



**Instituto Nacional de Educação à Distância**

Guia Prático  
para o  
Desenvolvimento  
de  
Projectos de  
Ensino à Distância



COMMONWEALTH *of* LEARNING

A Commonwealth of Learning (COL) é uma organização empenhada em apoiar os governos membros da Commonwealth para tirar o máximo partido das estratégias e tecnologias do ensino à distância para proporcionar um aumento de acessibilidade equitativa à educação e formação para todos os seus cidadãos. A Commonwealth of Learning é uma organização intergovernamental criada pelos governos da Commonwealth em Setembro de 1988, na sequência do encontro dos Chefes de Governo que teve lugar em Vancouver em 1987. Tem a sua sede em Vancouver e é a única organização intergovernamental da Commonwealth localizada fora da Grã-Bretanha.

© The Commonwealth of Learning, 2003. Esta publicação pode ser reproduzida para fins não comerciais. Deve ser mantida a referência à The Commonwealth of Learning e ao autor.

A COL é uma organização intergovernamental criada por Chefes de Governo da Commonwealth, a fim de fomentar o desenvolvimento e a partilha de conhecimentos, recursos e tecnologias, através da educação à distância.

The Commonwealth of Learning, Suite 600 - 1285 West Broadway, Vancouver, BC V6H 3X8 CANADA

PH: +1.604.775.8200 | FAX: +1.604.775.8210 | EMAIL: [info@col.org](mailto:info@col.org) | <http://www.col.org/>

**Commonwealth of Learning**

**Guia Prático  
para o  
Desenvolvimento  
de  
Projectos de EAD**

**Autor do guia:** Bruce Thompson

**Revisores do conteúdo:** Rosario Passos  
Helen Lentell  
Barbara Spronk

**Desenhador do guia:** Bruce Thompson  
Vancouver, BC, Canadá

**Tradução:** Ricardo Rodrigues

Copyright © Commonwealth of Learning, 2002

Todos os direitos reservados. É vedada a reprodução de qualquer parte deste curso, por qualquer forma ou meio, sem uma autorização prévia e por escrito da:

The Commonwealth of Learning  
1285 West Broadway  
Suite 600  
Vancouver, BC V6H 3X8  
CANADA  
e-mail: [info@col.org](mailto:info@col.org)

## **Agradecimentos**

A Commonwealth of Learning está grata pelo apoio recebido por parte do National Extension College que permitiu a inclusão de ideias e materiais constantes da respectiva publicação *Techniques of Investigation: An Introduction to Research Methods* © 1992 National Extension College Trust Ltd.

National Extension College  
18 Brooklands Avenue  
Cambridge  
CB2 2HN

ISBN 1 85356 153 3



# ÍNDICE

---

<b>Guia Prático para o Desenvolvimento de Projectos de EAD.....</b>	<b>1</b>
<i>Como utilizar este guia.....</i>	<i>1</i>
<b>O Planeamento de um Projecto com EAD.....</b>	<b>3</b>
<i>Seleccionar o(s) problema(s) com que o projecto se irá deparar.....</i>	<i>3</i>
<i>Focalizar o problema .....</i>	<i>5</i>
<i>Escrever a proposta do problema .....</i>	<i>8</i>
<i>Definir os objectivos do projecto .....</i>	<i>8</i>
<i>Estabelecer um calendário para o projecto.....</i>	<i>11</i>
<i>Obter feedback acerca do plano do projecto.....</i>	<i>14</i>
<b>Investigar as Informações sobre Antecedentes e Materiais de Apoio .....</b>	<b>17</b>
<i>Como recolher informações .....</i>	<i>17</i>
<i>Exemplos de cartões indexados.....</i>	<i>20</i>
Cartões de entrevista.....	20
Cartão de pesquisa na Internet.....	20
Cartão de pesquisa na biblioteca: .....	20
Entrevistas.....	21
Utilizar a Internet .....	22
Utilizar a biblioteca.....	23
<i>Utilizar Questionários/Inquéritos .....</i>	<i>24</i>
<i>Fontes de perspectivas .....</i>	<i>26</i>
<i>Documentar as suas informações .....</i>	<i>27</i>
<i>Análise crítica das informações .....</i>	<i>27</i>
<i>Apresentar informações de apoio/contrárias .....</i>	<i>28</i>
<b>Desenhar ou Conceber o Seu Projecto .....</b>	<b>31</b>
<i>Redigir um plano para um projecto.....</i>	<i>31</i>
<i>Cronogramas do projecto .....</i>	<i>33</i>
<i>Orçamentos para o projecto.....</i>	<i>35</i>
<i>Recursos do projecto: recursos materiais e humanos.....</i>	<i>36</i>
<i>Resultados do projecto .....</i>	<i>38</i>
<b>Rever os Pormenores do Projecto.....</b>	<b>41</b>
<i>Reflectir acerca do processo do projecto .....</i>	<i>41</i>
<i>Incorporar o feedback.....</i>	<i>42</i>
<i>Rever os planos do projecto .....</i>	<i>43</i>
<b>Implementar o Seu Projecto.....</b>	<b>47</b>
<i>Plano final do projecto.....</i>	<i>47</i>
<i>Promover o seu plano.....</i>	<i>48</i>
<i>Obter apoios para a implementação.....</i>	<i>50</i>
<b>Conclusão.....</b>	<b>53</b>



# Guia Prático para o Desenvolvimento de Projectos de EAD

Este guia destina-se a ser utilizado como um processo simplificado para planear, investigar, conceber, rever e implementar um projecto integrando metodologias de Ensino Aberto e à Distância (EAD).

Este guia contém cinco secções. Cada secção apresenta uma perspectiva global do processo de desenvolvimento de um projecto e os passos a realizar para completar cada parte do projecto. Irá também encontrar em cada secção elementos que o vão ajudar a analisar cada passo do seu projecto. As secções incluem ainda exemplos de projectos.

## ***Como utilizar este guia***

Quando começar a planear o seu projecto, este guia ajudá-lo-á a reflectir, de uma maneira organizada, acerca das fases de planeamento do projecto. Este guia destina-se a ser utilizado para planear projectos que possuem uma componente prática. Não se trata de um instrumento rigoroso de planeamento académico, tal como se esperaria de um curso superior. Alguns dos passos do planeamento de projectos são muito semelhantes aos que realizaria para completar um curso académico superior, mas, neste caso, estão simplificados.

A focalização do plano e do trabalho do projecto integra uma componente de Ensino Aberto e à Distância (EAD). Antes de iniciar o seu plano, deverá conhecer os princípios básicos do EAD. À medida que for desenvolvendo o plano, a componente de EAD deverá tornar-se mais clara para si. Quando o EAD é uma componente chave, existem passos muito concretos a planear durante a fase de implementação de um projecto.

Este guia foi concebido a partir de experiências de planeamento e implementação de projectos de EAD, assim como de investigações académicas. Utilize as listas de verificação fornecidas para se certificar de que realizou cada um dos passos do seu plano. À medida que for avançando, reveja frequentemente o seu plano e o processo de planeamento. O seu plano só ficará concluído depois de ter sido aprovado e estar pronto para ser implementado. Novos desenvolvimentos e ideias podem fazer com que o seu plano se altere; por conseguinte, há que revê-lo frequentemente.

Os exemplos fornecidos neste guia são retirados da compilação de muitos projectos planeados e implementados em diversos países. Não se destinam a ser seguidos à letra. Cada plano é único. Utilize-os apenas como uma amostragem do processo de reflexão e do cuidado e esforço de planeamento que deve realizar para tornar o seu plano bem sucedido.

As cinco secções de desenvolvimento de um projecto são:

### **1. O planeamento de um projecto com EAD**

- Seleccionar o(s) problema(s) com que o projecto se irá deparar
- Focalizar o problema
- Escrever a proposta do problema
- Definir os objectivos do projecto
- Estabelecer um calendário para o projecto
- Obter *feedback* acerca da proposta

### **2. Investigar as informações sobre antecedentes e materiais de apoio**

- Como recolher informações
- Fontes de perspectivas
- Documentar as suas informações
- Análise crítica das informações
- Apresentar informações de apoio/contrárias

### **3. Conceber o seu projecto**

- Redigir um plano para o projecto
- Prazos do projecto
- Orçamentos do projecto
- Recursos do projecto: recursos humanos e materiais
- Resultados do projecto

### **4. Rever os pormenores do projecto**

- Reflectir acerca do processo do projecto
- Incorporar o *feedback*
- Rever os planos do projecto

### **5. Implementar o seu projecto**

- Plano final do projecto
- Promover o seu plano
- Obter apoios para a implementação

## O Planeamento de um Projecto com EAD

Poderá sentir-se desejoso de se embrenhar num projecto e começar imediatamente a examiná-lo e a encontrar soluções para os problemas. Espere. Existem alguns passos muito importantes a dar antes de poder sequer pensar em se envolver. O planeamento de um projecto representa quase 75% do trabalho a realizar, e é compensatório a longo prazo. Um projecto devidamente planeado permite não só determinar o progresso efectuado tendo em vista o objectivo final, como também torná-lo muito mais fácil de modificar, se, subitamente, descobrir novas informações importantes que devem ser incorporadas no projecto.

O planeamento é a fundação de todo o outro trabalho que irá efectuar no seu projecto.

O planeamento é o primeiro passo a realizar no desenvolvimento de um projecto. Deverá ter em conta um determinado número de aspectos em relação ao projecto que vai iniciar. Em primeiro lugar, deverá reflectir acerca dos conceitos de Ensino Aberto e à Distância que aprendeu. Em primeiro lugar, existem dois aspectos importantes a ter em mente: (1) a abertura ou acesso, e (2) a distância (alcançar os outros). Tenha-os sempre em mente quando começar a montar o seu projecto.

Em seguida, pense acerca dos aspectos básicos da Aprendizagem Aberta: “Quem? O Quê? Onde? Quando? Porquê? E, é claro, nas pessoas envolvidas.” Quem será o público alvo? O que precisam de saber? Onde é que irão ter acesso a estas informações? Qual será a melhor altura para terem acesso ou tomarem conhecimento destas informações? Porque é que precisam de conhecer estas informações? Quem irá envolver para o ajudar a desenvolver o seu plano e apresentar o seu projecto? Cada um destes factores contém problemas específicos para resolver.

Quando pensou pela primeira vez na ideia do seu projecto, tente lembrar-se de como é que ela lhe ocorreu. Tratava-se de um problema apresentado por um colega? Tinha uma ideia pessoal acerca da forma como poderia ajudar alguém e pretendia experimentá-la? Será que se apercebeu de um problema muito mais vasto para o qual poderia encontrar uma solução parcial? Nesta secção, irá começar a definir as ideias ou problemas que pretende ver resolvidos pelo seu projecto.

### ***Seleccionar o(s) problema(s) com que o projecto se irá deparar***

Então, você teve uma ideia, ou alguém lhe sugeriu uma ideia ou pretende que você resolva um problema. Porquê e de onde é que essas ideias surgiram? Num contexto formal, tal como num curso superior, esta ideia e a respectiva

solução são designadas por hipótese. Em termos simples, define-se um problema e propõe-se uma solução para ele. Em muitas situações práticas, o problema pode ser facilmente identificado, mas as soluções são muito mais difíceis. É a este nível que a investigação deve realizar-se, para demonstrar que a solução ou conclusão proposta é a mais correcta.

Neste guia, iremos falar-lhe acerca da resolução de problemas. Trata-se do motivo mais vulgar para realizar investigações e encontrar soluções num ambiente de aplicação prática.

Também deverá começar por ser realista acerca do problema e da solução proposta. Tem uma ideia. Muito bem; mas precisa de verificar um determinado número de coisas.

Na maior parte dos casos, as pessoas identificam grandes problemas que devem ser resolvidos. Mas, muitas vezes, o problema é mesmo demasiado grande. Qual é a dimensão do problema com que se depara? Será que poderá observá-lo a partir de perspectivas diferentes? Será que consegue dividir um grande problema em problemas mais pequenos? Deve concentrar-se num problema cuja resolução seja acessível.

**Exemplo:**

Primeira identificação de um projecto

Um belo dia, o seu supervisor aproxima-se da sua secretária e diz-lhe:

“Quero que desenvolva um plano para leccionar um programa de educação sanitária em aldeias remotas do norte do país. Trata-se de uma campanha muito importante que irá aumentar o grau de consciencialização naquela região. Durante a última década, não fomos capazes de prestar quaisquer informações àquelas populações.”

