



Co-funded by  
the European Union



# construir ligações: um kit de ferramentas humanness para o envolvimento dos jovens





Co-funded by  
the European Union



# Construir ligações: Um kit de ferramentas Humanness para o envolvimento dos jovens

Navegar nas relações, experiências  
promissoras e desafios



Outubro 2024

N.º do projeto: **HUMANNESS EU social challenges and civic engagement for solidarity GA N.: 2022-1-IT03-KA220-YOU-00008960**

Entrega n.º: A3.4

Autor: : Gilda Isernia, OBESSU - Maria Coelho Rosa, BETWEEN - Stella Akiteng, IDA Uganda - Arianna Tortelli, HFC - Sarra Beshai, LIBERA contro le mafie - Monica Usai, LIBERA Contro le Mafie - Graphic Design Silvia Sanz Linares, OBESSU

# ÍNDICE

Introdução	1-4
O que é o envolvimento dos jovens?	5-9
Desafios do envolvimento dos jovens	10-11
Desafio 1: Relacionamento e co-design	13-23
Desafio 2: Gestão de projetos de solidariedade	25-30
Desafio 3: Sustentabilidade do trabalho com jovens	31-34
Recursos	35-38



# INTRODUÇÃO



## Sobre o Projeto Humanness

Concebido e desenvolvido por quatro organizações europeias (Libera - Itália, Between - Portugal, OBESSU - Bélgica, "Hope For Children" CRC Policy Center - Chipre, Between - Portugal) e pela Agência de Desenvolvimento Intercultural do Uganda como país parceiro, *HUMANNESS: EU Social Challenges and Civic Engagement for Solidarity* é um projeto transnacional inovador, estabelecido com o objetivo claro de desenvolver ferramentas e metodologias estratégicas para facilitar a inclusão social e o desenvolvimento de competências dos jovens marginalizados. Cada parceiro contribui com os seus conhecimentos específicos, experiência e visão, a fim de melhorar e facilitar a partilha de conhecimentos relacionados com a coesão, o desenvolvimento social, a democracia e a inclusão.

**Libera** (Itália) é uma rede de associações, cooperativas sociais, movimentos e grupos, escolas, sindicatos, dioceses, paróquias e grupos de escuteiros, envolvidos num compromisso não só contra as máfias, a corrupção, o crime e aqueles que os alimentam, mas também fortemente "a favor": da justiça social, da procura da verdade, da proteção dos direitos, de uma política transparente e de uma legalidade democrática baseada na igualdade.

**OBESSU** ou Organising Bureau of European School Student Unions (Bélgica) é a maior e única plataforma de estudantes organizados a nível europeu, representando as suas necessidades e interesses e lutando pela promoção dos seus direitos através de processos



políticos democráticos, promovendo espaços e diálogos inclusivos, o intercâmbio de ferramentas e a solidariedade.

**O Centro de Políticas CRC "Hope for Children" (Chipre)** é uma Organização Internacional Humanitária e Independente, estabelecida de acordo com os padrões da Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos da Criança e da Lei da União Europeia. A HFC implementa programas humanitários multifacetados relacionados com a promoção dos direitos das crianças, dando prioridade ao seu bem-estar, à sua educação e à prevenção de qualquer tipo de violência contra as crianças.

**Between** (Portugal) é uma rede de profissionais constituída como associação sem fins lucrativos, que tem como objetivo promover a participação cívica e o bem-estar dos cidadãos e estabelecer parcerias para um desenvolvimento social regenerativo.

**IDA** ou Agência de Desenvolvimento Intercultural (Uganda) é uma organização que promove uma cidadania livre de pobreza no Uganda através da conservação e exploração dos recursos naturais locais, dos recursos culturais e do ambiente com vista ao desenvolvimento sustentável. A IDA centra-se na agricultura, na energia limpa, no saneamento da água e no crescimento verde.

## Objetivos e público-alvo do Toolkit

O Humanness Solidarity Toolkit foi concebido para apoiar técnicas(os) de juventude e profissionais no seu trabalho de capacitação dos jovens para promoverem a mudança na sua comunidade.



Todos os jovens merecem igualdade de oportunidades e de apoio, e este toolkit visa fornecer-lhe os conhecimentos, as ferramentas e as estratégias necessárias para melhorar a sua prática quotidiana e fazer uma diferença duradoura na vida dos jovens com quem trabalha.

O Humanness Solidarity Toolkit é o resultado de mais de um ano de investigação em consulta com mais de 100 técnicos de juventude da Europa e do mundo e surge dos desafios enfrentados por profissionais que procuram envolver vários tipos de jovens marginalizados. Está estruturado para fornecer orientações práticas, abordagens inovadoras e ferramentas adaptáveis que podem ser integradas no seu trabalho, independentemente do seu nível de experiência.

## Conteúdo

O Toolkit está estruturado de forma a abordar os **3 principais desafios** que os técnicos de juventude enfrentam quando envolvem os jovens, de acordo com a nossa investigação. Estes são:

1. construir e estabelecer uma relação de confiança com os jovens;
2. gerir os requisitos dos projetos de solidariedade numa perspetiva de desenvolvimento e implementação;
3. tornar o trabalho com jovens mais sustentável.



Co-funded by  
the European Union



## Como utilizar o kit de ferramentas

Quer esteja a procurar inspiração para um novo programa, a melhorar as suas práticas atuais ou simplesmente a necessitar de orientação sobre uma questão específica, este conjunto de ferramentas é o seu recurso de referência. Sinta-se à vontade para explorar os conteúdos ao seu próprio ritmo, adaptar os materiais às suas necessidades e partilhar ideias e experiências com outros profissionais.



