fig. 3



Isto por si só já seria uma árvore de problemas, mas se quisermos tornar esta ferramenta útil, temos de ir ao fundo das causas e efeitos. No exemplo abaixo, vamos até ao próximo nível: Esta seria a **árvore de problemas finalizada**.

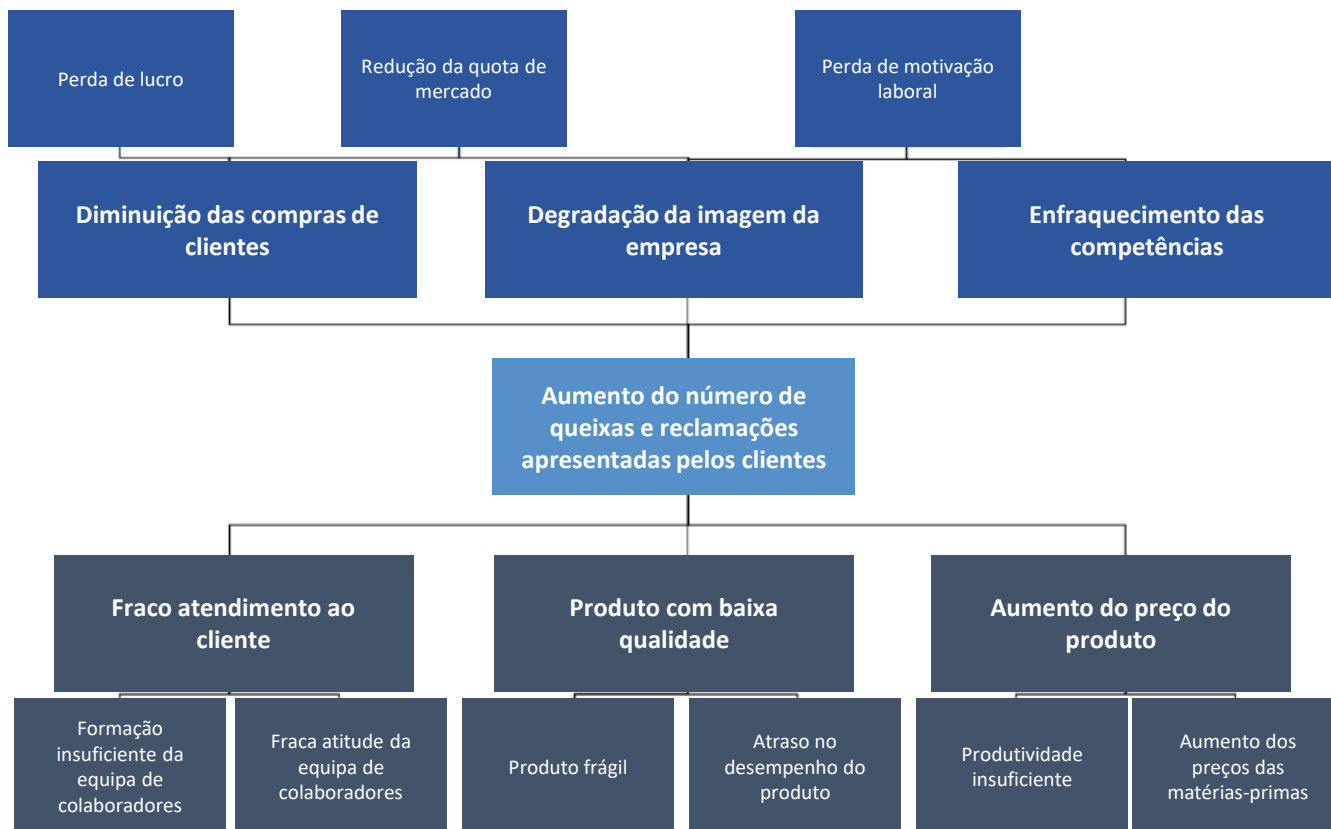


Fig. 4

(Imagens apresentadas são da: [Freepik](#))

Em resumo, para utilizar corretamente esta ferramenta e torná-la o mais útil possível, é importante definir as causas e os efeitos corretos e trabalhar a partir daí. Como se viu no exemplo acima, certifique-se de que aprofunda as causas e efeitos para obter um bom resultado.

### ***A Árvore das Soluções***

Antes de examinar como funciona a Árvore de Soluções, é fundamental introduzir e clarificar alguns termos que são essenciais quando se trabalha neste outro lado da árvore. Em particular, é importante introduzir aqui a *cadeia de resultados*. A cadeia de resultados representa o caminho (e os elementos consequentes) que, ao conceber um projeto, devemos ter em conta para alcançar os objetivos do nosso projeto. Os seus principais elementos são:

***Inputs:*** os recursos, materiais e informações necessários para iniciar e executar o projeto com êxito. Estas entradas podem incluir recursos financeiros, capital humano, equipamento, tecnologia e documentação do projeto. Os *inputs* servem de base à gestão do projeto, fornecendo os elementos necessários para avançar.

***Ações:*** envolve a utilização de recursos, a aplicação de estratégias e a execução de tarefas definidas no plano do projeto. Os gestores de projeto e os membros da equipa trabalham em colaboração, utilizando os seus conhecimentos e competências para levar a cabo as ações necessárias para alcançar os resultados desejados do projeto.

***Outputs:*** resultados diretos das ações realizadas durante a execução do projeto. São normalmente mensuráveis e tangíveis, representando os resultados imediatos do projeto. Os *outputs* podem incluir tarefas concluídas, produtos acabados, relatórios, dados ou quaisquer outros resultados concretos que contribuam para o progresso do projeto.

***Outcomes:*** os efeitos ou mudanças mais amplos que ocorrem em consequência dos *outputs* do projeto. Estão frequentemente associados aos objetivos do projeto e refletem os impactos desejados no público alvo ou nas partes interessadas. Os *outcomes* podem ser classificados em efeitos a curto, médio e longo prazo, dependendo da natureza e da duração do projeto. Por exemplo, se o objetivo do projeto for melhorar a satisfação do cliente, o resultado poderá ser um aumento da taxa de retenção de clientes ou uma melhor perceção da marca.

***Objetivos:*** São metas específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e limitadas no tempo (conhecidas como SMART) que orientam a direção e o progresso do projeto. Eles esclarecem o que o projeto pretende alcançar e servem como base para avaliar o seu êxito. Esses objetivos derivam do objetivo global do projeto, que representa a sua finalidade ou visão final. Os objetivos asseguram que as atividades do projeto estejam alinhadas com os resultados desejados e facilitam um acompanhamento e controle eficazes durante todo o ciclo de vida do projeto.

***Goal:*** A intenção estratégica ou propósito do projeto: muitas vezes, é mais ampla e visionária do que os objetivos, destacando as aspirações gerais ou o que se pretende alcançar. Os *goals* definem o contexto e a orientação do projeto, influenciando a formulação dos objetivos e a escolha das ações adequadas para alcançar os resultados desejados. Enquanto os objetivos são específicos e mensuráveis, os *goals* são mais abstratos e concentram-se na visão de longo prazo do projeto.

**Impacto:** os efeitos ou benefícios a longo prazo que se prolongam para além da conclusão do projeto. São os resultados finais do projeto e refletem a sua contribuição para os objetivos organizacionais ou sociais mais amplos. Os impactos podem incluir a melhoria da eficiência, o aumento das receitas, a melhoria da qualidade de vida, a sustentabilidade ambiental ou quaisquer outras mudanças positivas que estejam de acordo com o objetivo do projeto.

Uma vez claros os elementos da cadeia de resultados, e se a *Árvore de problemas* tiver sido desenvolvida correta e profundamente, será muito fácil desenvolver uma *Árvore de soluções*.

Como já foi mencionado, de facto, a *Árvore de Problemas e Soluções* baseia-se num mecanismo especular, que nos permite transformar as Causas, o Problema e os Efeitos em elementos da cadeia de resultados. O que temos de fazer é transformar a matriz negativa numa matriz positiva.

Vamos proceder passo a passo.

Problema: o problema torna-se o *Objetivo* do nosso projeto, ou seja, o propósito visionário, a aspiração da nossa ação. Mais do que um objetivo mensurável, o objetivo representa a razão pela qual queremos agir.

Para transformar um Problema num *Objetivo*, basta transformá-lo na sua versão positiva.

Assim, o **Problema** "Aumento do número de queixas e reclamações dos clientes" tornar-se-á, na sua versão positiva, "Diminuição do número de queixas e reclamações dos clientes".

**Causes:** de acordo com a sua posição na árvore, as causas do nosso problema tornar-se-ão as nossas *Ações*, *Outputs*, *Outcomes* ou *Objetivos*. Em particular, os níveis mais baixos da nossa árvore têm mais probabilidades de se tornarem *ações* e *outputs*, enquanto os níveis mais altos têm mais probabilidades de se tornarem *Outcomes* e *Objetivos*.

N.B.: no caso de transformarmos uma das causas num *Output*, será necessário definir a ação ou ações para atingir o *Output*.

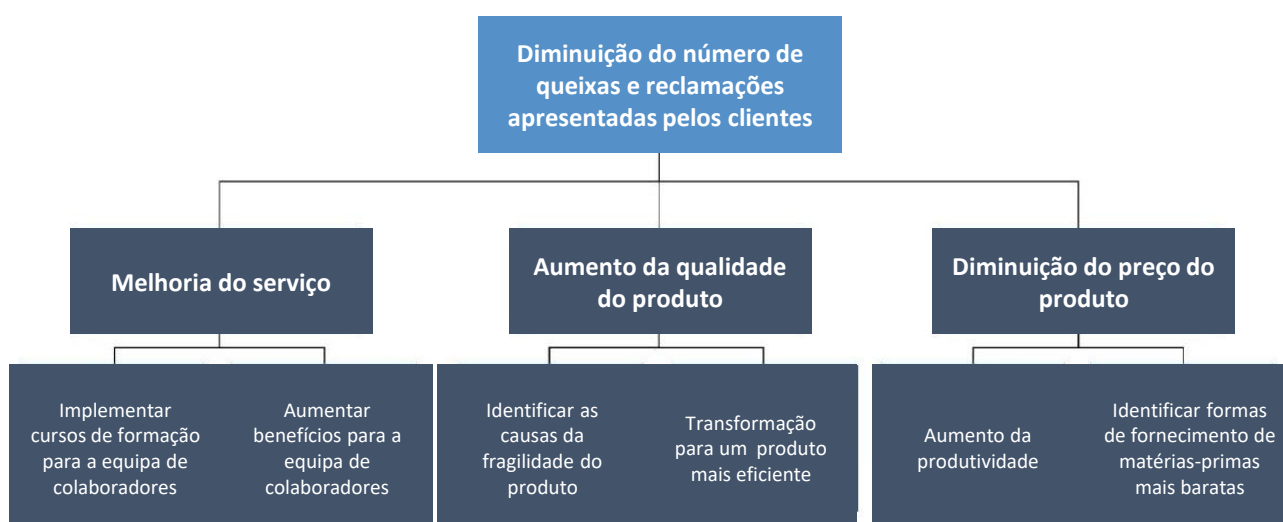


Fig. 5

**Efeitos:** os efeitos da nossa árvore tornar-se-ão o impacto mais amplo do nosso projeto. Por conseguinte, não estarão completamente sob o nosso controlo. No entanto, imaginar o impacto mais alargado é muito importante, uma vez que nos dá a oportunidade de identificar vias para novos projetos, que poderemos implementar no momento em que os recursos disponíveis nos permitirem.

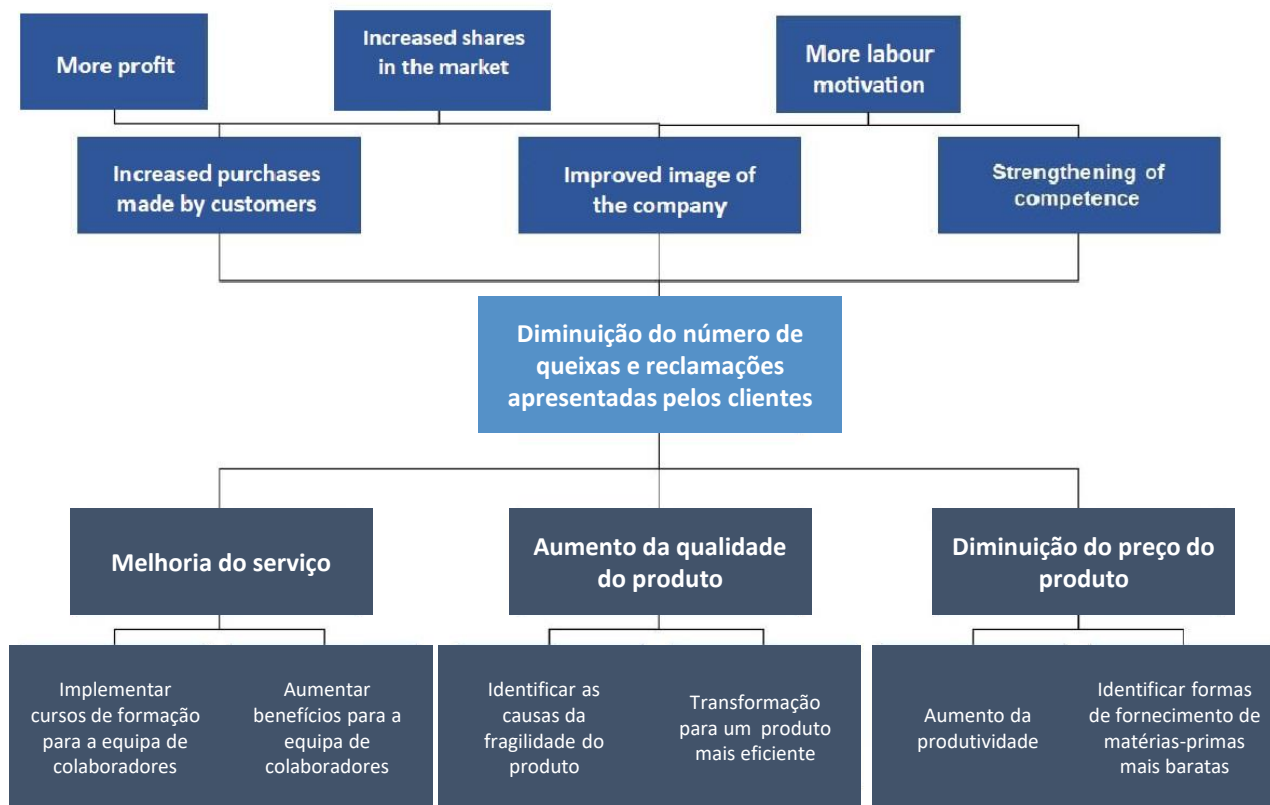


Fig. 6

## Parte 2: Como elaborar um projeto?

### Escolher o programa de financiamento adequado à sua ideia de projeto

Quando falamos da Árvore de Soluções, introduzimos o conceito de *input*, definido como os recursos que estão disponíveis para implementar a sua ideia de projeto. Um elemento crucial para a entrada é representado pelo programa de financiamento que escolhemos. Mas como fazer esta escolha?