Quando ouve o pedido para resolver um problema, quais são as primeiras impressões que lhe passam pela cabeça? Entusiasmo quanto à perspectiva de realizar um plano importante, quanto à oportunidade de ajudar, tanto pessoas como a sua organização, passando pelos planos imediatos para a leccionação de programas, pelas experiências anteriores acerca de outros projectos, e algum desencorajamento perante a grandeza da tarefa – são todos pensamentos e sentimentos muito comuns. Deverá dispor de algum tempo para separar o racional e o lógico do sonho.

Deverá clarificar três pontos:

- Qual é o objectivo do projecto?
- Quem será o público alvo?
- Que resultados espera do projecto?

Esta será a sua tarefa na próxima secção.

### ***Focalizar o problema***

Por onde começar? Diz-se que “falar é fácil.” Mas também é uma maneira rápida de iniciar a focalização. Uma boa maneira de começar a definir um problema é perguntar às pessoas que o rodeiam o que pensam dele. Pergunte-lhes como é que dividiriam um projecto em várias partes. Dê-lhes uma ideia geral do que pretende fazer no seu projecto. Defina o projecto como o vê actualmente. Explique as suas ideias e a maneira como irá abordar a solução. Depois, peça-lhes um *feedback*.

Em seguida, poderá pretender determinar se já foram realizados projectos semelhantes. Isto faz parte da investigação que deverá realizar em maior pormenor. (Este tema é explicado adiante, sob o título “Investigar o Seu Tópico”.) Nesta fase inicial, é sempre útil determinar se estará a repetir uma solução que já foi delineada e, até mesmo, experimentada.

Contacte um supervisor para obter uma opinião acerca da sua ideia para o projecto. Veja se ele(a) tem algumas ideias acerca da maneira de focalizar a definição do projecto. Esta pessoa poderá começar por dar-lhe algumas ideias acerca dos recursos necessários para o seu projecto e do prazo de que disporá para completá-lo. Estes dois últimos aspectos podem limitar drasticamente o que poderá realizar. Ambos são cruciais para a conclusão de um projecto.

Uma vez que estiver apto a definir claramente o seu projecto, isto é, descrever o(s) problema(s) e a(s) solução(ões) que pretende implementar, estará pronto para iniciar o processo de planeamento pormenorizado. Na realidade, já terá definido o âmbito geral do projecto que vai iniciar.

Lista de verificação para a definição do âmbito do projecto:

- Delineie as suas ideias iniciais, indicando o(s) problemas e as soluções possíveis que pretende experimentar.
- Fale com colegas e outras pessoas que o rodeiam para saber o que eles pensam acerca do seu projecto.

- Verifique se existem projectos anteriores, iguais ou semelhantes.
- Peça a um supervisor que lhe dê um *feedback* formal acerca das suas ideias para o projecto.
- Verifique se incluiu as noções básicas do EAD no seu projecto.
- Reveja o projecto para que este seja viável em termos dos recursos necessários e dos prazos sugeridos.

**Exemplo:**

Definir o âmbito de uma ideia para o projecto.

**Âmbito Inicial:** desenvolver um plano para leccionar um programa de educação sanitária em aldeias remotas do norte do país. Trata-se de uma campanha muito importante que irá aumentar o grau de consciencialização numa região a que a organização não foi capaz de fazer chegar informações durante a última década.

**Perguntas a debater com o supervisor e outros:**

- Quantas aldeias irão ser abrangidas pelo projecto?
- De que tipo de educação sanitária é que se trata?
- Quem tem desenvolvido informações acerca da educação sanitária para esta situação, para a região em causa ou para outras regiões?
- Quem é o público alvo desta educação sanitária?
- Qual é a componente crítica dessa educação?
- Quem poderá prestar ajuda no planeamento deste projecto?
- Quando é que o programa de educação sanitária deverá ser leccionado?
- Existem motivos para este novo programa (uma força motriz) que levaram ao arranque deste projecto?
- Porque é que outros esforços do passado não conseguiram levar estas informações às populações?

**Análise dos resultados:**

A força motriz que está por trás do arranque do projecto é um ministro que viajou pelas regiões nortenhas e que fez promessas a um grupo de enfermeiros e médicos de que iria responder às preocupações deles acerca do aumento da taxa de mortalidade infantil. Existia uma oportunidade para determinar se era possível utilizar um projecto piloto para demonstrar um método de obter informações susceptível de reduzir a mortalidade e de ser utilizado como modelo para outros programas de

educação sanitária, por exemplo, a informação e a consciencialização acerca da SIDA entre o grande público.

O público alvo deverá ser o grande público, mais especificamente as mães e as pessoas prestadoras de cuidados de saúde.

**Nota:** a definição dos públicos alvo deverá tornar-se mais clara à medida que for avançando – irá precisar de obter pormenores acerca do público alvo principal. As informações acerca deste público, tais como os níveis de literacia, de compreensão, de utilização ou de acesso à tecnologia, as questões de saúde, as condições de deslocação e de vida, etc., são importantes para orientar a concepção do seu projecto.

Existem cerca de 40 aldeias sob a supervisão da região de saúde; contudo, para um projecto-piloto foram seleccionadas 10 aldeias. A selecção foi aleatória. Todos os programas anteriores de informação sanitária basearam-se na actuação de enfermeiros e médicos locais para informarem os pacientes numa base presencial. Normalmente, esta informação era prestada no âmbito de uma visita de um enfermeiro ou de um médico em resposta a uma situação de doença. A informação era prestada verbalmente. Nunca foi tentada uma metodologia de EAD.

Este método de processamento da informação não era generalizado e era reactivo, e, portanto, tinha pouco ou nenhum impacto na situação sanitária geral das aldeias.

Assim, já pode aperceber-se de que, se colocar muitas mais perguntas e recolher informações, o projecto começará a tornar-se muito mais fácil de manejar em termos de dimensão. Mas há mais trabalho a realizar para se certificar de que entende o âmbito exacto do projecto. Devem ser ponderadas mais questões e pontos de vista. Também precisará de utilizar alguns dos seus conhecimentos para acrescentar componentes ao projecto, acerca das quais as outras pessoas não possuam experiência ou conhecimentos. Por exemplo, a componente de ensino aberto e à distância pode não ser familiar a muitas pessoas com quem contacta. Com os seus antecedentes nestes conceitos, deverá ser capaz de delinear de que modo estes poderão ser úteis para o seu projecto. No exemplo de projecto dado acima, a aprendizagem aberta poderá ser útil para ajudar os enfermeiros e os médicos a entenderem o projecto e o respectivo impacto, e para lhe granjear o seu apoio. O EAD também pode ser utilizado para formar participantes seleccionados da comunidade nas questões

de saúde, e, desse modo, construir infra-estruturas para essas comunidades. A sua investigação irá desenvolver este aspecto à medida que for progredindo.

### ***Escrever a proposta do problema***

Até agora, esteve a pensar no passo inicial do seu projecto. Os seus pensamentos podem ainda estar algo baralhados e pouco claros. O passo seguinte consiste em escrever as suas ideias em papel e começar a consolidá-las. A redacção de um plano de projecto é difícil, dado que o obriga a ser muito claro e conciso acerca das suas ideias.

Esta secção irá ajudá-lo a organizar a forma como escreve os seus pensamentos, de tal maneira que estes se tornem claros para as pessoas que irão ler a proposta.

### ***Definir os objectivos do projecto***

Escreva todos os objectivos que gostaria de atingir se o seu plano for aceite. Escreva-os todos e, nesta fase, tente não ser demasiado crítico. Este exercício irá apenas criar uma ampla perspectiva geral acerca do projecto.

Em seguida, examine os seus objectivos com um olho crítico. O que é que deve avaliar? Comece por verificar a ordem dos objectivos que escreveu e tente definir uma prioridade relativa entre eles. Quais são os mais importantes? Em seguida, observe a sua nova lista para verificar se alguns objectivos são, na realidade, objectivos subordinados aos objectivos principais. Reorganize-os até que estejam organizados pela ordem correcta.

Uma vez preparada a lista, volte a escrever os objectivos utilizando uma palavra de acção para iniciar a frase. Recorde-se de que esse é o estilo de redacção dos objectivos num curso de EAD. O motivo para escrever desta maneira é o facto de que, assim, será forçado a utilizar a voz activa e quando rever os objectivos, também será forçado a descrever quais as acções ou tarefas necessárias e como irá realizar ou atingir esses objectivos.

Um método de organizar os seus objectivos consiste em começar pelo objectivo que precisa de realizar em primeiro lugar. Assim, cada objectivo subsequente deverá seguir-se e acrescentar ao que já foi realizado. Isto estrutura os seus objectivos ao longo de um período de tempo.

Uma segunda opção consiste em organizar os objectivos a partir do mais simples para o mais complexo. O objectivo mais simples vem em primeiro lugar, servindo como base de construção até à conclusão do projecto.

Cada uma destas estratégias permitir-lhe-á definir um calendário para o projecto.

**Exemplo:**

**Escrever os objectivos do projecto (1ª minuta):**

- Criar um novo programa de educação sanitária para ser ministrado em todas as aldeias da região Norte.
- Desenvolver um modelo para a prestação de informações sobre saúde utilizando métodos de EAD.
- Implementar uma leccionação, viável e sustentável, de programas sobre saúde nas aldeias.

**Nota:** Os objectivos acima são muito amplos e não muito bem definidos. Precisam de ser mais apurados para permitirem a concepção do projecto.

**Escrever os objectivos do projecto (2ª minuta):**

No fim deste projecto, as jovens mães com crianças com menos de 3 anos de idade serão capazes de:

- Definir e manter uma dieta bem equilibrada, baseada nos alimentos locais e em directrizes de saúde apropriadas para as idades em questão.
- Documentar e cumprir consultas de saúde para a respectiva criança, com um médico ou enfermeiro, na respectiva aldeia.
- Ajudar outras novas mães da aldeia a adoptarem normas de saúde correctas para criarem os filhos.

Poderá acontecer que tenha de redigir mais algumas minutas de objectivos, até que se sinta satisfeito. Certifique-se de que os objectivos sejam claros. Devem comportar limitações, tais como prazos e quantidades a cumprir. Não devem ser abertos. Devem estar ordenados de alguma forma, talvez do mais pequeno para o maior, ou do mais simples para o mais complexo, ou de acordo com um calendário do projecto. Observe os objectivos abaixo e note que são mais pormenorizados e que alguns novos objectivos derivam dos objectivos mais amplos.

**Objectivos do projecto:**

No fim deste projecto, as jovens mães com crianças com menos de 3 anos de idade serão capazes de:

- Definir e manter uma dieta bem equilibrada, baseada nos alimentos locais e em directrizes de saúde apropriadas para as idades em questão.
- Utilizar um guia alimentar de fácil utilização.
- Documentar e cumprir consultas de saúde para a respectiva criança, com um médico ou enfermeiro, na respectiva aldeia.

Note que novos objectivos resultam do objectivo inicial, e que deve reflectir sobre esses objectivos subsequentes. Neste caso, pode haver alguma formação para a prestação de serviços de cuidados de saúde. Estes novos objectivos podem tomar a seguinte forma:

- Formar os prestadores de cuidados de saúde na utilização dos guias alimentares e nos procedimentos de consultas de saúde.
- Estabelecer um registo para identificar listas regulares de todas as novas mães ou prestadores de cuidados de saúde.
- Ajudar outras novas mães da aldeia a adoptarem normas de saúde correctas para criarem os filhos.
- Fornecer formação às comunidades acerca das normas de criação de crianças.

O seu objectivo começou por ser concebido para prestar informações e formação às novas mães acerca da alimentação e cuidados de saúde para as crianças. Mas, à medida que foi avançando neste objectivo, foi obrigado a reflectir acerca de quem também poderia precisar destas informações, e essa reflexão resultou em objectivos totalmente novos, dirigidos aos prestadores de cuidados de saúde.

Note que, no quadro dos objectivos acima descritos, o projecto poderá incluir algumas novas tarefas. Estas poderão incluir o desenvolvimento de materiais

para um guia alimentar, o desenvolvimento de programas de formação para os prestadores de cuidados de saúde e para as comunidades e, também, as tarefas associadas à prestação de informações e formação que possam envolver o ensino aberto e à distância.

### ***Estabelecer um calendário para o projecto***

No passo anterior, estabeleceu e definiu objectivos que são “viáveis”, isto é, conseguiu identificar as tarefas necessárias para alcançar o objectivo. Agora, deverá reflectir acerca do tempo que lhe será necessário para realizar todas as tarefas associadas a cada objectivo. Trata-se de começar a definir um calendário. Pense em todas as tarefas que precisará de realizar para o seu projecto, desde o início até ao fim.

