

Educação-Formação

nos projectos das
Iniciativas Comunitárias
"Emprego" e **ADAPT**

Alberto Melo Luís Rothes Olívia Santos Silva

APRESENTAÇÃO

"Aprender com a experiência para construir o futuro" foi o lema que orientou o lançamento do Programa de Iniciativa Comunitária EQUAL em Portugal, traduzindo a preocupação do Gabinete de Gestão em rentabilizar os resultados das Iniciativas precedentes (as Iniciativas "Emprego" e ADAPT) em favor de uma mais ambiciosa Iniciativa EQUAL. Aquele lema é igualmente aplicável ao presente estudo.

Este é o primeiro número de uma colecção de trabalhos temáticos que contamos publicar assim se revelem de particular interesse no âmbito da EQUAL, e mereçam ser lidos e "utilizados" pelas Parcerias de Desenvolvimento. Para quem, no terreno, procura implementar práticas inovadoras, poderá aqui encontrar um estímulo adicional à reflexão sobre o seu trabalho.

Este estudo em concreto foi por nós encomendado aos autores com a intenção de sistematizar o conhecimento emergente dos projectos "Emprego" e ADAPT no domínio da "educação-formação", num contexto de apoio à inserção social e profissional de públicos desfavorecidos. O resultado final constitui um documento de particular interesse para nós, para os projectos implicados no estudo e, cremos, para todos aqueles que trabalham nestas áreas e procuram actualizar-se com a reflexão produzida a partir das práticas mais recentes.

Agradeço vivamente aos autores Alberto Melo, Luís Rothes e Olívia Santos Silva, aos intervenientes no estudo, e ao leitor, cujo interesse é um incentivo para todos.

Ana Vale

Gestora do Programa de Iniciativa Comunitária EQUAL

CONTEÚDOS

1. INTRODUÇÃO

1.1 - Nota de abertura	9
1.2 - Metodologia	11
1.3 - As entidades e os projectos das Iniciativas “Emprego” e ADAPT	13

CONSTATAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

2.1 - Implantação e conhecimento do meio local	25
2.2 - Enquadramento do projecto no plano global da actividade	29
2.3 - Condições para o desenvolvimento do projecto	35
2.4 - O processo educativo	41
2.5 - Avaliação	51
2.6 - Modelo organizacional	55
2.7 - Transnacionalidade	65
2.8 - Gráficos relevantes	71

ANEXOS

Questionário	87
--------------	----

1. INTRODUÇÃO

1.1. Nota de abertura

O presente estudo revela, antes de mais, a atenção prioritária – a nosso ver, justificadamente – que o Gabinete de Gestão das Iniciativas Comunitárias "Emprego" e ADAPT (GICEA) dedica à dimensão "Educação-Formação" nos projectos destinados a públicos desfavorecidos e visando a sua integração social pela via da inserção profissional. Com a preocupação de que a aplicação em Portugal da nova Iniciativa Comunitária EQUAL assente em fundamentos construídos a partir das experiências dos últimos anos, o GICEA apoiou a elaboração deste trabalho. Trata-se de um exercício relativamente leve, da responsabilidade de três pessoas: Alberto Melo (Universidade do Algarve e ANIMAR – Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Local), Luís Rothes (Escola Superior de Educação, Instituto Politécnico do Porto) e Olívia Santos Silva (Agência Nacional de Educação e Formação de Adultos) que, em conjunto mas quase sempre à distância, planearam e concretizaram as diferentes actividades (questionário enviado a cerca de 200 entidades, guião de entrevistas e visitas ao terreno, redacção dos relatórios intercalar e final). Na elaboração do questionário e tratamento das respostas, a equipa foi assistida por Felícia Marta, do Gabinete de Estudos e Planeamento, do Porto.

Não se tratou aqui de um processo de avaliação ex-post sobre projectos das referidas Iniciativas Comunitárias, mas fundamentalmente de uma recolha de apreciações e de dados objectivos, realizada junto de entidades promotoras, e da respectiva sistematização, à luz da

experiência e das convicções dos três autores, a fim de se traçarem pistas para o futuro cada vez mais adequadas e eficazes. Por outras palavras, pretendeu produzir-se um documento final de natureza predominantemente estratégica, mais do que teórica ou metodológica. Assim, se procurou sempre canalizar o conjunto de observações, balanços e constatações no sentido da formulação de recomendações susceptíveis de uma adopção formal e generalizada aquando do arranque e concretização da nova Iniciativa EQUAL. Daí que as apresentações dos nove casos visitados sejam o mais sucintas possível, dado que o essencial dos seus relevantes e valiosos contributos foi integrado nas constatações e recomendações dos diferentes capítulos.

Tal como previsto desde o início, foi possível apresentar em público, e em "atelier" próprio, um documento provisório deste estudo – por ocasião da Mostra "EMPREGO" e ADAPT de 9-10 de Janeiro de 2001. Pretendia-se que esse momento de restituição e debate constituísse uma fase significativa do próprio processo de produção do relatório final. No entanto, estrangimentos de tempo não permitiram a esperada discussão aprofundada e alargada entre os três autores e as dezenas de participantes que encheram a sala, muitos deles representantes de entidades promotoras das duas Iniciativas Comunitárias entretanto finalizadas. O aguardado intercâmbio limitou-se, pois, praticamente, à apresentação de alguns pontos estratégicos e um aplauso final que nos atrevemos

a considerar como um aval dos presentes às recomendações então expressas.

Estas recomendações encontram-se reproduzidas e desenvolvidas no presente documento e, devido ao facto de se dirigirem predominantemente a um de três tipos de entidade, estarão em geral assinaladas de forma diferenciada: (*) quando destinadas sobretudo a decisores políticos e administradores públicos; (**) às entidades promotoras; (***) às equipas formadoras.

Dadas as inúmeras ocupações dos autores e a distância geográfica que os separa (entre Faro e Maia), este exercício foi realizado com base numa alternância de momentos de trabalho individualizado e de trabalho colectivo (estes bem mais raros). Donde resulta que o relatório final representa a montagem de três peças, frutos do trabalho pessoal de cada autor, mas em que os demais se reconhecem plenamente. Poderá variar o estilo e a forma, mas existe consenso quanto ao essencial das observações e propostas inseridas neste documento.

Acresce dizer que não trabalhámos para produzir uma palavra acabada sobre esta problemática, senão para

ajudar a construir mais alguns degraus de uma escada, que se quer constantemente articulada, de experimentação e compreensão de processos e de políticas hoje fundamentais para a coesão e a justiça sociais. Degraus que se farão mais numerosos e significativos à medida que se concretize mais uma Iniciativa Comunitária de natureza "laboratorial", como é a EQUAL. Como observação primeira, e como ponto final nesta Nota, bastará deixar aqui eco da sugestão enunciada por Marjorie Jouen (que trabalhou na Célula de Prospectiva da Comissão Europeia, entre 1993 e 1998) no seu livro recente "Diversité européenne: mode d'emploi":

"Através das suas iniciativas próprias, deverá a C.E. intervir tal como um "Departamento de Investigação Desenvolvimento" de qualquer grande grupo industrial, aceitando investir consideráveis recursos, materiais e humanos e admitindo à partida eventuais fracassos, mas exigindo sempre um acompanhamento sistemático e rigoroso, reforçando ainda a assistência técnica a todas as experiências em curso e assegurando relatórios pormenorizados e respectiva análise sobre todas as lições (pela positiva, como pela negativa) que se vão retirando das experiências apoiadas."

1.2. Metodologia

Em diálogo estreito com o GICEA, enquanto organismo que encomendou o estudo, a concepção metodológica do presente trabalho assentou na combinação de dados quantitativos com elementos qualitativos, concretizados na elaboração e administração de um questionário (ver anexo II) e pela realização de estudos de caso, seleccionados a partir de critérios de multiplicidade de eixos das Iniciativas Comunitárias Emprego e Adapt, de abrangência geográfica e de diversidade de entidades.

Em trabalho conjunto, definiram-se as técnicas, construíram-se os instrumentos de recolha, marcou-se o calendário. De seguida, os três elementos do grupo seguiram os seus caminhos, reencontrando-se periodicamente para avaliar o percurso de cada um, cruzar informação e acertar a estratégia de levantamento e sistematização do edifício informativo.

Os estudos de caso, com uma definição espacial e de conteúdo dos projectos, realizaram-se em nove entidades indicadas pela entidade gestora (inicialmente estavam previstos dez, sendo que uma das entidades foi de difícil contacto) como aquelas que, entre muitas outras, tinham desenvolvido o que hoje se convencionou designar como "boas práticas".

Resistindo à construção prematura de hipóteses, mas fazendo convergir categorias e indicadores, os estudos realizaram-se em simultâneo com a administração do questionário,

tendo incidido nas dimensões constantes da encomenda (ver Anexo I) e que deram origem aos capítulos deste texto. Enfatizaram-se também, para além das questões previamente seleccionadas, episódios, situações e acontecimentos, identificando-se os traços distintivos e as características principais dos diversos contextos, seguindo o procedimento usual de elaborar uma espécie de diário da investigação onde se foram registando, devidamente datadas, todas as observações e anotando as nossas ideias privadas, as nossas interpretações, as interpretações dos entrevistados.

As técnicas utilizadas foram as habitualmente utilizadas em estudos de caso: deslocação aos locais dos projectos para observação directa, entrevistas ao maior número possível de intervenientes (número às vezes reduzido, dado que os projectos estavam terminados), análise documental em toda a sua diversidade e extensão (dossiers e produtos de projecto, fotografias, vídeos, trabalhos dos formandos, etc.)

Deve realçar-se, neste ponto, a disponibilidade, a cooperação e mesmo a gentileza reveladas pelas entidades onde se realizaram os estudos.

Seguidamente a informação foi arrumada e tratada, ordenaram-se as evidências e as descobertas, identificaram-se e cruzaram-se as interpretações, para, de seguida, se confrontar, comparar, contrastar e sintetizar os nove estudos efectuados.

A informação do questionário – enviado a 180 entidades e dos quais foram devolvidos 97 – serviu como fonte de informação alargada e como via de identificação de regularidades, mas ainda como instrumento de verificação e triangulação dos dados qualitativos provenientes dos estudos de caso.

O relatório resulta do trabalho conjunto e articulado dos três elementos do grupo, ainda que o resultado final possa

sugerir, pela diversidade de estilos pessoais, produções autónomas e segmentadas. Neste relatório, é-nos permitido reter constatações de que derivam algumas recomendações que não podem senão assumir a forma de conselhos susceptíveis de incontornável subjectividade, já que, apesar de sustentados nos dados do questionário, são também inscritos nas análises das interpretações e representações dos diferentes interlocutores e dos próprios investigadores.

1.3. As entidades e os projectos das Iniciativas "Emprego" e ADAPT

Da análise dos 97 questionários respondidos, é possível apresentar um panorama das entidades e dos projectos envolvidos nas Iniciativas Emprego e Adapt.

Trata-se de entidades que, maioritariamente, são instituições de pessoa colectiva de direito privado (79%), sendo que destas 95% não têm fins lucrativos e 49% possuem o estatuto de utilidade pública. (cf. gráficos 3, 5, 6 - "Tipologia das entidades: pessoa colectiva de direito"; "Entidades de direito privado: estatuto jurídico"; "Entidades de direito privado: estatuto de utilidade pública")

A sua tipologia é diversificada, e nela ganham proeminente relevo as associações (cf. gráfico 4 - "Entidades de direito privado: natureza jurídica"), impelindo-nos ao relacionamento entre a sua criação e a adesão de Portugal à União Europeia, com a subsequente emergência dos fundos comunitários: cerca de 45% (43) foram criadas entre 1987 e 1997. (cf. gráfico 8 - "Ano de criação das entidades")

As razões da sua criação estão claramente direccionadas para preocupações sociais (pobreza e exclusão social) e

prendem-se de modo relevante com motivações humanitárias, sendo irrelevantes as restantes justificações fundadoras. (cf. gráfico 9 - "Entidades de direito privado: razão da criação")

A esmagadora maioria dos projectos, e logo das entidades, acontecem no litoral português e, claramente, em contextos urbanos (45% em meio urbano e 28% em meio semi-urbano), o que nos sugere que, efectivamente, é preciso apostar e dar lugar ao interior e às zonas rurais, aquelas que apresentam índices mais frágeis de desenvolvimento humano, social e económico. (cf. gráficos 1 e 2 - "Localização dos projectos")

O âmbito regional e nacional das entidades (38% regional e 28% nacional), articulado com plataformas de parcerias, facilitará a implementação de políticas e critérios de equidade social e regional que permitam atenuar as dicotomias entre interior-litoral e urbano-rural. (cf. gráfico 7 - "Âmbito geográfico de intervenção")

Os casos visitados

"QUALIFICAR"

A entidade promotora é o Centro Social e Paroquial de N^a Senhora da Vitória, que desde 1986 desenvolve no Porto acção social convencional e, a partir de 1991, esteve envolvida em Projectos de Luta Contra a Pobreza. O projecto surgiu assim, no quadro do Programa INTEGRA, como resultado de uma intervenção continuada junto de pessoas e grupos marcados pela exclusão social e na sequência de candidaturas anteriores a programas com financiamentos europeus.

Houve preocupações inovadoras designadamente em dois domínios: a aposta nas competências sociais para a empregabilidade; o reforço da articulação entre a formação e o mercado do trabalho. Apostou-se numa formação em alternância, realizada em áreas profissionais com boas perspectivas de inserção profissional (atendimento comercial, cozinha, electricidade). A Formação Pessoal e Social foi uma das componentes de formação, a qual se prolongou depois num acompanhamento individual e grupal muito cuidadoso. Foi dada uma grande atenção às acções de ligação com as entidades exteriores, nomeadamente com potenciais empregadores, tendo-se para isso criado a figura do "animador do projecto", exactamente com essa função de abertura ao exterior.

"A GALOPE II/CORAGEM"

A Associação Juvenil Atelier Arte e Expressão (AJAAE) tem trabalho inovador na reinserção juvenil. Em 1993, o IRS - Instituto de Reinserção Social -, que reconhece a qualidade das práticas promovidas pelo grupo e as suas claras preocupações sociais, propõe ao grupo a criação de um centro residencial para acolhimento de jovens em processo de "reinserção social", uma experiência pioneira no país.

O projecto nasceu de um convite, feito à associação por uma instituição pública local de reinserção de jovens, para promover o projecto "A Galope II", no âmbito do Programa INTEGRA, dando continuidade ao projecto "A Galope I", que aquela instituição tinha desenvolvido. Procurou-se sobretudo promover a articulação entre um programa de "animação estruturada de tempos livres" e a promoção de competências sociais e profissionais, numa acção dirigida a jovens com menos de 20 anos, com baixas qualificações académicas e profissionais, marcados pela exclusão social e por problemas criminais. Apostou-se também na promoção de actividades no exterior do espaço de reclusão e na formação dos técnicos da instituição.

Na sequência da avaliação do projecto, a associação está actualmente envolvida na criação da "Casa do Cruzeiro", um espaço de formação situado na freguesia onde se localiza o Colégio, com uma lógica de intervenção similar à do Centro de AcoJAAE) é uma associação juvenil com trabalho inovador na reinserção juvenil: em 1993, o IRS - Instituto de Acolhimento que a Associação dispõe na cidade das Caldas da Rainha.

"AUTOFORMAÇÃO ASSISTIDA PELA RÁDIO"

A iniciativa foi promovida pela Associação para o Desenvolvimento das Comunidades Locais, formalmente criada em 1994, que está sediada em S. Torcato – Guimarães. Trata-se de uma entidade que acumula o estatuto de Agência de Desenvolvimento Local e de IPSS, cujo âmbito territorial, dando primazia a 16 freguesias, se estende contudo ao espaço concelhio. Defende a utilização de estratégias de desenvolvimento integrado, endogenia e articulação múltipla, e os domínios social, educacional e cultural são delimitados como eixos prioritários de acção.

O projecto estudado inseriu-se no eixo Youthstart e destacou-se pelo seu carácter inovador nas práticas de educação-formação correntes no espaço português.

Designado como M3P – Modelizações de Percursos Pessoais e Profissionais, e dando continuidade a uma iniciativa anterior, o projecto abrangeu 24 jovens provenientes de cinco freguesias disseminadas por todo o concelho e que, por razões profissionais e familiares ou por escassez de transportes públicos em horários nocturnos, estavam impedidos de se deslocarem regularmente a espaços escolares onde são organizadas respostas educativas com carácter presencial obrigatório.

Foi formatado por um modelo híbrido que combinou componentes de formação a distância (suportada mediaticamente por uma rádio e um jornal locais) com componentes presenciais, consubstanciadas em sessões colectivas semanais, e num dispositivo de tutoria pedagógica que operou por subgrupos (de 5 elementos) em espaços comunitários localizados nas freguesias de residência dos formandos ou, em situações extremas, aconteceu mesmo em regime domiciliário. Completou a sua acção com actividades extracurriculares que tiveram como propósitos centrais alargar os universos experienciais, abrir horizontes profissionais e permitir a criação de momentos de convívio e sociabilidade. Abandonando a matriz tradicional, o currículo organizou-se, num jogo dialéctico entre o local e o global, em torno de temas, por sua vez, desagregados em unidades temáticas, que foram convocando oportuna e pertinentemente os saberes, os conteúdos e as disciplinas.

Escorou-se numa cuidada construção de materiais pedagógicos, elaborados numa perspectiva de autoformação e coerentes com os princípios orientadores do currículo.

A formação, autorizada pelo Ministério da Educação como currículo alternativo, concedeu aos formandos uma certificação correspondente ao 6º ano de escolaridade.

Através de um inquérito por questionário de administração directa, apostou, ainda, num estudo sobre "As representações dos jovens e adultos sobre a formação".

"CIRURGIÃO DA ÁRVORE"

Após formação específica, numa entidade parceira francesa, de formadores e monitores portugueses, a Escola Profissional de Beira-Aguieira realizou este curso de formação em Arboricultura, ao abrigo do programa YOUTHSTART. Esta acção, pioneira em Portugal, formou especialistas nos métodos e nas técnicas específicas de escalada a árvores de grande porte, de poda conformacional de árvores ornamentais, de detecção e tratamento de patologias vegetais, de uso de maquinaria de poda, assim como de abate selectivo de árvores em situação de forte constrangimento.