7 fatores que devemos considerar ao escolher um programa são:

- 1. Alinhamento com os Objetivos (goals) do projeto:** Avaliar até que ponto o programa de financiamento se alinha com os objetivos e o foco do seu projeto. Assegure-se de que a missão e as prioridades de financiamento do programa estão alinhadas com os objetivos (*goals*) e resultados (*outcomes*) que pretende alcançar.
- 2. Critérios de elegibilidade:** Rever os requisitos de elegibilidade do programa de financiamento para determinar se o seu projeto cumpre os critérios especificados. Considere fatores como a dimensão do projeto, a localização geográfica, o público-alvo e a compatibilidade do sector para garantir que o seu projeto se qualifica para o programa.
- 3. Montante e duração do financiamento:** Avaliar o montante do financiamento e a duração oferecidos pelo programa. Considere se o apoio financeiro fornecido é adequado à escala e à duração do seu projeto. Além disso, avalie a flexibilidade da atribuição de fundos, uma vez que alguns programas podem ter restrições quanto à forma como os fundos podem ser utilizados.

**4. Processo de candidatura:** Compreender o processo de candidatura, incluindo a documentação necessária, os prazos e quaisquer critérios de candidatura adicionais. Considere a complexidade e o tempo necessário para completar a candidatura e determine se está de acordo com os seus recursos e tempo disponíveis.

**5. Reputação e credibilidade:** Pesquise a reputação e a credibilidade do programa de financiamento e da organização que o administra. Procure projetos anteriores que tenham sido financiados e avalie o seu impacto e sucesso. Esta informação pode dar-lhe uma ideia do historial do programa e se é uma fonte fiável de financiamento..

**6. Relatórios e responsabilidade:** Considere os requisitos de apresentação de relatórios e de prestação de contas associados ao programa de financiamento. Avalie se o programa espera relatórios regulares de progresso, demonstrações financeiras ou avaliações de impacto. Certifique-se de que está disposto e é capaz de cumprir estes requisitos durante toda a duração do projeto.

**7. Networking e apoio:** Avaliar os benefícios adicionais proporcionados pelo programa de financiamento, tais como oportunidades de *networking*, recursos de reforço de capacidades e orientação. Estes recursos adicionais podem contribuir significativamente para o êxito e a sustentabilidade do seu projeto.

Ao avaliar cuidadosamente estes fatores, pode escolher um programa de financiamento que não só forneça apoio financeiro, mas que também se alinhe com os objetivos (*goals*), valores e objetivos a longo prazo do seu projeto, aumentando as hipóteses de sucesso e impacto do projeto.

Agora que já identificou o seu problema e as soluções que pretende alcançar, está pronto para começar a elaborar o seu projeto. Mas como ter uma ideia clara da ligação entre as suas ações e os seus objetivos ou metas?

Para enfrentar este desafio, a Matriz do Quadro Lógico (*the Logical Framework Matrix*) é a ferramenta de que pode precisar.

### Os atores envolvidos num projeto

Antes de analisar o Quadro Lógico, é importante definir algumas figuras essenciais envolvidas no processo de conceção e implementação de um projeto. Estas partes são: os beneficiários, as partes interessadas e os parceiros.

Em primeiro lugar, os **beneficiários** são as pessoas a quem o projeto se dirige, aqueles a quem se destina e que (desejavelmente) são atingidos pelos resultados. Podem ser divididos em duas categorias:

- o **Beneficiários diretos:** Aqueles que beneficiam diretamente do projeto. Por exemplo, num Projeto de combate ao *bullying*. Beneficiários = vítimas de assédio moral ou potenciais vítimas.
- o **Beneficiários indiretos:** embora não sejam o alvo principal, obtêm benefícios indiretos do projeto. No nosso exemplo = membros da família das vítimas de *bullying*.

Em segundo lugar, as **partes interessadas** são partes influentes de um projeto ou de uma organização. Cabe ao gestor do projeto, na fase de iniciação do projeto, identificar e definir com precisão as partes interessadas com base nas seguintes características: interesses e relação com o problema; capacidade de participar no projeto; e possíveis ações de envolvimento, de modo a obter a sua participação proactiva desde o início e uma atitude favorável ao longo da vida do projeto. Em terceiro lugar, os **parceiros** são entidades (organizações, instituições, grupos informais...) ativas na área que o projeto pretende abordar.

Dependendo do tipo de projeto, os parceiros podem ou não ser do nosso próprio país. Os programas europeus com que vamos lidar envolvem todos a criação de parcerias transacionais. No momento da apresentação do projeto, já temos de saber quem serão os nossos parceiros.

Por conseguinte, é necessário pôr em prática ações para identificar e selecionar as entidades que queremos envolver no nosso projeto. O parceiro deve ser uma parte ativa do processo de criação e gestão do projeto. O projeto deve, portanto, responder às necessidades dos parceiros e também valorizar as suas experiências (contribuições). Para além da fase de seleção e preparação, os parceiros podem também contribuir durante a implementação das atividades, geralmente através de líderes de grupo. Os parceiros têm contacto direto com os elementos que vão participar na atividade, selecionam-nos, preparam-nos e acompanham-nos nas fases seguintes à atividade. Planeiam a comunicação com o grupo e atribuem-lhes uma tarefa, com base na experiência anterior.

### **Abordagem do Quadro Lógico - uma introdução teórica**

Desenvolvida no final dos anos 60 para ajudar a Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional a melhorar o seu sistema de planeamento e avaliação de projetos. Trata-se de um processo analítico e de um conjunto de ferramentas utilizadas para apoiar o planeamento e a gestão de projetos. A abordagem do quadro lógico (AQL) (o processo analítico que envolve a análise das partes interessadas, a análise dos problemas, etc.) deve ser distinguido da Matriz do Quadro Lógico (MQL), que, por sua vez, é o produto documentado do processo analítico.

A MQL consiste numa matriz com quatro colunas e quatro (ou mais) linhas, que resumem os elementos-chave de um plano de projeto:

- o a hierarquia dos objetivos do projeto (Descrição do Projeto ou Lógica de Intervenção)
- o os principais fatores externos críticos para o sucesso do projeto (Pressupostos)
- o a forma como as concretizações do projeto serão acompanhadas e avaliadas (Indicadores e Fontes de Verificação).

O quadro lógico fornece igualmente a base sobre a qual são determinados os recursos necessários (*inputs*) e os custos (orçamento).

A AQL é uma ferramenta essencial utilizada em diferentes fases da GCP:

1. Durante a fase de **identificação**, para ajudar a analisar a situação existente, investigar a relevância do projeto proposto e identificar potenciais objetivos e estratégias;
2. Durante a fase de **formulação**, para apoiar a preparação de um plano de projeto adequado com objetivos claros, resultados mensuráveis, uma estratégia de gestão de riscos e níveis definidos de responsabilidade de gestão;
3. Durante a **implementação** do projeto, fornecer um instrumento de gestão fundamental e apoiar o planeamento e o acompanhamento do trabalho operacional;
4. Durante a fase de **avaliação e auditoria**, para fornecer um registo resumido do que foi planeado e fornecer uma base para a avaliação do impacto.

A elaboração de um quadro lógico tem duas etapas principais que são realizadas durante as fases de Identificação e Formulação do ciclo do projeto:

**Fase de análise:** é composta por cinco elementos principais, nomeadamente:

**a) Análise Preparatória:** é importante que as pessoas envolvidas na formulação de projetos estejam suficientemente conscientes do contexto político, setorial e institucional em que estão a realizar o seu trabalho.

**b) Análise das partes interessadas:** são definidas como todos os indivíduos, grupos de pessoas, instituições ou empresas que possam ter um interesse significativo no êxito ou no fracasso de um projeto. As questões-chave que devem ser abordadas nesta fase são:

- o De quem são os problemas ou oportunidades que estamos a analisar?
- o Quem beneficiará e como de uma intervenção proposta para o projeto?

As principais etapas da análise das partes interessadas consistem em identificar o **problema** ou a **oportunidade geral de desenvolvimento**, bem como as **partes interessadas**, investigar os seus papéis, interesses, pontos fortes e fracos e o grau de cooperação ou conflito entre si, e incorporar estas conclusões na conceção do projeto. No contexto dos projetos de desenvolvimento, um dos principais objetivos da análise das partes interessadas é compreender e abordar as preocupações em termos de distribuição e equidade, no contexto da resposta eficaz às necessidades dos grupos vulneráveis.

Há uma variedade de ferramentas que podem ser utilizadas para apoiar a análise das partes interessadas, como a análise SWOT ou os diagramas de Venn.

**c) Análise de Problemas:** conforme já visto nos parágrafos sobre a árvore de problemas, esta identifica os aspetos negativos de uma situação existente e estabelece as **relações de causa e efeito** entre os problemas identificados. Envolve três etapas principais:

1. Definição do quadro e do objeto de análise
2. Identificação dos principais problemas enfrentados pelos grupos-alvo e beneficiários
3. Visualização dos problemas sob a forma de um diagrama, designado por **árvore dos problemas**, para ajudar a analisar e clarificar as relações de causa e efeito

Uma análise clara do problema fornece uma base sólida sobre a qual se pode desenvolver um conjunto de objetivos de projeto relevantes e focalizados. Uma vez concluída, a árvore de problemas representa uma imagem resumida da situação negativa existente, pelo que orienta todas as análises subsequentes e a tomada de decisões sobre prioridades.

**d) Análise dos Objetivos:** uma abordagem metodológica utilizada para descrever a situação no futuro, depois de os problemas identificados terem sido resolvidos, verificar a hierarquia dos objetivos e ilustrar as relações entre meios e fins num diagrama.

As situações negativas da árvore de problemas são aqui convertidas em soluções, expressas em **concretizações positivas** que são, de facto, **objetivos**, apresentados num diagrama de objetivos que mostra uma hierarquia meios/fins que fornece uma visão clara da situação futura desejada.

Uma vez concluída, a árvore de objetivos fornece uma imagem resumida da situação futura desejada, incluindo os meios indicativos através dos quais os fins podem ser alcançados.

As principais etapas do processo são:

1. Reformular todas as situações negativas da análise do problema em situações positivas que sejam simultaneamente **desejáveis e exequíveis**
2. Verificar as relações entre meios e fins para garantir a **validade** e a **exaustividade** da hierarquia
3. Se necessário, rever as afirmações e acrescentar novos objetivos pertinentes

e) **Análise das estratégias:** o tipo de questões que devem ser abordadas nesta fase inclui:

- o Devem ser abordados todos os problemas e/ou objetivos identificados, ou apenas alguns?
- o Quais são as oportunidades favoráveis que podem ser desenvolvidas?
- o Qual é a combinação de intervenções mais suscetível de produzir o resultado desejado e de promover a sustentabilidade dos benefícios?
- o Quais são as implicações prováveis em termos de capital e de custos recorrentes das diferentes intervenções possíveis e o que pode ser realisticamente suportado?
- o Qual é a opção mais eficiente em termos de custos?
- o Que estratégia terá um impacto mais positivo na satisfação das necessidades dos grupos vulneráveis identificados?
- o Como é que os potenciais impactos ambientais negativos podem ser atenuados ou evitados?

Esta fase envolve a síntese de uma quantidade significativa de informação e a realização de um julgamento complexo sobre a melhor estratégia de implementação a adotar. Por outras palavras, é frequentemente necessário fazer uma série de compromissos para equilibrar os diferentes interesses das partes interessadas, as exigências políticas e os condicionalismos práticos, como a disponibilidade de recursos.

Esta tarefa é facilitada por critérios-chave para a seleção da estratégia, incluindo:

- o contribuição esperada para os principais objetivos políticos (redução da pobreza ou integração económica)
- o benefícios para os grupos-alvo
- o complementaridade com outros programas ou projetos em curso ou planeados
- o implicações em termos de custos de capital e de funcionamento
- o custo-benefício financeiro e económico
- o contribuição para o reforço das capacidades institucionais
- o viabilidade técnica
- o impacto ambiental

A estratégia selecionada será então utilizada para ajudar a formular a primeira coluna do Quadro Lógico (*Logframe=Logical Framework*), ajudando a identificar o Objetivo Geral do projeto, a Finalidade e os Resultados.

- o Análise das partes interessadas, incluindo a análise do género e das necessidades dos grupos vulneráveis
- o Análise do problema, incluindo relações de causa e efeito



- o Análise dos Objetivos, ou a imagem de uma situação mais favorável no futuro
  - o Análise das Estratégias, ou a comparação de diferentes opções para abordar uma determinada situação e deve ser efetuada como um **processo de aprendizagem iterativo**, e não como um simples conjunto de passos lineares.
- 2. Fase de Planificação:** os resultados das análises são utilizados como base para a preparação do quadro lógico (*Logical framework*). Este deve fornecer um resumo da conceção do projeto e, geralmente, deve ter entre 1 e 4 páginas, dependendo da complexidade dos projetos e do número de níveis de objetivos incluídos na matriz..

### **Conceção da Matriz do Quadro Lógico (*Logical Framework*)**

O Quadro Lógico (*Logical Framework Matrix (LFM)*) é uma ferramenta indispensável para os gestores de projetos, permitindo-lhes planear, implementar e avaliar projetos de forma eficaz. Ao definir sistematicamente *metas*, objetivos, atividades, indicadores e meios de verificação, a matriz do quadro lógico promove a clareza, a responsabilidade e a tomada de decisões informadas ao longo do ciclo de vida do projeto.

Em geral, recomenda-se que a matriz inclua apenas:

- o o Objetivo Geral do projeto (*Goal*);
- o Finalidade geral e impactos (*Objetivos/Outcomes*)
- o e Resultados (*Outputs*)

As Ações, por sua vez, devem ser descritas separadamente num calendário de atividades. É preferível apresentar as atividades num formato de diagrama de *Gantt* e/ou numa descrição narrativa das atividades (conforme melhor analisado no próximo capítulo). No entanto, as atividades devem estar claramente ligadas aos resultados previstos através da utilização adequada de números de referência. Do mesmo modo, recomenda-se que os meios e os custos não sejam incluídos no Quadro Lógico (*Logframe*).

A matriz básica é constituída por quatro colunas e três ou quatro linhas.

A preparação de uma matriz do Quadro Lógico (*Logframe*) é um processo iterativo, não apenas um conjunto linear de passos: à medida que novas partes da matriz são redigidas, as informações previamente reunidas precisam de ser revistas. No entanto, existe uma sequência geral para completar a matriz..

Para compreender melhor a lógica desta ferramenta, é melhor visualizá-la e analisá-la passo a passo, seguindo a ordem em que deve ser preenchida.

	Lógica de Intervenção	Indicadores Objetivamente Verificáveis	Fontes de Verificação	Suposições
Objetivos Gerais				
Propósito do Projeto				
Resultados				
Atividades		Meios	Custo	
				Pré-condições

Fig. 7

A primeira coisa a notar é que na Matriz do Quadro Lógico (LFM), é comum haver dois tipos de lógica interagindo simultaneamente:

- **Lógica Vertical:** conecta, em ordem hierárquica, os elementos da primeira coluna da esquerda (Lógica da Intervenção), ajudando-nos a entender se e como esses elementos estão conectados.
- **Lógica Horizontal:** liga os elementos numa única linha, ajudando-nos a compreender que cada elemento principal à esquerda está logicamente ligado aos outros três elementos (Indicadores, Fonte de Verificação, Pressuposto).