Seja realista ao definir um calendário para realizar cada tarefa integrada no seu objectivo. Em muitos projectos, o calendário definido é demasiado optimista. É a primeira dificuldade na definição de um calendário de projecto; portanto, reserve uma quantidade de tempo razoável para cada tarefa. Consoante a dificuldade da tarefa, poderá atribuir-lhe um tempo suplementar – os projectos nunca correm sem problemas, e será necessário dispor de alguma flexibilidade de tempo para rever tarefas e concluir alguns dos objectivos.

Lista de verificação para o calendário inicial:

- Escreva todas as tarefas ou acções necessárias que lhe ocorram.
- Atribua uma quantidade de tempo aproximada para concluir cada acção ou passo.
- Adicione o tempo total de todos estes passos.
- Acrescente 15% ao tempo total para as contingências.
- Em seguida, trace o mapa dos passos da acção a realizar ao longo de um cronograma. Nos projectos, alguns passos podem ser realizados ao mesmo tempo ou podem sobrepor-se a outros passos. Noutros casos, um passo pode depender da conclusão de um conjunto de passos anteriores antes de ser iniciado. Com este cronograma do projecto, poderá determinar se existem áreas problemáticas para a conclusão de uma tarefa. Chama-se um mapa de Gantt.

Um mapa de Gantt pode ter a seguinte forma:

Tarefa1: Entrevistas

Início: 1 Maio, 2003      Fim: 15 Maio, 2003

Tarefa 2: Investigação

Início: 5 Maio, 2003      Fim: 25 Junho, 2003

Tarefa 3: Escrever o relatório

Início: 15 Junho, 2003      Fim: 30 Junho, 2003

Ao observar este mapa, pode observar facilmente quais as tarefas que se sobrepõem. A segunda tarefa inicia-se antes da primeira estar concluída, e a terceira começa antes da segunda estar concluída. Contudo, a terceira tarefa inicia-se depois da primeira estar acabada. A quantidade de tempo necessária para uma tarefa é indicada pelo comprimento da linha. Neste exemplo, a segunda tarefa é a que irá levar mais tempo a concluir. Deverá atribuir datas de início e de fim a cada cronograma.

Exemplo de um calendário para um projecto:

<b>Ação</b>	<b>Data de Início</b>	<b>Data de Fim</b>	<b>Tempo Real Necessário</b>
1. Entrevista de três supervisores acerca dos conceitos do projecto	1 Maio, 2003	15 Maio, 2003	5 dias, incluindo a redacção
2. Realização de 4 grupos de focalização acerca de questões e soluções possíveis para o projecto	1 Maio, 2003	25 Maio, 2003	10 dias, incluindo os resumos
3. Investigação documental  Referências de registos e bibliografia inicial	5 Maio, 2003	15 Junho, 2003	25 dias
4. Investigação na Internet acerca de notas chave	1 Maio, 2003	30 Junho, 2003	10 dias
5. Redacção do plano preliminar do projecto	15 Junho, 2003	30 Junho, 2003	15 dias
6. Encontro com supervisor(es) para rever o plano do projecto	3 Julho, 2003	5 Julho, 2003	2 dias
7. Rever o plano do projecto	4 Julho, 2003	20 Julho, 2003	15 dias

Observe o calendário do projecto tal como se encontra acima descrito. Consegue detectar as inconsistências? Muitas das actividades planeadas irão ocorrer durante o mesmo período de tempo, e, se adicionar todos os dias

planeados para cada actividade, a pessoa identificada para realizar as tarefas irá ficar sem qualquer tempo disponível muito rapidamente. Determinadas actividades podem ser efectuadas consecutivamente, isto é, ao mesmo tempo, ao passo que outras devem ser repartidas ao longo de um período de tempo mais dilatado ou executadas sequencialmente. Repare que algumas das actividades mais tardias se seguem depois da realização e redacção da investigação e das consultas iniciais. Além disso, este calendário não prevê um tempo suficiente para resolver problemas que possam surgir. O que acontecerá ao cronograma de investigação se não houver acesso à Internet durante vários dias ou durante uma semana? Como é que isso irá afectar o calendário das outras actividades?

Este exemplo é apenas o início de um calendário para o plano do projecto. Deverá ser certamente mais pormenorizado para o seu projecto.

### ***Obter feedback acerca do plano do projecto***

Até agora, é possível que já tenha apresentado as suas ideias a pessoas versadas na matéria. Pediu-lhes que contribuíssem ou que participassem em debates para ajudá-lo a delinear o seu plano de projecto. Antes de prosseguir para a fase seguinte, que consiste na recolha de informações pormenorizadas e em investigações para apoiar o seu plano, faça uma breve pausa e apresente as suas ideias completas a alguém que você saiba as irá analisar de uma forma crítica. Nesta fase, o seu plano consiste num conjunto de objectivos e num conceito para os cronogramas do projecto.

A obtenção de *feedback* é um passo árduo, já que custa ouvir comentários críticos acerca das nossas ideias. Mas trata-se de um passo necessário, dado que a(s) pessoa(s) seleccionada(s) por si terá(ão) menos apego pela ideia e poderá(ão) fazer sugestões que não lhe ocorreram a si.

Quando escreve uma tese, existe sempre um professor que age como seu conselheiro. Este dá-lhe o *feedback* crítico de que precisa para se manter focalizado e orientado na sua tese. Em situações de trabalho, esta mesma função pode ser realizada por um supervisor, por peritos externos ou até mesmo por colegas. Uma apresentação a um painel como este e a obtenção do respectivo *feedback* crítico pode ajudá-lo a delinear o plano final e a dirigir a sua investigação aprofundada.

Lista de verificação para o *feedback*:

- Selecione uma pessoa ou grupo que você saiba à partida lhe irá dar um *feedback* honesto acerca de todos os aspectos do seu plano. Certifique-se de que essas pessoas estão preparadas para investir algum tempo na leitura do plano que lhes apresenta.

- Forneça-lhes uma cópia do plano para que o possam ler antes da sessão de apresentação.
- Defina uma data e uma hora para apresentar o seu plano, responder às perguntas, e receber o *feedback* crítico.
- Pode fornecer um conjunto de critérios para definir o *feedback* que pretende. Certifique-se de que este conjunto de critérios o poderá ajudar a examinar uma área específica do seu plano, acerca do qual não esteja certo ou convencido de que utilizou a abordagem correcta.
- Os seus critérios devem incluir tanto aspectos positivos como negativos. É fácil ser-se crítico, mas também deve pedir soluções a partir da perspectiva do painel.
- Na data da apresentação formal, certifique-se de que está pronto. Isto contribui para que o painel o considere profissional e sério acerca das suas ideias. Esteja aberto a sugestões e registe quaisquer avaliações, comentários e informações que receber durante a sessão. Pode mesmo pedir a um amigo que actue como relator, para que possa manter a sua focalização nas informações e discussões.
- Poderá desejar continuar a debater pontos específicos com determinados indivíduos – defina uma hora e uma data para a sessão de continuação.
- Tenha o cuidado de incluir o que é relevante no seu plano revisto. Seja cauteloso acerca das recomendações que recebe. Seja sempre tão crítico como o seu painel, dado que a introdução de novas estratégias ou orientações no plano pode desviá-lo dos objectivos que pretende atingir através do projecto.

Depois de ter revisto o seu plano, deverá estar pronto para avançar para o passo seguinte. Dispõe agora de um conjunto de objectivos confirmados para o seu projecto. Já efectuou as investigações preliminares para confirmar que as suas ideias são boas. Já recebeu o *feedback* confirmando que o seu planeamento de projecto deve ser completado. Está em linha com a direcção estratégica da sua organização e dispõe do apoio da organização para avançar com o planeamento em profundidade. Note que não tem a devida autorização para avançar directamente para a implementação.

Para tornar o seu projecto convincente para as entidades que irão financiá-lo, participar nele, revê-lo e avaliar o respectivo êxito, deverá começar a realizar algumas investigações pormenorizadas. Trata-se do segundo passo no desenvolvimento do plano do projecto. Este irá fornecer-lhe as informações de base necessárias para tornar os objectivos realidade.



## **Investigar as Informações sobre Antecedentes e Materiais de Apoio**

Um dos passos importantes na redacção do plano para o seu projecto é determinar o maior número de informações que puder antes de começar a implementar o projecto. Precisar-se-á de efectuar algumas investigações básicas.

Pode efectuar as investigações segundo vários métodos. De facto, poderá considerar utilizar uma combinação de métodos, que vão desde leituras acerca de antecedentes até à realização de grupos de focalização. A dimensão das suas investigações irá depender da quantidade de tempo que atribuiu a esta parte do projecto, da dificuldade de realizar determinados tipos de investigação, do grau de relevância de uma determinada metodologia para o projecto, e, é claro, dos recursos de que dispõe para apoiar as investigações.

### ***Como recolher informações***

Lembre-se de que começou por realizar a investigação mais básica de todas: pediu aos seus colegas e supervisores que criticassem as suas ideias acerca do projecto. Chegou o momento de prosseguir as investigações para obter mais pormenores. Pode abordá-las com um pensamento muito mais claro e com uma ideia para o projecto mais focalizada.

Ao recolher informações a partir de uma fonte, utilize algumas das técnicas standard para as registar. Tal é necessário para garantir que está a manter registos exactos, e que pode identificar a origem das fontes de informação a qualquer momento da sua investigação, para fazer uma verificação por exemplo, ou para justificar uma afirmação. Efectue um registo de quaisquer entrevistas e pesquisas na Internet e em bibliotecas. Outros métodos para recolher dados em primeira-mão podem consistir em inquéritos ou questionários. Frequentemente, este método pode proporcionar informações acerca de aspectos tais como antecedentes do público alvo numa situação local. Por exemplo, uma análise estatística de um governo pode fornecer informações acerca da generalidade de uma população, utilizando agrupamentos relativamente amplos. Um inquérito feito em aldeias seleccionadas pode fornecer informações muito mais pormenorizadas do que poderiam constar em estatísticas governamentais.

Um método para identificar e catalogar as suas investigações de forma a que possa sempre voltar ao ponto de origem da sua fonte, consiste em registar as informações em pequenos cartões indexados. Na parte da frente do cartão, deve registar pormenores acerca das fontes de informação, tais como o autor, o livro, o artigo, o diário, o número do volume e a data da publicação, juntamente com o nome do editor, a edição e o número de catálogo. A parte de trás do cartão pode ser utilizada para registar frases chave, citações, etc. Um bom sistema de cartões indexados consiste em escrever as informações mais

importantes, ou seja, as fontes de informação, apenas num dos lados. Desta maneira, poderá percorrer facilmente os cartões apenas numa direcção. O seu índice de cartões poderá ser organizado por autor, por tópico ou por palavra-chave. O aspecto mais importante do índice será a utilização de uma abordagem consistente para preencher todos os seus cartões. A utilização de sistemas diferentes não será apenas complicada de gerir, mas irá tornar a sua referência muito mais difícil. Ao criar o seu sistema de cartões indexados poderá adaptar estas informações de acordo com as suas necessidades e incluir mais pormenores do que os aqui sugeridos.

Mais à frente, apresentam-se alguns exemplos de cartões (note as informações que aparecem em cada cartão). Se não tiver a certeza de como utilizar os sistemas de indexação de cartões, um bibliotecário ou um estudante graduado poderá ajudá-lo.

### **Ética de investigação**

Antes de começar a realizar uma investigação aprofundada, reflecta acerca das informações que pretende recolher e junto de quem pretende recolhê-las. Existem alguns aspectos importantes para realizar as investigações, especialmente quando se utilizam entrevistas, inquéritos ou questionários. Pergunte-se o seguinte:

- Será que os informadores precisam de ser protegidos, em termos de anonimato ou confidencialidade?
- O que é que os informadores precisam de saber acerca dos resultados das suas investigações?
- Existem limites acerca daquilo que pode relatar?

Deverá definir as directrizes a utilizar nas suas investigações. O que quer dizer quando garante o anonimato? Significa que não será revelada a identidade de quem lhe fornecer as informações, e que só será do seu conhecimento? Será que as pessoas poderão ser identificadas simplesmente através da associação das informações a uma determinada situação que deixe poucas dúvidas acerca de quem está a ser referido? Nos inquéritos, será que está a utilizar um sistema de numeração que mantém registos das pessoas inquiridas e que, por conseguinte, permite identificar quem respondeu ou não respondeu? Como é que mantém a confidencialidade, se estiver a efectuar entrevistas dentro da sua própria organização? Conhece as pessoas envolvidas e, possivelmente, as situações sobre as quais está a fazer perguntas. Se garantir o anonimato ou a confidencialidade, planeie de que forma isso será conseguido. No seu relatório, deverá ter o cuidado de escolher um tipo de redacção que não prejudique nenhuma reputação ou revele as suas fontes.