Houve fortes preocupações de articulação entre as aprendizagens teóricas e as práticas, estas realizadas em ambiente florestal, em instalações situadas na Mata do Buçaco. Para desenvolver, nos jovens envolvidos, competências profissionais e sociais que favorecessem a empregabilidade, foram atribuídos aos formandos responsabilidades progressivamente próximas das que são exigidas aos profissionais. A constituição de uma "carteira de trabalhos" para entidades públicas e privadas permitiu a criação de 3 equipas que simularam a situação de trabalho.

Apesar da entidade promotora não estar em condições de dar continuidade após 2000 a esta formação, esta tem tido consequências significativas: empresas constituídas, envolvendo ex-formandos, que contaram com o empréstimo do material indispensável a esta nova profissão; novos projectos de formação em perspectiva; constituição de uma sociedade de arboricultores, com intervenção neste domínio.

"SERVIÇOS DE PROXIMIDADE EM CONTEXTO LOCAL"

O projecto, enquadrado no eixo NOW, foi promovido pela Câmara Municipal de Lisboa, em diálogo estreito entre a Direcção Municipal de Reabilitação Urbana e a Divisão de Formação, e em parceria com a Santa Casa da Misericórdia, e abrangeu a área territorial de 4 bairros históricos (Alfama, Mouraria, Bairro Alto, Madragoa) e alguns núcleos dispersos pela cidade onde se estava a efectuar a recuperação de habitações.

A iniciativa emerge de uma necessidade identificada por uma das direcções de serviços e é realizado em articulação com mais duas valências (a divisão de formação e o departamento dos recursos humanos), caso quase inédito na prática quotidiana da autarquia.

Dirigido a 14 mulheres desempregadas de longa duração (DLD), entre os 25 e os 45 anos de idade e com níveis de escolaridade diversos, o projecto pretendeu garantir a permanência dos agregados familiares às residências em recuperação, através da formação profissional e da criação de mecanismos de inserção no emprego, nomeadamente o auto-emprego a concretizar na criação de pequenas empresas de Serviços de Proximidade em Contexto Local.

A formação com a duração de 1220 horas, realizou-se em regime laboral e visou preparar o grupo de mulheres para a profissão de Ajudante Familiar - atendimento dos utentes e apoio domiciliário, através de uma estrutura curricular construída com um esforço de articulação e composta por 5 áreas de formação, algumas delas com uma organização modular, em que se procurou conjugar e sincronizar a componente teórica com a componente prática num modelo muito próximo da formação em alternância.

A formação foi pensada para o desenvolvimento global das pessoas nos domínios do saber-ser, saber-saber e saber-fazer e "a igual importância atribuída a cada um dos domínios do saber norteou toda a estratégia de desenvolvimento e operacionalização do projecto, nos seus objectivos e no conjunto das actividades propostas" (Relatório, 2000: 3). Nesse sentido, desdobrados em sete pontos, os objectivos situam-se na valorização e aquisição de competências, na mudança e inserção pessoal, profissional e social das destinatárias, no reconhecimento da profissão e na integração no mercado de trabalho.

PARQUE DE AVENTURAS

O Projecto promovido pela Associação Questão de Equilíbrio sediada em Setúbal, situou-se numa zona periurbana (Barreiro), abrangendo quatro áreas habitacionais da Península de Setúbal de grande problematidade e complexidade social (Baixa da Banheira, Vale da Amoreira, Alhos Vedros e Lavradio), onde, associada a fenómenos de pobreza e exclusão social, a toxicodependência emerge de modo muito agudo, com grande extensão e visibilidade, interrompendo as redes sociais e institucionais de apoio e protecção e levando à recusa dos direitos de cidadania e por essa via inaugurando percursos marginais socialmente desqualificados e desintegrados que subtraem sentido à vida.

Foi, pois, com actores oriundos dos contextos da droga e da marginalidade, em dupla situação de desigualdade social, que o projecto trabalhou, agarrando apenas naqueles que dão sinais claros de reabilitação ou de firme vontade de recuperação, apresentando como critérios: (a) saída dos centros terapêuticos, (b) paragem de consumo de drogas, (c) acompanhamento terapêutico, (d) reinserção social e profissional.

Iniciou-se com 14 formandos, mas depressa o seu número foi alargado para 72 (com uma composição, de vários pontos de vista, bastante heterogénea), todos provenientes de um CAT (Centro de Atendimento a Toxicodependentes) e de duas comunidades terapêuticas (Associação Servir e Centro Jovem Tejo).

O desenho do projecto – desenvolvido no âmbito do Programa INTEGRA - encontra-se no cruzamento de quatro eixos: (1) o estabelecimento de parcerias; (2) forte investimento nas competências pessoais e sociais articuladas com formação pré-profissional em permanente relação entre teoria e prática, e realizada essencialmente em contexto de trabalho; (3) actividades ao ar livre, que possibilitem o contacto com a natureza, a aquisição de novos hábitos e induzam um estilo de vida mais saudável; (4) e actividades de risco controlado que permitam, agora que um sentido para a existência é reencontrado, dar valor à vida e apreciar de novo os pequenos prazeres do quotidiano; (5) uma matriz organizativa construída no princípio da estruturação pessoal, das actividades, das tarefas, dos materiais, através de um processo rigoroso de planificação e avaliação diárias, de registos sistemáticos, de gestão dos tempos e dos espaços, de identificação e antecipação de problemas, de disciplina e hábitos comportamentais exigentes ainda que baseados na compreensão e na tolerância.

"JOVENS DESAFIOS"

O projecto, da iniciativa da ADDLAP – Associação de Desenvolvimento Dão, Lafões e Alto Paiva, dirigiu-se a 11 jovens (média de idade, 17 anos) sem qualificações escolares adequadas e desenvolveu-se no Concelho de Vila Nova de Paiva. Trata-se de uma zona rural onde 31% da população trabalha na agricultura, mas de certo modo especializada também na construção civil, existindo ali algumas empresas deste ramo de dimensão já significativa. Os jovens, todos do sexo masculino, provinham de famílias em geral numerosas e de baixos rendimentos, três das quais beneficiando do Rendimento Mínimo Garantido. As condições materiais de vida destes jovens são difíceis, as dificuldades de aprendizagem são muitas – dado o precedente insucesso escolar – e, na sua maioria, as famílias preferiam vê-los num emprego remunerado do que numa formação de longa duração.

O tema da formação centrou-se na área da construção civil, por ser onde se diagnosticaram melhores possibilidades de inserção profissional, devendo o curso conduzir a um certificado profissional de nível II. O projecto – integrado no Programa YOUTHSTART - assentou numa parceria entre a Associação de Desenvolvimento, o Centro de Emprego, a Câmara Municipal, a Escola, os Bombeiros e empresas locais. Durou 1897 horas, 60% de natureza prática, divididas estas entre prática simulada, prática em empresa e estágio. No decurso da formação foi possível realizar alguns trabalhos de recuperação de edifícios de interesse público local. Realizaram-se visitas dos formandos a dois locais no País e a um centro congénere recomendado pelo parceiro francês.

"NETWORKS"

O projecto "NETWORKS" foi concebido e realizado pela RUMO – Cooperativa de Educação Crl, com sede na Moita e com uma extensa e muito rica experiência em domínios de formação e inserção de populações desfavorecidas. Inseriu-se no Programa HORIZON e foi desenvolvido em parceria com os Centros de Emprego do Barreiro e Montijo, AERSET (Associação dos Empresários da Região de Setúbal), Associação Portuguesa de Deficientes e Associação Cultural de Surdos do Barreiro.

Visou, entre outros objectivos previamente prosseguidos (como a criação de redes locais para apoio a públicos desfavorecidos), a formação de técnicos especialistas de inclusão social, nas suas várias vertentes: educativa, profissional, tempos livres e outras. Esta dimensão resulta de uma parceria transnacional iniciada há alguns anos pela Cooperativa RUMO, onde ressaltam Cheshire County Council e University of Oxford, Delegacy of Local Examinations (Reino Unido) e Open Training College (Irlanda), inscrevendo-se no movimento internacional do "Emprego Apoiado" ("Supported Employment"). O projecto desenvolveu materiais de formação, preparou formadores e organizou formação para um grupo experimental de técnicos candidatos ao perfil profissional de "técnicos especialistas em inclusão social".

"PODEMOS ENTRAR?"

Embora promovido pelo Centro de Emprego de Évora, graças ao especial empenhamento de duas técnicas, este projecto decorreu em Portel (a cerca de 30km). Inseriu-se no Programa NOW, pretendendo conceber e testar um modelo de intervenção em orientação e iniciação profissional próprio para mulheres de meio rural, com baixa escolaridade e reduzidas competências chave. Constituiu um processo longo de orientação para o emprego, conjugando a formação escolar (via ensino recorrente, com acesso ao 2º ciclo) e o reforço de competências pessoais, sociais e técnicas.

Proporcionou, assim, às participantes uma iniciação profissional, através de experiência de trabalho real numa instituição local, e visava o seu posterior encaminhamento para uma formação qualificante. Foram efectuadas duas visitas de trabalho a entidades parceiras. Paralelamente, decorreu um processo de formação para dirigentes e técnicos de serviços envolvidos.

2. CONSTATAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

2.1. Implantação e conhecimento do meio local

As acções de formação estudadas constituem um conjunto multifacetado de práticas sociais, que emergiram no campo da educação/formação de adultos e jovens adultos, o qual, também em Portugal, se tem vindo a afirmar nos últimos anos. Este campo, e também as práticas formativas estudadas, evidenciam uma profunda **heterogeneidade**: iniciativa e suporte de múltiplas instituições sociais, públicas, privadas e de cariz social solidário; graus de estruturação variados; tipos e níveis de partici-

pação diversos; formadores com formações e vinculações distintas; articulação da formação com intervenções mais globais, com preocupações que incidem nomeadamente nas vertentes económico-laborais, educativas e de dinamização cultural, ambientais, de intervenção e solidariedade sociais.

O questionário permitiu avançar na caracterização das entidades promotoras, designadamente esclarecendo as

QUADRO 1: Principal área de intervenção das entidades promotoras

Principal área de intervenção	%	Principal área de intervenção	%
Acção social convencional	21,6	Combate ao trabalho infantil	2,1
Formação profissional	18,6	Direitos Humanos	1,0
Desenvolvimento Local e Regional	13,4	Cultura, lazer e recreio	1,0
Luta contra a pobreza e exclusão social	5,2	Ambiente e qualidade de vida	1,0
Combate ao desemprego	5,2	Igualdade de oportunidades para as mulheres	1,0
Desenvolvimento e cooperação	5,2	Património	0
Educação	4,1	Habituação	0
Saúde	3,1	Multiculturalismo	0
Actividade empresarial no sector secundário	3,1	Desporto	0
Actividade empresarial no sector primário	2,1	Outra	5,2
Actividade empresarial no sector terciário	2,1		

suas principais áreas de intervenção. Os dados parecem confirmar a crescente articulação entre actividades formativas, prevenção social e abordagens locais integradas. Da lista fornecida, as três áreas mais referidas como aquelas onde são investidos mais recursos humanos e materiais foram, a longa distância das restantes: a “acção social convencional”, a “formação profissional” e o “desenvolvimento local e regional”.

Os projectos analisados revelam entretanto uma capacidade, já significativa, da **iniciativa social** não vinculada directamente ao Estado. Com efeito, quando estes programas de financiamento foram lançados, um conjunto alargado de organizações não governamentais demonstraram ter boas condições para se alicerçarem nas necessidades e potencialidades dos espaços territoriais em que actuavam e revelaram uma capacidade considerável de desencadear novas iniciativas de educação/formação. Um aspecto decisivo deve ser considerado: quase sempre estas entidades surgiram e/ou se desenvolveram quando, nos respectivos sectores, se promoveram sistemas de apoio e de dinamização de formas de organização civil, de movimentos e de instituições sociais. Apesar de algumas visões mais pessimistas, estes sistemas parecem ser capazes de consolidar iniciativas com futuro.

Qualquer que tenha sido a génese das entidades e dos projectos de formação estudados, um outro aspecto parece necessário realçar: normalmente, as intervenções parecem ser mais bem sucedidas quando os programas de financiamento vieram apoiar estruturas associativas com largo conhecimento da realidade em que actuam e com **experiência prévia** na condução de projectos de desenvolvimento e na construção de parcerias locais de intervenção; os resultados são frequentemente mais precários quando se verificou a criação “ad hoc” das estruturas de suporte às iniciativas. O desenvolvimento é um processo que exige tempo, sendo difícil criar uma dinâmica adequada quando se verifica a pressão para aplicar os montantes disponíveis nos períodos curtos impostos pelos programas de financiamento.

Ora, a este respeito, o questionário apresenta alguns resultados a merecerem reflexão. Por um lado, as entidades promotoras, quando inquiridas sobre os projectos anteriormente desenvolvidos, revelam um forte peso do predomínio de uma lógica de intervenção tipo “público-alvo”, em detrimento de uma aposta numa abordagem de desenvolvimento comunitário:

QUADRO 2: Lógica de intervenção prioritária nos projectos anteriores

Lógica de intervenção prioritária	SIM	NÃO
DESENVOLVIMENTO COMUNITÁRIO	14,6	85,4
PÚBLICO-ALVO	69,3	30,7

Por outro lado, as mesmas entidades apresentam uma visão muito utilitária dos parceiros, como parece significar o facto de a articulação mais referida com todos os tipos de instituições/parceiros ser o apoio na divulgação, sendo a utilização de instalações a articulação mais referida em segundo lugar. Relativamente ao tipo de instituições/parceiros assinalados pelos inquiridos, vale a pena destacar: o peso importante dos diferentes serviços públicos nas articulações estabelecidas, bem mais significativo do que o das entidades não vinculadas ao Estado; todavia, é de notar a importância razoável que é atribuída às articulações com as empresas e as associações que as representam, com as associações de desenvolvimento local e de intervenção comunitária e, curiosamente, com pessoas individuais.

Esta dinâmica de desenvolvimento alicerça-se seguramente num **bom conhecimento da realidade local** por parte da entidade promotora, o qual parece resultar da combinação frutuosa de, pelo menos, quatro factores essenciais, entre si relacionados: uma experiência forte de actuação nesse contexto social e com os públicos privile-

QUADRO 3: Tipos de articulação com instituições/parceiros (% respostas positivas)

Tipo de apoios Instituições/ parceiros	Subsidio/ financiamento	Material	Instalações	Recursos Humanos	Formação de Formadores	Investigação/ Estudos/ Avaliação/ Recrutamento			
						Apoio técnico	de formandos	Divulgação	Outra
Inst. Religiosas	8.2	5.2	13.4	5.2	2.1	2.1	9.3	23.7	7.2
Serv. locais/reg. da Adm. Central	33.0	15.5	19.6	30.9	17.5	28.9	30.9	38.1	7.2
Câmaras Municipais	38.1	35.1	42.3	21.6	3.1	24.7	15.5	48.5	7.2
Juntas freguesia	20.6	23.7	25.8	12.4	1.0	10.3	15.5	44.3	8.2
Estabel. de ensino	5.2	13.4	24.7	25.8	9.3	28.9	17.5	38.1	8.2
Assoc. desenv. local/interve. comunitária	7.2	6.2	14.4	18.6	8.2	20.6	21.6	45.4	9.3
Assoc. culturais	6.2	6.2	12.4	10.3	1.0	4.1	7.2	19.6	5.2
Assoc. ambientalistas	3.1	4.1	3.1	7.2	1.0	4.1	2.1	14.4	2.1
Assoc. recreat./ desp.	4.1	6.2	12.4	6.2	1.0	4.1	4.1	15.5	4.1
Assoc. empresariais	7.2	7.2	12.4	11.3	5.2	16.5	8.2	35.1	7.2
Empresas	20.6	16.5	22.7	20.6	2.1	26.8	18.6	29.9	18.6
Pessoas individuais	15.5	9.3	1.0	19.6	12.4	15.5	14.4	23.7	5.2
Outras	8.2	6.2	5.2	11.3	6.2	11.3	13.4	15.5	1.0

giados pelos projectos; a ancoragem numa perspectiva global e integrada do desenvolvimento comunitário; a existência de parcerias consolidadas e actuaes que permitam, através de uma indispensável partilha de responsabilidades e tarefas, ensaiar modos participativos de responder às necessidades e aos anseios locais; a disponibilidade de equipas multidisciplinares de técnicos com formação adequada e com as adequadas condições de trabalho.

Este conhecimento aprofundado da realidade revela-se aliás decisivo para uma **definição pertinente do território** de intervenção e/ou **dos públicos** seleccionados. É uma adequação que se vai aferindo ao longo dos próprios processos desenvolvidos e que, para se realizar, encontra duas dificuldades de vulto: a necessidade de definição prematura imposta pelos processos de candidatura; as delimitações de públicos-alvo muito exclusivistas dos programas de financiamento.

Os projectos consultados revelam entretanto que a interpretação participada da realidade social local é igualmente decisiva, mesmo que não suficiente, para se perceber os formandos e os grupos com que se trabalha, pela consideração dos seus trajectos, das suas condições sociais e dos projectos de que são portadores. É nesta atenção em cada um dos formandos, com percursos que se realizam e fazem sentido num determinado contexto social, que se procuram firmar os projectos de formação.