## O que é o envolvimento dos jovens?

O envolvimento dos jovens é o envolvimento ativo, a participação e a inclusão dos jovens nos processos de tomada de decisões, nos programas e nas atividades que afetam as suas vidas. Engloba a capacitação dos jovens para exprimirem as suas opiniões, contribuírem com ideias e assumirem papéis de liderança na formação das suas comunidades e da sociedade em geral.

Mesmo que os projetos e iniciativas de envolvimento dos jovens se destinem a beneficiar os próprios jovens, envolvê-los pode ser complicado, especialmente quando eles provêm de comunidades marginalizadas e/ou desfavorecidas. Os jovens marginalizados e desfavorecidos enfrentam frequentemente uma profusão de obstáculos, desde disparidades socioeconómicas a barreiras sistémicas, que os impedem ou dificultam o seu envolvimento.

### Definição de Técnico de Juventude

Qualquer profissional, que trabalhe ou intervenha com jovens, independentemente da sua formação de base ou nível de escolaridade. De forma a facilitar o processo de tradução empregamos o termo “Técnico de Juventude”, englobando todas/os profissionais, independentemente do seu género ou identidade sexual.



## Definição de ações de envolvimento de jovens

Qualquer ação de um coletivo/entidade/organização concebida com o objetivo de capacitar os jovens para serem membros ativos da sua comunidade através da prática. As ações eficazes de envolvimento dos jovens devem ter uma abordagem participativa e ser motivadas por uma necessidade social, contextual ou ambiental autêntica. Devem promover uma visão do futuro que ofereça soluções para responder aos desafios identificados e que possa ir além do âmbito ou do resultado de uma ação de solidariedade específica. Muitas vezes, partem da dimensão individual (ou seja, um jovem e o seu desenvolvimento pessoal) e só mais tarde abraçam uma dimensão coletiva, que é necessária para alcançar a mudança. Muitas vezes, para este fim, as ações de envolvimento de jovens são inspiradas por um conjunto específico de valores, uma visão do mundo ou uma filosofia, ou são daí decorrentes.

## Princípios do envolvimento dos jovens

Os princípios fundamentais das ações de envolvimento de jovens, tal como identificados pela nossa investigação, são os seguintes

- A utilização de métodos e abordagens de co-design, participativos e orientados para os jovens;
- A necessidade de ação e a capacidade de imaginar mudanças transformadoras;
- Compreender a juventude como um grupo diversificado, que enfrenta múltiplos desafios (interseccionalidade);
- Procura de parcerias e estabelecimento de cooperação com outros atores comunitários;
- A referência a metodologias, visões do mundo e filosofias



## O que é a educação não formal?

A educação não formal (ENF) refere-se a **atividades educativas organizadas que ocorrem fora do sistema escolar formal**. Estas atividades são intencionais, estruturadas e concebidas para satisfazer necessidades de aprendizagem específicas, mas não seguem o currículo oficial, ao contrário das escolas ou universidades tradicionais. A natureza das **atividades de educação não formal é tipicamente prática, centrada no aluno e focada em aplicações do mundo real**. Estas atividades são frequentemente práticas, experimentais e concebidas para desenvolver competências, conhecimentos e atitudes que são diretamente relevantes para a vida dos alunos. Os programas de ENF podem incluir iniciativas de educação comunitária, formação profissional, aulas de alfabetização de adultos, workshops, cursos online e atividades extracurriculares. Esta flexibilidade permite que a ENF responda a diversas necessidades e contextos de aprendizagem, tornando-a acessível a indivíduos que podem não se envolver ou beneficiar dos sistemas de educação formal.

Na ENF, o papel do facilitador é crucial. Os facilitadores orientam o processo de aprendizagem em vez de se limitarem a fornecer conteúdos. **Criam um ambiente de aprendizagem favorável e flexível, incentivam a participação ativa** e adaptam os conteúdos e os métodos às necessidades dos alunos. Os facilitadores trabalham frequentemente em estreita colaboração com os participantes, promovendo uma abordagem mais colaborativa e interativa da aprendizagem.



## **Solidariedade comunitária e ação institucional**

A solidariedade comunitária ou de base e a ação institucional estão muitas vezes interligadas no esforço de mudança social e de abordar vários problemas sociais. No entanto, funcionam de formas diferentes, relacionando-se e complementando-se mutuamente.

**A solidariedade comunitária** refere-se aos esforços coletivos de indivíduos e grupos comunitários que trabalham em conjunto para resolver problemas locais e se apoiam mutuamente. Isto envolve frequentemente ação direta, organização comunitária, defesa de direitos e ajuda mútua. As principais características incluem: a origem comunitária das iniciativas, a flexibilidade e a adaptabilidade, a capacitação e a ação dos indivíduos e das comunidades e a utilização de conhecimentos e recursos locais.

**A ação Institucional** envolve medidas formais tomadas por organizações estabelecidas, tais como governos, organizações não governamentais (ONG) e outras grandes instituições. Estas ações podem incluir a definição de políticas, financiamento, implementação de programas e reformas sistémicas. As principais características incluem: estrutura sólida e regulamentação dos procedimentos; ampla influência e recursos significativos; legitimidade e autoridade; mudança a longo prazo através de reformas.