### Primeira coluna: Lógica da Intervenção

A primeira coluna a preencher, quando se aborda o AQL, é a "Lógica da Intervenção", (ou seja, a primeira coluna à esquerda). Esta coluna resume a lógica de "meios e fins" da proposta e contém os principais resultados de uma determinada ação. Lida de baixo para cima, pode ser expressa da seguinte forma:

- SE forem fornecidos os **inputs/recursos** adequados, ENTÃO as **atividades** podem ser realizadas; SE as **atividades** forem realizadas, ENTÃO os **resultados** podem ser produzidos;
- SE os **resultados** forem produzidos, ENTÃO a **finalidade** será alcançada;
- SE a finalidade for alcançada, ENTÃO isso deverá contribuir para o objetivo global.

Quando se fala da estrutura lógica da primeira coluna da matriz, é muitas vezes mais fácil apresentá-la sob a forma de uma árvore de objetivos, para demonstrar claramente a hierarquia meios e fins. A utilização de números de referência no Quadro Lógico (*Logframe*) (e nos calendários de atividades, recursos e orçamento associados) é também uma convenção extremamente útil.

É igualmente útil normalizar a forma como a hierarquia dos objetivos do projeto é descrita: uma convenção útil a seguir é

**Objetivo:** "Contribuir para..."

**Objetivo específico:** "Aumento / melhoria/etc." (benefícios para os grupos-alvo)

**Resultados:** "Entregues / produzidos / realizados (resultados tangíveis)

**Atividades:** “Preparar / Conceber / Construir / Investigar” (no presente do indicativo, com um verbo ativo)

Um erro comum que deve ser evitado é formular a declaração de objetivos apenas como uma reafirmação da soma dos resultados, e não como uma realização de nível superior. Por exemplo, no exemplo acima, uma má prática seria formular a Finalidade como "O tratamento da água é melhorado e os níveis de descarga direta no rio são reduzidos" em vez de "Melhoria da qualidade da água do rio".

#### Quarta Coluna: Suposições

A segunda seção da Matriz do Quadro Lógico que deve ser preenchida é a seção de "*Assumptions*" (Suposições, em português). As suposições são fatores externos que têm o potencial de influenciar (ou mesmo determinar) o sucesso de um projeto, mas que estão fora do controle direto dos gestores de projeto. São a resposta à pergunta: Que fatores externos podem ter impacto na execução do projeto e na sustentabilidade a longo prazo dos benefícios, mas estão fora do controle da gestão do projeto?

Podemos dizer que as suposições representam as condições que permitem que o nosso projeto funcione. Fazem parte da **lógica vertical** do Quadro Lógico (*Logframe*) e funcionam da seguinte forma:

- LOGO que as **atividades** sejam realizadas, e SE as **suposições** a este nível se confirmarem, ENTÃO os **resultados** serão alcançados;
- LOGO que estes **resultados** e **pressupostos** a este nível sejam cumpridos, a **finalidade do projeto** será alcançada;
- LOGO que a **finalidade** seja alcançada e cumpridos os **pressupostos** a este nível, o projeto terá contribuído para a realização dos **objetivos globais**.

Normalmente, os pressupostos são identificados progressivamente durante a fase de análise. A probabilidade de estes pressupostos se confirmarem tem de ser analisada mais aprofundadamente para ajudar a avaliar a viabilidade do projeto, ou a sua probabilidade de sucesso.

A probabilidade e a importância de as condições externas serem cumpridas faz parte da avaliação do risco do projeto. Alguns pressupostos serão críticos para o sucesso do projeto e outros de importância pouco significativa. A questão fundamental é reunir e analisar a informação adequada a partir de um conjunto apropriado de fontes, incluindo os diferentes pontos de vista dos vários intervenientes.

Depois de os pressupostos terem sido analisados e testados, e partindo do princípio de que o projeto continua a ser considerado viável, os únicos pressupostos que devem permanecer na matriz são aqueles que provavelmente se manterão verdadeiros, mas que, no entanto, precisam de ser cuidadosamente monitorizados durante a implementação do projeto. Passam então a fazer parte do plano de monitorização e gestão de risco do projeto.

Um tipo especial de pressupostos é representado pelas pré-condições. Não estão ligadas a nenhuma atividade específica, mas representam o que deve acontecer para que possamos realizar as atividades do nosso projeto. Por exemplo: obter uma subvenção de 50 mil euros; ser capaz de encontrar pessoas com um determinado tipo de competências, etc.

### Segunda e terceira colunas: Indicadores e fonte de verificação

Uma vez redigida a descrição do projeto e os pressupostos, a tarefa seguinte consiste em identificar os indicadores que podem ser utilizados para medir e comunicar os objetivos de concretização e as fontes de verificação. Isto faz parte da **lógica horizontal** do Quadro Lógico (*Logframe*).

- **Indicadores:** Os indicadores objetivamente verificáveis descrevem os objetivos do projeto em termos operacionalmente mensuráveis (quantidade, qualidade, tempo - QQT). A especificação dos IOV ajuda a verificar a viabilidade dos objetivos e a formar a base do sistema de acompanhamento e avaliação do projeto. São formulados em resposta à pergunta "Como saberemos se o que foi planeado está realmente a acontecer ou se aconteceu? Como é que verificamos o sucesso?"

Um bom IOV deve ser **SMART**:

- Específico para o objetivo que se pretende medir
- Mensurável (quantitativa ou qualitativamente)
- Disponível a um custo aceitável
- Relevante para as necessidades de informação dos gestores
- Calendarizado

Os indicadores devem ser independentes uns dos outros, estando cada um deles relacionado com apenas um objetivo da lógica da intervenção. Muitas vezes é necessário estabelecer mais do que um indicador para cada objetivo: um pode fornecer boas informações quantitativas, que precisam de ser complementadas por outro indicador centrado em questões qualitativas.

Por último, o que se pretende dizer com um Indicador Objetivamente Verificável é que a informação recolhida deve ser a mesma se for recolhida por pessoas diferentes, ou não deve estar aberta à opinião subjetiva de uma pessoa.

Os IOV devem ser definidos durante a fase de formulação, mas muitas vezes precisam de ser especificados em maior pormenor durante a implementação.

- **Fonte de Verificação:** deve ser considerada e especificada ao mesmo tempo que a formulação dos indicadores, de modo a ajudar a testar se os indicadores podem ou não ser medidos de forma realista. A fonte de verificação (FDV) deve especificar **como** a informação deve ser recolhida (e/ou a fonte documentada disponível), **quem** deve recolher/fornecer a informação, **quando/com que regularidade** deve ser disponibilizada.

Existe frequentemente uma relação direta entre a complexidade da FDV e o seu custo. Uma questão-chave a ter em mente ao especificar tanto os indicadores como as fontes de verificações deve ser "Quem vai utilizar esta informação?"

Ao elaborar um projeto, ser-lhe-á pedido que dê pormenores sobre as atividades que levarão à concretização dos seus objetivos, bem como sobre a divisão das tarefas entre os membros do consórcio. De facto, as ações são necessárias para justificar o facto de um projeto ter uma determinada duração, bem como o facto de solicitar um determinado montante de dinheiro e a forma como o orçamento é dividido entre os parceiros.

## Completar a primeira versão da Matriz do Quadro Lógico (*Logframe*)

Nesta fase da preparação do plano, o Quadro Lógico (*Logframe*) ainda estaria em forma de rascunho, uma vez que seria necessário realizar mais trabalho para analisar as atividades indicativas e avaliar as implicações em termos de recursos e custos.

Embora a programação das atividades, a análise dos recursos e dos custos não possa ser detalhada até que o quadro de objetivos, pressupostos e IOVs/FDVs tenha sido considerado, algum trabalho preliminar sobre as atividades, os recursos e os custos deve ser realizado ao mesmo tempo que o objetivo e os resultados do projeto estão a ser analisados. Caso contrário, existe o risco de o quadro mais amplo de objetivos ser subitamente considerado inviável devido a considerações práticas de limitações de custos/recursos.

### Parte 3: Como gerir atividades?

Ao elaborar um projeto, ser-lhe-á pedido que dê pormenores sobre as atividades que levarão à concretização dos seus objetivos, bem como sobre a divisão das tarefas entre os membros do consórcio. De facto, as ações são necessárias para justificar o facto de um projeto ter uma determinada duração, bem como o facto de solicitar um determinado montante de dinheiro e a forma como o orçamento é dividido entre os parceiros.

Além disso, o desenvolvimento de um plano de atividades bem concebido durante a fase de conceção é um investimento muito bom, uma vez que também será útil para monitorizar o projeto durante a sua implementação.

Uma ferramenta poderosa que ajuda a visualizar e gerir os prazos do projeto é o **diagrama de Gantt**. Um diagrama de Gantt fornece uma visão clara das tarefas do projeto, as suas durações, dependências e marcos.

O formato do diagrama de Gantt pode ser adaptado à duração prevista do projeto em questão e ao nível de pormenor que é útil e prático fornecer: as atividades do primeiro ano podem ser especificadas com mais pormenor, enquanto a calendarização dos anos seguintes deve ser mais indicativa.

A preparação de um calendário de atividades detalhado pode ser feita passo a passo:

**1. Enumerar as Atividades Principais:** as atividades principais identificadas através da análise do Quadro Lógico (*Logframe*) são um resumo do que o projeto deve fazer para produzir os resultados do projeto. Estas podem constituir a base para a preparação do calendário de atividades;

**2. Dividir as Atividades em Tarefas Fáceis de Gerir:** este passo pode não ser pertinente até o financiamento ser aprovado e a fase de execução do projeto ter começado. Cada atividade deve ser decomposta nas suas subatividades componentes, por conseguinte, cada subatividade deve ser dividida em tarefas, cada tarefa deve ser atribuída a um indivíduo, passando a ser o seu objetivo a curto prazo. A divisão deve parar assim que o responsável pelo planeamento tiver pormenores suficientes para estimar o tempo e os recursos necessários.

**3. Clarificar a Sequência e as Dependências:** as atividades subdivididas devem ser relacionadas entre si para determinar a sua sequência (por que ordem devem ser realizadas as atividades relacionadas?) e as dependências (a atividade depende do início ou da conclusão de outra atividade?)

**4. Estimar o Início, a Duração e a Conclusão das Atividades:** a especificação do tempo envolve fazer uma estimativa realista da duração de cada tarefa e estabelecer as datas prováveis de início e de conclusão. No entanto, muitas vezes não é possível estimar o tempo com grande confiança: o problema mais comum que surge na preparação de calendários de atividades é subestimar o tempo necessário.

**5. Resumir o Calendário das Atividades Principais:** depois de ter especificado o calendário das tarefas individuais que compõem as atividades principais, é útil fornecer um resumo geral do início, duração e conclusão da própria atividade principal.

**6. Definir Marcos:** os marcos são eventos-chave que fornecem uma medida do progresso e um objetivo para a equipa do projeto, e podem servir de base para monitorizar e gerir a implementação do projeto. Os marcos mais simples são as datas estimadas para a conclusão de cada atividade (por exemplo, avaliação das necessidades de formação concluída até janeiro de 2025).

**7. Definir os Requisitos de Especialização (Expertise):** quando as tarefas são conhecidas, é possível especificar o tipo de especialização necessária. Esta é uma boa oportunidade para verificar se o plano de ação é exequível tendo em conta os recursos humanos disponíveis.

**8. Atribuir Tarefas à Equipa:** a atribuição de tarefas implica a responsabilidade pelo cumprimento das metas, pelo que deve ter em conta a capacidade, as competências e a experiência de cada membro da equipa.

Neste capítulo, vamos centrar-nos sobretudo nas ações que podem ajudar na definição de um diagrama de *Gantt*, que será analisado mais detalhadamente no capítulo seguinte.

### **Estrutura Analítica do Trabalho (EAP)**

Tendo em conta a GCP e as fases que estamos a seguir para desenvolver o projeto, a EAP encontra-se na fase de formulação e é utilizada para criar o diagrama de GANTT. Para que um projeto seja desenvolvido da melhor forma possível, é necessário analisá-lo em todas as suas fases individuais. De facto, muitos projetos complexos envolvem a execução de muitas atividades que, sem um plano e uma organização adequados, seriam difíceis de realizar. Para tentar tornar todas as fases de um projeto mais compreensíveis, utilizaremos a ferramenta EAP (Estrutura Analítica de Trabalho), também conhecida como "*Structured Project Breakdown*": é uma metodologia desenvolvida nos Estados Unidos, útil para estruturar e definir claramente todas as atividades de um projeto. Especificamente, a EAP é uma ferramenta utilizada para dividir um projeto em partes elementares, a fim de organizar o trabalho em elementos mais fáceis de gerir e tornar a compreensão do projeto menos complexa.

De modo a comunicar a todas as partes envolvidas (partes interessadas, parceiros, etc.), as etapas e atividades a realizar para atingir o objetivo específico do projeto. Em geral, o objetivo da EAP é identificar os Pacotes de Trabalho (PT) com objetivos definidos e tarefas individuais. Os PTs facilitam tanto o processo de programação como o controlo do projeto.

A EAP pode, em geral, ser aplicada a qualquer tipo de projeto - desde a construção de um edifício a um projeto de voluntariado - e constitui uma ajuda preciosa para o gestor do projeto, especialmente na definição e organização das atividades dos projetos mais complexos. Assim, com a ferramenta EAP o projeto é decomposto hierarquicamente em componentes (por exemplo, sub-objetivos, atividades específicas e tarefas), com um grau de detalhe crescente, seguindo uma lógica descendente (*top-down*). Esta abordagem possibilita um mecanismo de articulação progressiva em elementos cada vez mais pequenos, designados por Elementos da Estrutura Analítica do Trabalho (EAP), WBEs (*Work Breakdown Elements*). Desta forma, cada nível representa partes cada vez mais detalhadas do projeto. Não existe um número definido de níveis: a decomposição depende da complexidade do projeto e termina quando, no último nível hierárquico, existe um grau de detalhe preciso.

Sabemos que temos níveis suficientes quando somos capazes de descrever sem ambiguidade o trabalho individual a realizar (incluindo o fluxo de trabalho, a divisão de tarefas, de acordo com as competências).

### Como é representada uma Estrutura Analítica do Trabalho (EAP)

A EAP é geralmente representada em forma gráfica (estrutura em árvore - imagem n.8) ou descritiva (estrutura de índice - imagem n.9).