Partindo destas constatações é possível avançar com as seguintes recomendações:

• **Estimular a iniciativa social na educação e formação.** Estamos confrontados com um repto decisivo: estimular um movimento social forte em prol da educação/formação de adultos e de jovens adultos. Estes programas de financiamento devem assumir-se como um contributo decisivo para o desenvolvimento de sistemas de apoio e dinamização de formas de organização civil, de movimentos e instituições sociais preocupadas em favorecer uma educação ao longo da vida. (*)

• **Inserir a formação em dinâmicas locais de desenvolvimento.** A formação deve assentar numa base territorial e apostar na educação como componente essencial dos processos de desenvolvimento comunitário. Nos processos educativos, olha-se para a realidade para a transformar. Não chegam definições mais ou menos vagas de finalidades. Os projectos devem assumir referências programáticas claras. (**)

• **Alicerçar a formação num conhecimento participado da realidade local.** As necessidades de formação não existem em si. Elas são sempre contextuais: a formação tem por isso que assentar num conhecimento profundo da realidade local. E essas necessidades só são relevantes quando significativas para as pessoas envolvidas. Deve-se aliás valorizar o carácter educativo do processo através do qual estas tomam consciência dos seus problemas e das suas causas. (***)

• **Conhecer a realidade é estar atento aos problemas, mas também aos recursos.** Os projectos tendem muitas vezes a abordar a realidade por um ângulo deficitário. Ora, logo no processo de candidatura, devem ser esclarecidos não apenas os problemas e necessidades, mas também os recursos e potencialidades locais. Só assim, aliás, poderemos, sem subestimar os exógenos, apostar nos recursos endógenos de cada comunidade local. (**) (***)

• **Desencorajar a separação entre formulação e resolução de problemas.** Os saberes não preexistem totalmente ao arranque de um projecto. O conhecimento da realidade, em si mesmo dinâmica, é um processo. Os programas de financiamento e os instrumentos de candidatura têm que pensar cada vez menos em projectos que se desenrolam de um modo sequencial e encarar, cada vez mais, a concepção e desenvolvimento de projectos como um processo simultâneo e interactivo. (*) (**) (***)

• **Ancorar a formação no seu contexto comunitário para favorecer a inclusão social.** Os projectos têm assumido como prioritário o envolvimento das pessoas e dos grupos mais marcados pela exclusão na sociedade e no emprego. Um esforço educativo apostado na inclusão social tem que estar bem fundado nos espaços de vida das pessoas, para que, com elas, se possam promover as competências sociais de base e consolidar práticas de maior envolvimento e implicação sociais. (**) (***)

2.2. Enquadramento do projecto no plano global da actividade

Os projectos foram promovidos por entidades que já desenvolviam, e que continuaram a desenvolver, outras iniciativas que constituem a sua prática regular. É, por isso, fundamental perceber o **enquadramento do projecto** no

Quadro 4: Qualificação do enquadramento do Projecto no plano global de intervenção da entidade

Modo de enquadramento Dimensões do Projecto	Excelente %	Bom %	Razoável %	Limitado %	Nulo %	Não Assinala/ Não Responde %
Identificação de necessidades e potencialidades	34.0	51.5	12.4	0	0	2.0
Finalidades e objectivos	30.9	56.7	7.2	2.1	0	3.1
Gestão financeira	6.2	48.5	30.9	9.3	0	5.1
Suporte administrativo	6.2	52.6	23.7	10.3	1.0	6.2
Recursos materiais	5.2	54.6	24.7	8.2	0	7.2
Recursos humanos	25.8	48.5	15.5	4.1	0	6.2
Programação de actividades	18.6	60.8	15.5	1.0	0	4.1
Transferência de metodologias	19.6	51.5	19.6	5.2	0	4.1
Aproveitamento de materiais pedagógicos	17.5	47.4	19.6	6.2	1.0	8.2
Processos de avaliação	12.4	50.5	25.8	3.1	1.0	7.2
Formação de formadores	15.5	35.1	14.4	8.2	14.4	12.3
Rentabilização de parcerias	35.1	38.1	13.4	6.2	1.0	6.2
Públicos envolvidos	33.0	49.5	8.2	2.1	0	7.2
Outra	2.1	0	0	0	0	97.9

plano global da actividade das instituições estudadas. No questionário procurou-se nomeadamente verificar o modo como, em diferentes dimensões, esse enquadramento era qualificado pelas entidades promotoras. São os resultados dessa indagação que o quadro seguinte sintetiza.

A leitura do quadro permite sublinhar as seguintes constatações: antes de mais, a apreciação genericamente positiva que os inquiridos têm desse enquadramento; depois, que essa opinião é sobretudo favorável no que diz respeito ao sentido da acção desenvolvida e ao entendimento da realidade em que se actua; finalmente, que há uma visão menos favorável desse enquadramento nas dimensões materiais, financeiras e administrativas e, em menor grau, na que se refere à formação de formadores.

Nos estudos monográficos realizados pôde entretanto verificar-se que os projectos assim analisados foram concebidos e desenvolvidos por entidades com acções já consolidadas nos respectivos campos de intervenção. Tal não significa que as candidaturas tenham tido apenas a intenção de financiar processos já em desenvolvimento. Com efeito, em todos os casos, há dimensões com carácter inovador. E este parece ser um aspecto a valorizar na apreciação destes processos: a capacidade de as entidades candidatas combinarem os propósitos inovadores com a indispensável vontade de estabilização dos processos já promovidos.

Há entretanto modos distintos de enquadramento dos projectos nos planos globais de intervenção da entidade. Sublinhem-se quatro tipos, conforme o grau de integração do projecto na acção regular da entidade promotora. Um primeiro tipo, detectado nomeadamente em promotores de grande dimensão, públicos ou privados, é caracterizado por uma incorporação muito ligeira, que podemos designar de **marginal**: a candidatura surge por iniciativa claramente associada apenas a um dos serviços dessa entidade, quando não mesmo simplesmente a uma pessoa, e desenvolve-se com raras ou mesmo nulas ligações à acção geral do promotor. Num segundo tipo, que designaremos

como incorporação por **adopção**, o projecto começou por ser meramente acessório na acção da instituição iniciadora, mas esta, muitas vezes graças a um forte empenhamento da equipa responsável, acabou por integrar progressivamente o projecto. Encontrámos esta situação nomeadamente em algumas associações para o desenvolvimento local. Outro tipo de integração surge quando o projecto é, desde o início, encarado de um modo estratégico: procura-se que este constitua o ponto de partida para uma intervenção mais global. Isto aconteceu, por exemplo, em entidades que encararam a candidatura como um modo de garantir os financiamentos indispensáveis para experimentarem formações que, depois, pretendem assegurar de modo continuado. Finalmente, há também os casos de **dependência**, em que a instituição promotora vive quase exclusivamente destes projectos e sobrevive com os financiamentos assim conseguidos. Estas situações são vividas nomeadamente por instituições que se dedicam a uma área de intervenção muito específica, lidando com públicos normalmente privilegiados nestes programas de financiamento.

Quando a mesma entidade está envolvida em diferentes projectos, financiados ou não por programas comunitários, notam-se **graus de coerência estratégica** variados. Nuns casos, há referências programáticas e metodológicas fortes, que marcam todos os projectos desenvolvidos e que se afirmam logo nos processos de candidatura. Noutros, as estratégias desenvolvidas dependem da área e dos propósitos da intervenção da equipa que lhe está mais directamente ligada, assim como das características dos públicos abrangidos. Por vezes, esta singularidade estratégica é assumida e mesmo desejada. Contudo, em vários projectos verifica-se uma intenção assumida de disseminação das estratégias adoptadas, realizada nomeadamente através da formação de técnicos da própria instituição ou, o que também é vulgar, de pessoas envolvidas no trabalho regular de entidades parceiras.

Agora, uma coisa é o modo de integração do projecto na acção regular da entidade promotora, outra é **a relação**

temporal entre projecto e programa de financiamento.

Com efeito, em quaisquer dos tipos referidos encontrámos projectos que, mesmo que por vezes de modo pouco explícito, se desenvolviam já quando surgiu a oportunidade de candidatura ao programa de financiamento. Nestes casos, as entidades prolongam acções que lhe são já habituais, procedendo, quando muito, a ajustamentos impostos nas candidaturas ou à exploração de novas possibilidades permitidas pela melhoria das condições financeiras. Noutros casos, o programa precede o projecto e tende, por isso, a condicionar mais o modo como este é concebido: o promotor pensa um projecto, mais ou menos relacionado com as suas práticas regulares, para determinado programa de financiamento.

Os **efeitos destes financiamentos** nas entidades promotoras de educação/formação são diversos e, em muitas circunstâncias, benéficos. Estas instituições viram aumentados os seus recursos, atenuando-se a situação de penúria em que frequentemente vivem. Tornou-se possível expandir a oferta de formação e, em alguns casos, lançar soluções inovadoras. A existência de apoios aos formandos permitiu tornar mais atractiva a frequência das acções de formação criadas. E, aspecto igualmente importante, estas entidades passaram a ter maior visibilidade local e mais peso negocial nas relações com os seus interlocutores. Evidentemente, estes financiamentos têm também riscos: o mais sério é o de estes apoios, limitados no tempo, induzirem a criação de estruturas que depois, em eventuais tempos de "vacas magras", são dificilmente suportáveis pelas entidades que, assim, podem viver crises complicadas. Também, por isso, parece claro que as entidades promotoras de educação/formação ganham quando a sua intervenção beneficia do apoio combinado de diferentes programas: tornam-se assim menos dependentes, quer financeira como programaticamente.

Com efeito, muitas entidades jogam nas **sinergias com outros programas** de financiamento. Os resultados do questionário revelam uma percentagem elevada de entidades promotoras que, nos cinco anos anteriores, estive-

ram envolvidas em programas nacionais ou europeus, para além das iniciativas Adapt e Emprego.

Quadro 5: Envolvimento das entidades, nos cinco anos anteriores, em programas nacionais ou europeus, para além das iniciativas Adapt e Emprego.

	Frequência	Percentagem
Sim	82	84.5
Não	12	12.4
Não sabe/não responde	3	3.1
Total	97	100

Convidados a assinalarem até quatro desses programas, as 97 entidades que responderam ao questionário, 77 indicaram pelo menos um programa, 54 pelo menos dois programas, 36 pelo menos 3 programas e 23 referiram quatro programas. Curiosa é também a variedade de programas que, com promotores vários e características diversas, são assinalados. Destes programas, os mais assinalados foram claramente o "INTEGRAR" (25 vezes) e o "Leonardo da Vinci" (21 vezes). Depois, surgem os programas "PESSOA" e "LEADER", ambos referidos 8 vezes, mais do que quaisquer outros da longa lista de programas assinalados.

Para o forte envolvimento nestes programas nacionais ou europeus contribui o facto de estas entidades disporem já de elementos técnicos que, pelos seus percursos pessoais e profissionais, são muitas vezes reconhecidos como interlocutores privilegiados das entidades gestoras desses programas. Este é um capital de confiança significativo junto dos serviços públicos, de que as entidades promotoras dos projectos acabam por beneficiar.

Estas entidades tendem a valorizar o impacto destes programas. Quando lhes foi solicitado que classificassem a

intensidade dos seus efeitos numa escala crescente de 1 a 5, em 39,1% dos programas foi atribuída a classificação 4 e em 34,2% a classificação 5. Ou seja, para quase 3/4 dos programas, a intensidade dos seus efeitos foi classificada com 4 ou 5.

Ensaiam-se, é verdade, formas de sinergia, tanto horizontais (projectos financiados por diferentes programas no mesmo período) como verticais (recorre-se a diferentes programas para dar continuidade a determinados projectos). Trata-se, de qualquer modo, de uma gestão difícil e, assim, nem sempre é fácil garantir uma desejável institucionalização dos processos.

Importante para o sucesso dos projectos é o **modo de relação das entidades** nacionais e regionais gestoras destes programas com as estruturas locais promotoras. A elaboração de critérios claros de selecção dos projectos a apoiar, o apoio activo à organização de redes nacionais de iniciativas, a forma flexível como respondem às múltiplas questões que lhe são colocadas, a criação de sistemas eficazes de acompanhamento dos projectos e de apoio à inovação, são alguns dos aspectos que pesam decisivamente nos resultados alcançados e que contribuem para que os projectos financiados tenham real significado nos planos regulares das entidades promotoras e nos contextos sociais em que estas se movem.

Vale a pena finalmente, quando se equaciona o enquadramento dos projectos no plano global da entidade, sublinhar mais dois aspectos decisivos: primeiro, nos processos de formação mais preocupados em **valorizar as competências sociais de base**, foi visível o esforço para favorecer o envolvimento dos formandos noutras acções programadas no quadro do plano geral da instituição e para reforçar a sua participação social e cultural na vida comunitária; segundo aspecto, correlacionado com o anterior, esta educação socializadora é mais facilmente promovida quando estas entidades se encontravam integradas e fortemente empenhadas em dinâmicas integradas de desenvolvimento.

Partindo destas constatações é possível avançar com as seguintes recomendações:

- **Promover a coerência da acção educativa das entidades promotoras.** As candidaturas deverão evidenciar a congruência, tanto diacrónica como sincrónica, do plano de actividades das entidades candidatas, mostrando que estas reconhecem a globalidade das solicitações educativas locais e assumem um projecto global de educação/formação. (**)

- **Privilegiar as entidades com planos integrados de promoção da participação educativa.** As instituições apoiadas devem ser aquelas que, no plano geral das suas actividades, revelem claras vantagens comparativas relativamente àqueles factores que se têm evidenciado como fundamentais para uma participação educativa mais alargada: baixos custos para os formandos, tanto directos como indirectos e de oportunidade; ambiente de acolhimento e formação agradável e estimulante; reconhecimento e valorização dos diferentes percursos pessoais e profissionais; relações fortes da entidade promotora com as diferentes instituições que marcam o contexto social onde se situam; programação ancorada nas exigências da realidade local. (*)

- **Comprometer toda a entidade no projecto.** Os projectos ganham em esclarecer e explicitar os mecanismos através dos quais procuram envolver os diferentes agentes ou empregados de uma organização como parceiros ou co-autores do processo. (**)

- **Consolidar centros locais de recursos educativos.** Os programas de financiamento devem privilegiar os projectos que apostem na constituição e/ou desenvolvimento de centros de recursos disponíveis para iniciativas de educação, que promovam iniciativas mas, também, que disponibilizem formadores, espaços, materiais e informações. (*) (**)

• Favorecer a articulação e complementaridade entre programas educativos, para que, partindo do reconhecimento da diversidade e do valor dos diferentes per-

curso de vida e formação, se explorem modos de transição entre os diferentes programas na construção de percursos pessoais de formação. (**) (***)

2.3. Condições para o desenvolvimento do projecto

Cada projecto é um caso e as condições para o desenvolvimento dos projectos são sempre singulares. Há, de qualquer modo, algumas regularidades significativas que se detectam quando, precisamente, pretendemos indagar sobre as **condições de sucesso** desses projectos. Para além do conhecimento aprofundado da realidade local e do enquadramento adequado do projecto no plano global de intervenção da entidade, vale a pena destacar sumariamente quatro outros tipos de condições: a inserção e consolidação de redes horizontais locais; a capacidade de protagonismo institucional; a existência de condições materiais suficientes; e, condição decisiva para garantir as anteriores, o modo de funcionamento da equipa promotora.

Começemos por sublinhar a importância deste último tipo de condições. Adiante se avançará na caracterização dessas equipas (ver 2.6). Para já, destacaremos apenas que a acção da **equipa promotora** e o seu grau de coesão simbólica são cruciais para o desenvolvimento dos projectos. A existência de afinidades entre os seus membros, quase sempre consolidada num percurso comum de trabalho e preocupações, assim como a partilha permanente de competências e empenhamentos, foram sempre considerados como factores de sucesso decisivos. O papel do coordenador da equipa foi considerado determinante: é fundamental que este tenha uma atitude dialogante, um conhecimento aprofundado da realidade social, bem como a capacidade de transmitir a toda a equipa uma expectativa elevada em relação ao trabalho que esta desenvolve.

Ora: se a qualidade, a experiência e o dinamismo do responsável pelo projecto é vital para o sucesso das intervenções, os cuidados no seu recrutamento e selecção são fundamentais. É necessário apostar numa dedicação continuada e a tempo inteiro. As dificuldades e precariedades financeiras das entidades promotoras dificilmente se conciliam com a disponibilidade e, sobretudo, a permanência de técnicos capazes de responderem às crescentes responsabilidades e exigências colocadas pelo trabalho local de desenvolvimento. A quantidade de técnicos que constituíam os principais interlocutores dos projectos com a administração pública que já não estão ligados às entidades proponentes é, de resto, reveladora. As soluções precárias pululam. Há o recurso a técnicos destacados dos serviços públicos. Muitos outros trabalham a tempo parcial ou então, por empenhamento ou inexistência de alternativas, aceitam baixas remunerações. São, nestes casos, facilmente atraídos por novas propostas de trabalho, já que, mesmo reconhecendo normalmente o carácter extremamente enriquecedor do trabalho que desenvolvem, lamentam a instabilidade e a falta de perspectivas profissionais. Por isso, este campo em afirmação tem perdido uma série de pessoas que detinham um apreciável capital de experiência e que constituíam já activos agentes locais de desenvolvimento e interlocutores valiosos da administração pública. Há que encontrar novas soluções de financiamento, que assegurem a estabilidade das entidades promotoras e, muito importante, que promovam a institucionalização dos processos desencadeados.

Quadro 6: Tipos de apoio dos parceiros considerados mais importantes

TIPO DE APOIOS INSTITUIÇÕES/ PARCEIROS	Subsi- dio/finan- ciamento	Apoio pessoal e social	Concep- ção do projecto	Instala- ções e equi- pamentos	Afectação recursos humanos	Formação Formadores e técnicos	Troca de infor- mações	Investigação/ Estudos/ Avaliação/ Apoio técnico	Mobili- zação de formandos	Divulgação/ Promoção
Instituições Religiosas	1.0	3.1	2.1	5.2	0	0	2.1	0	2.1	4.1
Administração central	23.7	2.1	2.1	6.2	3.1	2.1	7.2	5.2	1.0	4.1
Dir. Regional de Educ.	0	1.0	3.1	1.0	7.2	1.0	1.0	1.0	1.0	2.1
A. R. Saúde	0	3.1	1.0	0	0	0	4.1	0	3.1	0
C. R. Seg. Social	4.1	4.1	1.0	0	0	1.0	4.1	3.1	5.2	2.1
Del. Reg. do IPJ	0	0	0	1.0	0	0	0	1.0	0	0
INATEL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IEFP	4.1	4.1	2.1	5.2	3.1	2.1	8.2	6.2	5.2	4.1
Dir. Reg de Agricultura	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sindicatos	0	0	0	0	0	0	1.0	0	1.0	0
Câmaras Municipais	2.1	7.2	4.1	16.5	5.2	5.2	5.2	3.1	6.2	7.2
Juntas freguesia	0	4.1	2.1	11.3	1.0	1.0	6.2	1.0	6.2	9.3
Estab Ens. Bás. Secund.	0	1.0	1.0	4.1	1.0	0	2.1	3.1	2.1	4.1
Univers. e Inst. Politéc.	0	2.1	3.1	3.1	6.2	5.2	4.1	8.2	2.1	2.1
Assoc. desenv. local/	0	2.1	1.0	1.0	1.0	2.1	3.1	1.0	3.1	2.1
Assoc. culturais	0	2.1	0	1.0	0	0	2.1	0	0	1.0
Assoc. ambientalistas	0	2.1	1.0	0	1.0	0	1.0	0	0	1.0
Assoc. recreat. e desp.	0	1.0	0	0	1.0	0	1.0	0	0	0
Assoc. empresariais	0	2.1	0	2.1	0	0	2.1	1.0	1.0	4.1
Empresas	0	6.2	1.0	8.2	6.2	4.1	5.2	5.2	10.3	4.1
Pessoas individuais	1.0	4.1	5.2	0	1.0	1.0	5.2	4.1	4.1	3.1
Outras	4.1	3.1	7.2	8.2	4.1	6.2	8.2	6.2	7.2	8.2

Também decisiva é a capacidade de a entidade promotora - e, de modo especial, da equipa mais directamente envolvida no projecto - se inserir em **redes horizontais locais**. A conquista de parceiros nos contextos de interacção social em que se move, que de resto se consegue ao desenvolver um trabalho comunitário comum, é indispensável para reconhecer necessidades e recursos endógenos e para, quebrando inércias e rotinas instaladas nos seus hábitos de trabalho, se promover a participação social e impulsionar intervenções com efeitos comunitários significativos.