A ligação ideal entre a solidariedade de base e a ação institucional é sinérgica. Os movimentos de base comunitária fornecem a base e o impulso inicial para a mudança social (consciencialização, defesa, mobilização, inovação), enquanto



Co-funded by  
the European Union



as instituições têm a capacidade de sustentar, dimensionar e legitimizar estes esforços, conduzindo a uma transformação social abrangente e duradoura.



## Desafios do envolvimento dos jovens

### A investigação subjacente a este kit de ferramentas

A investigação que serviu de base ao conteúdo deste kit de ferramentas foi realizada no âmbito do projeto Erasmus+ *HUMANNESS - EU social challenges and civic engagement*. Foi estruturada em três fases distintas:

- um mapeamento das iniciativas de cidadania relacionadas com a juventude e das práticas de solidariedade em toda a UE, com o objetivo de recolher boas práticas e identificar metodologias e iniciativas relevantes já existentes na área;
- várias rondas de debates de grupos focais com técnicos de juventude e profissionais na Europa e não só, com o objetivo de identificar os principais desafios enfrentados pelos técnicos de juventude na sua prática quotidiana, bem como potenciais estratégias de adaptação e mitigação.
- um evento de uma semana, a *Escola HUMANNESS de Cidadania Ativa*, que reuniu mais de 30 técnicos de juventude de países parceiros em Soroti, no Uganda, com o objetivo de testar o conteúdo deste manual e completar a sua seção de Recursos.

**O mapeamento** identificou cerca de 60 boas práticas e metodologias que foram depois investigadas em maior profundidade através de entrevistas a 20 profissionais no domínio da juventude selecionados na primavera de 2023. Os debates, semi-estruturados em grupos focais, envolveram cerca de 100 técnicos de juventude de diferentes origens e ativos em diferentes países da UE e fora dela, e tiveram lugar entre o final de 2023 e o início de 2024.



## Desafios identificados pela investigação

Os principais desafios identificados pela investigação Humanness dizem respeito a três aspectos diferentes do trabalho com jovens, nomeadamente:

- Envolver com êxito jovens de comunidades marginalizadas e carenciadas em projetos e iniciativas em seu benefício;
- Gerir os requisitos administrativos e burocráticos da gestão de projetos e, em particular, a tensão entre os requisitos e a execução bem sucedida de projetos de solidariedade;
- Navegar na profissão de “youth worker”, incluindo oportunidades e remuneração, reconhecimento de aptidões e competências, sustentabilidade e bem-estar dos técnicos de juventude.

Cada seção inclui citações dos grupos focais realizados no âmbito da investigação. Informações mais detalhadas sobre a natureza e as implicações destes desafios são apresentadas nas seções temáticas abaixo.



Co-funded by  
the European Union





Co-funded by  
the European Union



# DESAFIO 1

---

## Construção de relações e co-design





“Trabalhamos muito com jovens que chegam aqui completamente tapados, todos com gorros, máscaras e capuzes, e o que fazemos, que é a base de tudo, é estabelecer relações”.

S, Portugal.

Estabelecer uma relação de confiança entre os técnicos de juventude e os jovens com quem trabalham é uma condição prévia para um envolvimento significativo em atividades de solidariedade. Uma relação de confiança não pode ser formada sem dois componentes fundamentais: empatia e respeito. Também requer uma certa partilha de ambas as partes.

*“Tens de me mostrar a tua humanidade, porque haveria eu de te mostrar a minha de outra forma?”*

J, Suécia.

Não existe *uma única forma* de estabelecer com sucesso uma relação de confiança. No entanto, há alguns fatores a ter em conta quando se tenta fazê-lo:

→ **Antecedentes e situação de vida do grupo-alvo:** Muitos dos jovens que são alvo de ações de solidariedade provêm de um contexto específico, de uma situação de vida e/ou de determinadas condições materiais, como a pobreza, traumas, dificuldades financeiras ou de saúde. Estas condições podem afetar a sua aptidão, vontade e capacidade de estabelecer relações significativas. Ganhar a sua confiança requer tempo e paciência. Requer também uma compreensão da sua situação e da forma como esta influencia o seu comportamento, atitudes e ações (empatia).



*"Os jovens [com quem trabalhamos] estão cansados de palavras e de relações desfeitas."  
E, Noruega.*

A falta ou insuficiente compreensão da forma como as situações pessoais afetam os grupos-alvo pode fomentar a incompreensão e o preconceito por parte dos técnicos de juventude, que podem sentir que os seus beneficiários são "desinteressados", "desrespeitosos" ou que, de alguma forma, "merecem" encontrar-se em situações difíceis.

→ **Desequilíbrio de poder e conhecimento:** Os técnicos de juventude tendem a "posicionar" ou "categorizar" os beneficiários com quem trabalham, situando-os num contexto e agindo em conformidade. Mas cada relação é (pelo menos) uma via de dois sentidos, e é importante que os técnicos de juventude reconheçam a sua própria posição e antecedentes, e a forma como isso pode afetar a dinâmica de poder nas suas relações com os beneficiários. De facto, os técnicos de juventude detêm mais autoridade e acesso a recursos, o que pode criar involuntariamente uma dinâmica em que os jovens se sintam destituídos de poder ou hesitem em expressar as suas necessidades.