Será que as suas fontes de informação precisam de se manter continuamente informadas acerca das suas investigações? Será que deverá fornecer-lhes transcrições, minutas de relatórios ou o relatório final? Será que pretende dar-lhes uma oportunidade para comentarem as conclusões a que você chegou? Será que deve dar-lhes também uma oportunidade de reverem os respectivos comentários ou até de fazerem acrescentos ou alterações aos comentários que fizeram inicialmente? Tenha em mente que isto poderá atrasar substancialmente a redacção do seu relatório.

Que limites são necessários acerca do que relata? Será que, ao relatar uma situação determinada, irá expor uma fonte ou causar-lhe desconforto? E se estiver a examinar uma situação muito sensível, será que poderá redigir o seu relatório de uma forma que não crie ansiedade entre as suas fontes?

Em cada aspecto da recolha de informações, tenha em mente que deve planear a maneira de as recolher e, também, quem as pode ver e alterar, e quem poderá ser identificado no seu relatório final. Por fim, tenha muito cuidado quando utilizar informações de fontes publicadas. Peça sempre autorização para utilizar obras publicadas (isto é, o reconhecimento dos direitos de autor) e utilize sempre citações apropriadas para reconhecer pensamentos, ideias e materiais que não lhe pertencem. Tenha cuidado com os plágios.

Lista de verificação para uma investigação ética:

- Obtenha autorização junto de qualquer autoridade que precise de ser informada antes de iniciar as suas investigações.
- Comunique com as suas fontes para se certificar de que percebem o que está a fazer com as suas investigações.
- Decida o significado que pretende atribuir ao anonimato e à confidencialidade. Deverá explicar os limites destas condições aos seus participantes.
- Decida a quantidade de contribuições, revisões e alterações que pretende permitir que os participantes efectuem. Explique-lhes isso antes de iniciar as investigações. Tenha em mente que o seu calendário poderá ser alterado significativamente pelas acções deles.
- Informe os participantes acerca do que acontecerá com as respostas deles. As respostas podem ser agrupadas num formato generalizado, ou poderá pretender citá-las directamente.
- Seja honesto acerca daquilo que pergunta e na maneira como lida com as pessoas a quem pede informações.

## **Exemplos de cartões indexados**

### **Cartões de entrevista:**

<p><b>Data:</b> 12 de Junho de 2003</p> <p><b>Localização:</b> Centro de Informação</p> <p><b>Participantes:</b> Dr. James Low (Chefe de departamento), Mrs. Susan Wong (Encarregada dos serviços de saúde)</p> <p><b>Tópicos a Debater:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ministração de cuidados de saúde</li><li>▪ Infra-estrutura</li><li>▪ Programas anteriores</li></ul>
--

### **Cartão de pesquisa na Internet:**

<p><b>Data:</b> 20 de Junho de 2003</p> <p><b>Web Site:</b> <a href="http://www.distribuição-informação-sobre-doenças">www.distribuição-informação-sobre-doenças</a></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Site médico para a distribuição de informações de saúde</li></ul> <p><b>Comentários:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Um bom site para encontrar tipos de informação num formato de fácil distribuição (em papel) às comunidades rurais.</li><li>▪ Não existem provas da utilização de técnicas de EAD para efectuar a distribuição.</li><li>▪ Não existem menções acerca do público alvo da comunidade para as informações</li></ul>
---

### **Cartão de pesquisa na biblioteca:**

<p><b>Localização:</b> Biblioteca Municipal 475.1 Woolfenstein, Jean (1999)</p> <p><u>Questões de Cuidados de Saúde em Comunidades Rurais dos Estados do Norte</u></p> <p>Toronto e Vancouver, Canadá: Whitebond Books</p> <p>ISBN 1245-001239</p>
--

Repare que o índice de cartões regista uma informação limitada, de tal forma que possa voltar a encontrar a referência e utilizá-la como parte da sua bibliografia num relatório ou na proposta de projecto.

Agora, leia o resto desta secção para verificar as informações que poderá reunir utilizando fontes tais como entrevistas, pesquisas na Web, bibliotecas e questionários.

## Entrevistas

Se souber que foram realizados projectos similares mas, possivelmente, num domínio diferente, poderá querer consultar as pessoas que os lideraram. Isto dar-lhe-á uma ideia acerca da forma como o projecto foi construído e dos respectivos resultados. Prepara-o para possíveis obstáculos em relação ao seu próprio projecto. Esses peritos podem indicar-lhe outras fontes de informação e de investigação para problemas específicos.

Lista de verificação para entrevistas de investigação:

- Prepare uma lista das pessoas que pretende entrevistar. Devem ser pessoas que possuam conhecimentos e experiências relevantes para o seu projecto.
- Defina, antecipadamente, uma data e hora específicas, assim como o tempo que pretende dedicar à entrevista. Não ultrapasse o tempo previsto.
- Traga materiais para registar os seus apontamentos – papel ou gravador. Certifique-se de que o gravador funciona correctamente e de que disporá de fita magnética suficiente para gravar toda a conversa.
- Peça licença ao entrevistado antes de gravar. É útil pedir esta licença quando marca o encontro. Poderá querer enviar uma cópia da transcrição da conversa ao entrevistado para se assegurar de que ele não foi mal citado ou para lhe permitir que reveja ou acrescente algo mais à conversa.
- Se a confidencialidade da informação estiver em causa (como em muitos serviços do estado), poderá incluir um documento indicando que todas as informações serão mantidas rigorosamente confidenciais. Não serão incluídos nomes ou indicações de fontes em quaisquer publicações.
- Prepare-se, escrevendo todas as perguntas que pretende colocar, para se certificar de que não as esquece durante a entrevista. Dado que definiu um limite de tempo, deverá controlar o processo da entrevista para que esta não se afaste do tema. Poderá mesmo enviar, antecipadamente, uma cópia

das perguntas mais importantes ao entrevistado para que este se possa preparar convenientemente. Tenha em mente de que não se trata de um teste para o entrevistado, mas sim de uma acção sua para encontrar e obter informações.

- Preveja um tempo suficiente na calendarização de entrevistas para que possa complementar ou verificar algumas das informações fornecidas pelo entrevistado. Poderá efectuar essa actividade numa entrevista separada ou através de outras investigações.
- Tome notas pormenorizadas. Lembre-se de que isso irá levar algum tempo e, por isso, deixe algum tempo em aberto quando planear o calendário de entrevistas.
- Certifique-se de que está a receber informações factuais e não opiniões. Se pensar que está a ser expressa uma opinião, peça esclarecimentos e factos que sustentem essa opinião.

### **Utilizar a Internet**

Se tiver acesso à Internet, este instrumento poderá proporcionar-lhe muitas informações acerca do seu tópico. Existem muitas fontes de pesquisa, se tiver o cuidado de escolher a maneira correcta de recolher informações. Por vezes, a Internet pode ser difícil de utilizar. Se não estiver familiarizado com a realização de uma pesquisa ou com a escolha do motor de busca adequado, ou mesmo com a digitação das palavras-chave correctas, peça ajuda a alguém que saiba. Tal poupa muito tempo. Uma má utilização dos motores de busca significa muito tempo gasto a examinar uma quantidade enorme de informações que não têm qualquer utilidade. Trata-se de um tempo que não pode desperdiçar.

Lista de verificação para utilizar a Internet:

- Prepare uma lista dos tópicos que pretende pesquisar.
- Liste todas as palavras-chave que pense poderem dar-lhe algumas informações, começando pela palavra-chave mais importante. Lembre-se de que o facto de ligar palavras-chave entre si irá limitar o âmbito da sua pesquisa. A ligação de palavras-chave é efectuada incluindo um “+” entre elas. Por exemplo: medicina+projectos+rural+novas mães+cuidados para a criança, irá dar mais resultados específicos do que palavras sem o sinal de mais. Uma pesquisa na Internet, baseada apenas em palavras, apresentar-lhe-á todos os tópicos que utilizem uma ou mais dessas palavras. A utilização do sinal de “mais” produz um resultado que utiliza todas as palavras.
- Registe as suas fontes de informação.

- Registe o website em que encontrou as informações, caso precise de o voltar a consultar.
- Faça resumos das informações nos cartões ou imprima a informação e guarde-a juntamente com os seus registos, para que não precise de voltar a ler os materiais. Gasta-se muito tempo a regressar a um site e o seu acesso à Internet pode ser muito limitado.

Lembre-se de anotar as palavras-chave que proporcionam os melhores recursos para a sua pesquisa. Pode utilizar essas palavras com combinações diferentes, em motores de busca diferentes.

### **Utilizar a biblioteca**

A biblioteca local, do colégio ou da universidade, ou ainda as bibliotecas privadas mantidas pelo estado ou por outras instituições, podem ter recursos disponíveis. As fontes estatais são úteis para encontrar dados e informações estatísticas acerca de bases populacionais. Também podem ter catálogos de projectos anteriores que foram devidamente documentados. Trata-se de uma boa fonte para aprender como é que as diferentes agências estatais registam e documentam projectos específicos.

Se não souber como realizar uma pesquisa numa biblioteca, consulte o bibliotecário local para obter ajuda. Este poderá explicar-lhe como é que os assuntos e os tópicos são catalogados, e como realizar pesquisas relativamente ao seu tópico. Depois de ter encontrado a categoria exacta para a sua pesquisa, comece a tirar apontamentos dos documentos, livros e artigos que consultar. É muito fácil reter informações durante um curto período de tempo, mas depois de ter lido muitos artigos sobre o mesmo assunto poderá ficar facilmente baralhado. A sua documentação de referência servir-lhe-á para encontrar ideias e informações importantes sem ter de voltar a ler os materiais. Poupa-lhe uma enorme quantidade de tempo.

Lista de verificação para utilizar a biblioteca:

- Vá preparado – leve consigo cadernos de apontamentos.
- Verifique que instalações existem na biblioteca. Será que existe um lugar para ler, tirar apontamentos e trabalhar?
- Consulte o bibliotecário acerca da política de empréstimo de livros e de acesso aos materiais. Algumas bibliotecas, especialmente as privadas, não permitem o empréstimo de materiais, e, por conseguinte, deverá reservar tempo para passar na biblioteca a recolher informações.
- Prepare, antecipadamente, uma lista de tópicos chave e de palavras-chave de pesquisa. Isto poupar-lhe-á tempo a

pesquisar catálogos. Algumas dessas palavras-chave podem ser as mesmas que utilizou na sua pesquisa na Internet.

- Algumas bibliotecas cobram pelas fotocópias; vá preparado com dinheiro e trocos suficientes.
- Tire apontamentos acerca de quaisquer livros, jornais ou documentos que leia. Preencha um cartão para cada um deles com as informações relevantes. Acrescente-os ao seu sistema de arquivo.
- Se escrever ideias, conceitos e frases completas, lembre-se de incluir, também, uma referência completa e apropriada. Poderá utilizá-la no seu relatório. Lembre-se: o plágio pode constituir um delito grave e pode desacreditar os seus esforços e a sua reputação.

### **Utilizar Questionários/Inquéritos**

Os questionários e os inquéritos são instrumentos que podem ser utilizados para determinar informações muito específicas, ou, em determinados casos, confirmar os dados existentes numa pequena população. Não são fáceis de conceber e de realizar. Muitas vezes, os resultados de um inquérito não são satisfatórios porque as perguntas não eram apropriadas ou porque não foram colocadas de uma maneira que os inquiridos pudessem compreender. Estes instrumentos de recolha de informações são, em geral, dispendiosos e implicam um avultado gasto de tempo; portanto, utilize-os com cuidado. A reunião e o agrupamento das informações podem demorar muito tempo. Também deve possuir alguns conhecimentos de estatística para extrair uma conclusão das informações.

Esta secção apenas lhe fornece algumas directrizes muito gerais acerca da utilização de questionários e inquéritos. Dado que são instrumentos complicados, deverá consultar um perito sobre a concepção de inquéritos/questionários, e sobre as perguntas a colocar. Poderá encontrar, na Internet, muitas informações sobre as técnicas e a concepção de inquéritos que poderão ajudá-lo a determinar se este tipo de instrumento de recolha de informação é o mais apropriado a utilizar no seu projecto.

Lista de verificação para o desenvolvimento de instrumentos de recolha de informação:

- Comece por determinar, exactamente, que informações pretende recolher e por que motivo. Devem ser informações muito específicas; caso contrário, um inquérito geral não produzirá quaisquer detalhes que lhe permitam tirar conclusões.