No questionário, foi solicitado que as entidades inquiridas atribuíssem um valor (numa escala crescente de 1 a 5) ao apoio dos parceiros em diferentes dimensões do projecto. O quadro seguinte mostra os tipos de apoio dos vários parceiros que foram considerados mais importantes pelas 97 entidades respondentes, ao evidenciar as percentagens de atribuições do valor 5.

As parcerias estabelecidas nos projectos prolongam claramente as articulações habituais da entidade com as diferentes instituições locais, já anteriormente analisadas. Sublinhe-se, designadamente, a importância dada às parcerias com alguns organismos públicos - centrais, descentralizados ou locais - em detrimento da que é conferida às entidades não vinculadas directamente ao Estado. Excepção significativa é o valor atribuído às parcerias com as empresas. Convém notar ainda o facto de quase nunca ser reconhecido como muito importante o envolvimento desses parceiros na concepção do projecto.

Contudo, os estudos monográficos foram a esse respeito muito claros: as pessoas contactadas reconhecem como fundamental apostar nestas parcerias como condição essencial do sucesso dos projectos. É fundamental dar passos no sentido da consolidação formal e simbólica dessas redes locais. De resto, é bom atender à necessidade de considerar **dois níveis de articulação local** presentes nos projectos estudados. Uma constitui a rede de parceiros que formalmente assumem o projecto e que constam

do próprio processo de candidatura. Esta fornece uma articulação institucional indubitavelmente útil, ainda que, não se preconizando uma rigidez excessiva, sejam de cuidar as condições que evitem uma fluidez excessiva, a qual pode prejudicar acções formativas que só ganham verdadeiramente sentido quando pensadas numa perspectiva de longo prazo. Agora, realmente decisiva é a existência de um outro nível de articulação: a constituição de equipas de animação efectiva dos projectos, dispondo, mesmo que com modos de implicação variáveis, de elementos ligados aos parceiros envolvidos. A verdade é que, nos projectos contactados, o funcionamento das parcerias assentava sobretudo nestas pessoas mais directamente envolvidas no trabalho desenvolvido.

Estas parcerias locais vão-se construindo e crescendo com o desenvolvimento do projecto. Neste processo surgem evidentemente problemas. O grau de implicação destes parceiros é frequentemente desigual. A intercepção de lógicas e formas de trabalhar diferentes nem sempre é fácil. Os conflitos de interesses e a morosidade dos processos podem tornar-se desgastantes. Mesmo assim, são atribuídas a estas parcerias virtudes diversas: o cruzamento de recursos humanos e materiais para a concretização de acções com interesse comunitário permite criar sinergias e reforçar a endogeneidade dos processos; a partilha de propósitos e experiências favorece a reflexão institucional e exerce uma acção qualificante sobre os diferentes parceiros; a congregação de esforços garante uma maior visibilidade e credibilidade social das acções empreendidas; a procura crescente de diálogo com o mundo empresarial tem visado uma aproximação entre os mundos do trabalho e da formação; finalmente, o encontro de entidades não estatais com os serviços públicos, nomeadamente com as suas ramificações locais, tem contribuído para esbater barreiras e desconfianças, interpelando o serviço público a repensar os modos de se relacionar com a acção organizada dos cidadãos.

Há, aliás, uma terceira condição importante para o sucesso dos projectos e para garantir uma intervenção mais

alargada e ambiciosa das entidades que os promovem: estas serem capazes de um **protagonismo institucional** que lhes permita explorar precisamente estes contactos, tanto formais como informais, com a administração pública. É fundamental que a entidade seja capaz de descobrir e explorar, de forma criativa, os interlocutores que se situam nas diferentes cadeias institucionais com que têm de lidar. É necessário uma credibilidade que os próprios resultados já conseguidos ajudam a conquistar. Evidentemente, é também necessário que os agentes da administração pública encarem positivamente a participação comunitária nos processos de desenvolvimento, revelem uma elevada expectativa relativamente aos resultados destes processos e apostem, precisamente, na capacitação dos agentes locais de desenvolvimento.

Por isso são tão importantes os contactos que o GICEA desenvolve com as entidades responsáveis pelos projectos, relações que, de resto, ganham em não se esgotarem num único interlocutor, já que são vários os casos em que o principal responsável pela formação acabou por abandonar, por motivos vários, as entidades promotoras. Seja como for, estas instituições sublinham a necessidade de continuar a valorizar todo o trabalho de acompanhamento da concepção e do desenvolvimento de projectos. Simultaneamente, destacam as vantagens da constituição de redes nacionais de iniciativas de educação/formação. Aliás, tanto aquele apoio como estas redes são indispensáveis para estimular o aparecimento de novos promotores. É que estes, mais do que ninguém, necessitam de instrumentos de informação - e de formação - para que possam beneficiar destes programas de financiamento, os quais, por sua vez, só ganharão em assentar a selecção de projectos em mais e melhores propostas candidatas.

Finalmente, não deve ser desprezada a importância das condições materiais de funcionamento dos projectos. É uma condição que a própria equipa tem que encarar como algo que não pode limitar-se a desejar ou esperar, mas que terá também de conquistar, alicerçando-a precisamente nas outras condições já referidas. Os projectos

são aliás, muitas vezes, encarados como boas oportunidades de desenvolverem processos de formação com suporte financeiro adequado. Agora, parece urgente que as autoridades político-administrativas não subestimem a necessidade de enquadrar estes programas - com limites temporais precisos - em modos de apoio que, sendo diversificados e flexíveis, se revelem mais continuados e sistematizados.

Estas constatações justificam as seguintes recomendações:

- **Estimular a constituição de redes de entidades promotoras de iniciativas de educação/formação, promovendo a organização de instrumentos eficazes de trocas frutuosas de informações e experiências. Trata-se de procurar remediar o facto de muitas pessoas implicadas no domínio da educação e formação de adultos não terem ainda acesso a serviços adequados de documentação e de informação. (*)**

- **Impulsionar as abordagens territoriais e as iniciativas em rede. Os programas devem favorecer os projectos que envolvam diferentes parceiros locais para que, numa abordagem territorial integrada, procedam à construção de uma rede local de iniciativas educativas, numa lógica de intervenção menos casuística e mais sistemática. (*) (**)**

- **Clarificar o carácter das parcerias envolvidas. Os projectos devem esclarecer adequadamente o papel esperado e/ou real dos diferentes parceiros envolvidos. Nomeadamente, parece necessário distinguir as parcerias político-estratégicas, de base territorial mais ampla, das que, tendo um carácter mais operativo, estão directamente envolvidas no trabalho efectivo de animação e formação. (**)**

- **Explicitar as regras da parceria e as responsabilidades dos parceiros. As parcerias colocam em jogo, quando não mesmo em confronto, lógicas e modos de**

funcionamento diversos. A cooperação entre parceiros exige o esclarecimento e a explicitação das regras de parceria, de tal modo que todos reconheçam claramente as suas responsabilidades. (**)

- **Reforçar os contactos entre as entidades promotoras da formação e as empresas e parceiros sociais.** Estes contactos são decisivos para assegurar a implicação das empresas, designadamente das PME, na construção de oportunidades educativas para os seus trabalhadores e para, simultaneamente, garantir a criação de uma rede de iniciativas que responda às necessidades formativas das empresas. (**)

- **Garantir sistemas eficazes de acompanhamento dos projectos.** O estudo realizado evidenciou a importância da relação entre as entidades nacionais e regionais gestoras destes programas e as estruturas locais promotoras. A elaboração de critérios claros de selecção dos projectos a apoiar, o apoio activo à organização de redes nacionais de iniciativas, a forma flexível como respondem às múltiplas questões que lhe são coloca-

das, a criação de sistemas eficazes de acompanhamento dos projectos e de apoio à inovação, são alguns dos aspectos que pesam decisivamente nos resultados alcançados. (*)

- **Promover contratos globais para garantir a estabilidade financeira dos promotores.** Como noutros países europeus, os programas europeus em análise têm constituído um suporte financeiro importante das iniciativas de educação e formação de adultos e de jovens adultos, nomeadamente das promovidas pelas organizações não governamentais. Contudo, estas entidades depararam-se com dificuldades em planear para um período que ultrapasse os prazos dos programas, em cobrir os custos em investimentos a longo prazo e em garantir a estabilidade das suas equipas técnicas. Para promover a qualidade destas ofertas educativas teremos que articular estes programas que apoiam determinados projectos com modos de financiamento assentes em contratos globais que suportem as estruturas e as actividades correntes dos promotores. (*)

2.4. O processo formativo

Nos projectos visitados existe um traço comum significativo: o de se destinarem a pessoas com grandes dificuldades em aceder aos sistemas e ofertas regulares existentes. Este facto determina a concepção e aplicação **de formas específicas de educação-formação-inserção**, sendo um **elemento comum a necessidade de um acompanhamento intenso e personalizado** de todos e cada um dos participantes, o que tem sempre exigido a figura de um "tutor" (com esta ou outra denominação). Um segundo traço comum será, de uma forma dominante embora não exclusiva, o facto de as entidades promotoras não se encontrarem organicamente integradas nos referidos sistemas regulares de educação ou de formação profissional.

Autonomia versus Certificação

Uma primeira constatação geral refere-se à concepção/ execução do processo formativo, em que é possível uma larga margem de manobra - de autonomia, de criatividade e de flexibilidade – quando se não pretende uma certificação, quer académica, quer profissional. Quando o objectivo, porém, é de enveredar por uma via certificante, são muitos os constrangimentos que acabam por dificultar ou impossibilitar a desejada adequação ao público e ao contexto específicos da acção. O quadro de financiamento pode ser particularmente constringente, exigindo que o programa esteja previamente definido, os formadores previamente contratados, não havendo assim possibilidade de posteriores alterações e ajustamentos.

Normalmente, a certificação não é procurada relativamente a pessoas que não atingiram ainda o patamar de inserção que lhes permita começar a conceber um projecto pessoal de promoção, ou então àquelas que já atingiram os níveis ou certificados que pretendiam e procuram apenas algumas especializações. Na grande maioria dos casos, quer para elevar a auto-estima dos participantes, quer para facilitar a sua ulterior inserção social e profissional, **um horizonte e um percurso realista de certificação** estão entre os objectivos das acções de educação-formação.

Formação versus Inserção

A "estrada real" é por todos considerada a da Educação-Formação-Inserção/Reinserção, um caminho, porém, onde se levantam obstáculos em cada uma das suas interfaces: na interacção educação/formação e no relacionamento entre estas e o emprego. Não é clara para os intervenientes a opção política fundamental: é preferível formar 500 pessoas ou inserir 50? Assim, o **relativo insucesso** que se verifica **quanto ao objectivo "inserção"** (usualmente fixado pelas próprias entidades em níveis pouco realistas dentro das condições existentes) gera quase sempre insatisfação e frustração nas equipas responsáveis, mesmo quando – o que sucede na grande maioria dos casos – a acção de formação lhes deu motivos de forte contentamento, e se tratou efectivamente de uma realização bem sucedida.

Intervenção Especializada versus Intervenção Integrada

A abordagem "Educação-Formação-Emprego" (E-F-E) exige, além de mais, **um trabalho** por parte da entidade promotora/formadora que se não pode restringir à acção de formação propriamente dita, mas **tem que iniciar-se muito antes** (diagnósticos, contactos, procura de parceiros, análise de necessidades, conhecimento de projectos congéneres, etc.) e **terminar bem depois** (acompanhamento na inserção no mercado de trabalho, análise "follow-up" dos formandos, quando não, criação de empresa de inserção ou apoio no arranque do auto-emprego).

Relativamente a pessoas com particulares dificuldades para aceder aos sistemas regulares, são em geral determinantes os condicionalismos de natureza socio-económica e sociocultural. Verifica-se, assim, que só **uma acção de E-F-E acompanhada por medidas de luta contra a exclusão e de apoio à inserção socioprofissional** poderá dar-lhes uma resposta relativamente eficaz. Consta-se, contudo, que **para um certo número de pessoas**, os **problemas** não são apenas de ordem social, mas atingem dimensões **do foro psicológico**, requerendo-se aqui uma atenção e tratamento especializados que levem estes participantes a atingir o patamar da "inseribilidade".

Processos de Recuperação versus Processos de Valorização

É certo que a acção de E-F-E deve contribuir para a superação dos défices existentes nos públicos em causa. No entanto, verifica-se ser em **geral mais eficaz adoptar-se, como ponto de partida para a acção** – e até como um dos recursos formativos - não as carências, mas sim o conjunto de **capacidades e competências que essas pessoas trazem consigo**. Converte-se assim o processo de fazer emergir estas positivities em momento de motivação e estruturação de toda a acção de E-F-E. Nota-se, porém, a **falta de instrumentos** para abordar estes públicos pela faceta positiva. Entre os projectos analisados,

por exemplo, nenhum testou o Reconhecimento e Validação de Competências (RVC), mesmo a título informal.

Agir sobre as pessoas versus Agir sobre as instituições

As dificuldades no acesso aos sistemas regulares não resultam apenas da inabilidade ou desconhecimento por parte destes públicos. É igualmente efeito **da natureza intrinsecamente não-inclusiva destes mesmos sistemas**. Daí a necessidade que se verifica no terreno, para garantir a eficácia das acções de E-F-E, **de actuar em simultâneo sobre os públicos com dificuldades de acesso e sobre as instituições** representativas dos sistemas regulares de educação e de formação, no sentido de as tornar mais inclusivas. Assim, teve algum sucesso a realização paralela de uma acção E-F-E e de uma acção de formação para técnicos das entidades parceiras, implicando esta última melhorias, não só a nível individual, mas igualmente a nível organizacional.

Fragmentação disciplinar versus Pedagogia de Integração

Constata-se, em geral, uma **falta de reflexão pedagógica** e, conseqüentemente, **de estratégias pedagógicas** que saibam enquadrar da melhor forma pessoas que, ou não viveram ou viveram mal a sua experiência escolar na idade devida. As entidades responsáveis por projectos de E-F-E procuram denodadamente encontrar no dia-a-dia as soluções mais apropriadas, mas sempre numa perspectiva de "tentativa-erro", pois não foi ainda construído no nosso País – através de projectos de investigação em Ciências de Educação e Formação - um corpus teórico e metodológico aplicável a estas acções exteriores ao sistema formal de ensino. Neste contexto, é **grande a dificuldade para escapar ao modelo escolar**, ainda o grande referencial para os formadores e os conceptores das acções (e igualmente para os decisores públicos que desenham os programas e medidas de promoção e financiamento).

Assim, quando se faz uma aposta forte nas **competências transversais**, pessoais e sociais – hábitos de trabalho, assunção de responsabilidades, cumprimento de regras, etc. - (até para precaver contra previsíveis fracassos de uma imediata inserção socio-profissional), falta normalmente uma **articulação** dessas competências, tanto com a necessária formação de base (literacia, numeracia, referentes espaciais e temporais,...), como com uma actividade real integradora, no campo do trabalho ou através de uma intervenção social, cívica ou cultural. Quando, por outro lado, é dada prioridade à componente prática, de preparação para um eventual emprego, em que predominam formadores e monitores técnicos muito especializados e algo avessos ao que consideram ser meras “discussões teóricas”, é também muito difícil assegurar uma integração positiva entre os vários momentos e eixos. **A regra tem sido**, pois, na prática das acções de E-F-E, a da **justaposição e não a da integração**, apesar de os grandes objectivos apontados para tais acções incluírem, via de regra, intenções e finalidades de uma perfeita integração pedagógica.

Acções de Formação versus Espaço permanente de E-F-E

Embora os quadros existentes de promoção e financiamento de E-F-E assentem na “acção ou projecto de formação” como unidade de execução, verifica-se que os melhores resultados ocorrem quando as entidades locais responsáveis, de forma mais ou menos espontânea e informal, conseguem construir **um espaço de intervenção** – aberto em permanência e a todos - que permite à formação propriamente dita não se fechar, nem nas actividades restritas da formação, nem no grupo de formandos e formadores.

Abordagem de “público-alvo” versus Pedagogia de Projecto

Os programas e medidas existentes para promoção e financiamento de acções de E-F-E têm vindo a adoptar

progressivamente uma **abordagem de público-alvo**, uma orientação que **põe em risco estratégias de base territorial** ou comunitária, desde há muito tempo com provas dadas no nosso País. Verifica-se que uma abordagem de público-alvo só faz efectivamente sentido em relação a indivíduos que necessitem de um acompanhamento pessoal intenso e com uma forte componente psicológica; e que, uma vez chegados a um patamar mínimo de capacidade individual de inserção, também essas pessoas deverão passar a integrar um processo colectivo dirigido ao conjunto da população local. Reconhece-se, em geral, que a abordagem público-alvo **envolve o risco de fazer perpetuar** uma situação de **dependência**, de utentes vitalícios.