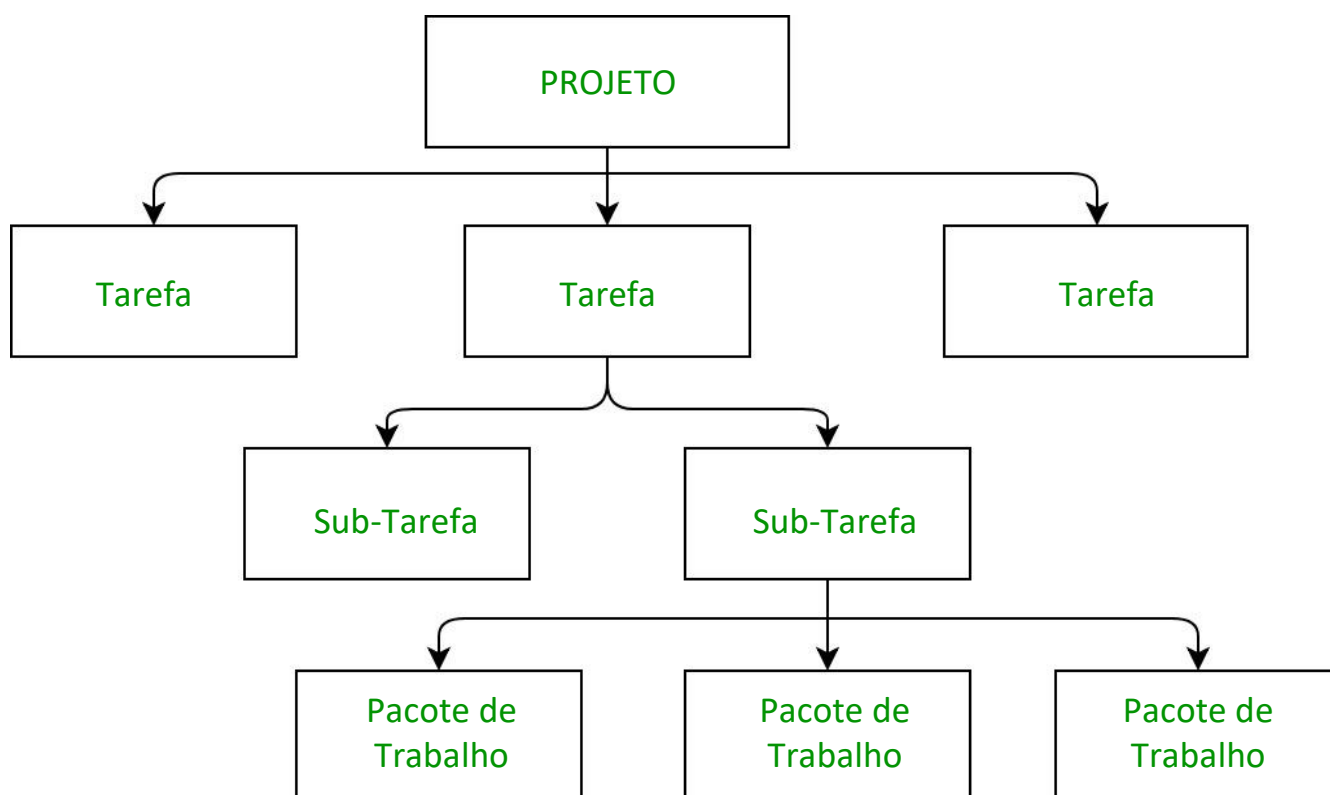


Fig. 8

S. No.	Item	Descrição
1	Identificador WBS	Este é o título WBS, número ou qualquer outro identificador
2	Membro de Equipe Responsável	Este é o membro da equipa responsável pelo elemento. WBS
3	Descrição	Isto explica o âmbito do pacote de trabalho e estabelece limites.
4	Resultados	Identifica os resultados, os resultados intermédios, o produto ou serviço
5	Duração	Duração do elemento WBS
6	Datas de Início & Fim	Datas de Início e Fim do elemento WBS
7	Recursos Necessários	Recursos necessários para o elemento WBS
8	Orçamento	O orçamento necessário para o pacote de trabalho
9	Etapas	Etapas importantes do projeto
10	Risco	Identificar qualquer risco que possa afetar o elemento WBS

Fig. 9

Para que a EAP produza resultados concretos, é necessário ser claro quanto ao objetivo a alcançar, logo numa fase preliminar. Além disso, é importante ter em mente que, antes de começar a trabalhar em cada atividade individual, a decomposição pode ser progressivamente redefinida..

### Pacotes de Trabalho na WBS

Cada elemento ou macro atividade na EAP é chamado de "Elemento da Estrutura Analítica do Trabalho (*Work Breakdown Element* (WBE)). No nível mais baixo da EAP (no último nível de decomposição), estas partes são melhor designadas por "pacotes de trabalho". O "pacote de trabalho" (ou simplesmente PT) contém todas as instruções a executar para realizar uma determinada atividade e tarefa. Para que a repartição seja ótima, cada pacote de trabalho deve ser:

- o Descrito de forma clara e concisa;
- o Diferenciado de outros pacotes de trabalho;
- o Atribuído a uma única pessoa;

Além disso, no pacote de trabalho, é possível identificar vários aspetos e detalhes do projeto que está a ser implementado. Por exemplo, eles incluem:

- o Todas as atividades (tarefas) e tarefas a serem realizadas;
- o Os *inputs* necessários para realizar o trabalho e atingir os objetivos;
- o A descrição dos resultados esperados;
- o Os recursos necessários identificados;
- o As datas de início e de fim do trabalho;



- Os *outputs* do trabalho (conhecidos como "*deliverables*");
- As atividades que não estão incluídas no projeto;
- As responsabilidades da tarefa;

**A Identificação de Marcos**

Outro conceito importante a ser mencionado ao definir qualquer WBS é o "marco". Os marcos são *metas* ou objetivos intermédios que são identificados no âmbito do projeto para monitorizar o seu progresso. Alguns exemplos podem ser o fim dos testes de um sistema elétrico ou a assinatura de um contrato.



Fig. 10

A identificação de marcos pode ser representada através de um diagrama de GANTT. Um diagrama de GANTT é uma ferramenta de gestão de projetos que ilustra o trabalho concluído durante um período de tempo em relação ao tempo planeado para o trabalho. Normalmente, inclui duas secções: o lado esquerdo apresenta uma lista de tarefas, enquanto o lado direito tem uma linha de tempo com barras de calendário que visualizam o trabalho. Por exemplo:

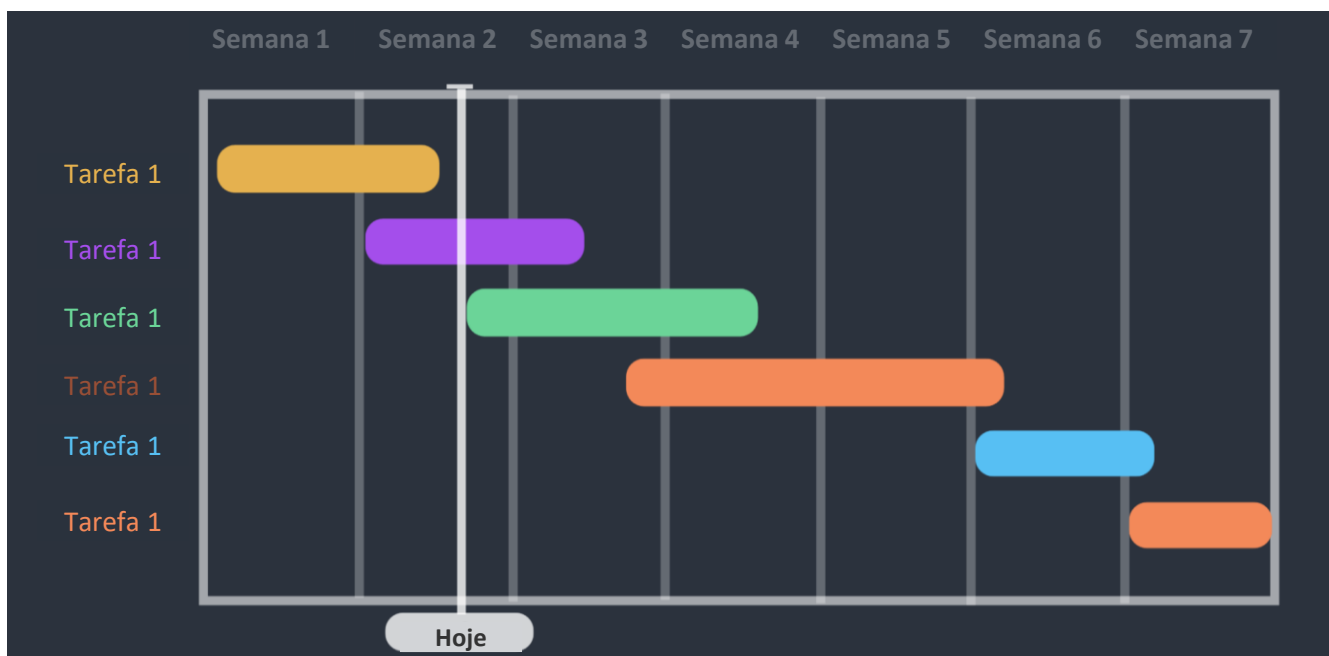


Fig. 11

## Regras para a criação correta de Elementos da Estrutura Analítica do Trabalho (EAP)

Para a criação de uma WBS, qualquer que seja o tipo de projeto, é necessário conhecer antecipadamente os objetivos a atingir, já numa fase preliminar. Sem uma planificação adequada, seria complicado definir as atividades individuais a realizar. Por esta razão, o nível de decomposição deve ser tal que os "pacotes de trabalho" possam ser claros e bem definidos, evitando a duplicação na atribuição de tarefas.

É aconselhável que a decomposição do projeto seja seguida de forma lógica, definindo previamente o nível de desagregação. O processo pode ocorrer de diferentes formas, por exemplo:

- Por *fases*: a desagregação acontece através das várias fases, conduzindo à concretização de um objetivo (e.g. *design, aquisições, obras, etc.*);
- Por *processos*: a repartição é feita de acordo com os processos que conduzem à concretização dos *entregáveis*. É geralmente utilizada em trabalhos com um elevado nível de standardização (por exemplo: fundações, paredes, telhado, etc.);
- Por *localização*: a divisão é feita de acordo com o local de realização (por exemplo: estaleiro de Roma, local de obras em Milão, etc.);

## Vantagens da EAP

Após esta análise, é possível constatar as vantagens da utilização de uma EAP num projeto. Por exemplo:

- Identificar as responsabilidades de cada fase do projeto;
- Descrever as atividades a serem realizadas de forma clara e completa, evitando qualquer ambiguidade;
- Atribuir uma tarefa a uma pessoa ou recurso específico, evitando a duplicação de tarefas;
- Facilitar a comunicação entre os diferentes atores envolvidos na execução do projeto;
- Melhorar a compreensão do projeto para todos os intervenientes;
- Melhorar a compreensão do projeto para os intervenientes externos;

## Como divulgar um projeto?

### Introdução

Algumas partes muito importantes de uma proposta bem sucedida de um projeto europeu Erasmus são a monitorização do progresso do projeto, a comunicação entre os parceiros, a avaliação final do projeto, a disseminação dos resultados e a sustentabilidade após o seu fim. Muitas vezes ignoramos os elementos acima referidos, ou não lhes damos a importância necessária, o que faz com que a nossa proposta não esteja completa e acabe por ser rejeitada. Por conseguinte, devemos prestar especial atenção a estes fatores, a fim de obtermos uma proposta completa, com mais hipóteses de sucesso. Abaixo, você encontrará algumas ideias e práticas úteis relacionadas aos tópicos mencionados. Vale ressaltar que essas sugestões não são necessariamente cruciais para o sucesso da sua proposta.

### Monitorização de um projeto

A comunicação entre os parceiros e o acompanhamento do progresso do projeto estão diretamente relacionados entre si e são duas questões a que devemos dar especial importância. Mais especificamente, ao redigir a nossa candidatura, devemos definir claramente os canais de comunicação entre o consórcio, os papéis que cada membro irá desempenhar, as datas de entrega dos resultados e as formas de monitorização.

A chave do sucesso para uma comunicação eficaz entre o consórcio é a participação equitativa de todos os membros nas decisões relativas ao curso do projeto, mas também às perspetivas da sua continuação após o seu termo e ao seu desenvolvimento futuro. As pessoas devem estar dispostas a partilhar a sua experiência e precisam de ser inspiradas para o fazer. Ninguém deve vangloriar-se de ser um perito em assuntos específicos, mas sim, através da partilha de conhecimentos e experiências, todos podemos adquirir novas ideias, aplicar novas práticas e tornarmo-nos mais eficazes através da experiência adquirida.

É muito importante ter em conta que a forma como vamos gerir o nosso plano, os métodos e as práticas que vamos seguir para controlar o seu progresso são elementos que importam quando escrevemos a nossa candidatura e que serão verificados pela Coordenação da Unidade Nacional (Comissão Europeia, 2023). O que quer que tenha escrito e que vá implementar na sua candidatura, deve encontrar formas eficazes de o acompanhar ao longo do projeto, mas também definir indicadores mensuráveis que facilitem nesse sentido.

Uma ferramenta muito útil para acompanhar um plano é o **plano de Gantt** e, provavelmente, é com ele que deve começar a planear o acompanhamento do seu projeto. Um diagrama de *Gantt* é uma ferramenta de gestão de projetos que ajuda a planear, programar e monitorizar um projeto. A utilização de um diagrama de *Gantt* pode melhorar a sua planificação e calendarização, a colaboração no trabalho remoto, a atribuição de recursos e a delegação de tarefas. Um gráfico de *Gantt* representa visualmente todas as informações através de um gráfico de barras horizontais. Os gestores de projetos e os membros da equipa podem ver os calendários das tarefas, as dependências e o progresso apenas olhando para o gráfico. Planear todas as tarefas com antecedência e torná-las visíveis num único local permite que as equipas cumpram os prazos. Um gráfico de *Gantt* é um gráfico de barras horizontais utilizado para apresentar a data de início e a duração de cada tarefa que compõe um projeto. É uma das ferramentas de gestão de projetos mais populares, permitindo que os gestores de projetos visualizem o progresso de um projeto num instante (Shweta, Cassie Bottorff, 2022).

As tarefas de um projeto são representadas no eixo Y do gráfico de *Gantt*, com a sua duração, por exemplo, por mês, no eixo X. Cada tarefa é representada por uma barra. O comprimento da barra representa a sua duração. Se vir duas

Antes de criar um diagrama de *Gantt*, reúna as seguintes informações: Lista de tarefas, datas de início e fim de cada tarefa, dependências das tarefas, proprietários das tarefas, membros da equipa responsáveis por cada tarefa. Ao reunir-se com a sua equipa, a primeira coisa a criar é uma lista de tarefas que irão compor o projeto. Depois disso, deve estimar a duração, os recursos necessários, as dependências, etc. de cada tarefa. Isto ajudá-lo-á a atribuir os recursos corretamente. No entanto, deve estar preparado para replanear e redistribuir os seus recursos à medida que o projeto avança.

Como se pode ver no exemplo abaixo, um diagrama de *Gantt* permite aos gestores de projeto ter uma visão rápida das informações do projeto, tais como: Lista de tarefas que compõem um projeto, Datas de início e fim de cada tarefa, Dependências entre tarefas, Programação, Progresso de cada tarefa, Proprietários de tarefas e parceiro responsável por cada tarefa.