- Verifique se as perguntas colocadas são apropriadas, e se se situam em níveis de leitura e compreensão adequados. Evite ambiguidades, generalizações e pressupostos acerca da resposta. A redacção é muito importante para a colocação da pergunta correcta e para a obtenção de uma resposta útil. (Repare que dizemos “resposta útil” e não resposta correcta, o que implica um pressuposto e que pode induzir o inquirido em erro.)
- Estructure as suas perguntas de tal modo que sejam mais fáceis no princípio e mais difíceis ou requerendo mais reflexão no fim. Isto permite que os inquiridos ganhem confiança acerca do que lhes é perguntado.
- Tenha em mente que podem existir questões sensíveis para a sua audiência. Poderá deixar esses tipos de pergunta para o fim e dar espaço para respostas mais abertas.
- Saiba que num inquérito os resultados são diferentes quando faz perguntas com respostas pré-determinadas (p.ex.: “sim ou não”) ou com respostas livres. Cada tipo de pergunta pode ser utilizado num inquérito, mas cada tipo requer também uma avaliação especial depois de concluído o inquérito.
- Utilize uma disposição ou formato (“*layout*”) para o inquérito que facilite as respostas do inquirido. O espaçamento, a capitalização das palavras e instruções claras são características importantes.
- Decida como é que o seu inquérito irá ser distribuído e recolhido. Isto terá um impacto no calendário para o plano do seu projecto, sobre quem e quantas pessoas estarão envolvidas, e sobre o agrupamento dos resultados.
- Será que deve garantir o anonimato? Se assim for, certifique-se de que será você a única pessoa a receber as respostas devolvidas. Tal pode ser importante, se fizer perguntas acerca de questões sensíveis.
- Decida se precisa de saber quem responde ao inquérito – poderá precisar de realizar um inquérito posterior e determinar quem mandou ou não mandou uma resposta. É claro que isto elimina uma parte do anonimato.
- Para que o inquérito tenha êxito, deverá completar alguns pormenores administrativos. Inclua uma carta explicando o objectivo do inquérito e o motivo pelo qual está a recolher informações. Também poderá fornecer aos inquiridos informações gerais acerca dos antecedentes do projecto.

- ❑ Determine se deverá começar por realizar um inquérito piloto em pequena escala. Esse teste inicial poderá ajudá-lo a melhorar o inquérito para obter resultados mais úteis.
- ❑ Certifique-se de que indicou uma data limite para obter respostas para o inquérito. Tal torna-se necessário para que possa enviar um inquérito suplementar ou para garantir uma conclusão atempada do agrupamento dos resultados para continuar com o projecto.

Para cada um dos métodos delineados nesta secção deverá questionar-se acerca do que precisa saber e porquê. Estas perguntas permitir-lhe-ão determinar qual o método ou combinação de métodos que deverá escolher para recolher as informações. Seja sensível e respeitoso para com as suas fontes de informação. As pessoas que podem ajudá-lo a determinar as fontes de informação correctas não conhecem, necessariamente, o âmbito exacto do seu projecto ou os seus tópicos de interesse. Ao lidar com pessoas através de um processo de entrevista ou inquérito, deverá ter em mente que lhes está a pedir ajuda. Essas pessoas poderão não perceber de que modo aquilo que está a fazer poderá beneficiá-las.

### ***Fontes de perspectivas***

Sempre que recolher informações, lembre-se que nelas existirá sempre algum grau de distorção. Deverá ler todas as informações com um olho crítico. Quando obtiver informações a partir da Internet, descobrirá que grande parte delas não estão documentadas ou baseadas em factos. Se bem que possam estar escritas de maneira muito lógica, quase como uma comunicação académica, essas informações poderão conter mais opiniões do que factos. Procure sempre fontes documentadas. Nas entrevistas, está a recolher os pensamentos de pessoas que possuem experiências anteriores. Essas experiências anteriores determinam aquilo que lhe irão dizer e a forma como apreendem a respectiva situação ou projecto. Escute atentamente e coloque perguntas que o ajudarão a clarificar o motivo pelo qual os inquiridos têm determinadas opiniões.

Quando começar a analisar as suas informações, poderá querer começar a redigir as suas próprias hipóteses. Reveja os seus objectivos originais para determinar se ainda são válidos ou se precisam de ser alterados. Relativamente a cada objectivo, poderá querer ver que documentação existe para o fundamentar. Isso dar-lhe-á uma ideia acerca da possibilidade de realização do objectivo. Os objectivos que não possuam uma documentação de apoio poderão necessitar que invente uma nova abordagem para os realizar. Seja crítico. É possível que o objectivo não fosse viável desde o princípio. Volte a escrevê-lo, se pensar que continua a ser necessário para o seu projecto.

Uma vez concluída a sua revisão, fale com outras pessoas para obter um *feedback* acerca do seu trabalho. Ainda está na fase inicial do seu projecto; por

isso, tem tempo para fazer quaisquer ajustamentos necessários. Peça-lhes um *feedback* crítico, destacando os aspectos negativos e positivos. Relativamente aos aspectos negativos, poderá ter de pensar em formas de os resolver; quanto aos positivos, esses irão proporcionar-lhe pontos fortes sobre os quais poderá construir o seu projecto.

### ***Documentar as suas informações***

À medida que for recolhendo informações relevantes para o seu projecto, deverá manter uma lista completa de todas as suas fontes. O seu índice de cartões deverá ser bastante grande quando tiver concluído as suas pesquisas. Isso é importante por duas razões principais: (1) irá pretender utilizar essas fontes para fundamentar o seu projecto, e (2) poderá querer consultar a fonte da sua informação para verificar os métodos e as conclusões. De qualquer maneira, se não conhecer a fonte da sua informação, não poderá regressar a ela facilmente para efectuar verificações.

Nas investigações académicas, este passo é crucial. No fim de quaisquer obras publicadas pode ver citações e referências aos documentos consultados antes, durante e no momento da redacção do projecto ou do documento de investigação. Uma manutenção cuidadosa dos registos permite que as pessoas que lêem o documento também possam verificar as fontes em que baseou a sua hipótese original, a metodologia que escolheu utilizar e as suas conclusões.

### ***Análise crítica das informações***

Lembra-se de que, na primeira fase do seu processo de planeamento, pediu a um grupo de peritos que lhe desse um *feedback* crítico acerca do seu plano inicial? Esse passo ajudou-o a acentuar a sua focalização inicial. Mas, nesta fase, deverá considerar atentamente as informações que está a recolher. Pergunte-se, sempre, se as conclusões que está a ler ou a ouvir se baseiam em informações factuais. E, mesmo que se baseiem em informações factuais, será que as conclusões estão correctas? Não pressuponha que as informações estão correctas por serem apresentadas na forma impressa.

Se, nas suas investigações, consultou jornais ou diários de revisão de colegas ou livros revistos por peritos, sabe que outros já examinaram criticamente os mesmos materiais. Se baseou uma grande parte do plano em investigações realizadas por outros e contidas em documentos e publicações não sujeitas a uma revisão crítica, poderá estar a integrar no seu trabalho algumas conclusões erradas. Seja sempre crítico quanto às suas fontes, e utilize-as com cuidado.

Lista de verificação para uma análise crítica:

- Certifique-se de que as conclusões correspondem à dimensão do estudo – uma investigação em pequena escala não deve

resultar em conclusões gerais. Geralmente, não existem dados suficientes para sustentar uma conclusão geral. Devem ser utilizados dados em pequena escala para extrair dados muito específicos acerca das populações.

- Será que as suas fontes documentais contêm referências confirmáveis?
- Será que o documento que consultou é citado noutros documentos de investigação? Se sim, com que frequência? As fontes obscuras podem produzir conclusões erradas.
- Será que os seus documentos de investigação foram publicados em livros e jornais revistos por colegas?
- Será que as conclusões dos documentos correspondem às investigações efectuadas para o projecto?
- Será que detecta quaisquer ideias pré-concebidas no seu documento de investigação? Deverá ter cuidado ao tirar as suas próprias conclusões ou ao pressupor que as conclusões contidas no documento estão correctas.

### ***Apresentar informações de apoio/contrárias***

Depois de ter efectuado as investigações e recolhido as informações apropriadas, deverá apresentá-las. Essa apresentação poderá destinar-se a uma entidade financiadora, a um supervisor que irá determinar se deve continuar com o projecto, ou a um grupo que irá utilizar as informações noutros projectos ou para efectuar mais investigações. Seja qual for o objectivo do projecto até à data, a apresentação constitui uma maneira de condensar as suas informações, investigações e hipóteses num relatório conclusivo.

A sua apresentação deve ser tão isenta quanto possível. Isto significa que poderá ver-se na situação inconfortável de tanto ter de apresentar factos que apoiem a sua hipótese, como também factos que a enfremem. Os factos favoráveis à sua hipótese são fáceis de apresentar. Mas, os factos que a enfremam irão reforçar a sua credibilidade. Isso ajudará a sua audiência a perceber que também reflectiu acerca dos obstáculos com que o seu projecto se depara. Também significa que pensou em soluções para vencer esses obstáculos. Se fez bem o seu trabalho, é provável que os factos favoráveis pesem mais do que os factos contrários. Se assim não for, deverá examinar cuidadosamente os objectivos e a hipótese que investigou antes de efectuar a sua apresentação. Contudo, se envolveu e consultou outras pessoas muito antes desta fase, deve estar no caminho certo.

Em primeiro lugar, examine as investigações de apoio que realizou. A sua apresentação deve incluir uma documentação factual. Poderá querer apresentar as informações em forma de mapas e gráficos. A apresentação desses dados

poderá envolver a utilização de estatística descritiva (se não possuir conhecimentos nesta área, consulte alguém que o possa ajudar). As informações de um questionário ou de um inquérito podem ser resumidas desta forma. Os formatos de apresentação podem envolver gráficos de barras, redondos, histogramas, gráficos lineares, e não apenas números. A sua audiência terá mais facilidade em visualizar os dados, do que em tentar interpretar números. Mais uma vez, escolha o formato de apresentação mais adequado para o tipo de dados que está a apresentar.

Se as suas investigações envolverem a documentação de factos previamente escritos, tal como numa investigação documental, poderá apresentar resumos dos seus resultados. Esteja pronto a fornecer a referência da fonte de qualquer informação que está a utilizar. Os resumos dessas informações devem incluir uma indicação acerca do modo como aquelas se prendem com o seu projecto, para que fique clara a maneira como apoiam as suas ideias. Se bem que uma longa lista de fontes idóneas seja impressionante, a sua audiência vai querer provas de que efectuou as suas pesquisas e a sua própria análise, de uma maneira que lhe dê credibilidade para realizar o projecto.

Ao longo das suas pesquisas poderá deparar-se com factos que são contrários aos seus pressupostos. Não se preocupe. Na realidade, um facto contrário irá fazer com que você e a sua audiência pensem acerca do projecto, dos obstáculos e das soluções possíveis. Poderá ter de apresentar esse facto para análise, mas ao fazê-lo, demonstrará algum conhecimento acerca do impacto que ele terá no seu projecto específico ou do motivo que o leva a pensar que esse facto não ocorrerá na sua situação. Se as suas pesquisas sugerem a ocorrência de tal impacto, poderá também apresentar à sua audiência uma solução bem ponderada para o superar. Tal também reforçará a sua credibilidade para gerir o projecto. Por exemplo, suponha que previa, na sua hipótese original, que os meios impressos deveriam servir para informar a sua audiência de novas mães acerca da nutrição necessária para recém-nascidos. Mas, ao progredir nas suas pesquisas, descobriu que a taxa de literacia das mães em meios rurais era muito baixa. É evidente que este facto tem um impacto na maneira como poderá prestar informações de nutrição àquelas mães. Isto permite-lhe propor uma solução para superar o problema da literacia, através da utilização de meios áudio e gráficos para dar as informações, pois sabe à partida que muitas mães participam em e escutam cantares comunitários.

Lista de verificação para a apresentação de informações:

- Comece por apresentar informações favoráveis.
- Certifique-se de que as suas conclusões são apropriadas à investigação que realizou. Não extrapole demasiado as suas conclusões.
- Tenha materiais de referência facilmente acessíveis para o apoiar ou para, se necessário, fornecer referências e fontes.

- Apresente as informações num formato tão simples quanto possível – mapas gráficos, tabelas, etc. Os meios visuais têm mais impacto do que as estatísticas e números.
- Apresente os factos desfavoráveis quando tal for mais apropriado. Não esconda informações desfavoráveis.
- Forneça estratégias e soluções específicas para o seu projecto, para superar os factos contrários.