São, com efeito, os processos integrados numa estratégia territorial, dirigidos a uma população indiscriminada e centrados na sua crescente participação social e cívica, que permitem **erigir o território ou a comunidade local como trunfo e recurso**. Além disso, esta abordagem abrangente e inclusiva justifica-se sempre que os contextos de intervenção sejam afectados por problemas múltiplos, que uma organização colectiva local possa desempenhar um papel motor numa dinâmica de inserção e desenvolvimento, em que seja possível inscrever-se a acção de E-F-E num processo de cidadania activa e quando se pretenda ter em consideração o longo prazo. Para mais, é dentro das dinâmicas territoriais e comunitárias em curso, que surgem muito naturalmente as acções de E-F-E mais adequadas e relevantes, para as quais não há dificuldade de maior em encontrar participantes motivados, o que já não é o caso para as acções de “público-alvo” que exigem muitas vezes uma verdadeira “caça ao formando.”

Avaliação de rotina versus Avaliação incorporada

Os processos de avaliação respeitam tanto aos próprios formandos como à acção de E-F-E. Relativamente aos primeiros, existe todo um manancial de instrumentos, concebidos e aplicados a fim de assegurar, internamente, o rigor do processo e, externamente, a sua credibilidade,

tendo assim em vista a ulterior inserção dos participantes. No que respeita à acção, existem várias formas, via de regra, informais, de a avaliar continuamente, o que permite (quanto tal é permitido) uma revisão recorrente das actividades e do trabalho dos intervenientes. Geralmente, é feita uma avaliação ex-post por entidade externa, cujo impacto, obviamente, já não será sentido no decurso da acção avaliada. Pode, todavia, ser relevante para futuras actividades da mesma entidade promotora e é, sem dúvida, muito importante para que a instituição gestora possa melhor adequar ulteriores programas e instrumentos.

Da análise dos projectos visitados e destinadas, quer às entidades promotoras/formadoras, quer às instituições conceptoras/gestoras de programas e medidas de apoio, emergiram as recomendações seguintes:

Sobre a Abordagem Global

- **não adoptar como regra**, mas apenas para situações muito particulares, a **abordagem “público alvo”**, dando preferência a **estratégias territoriais integradas**, onde as acções de E-F-E estão centradas geralmente em torno de grupos heterogéneos de participantes e se inscrevem em dinâmicas sociais mais vastas, apoiadas em parcerias locais activas; (*)

- **ter sempre presente a perspectiva de inserção social**, sobretudo através da inclusão no mercado de emprego (prevendo-se, para isso, em cada acção de E-F-E os estágios em empregadores potenciais, sendo o primeiro realizado numa fase inicial e os seguintes em alternância com outros momentos de E-F, devendo variar entre vários tipos de empresa, para uma melhor orientação do participante relativamente ao seu projecto pessoal de inserção); (**) (***)

- deverão os programas públicos de promoção e de financiamento definir **grandes opções estratégicas** e **fixar balizas** quanto à execução das acções, deixando no entanto uma larga margem de **autonomia às entidades**

promotoras e/ou formadoras para ajustarem os quadros gerais aos contextos e públicos locais; além disso, em todos os programas, **dever-se-á reservar um determinado montante (p.ex: 5%) para as chamadas acções inovadoras**, a definir e executar fora do enquadramento regulamentar, mas que deverão ser devidamente acompanhadas e avaliadas por entidade especialmente contratada para esse efeito; é de realçar, a este propósito, que toda a experimentação, para ser passível de generalização (“mainstreaming”), deverá ser feita em condições reais e não de excepcional privilégio; (*)

- os **constrangimentos administrativos e financeiros** convencionais não se adaptam a projectos experimentais e representam, em geral, obstáculos objectivos à inovação a introduzir pelas entidades promotoras; se se pretende incentivar a experimentação, é então necessário definir previamente um **quadro derogatório**; (*)

- relativamente a entidades que pretendam candidatar-se para realizar acções de E-F-E e não possuam experiência prévia neste domínio, será de prever uma **fase de pré-candidaturas** e, em caso de aprovação, um período de preparação devidamente apoiado; (*)

- é imprescindível fazer-se a **distinção** – relativamente a metodologias, recursos e indicadores de avaliação, etc. - **entre acções** que pretendem levar um determinado público a atingir o limiar do “inserível” (pessoas particularmente desestruturadas e desintegradas) e acções que se encontram já para além desse patamar de inserção e têm como objectivo a empregabilidade e a cidadania; (*) (**)

- como elemento estruturante do processo e como factor de responsabilização dos formandos, é crucial prever desde o início **modalidades de participação activa** por parte destes sobre aspectos da acção em curso, começando por pontos de pormenor e relativamente marginais (viagens, actividades extra-curriculares) e levando até decisões partilhadas sobre conteúdos, méto-

dos, materiais, etc.; esta conquista gradual de cidadania poderá ser feita numa base mista de estruturas de representação e de momentos de democracia directa – mas sempre dentro de um enquadramento previamente definido com o maior rigor, embora sujeito a revisões periódicas; (**) (***)

- é importante, em determinadas situações, fugir ao formato “acção fechada de formação” e construir **espaços abertos** de aprendizagem e de inserção, igualmente apoiados pelos programas de promoção e financiamento de E-F-E; (*) (**)

- é essencial prever-se o **financiamento**, não só de acções de formação propriamente dita, mas também de actividades **a montante** e **a jusante**, que são imprescindíveis para um pleno sucesso da iniciativa; (*)

- é necessário melhorar/optimizar as **ligações entre os sistemas** de Educação, Formação Profissional e Emprego, tanto a nível nacional, como regional e local; nomeadamente, e dada a afinidade dos respectivos públicos prioritários, será de procurar uma articulação forte e regular entre as acções de E-F-E e as iniciativas (tanto de educação/formação como de reconhecimento e validação de competências e até de abertura de centros de acolhimento e orientação) da Agência Nacional de Educação e Formação de Adultos, ANEFA; (*)

- para acções de E-F-E com a duração de 2-3 anos, os objectivos devem ser modestos, com metas escalonadas no tempo; só a longo prazo (10-12 anos) e através de dinâmicas inter-sectoriais integradas e com base em parcerias operacionais, é possível consolidar um **ambiente local propício** à inclusão social, cultural e económica; para superar as condições de vária ordem que provocam e mantêm os déficits de formação de base, é necessário ir além da acção meramente educativa, através de um plano de acção local que inclua os diversos sectores onde se encontram essas condicionantes; (**)

- em certos contextos, as acções de E-F-E devem centrar-se nas **famílias**, assegurando respostas diversificadas para cada um dos elementos (pré-escolar, acompanhamento das crianças escolarizadas, transição de jovens para a vida activa, formação de base e qualificação de mulheres e homens, etc.) no âmbito de um projecto colectivo local mobilizador. (**) (***)

Sobre a Estratégia Pedagógica

- a **flexibilidade** é o ponto-chave para o sucesso das acções de E-F-E, abrindo-se a possibilidade de ajustamentos constantes e até de um planeamento feito dia-a-dia; (***)

- a **integração** de todas as componentes (que deverão ser muito diversificadas) de uma acção de E-F-E deve procurar-se em permanência; em geral, não será possível sem a existência de um projecto integrador que mobilize todos os participantes e ainda de projectos de grupo e de um projecto pessoal para cada um dos formandos (onde se inclua um projecto profissional realista e um plano de formação acompanhado por uma declaração de compromisso pessoal); estes projectos podem ocorrer em domínios muito diversos (acção social, conservação ambiental, desporto, música, teatro, etc.) e resultando de – e exigindo – reuniões periódicas dentro da equipa (entre outras razões, para que os formandos compreendam o sentido prático da formação geral) e com elementos exteriores, para motivar a comunidade local e ganhar relevância social; (**) (***)

- no módulo “**projecto profissional**” há que fazer um trabalho intenso sobre as representações do ofício escolhido, sobre a realidade do posto de trabalho, sobre as competências e qualidades requeridas, sobre o mercado de trabalho, sobre os meios para se chegar a uma qualificação; os formandos devem ficar esclarecidos sobre os benefícios esperados após o curso (p. ex: obtendo o nível II como pedreiros, deixarão de ser aprendizes e ganharão pelo menos mais x contos por dia); (***)

- são de adoptar **métodos pedagógicos diferenciados**, mas sempre baseados na cooperação e na pedagogia por projecto; deve definir-se previamente o perfil de aprendizagem pretendido, propondo-se as aprendizagens esperadas no quadro de uma formação centrada nas aptidões intelectuais de base, valores, atitudes e conhecimentos considerados vitais para se funcionar em sociedade; não se pode, porém, confundir esta abordagem com um programa de estudos único, pois um mesmo perfil de aprendizagem pode comportar inúmeros e variados programas de estudos; (**) (***)

- a aquisição de competências e conhecimentos de base pode, com efeito, ser feita em contextos muito diferenciados, e daí a necessidade de **um sistema de reconhecimento e validação**: normalizar o ponto de chegada a fim de se poderem flexibilizar ao máximo os percursos para o atingir; (*)

- a aquisição/reforço de **competências pessoais e sociais** é requisito fundamental (mais importante ainda que das competências técnicas) para o desenvolvimento das competências profissionais; para tal, será necessário lançarem-se processos activos de aprendizagem com efectiva utilidade social, não esquecendo a **regra do isomorfismo** (aprende-se a intervenção na sociedade, intervindo) e o envolvimento dos participantes em áreas culturais, cívicas, desportivas, etc., fora das áreas restritas de formação; (**) (***)

- os próprios regulamentos deverão incentivar a construção do processo de E-F-E em torno de **módulos acoplados a projectos**, tanto na componente prática como no desenvolvimento pessoal e social, na educação para a cidadania, etc.; esses projectos deverão, na medida do possível, interessar e envolver outros elementos da comunidade para além dos formandos inscritos; (*) (**) (***)

- é de realçar a importância de um **momento inicial** – p. ex: 1 módulo de 20-30h – destinado a melhor conhecer

todos e cada um dos formandos - através de histórias de vida, análise de aprendizagens prévias, expectativas, etc. e como ponto de partida para a construção do projecto pessoal e também do projecto global integrador; este módulo estará normalmente na origem de uma necessária reformulação curricular; (**) (***)

- para públicos à partida menos motivados para a aprendizagem, são extremamente importantes os **momentos realizados fora do contexto formal**: os ateliers criativos, as novas tecnologias de informação e comunicação e as actividades de lazer em comum (incluindo visitas no país e no estrangeiro, para estabelecer laços de convívio e onde se alternem momentos lúdicos e momentos de qualificação) e ainda a participação activa em **actividades locais abertas** a todos; (***)

- é crucial, através das diferentes actividades, a **progressiva responsabilização** dos participantes, assim como a definição e aplicação, desde o início, de regras claras de funcionamento, com mecanismos de recompensa e sanção; (***)

- os diferentes módulos/áreas deverão ser organizados de forma alternada, em simultâneo, e não numa sequência linear (isto é, vários dias/semanas de um assunto só antes de se dar início a novo tema); (***)

- uma boa prática pedagógica para estes públicos passa por uma **forte componente prática, mas com dimensão educativa** (fugindo sempre à bipolaridade e articulando-se sessões ditas teóricas com práticas simuladas e, preferencialmente, com contexto real de trabalho, estágios em empresas e projecto de utilidade comunitária integrador); a componente “situação de trabalho real” não deve reservar-se para o fim e deve ser devidamente acompanhada, mesmo existindo um tutor nas empresas, pois é necessário adequar/articular a formação geral e a formação prática com o trabalho, não só para reduzir o “choque” provocado pela diferença

entre os métodos, como para tornar as acções em sala mais relevantes para o trabalho e dar a este uma valência educativa; os participantes deverão acabar por compreender que a formação geral também lhes abre portas para a formação profissional virada para o trabalho; (**) (***)

- a **componente sociocultural** é importante, sobretudo para aquisição de competências básicas, inserção social, melhoria do nível de conhecimentos, contacto com as novas tecnologias; mas as actividades práticas têm que iniciar-se em simultâneo; (***)

- há que explorar mais o potencial das formações a distância pessoalmente assistidas (modalidade adequada para certos módulos, mas podendo articular-se com módulos organizados de outra forma, onde o contacto interpessoal seja permanente, por exemplo); (**) (***)

- tornam-se cada vez mais importantes os **serviços locais de acolhimento, informação e de referência** – que poderão ser valências integradas noutros serviços de atendimento público; é igualmente necessário reforçar as medidas de orientação para as pessoas com maiores dificuldades, actividade que poderá ocorrer nos espaços aqui referidos, mas também em todas as acções de E-F-E; é ainda aconselhável trazer testemunhos pessoais de diferentes profissionais à acção de formação; (*) (**) (***)

- particularmente com os **jovens**, é importante mantê-los sempre **em actividade**, uma vez dentro do espaço de formação: se não vai à “aula”, vai para o computador, vai filmar, vai pintar ..., isto até atingir a capacidade de gerir individualmente o seu tempo de formação; (***)

- relativamente aos **públicos**, devem ser o **menos possível fragmentados**; por exemplo, nas formações para jovens excluídos da escola, é em geral aconselhável incluir participantes de mais idade e relativamente integrados, a fim de “moderar” o ambiente e oferecer “modelos de

comportamento”; também as turmas mistas (homens-mulheres) apresentam em geral melhores resultados; em casos em que seja necessário trabalhar com grupos muito específicos, é então de prever espaços/momentos de abertura a outros sectores da população local; (*) (**) (***)

Diferentes perfis dos agentes de E-F-E

- é essencial que **resida na comunidade local** pelo menos um elemento da equipa pedagógica, e que em permanência contacte com os participantes – fora dos momentos e espaços da formação - e respectivas famílias, a fim de estabelecer um forte vínculo afectivo e manter a motivação na continuação do curso; para estes tipos de público, é imprescindível um trabalho constante de **persuasão** sobre a relevância e utilidade da formação (tanto com jovens como com adultos: no 1º caso, trabalho com os pais, no 2º caso, com o cônjuge); (**) (***)

- em todas as acções de E-F-E visando públicos com particulares dificuldades, é insubstituível a figura do “tutor” ou “**conselheiro**”, que acompanhe regularmente 3 a 4 participantes e com eles estabeleça uma relação de apoio simultaneamente pessoal e técnico; (*) (**) (***)

- todas as equipas devem prever a figura de “**coordenador pedagógico**”, como elo de ligação entre os diferentes intervenientes e componentes da acção e ainda como garante da perspectiva integradora do processo de E-F-E no seu conjunto; o coordenador assegurará, nomeadamente, uma interacção constante entre os formadores, e em especial entre os “práticos” e os “teóricos”, procurando instilar nos primeiros uma forte preocupação pedagógica e envolvendo os segundos na componente prática (fugir ao “praticismo” sem cair no “academismo”); e fará ainda a ponte entre os diferentes eixos: escolar – artístico – trabalho – desenvolvimento pessoal – intervenção na comunidade – etc.; também substituirá um formador que falte, a fim de evitar tempos mortos; (*) (**) (***)

- em certos casos, e dada a intensidade das funções do coordenador pedagógico, poderá ser preferível, em vez de um a 100% de tempo, prever 2 coordenadores a meio-tempo; (**) (***)

- na equipa, deverá haver um ou mais elementos que acompanhem os formandos em estágios em empresa, fazendo também a ponte com o monitor nomeado pela própria empresa; (**) (***)

- torna-se necessário um maior investimento na **formação de formadores**, e de outros intervenientes em acções de E-F-E, e de forma mais estruturada, dado que habitualmente se limita a uns encontros espontâneos para troca de impressões ou a instruções transmitidas aos formadores “periféricos” pelo núcleo central da equipa; (*) (**) (***)

- as actividades desenvolvidas no âmbito de **parcerias transnacionais** podem ser desenhadas como momentos relevantes na formação de agentes de E-F-E; também a presença ocasional de consultores externos em “workshops” com a equipa de E-F-E é em geral muito positiva para assegurar um balanço e avaliação do processo e melhor capacitar os seus intervenientes; (**) (***)

- é ainda necessário aprofundar a **formação dos gestores** de projectos de E-F-E, numa perspectiva de planeamento estratégico aplicado à inclusão social; (*) (**)

- quanto à **formação de técnicos** das entidades parceiras, deverá incluir a concepção e o desenvolvimento de projectos que impliquem mudança de atitudes e melhoria de procedimentos, tanto a nível individual como organizacional; (*) (**)

Materiais

- é muito importante para as entidades responsáveis por acções E-F-E conceberem e produzirem (inclusive através de parcerias locais, regionais, nacionais

ou transnacionais) **materiais/manuais específicos** para trabalhar com públicos com especiais dificuldades (ex: manual de metodologias de transição para a vida adulta, manual de formação profissional em empresa ou de promoção do emprego local); (***)

- os materiais (tanto impressos como, preferencialmente, multimédia) devem ser tanto mais **atraentes** quanto menos elevado for o estatuto sociocultural dos participantes, dada a sua pouca experiência e reduzida motivação para a leitura ou para um visionamento concentrado e atento, devendo a apresentação geral dos suportes pedagógicos ser o menos “didáctica” possível (ex: perguntas formuladas em jeito de concurso televisivo, certas progressões cognitivas formatadas como jogos, etc.); (***)

- relativamente às **novas tecnologias** de informação e comunicação, designadamente à utilização do computador, a sua adopção comporta efeitos muito positivos nas acções de E-F-E: para os jovens, é uma excelente ferramenta didáctica, dada a naturalidade com que lidam com esta tecnologia; para os adultos, ultrapassadas as resistências iniciais, torna-se um factor de superação de bloqueios, elevando rapidamente a sua autoconfiança; (***)

A jusante da acção de formação

- é sempre necessário nos processos de E-F-E um **acompanhamento posterior** visando a inserção profissional, prolongando por exemplo contactos com vista a novos estágios, novas componentes práticas; como os próprios formandos nem sempre estão motivados para um emprego estável, mesmo quando existem empregadores receptivos, deve recorrer-se, quando possível, a uma **revalorização da imagem** da profissão, criando inclusivamente novas denominações e/ou associações profissionais; a existência de parceria transnacional e a possibilidade de outorgar um “diploma profissional internacional” pode jogar igualmente um papel mobilizador; (**)

- durante a acção de formação, é importante fazer e manter contactos entre formandos/pais – empresas – educador/tutor, para que os **estágios em empresa** sejam valorizados como **ponto de partida para a integração** no mercado de trabalho; (***)

- para se poder dar seguimento às acções de E-F, quando não seja possível encontrar empregadores e

quando os participantes assim o desejem, é necessário assegurar condições para se criarem **empregos independentes** ou novas empresas, nomeadamente empresas de inserção. (*) (**)