*"A hierarquia dos conhecimentos e das experiências de vida constitui um verdadeiro obstáculo à capacidade de ouvir de onde os beneficiários vêm."  
J, Suécia.*



Do lado do técnico de juventude, haverá sempre uma tensão entre a necessidade de manter um certo grau de profissionalismo e de se "mostrar" o suficiente para estabelecer uma relação humana. Esta tensão é uma componente essencial do trabalho com jovens e, embora não exista uma solução única, ferramentas como *códigos de conduta, políticas de proteção, transparência e diretrizes de responsabilização* podem ajudar os técnicos de juventude a lidar com esta tensão e as suas implicações.

→ **A importância do co-design:** Na maior parte das vezes, são os técnicos de juventude que concebem e planeiam projetos e atividades para apoiar ou melhorar a situação dos jovens. Embora os objetivos sejam nobres, a falta de participação do grupo-alvo na conceção do projeto pode significar que as atividades desenvolvidas não refletem as suas necessidades, não as abordam da perspetiva "correta" ou não têm em conta a forma como o grupo-alvo pode participar num projeto ou numa atividade. Muitas vezes, isto tem um impacto negativo no projeto, e esse impacto negativo pode ser observado na forma como o grupo-alvo se envolve nas várias atividades de um projeto.

*"Falamos muitas vezes que as nossas atividades são co-criadas, mas depois, quando estamos a realizá-las, os colaboradores (profissionais) ocupam muito espaço..."*  
*E, Noruega.*

Uma verdadeira co-criação, que empodera, pressupõe o técnico de juventude "encontrar-se" com o grupo-alvo, fornecer o enquadramento do que é possível (calendário do projeto, ferramentas, recursos) e trabalhar com o grupo-alvo para:



1. Identificar as necessidades através de uma avaliação conjunta com o grupo-alvo.
2. Definir uma meta realista e/ou objetivos específicos a atingir todos juntos.
3. Desenvolver atividades de acordo com as necessidades identificadas.
4. Estabelecer um conjunto de práticas e atividades que permitam atingir as metas e os objetivos.
5. Implementar um mecanismo de feedback e resposta para adaptar as atividades às mudanças.

Mesmo com esforços genuínos de co-criação, as coisas podem ir numa direção inesperada e desviar-se da(s) ideia(s) original(ais). É por esta razão que é importante manter um certo grau de flexibilidade e uma porta aberta para feedback e diálogo, a fim de se ajustar às circunstâncias e aos acontecimentos e adaptar, se necessário, o projeto original às necessidades novas e emergentes do grupo-alvo, aos fatores contextuais em mudança, etc.

De acordo com o **mapeamento** da HUMANNESS, as abordagens que privilegiam a educação não formal e metodologias participativas, a aprendizagem experiencial, a abordagem liderada por jovens, a educação pelos pares e a abordagem ascendente ou baseada na comunidade são particularmente bem sucedidas junto dos jovens.



→ **Dicas e truques para construir relações:**

Desafio	Estratégia de atenuação / Boas práticas
Baixa autoconfiança e autoestima do grupo-alvo, sentimento de impotência para conseguir a mudança	Utilização de exemplos da vida real Desmistificar a complexidade dos processos, quando aplicável, ou seja, dificuldade de deslocação ou mobilidade Facilitar e encorajar o planeamento e a realização de pequenas ações que os jovens queiram levar a cabo
Necessidades básicas do grupo-alvo não satisfeitas	Flexibilidade na participação em atividades Satisfazer as necessidades do grupo-alvo (sempre que possível) e investigar estas necessidades utilizando métodos de avaliação das necessidades e de feedback, ou seja, inquéritos, questionários e listas de controlo Convidar e incentivar os jovens a participarem em processos de diagnóstico das suas próprias necessidades
Problemas quotidianos que o grupo-alvo enfrenta: toxicodependência, violência, falta de direitos, desemprego, segregação, doenças, deficiências, fraco apoio dos pais, gravidez precoce.	Aconselhamento e orientação Formação específica para técnicos de juventude Diálogo com os pais/encarregados de educação/mentores/líderes figuras da comunidade Criar espaços/desenvolver atividades que permitam reforçar os laços entre os jovens e os seus pares Desenvolver acordos/regras de conduta comuns Educação baseada em sistemas de valores/crenças (culturais, políticos, religiosos, etc.) Encaminhamento da situação para serviços especializados (serviços de saúde, psicologia, psiquiatria, serviços de proteção de crianças e jovens, etc.)



Desafio	Estratégia de atenuação / Boas práticas
Elevadas expectativas do grupo-alvo em relação aos resultados e ao impacto do projeto	Co-design de projetos com os beneficiários como forma de gerir as suas expectativas Incentivar uma comunicação clara e transparente sobre os objetivos das atividades com os beneficiários do projeto
Falta de confiança no pessoal e nos técnicos de juventude	<b>Utilização de metodologias de educação não formal</b> Usar a Escuta profunda enquanto metodologia Mostrar respeito (por exemplo, saber o nome dos alunos/participantes) Envolver organizações já ativas na comunidade Exercícios de construção de relações, momentos informais Design thinking Criação de rituais Escolher um local seguro para as atividades Tempo e consistência no contacto Permitir-se ser conhecido pelos beneficiários Estabelecer níveis de confidencialidade na equipa Transparência radical para atenuar as hierarquias necessárias Partilhar o poder, os recursos e as responsabilidades com os beneficiários (por exemplo, através de micro-subsídios) Tentar tomar parte em atividades com jovens na qualidade de participante