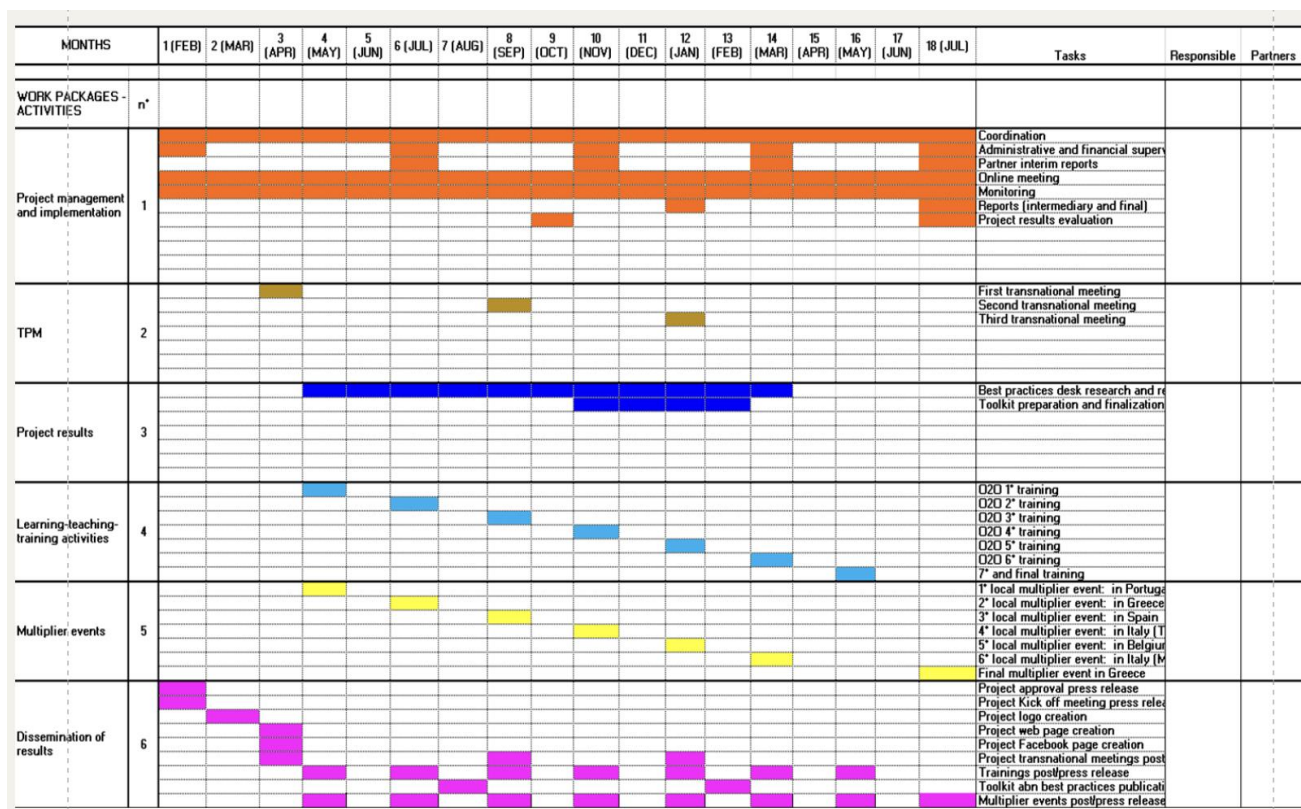


Fig. 12

Um projeto europeu Erasmus inclui várias atividades, que não são apenas implementadas nas reuniões presenciais dos membros do consórcio, mas também entre elas. É muito importante que exista uma comunicação regular entre os parceiros ao longo da duração do projeto e, por isso, é necessário marcar reuniões online, pelo menos, todos os meses. Nestas reuniões, em que haverá sempre uma ordem de trabalhos clara, podem ser discutidos o progresso do trabalho do projeto, os problemas que existem, as formas de lidar com eles, as alterações no calendário do trabalho e várias outras questões que dizem respeito aos membros do consórcio. Isto é necessário para ter um melhor controlo do desenvolvimento do programa, mas também para preparar adequadamente todos os parceiros para as reuniões presenciais.

A utilização de programas de videoconferência online, como o *Microsoft Teams*, *Zoom*, *Webex* e outros, é considerada muito eficaz para atingir este objetivo. Claro que não devemos descurar a comunicação extraordinária dos membros do consórcio e através de outros canais de comunicação eletrónica como o *viber*, *whatsApp*, email, etc.

Todos os meios acima referidos contribuirão certamente para a comunicação efetiva entre os membros do consórcio, de modo a permitir a troca de ideias e experiências, mas também a resolução rápida de questões processuais extraordinárias.

Também se considera útil, após cada comunicação *online*, ter um documento de *follow-up*, onde o coordenador do projeto regista todos os tópicos que foram discutidos, todas as decisões que foram tomadas, o membro responsável pela implementação de alguma ação planeada, bem como o prazo estabelecido para cada ação.

Ação/decisão	Quem	Data limite	Resultados
Verificar como está a funcionar o <i>Europass</i>	Todos, especialmente o parceiro 3 que tem mais conhecimentos sobre o assunto	ASAP	Procedimento para o <i>Europass</i> verificado
Verificar os nomes dos autores da publicação	Todos	Até meados de março de 2023	Nomes dos autores da publicação enviados
Verificar a versão final da publicação	Todos	ASAP	Versão final da publicação verificada
Enviar logotipo oficial e <i>advertência legal</i>	Parceiro 1	ASAP	Logotipo oficial e <i>advertência legal</i> enviados
Preparar a ordem de trabalhos para a próxima TPM	Parceiro 1	ASAP	Ordem de trabalhos enviada
Agendar a próxima reunião online mensal	Todos	Agora	Próxima reunião mensal agendada para 23/03/2023 10:30 CET

Fig. 13

Uma ferramenta muito útil, mas ao mesmo tempo necessária, para monitorizar o desenvolvimento de um projeto e a sua avaliação e controlo pelas unidades da Agência Nacional é a Ferramenta de Mobilidade. Esta ferramenta é fornecida pela Comissão Europeia e é de utilização obrigatória para monitorizar, completar e avaliar cada projeto aprovado.

A *Mobility Tool+* é o sistema que permite às organizações beneficiárias do Erasmus+ e do Corpo Europeu de Solidariedade aceder e gerir as informações sobre os seus projetos, codificar as atividades e os participantes, solicitar relatórios individuais dos participantes e apresentar relatórios finais às suas Agências Nacionais. Pode consultar aqui o guia completo: <https://shorturl.at/vABH9>

As agências nacionais também utilizam a *Mobility Tool+* para monitorizar e validar as informações introduzidas pelas organizações beneficiárias, a qualquer altura e em qualquer lugar. Pode consultar aqui um guia rápido: <https://shorturl.at/cilCF>

A *Mobility Tool+* foi concebida, desenvolvida e mantida pela Comissão Europeia e está a ser utilizada por organizações beneficiárias e agências nacionais envolvidas em projetos descentralizados. Pode encontrar muitas informações e respostas às suas perguntas sobre como utilizar a ferramenta de mobilidade no guia oficial ou na *wiki* oficial da Comissão Europeia: (<https://wikis.ec.europa.eu/display/NAITDOC/Mobility+Tool+Guide+for+Beneficiaries>). O guia explica às organizações beneficiárias como utilizar a ferramenta de mobilidade para os programas Erasmus+ e Corpo Europeu de Solidariedade, a fim de gerir as informações do projeto, como a codificação de atividades e participantes, solicitar relatórios individuais dos participantes e apresentar relatórios finais às respetivas agências nacionais. Pode aceder diretamente à ferramenta de mobilidade em <https://webgate.ec.europa.eu/eac/mobility> , mas terá de ter uma conta para ver e gerir os seus projetos aprovados.

A ferramenta de mobilidade oferece vários separadores de gestão e monitorização, como se pode ver na imagem abaixo: Detalhes das organizações, Contactos, Gestão e implementações, Atividades de aprendizagem e formação, Custos especiais, Eventos do projeto, Orçamento, Relatórios.

The screenshot displays the 'European Commission Mobility tool' interface for project 'EL01 Greek State Scholarship's Foundation (IKY)'. The top navigation bar includes tabs for 'Details', 'Organisations', 'Contacts', 'Project Management and Implementation', 'Learning, Teaching and Training Activities', 'Special Costs', 'Other Project Events', 'Budget', 'Reports', and 'Partnership Dashboard'. The main content area is divided into several sections:

- Context information:** Programme: Erasmus+, Key Action: KA2 - Cooperation for innovation and the exchange of good practices, Action Type: KA229 - School Exchange Partnerships, Call Year: 2019, Round: 1, Start of Project: 01/09/2019, End of Project: 31/08/2022, Project Duration (months): 36.
- National Agency:** National Agency: EL01 - Greek State Scholarship's Foundation (IKY). A link is provided for further details: [https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/contact\\_en](https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/contact_en).
- Project information:** Partnership Identifier, Grant Agreement No., National ID, Project Title: Together to improve our future!, Project Acronym, Project Status: Submitted, Final Report Submission Deadline: 30/10/2022, Only Schools: , Project Main Objective: Exchange of Good Practices.
- Beneficiary Organisation information:** OID, Coordinator: , Legal Name, Business Name, Full legal name (National Language).
- Project Access:** User's role in project: beneficiary, Access to Project: Edit Access to Project, Project is locked: .
- History information:** Created on: 17/10/2019 14:51:14 by: National Agency, Updated on: 07/11/2022 11:05:03 by: National Agency.

Fig. 14 – exemplo de uma ferramenta de mobilidade

## Disseminação de um projeto

Temos de começar a pensar no nosso projeto como uma marca que queremos promover e dar a conhecer. Poderíamos talvez comparar o nosso projeto a um *Website* que vende produtos. O nosso *Website* pode ser perfeitamente concebido, ter bons preços e produtos originais. Mas, infelizmente, ninguém sabe nada sobre o mesmo.

Como é que o podemos promover para obter o maior número possível de visitantes e tornarmo-nos conhecidos? É assim que devemos pensar também no nosso projeto. Podemos ter ideias interessantes e originais, discutir questões e problemas importantes que afetam milhões de pessoas em todo o mundo. Pode ser que o que alcançámos seja importante e ajude outras pessoas a utilizar as boas práticas que descobrimos. Precisamos de chegar e comunicar com essas pessoas. Precisamos de divulgar de forma eficaz e dinâmica os resultados do nosso programa. Este é também o objetivo dos programas europeus.

O principal objetivo da divulgação é dar a conhecer os objetivos, as atividades e os resultados do seu projeto através de vários canais, materiais e conferências em online e offline. A divulgação pode também ajudá-lo a melhorar o perfil da organização, criar novas oportunidades para alargar o projeto e desenvolver parcerias para o futuro. Também lhe é pedido que descreva as atividades de divulgação como parte dos requisitos de apresentação de relatórios. Por isso, é bom ter isso em mente no início, durante e após o projeto.

As atividades de comunicação e divulgação do projeto respeitarão o Plano de Divulgação e Sustentabilidade do projeto. Todos os materiais promocionais refletirão a identidade visual do projeto e do Programa Erasmus+.

A disseminação dos resultados de um programa é essencialmente uma continuação da supervisão e monitorização do programa em conjunto com os objetivos e resultados do programa.

Desta forma, poderíamos organizar uma tabela com os objetivos e resultados do programa e determinar os elementos que consideramos apropriados para partilhar com o resto do mundo e obter o reconhecimento do nosso trabalho. Cada membro do consórcio deve divulgar os resultados da parceria, para que a rede de destinatários das mensagens que queremos difundir se torne ainda maior.

A disseminação dos resultados de um programa é essencialmente uma continuação da supervisão e monitorização do programa em conjunto com os objetivos e resultados do programa. Desta forma, poderíamos organizar uma tabela com os objetivos e resultados do programa e determinar os elementos que consideramos apropriados para partilhar com o resto do mundo e obter o reconhecimento do nosso trabalho. Cada membro do consórcio deve divulgar os resultados da parceria, para que a rede de destinatários das mensagens que queremos difundir se torne ainda maior.

Project Dissemination Tasks							
All partners should disseminate the project according to the following table. When a task is considered done, a tick should be placed to the appropriate box.							
Also, all partners should take images from the tasks done and upload them to the shared folder. For example task1a.jpg, task1b.jpg, task2a.jpg, etc. (contact person -aaaa@gmail.com)							
	Partner 1	Partner 2	Partner 3	Partner 3	Partner 4	Partner 5	Partner 6
<b>Tasks</b>							
Task 1: Publish - Announce at institution website and Social Media the approval of project and that it is funded by the EU Erasmus		✓					✓
Task 2: Publish at institution website and Social Media the objectives and the summary of the project							✓
Task 3: Publish at institution website and social media the logo of the project and the webpage xxx-project.eu				✓			✓
Task 4: Publish at institution website and social media the need analysis performed		✓					
Task 5: Publish at institution website and social media all the transnational meeting press release that are published at official website at your own language					✓		
Task 6: Publish at institution website and social media the scientific paper performed by the project			✓				
Task 7: Publish at institution website and social media the IO results		✓			✓		
Task 8: Re-post from official FB page at least 5 posts to your institution social media page	✓						
Task 9: Re-post from the official website (news category) at least 5 posts to your institution social media		✓		✓			
Task 10: All partners should follow the official FB page of the project and send traffic (Likes, post replies) and invite at least 20 people to like the page			✓				✓

Imagem 15 –Exemplo de uma tabela de tarefas de divulgação

A comunicação dos projetos e dos seus resultados é crucial para garantir o impacto a diferentes níveis. Consoante a ação, os candidatos a financiamento ao abrigo do Erasmus+ devem planear as suas atividades de comunicação destinadas a partilhar informações sobre o seu projeto e os seus resultados durante e após o ciclo de vida do projeto. As candidaturas de projetos serão avaliadas com base em critérios relevantes para garantir que estes aspetos são abrangidos. O nível e a intensidade das atividades de comunicação e divulgação devem ser proporcionais aos objetivos, ao âmbito e às metas das diferentes ações do Erasmus+ (Comissão Europeia, 2021).

Assim que a sua estratégia estiver definida, divida-a num plano de comunicação. A par da sua estratégia, o seu plano deve ser específico, calendarizado e desenvolvido no início de cada ano. Enquanto a sua estratégia lhe diz "o que fazer", o seu plano centra-se em "como o fazer".



Um plano de divulgação é o seu guia para organizar o seu trabalho de divulgação de acordo com o seu tempo, necessidades e recursos. Invista tempo nele para tomar decisões eficazes e atingir os seus objetivos (Comissão Europeia, 2021).

O Erasmus+ gera um grande número de histórias poderosas e pessoais que estão prontas a ser partilhadas e são suscetíveis de criar entusiasmo. Os meios e as atividades para chegar ao público-alvo: os candidatos devem escolher os meios e as atividades mais eficazes e adequados para satisfazer as necessidades dos alvos escolhidos, como as redes sociais, os eventos e as publicações. Os resultados do projeto (Resultados ou *outputs* e Impactos ou *outcomes*), tais como um guia de boas práticas, uma ferramenta ou produto prático, um relatório de investigação de estudos, os conhecimentos e competências adquiridos, etc. Os resultados devem ser partilhados ou promovidos através da Plataforma de Resultados de Projetos Erasmus+ (Comissão Europeia, 2021).

O que pretende alcançar com o seu projeto e os seus resultados? Esta é a primeira pergunta a que deve ser capaz de responder. A quem quer chegar com o seu projeto? Identifique os seus grupos-alvo primários e secundários, bem como os seus interesses, necessidades, características e atitudes. Assim, determinará o foco das suas atividades e mensagens. Como é que vai chegar ao seu público? Faça um *brainstorming* com os seus parceiros sobre as atividades e os canais de comunicação mais eficazes e económicos a utilizar (Comissão Europeia, 2022).