2.5. A avaliação

Relativamente a este ponto, emergiram dos contactos e debates efectuados as seguintes recomendações:

- é fundamental assegurar uma **actividade intensa e regular** de acompanhamento e avaliação, desenvolvida **com grande sistematização e rigor**: recorrendo a instrumentos preparados para todas as fases e para todos os intervenientes (ex: ficha de avaliação da entidade promotora/formadora; ficha de autoconceito para cada participante, ficha de avaliação do grau de satisfação de cada participante inserido, ficha de avaliação do grau de satisfação da entidade empregadora, etc.); (*) (**) (***)
- a avaliação deve fazer-se, tanto de forma **individual**, em relação aos formandos (e aos demais agentes da acção de E-F-E), como de forma **global**, em relação ao desenho do projecto, aos processos desenvolvidos e ao conjunto da acção; e deve abranger ainda o próprio programa de apoio e financiamento, nos seus objectivos e procedimentos e na forma como se mostra ou não adequado às realidades a que se destina; (*) (**) (***)
- a natureza de "protótipo" destas experiências e, como é regra, a sua reduzida dimensão não se conciliam com uma análise exclusivamente quantitativa, que continua a constituir a base dos processos de avaliação; será, pois, necessário estabelecer **novos critérios**, mais qualitativos e mais orientados para os processos (estes é que poderão ser transferíveis) do que para os resultados; (*) (**)
- para se criar uma **"cultura de avaliação"** é necessário que os intervenientes vejam claramente as vantagens práticas da definição e aplicação dos dispositivos e instrumentos de avaliação; (*) (**) (***)
- o processo interno de avaliação deve ser **muito participado**, na base de reuniões e de grelhas simples e envolvendo, em momentos e exercícios diversificados, toda a gama dos intervenientes e participantes; (*) (**) (***)
- um momento importante de avaliação, a nível do território onde actua a entidade responsável pela acção de E-F-E, é "prestar contas" localmente, através de uma **sessão pública** de apresentação do projecto às entidades locais e à população em geral; (*) (**) (***)
- é igualmente importante poder fazer-se, algum tempo depois de terminada a acção, um trabalho que permita detectar onde se encontram e o que fazem os antigos formandos; (*) (**)
- toda a formação recebida deve ser **validada**, na base de **créditos** correspondentes a unidades e a módulos, a registar numa "caderneta pessoal de competências"; estes créditos deverão ser **cumuláveis** e reconhecidos para eventual certificação, de natureza conjuntamente escolar e profissional; (*) (**) (***)
- a entidade formadora deve preparar e outorgar o

seu **próprio diploma**, desenhado de forma muito exaustiva, com descrição dos módulos, nº de horas, competências adquiridas, actividades realizadas, etc.; (**) (***)

- uma prova global final, a cargo do coordenador, não é pedagogicamente correcta: porque ele não pode conhecer os conteúdos de todos os módulos e já não é então possível voltar a reunir todos os formadores; por outro lado, um júri com representantes da entidade formadora, sindicatos, patronato e coordenador é algo que amedronta muito os formandos; (*) (**) (***)

- face a uma certa rigidez da **certificação** a nível nacional, é de recorrer em certos casos à **cooperação transnacional** a fim de poder adoptar-se e utilizar-se um diploma formalmente reconhecido por entidade credível do país parceiro; (**)

- deve recorrer-se cada vez mais à prática de **reconhecimento e validação de competências**, tanto em momento preliminar da acção de E-F-E, como em fase ulterior, a fim de facilitar uma eventual certificação; neste último caso, a formalização do processo deverá ser feita em parceria com a Agência Nacional de Educação e Formação de Adultos, ANEFA; (*) (**) (***)

- é necessário generalizar uma "cultura de avaliação" também junto das instituições que concebem e administram programas e apoios, para que estas saibam ter em conta as prestações anteriores das diversas entidades, e para que considerem ainda as dificuldades acrescidas que deve enfrentar quem intervém em determinados contextos e trabalha com certos públicos; (*)

- deveria haver negociação directa entre entidades prestadoras de serviços de qualidade e os próprios beneficiários, sendo importante a decisão destes na selecção das entidades promotoras de certas medidas enquadradoras de acções de E-F-E; para isso, há que solvabilizar a procura (através de cheques-serviço?) e que **ponderar os apoios** concedidos às entidades, não só na base do

número de pessoas atendidas, como também na base da **avaliação da qualidade dos serviços prestados**, ouvindo-se para isso os próprios beneficiários. (*)

Sobre o ponto "AVALIAÇÃO" ver igualmente em 2.8, gráficos 24 a 31.

Pela análise destes gráficos se constata que, pelo menos, 91% das entidades organizaram dispositivos de avaliação (gráfico 24), 44% dos quais "interna", 22% "externa" e 32% um misto de "interna/externa" (gr. 25). Os respondentes consideraram como efeitos preponderantes do exercício de avaliação "a qualidade da intervenção e dos instrumentos", "a participação dos intervenientes" e "detecção e correcção dos desvios" (gr. 26). As prioridades da avaliação recaem sobre "objectivos", "adequação à realidade", "melhoria da acção" e "actividades" (gr.27).

O aspecto inovador mais referido, relativamente aos projectos inquiridos, é "o acompanhamento e a orientação dos formandos" (gr. 28).

Por último, consideram-se entre os três maiores benefícios para os formandos, "integração profissional", "competências básicas" e "conhecimentos técnicos" (gr. 30).

Para uma Valorização da Rede Nacional de Projectos

- seria muito importante assegurar a organização regular de "**círculos de estudos**" entre dirigentes e outros responsáveis de entidades promotoras e formadoras, reunindo as mais experientes com as menos experientes, a fim de garantir aprendizagens recíprocas; (*) (**) (***)

- também se justifica plenamente a organização de "**Universidades de Verão**", encontros residenciais de 2 a 3 dias, reunindo representantes de projectos, consultores, elementos da Administração; estes encontros poderão ser feitos sucessivamente ou em simultâneo para os diferentes perfis dos intervenientes em acções de E-F-E

(coordenadores, formadores, tutores, gestores, conceptores de materiais, produtores de multimédia,...); (*)

- deveria criar-se um **Observatório**, em parceria com as entidades locais, sobre os percursos ulteriores dos formandos das acções de E-F-E, o que permitiria uma avaliação ex-post da própria acção, a identificação de casos a necessitar uma nova intervenção, a detecção de melhorias a introduzir nos programas ou nas acções, etc.; (*)

- dado o manancial de materiais pedagógicos e outra documentação criada pelas, ou para as, acções de E-F-E – produtos que geralmente não passam para fora das paredes da entidade que os produziu ou utilizou – seria de grande benefício para todos os intervenientes neste tipo de práticas a criação de **Centro de Recursos e Bancos de Dados**, onde se recolhessem, tratassem e disseminassem estes documentos, que seriam igualmente utilizados nos encontros de formação e de aprendizagem recíproca acima referidos. (*) (**)

2.6. Modelo organizacional

O que se constata

Esta é uma das vertentes fundamentais dos projectos. Começaremos pela apreciação do todo informativo, organizando as constatações nele retidas em três níveis de análise: (i) articulação entre o local e o global, isto é, entre o nível local e o nível central; (ii) relação do projecto no interior das entidades promotoras; (iii) relação do projecto e da entidade com o meio envolvente.

Articulação entre o local e o global/entre o nível local e o nível central

Antes de tudo, deve acentuar-se que as entidades manifestaram, unanimemente, uma opinião elogiosa quanto à postura do GICEA enquanto entidade gestora. Sublinham a sua atitude de **abertura e flexibilidade** no desenvolvimento dos projectos, havendo mesmo quem distinguisse o seu papel facilitador e animador já na fase de candidatura. É concedida às entidades locais uma **grande margem de autonomia** apenas relativizada pelo quadro de normas e regras dos programas comunitários. Trata-se de uma concepção de autonomia balizada pela responsabilização, pela aposta na qualificação produtiva e criativa e pela auto-avaliação.

A entidade gestora foi-nos apresentada como, e passamos a citar, "mais aberta ao inesperado, que até valoriza, em relação às instituições mais convencionais.

O GICEA teve a virtude de perceber que estes projectos são **espaços de experimentação** de práticas inovadoras, que tendem a estruturar futuras orientações para iniciativas comunitárias, não podendo por isso mover-se num terreno burocrático, aprisionador das decisões e das práticas e logo limitador da criatividade." (responsável de um dos projectos).

Ainda no que concerne à relação central-local foi positivamente enfatizado que, na linha do referido no ponto anterior, os próprios serviços centrais no final dos projectos organizam os plafonds, procurando equilíbrios financeiros, de modo a maximizar os orçamentos e a resolver problemas das entidades promotoras que ficaram pendentes.

Mas, em contrapartida, é também referido que o GICEA precisava de adoptar um papel mais activo e decisivo na regulação das práticas e uma maior assiduidade no acompanhamento técnico-pedagógico. O apoio prestado fez-se essencialmente num modelo a distância – telefone, correspondência, correio electrónico – e só muito raramente em contexto de co-presença. Precisavam-se **equipas centrais mais alargadas ou elementos de maior proximidade**, de nível regional ou sub-regional.

Alguns promotores dos projectos confessam terem-se sentido, em certos momentos, desorientados, ou até meio perdidos, tendo precisado, em tempo útil, de orientação e

ajuda que foram procurar noutros contextos (parceiros, “cúmplices” da entidade, consultores). Uma vez a sorte esteve do seu lado, outras, não poucas, o apoio não apareceu e as soluções foram as possíveis, nem sempre para si as mais satisfatórias. Com frequência, uma pequena ajuda ou intervenção, em tempo certo, pode conseguir efeitos alargados na correcção de desvios e na reposição do percurso dos projectos.

Relação do projecto no interior das entidades promotoras

O segundo ponto remete-nos para o projecto no interior da entidade. Pode dizer-se que a organização dos projectos, dentro da instituição, acontece em **círculos concêntricos**, em que no centro estão posicionados os dirigentes, na maior parte dos casos identificados com os gestores, que são geralmente os coordenadores do projecto. (cf. Gráfico 20 - “Participação dos intervenientes nos momentos-chave do projecto”).

Sendo assinalável o número de dirigentes benévols, a verdade é que uma boa parte recebe uma qualquer remuneração, embora numa diversidade de quantitativos e modalidades: a) a tempo inteiro; (b) como técnicos; ou (c) a tempo parcial. (cf. gráfico 15 - “Constituição das equipas”).

As equipas são plurais, delas fazendo parte um conjunto alargado de profissionais cujos vínculos laborais se distribuem por uma paleta de situações, desde o tipo de contratualização ao tempo de dedicação ao projecto.

O **trabalho em equipa** é, globalmente, bastante valorizado, cujas possibilidades surgem claramente direccionadas para o nível operativo, sendo quase irrelevantes os aspectos referenciados no domínio simbólico (sentidos de pertença, identidades, protagonismos). As vantagens mais realçadas prendem-se com a abrangência das soluções, a realização de tarefas mais complexas, o aumento da criatividade, a cooperação, a solidariedade e o seu papel no desencadear de processos reflexivos de formação-acção. (cf. gráfico 21 - “Vantagens do trabalho em equipa”).

Todavia, as questões identitárias emergem do diálogo com as entidades quando nos afirmam que, como estratégia de construção de identidades, de fortalecimento de pertenças e de convergência de princípios, valores, regras e normas, é sistemática e regular a interacção estabelecida entre entidades e colaboradores eventuais, entre os quais se devem distinguir os formadores. Essa continuidade, apesar da sua intermitência, é assegurada através de uma espécie de **bolsa de colaboradores** que vão sendo chamados regularmente para se envolverem nos diferentes projectos. (cf. gráfico 15 - “Constituição das equipas”)

Em coerência, é precisamente no nível operativo que as entidades situam as perturbações que decorrem da acção colectiva. Assim, a conciliação de disponibilidades e a morosidade aparecem como os maiores inconvenientes decorrentes do funcionamento das equipas, mas destacam-se ainda com alguma expressividade o aumento dos custos, obtenção de consensos, criação de dependências e desresponsabilização de alguns. Como nota interessante, é de mencionar que cerca de 10 % das entidades acham que o trabalho em equipa não ocasiona nenhum inconveniente. (cf. gráfico 22 - “Inconvenientes do trabalho em equipa”)

O **tempo de dedicação** das equipas aos projectos é irregular. Se a maior percentagem de técnicos estão colocados a tempo inteiro nas instituições, no caso dos formadores verifica-se que a grande maioria presta serviços a tempo parcial, um número muito reduzido, sediado nas parcerias, participa a título gracioso e apenas uma minoria com pouquíssima expressão surge a cooperar de modo voluntário.

Verifica-se ainda que um número significativo de entidades começa a poder contar nas suas equipas com recursos humanos, em diferentes funções, com o estatuto de colaboradores sem vínculo laboral, cedidos por instituições públicas com forte vínculo à entidade promotora e com mais poder e capacidade decisional no corpo de parceiros nacionais implicados no trabalho do(s) projecto(s). (cf. gráfico 15 - “Constituição das equipas”)

As equipas **técnico-pedagógicas** são, na maior parte dos casos, adhocráticas, isto é, especificamente constituídas para os projectos. Começam por trabalhar em regime de aquisição de serviços, pagas a recibo verde, e por conseguinte em situação de emprego precário. É de notar, contudo, que uma boa parte dos técnicos acaba por ser inserida no quadro das instituições, frequentemente à custa da polivalência de papéis e funções, e em que a elaboração de candidaturas surge inúmeras vezes como condição de continuidade na instituição e, logo, de manutenção do emprego.

Muito embora manter os técnicos, na totalidade ou em parte, seja uma preocupação das entidades, a verdade é que se não há financiamentos para projectos, dificilmente as entidades possuem receitas que lhes permitam garantir a continuidade de um corpo técnico próprio estável e permanente. (cf. gráfico 23 - "Perspectiva de continuidade da equipa")

É de assinalar que estas entidades, através dos projectos que realizam, estão cada vez mais a surgir como um meio de **inserção profissional de jovens licenciados** sobretudo na área das Ciências Sociais e Humanas, sendo aqui que obtêm o seu primeiro emprego, inauguram o seu percurso profissional e adquirem uma experiência privilegiada (pela suas natureza, largueza e intensidade) que lhes abre horizontes e caminhos para o futuro.

Efectivamente, as equipas técnicas (técnicos e formadores) são maioritariamente constituídas por jovens entre os 20 e os 29 anos, sendo elevada a sua incidência na faixa etária situada entre os 30 e os 39 anos, representando as duas faixas no seu conjunto, aliás, cerca de 90% do total. (cf. gráfico 16 - "Equipa segundo o nível etário")

Estes jovens técnicos entregam-se com entusiasmo aos projectos, apesar do seu futuro profissional se apresentar errante e o presente ser encarado de modo ambivalente: o desafio é sedutor, o trabalho e o seu contexto são aliciantes e qualificantes, mas a profissão e a carreira são incertas

e instáveis, situação com a qual os técnicos do sexo masculino convivem pior, já que na ponderação dos seus projectos profissionais e das suas carreiras pesam outros factores de ordem material e estratégica.

Inferese que uma **clara feminização** verificada das equipas possa encontrar aqui a sua explicação, seja porque os cursos de Ciências Sociais e Humanas são mais frequentados por mulheres, seja porque são elas que melhor suportam situações profissionais mais contingentes e incertas. São cerca de 70% os elementos femininos das equipas técnicas e a sua representação nos corpos dirigentes ronda os 50%. (cf. gráfico 17 - "A equipa segundo o género")

Trata-se, inequivocamente, de **equipas muito qualificadas**, sendo que 85% detêm formação superior. (cf. gráfico 18 - "Níveis de escolaridade da equipa")

Este facto, aliado ao afinco que colocam nos seus desempenhos, à experiência que vão acumulando e à necessidade de provar e fazer valer o seu potencial de empregabilidade, contribui para que os projectos vão adquirindo uma qualidade progressivamente mais considerável e as **organizações** que os promovem se tornem cada vez mais **insubstituíveis** na acção social e no desenvolvimento de processos de educação-formação, sobretudo quando essa intervenção se dirige a públicos problemáticos relativamente aos quais os serviços públicos parecem desvendar uma crescente dificuldade em se ajustar.

Por outro lado, trata-se, inequivocamente, de **equipas de proximidade**, uma vez que a maior percentagem dos seus elementos, em toda a sua diversidade, residem a uma distância inferior a 10 Km dos locais onde decorrem os projectos. (cf. gráfico 19 - "Distância entre o local do projecto e a residência da equipa")

Dentro das instituições, dependendo da sua cultura organizacional, a relação entre as pessoas joga-se entre a

horizontalidade e a verticalidade. Outrora, os técnicos não regateavam esforços, tempo e a multivariabilidade de funções e papéis, começando hoje a desvelar uma representação da sua profissionalidade que, para o bem e para o mal, os vai aproximando do quadro de direitos e deveres dos trabalhadores da função pública.

As ligações verticais, quase tocando a relação "patrão-empregado", e que tendem a prevalecer, estabelecem-se em torno de uma ou duas pessoas, geralmente os dirigentes ou os coordenadores dos projectos, percebendo-se uma inclinação crescente para a **centralização**.

Se este facto, ao diminuir o número de interlocutores, facilita o trabalho à entidade gestora, ele leva, por sua vez, à **concentração de poderes** e à criação de **vazios de comunicação** quando a pessoa considerada como o elo de ligação se ausenta por longo tempo, se desliga do projecto ou abandona a entidade. Tem principalmente fortes implicações na cultura de participação e, portanto, no envolvimento de todos os actores, uma característica virtuosa que, até há bem pouco tempo, distinguia as organizações privadas e sem fins lucrativos.

Assim, a **participação surge de modo algo mitigado**, concentrada nos dirigentes e nos técnicos responsáveis que, de acordo com as informações obtidas, exercem um papel preponderante em todas as dimensões dos projectos, desde a concepção, à execução (e aqui, por razões óbvias, formandos e formadores ganham alguma relevância), até à própria avaliação dos processos. (cf. gráfico 20 - "Participação dos intervenientes nos momentos-chave do projecto")

A participação vai decrescendo nos formadores, mostrando-se ainda menor nos formandos, e sempre que ela é afirmada desoculta-se facilmente, ou a sua inseparabilidade do ciclo que o projecto vive (durante o dispositivo de formação), ou o seu papel instrumental e legitimador. Ela é utilizada como recurso metodológico estratégico, quer em momentos muito trabalhosos, quer na tomada

de decisões complexas ou conflituais em situações críticas, cujas soluções são arriscadas e as suas consequências se anunciam como melindrosas ou adversas, valendo a pena repartir os custos reais e simbólicos das deliberações.