Desafio	Estratégia de atenuação / Boas práticas
Falta de interesse nas atividades propostas	<p>Desenvolver/apoiar atividades que os jovens considerem importantes realizar, tendo em conta os processos de diagnóstico em que estiveram envolvidos.</p> <p>Dar prioridade às atividades lideradas por jovens</p> <p>Envolver os jovens/pessoas/organizações da comunidade e obter conselhos sobre o desenvolvimento e a execução das atividades</p> <p>Atividades de teste como participante</p> <p>Testar as atividades através da criação de protótipos com um pequeno grupo de beneficiários, recolhendo feedback e sugestões de melhoria</p> <p>Feedback contínuo dos beneficiários e adaptação</p> <p>Investigação das necessidades do grupo-alvo</p> <p>Divulgação e difusão</p> <p>Prosseguir com as atividades independentemente da afluência inicial - se for bom, funcionará de boca em boca</p>
Diferentes contextos culturais, estatuto socioeconómico	<p>Conhecer o(s) contexto(s) cultural(ais) do grupo-alvo</p> <p>Respeitar as especificidades culturais</p> <p>Adotar uma abordagem de escuta profunda</p>
Falta de educação/alfabetização	<p>Proporcionar conhecimentos e formação sobre temas específicos</p> <p>Aprendizagem entre pares com outros/beneficiários de projetos anteriores</p> <p>Co-criação de atividades para se adaptar ao(s) estilo(s) de aprendizagem e aos níveis de competência dos beneficiários</p>
Falta de educação/alfabetização Falta de tempo livre no grupo-alvo	<p>Co-conceção de projetos com os beneficiários, de modo a adaptarem-se às suas necessidades e horários</p>



Desafio	Estratégia de atenuação / Boas práticas
Barreiras linguísticas	<p>Prestar apoio linguístico, sempre que possível (tradutores, intérpretes)</p> <p>Atividades não verbais, ex., desporto, expressão artística ou corporal</p> <p>Abordagem de aprendizagem pelos pares</p> <p>Na facilitação, dar atenção deliberada para dar espaço aos participantes que são menos confiantes / proficientes nas suas competências linguísticas</p> <p>Proporcionar exercícios de grupo ou de pares para desenvolver soluções coletivas e não individuais: ultrapassar a barreira linguística como objetivo adicional de uma atividade</p>
Manter o empenhamento a longo prazo, abordando as elevadas taxas de abandono	<p>Flexibilidade na participação em atividades</p> <p>Integrar o grupo-alvo na equipa de execução do projeto</p> <p>Criação de um sistema de recompensas</p> <p>Feedback e adaptação contínuos dos beneficiários</p> <p>Incluir momentos de "festa" e de "lazer" nas atividades</p> <p>Continuar a convidar as pessoas a participar, mesmo que lhes seja difícil fazê-lo</p> <p>Reduzir a duração das atividades e dos projetos</p> <p>Participar em atividades organizadas por outras organizações locais</p> <p>Estabelecer ligações com o ensino formal/escolas, sempre que possível</p>
Trabalhar com escolas e instituições de ensino formal (IES), com as suas estruturas e regras rígidas e a falta de impacto a longo prazo para além do fim do projeto	<p>Identificar formas de integrar os resultados/atividades do projeto na matriz da escola, com vista à sua sustentabilidade</p> <p>Aprofundar o conhecimento das estruturas em causa.</p> <p>Envolver membro(s) da estrutura na equipa de planeamento e implementação</p>



Desafio	Estratégia de atenuação / Boas práticas
Alcançar e envolver a juventude rural	Descentralizar os eventos das grandes zonas urbanas Utilização de ferramentas digitais Chegar aos jovens através da escola: a educação formal como primeiro contacto Aprovação pelas autoridades locais e municipais Visitar fisicamente espaços agregadores/comunitários
Alcançar e envolver pessoas de grupos vulneráveis e facilitar a sua participação	Passar pelas coletividades locais e municipais, serviços sociais, etc. Visitar fisicamente espaços agregadores/comunitários Promover a diversidade interna na sua associação/organização Identificar e envolver "guardiões" para atuarem como ponte
Pouca confiança das entidades financiadoras nas pequenas organizações	Melhores parcerias e ligações com os municípios Solicitar o apoio das agências nacionais
Limitações de tempo para redigir propostas de projetos de qualidade	Estabelecer parcerias com outras organizações Criar uma rede de organizações de base
Os mecanismos de avaliação não são satisfatórios/não são intuitivos	Estabelecer um mecanismo de resposta a queixas e reações - por exemplo, recolher reações através de uma caixa de correio ou de formulários de reações após as atividades. Recolher feedback informal através de conversas e observações
Falta de <i>follow up</i> após a conclusão do projeto	Integrar as atividades de acompanhamento na aplicação do projeto



Desafio	Estratégia de atenuação / Boas práticas
Falta de capacidade do pessoal	Melhor gestão das tarefas, ou seja, controlos recorrentes com o pessoal e reafetação de tarefas com base na capacidade, competências e preferências Formação Manter todas as ações não prioritárias dentro de padrões mínimos de qualidade Envolver jovens líderes nas equipas de implementação Estabelecer parcerias
Estigma social e isolamento dos beneficiários	Sistema de apoio entre pares com pessoas em situações semelhantes Criar espaços/desenvolver atividades que permitam reforçar os laços entre os jovens e os seus pares
As atividades propostas não refletem as necessidades do grupo-alvo	Co-design e desenvolvimento de atividades Investigação e análise das necessidades Consultas formais e informais aos grupos-alvo

*As práticas acima referidas **não** devem ser consideradas soluções únicas para todos os casos: têm de ser adaptadas a um determinado contexto ou situação e podem implicar considerações/riscos adicionais. Por exemplo, a utilização de ferramentas digitais para chegar a comunidades rurais e isoladas pode exacerbar um fosso digital já existente.*



Co-funded by  
the European Union





Co-funded by  
the European Union



## DESAFIO 2

# Gerir os requisitos do projeto





“O nosso maior obstáculo é a burocracia, saber o que temos à nossa disposição, como estruturar um projeto, como solicitar financiamento, que organizações existem para nos ajudar.”