Segue-se uma lista de exemplos que pode utilizar para divulgar o seu projeto:

- Um **website** é a principal “casa” do seu conteúdo. Apresenta informações, histórias e resultados sobre o seu projeto e é o canal mais abrangente a utilizar. No caso de gerir um projeto de média e pequena dimensão, pode optar por uma página de destino ou por uma secção nos sítios *Web* dos parceiros do projeto. Eis um exemplo de uma boa página *Web* de um projeto Erasmus+: <https://way-project.eu>
- As **plataformas de resultados de projetos** são bases de dados que contêm descrições, resultados e informações de contacto de todos os projetos financiados ao abrigo dos programas Erasmus+, Europa Criativa e Corpo Europeu de Solidariedade.
- **Eventos** são a oportunidade perfeita para apresentar os seus resultados. Podem ir de pequenos encontros organizados pelos parceiros do projeto a eventos de maior dimensão, organizados conjuntamente por várias partes interessadas ou em colaboração com instituições da UE. Pode organizar os seus próprios eventos durante e após o ciclo do projeto ou participar em eventos ou iniciativas organizadas por outros beneficiários e instituições.
- Utilizar **Redes Sociais**. Do *Facebook* ao *Instagram*, *TikTok*, *Twitter* ou *LinkedIn*, existem muitas plataformas à escolha. Identifique a(s) que melhor se adequa(m) ao seu projeto, objetivo e recursos. Cada canal de rede social tem as suas características únicas, prós e contras. Para decidir qual o canal a utilizar, pode ser útil fazer alguma pesquisa. Eis algumas perguntas que pode fazer a si próprio:
- **Media outreach** consiste em partilhar as suas histórias e resultados com jornalistas que têm uma plataforma para as contar a um público mais vasto e maximizar o alcance. Utilize os jornais locais online para anunciar os resultados e os “entregáveis” do seu projeto.
- As **Ocasões Especiais**, como aniversários ou dias internacionais reconhecidos, são o momento perfeito para aumentar os esforços de promoção e publicidade do seu projeto. Estes momentos de comunicação podem atrair interesse para as suas publicações.

- Use **Newsletters**. Recolha as informações de contacto dos jornalistas e crie a sua lista. Comece por navegar no *Google* e na sua secção "Notícias", ou considere a possibilidade de se inscrever em bases de dados onde pode aceder a listas de meios de comunicação social prontas a usar com uma subscrição mensal. Utilize o formulário de subscrição no seu sítio *Web* ou nos seus eventos organizados para reunir mais pessoas interessadas no projeto.
- Crie o seu **logótipo**, utilize **folhetos**, autocolantes e **cartazes** para divulgar as suas ideias e o seu projeto. Partilhe todo este material útil com os seus potenciais interessados em escolas e organizações.

Todas as práticas acima mencionadas para divulgar os resultados de um projeto não são uma solução milagrosa. São indicações que pode utilizar e que, com base na experiência e nas orientações da Comissão Europeia, são boas práticas para tornar o seu projeto mais competitivo. É claro que pode utilizar outras formas que considere necessárias e úteis neste sentido.

### **Avaliação de um projeto?**

Avaliar as atividades do seu projeto e compreender a sua eficácia é a última etapa de uma divulgação estratégica bem sucedida. Defina indicadores simples para medir o seu trabalho de divulgação e o seu sucesso. Um inquérito, o número de cliques no seu sítio *Web* ou a análise das redes sociais podem ajudá-lo a avaliar o seu desempenho. Um indicador de desempenho é um critério quantitativo ou qualitativo que mede o êxito da sua atividade de divulgação. Pode medir "quanto" ou "quantos" ou "em que medida" ou "que dimensão".

Juntamente com a avaliação do programa, deve ter-se sempre em conta os possíveis riscos que podem existir e que podem alterar o plano original. A gestão de riscos é a identificação, avaliação e priorização de riscos para minimizar, monitorizar e controlar a probabilidade e/ou o impacto de eventos infelizes, também conhecidos como ameaças. Uma vez que nem todos os riscos podem ser eliminados, podem ser desenvolvidas estratégias de atenuação e planos de contingência para diminuir o seu impacto caso ocorram. Essencialmente, uma gestão de riscos eficaz requer uma compreensão informada dos riscos relevantes, uma avaliação da sua prioridade relativa e uma abordagem rigorosa para os monitorizar e controlar. A responsabilidade pela gestão dos riscos do projeto cabe ao Coordenador DIMPS (2022). É necessário ter em conta possíveis riscos como o período Covid, em que todas as mobilidades foram suspensas, um parceiro não pode participar mais no projeto ou um parceiro não pode cumprir os requisitos do projeto, ou finalmente o orçamento não foi bem calculado e devem ser encontrados outros recursos para completar o projeto.

Os indicadores de desempenho são uma ferramenta de gestão valiosa para monitorizar o progresso (e permitir ajustes, se necessário) durante a implementação das atividades de comunicação e divulgação e para avaliar o grau de sucesso na realização dos seus objetivos. Por exemplo, o número de participantes que se estiveram no seu evento, tanto fisicamente como *online*, o número de pessoas que gostaram ou comentaram as publicações relacionadas nas redes sociais ou seguiram a transmissão em direto, o número de visitas ao artigo do sítio *Web* sobre o evento, os resultados do inquérito de satisfação que enviou após o evento.

A gestão da qualidade é o processo de definição da estratégia e dos métodos que o projeto irá utilizar para garantir que os “entregáveis” do projeto são de qualidade aceitável antes de serem entregues. A gestão da qualidade é fundamental para o sucesso do projeto, e o projeto adota uma metodologia com dois processos separados:

- Garantia de qualidade (que é a execução de processos e procedimentos para garantir a obtenção de qualidade, para assegurar que o projeto satisfaz as necessidades para as quais foi realizado.)
- Controlo da qualidade (que verifica e avalia a concretização/produto; diz respeito às atividades e técnicas operacionais que são utilizadas para cumprir os requisitos de qualidade. A inspeção e o teste do produto são exemplos de ferramentas de controlo da qualidade.)

Uma vez definidos os indicadores, é altura de recolher os dados e de os analisar exaustivamente. Uma avaliação bem conduzida fornecer-lhe-á feedback útil e novas ideias para as suas próximas atividades de comunicação. Os canais digitais, como as redes sociais ou os fornecedores de sítios *Web*, oferecem ferramentas integradas gratuitas para monitorizar o seu alcance e envolvimento. Estas ferramentas dão-lhe um feedback direto e quase "em direto" sobre o desempenho das suas atividades de comunicação.

A avaliação do sucesso de um projeto tem uma relação direta com os objetivos que foram definidos no início e com o facto de terem sido alcançados ou não. Por isso, é muito importante definir desde o início objetivos claros, resultados pretendidos e também os critérios pelos quais podemos avaliar os resultados alcançados. Estes critérios podem ser quantitativos e facilmente mensuráveis, bem como qualitativos. Abaixo pode ver um exemplo de avaliação de um projeto.

Resultados Previstos	Responsabilidade	Organização Envolvida	Indicadores planeado		Fonte de Verificação
			Qualitativo	Quantitativo	
Relatório de 30 páginas resultante da análise das necessidades que será realizada em cada país participante no projeto	Parceiro 1	Parceiro 1 Parceiro 2 Parceiro 3 Parceiro 4 Parceiro 5 Parceiro 6	Conteúdos da investigação bibliográfica de acordo com os resultados dos questionários do projeto	Será considerado bem-sucedido todas as organizações parceiras redigiram o relatório de descrição dos pontos fortes e fracos da organização planeada	6 relatórios. Um por cada organização
Artigo científico de 20 páginas sobre a abordagem da escola no seu todo, inspirada e adaptada do modelo SHE e publicada na revista "Health Promotion International" da Oxford University Press	Parceiro 2	Parceiro 1 Parceiro 2 Parceiro 3 Parceiro 4 Parceiro 5 Parceiro 6	Análise da investigação e importância da revista em que o artigo foi publicado	Será considerado bem-sucedido se o artigo for publicado na revista	Publicação do artigo na revista
Orientações metodológicas de 30 páginas para a formação de professores, educadores e jovens profissionais no que diz respeito à abordagem de toda a educação de alunos de origem migrante	Parceiro 1	Parceiro 2 Parceiro 3 Parceiro 4 Parceiro 7 Parceiro 5 Parceiro 6	Investigação e conclusões coerentes com o tema	Será considerado bem-sucedido se, durante a formação, 75% dos 60 professores, educadores e jovens profissionais declararem que é útil	Questionário de avaliação
Ação de formação de curta duração (Portugal)	Parceiro 3	Parceiro 1 Parceiro 3 Parceiro 4 Parceiro 7 Parceiro 5 Parceiro 6	Participação ativa dos formandos nas atividades de formação	Será considerado bem-sucedido se, durante a formação, 75% dos 60 professores, educadores e jovens profissionais declararem que é útil e que a formação os ajudou a desenvolver as competências da abordagem global da escola	Questionário de avaliação, Europass
Primeira reunião transnacional (Espanha)	Parceiro 4	Parceiro 1 Parceiro 2 Parceiro 7 Parceiro 5 Parceiro 6	Participação e empenhamento dos parceiros nos debates sobre a reunião transnacional do projeto	Todos os parceiros irão participar com 2 participantes	Certificado de presença
Primeira reunião transnacional (Polónia)	Parceiro 5	Parceiro 1 Parceiro 2 Parceiro 7 Parceiro 5 Parceiro 6	Participação e empenhamento dos parceiros nos debates sobre a reunião transnacional do projeto	Todos os parceiros irão participar com 2 participantes	Certificado de presença

Fig. 16 - Exemplo de avaliação qualitativa e quantitativa

## Sustentabilidade de um projeto

A sustentabilidade é a capacidade de uma organização para continuar a sua missão ou projeto no futuro. Todos os projetos têm de terminar eventualmente, mas o impacto do projeto deve continuar. A sustentabilidade do projeto é o objetivo de criar e lançar com êxito um projeto que seja capaz de continuar a gerar benefícios durante um longo período de tempo. Para garantir o reconhecimento do seu projeto, bem como a sua sustentabilidade após a sua conclusão, pode utilizar adicionalmente uma série de sítios *Web* que foram criados precisamente para este fim, são bem conhecidos, têm um tráfego elevado e são utilizados por milhões de utilizadores.

Plataformas e ferramentas digitais ligadas ao Erasmus+	
eTwinning <a href="https://www.etwinning.net">https://www.etwinning.net</a>	Incentivar a colaboração entre escolas europeias
School education gateway <a href="https://www.schooleducationgateway.eu/">https://www.schooleducationgateway.eu/</a>	Plataforma <i>online</i> da Europa para o Ensino escolar
EPALE <a href="https://epale.ec.europa.eu/en">https://epale.ec.europa.eu/en</a>	Plataforma eletrónica para a educação de adultos na Europa
Youth portal <a href="https://europa.eu/youth/EU_en">https://europa.eu/youth/EU_en</a>	Acesso a informação europeia e nacional relacionada com a juventude
SELFIE <a href="https://ec.europa.eu/education/schools-go-digital_en">https://ec.europa.eu/education/schools-go-digital_en</a>	Ferramentas destinadas a ajudar as escolas a avaliar o seu potencial de aprendizagem digital, envolvendo toda a comunidade escolar (líderes, professores, alunos)
Europass <a href="https://europa.eu/europass/en">https://europa.eu/europass/en</a>	Ferramenta pessoal para aprender e trabalhar na Europa
Youthpass <a href="https://www.youthpass.eu/en/about-youthpass/about/">https://www.youthpass.eu/en/about-youthpass/about/</a>	Ferramenta que documenta os resultados de aprendizagem das atividades da juventude e solidariedade

Fig. 17

Todas as plataformas acima referidas ajudarão o seu projeto a ganhar competitividade, mas também podem ser o ponto de partida para novas colaborações e para a continuação do seu projeto no futuro, com novas ideias e adições, com novos parceiros interessados.

Especificamente para a plataforma *eTwinning*, no caso de uma unidade escolar estar envolvida no seu projeto, pode criar um espaço de colaboração relevante e solicitar a colaboração de organizações educativas interessadas, assegurando assim a sustentabilidade do seu projeto. *eTwinning* é a Comunidade para Escolas na Europa.

Educadores de todos os países participantes podem registar-se e utilizar as ferramentas *online* do *eTwinning* para se encontrarem uns aos outros, encontrarem-se virtualmente, trocarem ideias e exemplos de práticas, agruparem-se em equipas, aprenderem juntos em eventos de aprendizagem e realizarem projetos *online*. Discuta com os parceiros as perspetivas de melhorar ou expandir o seu programa no contexto de uma futura colaboração. Ver o que foi alcançado, o que gostaria de alcançar, encontrar novas ideias, obter feedback dos participantes ou do público a quem divulgou os resultados. Continuar a manter o sítio Web do projeto após a sua conclusão. Estabelecer novos objetivos. O projeto implementado pode ser o início de uma nova cooperação, para a continuação e expansão do seu programa, com múltiplos benefícios para os cidadãos europeus.

# FINANCIAR UMA IDEIA DE PROJETO

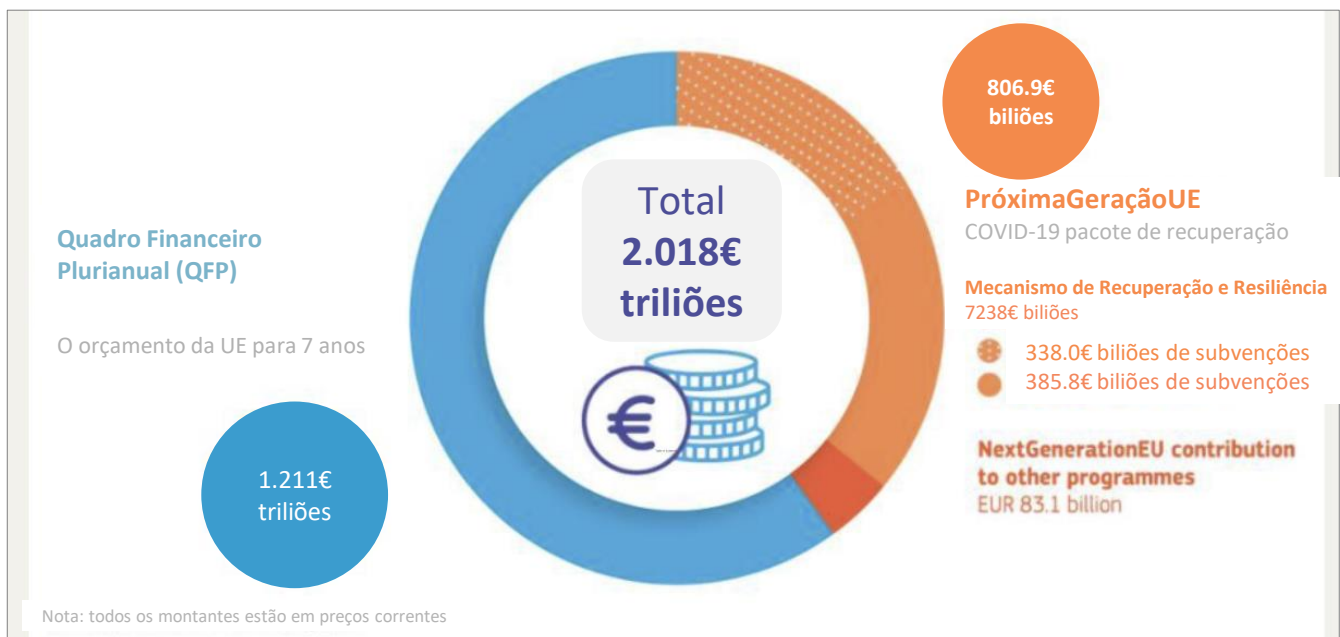


## FINANCIAR UMA IDEIA DE PROJETO

- Introdução ao Quadro financeiro plurianual
- Principais programas europeus
- Outras formas de obter financiamento

### a. Introdução ao Quadro Financeiro Plurianual

Como deve saber, a Comissão Europeia é responsável pela definição do orçamento da UE a longo prazo, o também conhecido Quadro Financeiro Plurianual. O Quadro Financeiro Plurianual (QFP) estabelece os limites para os orçamentos gerais anuais da União Europeia. Determina o montante total e o montante para os diferentes domínios de atividade que a UE pode utilizar em cada ano quando assume obrigações juridicamente vinculativas durante um período não inferior a 5 anos. Os últimos QFP abrangeram geralmente 7 anos. Estamos atualmente no QFP 2021-2027. O quadro financeiro plurianual estabelece montantes máximos ("tetos") para cada categoria geral de despesas ("rubricas") para um período de tempo claramente determinado (vários anos) e tem por objetivo assegurar que as despesas da UE evoluem de forma ordenada, dentro dos limites dos recursos próprios da UE.