As decisões estão pois concentradas nos dirigentes e nos técnicos e só muito raramente são construídas por partilha colectiva. No que respeita às lógicas de acção organizacional e praxeológica, elas exprimem um mosaico muito heterogéneo, numa graduação de atitudes que vão (i) desde posturas hegemónicas moldadas por concepções assistencialistas e paternalistas, em contextos às vezes excessivamente protegidos, às vezes insularizados, colocados com principal acuidade na finalização do projecto e no reencontro dos formandos com o mundo real não protegido, (ii) até lógicas mais emancipadoras, participativas e democráticas, escoradas em relações de igualdade e paridade.

Ligação e conformidade do projecto e da entidade com o meio envolvente

Neste ponto relevam-se as parcerias tratadas em ponto anterior, mas em que são de sublinhar outros aspectos, entre os quais: (a) o envolvimento das comunidades nos projectos, através da concepção de actividades que atraíam, incentivem e animem essa adesão; (b) o diálogo com as famílias, com vista à sua inclusão e implicação nos projectos pessoais e profissionais dos formandos; (c) a articulação com diversas instituições públicas que conduza ao estreitamento da distância entre serviços, servidores e utilizadores, predispondo à alteração da recíproca representação estereotipada e redutora entre agentes públicos e grupos desfavorecidos; (d) o trabalho subtil e intencional com empresas e outras entidades empregadoras, com a finalidade de conseguir uma maior aproximação entre o mundo do trabalho e o mundo da formação, induzindo uma cultura organizacional que alargue o universo de possibilidades de emprego e promova e encoraje novas e diferentes relações laborais.

O que parece recomendável

Face às constatações e contradições/contrastes identificadas neste ponto, é possível adiantar alguns aspectos que, mais uma vez, não podem senão assumir o carácter de parecer avisado mas prudente.

- Desde logo, é enfatizado pela generalidade dos actores entrevistados que os coordenadores dos projectos deveriam assumir também responsabilidades de **coordenação pedagógica** na instituição, em virtude do seu papel de liderança cujas implicações são decisivas no sucesso dos projectos: (a) dar autonomia e responsabilizar; (b) criar e controlar expectativas nas equipas e nos grupos de formação; (c) deter e assumir alguma autoridade, geralmente bem aceite pela diversidade de intervenientes nos projectos, desde que essa autoridade não seja gerada e suportada pelas necessidades e pela precariedade das situações; (d) transmitir aos técnicos a segurança de que precisam, sobretudo em situações difíceis ou na tomada das decisões que, contendo muito de aleatório, são por vezes difíceis, pesadas e penosas. (**)

- É recomendado, em similitude, que a equipa possua uma **visão global** do todo organizacional e uma intervenção **contextualizada** na instituição, uma vez que só são facilitadas a aproximação entre as equipas e o estabelecimento de vínculos à organização, quando a acção se inscreve numa matriz de princípios, valores e regras e num quadro operativo agregador, traduzido por exemplo em actividades conjuntas entre diferentes projectos. A construção de um clima de partilha, coesão e solidariedade, que arrasta consigo a intervenção harmoniosa e coerente da entidade, implica a consideração de **espaços de acolhimento e inserção dos novos técnicos**, bem como momentos de **reunião colectiva** para a procura de estratégias integradas de concepção, planificação, reflexão e avaliação. (**) (***)

- Aconselha-se que a **formação específica** de técnicos e formadores – equacionada pela combinação de

momentos breves mas intensos de formação presencial, com instrumentos de reflexão contínua sobre as práticas e com o acompanhamento sistemático – seja uma componente **obrigatória** dos projectos já expressa nas candidaturas, sendo de valorizar aquelas em que esta intencionalidade surja de modo claro, nomeadamente quando são mencionadas metodologias próximas da investigação-acção-formação. (**)

- Apostar na **transformação social das organizações** pelo efeito de formação deverá, assim, estar entre as primeiras preocupações das entidades gestoras de iniciativas comunitárias, o que passa por (a) estimular a criação de dinâmicas de cultura e criatividade ligadas ao e pelo efeito de aprendizagem e mudança, (b) criação de espaços abertos de informação e de acesso ao conhecimento, (c) inclusão de estratégias que conduzam à modificação dos modos de ver as realidades e de agir nessas realidades e ao estabelecimento e restabelecimento de relações, tanto entre as pessoas como entre as organizações. (*)

- Nessa medida, incentivar as organizações que possuem ou se propõem adquirir conjuntos de competências transversais – as designadas "*core skills*" – será uma indicação que, do nosso ponto de vista, tem de ser salientada. Mas, numa época de sucessivas e rápidas mudanças, a aquisição de competências organizacionais e praxeológicas só poderá acontecer pela construção de contextos abertos e plurais, já que, face a cenários organizacionais cada vez mais mutantes, liberalizados e concorrenciais, os projectos vivem hoje num clima de pressões contingentes e aleatórias que obrigam as equipas a maior reactividade, adaptabilidade, flexibilidade e rentabilidade das suas competências e funções. Criar ou antecipar condições de formação e aprendizagem é pois uma tarefa que cabe às entidades promotoras, mas uma exigência que compete às entidades gestoras. (*) (**)

- Inerente a este ponto, é também importante

ressaltar o **trabalho em redes** de cooperação e intercâmbio, a partir das quais se instalem dispositivos de comunicação e espaços de conhecimento e de reflexão-acção, com a promissora colaboração de consultores bem escolhidos ou parceiros estratégicos, que promovam a interactividade permanente entre equipas, projectos e organizações, como estratégia favorável à inovação e à coerência das actuações num determinado território ou numa determinada área de intervenção. (*) (**)

Vale ainda a pena reflectir sobre o palco destes projectos, o tecido institucional em que são gerados e arquitectados.

De entre a malha fina que opera ao nível local, o **movimento associativo** ganha, na dinâmica institucional, um papel cada vez mais activo e um peso crescente. (cf. gráfico "Entidades de direito privado: natureza jurídica")

Sendo tradicionalmente julgado um sector marginal e vivendo da redistribuição social, as associações podem ao contrário tornar-se centrais na economia da sociedade. Surgem como um sector em expansão e são geridas por uma economia marcada pela eficácia social onde o(s) saber(es) se torna(m) num recurso inalienável e inexorável. Fortemente imiscuídas no tecido social, estas organizações alertam para a necessidade de se alterarem os modos de reelaboração da procura social e para a emergência da desconstrução dos modelos tradicionais francamente incapazes de responder aos novos problemas sociais e profissionais e às novas motivações e disposições dos actores sociais em risco ou em situação de exclusão social e cujo contingente se vem, infelizmente, ampliando.

- A previsão de **lugares de diálogo e de intercâmbio** entre as associações e entre estas e o restante edifício organizacional, público e privado, será de grande alcance na transformação das práticas institucionais, sendo de apostar numa arquitectura organizativa que se esteie em plataformas de parcerias amplas e heterogéneas,

com uma incidência territorial e com domínios temáticos de intervenção sócio-educativa circunscritos e diversificados. Não se preconiza uma especialização atomista ou redutora, mas um aprofundamento das problemáticas presentes na acção social, educativa, formativa e de acesso ou melhoria do emprego. (*) (**)

Ao defender-se, como condição para um olhar mais abrangente e uma intervenção globalizante dos projectos, a **polivalência dos técnicos**, a quem se pedem mais e múltiplas funções, grandes capacidades e inúmeras competências, e considerando ainda que, a maior parte das vezes, é do equilíbrio entre esses muitos papéis que dependem as actividades, é vital investir nos recursos humanos. Esse investimento, para além dos processos intrínsecos de formação já aludidos, terá de conhecer uma tradução, tanto ao nível das condições e direitos profissionais dos técnicos, como ao nível das escolhas e dos arranjos estruturais que favoreçam a sua motivação, o seu envolvimento e os seus desempenhos.

- É **imprescindível apostar em estratégias de participação efectiva de todos os actores organizacionais** (sem se esquecerem os destinatários), pela criação de modelos que prevejam dispositivos de efectivo exercício da cidadania e da democracia. A educação para a cidadania e democracia não se faz por métodos expositivos ou demonstrativos, mas por métodos participativos. (**) (***)

- Sendo reconhecido o papel crucial que os formadores desempenham nos processos de educação-formação, seja na mediação das aprendizagens e na regulação dos comportamentos e atitudes, seja na adequação pedagógica dos currículos, dos métodos e dos instrumentos, mesmo que baixando o custo/hora de formação, seria de grande utilidade e com efeitos muito positivos que fosse possível o **pagamento de reuniões de concepção, planificação e avaliação**, bem como de **produção de materiais pedagógicos concretos**, evitando-se o uso aleatório de materiais provenientes de outros contextos formativos, para públicos diferentes, em

idade, género e condição social e profissional, e realizados em meios sócio-económicos e culturais muito distintos. (*)

- Outra medida importante, no sentido de corrigir assimetrias regionais e qualificar as pessoas e as comunidades, seria a possibilidade de custear as deslocações de formadores, em zonas deprimidas e isoladas, onde a escassez de recursos humanos qualificados é uma constante limitadora. (*)

- Por último, o modelo organizacional, em traços que evidenciem a capacidade da entidade candidata neste domínio, deve ser já identificado nas candidaturas de modo ainda não definitivo, mas revelador da intencionalidade do projecto proposto. (*)

O papel do Estado

O Estado, ao aparecer como um parceiro que impulsiona, contrata e controla, deve adoptar um **modelo de organização assente sobre um conjunto de princípios**, entre os quais: (a) a aceitação de que a intervenção se faz com **múltiplos actores** individuais e colectivos, com culturas e ethos próprios e diferentes – valorização da diversidade; (b) a **descentralização**; (c) a negociação colectiva e a gestão paritária; (d) a **participação** solidária no jogo de equilíbrios entre a intervenção social e as regras do mercado, às quais cada vez menos se pode escapar, preocupação que só será concretizável se for conferida eficiência económica ao sector e à intervenção social e eficácia social ao mercado e à intervenção económica (trabalho, emprego).

Estes aspectos, que devem ser equacionados numa **perspectiva sistémica do desenvolvimento** em todas as suas dimensões (individual, grupal, local e global), só podem ser fundados e suportados por uma vontade política alargada e consistente que, efectiva e claramente, aceite o desafio do jogo social e educativo-formativo e evidencie uma inequívoca adesão a projectos simulta-

neamente amplos e gradativos de construção de uma nova sociedade, mais dinâmica e mais equitativa.

Isto implica que o Estado, através dos seus organismos e dispositivos mediadores, dê ou restitua o poder de escolha, organização e decisão às comunidades, às colectividades e às instituições locais, que articule **verdadeira autonomia com simétrica responsabilização**, num quadro de exigência, mas de proporcionalidade, integridade e imparcialidade.

Isto corresponde, por um lado, a vontades e gestos de **desburocratização** da administração e simplificação e leveza organizacional e, por outro lado, a confiança e apoio caldeados e balizados por um mecanismo de autêntica e **rigorosa regulação**, que seja presente, oriente os procedimentos e as práticas em toda a pluralidade e diversidade das suas formas, identifique e compreenda a natureza dos desvios com actuações e apoios atempados. Não se pode, por razões éticas, deixar de reconhecer e valorizar aqueles que cumprem e de reprovar e punir os que transgridem as regras.

Isto não significa um Estado hegemónico ou autoritário, mas justo e flexível, descomplexado perante o bom uso ou a sinuosidade dos dinheiros públicos, atento aos caminhos e descaminhos do contrato social.

Para vencer o imobilismo social, o Estado deve, então, atribuir-se um papel de orientação e regulação sem provocar a desmobilização dos actores no jogo social, mas participando paritariamente na gestão social, pedagógica, administrativa e financeira dos projectos e das entidades.

Os poderes públicos, equacionados nos seus níveis nacional e regional, devem definir políticas e prioridades, garantir o financiamento e o controlo das políticas, assumindo um papel activo na negociação colectiva com os parceiros sociais (num sentido mais lato do convencional) e assegurando e fomentando actividades de pesquisa e investigação, informação, aconselhamento e orientação.

As candidaturas

Se a candidatura significa a antecipação da acção, apresentando-se como forma privilegiada para a transformação e renovação das práticas sociais, cujo principal interesse reside no facto de que é a única, entre outras figuras antecipatórias, a poder ser considerada operatória, o projecto nela proposto não pode ser simplesmente o sinónimo de uma ideia, de uma aspiração ou de uma simples intenção a concretizar, ou não, no futuro. Exige, por isso, a definição de objectivos e de metas a atingir, estudos preparatórios, tomada de decisões, selecção de métodos, formas, meios e recursos, calendarização, organização e gestão, avaliação.

- Defendemos, nesta medida, que o desenho dos projectos expressos em candidatura traduza (a) um evidente esforço de reflexão e de discussão por parte dos promotores; (b) um **instrumento que sirva para guiar a acção**; (c) um suporte rigoroso e transparente para pedido de financiamento e de colaborações; (d) um documento que, podendo ser retomado em qualquer momento para ser ajustado ou alterado, retrate um instrumento matricial na forma de conduzir a avaliação e a regulação das práticas, seja pela entidade no seu processo interno e contínuo, seja pelas entidades responsáveis. (*) (**)

A candidatura, resultando de um exercício de rigor e realismo, deverá pois constituir o suporte de referência para o desenvolvimento dos projectos para que não se caia na situação muito relatada de “um projecto candidato, outro projecto executado” ou de que “o projecto escrito foi um e o projecto realizado foi outro.”

- Esta garantia só pode ser alcançada pelo cumprimento de algumas regras: (1) abertura e autonomia no desenho dos projectos; (2) orientação e acompanhamento na fase das candidaturas; (3) discussão séria com as entidades sobre o projecto apresentado (a confiança e a liberdade têm de ser conjugadas com

responsabilização); (4) seguimento próximo e sistemático dos projectos por parte das entidades financiadoras; (5) rigorosa e precisa fundamentação da reorientação dos projectos. (*)

- Do nível central pede-se, então, **mais apoio e orientação, fundamentais na fase de elaboração das candidaturas, sobretudo, junto das entidades emergentes com pouca experiência neste domínio mas com grande potencial de intervenção**. Sugere-se mesmo a possibilidade de constituição de **equipas**, mesmo que de natureza adhocrática, com a **finalidade específica de apoiar** na fase de preparação das candidaturas, cuja elaboração com mais rigor e realismo representa o primeiro e um dos mais decisivos passos no sucesso dos futuros projectos. (*)

- Aconselha-se, por isso, maior acompanhamento na construção dos anteprojectos, exigindo-se, sem o abandono de um quadro de maleabilidade, uma melhor e mais fundamentada delimitação do objecto e do âmbito de intervenção, sendo de valorizar os projectos que denotem uma clara intencionalidade e coerência entre todas as suas dimensões, desde os propósitos aos resultados prognosticados, passando pelas actividades propostas. Por conseguinte, o período de candidatura, quer na sua elaboração quer na sua análise, representa um dos momentos mais determinantes no êxito dos projectos. (*)

- Aconselha-se ainda que as candidaturas sejam elaboradas como projectos globais, emergentes de um **projecto local e integrado de educação e formação**, seja no âmbito restrito da instituição através do seu plano global de acção, seja no interior de plataformas de parceiros locais, com adesões devidamente formalizadas, mediante uma estratégia formalizada de convergência e construção colectiva. (*) (**)

A articulação entre estes dois níveis de intervenção – meso e micro – facilitará uma intervenção concertada que

poderá afirmar-se como um instrumento poderoso na procura de soluções:

- que fomentem a igualdade de oportunidades entre pessoas, grupos e organizações assiste-se hoje a uma **lógica de segregação institucional** que nos oferece um panorama de pendor neoliberal em que as grandes desigualdades organizacionais começam a tornar-se visíveis. Começa a ser flagrante a coexistência, no mesmo espaço geográfico e social, de (i) entidades que se tornam cada vez mais fortes (lógica acentuada pelas regras do Fundo Social Europeu), sendo, portanto, pelas garantias que vão oferecendo e acumulando, as mais bem colocadas para captar novos recursos e (ii) um vasto conjunto de entidades com acentuado potencial de educação-formação, próximas dos cidadãos, mas que, na defesa de princípios e valores, resistiram à nova ordem mercantilista, não se abrindo às competências organizacionais que são actualmente requeridas. Desse modo, perderam capacidade de reacção, confrontando-se agora com um quase imobilismo, inércia e acomodação, que ainda vale a pena tentar vencer, através da sua inclusão em **redes de parceria** organizadas e protocoladas; (**)

- que combatam e atenuem os factores de desigualdade social, que se multiplicam e se ampliam exponencialmente, contribuindo para enfrentar o desemprego e a precariedade, assim como para o esbatimento dos fenómenos de pobreza e exclusão social, mediante **processos de qualificação escolar e profissional combinados** com medidas de política social e económica; (*) (**)

- que induzam a equidade social e organizacional, através de **ofertas formativas concertadas** entre todos os operadores locais: (1) na reorganização de grupos sociais com situações e problemas afins; (2) no desenvolvimento de projectos amplos e diversificados e acções não duplicadas nem saturadas; (3) no acesso a escolhas formativas ajustadas às ofertas locais de emprego (em conteúdo e quantidade); (4) para a construção de soluções mais abrangentes e integradas; (5) na articulação múltipla das intervenções; (**)

- em suma, que promovam a justiça social e a correcção de assimetrias locais e regionais, no sentido da garantia dos direitos humanos a todos os cidadãos, qualquer que seja a sua condição social, a sua situação profissional, o seu lugar de residência. (*) (**)

2.7. Transnacionalidade

Como nota introdutória, ou de antecipada conclusão, cabe apresentar em dois parágrafos, uma perspectiva global desta dimensão de análise.

A transnacionalidade é percebida por todos os projectos como um valor acrescentado, quer para o desenvolvimento da acção, quer para o fortalecimento e prestígio da entidade, sendo a afinidade o critério mais valorizado na construção de parcerias europeias.