R, Portugal.

Muitas organizações que trabalham com jovens e crianças são criadas por elementos da comunidade que não têm necessariamente uma formação profissional em gestão de projetos. Isto pode colocar desafios, especialmente quando se trata dos requisitos burocráticos e administrativos do financiamento de projetos. Embora uma vasta experiência em gestão de projetos não seja uma condição *sine qua non* para a implementação de um projeto eficaz e com impacto, alguma compreensão das diferentes ferramentas disponíveis nas várias fases de um projeto pode apoiar os técnicos de juventude no seu trabalho diário.

Embora as ferramentas de gestão de projetos não sejam necessariamente desenvolvidas para permitir e promover o co-design com os beneficiários, os resultados da investigação HUMANNESS em que se baseia este toolkit sugerem que **as abordagens democráticas e participativas à gestão de projetos são particularmente bem sucedidas quando se tenta envolver os jovens**. Isto porque estas abordagens podem ajudar os técnicos de juventude a gerir e a responder às expectativas dos beneficiários, servindo também, na prática, como um fator intrínseco de capacitação do projeto de solidariedade.

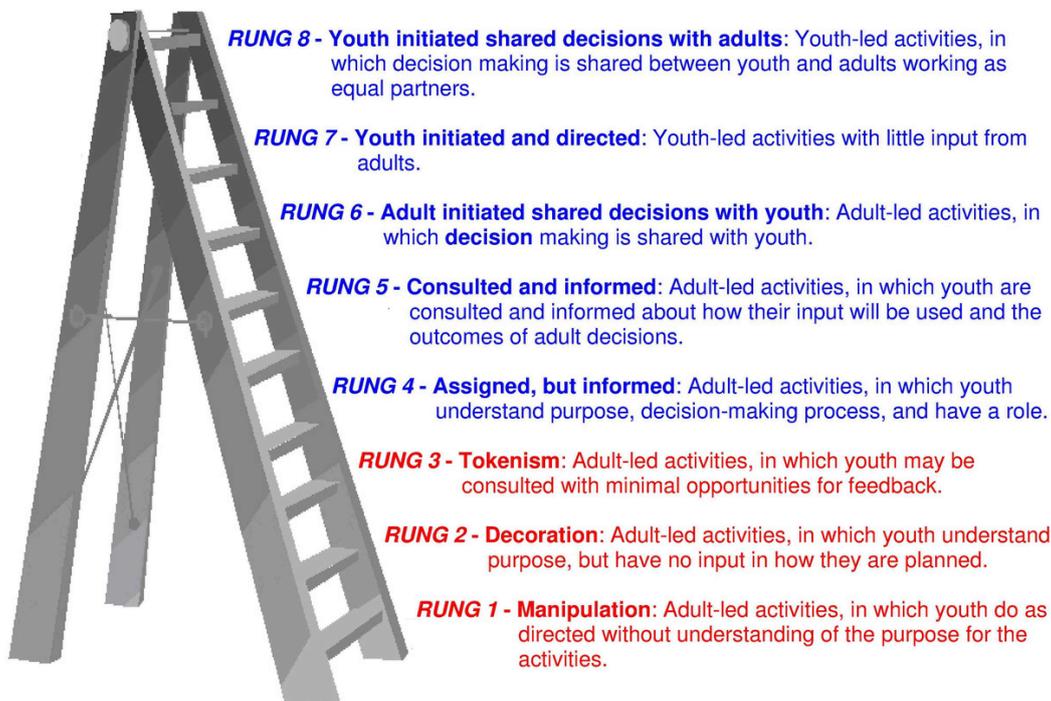
Ao avaliar a capacidade da sua organização ou associação para implementar práticas democráticas nas várias fases de um projeto de solidariedade, pode ser útil considerar as seguintes questões:



1. Quem está envolvido no processo de co-criação?
2. Qual é o valor da participação dos jovens na conceção e na co-criação?
3. Em que fases da co-criação se pode e deve incluir os jovens?
4. Onde é que co-criam? Em que contextos?
5. Porquê envolver os jovens na conceção e co-criação de programas? Quais são os benefícios?
6. Quais são as ferramentas ou métodos a utilizar para a inclusão dos jovens na co-criação e na conceção?

Depois de determinar quais os métodos ou ferramentas (caso existam) que a sua organização utiliza normalmente na co-criação, a sua eficácia e valor podem ser testados utilizando a Escada da Participação de R. Harts:

#### ROGER HART'S LADDER OF PARTICIPATION



Adapted from Hart, R. (1992). Children's Participation from Tokenism to Citizenship. Florence: UNICEF Innocenti Research Centre, as cited in [www.freechild.org/ladder.htm](http://www.freechild.org/ladder.htm)



A Escada de Participação de Roger Hart adapta a Escada de Participação do Cidadão original, tornando-a um mecanismo de rastreio útil para a extensão e qualidade da participação de crianças e jovens em projetos dirigidos por adultos. É um ponto de partida útil para apoiar grupos profissionais e instituições que procuram repensar a forma como trabalham com os jovens.