## **Desenhar ou Conceber o Seu Projecto**

Já reuniu muitas informações para desenvolver o seu plano. Começou a analisar essas informações e a colocá-las no contexto do seu projecto. Deverá, agora, ser muito crítico acerca das peças de que dispõe e na sua análise para construir o resto do plano para o seu projecto. Cada projecto tem características exclusivas. Pense na utilização do EAD no seu projecto e nos impactos que este poderá ter em qualquer um dos respectivos aspectos. Se o seu projecto consiste no desenvolvimento de novos materiais, que aspecto do ensino aberto e à distância é que irá utilizar? Será que, na realidade, está a utilizar o factor “distância” na constituição da sua equipa para o projecto? Será que está a incorporar metodologias de ensino à distância na prestação de informações ou de formação?

Nesta secção, irá finalizar o plano do seu projecto redigindo um documento. Esse plano deverá incluir pormenores, não só das investigações que realizou, mas também das estratégias que irá utilizar para implementar o seu projecto. Para tornar um projecto numa realidade, também deverá ter uma boa noção do orçamento e dos prazos para completar o projecto.

### ***Redigir um plano para um projecto***

Com todas as informações que recolheu, chegou o momento de pôr tudo em papel. Mas, diferentemente das suas notas, índices de cartões, documentos e referências, deverá apresentar o seu trabalho num formato que seja fácil de ler e que faça sentido para a sua audiência, e apresentar um fluxo de trabalho que corresponda aos seus objectivos, cronogramas e orçamento.

Segue-se um esquema de um documento de planeamento para um projecto:

#### **1.0 Definição do Problema**

##### **1.1 Avaliação das necessidades**

##### **1.2 Definição do público alvo**

##### **1.3 Impacto do projecto**

###### **1.3.1 Resultados esperados**

###### **1.3.2 Impactos sociais**

###### **1.3.3 Impactos organizacionais**

#### 1.4 Metas do projecto

### 2.0 Resumo das Investigações

#### 2.1 Revisão e sumários de toda a literatura relevante

#### 2.2 Redacção de todas as experiências anteriores que investigou

2.3 Redacção de toda a documentação de apoio para o seu projecto, designadamente, inquéritos realizados, entrevistas, sessões de grupos de focalização, etc.

### 3.0 A concepção ou *design* do seu projecto

#### 3.1 Descrição da metodologia a utilizar

#### 3.2 Plano de acção pormenorizado

##### 3.2.1 Descrição pormenorizada das tarefas

#### 3.3 Metas intermédias a alcançar em cada fase do projecto

##### 3.3.1 Descrição da meta intermédia

##### 3.3.2 Processo de avaliação das metas intermédias

##### 3.3.3 Pontos para aprovação

#### 3.4 Critérios de medida para avaliar o êxito de uma fase

3.5 Processo de avaliação de documentos a utilizar em cada fase e no fim do projecto.

### 4.0 Componentes do projecto

4.1 Os componentes de cada projecto diferem – listagem dos factores de concepção e *design* necessários para o seu projecto.

4.2 Liste todas as análises de progresso e alterações relevantes para o projecto e o respectivo impacto.

## **5.0 Avaliação do projecto**

**5.1** Resumo do processo do projecto

**5.2** Listagem de todos os êxitos e os respectivos motivos

**5.3** Listagem de todos os insucessos e os respectivos motivos, assim como a maneira como os resolveu

**5.4** Listagem de quaisquer problemas de implementação e as respectivas soluções

**5.5** Avaliações formativas do projecto (avaliações contínuas)

**5.6** Avaliação somativa do projecto (no fim do projecto)

Alguns dos tópicos incluídos neste plano para um projecto constam da secção seguinte deste guia. Já deve ser capaz de começar a redigir a maior parte do plano e de acrescentar informações à medida que for progredindo pelas quatro secções seguintes.

## ***Cronogramas do projecto***

Lembre-se de que no princípio deste guia começou a organizar as suas ideias e a definir o tempo que cada passo poderia demorar? Volte a examinar essas estimativas e, à luz dos seus conhecimentos actuais acerca do que espera realizar no seu projecto, reveja os seus cronogramas.

Neste momento já deverá possuir informações e bases suficientes para efectuar uma estimativa exacta do tempo necessário para realizar cada passo do projecto. A maior parte dos projectos não avançam conforme o previsto pelos respectivos desenhadors. Surgem sempre atrasos. As pessoas podem não estar disponíveis para realizar as tarefas que lhes foram atribuídas, ou as tarefas não podem ser concluídas na data prevista. O cronograma do projecto deve prever algum tempo para ter em conta possíveis atrasos. Quanto mais experiência possuir e quanto maior for o controlo que exercer sobre determinados factores de um projecto, menor será o tempo a reservar para os imponderáveis. Não seja demasiado generoso com o tempo, ou o seu projecto poderá nunca se realizar. Seja realista.

Os principais factores a ter em mente na atribuição de tempo num cronograma de projecto são os seguintes:

**Fase Um:** Trabalho preparatório

- Consultas iniciais
- Antecedentes e investigações
- Apresentação(ões) do plano
- Revisão do plano

**Fase Dois:** Administração do Projecto

- Constituir uma equipa para o projecto
- Definir sistemas de administração

**Fase Três:** Implementação do projecto

- Resultados a obter do projecto
- Recolher os resultados do projecto
- Analisar os resultados
- Documentar os resultados do projecto

**Fase Quatro** Apresentar os resultados do projecto

- Apresentações formais – artigos, diários, documentos, conferência
- Divulgar os resultados

Não existe um prazo definido para cada fase do projecto – deverá definir esses prazos utilizando o seu julgamento. A abordagem por fases permite definir um ciclo completo a que pode atribuir períodos de tempo. Também pode determinar quando e de que forma irá incluir outros participantes nas diversas fases do seu projecto. Deverão saber o que espera deles, não só relativamente às tarefas, mas também em relação à quantidade de tempo que precisam de reservar para realizar essas tarefas.

Consoante a sua situação, alguns dos períodos de tempo irão correr consecutivamente, ao passo que outros irão correr sequencialmente. Recorde-se do mapa de Gantt que realizou para a fase de planeamento do projecto. Utilize os mesmos princípios para realizar um mapa de Gantt para todo o projecto.

Tudo isto constará de qualquer orçamento de que precise para o seu projecto. O tempo das pessoas é dispendioso, quer em numerário, quer em trabalho voluntário.

### **Orçamentos para o projecto**

Reza do ditado que “Não se obtém nada a troco de nada”. Isto é bastante verdade, e deverá prever um orçamento para o seu projecto. Existem dois orçamentos que deve ter em consideração. Um, é claro, é o do dinheiro necessário para realizar as diversas tarefas do seu projecto. O segundo tem a mesma importância. São as contribuições não pagas ou voluntárias para o seu projecto. Comece por considerar o orçamento monetário e, em seguida, examine as necessidades de recursos para o projecto.

O que é necessário para constituir um orçamento para o projecto? Não existe uma resposta simples para esta pergunta. Depende...

Depende da dimensão do seu projecto, de quantas pessoas estão envolvidas, do âmbito e extensão do projecto, e do tempo que ele irá durar. Em resumo, “depende” realmente do âmbito do projecto. Lembra-se de como tentou, inicialmente, definir o âmbito do seu projecto? Tem vindo a apurar esse âmbito à medida que foi avançando no processo de planeamento. Podem existir muitos itens individuais num orçamento de um projecto, e deverá preparar uma lista para cada situação que possa prever. Abaixo, apresentamos algumas directrizes gerais para preparar um orçamento para um projecto. Utilize-as para começar a formular o seu orçamento.

Lista de verificação para orçamentos de um projecto:

- Determine quais são os salários das pessoas que irão trabalhar no projecto. Calcule a taxa horária e multiplique-a pelo número de horas que elas irão trabalhar no seu projecto.
- Anote as pessoas que irão ser pagas e liste as que irão trabalhar voluntariamente – é a chamada contribuição “em espécie”. As contribuições em espécie devem ser listadas tal como os custos monetários.
- Prepare uma lista dos materiais a utilizar no projecto. Quanto mais pormenorizada for, mais exacto será o seu projecto.

Mesmo a redacção de materiais, as pastas de arquivo, etc., implicam um custo.

- Liste os materiais doados – estes também têm um custo para a entidade que os fornece e são considerados como contribuições em espécie.
- Liste todos os custos extra que lhe ocorram, incluindo portes de correio, encargos com a Internet, envelopes de correio, custos de estafetas, de armazenagem e de impressão. Cada um deles torna-se num factor no seu orçamento.
- Examine os custos associados ao espaço e ao mobiliário de escritório. Cada um deles foi pago através de algum orçamento, e poderá não ter necessariamente que fazer parte do orçamento para o seu projecto. Noutros projectos, a utilização de computadores e de consumíveis poderá ter de ser paga.
- Tenha em conta quaisquer custos de deslocação que devam ser pagos pelo seu orçamento. Tal pode incluir deslocações suas, de membros da equipa do projecto, ou de outras pessoas envolvidas no projecto.
- Considere quaisquer honorários que tenham de ser pagos. Por vezes é possível que seja necessário utilizar um incentivo para induzir os participantes a participarem num grupo de focalização. Um honorário pode ser utilizado para esse fim.

Como vê, esta lista é apenas uma parte daquilo que deverá ter em conta. Poderá pedir a outras pessoas que vejam se existe um encargo real referente a determinadas despesas ou se pode considerá-las como despesas em espécie.

Talvez deva prever um orçamento adicional para contingências, especialmente se uma grande componente do projecto depende do trabalho de outras pessoas. As horas de trabalho podem ser variáveis e são difíceis de prever e consequentemente, de orçamentar. Este factor é sempre o menos controlável. Verá que isto pode ser uma verdadeira ajuda se surgirem problemas na implementação do projecto. Recorde-se que, no calendário, reservou tempo adicional para trabalhar em diferentes tarefas do projecto. Poderá separar o tempo previsto atribuído do tempo de contingência planeado. Tenha em mente que tarefas de níveis diferentes podem requerer níveis salariais diferentes para quem as efectuar.

### ***Recursos do projecto: recursos materiais e humanos***

Agora que já dispõe de um orçamento monetário, deverá examinar seriamente os recursos adicionais de que precisa. Esses recursos adicionais podem ser constituídos por materiais ou recursos humanos.

Os recursos materiais podem ser coisas como papel, fotocópias, selos, a capacidade de viajar, e todos os custos associados a eles. É possível que já tenha integrado alguns dos custos desses recursos no orçamento.

Podem ter de ser contratadas pessoas para efectuar determinadas tarefas, ou pessoal existente pode constituir um custo real ao contribuir para diversas fases do projecto. Exemplo disso poderá ser a distribuição e recolha de inquéritos. Poderá contratar um grupo para realizar apenas esta tarefa.

Também devem ser documentados outros factores. O que acontece se estiver a acrescentar o seu projecto a outro programa já existente? Se bem que os recursos já existam, será que estão a ser pagos? Será que precisarão de tempo adicional para realizar o seu projecto? Faça uma estimativa da quantidade de tempo que cada indivíduo irá precisar. Pode ser uma percentagem do tempo de trabalho real ou uma quantidade de horas de trabalho.

Lista de verificação para os recursos do projecto:

**Materiais:**

- Fornecimentos de Material de Escritório (escritório central/escritório remoto)
  - Papel
  - Fotocópia
  - Cadernos/papel de carta e envelopes
  - Canetas
  - Computadores
  - Impressora
  - Cartuchos de tinta
  - Telefone
  - Fax
  
- Materiais para impressão
  - Encadernação
  - Cartas/envelopes/envelopes de resposta
  - Capas de relatórios

### **Recursos Humanos:**

Algumas destas tarefas, típicas de um projecto, precisarão que lhes seja atribuído pessoal:

- Assistente de pesquisa
- Secretário(a)
- Pessoal administrativo contratado
- Dactilógrafo(a)
- Motorista
- Despachante
- Gestor de projecto
- Encarregado do desenvolvimento de conteúdos
- Administrador de localização remota
- Peritos de conteúdos
- Editores e revisores de texto

Ao analisar esta lista pode ver que facilmente se poderá tornar muito longa para qualquer projecto. Contudo, se tiver limitações orçamentais, uma lista longa poderá não passar de uma lista de desejos. Assim, seja razoável na sua lista de recursos. Geralmente, os projectos são levados a cabo usando algum grau de esperteza e desembaraço, e não dispendo de todos os apoios possíveis. Os recursos não são infinitos.