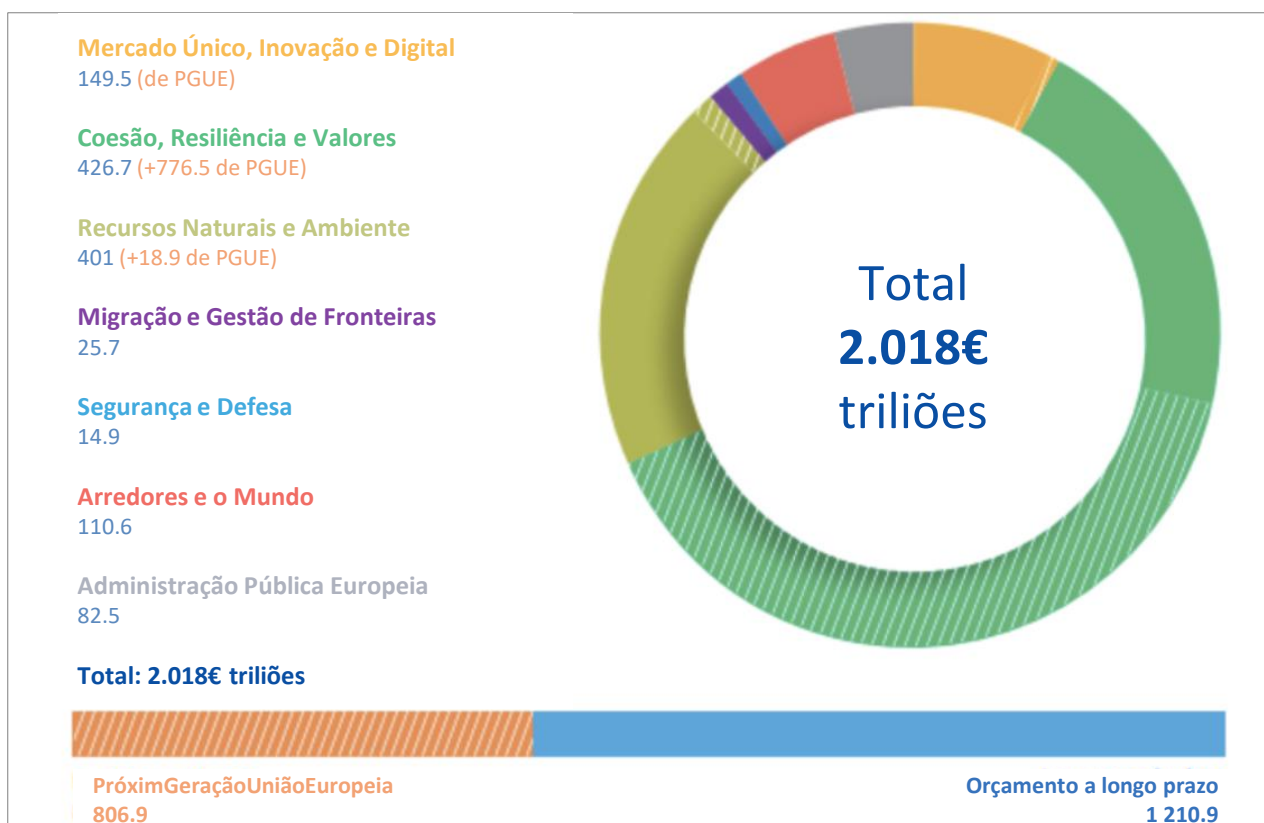
Council of the European Union  
General Secretariat

© European Union, 2020  
Reproduction is authorised, provided the source is acknowledged

Fig. 18 - EU long-term budget, powered by NextGenerationEU

Com vista a ajudar a reparar os danos económicos e sociais sem precedentes causados pela pandemia do coronavírus e a apoiar a transição para uma Europa moderna e mais sustentável, o atual QFP foi definido em conjunto com o instrumento de recuperação *NextGenerationEU*, cujo montante total ascende a 2,018 biliões de euros. O pacote consiste no orçamento de longo prazo, o quadro financeiro plurianual 2021-2027, no valor de 1,211 biliões de euros, combinado com o instrumento de recuperação temporário, *NextGenerationEU*, no valor de 806,9 mil milhões de euros.

O objetivo do quadro financeiro plurianual é facilitar a adoção de um orçamento anual, traduzir as prioridades políticas em números para um ciclo orçamental de vários anos, assegurar a disciplina orçamental da UE e aumentar a previsibilidade das finanças da UE. O atual QFP é um quadro verdadeiramente atualizado, com o objetivo de renovar e modernizar o orçamento da UE:



Council of the European Union  
General Secretariat

© European Union, 2020  
Reproduction is authorised, provided the source is acknowledged

Fig. 19 - Distribution of the budget by heading

O orçamento está distribuído por sete rubricas diferentes:

- 1. Mercado Único, Inovação e Digital:** A UE pretende intensificar o investimento em domínios como a investigação e a inovação, uma vez que estes serão fundamentais para o crescimento futuro. Os programas desta rubrica ajudarão a enfrentar desafios comuns, como a descarbonização e as alterações demográficas, e a reforçar a competitividade das empresas, incluindo as pequenas e médias empresas.
- 2. Coesão, Resiliência e Valores:** esta rubrica tem por objetivo reforçar a resiliência e a coesão entre a UE..
- 3. Recursos Naturais e Ambiente:** O orçamento da UE é um motor da sustentabilidade, investindo na agricultura sustentável e nos sectores marítimos, juntamente com a ação climática, a proteção do ambiente, a segurança alimentar e o desenvolvimento rural. Alguns dos programas desta rubrica apoiam os sectores agrícola, das pescas da UE e procuram torná-los mais competitivos.
- 4. Migração e Gestão das Fronteiras:** Os programas desta rubrica procuram enfrentar os desafios relacionados com a migração e a gestão das fronteiras externas da UE.
- 5. Segurança e Defesa:** Esta rubrica inclui programas cujo papel é melhorar a segurança e a proteção dos cidadãos europeus, reforçar as capacidades de defesa da Europa e fornecer os instrumentos necessários para responder a desafios de segurança internos e externos aos quais nenhum Estado-Membro pode responder sozinho.
- 6. Vizinhança e o Mundo:** Os programas desta rubrica reforçam o impacto socioeconómico da UE na sua vizinhança, nos países em desenvolvimento e no resto do mundo.
- 7. Administração Pública Europeia:** A administração pública europeia desempenha um papel crucial para ajudar a UE a cumprir as suas prioridades e a aplicar políticas e programas no interesse comum da UE.



O instrumento (*NextGenerationEU*) proporcionará financiamento adicional através dos vários programas que fazem parte do orçamento a longo prazo no âmbito das 3 primeiras rubricas.

- **METODOLOGIA PRÁTICA**

Antes de efetuar a apresentação, avisaremos os participantes da existência de um questionário no final, de modo a podermos captar a sua atenção durante toda a apresentação. Esta ferramenta será muito útil para avaliar a compreensão global dos participantes sobre o tema. Realizaremos um competição *online*, utilizando ferramentas digitais, por exemplo, *Kahoot!*, *Mentimeter*... Isto também nos ajudará a criar um ambiente descontraído, promovendo o envolvimento de todos os participantes na atividade de formação.

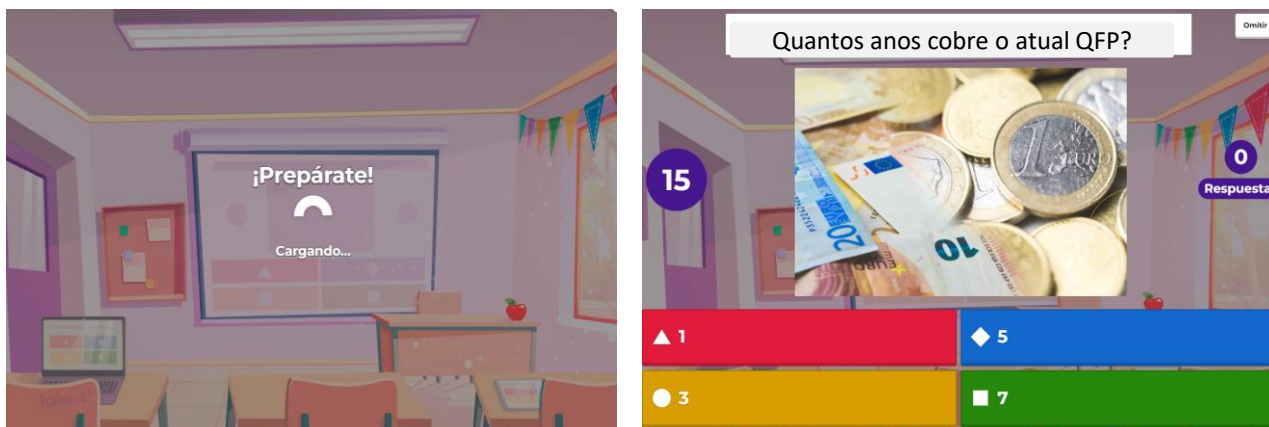


Fig. 20 - Online competition with Kahoot!

## b. Principais programas de financiamento da UE

### Horizon Europe

**OBJETIVOS:** Promove a excelência na investigação e presta apoio essencial aos melhores investigadores e inovadores para impulsionar as mudanças sistémicas necessárias para garantir uma UE ecológica, saudável e resiliente.

**TIPO DE PROJETOS:** Projetos de investigação e inovação que abordam desafios sociais com ênfase na liderança industrial da UE, na recuperação e nas transições ecológica e digital.

### Single Market Programme

**OBJETIVOS:** TReforçar a governação e o funcionamento do mercado único. Aplicar, fazer cumprir e continuar a desenvolver regras em domínios como os serviços financeiros, a luta contra o branqueamento de capitais, a livre circulação de capitais, a proteção dos consumidores, a segurança alimentar, a saúde animal e a fitossanidade, as ações conjuntas de reforço das capacidades entre os Estados-Membros e estatísticas europeias de elevada qualidade.

**TIPO OF PROJETOS:** Estudos, projetos e ações que contribuam para manter um elevado nível de segurança alimentar, uma maior proteção dos consumidores e uma maior competitividade das empresas; melhoria da governação do mercado único e do cumprimento das regras; produção de estatísticas de elevada qualidade e divulgação; desenvolvimento de normas europeias.

**Cohesion Fund (CF)**

*OBJETIVOS:* Reforçar a coesão económica, social e territorial da UE e o seu desenvolvimento sustentável, prestando apoio aos Estados-Membros com um rendimento nacional bruto por habitante inferior a 90 % da média da UE.

*TIPO DE PROJETOS:* Financia projetos de investimento no ambiente e nas redes transeuropeias de transportes.

**Erasmus+**

*OBJETIVOS:* Apoiar a educação, a formação, a juventude e o desporto na Europa através da mobilidade.

*TIPO DE PROJETOS:* Cooperação, reforço de capacidades, intercâmbio de estudantes entre universidades, criação de redes e apoio político a organizações e reformas nos domínios da educação, da formação, da juventude e do desporto.

**European Social Fund Plus**

*OBJETIVOS:* Investir nas pessoas, com o objetivo de construir uma UE mais social e inclusiva.

*TIPO DE PROJETOS:* Estudos, ações e formação destinados a investir nas pessoas, criar e proteger empregos, promover a inclusão social, combater a pobreza e desenvolver as competências necessárias para as transições digital e ecológica.

**European Solidarity Corps**

*OBJETIVOS:* Os projetos vão desde ajudar os desfavorecidos e prestar ajuda humanitária até contribuir para a saúde e a ação ambiental em toda a UE e não só.

*TIPO DE PROJETOS:* Voluntariado (incluindo ajuda humanitária) e projetos de solidariedade.

**Citizens, Equality, Rights and Values programme**

*OBJETIVOS:* Proteger e promover os direitos e valores consagrados nos Tratados da UE e na Carta dos Direitos Fundamentais da UE, a fim de apoiar e continuar a desenvolver sociedades baseadas nos direitos, democráticas, iguais e inclusivas, assentes no Estado de direito.

*TIPO DE PROJETOS:* Formação, reforço de capacidades e intercâmbio de boas práticas, gemação de cidades, sensibilização das pessoas para os seus direitos e para os benefícios que as políticas da UE trarão para a sua vida quotidiana e apoio ao desenvolvimento de políticas e legislação da UE baseadas no conhecimento através de inquéritos, estudos e análises.

**Creative Europe**

*OBJETIVOS:* To exchange, co-produce and distribute European works and make them accessible to a wide and diverse audience.

*TIPO DE PROJETOS:* Ações que promovam a excelência no domínio da cultura; projetos destinados a desenvolver conteúdos audiovisuais inovadores; apoio ao sector dos meios de comunicação social, fomentando o pluralismo, a colaboração transfronteiriça e a promoção da literacia mediática. A fim de aumentar a visibilidade dos sectores cultural e audiovisual da Europa.

### **Programme for Environment and Climate Action (LIFE)**

*OBJETIVOS:* Conseguir a transição para uma economia sustentável, circular, eficiente em termos energéticos, assente em energias renováveis, neutra em termos climáticos e resiliente; proteger, restaurar e melhorar a qualidade do ambiente, incluindo o ar, a água e o solo; travar e inverter a perda de biodiversidade e combater a degradação dos ecossistemas.

*TIPO DE PROJETOS:* Ações destinadas à conservação da natureza, ao desenvolvimento da economia circular, à transição para energias limpas e à luta contra as alterações climáticas; apoio a tecnologias inovadoras; desenvolvimento de boas práticas; coordenação e reforço de capacidades; apoio à implementação de planos ambientais e climáticos desenvolvidos a nível regional, multiregião ou nacional.

### **Just Transition Fund**

*OBJETIVOS:* Apoiar a transição para a neutralidade climática, atenuando os impactos socioeconómicos da transição nas regiões mais afetadas.

*TIPO DE PROJETOS:* Ações que visem a diversificação económica e a reconversão dos territórios em causa.