## Iniciação e conceção do projeto

Ao iniciar um novo projeto, considere:

→ **envolver o público-alvo da intervenção** na identificação dos principais objetivos do projeto e na forma de os alcançar, através de: *consultas, visitas, entrevistas, discussões formais e informais.*

→ realizar uma **análise das necessidades**, para identificar necessidades, desafios e oportunidades específicas e relacioná-los com as estratégias ou intervenções que constituirão o projeto.

→ identificar e **atribuir funções ao pessoal/voluntários** com base nas suas capacidades e competências, incluindo **as necessidades** e oportunidades de **formação**.

## Definição e planeamento do projeto

Ao planear as diferentes etapas e atividades do projeto, ter em conta:

→ **incorporar atividades e momentos informais** para construir a relação entre os técnicos de juventude e o grupo-alvo.



→ desenvolver e associar a cada etapa **um ou mais instrumentos e estratégias de avaliação** para poder acompanhar a execução do projeto.

→ **entrar em contacto com outras organizações locais** e participar nos seus eventos para criar sinergias e saber como trabalham com a comunidade.

## Lançamento e execução do projeto

Durante a execução do projeto, considerar:

→ dedicar tempo a atividades de **construção de relações** e a conhecer os beneficiários do seu projeto, para maximizar o envolvimento.

→ ter um **código de conduta e diretrizes de salvaguarda** para ajudar a criar um espaço seguro tanto para os técnicos de juventude como para o grupo-alvo.

→ Praticar ativamente, sempre que possível, **processos de tomada de decisão baseados na democracia**, tanto entre os técnicos de juventude como em conjunto com os beneficiários, para partilhar o poder e maximizar o empenho e o compromisso com os objetivos do projeto.

→ Estar recetivo aos **obstáculos e desafios**, utilizando também os instrumentos de avaliação à sua disposição, e adaptar o projeto original em conformidade.



## Encerramento do projeto

No final do projeto, considerar o encerramento do acompanhamento e da avaliação do projeto:

→ realização de **uma ou mais reuniões de balanço estruturadas com a equipa** e uma ou mais rondas de **feedback com os beneficiários** para identificar áreas de melhoria e lições aprendidas.

→ se necessário, **planear atividades de acompanhamento** que sejam sustentáveis e adequadas ao grupo-alvo em termos de *tempo, empenho, competências e recursos necessários*.



Co-funded by  
the European Union



## DESAFIO 3

# Sustentabilidade do trabalho com jovens





“Antes de dar esperança a outras pessoas, tenho de a ter eu próprio.”  
G, Itália.

A visão e a missão do trabalho com jovens está muitas vezes na vanguarda de importantes desafios sociais que não podem ou não são totalmente abordados pelos governos: desemprego, acesso a serviços para grupos carenciados, degradação ambiental, para citar alguns. O seu trabalho pode ser visto como um reboco colocado numa enorme fuga: muitas vezes, parece que o impacto de um determinado projeto não corresponde à magnitude das mudanças estruturais necessárias para "resolver" um determinado problema. É por isso que é fundamental centrarmo-nos no aspeto da sustentabilidade do trabalho com jovens, de modo a mitigar a incidência de esgotamentos, elevadas taxas de rotatividade e outros desafios vividos pelos técnicos de juventude nas suas atividades diárias no terreno.

→ **Formação e reforço das capacidades em aspetos específicos do trabalho com jovens:** Os técnicos de juventude podem ter dificuldade em encontrar tempo para se dedicarem à formação e ao desenvolvimento pessoal. No entanto, é precisamente através da formação que alguns dos desafios mencionados ao longo do conjunto de ferramentas podem ser melhor abordados. Muitas organizações e instituições de ensino oferecem cursos de formação gratuitos.

→ **Validação das competências e credenciais adquiridas através e para o trabalho com jovens:** Há um interesse crescente em desenvolver mecanismos que permitam aos técnicos de juventude, que estão a fazer formação ou voluntariado, acreditar



a sua aprendizagem e competências (ex., certificados ou diplomas, como o **Youthpass**), que muitas vezes não são considerados ou não são reconhecidos pelos processos formais de emprego ou educação.

→ **Acesso a oportunidades de trabalho com jovens mais e melhor remunerado:** O trabalho com jovens e o trabalho social são muitas vezes efetuados numa base de voluntariado ou com uma remuneração que não tem em conta as horas de trabalho ou a sensibilidade das tarefas realizadas. Há um número crescente de instituições e organizações que oferecem oportunidades para um trabalho com jovens mais e melhor remunerado.

→ **Espaços e oportunidades de reflexão, aprendizagem e intercâmbio entre pares:** Os técnicos de juventude que trabalham com jovens em risco tendem a colocar as necessidades do grupo-alvo à frente das suas próprias. No entanto, o estado interno de cada um pode afetar a qualidade do seu trabalho e a satisfação que advém da sua execução. Por isso, reservar tempo para a reflexão e o intercâmbio entre pares é uma prática muito importante que pode ajudar os técnicos de juventude a ultrapassar desafios, a conceber soluções coletivas e colaborativas e a reforçar os laços entre eles.