### ***Resultados do projecto***

Já definiu anteriormente os objectivos do projecto. Tratava-se de acções que definiam o que o projecto poderia alcançar. Agora, deve rever esses objectivos. Será a partir deles que poderá definir os resultados do projecto.

Os resultados de um projecto são os benefícios derivados do facto de este alcançar os respectivos objectivos. Deverá colocar em destaque os benefícios do projecto, dado que será com base neles que os decisores irão julgar o êxito do seu projecto. Tal como com todos os outros passos que deu para tornar o seu projecto bem sucedido, a importância dos resultados reside no facto de estes determinarem se o projecto constitui um êxito duradouro.

Se tudo correu de acordo com o planeado, deverá ser capaz de determinar resultados muito concretos para o seu projecto.

**Exemplo de resultados de um projecto:**

Lembre-se dos objectivos do projecto apresentados no exemplo anterior.

**Objectivos do projecto:**

No fim deste projecto, as jovens mães com crianças com menos de 3 anos de idade serão capazes de:

<b>Objectivo 1:</b>	<b>Seguir um guia de dieta bem equilibrada, baseada nos alimentos locais e em directrizes de saúde apropriadas para as idades em questão.</b>
<b>Resultado 1.1:</b>	Desenvolver um guia alimentar de fácil utilização para as mães.
<b>Resultado 1.2:</b>	Planear refeições que integrem uma nutrição bem equilibrada, baseada em alimentos facilmente disponíveis na comunidade.
<b>Objectivo 2:</b>	<b>Ter um acesso fácil a um guia alimentar.</b>
<b>Resultado 2.1:</b>	Montar um sistema de cartões de registo para cada mãe e criança nos centros de saúde locais.
<b>Resultado 2.2:</b>	Fornecer uma instrução simples aos encarregados da prestação de cuidados de saúde nos centros comunitários locais.
<b>Resultado 2.3:</b>	Montar pontos de acesso e de distribuição de guias alimentares para as comunidades.
<b>Objectivo 3:</b>	<b>Participar em consultas de saúde regulares para as crianças, com um médico ou enfermeiro, na respectiva aldeia.</b>
<b>Resultado 3.1:</b>	Planear e implementar uma série de sessões de formação de grupos comunitários para encarregados da prestação de cuidados de saúde e administradores.

No processo acima descrito, pode ver que os pormenores dos resultados do projecto para cada objectivo podem ser específicos.

Nesta fase da redacção do plano para o seu projecto já possui todos os componentes para o finalizar. A secção seguinte constitui o passo final que deverá dar para completar o plano e tê-lo pronto para implementar.



## **Rever os Pormenores do Projecto**

Chegado a este ponto, já terá completado a primeira minuta pormenorizada do plano do seu projecto. Mas, depois de realizar mais investigações, de falar com outras pessoas acerca dos pormenores, e depois de ter revisto o plano juntamente com supervisores e colegas, descobriu que precisa de efectuar alterações. Todos os planos para um projecto passam por esta fase. Na realidade, a maior parte dos projectos sofrem alterações constantes, até na fase de implementação. Estas alterações são necessárias para se poder coadunar o projecto com as circunstâncias inesperadas que possam surgir. Contudo, lembre-se de que deve ter um plano estabelecido para poder medir ou responder a essas alterações de uma forma prática. Tentar realizar um projecto sem um plano conduz a resultados desastrosos. Sem um plano, não sabe onde nem quando o projecto deverá terminar. Perderá qualquer controlo e poderão ser tomadas decisões que não têm um motivo claramente definido.

Depois deste aviso, deverá gastar algum tempo para reflectir acerca do processo do projecto.

### ***Reflectir acerca do processo do projecto***

Já efectuou as suas investigações. Concebeu o plano. Já determinou as acções necessárias para implementar o seu projecto. Pare um momento e examine a totalidade do plano. Nesta fase, o custo real do seu projecto é medido em tempo. Quaisquer considerações de dinheiro ou de impacto são mínimas. Mas, quando começar a implementar o projecto, o impacto tornar-se-á real, e esta constitui uma segunda oportunidade para se certificar de que teve em consideração todos os componentes.

Comece pelas investigações que realizou. Será que foram completas e abrangentes? Como é que pode estar certo de que as suas conclusões se baseiam em investigações válidas?

Estas perguntas são o início da sua reflexão. Se tem dúvidas acerca das suas investigações, ainda tem a opção de recolher mais informações e de efectuar mais investigações. Em seguida, avalie as suas conclusões. Tenha cuidado na repetição das investigações; pode investigar indefinidamente e continuar a chegar às mesmas conclusões. Se tiver de cumprir um cronograma, tenha o cuidado de não perder tempo a tentar validar informações acerca das quais já está seguro.

O seu plano foi distribuído e discutido antes de ficar concluído. Pediu a outras pessoas que fizessem uma análise crítica das diversas fases por que passou para redigir o plano. É provável que tenha integrado todas as críticas relevantes no seu documento final. Nenhum projecto decorre exactamente como foi planeado; por isso, será que reservou um espaço para resolver

problemas prováveis ou imprevistos? Verifique o seu plano, para determinar em que pontos é que podem ocorrer problemas e para examinar as soluções propostas. Examine também o plano para determinar quais são as possibilidades de ocorrência de um problema, utilizando um cenário de “e se”. Os “e se” são perguntas que um gestor de um projecto faria. Em seguida, questione-se acerca das estratégias alternativas que pode utilizar se o problema ocorrer. Os melhores gestores têm uma lista de soluções “e se” que podem adaptar rapidamente caso surja a eventualidade. Segue-se um exemplo de um cenário “e se”.

O cenário “E se” decorre da seguinte maneira:

O que é que acontecerá se os materiais que devem ser distribuídos para um grande evento sofrerem um atraso na impressão? Qual é o atraso que se pode tolerar e mesmo assim cumprir os prazos? Poderei acelerar a entrega para permitir o tempo de impressão extra? Será que consigo enviar as informações através de um método alternativo, à última hora? Será que posso utilizar mais recursos para compensar um atraso de última hora?

Deverá desenvolver uma breve estratégia para cada uma destas perguntas:

“Se isto acontecer, irei fazer...”

À medida que for aprendendo com a experiência, estas estratégias ajudá-lo-ão a tomar decisões mais rapidamente e tornar-se-á mais flexível na resolução de crises que surjam no projecto.

### ***Incorporar o feedback***

Onde é que incorpora o *feedback* prestado por todas as suas fontes? Deve examinar os tipos e as fontes de *feedback* que recolheu. Deverá efectuar um julgamento acerca da quantidade de *feedback* que pretende incorporar. Recorde-se que, no princípio, definiu os objectivos do projecto. Comece por examinar esses objectivos. Ainda são válidos? Se assim for, deverá medir as revisões do projecto tendo em conta esses objectivos. Se um *feedback* alterar substancialmente o objectivo, ou fizer descarrilar o projecto, deverá ignorar esse *feedback*.

Você recolheu *feedback* de várias fontes: de discussões, de literaturas incluindo de pesquisas na Internet, de grupos de focalização e de apresentações das diversas fases do seu plano. Para cada fonte de *feedback* deverá considerar a validade das informações. Pergunte-se de que maneira deverá incorporá-las, qual o impacto da sua incorporação, e de que maneira elas alteram o âmbito do seu projecto.

## **Pesquisa da literatura**

Se a sua pesquisa da literatura disponível foi completa, já teve em conta a maior parte das informações acerca de antecedentes. Já verificou se as fontes são válidas, e se as conclusões desses documentos são verificáveis. A incorporação de pesquisas adicionais deverá ter em conta aquilo que já determinou ser verdadeiro.

## **Entrevistas/discussões/grupos de focalização**

Todas estas fontes de *feedback* e de informação são verbais. Por isso, a sua exactidão pode ser difícil de verificar. Deve utilizar o seu julgamento acerca da fiabilidade do que ouve. Determine a diferença entre uma opinião e um facto. Sempre que possível, tente encontrar um apoio adicional para os comentários verbais, mediante a verificação de referências, de fontes publicadas citadas ou confirmadas como fiáveis por outros investigadores ou pessoas envolvidas na discussão. Verifique os apontamentos que tirou durante essas discussões, para ter a certeza de que está a registar informações exactas.

## **Apresentações**

Já apresentou o seu plano de projecto em várias fases de acabamento e ouviu o *feedback* acerca dessas fases. É óbvio que apresentou o seu plano a pessoas em que confia para lhe darem um bom *feedback*. Nesta fase, deverá determinar se pretende incorporar esse *feedback* no plano do seu projecto. A única maneira de fazer isto é de o verificar tendo em conta os resultados que pretendia originalmente para o projecto – os objectivos. Nenhum *feedback* que altere os seus objectivos deve ser incorporado no plano – se assim não for, deverá voltar a efectuar investigações desde o princípio para verificar esse objectivo alterado.

O processo que tem seguido para o desenvolvimento do seu projecto encoraja a integração da maior quantidade possível de informações na fase inicial, de tal modo que, quando chega a altura de redigir o plano final do seu projecto, o seu trabalho de casa já está feito. Nem sempre é fácil ignorar as contribuições efectuadas, mas o plano final é seu, e deverá estar convencido de que conseguirá atingir os resultados do projecto. Outros prestaram-lhe orientações, da melhor maneira que sabiam, acerca do seu projecto, mas é você que tem a melhor perspectiva acerca da maneira como o projecto deve ser efectuado.

## **Rever os planos do projecto**

Esta é a derradeira oportunidade para conceber o plano que irá aplicar durante a fase de implementação do seu projecto. Esse plano é o seu guia para a implementação. Inicie o seu processo de revisão através de uma releitura dos objectivos que definiu. Continuam a ser válidos? Será que são demasiado

amplios e devem ser mais focalizados? Se os objectivos forem bons, então passe à verificação dos outros componentes que sustentam o plano: os cronogramas, o orçamento, os recursos. Todos devem fazer sentido à luz dos objectivos que pretende alcançar.

Reveja a totalidade do plano. Trata-se de uma boa oportunidade para o observar na totalidade e não apenas as partes individuais que examinou até à data. Veja se todas as peças se encaixam umas nas outras. Reveja as partes que parecem não se encaixar bem.

Depois de ter revisto o seu plano, volte a revê-lo na totalidade para determinar se já faz sentido na maneira em que irá decorrer. Se estiver satisfeito, planeie uma revisão final.

Esta revisão final deverá ser efectuada antes de pedir às pessoas com conhecimentos e em quem confia que apoiem e aprovem o plano. Poderão fazer alguns comentários acerca do plano, que soarão como *feedback*, mas competir-lhe-á a si defender as opções e decisões apresentadas no seu plano. Não se esqueça de que esteve envolvido em todos os aspectos do desenvolvimento do plano, e que, conseqüentemente, possui uma compreensão mais profundada sobre o projecto e o respectivo plano. Considere os conselhos que lhe dão como sugestões de cautela, muito provavelmente baseadas nas respectivas experiências e conhecimentos.

No plano final, verifique os aspectos óbvios que o tornam numa apresentação profissional. Neste ponto, é uma publicação, assinada por si, e para a qual pretende um aspecto cuidado.

Lista de verificação para o plano final:

- Verifique a ortografia.
- Verifique se a disposição ou formato (“layout”) é a apropriada para os documentos de planeamento anteriormente apresentados.
- Redija um sumário executivo.
- Inclua uma página de agradecimentos.
- Inclua um índice.
- Inclua uma bibliografia ou uma lista de referências de publicações.
- Certifique-se de que os níveis dos títulos são distintos.
- Prepare legendas e numere quaisquer diagramas, gráficos e imagens que utiliza, com referências, no texto.

- Verifique o seu vocabulário: a gíria, a estrutura das frases, e se os termos técnicos são explicados.
- Utilize apêndices apenas quando absolutamente necessário: não encha desnecessariamente o seu plano com materiais adicionais.
- Peça a alguém que leia o seu plano.
- Reserve tempo para uma redacção final.
- Apresente o plano com um aspecto profissional, depois de ter verificado a gramática, a ortografia e o *layout*, se as citações e as referências estão correctas, se tem um índice, uma página de rosto e uma capa.
- Anuncie que o plano está completo e distribua-o pelas pessoas apropriadas.

Por fim, deverá efectuar a sua apresentação final a uma audiência crítica. Essa apresentação será o último passo antes da implementação, mas é crucial para obter apoio para o projecto.