### **Asylum, Migration and Integration Fund**

*OBJETIVOS:* Contribuir para a gestão eficaz da migração e para a aplicação, o reforço e o desenvolvimento da política comum de asilo e da política comum de imigração.

*TIPO DE PROJETOS:* Ações que contribuam para a gestão eficaz da migração e para a aplicação, o reforço e o desenvolvimento da política comum de asilo e da política comum de imigração.

### **Neighbourhood, Development and International Cooperation Instrument (Global Europe)**

*OBJETIVOS:* Defender e promover os valores, princípios e interesses fundamentais da UE em todo o mundo. Os objetivos específicos incluem a erradicação da pobreza, a consolidação, o apoio e a promoção da paz, da democracia, do Estado de direito e do respeito pelos direitos humanos, bem como o desenvolvimento sustentável e a luta contra as alterações climáticas.

*TIPO DE PROJETOS:* Ações temáticas centradas nos direitos humanos e na democracia, na sociedade civil, na estabilidade e na paz, bem como em desafios globais como a saúde, a educação e a formação, as mulheres e as crianças, o trabalho, a proteção social, a cultura, a migração e as alterações climáticas.

### **Humanitarian Aid**

*OBJETIVOS:* A UE presta assistência humanitária, com base nas necessidades, às pessoas afetadas por crises de origem humana e por riscos naturais, prestando especial atenção às vítimas mais vulneráveis.

*TIPO DE PROJETOS:* Ações no domínio da alimentação e nutrição, abrigo, cuidados de saúde, água e saneamento, em países fora da UE; educação e formação. Atividades de preparação para catástrofes, capacitando as comunidades ou os indivíduos para melhor responderem e enfrentarem as consequências imediatas de uma catástrofe.

Pode encontrar mais informações sobre todos os diferentes programas de financiamento da UE (incluindo os mencionados acima) neste [link](#), listados por rubrica e por grupo. Encontrará também informações relevantes sobre os concursos abertos nas respetivas páginas *Web*.

- **METODOLOGIA PRÁTICA**

Após a apresentação, podemos efetuar uma dinâmica de grupo para que os participantes ponham em prática o que aprenderam. Serão formados grupos diferentes (4-5 pessoas cada). Pedir-lhes-emos que identifiquem 2 problemas reais que as pessoas têm de enfrentar no seu dia a dia, relacionados com o ambiente, a inclusão, a migração... Após a fase de identificação, terão de chegar a acordo sobre qual é o mais relevante para eles enquanto grupo e terão de encontrar um programa de financiamento que responda a essa necessidade específica.

Quanto ao segundo problema (prioridade) que os grupos identificaram, será partilhado com o resto dos grupos, agora que já trabalharam com os diferentes fundos da UE disponíveis, para que todos cheguem a um acordo sobre o programa mais adequado para se candidatarem a fundos para esta segunda prioridade num curto espaço de tempo (1 a 3 minutos, adaptável às necessidades detetadas pelo formador). Esta atividade promoverá a cooperação entre pares, bem como muitas outras competências transversais (comunicação, trabalho em equipa, resolução de problemas, gestão do tempo, pensamento crítico, tomada de decisões...), ao mesmo tempo que nos ajudará a avaliar os conhecimentos adquiridos no âmbito da atividade.

### c. Outras formas de obter financiamento

Paralelamente aos programas de financiamento da UE, existe a possibilidade de encontrar organizações externas, fundações ou doadores privados que procuram financiar projetos de cooperação com impacto social como parte da sua responsabilidade social empresarial.

#### **SNF - Stavros Niarchos Foundation (GR)**

*OBJETIVOS:* A sua missão é contribuir para uma mudança positiva e duradoura na sociedade, em colaboração com organizações sem fins lucrativos em todo o mundo, reforçando o acesso do maior número possível de pessoas aos recursos e oportunidades fundamentais da vida.

#### **EEA Grants - Iceland Liechtenstein Norway Grants (NO)**

*OBJETIVOS:* O objetivo das subvenções é reduzir as disparidades sociais e económicas e reforçar as relações bilaterais. As subvenções incidem sobre vários temas: Inovação, investigação, educação e competitividade; inclusão social, emprego dos jovens e redução da pobreza; ambiente, alterações climáticas; cultura, sociedade civil, direitos e liberdades fundamentais...

#### **Otto per mille - Union of Methodist and Waldensian Churches (IT)**

*OBJETIVOS:* Otto per Mille apoia programas educativos, intervenções sócio sanitárias e projetos de cooperação em Itália e no mundo. Apoia associações de diferentes orientações culturais e religiosas, para promover a paz, o desenvolvimento, a educação e a solidariedade.

**Fundación La Caixa (ES)**

*OBJETIVOS:* Criar oportunidades para crianças e famílias em situação de pobreza, melhorar a qualidade de vida dos idosos, apoiar a integração laboral para que as pessoas vulneráveis possam ter acesso a um emprego, solicitar ajuda para projetos de iniciativa social.

**King Baudouin Foundation (BE)**

*OBJETIVOS:* A Fundação King Baudouin apoia organizações e cidadãos que servem a comunidade em domínios como a saúde, a luta contra a pobreza, o ambiente e o património.

**Ibero-American programme of science and technology for development (CYTED)**

*OBJETIVOS:* O objetivo do programa é contribuir para o desenvolvimento harmonioso e sustentável da região ibero-americana, através da cooperação em ciência e tecnologia e inovação, promovendo o multiculturalismo e a igualdade de género em diferentes áreas. É também a vocação do Programa CYTED atuar como uma ponte para a cooperação inter-regional em Ciência e Tecnologia entre a União Europeia e a América Latina.

**International Science Council (FR)**

*OBJETIVOS:* O objetivo do ISC é promover a ciência como um bem público global. O conhecimento, os dados e as competências científicas devem ser universalmente acessíveis e os seus benefícios universalmente partilhados. A prática da ciência deve ser inclusiva e equitativa, também nas oportunidades de educação científica e desenvolvimento de capacidades.

**The US Federal Grants (US)**

*OBJETIVOS:* principal objetivo do Governo Federal dos EUA é melhorar as condições de vida das pessoas, criando mudanças nas políticas que gerem impactos positivos e efetivos. As subvenções apoiam iniciativas críticas de recuperação, investigação inovadora e muitos outros programas listados no Catálogo de Assistência Doméstica Federal (CFDA).

- **METODOLOGIA PRÁTICA**

Depois de apresentarmos uma lista de fundos não comunitários, podemos realizar uma atividade rápida e dinâmica para garantir que a informação foi compreendida pelos participantes. A atividade consiste em três rondas que vão aumentando de dificuldade. Trabalhando em grupos, na primeira ronda, cada participante pegará numa folha de papel com um dos fundos apresentados e terá de o explicar por palavras suas para que o resto do grupo o adivinhe. Na segunda ronda, voltamos a juntar todos os pedaços de papel e cada um volta a pegar num (pode ser o mesmo ou não). O problema é que, desta vez, só terão 3 palavras para explicar de que fundos estão a falar para que o resto do grupo adivinhe. A última ronda será a mesma, mas os participantes terão de adivinhar o fundo apresentado apenas através de sinais e linguagem corporal. Esta atividade ajudará os participantes a relaxar e a assimilar os conteúdos da formação através da utilização de jogos.

# CONCLUSÃO

Em conclusão, este *toolkit* sobre o ciclo de vida do projeto e o financiamento de uma ideia de projeto visa capacitar os gestores de projeto, os empresários e as partes interessadas com conhecimentos essenciais e ferramentas práticas para navegarem com êxito pelos meandros da gestão de projetos e assegurarem o financiamento das suas iniciativas..

Ao longo deste *toolkit*, explorámos as várias fases do ciclo de vida do projeto, desde o início até à conclusão, destacando as principais considerações e as melhores práticas em cada etapa. Ao compreenderem a importância de um bom planeamento, de uma execução eficaz e de uma monitorização minuciosa, os líderes de projeto podem aumentar as hipóteses de sucesso do seu projeto e atenuar os riscos potenciais.

Adicionalmente, analisámos as diversas opções de financiamento disponíveis para apoiar projetos de diferentes dimensões e âmbitos. Desde fontes tradicionais, como subvenções e empréstimos, a abordagens inovadoras, como o financiamento coletivo e o capital de risco, os iniciadores de projetos têm agora uma compreensão abrangente de como aceder a financiamento que se alinhe com os seus requisitos únicos.

Além disso, salientámos a importância da comunicação e cooperação interculturais na promoção de colaborações e parcerias de sucesso no mundo globalizado de hoje. Ao abraçar a diversidade, respeitar as diferenças culturais e promover um diálogo aberto, as equipas de projeto podem aproveitar o poder do conhecimento e das experiências coletivas para impulsionar a inovação e alcançar resultados significativos.

Ao iniciar a sua jornada de gestão de projetos, encorajamo-lo a utilizar este *toolkit* como um valioso recurso e guia. Adapte os modelos e ferramentas fornecidos às necessidades específicas do seu projeto e adapte as estratégias e ideias ao seu contexto único. Lembre-se de que a flexibilidade, a adaptabilidade e a aprendizagem contínua são elementos-chave para o sucesso do projeto num cenário em constante evolução.

Por último, o sucesso na gestão de projetos e na obtenção de financiamento é um processo dinâmico que requer dedicação, resiliência e vontade de aprender com os triunfos e os desafios. Ao utilizar os conhecimentos e recursos apresentados neste kit de ferramentas, estamos confiantes de que estará bem equipado para navegar nas complexidades da gestão de projetos e embarcar no caminho para transformar as suas ideias de projeto em realidade.

Desejamos-lhe as maiores felicidades nos seus projetos e na concretização dos seus objetivos e aspirações. Que este *toolkit* seja um companheiro valioso na sua jornada para criar um impacto positivo e duradouro nos seus projetos e na comunidade em geral.

# REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS



- Bennett, M.J. (2009). "Transformative Training: Designing Programs for Culture Learning". In Deardorff, D.K. (Ed.), *The SAGE Handbook of Intercultural Competence* (pp. 495-510). SAGE Publications
- Collett, D. (2010). Interaction between local and international students using inclusive approaches to intercultural dialogue. In 21 st ISANA International Education Association Conference Proceedings. The Gap, Queensland, Australia. Retrieved from <http://isana.proceedings.com.au/2010-conference>.
- DIMPS (2022), Digital Internship Model for Higher Professional Studies, <https://dimps-erasmus.com/>
- ERASMUS+ KA2 Project "Development of Digital Internship Model and its support system for Higher Education", <https://dimps-erasmus.com/>
- European Commission (2023), Directorate-General for Budget, The 2021-2027 EU budget – What’s new?, [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/eu-budget/long-term-eu-budget/2021-2027/whats-new\\_en#nextgenerationeu-%E2%82%AC800-billion-for-europes-recovery](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/eu-budget/long-term-eu-budget/2021-2027/whats-new_en#nextgenerationeu-%E2%82%AC800-billion-for-europes-recovery)
- European Commission (2021), Directorate-General for Budget, The EU’s 2021-2027 long-term budget and NextGenerationEU: facts and figures, Publications Office of the European Union, 2021, <https://data.europa.eu/doi/10.2761/808559>
- European Commission (2021), ERASMUS+ COMMUNICATION STRATEGY, [https://ec.europa.eu/assets/eac/promo/Erasmusplus-Communication%20Strategy\\_2023.pdf](https://ec.europa.eu/assets/eac/promo/Erasmusplus-Communication%20Strategy_2023.pdf)
- European Commission (2022), Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture, Strano, A., Mariani, J., Alhoud, A., et al., How to communicate your project : a step-by-step guide on communicating projects and their results, Publications Office of the European Union, 2022, <https://data.europa.eu/doi/10.2766/328508>
- European Commission (2023), Directorate-General for Budget, Before you apply: EU funding for beginners, [https://commission.europa.eu/funding-tenders/how-apply/you-apply-eu-funding-beginners\\_en](https://commission.europa.eu/funding-tenders/how-apply/you-apply-eu-funding-beginners_en)
- European Commission (2023), Directorate-General for Budget, Headings: spending categories, [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/eu-budget/long-term-eu-budget/2021-2027/spending/headings\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/eu-budget/long-term-eu-budget/2021-2027/spending/headings_en)
- European Commission (2023), Directorate-General for Budget, Managing your project under grant agreement, [https://commission.europa.eu/funding-tenders/managing-your-project/managing-your-project-under-grant-agreement\\_en](https://commission.europa.eu/funding-tenders/managing-your-project/managing-your-project-under-grant-agreement_en)
- European Commission (2023), Directorate-General for Budget, The EU budget in motion, [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/eu-budget/motion\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/eu-budget/motion_en)
- European Commission (2023), Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture, ECHE monitoring guide for Erasmus+ national agencies, Publications Office of the European Union, 2023, <https://data.europa.eu/doi/10.2766/62164>
- European Council, Council of the European Union (2020), Policies, EU long-term budget, <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/the-eu-budget/long-term-eu-budget-2021-2027/>
- God, Y. T., & Zhang, H. (2018). Intercultural challenges, intracultural practices: how Chinese and Australian students understand and experience intercultural communication at an Australian university. *Higher Education*, 78(2), 305–322. <https://doi.org/10.1007/s10734-018-0344-0>
- Kahoot! (2023), MFF Quiz, <https://create.kahoot.it/details/8f3c23f0-f86f-4364-bdcd-df2a4a01c3c8>
- Kim, Y.Y. (2015). "Intercultural Communication". In Jensen, J.B. (Ed.), *A Handbook of Media and Communication Research* (pp. 389-407). Routledge.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Lee, A. R., Dastpish, F., Freemon, M., & Parks, J. (2023). Insights into intercultural communication from a global citizenship framework: Voices of South Korean university students. *Intercultural Education*, 1–17. <https://doi.org/10.1080/14675986.2023.2180488>
- Lustig, M.W., & Koester, J. (2013). *Intercultural Competence: Interpersonal Communication Across Cultures*. Pearson.
- McKenzie, L. B., & Baldassar, L. (2016). Missing friendships: understanding the absent relationships of local and international students at an Australian university. *Higher Education*, 74(4), 701–715. <https://doi.org/10.1007/s10734-016-0073-1>
- Said, E. W. (1994). *Culture and imperialism*. Vintage, p. 30.
- Shweta, Cassie Bottorff (2022), What Is A Gantt Chart? The Ultimate Guide, online: <https://www.forbes.com/advisor/business/software/what-is-a-gantt-chart/> "
- Solbue, V., Helleve, I., & Smith, K. (2017). "In this class we are so different that I can be myself!" Intercultural dialogue in a first grade upper secondary school in Norway. *Education Inquiry*, 8(2), 137–150. <https://doi.org/10.1080/20004508.2017.1290894>
- Wikipedia (2023), Multiannual Financial Framework, [https://en.wikipedia.org/wiki/Multiannual\\_Financial\\_Framework](https://en.wikipedia.org/wiki/Multiannual_Financial_Framework)
- Xu, J., Peeters, A., & Gernay, M. (2022). Constructing interculturality through intercultural dialogues and autoethnography: building relations, nurturing preparedness and rejecting boundaries. *Language and Intercultural Communication*, 22(5), 567–582. <https://doi.org/10.1080/14708477.2022.2104863>

Para mais informação sobre o projeto e os seus resultados visita-nos em



YouthNetworks  
instagram



YouthNetworks  
página de Facebook