→ **Uma abordagem global do bem-estar no trabalho com jovens:** Devido às restrições orçamentais e ao grupo-alvo das intervenções de solidariedade, os técnicos de juventude são uma categoria com um risco elevado de riscos psicossociais no trabalho. É fundamental que os técnicos de juventude abordem esta questão coletivamente, numa perspetiva de cultura organizacional, a fim de mitigar os riscos e reduzir o impacto de



doenças relacionadas com o trabalho. Recomendamos a **utilização de alguns dos recursos acima referidos** - desenvolvimento co-participativo, análise das necessidades - **para criar políticas personalizadas** (prevenção do esgotamento, resolução de conflitos) que possam ser utilizadas como um roteiro para lidar com estes riscos.

Os parceiros dos projetos HUMANNESS estão a explorar a possibilidade de criar um espaço de atendimento semanal que permita aos técnicos de juventude tomar consciência do seu estado interno, reforçar os laços entre eles, partilhar dificuldades e dar apoio mútuo. Isto pode promover um clima de abertura na discussão dos desafios e, assim, facilitar a formulação de soluções coletivas, bem como melhorar a qualidade da colaboração.

Ao estruturar ou planear a criação de espaços semelhantes, é importante ter em conta os possíveis riscos, tais como:

- Ciclo vicioso de influência negativa mútua - em que os técnicos de juventude que são afetados negativamente pelo seu trabalho podem influenciar outros, criando um ciclo de insatisfação e conflito generalizados. É importante manter a proatividade e a prioridade de transformar as queixas em soluções.
- (quando aplicável) Redução do profissionalismo e da responsabilização. Os resultados destes momentos de partilha entre pares devem ser a melhoria dos processos, práticas e serviços; o foco deve ser nas queixas produtivas feitas para melhorar uma situação indesejável.



# Recursos

---

Esta seção contém a lista completa de cada recurso/ferramenta incluído no toolkit até ao momento, bem como quaisquer outros recursos não específicos que possam apoiar os objetivos do toolkit. Trata-se de uma mistura de recursos desenvolvidos internamente e propostos externamente, que variam no seu âmbito, objetivo e aplicação prática. Como já foi referido anteriormente, não existe uma solução única para muitos dos desafios que os técnicos de juventude enfrentam no seu trabalho quotidiano, e muitas das ferramentas propostas a seguir requerem um certo grau de adaptação contextual e linguística. A maioria dos recursos listados está em inglês. Algumas ferramentas podem sobrepor-se nas diferentes seções/desafios.

Há alguma coisa específica que gostaria de ver listada aqui? Assinale-o através deste [formulário do Google](#).

## **Desafio 1: Construção de relações e co-design**

- [Conceber atividades inclusivas](#)
- [Caixa de ferramentas da Save The Children: Ferramentas e abordagens participativas](#)
- [Métodos de avaliação participativa com jovens](#)
- [Atividade do Teatro Fórum](#)
- [U-school](#) ((Escuta profunda; Sentir o sistema e co-diagnóstico; Prototipagem, [Social Presencing Theater](#))



# Recursos

---

- [Círculos de Cidadania](#) (PORTUGUÊS - reforçar os laços entre os jovens e os seus pares; co-diagnóstico, encorajar a participação consciente, pensamento sistémico)
- [Narração de histórias pessoais - Projeto de imaginação heróica](#)
- [Democracia profunda - Perspectivity](#)
- [Gen D-Metodologia de libertação](#)
- [Motor de busca Toolbox](#)
- [Manuais e guias - Juventude \(coe.int\)](#)
- [Compasso: Manual para a Educação para os Direitos Humanos com os Jovens - Manual para a Educação para os Direitos Humanos com os Jovens \(coe.int\)](#)

## Desafio 2: Requisitos da gestão de projetos

### Iniciação e conceção do projeto

- [Ferramenta da UNICEF para a Avaliação Participativa com Jovens](#)
- [Medir o impacto das organizações de juventude](#)
- [Grupos focais - modelo de grelha de relatório - Modelo de grupo focal de investigação HUMANNES](#)



# Recursos

---

- [Atividade da oficina dos Círculos de Cidadania](#)
- [Atividade de arranque: avaliar a co-criação](#)
- [Democracia profunda - Perspectivity](#)
- [Gen D-Metodologia de libertação](#)

## Definição e planeamento do projeto

- [Motor de busca Toolbox](#)
- [Manuais e guias - Juventude \(coe.int\)](#)
- [Compasso: Manual para a Educação para os Direitos Humanos com os Jovens - Manual para a Educação para os Direitos Humanos com os Jovens \(coe.int\)](#)

## Lançamento e execução do projeto | Encerramento do projeto

- [Mais informações sobre salvaguarda e códigos de conduta](#)
- [Exemplo de perguntas de briefing, debriefing e feedback](#)
- [Medir o impacto das organizações de juventude](#)



# Recursos

---

## Challenge 3: Sustainability of Youth Work

- [Calendário de formação SALTO](#)
- [Base de dados de oportunidades de voluntariado do CEV](#)
- [Voluntariado na ajuda humanitária | Portal Europeu da Juventude \(europa.eu\)](#)
- [Sustentabilidade e bem-estar no trabalho com jovens](#)
- [Exemplo de perguntas de briefing, debriefing e feedback](#)
- [Ferramenta de autorreflexão guiada](#)

**HUMANNESSE – EU SOCIAL CHALLENGES AND CIVIC ENGAGEMENT FOR SOLIDARITY (2022-1-IT03-KA220-YOU-000089603) is Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.**



Co-funded by  
the European Union