## **Implementar o Seu Projecto**

O seu plano foi aprovado, e deve avançar para começar a implementá-lo. Sem dúvida que está ansioso por avançar. Detenha-se um momento para dar os retoques finais no plano do projecto e, em seguida, comece a realizar o trabalho de pormenor para o pôr em prática.

Notará algumas repetições nesta secção, mas estas são necessárias para garantir o êxito. Deverá finalizar o plano do projecto e certificar-se de que todas as pessoas envolvidas sabem o que deverão fazer. Lembre-se de que partilhou o plano com um número de pessoas relativamente pequeno e de que, numa fase inicial, o plano pode ter sofrido algumas alterações importantes. Outros podem não conhecer ou compreender a totalidade do projecto, assim como o papel que devem desempenhar nele; por isso, o projecto deve ser-lhes explicado na totalidade.

O seu projecto é importante para si, mas de uma forma mais geral e por causa de horários apertados, outros podem não considerá-lo como suficientemente importante para que desejem dedicar-lhe recursos ou energias. Deverá ser capaz de definir um contexto para o seu projecto, que encoraje os outros a apoiar as suas iniciativas. Deverá promover o seu projecto às pessoas que pretende ver envolvidas e a apoiantes da finalização do projecto.

Por fim, no momento da implementação, precisará de uma equipa para o projecto. Esta deverá conhecer todas as informações acerca do seu projecto, incluindo o orçamento, os cronogramas, e, mais importante ainda, os objectivos a alcançar. Porque, no final de contas, serão eles que deverão alcançar esses objectivos em prol do projecto.

### ***Plano final do projecto***

O plano final do projecto está prestes a ser concluído. Mas, em termos realistas, você é a única pessoa que esteve envolvida com todos os processos de concepção, discussão e planeamento. Outras pessoas viram bocados e partes do projecto, talvez o tenham ajudado a delinear as suas metas e métodos, ou reviram partes do plano. Agora, deve finalizar o documento e distribuí-lo.

Comece por rever a totalidade do plano. Depois das várias revisões, esta revisão final servirá para garantir que todos os componentes (orçamento, cronogramas e recursos) se encaixam devidamente uns nos outros. Não é raro que, quando uma parte de um plano é alterada, o impacto dessa alteração nas outras partes seja ignorado. Esta é uma oportunidade para fazer pequenos ajustes finais.

**Nota:** não se trata de uma grande mudança do plano, mas apenas de uma verificação. Se realizou o processo de planeamento de forma adequada, já não deverá ter muitos ajustamentos a fazer.

Em seguida, prepare uma lista das pessoas que deverá contactar para as informar acerca do plano e do início da respectiva implementação. Deverá dispor de algum tempo de antecedência para ter a certeza de que essas pessoas estarão disponíveis para a apresentação final do plano. Também deverá dispor de tempo para se preparar para a reunião.

### ***Promover o seu plano***

Pode parecer-lhe estranho ter de promover o seu plano. Mas, a realidade da maior parte dos projectos, é que estes são iniciados por alguém que tem uma boa ideia. Durante o processo de planeamento, essa boa ideia torna-se cada vez mais apurada e, em seguida, são assumidos compromissos. Mas será que dispõe do apoio efectivo necessário para realizar o seu projecto? É provável que já tenha “pré-promovido” o seu projecto, falando com os apoiantes adequados, de tal maneira que eles já têm uma ideia acerca daquilo que está a fazer.

Os seus apoiantes estarão em duas categorias: os que possuem a autoridade para fornecer recursos, e os que irão ajudá-lo a implementar o seu projecto.

### **Os Detentores de Autoridade**

São pessoas com poder e autoridade, que controlam a atribuição de recursos financeiros e outros para o seu projecto. Sem a aprovação delas, o seu projecto poderá não ir muito longe. A respectiva aprovação basear-se-á nos impactos resultantes da implementação do seu projecto. Em geral, pretendem saber quanto é que o projecto irá custar, durar, e quem estará envolvido nele. Mas, mais importante ainda, pretendem conhecer os benefícios que o projecto irá trazer para a organização, para a comunidade e para eles próprios. Porque, no fim de contas, têm um interesse pessoal em prestarem apoio, e querem aparecer sob uma luz favorável. Irão querer garantias de que o seu plano irá ter êxito. Não querem apoiar um fracasso.

Tendo isto em mente, deverá fazer o seguinte:

Prepare um pequeno sumário executivo para o documento de planeamento. O plano propriamente dito é comprido e, geralmente, os decisores não têm tempo ou a inclinação para lerem a totalidade de um documento vultuoso. Assim, no sumário executivo, com um máximo de 2 páginas, forneça-lhes a essência do

plano e os pormenores que são relevantes. Tipicamente, esse sumário deverá incluir o seguinte:

- Antecedentes** do projecto  
Porque é que o projecto é necessário?  
Quais os problemas que o projecto pretende resolver?
- Benefícios** do projecto  
Para a organização  
Para eles próprios, isto é, os decisores  
Para a audiência (aqueles que irão receber o impacto directo do seu projecto).
- Custos** estimados do projecto  
Sumário geral das categorias de custos
- Prazo de conclusão** previsto  
Indique as datas de início e de fim, ou o tempo a decorrer desde a aprovação até à implementação
- Fecho**  
Volte a indicar os resultados esperados do projecto (organize-os segundo uma escala de prioridades)

Examine os benefícios para cada um dos apoiantes do seu projecto. Para melhor promover o projecto, liste os benefícios aparentes para a organização. Os objectivos aparentes são os que se enquadram no mandato, na visão ou no plano estratégico de uma organização. São grandes ideais, mas deverá ter algum conhecimento destes ideais para ter a certeza de que o seu projecto não se situa numa linha contrária à da organização. O plano estratégico da organização é um bom meio de verificar os pontos que o seu projecto apoia. Também poderá integrar algumas das metas da organização, etc., no seu sumário executivo. Tal define um contexto acerca da forma como o seu plano se enquadra nos objectivos da organização.

Todos os decisores têm egos e, se conseguir que o seu projecto os faça aparecer sob uma luz favorável aos olhos dos respectivos superiores ou do público, terá uma melhor possibilidade de conquistar o seu apoio. Talvez seja obrigado a convencê-los acerca de como o projecto contribuirá para a imagem geral do decisor. Mas não sobreavaleie esta contribuição – seja realista. Até uma pequena contribuição neste aspecto poderá ir longe. O facto de o seu projecto se enquadrar com as metas da organização já é uma prova de que se presta a um bom estilo de gestão de um supervisor.

Os benefícios devem ser bastante óbvios no seu plano. Listou os objectivos do projecto e estes incluem alguns desses benefícios. É muito provável que estes sejam os benefícios directos para o público alvo. Contudo, tenha em conta os benefícios que podem resultar para a organização e para os indivíduos

associados ao projecto, incluindo você mesmo. Cada uma destas pessoas tem um interesse pessoal no êxito do projecto.

### **Público alvo**

O seu projecto destina-se a resolver um problema determinado. Quem está envolvido no problema? São os beneficiários directos se o problema for resolvido. Será que os seus objectivos listam o que irá ser resolvido, realizado ou alterado pelo projecto?

### **Organização**

A reputação da sua organização está em causa. O seu projecto foi alinhado, logo de início, com os planos estratégicos da organização; por conseguinte, os resultados do projecto deverão melhorar ainda mais essa reputação. As “histórias de sucesso” são importantes para os dirigentes de organizações, para que possam gabar-se delas junto dos superiores ou de outras pessoas, e para garantir financiamentos e apoios para outras iniciativas. Como diz o ditado, “ninguém gosta de apostar num perdedor.”

### **Participantes no projecto**

As pessoas que se envolveram no seu projecto, directa ou indirectamente, terão interesse no respectivo êxito. A participação num projecto com êxito resulta sempre numa satisfação pessoal. As pessoas que realizaram o trabalho sentem-se sempre muito gratas quando a respectiva contribuição é oficialmente reconhecida.

### **Você**

Um projecto com êxito não traz apenas uma satisfação pessoal, mas também uma experiência muito valiosa para a continuação do seu trabalho. Certifique-se de que existem benefícios para si, por ter planeado bem o seu projecto e por o ter implementado com êxito.

### ***Obter apoios para a implementação***

Apresentou o seu plano a vários decisores, que irão apoiar o seu projecto. Conseguir esse apoio à medida que ia progredindo pelas diversas fases de planeamento do projecto.

Mas isso é apenas meia batalha ganha na obtenção de apoio. A outra metade consiste em garantir que as pessoas com que irá lidar ao nível do projecto, assim como aquelas que possam estar interessadas naquilo que está a fazer, irão também apoiar o projecto.

Se bem que esta secção tenha sido colocada no fim do processo do projecto, pense nos meios com que poderá granjear apoios ao longo de todo o processo. Frequentemente, o simples facto de fornecer informações preliminares aos participantes no projecto, assim como motivos para se manterem envolvidos, em vez de lhes dizer apenas que o projecto lhes trará benefícios, granjeia mais eficazmente apoio para o projecto. Se distribuiu inquéritos, a carta que os acompanhou serviu, certamente, para dar algumas informações e para granjear apoios entre a comunidade.

Os participantes em grupos de focalização podem receber uma carta sua agradecendo-lhes pela respectiva contribuição. Para aqueles que estiveram mais envolvidos, uma carta de agradecimento pessoal pode ser uma muito boa maneira de lhes fazer lembrar o projecto.

Utilize a página de agradecimentos do plano do seu projecto para agradecer às pessoas e instituições que o ajudaram nas suas investigações.

Realize reuniões de equipa com o grupo central de pessoas que o ajudam a implementar o projecto. Manter toda a gente informada durante o projecto é a melhor maneira para evitar atrasos e problemas. Também é a melhor maneira para resolver problemas e para criar um espírito de desembaraço durante o projecto. Tudo isto contribui para manter o projecto na via certa.



## Conclusão

Este guia é um plano destinado a ajudá-lo no processo de planeamento de projectos. Como indicado no princípio, um planeamento correcto constitui 90% do projecto. Pode não lhe parecer assim, mas, na realidade, os projectos fracassados são devidos, principalmente, a um mau planeamento.

Neste processo, começou por ter uma ideia que precisava de ser apurada. Conseguiu isso, principalmente, através de investigações preliminares e de discussões com colegas.

Uma vez devidamente focalizado, definiu alguns dos objectivos para o seu projecto. Por sua vez, a definição dos objectivos agudizou a sua focalização e também contribuiu para aproximar uma boa ideia de uma realidade. Começou a ter de pensar acerca dos prazos, das pessoas, dos materiais e dos orçamentos.

Foi necessário realizar um projecto de investigação mais pormenorizado para descobrir todos os factos que confirmaram que poderia alcançar os seus objectivos. Essas investigações fizeram aparecer factos favoráveis e desfavoráveis. Precisou de aplicar as suas capacidades de análise crítica a cada fonte para determinar a quantidade de informações que deveria utilizar para delinear o plano do seu projecto.

Definidos os objectivos, passou a definir um cronograma apropriado para o seu projecto. Esse cronograma não incluía apenas os pormenores de planeamento do projecto, mas também os respectivos componentes de implementação e avaliação. Dividiu cada uma das fases do seu projecto em tarefas. A experiência anterior e os conselhos de outros podem tê-lo ajudado a fazer estimativas mais exactas acerca do tempo necessário para realizar cada uma das tarefas.

Também reflectiu acerca das pessoas que poderiam estar envolvidas, primeiro no desenvolvimento do plano do projecto, e, em segundo lugar em auxiliá-lo a implementar o plano. Os recursos humanos são um dos aspectos mais importantes para o êxito de um projecto.

Também precisou de considerar o orçamento para o seu projecto. Esse orçamento inclui, tanto despesas reais como gastos em espécie (contribuições voluntárias). Mas, as limitações orçamentais e de recursos poderão tê-lo obrigado a repensar alguns dos objectivos que pretendia alcançar.

Dado que as pessoas são muito importantes para o êxito de um projecto, teve de divulgar o seu plano e o projecto. Fez isso através de discussões com pessoas, de apresentações em grupo ou, talvez, através de algumas actividades

de recolha de informações adicionais, tais como a realização de grupos de focalização.

Com base em todo o *feedback* que recebeu, e no seu próprio julgamento, conseguiu realizar um plano final, pronto para ser apresentado. A apresentação aos decisores e aos apoiantes constitui uma oportunidade para se certificar de que pode implementar o plano. Trata-se da barreira final antes de poder iniciar as tarefas que irão ter um impacto na sua comunidade.

Agora, está pronto para implementar o plano para o qual tanto trabalhou.

**Boa sorte!**