Mesmo naquelas entidade que confessam ter resistido inicialmente ao dispositivo transnacional, porque o receberam como uma obrigatoriedade das iniciativas comunitárias (cf. gráfico 10 - "Razões da constituição das parcerias transnacionais"), ele acabaria por ser reconhecido como um instrumento valioso, indutor de abertura a novos horizontes e perspectivas, inspirador da inovação e da mudança, portador de know-how tecnológico, metodológico e científico.

Como se constrói, idealiza e gere a transnacionalidade

As parcerias transnacionais são construídas através das mais diversas formas e estratégias, entre as quais se destacam: manifestação de interesse por parte de outros parceiros europeus, sugestão da instância gestora dos programas comunitários, continuidade de parcerias anteriores, pertença das entidades a redes europeias (mediante

em geral o pagamento de uma quota), pesquisa na internet, conhecimento prévio dos parceiros, assente mais em relações pessoais do que institucionais. (cf. gráfico 11 - "Formas e procedimentos na concretização das parcerias transnacionais").

Da pertença a estas redes, grande parte das vezes excessivamente onerosa (as quotas são geralmente muito pesadas), ressalta um leque de vantagens: a) acesso à informação prévia e à sua divulgação nos diversos países em que as entidades estão incorporadas; b) estabelecimento de contactos fundamentais e estratégicos; c) transferência de metodologias e tecnologias entre processos comuns.

Mas, se são de monta os benefícios que as entidades retiram da sua pertença a redes europeias organizadas, em contrapartida, ao introduzir factores de selectividade e discriminação, até porque se preconiza o pressuposto de lobby (grupo de pressão), a existência destas redes enleia a adopção de políticas de equidade e de igualdade de oportunidades, acentua as desigualdades entre entidades fortes e entidades que, sendo menos fortes, revelam contudo um potencial para uma intervenção endógena e consistente ao nível local.

A transnacionalidade torna-se mais sustentada e fecunda quando se sucede a um trabalho comum que se aceitou com convicção e, por oposição, resulta de modo mais precário e improdutivo quando é provocada apenas para

cumprir uma formalidade proveniente de uma condição que é, nem voluntária nem espontânea, mas imposta. Revela-se, ao invés, mais frutuosa se existir um mínimo denominador comum entre os parceiros ou quando entre eles se presenciarem afinidades (cultura, língua, preocupações, objectivos, situação económica,...) em que se alicerçam a relação e a reflexão.

Acontece frequentemente que, por provirem de uma estratégia accidental (sugeridos, encontrados na internet,...), se constituam equipas pouco coesas porque partilham poucos traços, preocupações e valores ou porque não dividem propósitos transversais (públicos/eixos, tipo de instituições, natureza do trabalho,...). Esse afastamento dificulta a procura de um fio condutor, geralmente expresso em abordagens temáticas afins.

São, aliás, as similitudes ou as aproximações entre parceiros que estão frequentemente na base da qualidade e profundidade do seu inter-relacionamento sustentam as apreciações ou edificam as representações que possuem uns dos outros ("Uns dão-se melhor do que outros").

É necessário frisar contudo que, em maior ou menor grau, da relação transnacional – reuniões, seminários, mostras, visitas (cf. gráfico 12 - "Importância dos dispositivos de cooperação transnacional") – derivam, regra geral, efeitos considerados positivos. Consegue-se sempre fazer troca de experiências, que raramente se reflectem nos projectos em curso, verificando-se por isso que os impactos a curto prazo são pouco significativos. À excepção do que acontece nas parcerias de continuidade, indutoras de uma pertença e de uma cumplicidade construídas, menos frequente se revela ainda a produção colectiva de trabalhos de concepção. Como principais explicações para o diminuto impacto verificado nos projectos em curso ou para a restrita produção colectiva, surgem a falta de tempo e a insuficiência dos financiamentos, pois, dado o elevado custo das viagens, das ajudas de custo e das traduções, a transnacionalidade onera significativamente a realização financeira dos projectos.

No entanto, é evidenciado que, mesmo se alargadas as verbas para esta rubrica, não deixariam de se colocar dificuldades temporais. "Os tempos são curtos para permitir que se produzam efeitos mais ricos e mais rápidos da partilha transnacional no desenvolvimento dos respectivos projectos. Os contributos vêm a reflectir-se mais tarde, nos projectos seguintes." (responsável por um dos projectos)

É interessante constatar que, de acordo com os testemunhos de diversas instituições, os países no Norte da Europa encontram óptimos pontos de convergência com Portugal, volvendo daí um trabalho enriquecedor, ancorado no valor que esses países atribuem à lógica de desenvolvimento comunitário que caracteriza a intervenção portuguesa.

Quem é envolvido na transnacionalidade?

Uma participação na transnacionalidade, mais generalizada à totalidade dos elementos diferentemente posicionados nas equipas, é condicionada por factores de vária ordem que se estendem das limitações financeiras até ao papel mais ou menos estratégico que esses elementos efectivamente assumem nos projectos. Assim, na maioria dos casos, é referido que as aprendizagens resultantes do intercâmbio europeu têm efeitos mais intensos e multiplicadores quando são adquiridas pelos elementos que garantem a continuidade na entidade e/ou nos projectos e por aqueles que têm mais responsabilidades na concepção e no desenho das actividades e de projectos futuros.

A outro tempo, há quem justifique que, dada a sua curta duração, é fundamental que quem participe nos momentos transnacionais possua uma bagagem teórico-prática mais vasta e consistente, maior destreza e rapidez de pensamento, uma maior sustentação teórica e mais capacidade de negociação, com vista à potenciação das abordagens e à sua transformação em contributos práticos e organizativos. O seguinte testemunho de um responsável de projecto pode elucidar esta constatação:

"Embora gostássemos de levar toda a equipa e mesmo todos os formandos, somos obrigados a fazer escolhas. Seleccionamos, por isso, os elementos que têm maior capacidade para apreender mais rapidamente o conteúdo dos assuntos tratados, mais preparação para participar nas discussões, sugerir e conceber produtos e negociar a distribuição das tarefas e dos encargos. É uma questão de gestão e optimização dos recursos humanos e financeiros. Mas, há ainda outro aspecto não menos importante. Como em muitas das ocasiões é preciso apresentar publicamente os projectos ou comunicações teórico-práticas, optamos por levar quem é capaz de o fazer melhor. É a imagem da nossa associação e do nosso país que está em causa e nós sabemos bem que Portugal ainda está na fase de reconhecimento e afirmação. É claro que isso pesa sempre bastante na nossa decisão."

O envolvimento é mais estendido à generalidade dos actores do projecto quando o local de encontro da transnacionalidade acontece em Portugal. Deste modo, os contactos entre o colectivo humano dos projectos e as experiências europeias acabam sempre por acontecer, com menores custos, tendo sido realçado que, de igual modo, esta é a tática seguida pelos restantes países europeus. As grandes delegações nacionais não são pois um procedimento adoptado na monitorização da vertente transnacional.

Quem habitualmente representa as entidades, nas deslocações aos países europeus, são os elementos que conceberam os projectos (dirigentes e alguns técnicos) e aqueles que são considerados como uma mais valia reflexiva para o projecto. No primeiro caso, porque têm mais poder de decisão, e no segundo, porque apresentam maior capacidade de compreensão e argumentação ou podem oferecer mais contributos técnico-científicos para enquadrar, fundamentar e orientar as práticas, tanto no interior da parceria transnacional, como no interior do projecto e da entidade.

Na deslocação aos países europeus, os convites a parceiros nacionais, cujas colaborações são estratégicas para a

entidade, acontecem frequentemente com a intencionalidade de os envolverem e comprometerem no desenvolvimento do projecto.

Apesar de reconhecida a sua importância, formandos e formadores raramente são incluídos nas deslocações à Europa, prática igualmente verificada entre os restantes parceiros europeus.

Valor da transnacionalidade

Seja a priori seja a posteriori, todos os projectos sublinham o valor e o papel da relação e da permuta entre diferentes países, alguns deles com um longo caminho percorrido neste domínio. Os contributos e os produtos da transnacionalidade são identificados como um valor acrescentado para a acção organizacional e para a intervenção prática.

Dos produtos mais regulares da interacção transnacional, constam a elaboração de dossiers temáticos e guias metodológicos, a construção de módulos de formação, a produção de instrumentos metodológicos, a realização de relatórios, a sistematização e criação de material informativo. (cf. gráfico 13 - "Produtos mais importantes da transnacionalidade")

Entre os contributos emanantes do trabalho europeu, são mais frequentes a reflexão e o debate, a credibilização da entidade e do projecto, a obtenção e utilização da informação, a multiplicação dos espaços de interacção. São ainda sinalizados, embora com menor peso, a inovação e a disseminação das práticas, a aportação de novas problemáticas, metodologias, conceitos e linguagens, o reforço da competência para trabalhar em rede. Vale a pena referir que a maior parte das entidades afirma não ter recebido contribuições úteis e oportunas para a resolução dos problemas que se colocam no dia a dia dos projectos. (cf. gráfico 14 - "Contributos da componente transnacional")

O valor acrescentado da componente transnacional surge associado a uma estratégia subsumida no conjunto de

indicadores qualitativos que de imediato se enunciam:

- Instrumento de fixação e/ou estratégia de motivação dos técnicos.

- Melhoria da auto-estima dos actores envolvidos.

- Alargamento do universo experiencial, cultural e profissional dos intervenientes nos projectos, seja por via directa nos casos em que a relação se estabelece em contactos presenciais, seja por via indirecta quando os aportes chegam mediados por aqueles que participam nos encontros fora de Portugal.

- Conhecimento de outras realidades e de outras respostas que, ultrapassando o campo de acção restrito dos projectos europeus, se alonga no contacto e ligação com outras instituições com quem os respectivos parceiros interagem.

- Percepção e confrontação de problemáticas e realidades idênticas em países com economias mais fortes (pobreza e exclusão social, insucesso escolar dos jovens, toxicodependência, deficiência) o que permite relativizar a situação portuguesa e melhorar o auto-conceito nacional.

- Importação de tecnologias que, com a necessária adaptação, vão suscitar a introdução de novas actividades em Portugal.

- Transferência de ideias e metodologias, abertura a outras abordagens, acesso a outros referentes teórico-práticos e aquisição de novas competências que permitem a aplicação de uma maior variedade de métodos e estratégias e o desenvolvimento de acções inovadoras e actividades mais criativas no nosso país.

- Exigência de realizar reflexões, elaborar textos, sistematizar dados e informações, produzir documentos, organizar produtos para uma apresentação qualificada e qualificante do projecto, da entidade e do país.

- Melhoria e alargamento das competências das organizações e das equipas (técnicas, sociais, linguísticas), em que a utilização e o treino de outras línguas surge interpretada mais como uma oportunidade do que como uma dificuldade.

- Em mais do que um caso, alude-se à certificação, por organizações europeias com credibilidade e legitimidade, de técnicos e formadores em áreas específicas, procedimento que não encontra paralelo na conjuntura portuguesa, cujo quadro institucional neste âmbito não mostra qualquer abertura porque, conformado numa matriz selectiva, formal e homogeneizante, está ainda muito preso a um modelo meritocrático que idealiza os títulos e os diplomas como capitais escassos, cuja autenticidade se funda no valor público e universal.

Aspectos limitadores da transnacionalidade

Reconhecidas que são as virtualidades do trabalho colectivo europeu, não deixam no entanto de se observar e admitir um leque de objecções que limitam, ou pelo menos fragilizam, o pleno alcance de um dispositivo com tanto poder na inovação conceptual, metodológica e experiencial. Nesse leque, incluem-se algumas limitações que se passam a elencar:

- Conhecimento ainda restrito das redes europeias de entidades para a constituição de plataformas transnacionais de trabalho em parceria.

- Insuficiente domínio das línguas oficiais da Comunidade Europeia (não apenas dos portugueses), dificuldade acrescida quando é necessária a utilização de um léxico técnico-pedagógico, e se agudiza na elaboração de instrumentos e documentos comuns e na construção conjunta de materiais.

- Desigual capacidade financeira das entidades e dos diversos países envolvidos na parceria, em que geralmente Portugal surge como um dos mais penalizados, tornada

visível no esforço para uma representação equitativa das entidades nos encontros, na co-participação em realizações colectivas, na assimetria das produções nacionais. Num esforço de esbatimento das disparidades entre entidades e entre países ricos e pobres, assiste-se, por parte das organizações implicadas, a uma reorientação financeira, tantas vezes à custa de parcelas orçamentais reservadas a iniciativas internas dos projectos. São exemplo deste esforço financeiro, a realização de seminários com grandeza semelhante, a produção de materiais e outros instrumentos com qualidade análoga, as sucessivas traduções dos documentos para se alcançarem versões consensuais, o excessivo número de países envolvidos na transnacionalidade que agrava os gastos de deslocações.

- Limitações temporais, uma vez que os projectos têm uma duração demasiado curta para as exigências de um trabalho transnacional que dê origem a resultados produtivos e gratificantes e com influência duradoura. No que respeita à dimensão transnacional (identificam-se implicações noutras domínios), **uma temporalidade mais dilatada** permitiria ampliar o espaço de reflexão, favorecer a maturação e a apropriação das aprendizagens, conceder mais qualidade e perfeição na elaboração dos produtos colectivos, assim como consentir uma maior diluição dos gastos e, logo, um menor agravamento da execução financeira dos projectos.

O que parece recomendável

Da análise produzida neste capítulo, importa agora derivar algumas recomendações que parecem susceptíveis de fortalecer e fecundar a relação transnacional inerente à concretização das iniciativas comunitárias e que, face às regularidades e às singularidades retidas nos projectos, espelha uma esfera de acção estratégica, enriquecedora e muito influente na mudança das representações, das conceptualizações e das práticas, bem como induz transformações significativas em vários domínios dos diversos contextos institucionais. Somos, pois, a relevar as seguintes linhas recomendativas.

- Existe vantagem em **financiar contactos** prévios – reuniões, contactos face a face, visitas preparatórias ou outras formas de interconhecimento – para permitir a construção de parcerias transnacionais que possuam mais afinidades e um mínimo denominador comum na sua área de intervenção. As parcerias acidentais, impessoais ou mediadas por terceiros nem sempre parecem traduzir o melhor formato, enquanto que, por oposição, as procedentes de relações de continuidade ou de conhecimentos prévios oferecem um repertório mais alargado e mais rico de resultados e efeitos positivos. (*)

- Deveria fazer-se um grande esforço para que, na composição da equipa transnacional, fossem **sempre integradas entidades com um historial e um currículo significativos**, a nível do seu acervo experiencial e do seu património teórico, ou a nível da sua especialização num determinado campo de acção. Como foi observado, acontece que, quando as parcerias se constituem com entidades de criação recente, com pouca experiência em projectos e sem qualquer mais valia teórica, técnica ou científica, o trabalho conjunto encontra menor margem para aprendizagens valiosas e úteis e a parceria, com as despesas que lhe estão inerentes, corre o risco de se tornar numa mera tentativa pouco sucedida ou num simples ensaio com alcance muito modesto, inconsistente ou reduzido. Neste caso, todo o tempo, energias e investimentos poderão tornar-se pouco úteis ou mesmo inglórios. (**)

- Em coerência, é muito importante que as **parcerias aconteçam no interior de redes, formais ou informais**, organizadas e relativamente estáveis, com acrescidas vantagens se for garantido que parte delas seja especializada e se estiver assegurada a presença de parceiros experientes ou possuidores de aportes técnico-científicos significativos. (**)

- Enfatiza-se a **participação dos destinatários primeiros dos projectos** (com o estatuto de formandos ou qualquer outro) nos vários momentos e intercâmbios

da transnacionalidade, já que ela possui grande alcance no conhecimento de outros países, realidades e culturas, enquanto se constitui como condição única para a aprendizagem de uma, ou de mais que uma, língua estrangeira, exercendo nesse sentido um forte papel motivador. Motivação e necessidade andam a par, mutualizam-se e potenciam-se reciprocamente. (**) (***)

- Todavia, com vista a introduzir critérios de seriedade e moralização nas visitas, devem ser obrigatoriamente organizados momentos de trabalho e **momentos de lazer** para que a deslocação não se transforme exclusivamente num passeio sem conteúdo pedagógico ou numa viagem de recreio inconsequente para o projecto. (***)

- Cada entidade parceira, embora mantendo um núcleo estratégico de continuidade, deve incluir **nas suas deslocações vários elementos**, de acordo com a temática ou o objectivo do encontro (na formação de formadores Æ deverão participar formadores; nas mostras do projecto Æ a equipa deverá ser pluralizada; na avaliação Æ é fundamental garantir a presença de avaliadores; etc.). (**) (***)

- No sentido de se reservar um tempo suficiente à evolução e consolidação das aprendizagens e à fortifi-

cação dos grupos, os contactos e as visitas devem acontecer tão cedo quanto possível. (**)

- Este procedimento – coadjuvando na aquisição de competências múltiplas e específicas, de acordo com as funções e o papel dos diferentes intervenientes do projecto – permite a criação precoce do espírito de grupo e estabelece cumplicidades, seja na relação interna entre os actores, seja nas suas relações internacionais.

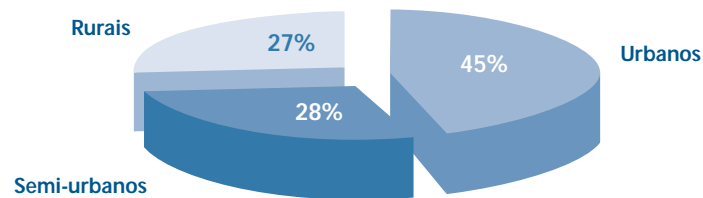
- Tendo em vista gerir e otimizar o tempo, aumentar a densidade e a amplitude das interações e minimizar os custos subjacentes, **as equipas transnacionais devem ser leves**, só excepcionalmente constituídas por mais de três parceiros. Um número excessivo de países envolvidos multiplica o número de reuniões, encurta os tempos entre elas, dispersa os contributos. (**)

- Para aumentar o nível de implicação e responsabilização, induzindo maior rendimento no trabalho europeu, a entidade gestora deve ser tão exigente em relação aos relatórios e aos produtos da transnacionalidade, como o é em relação aos produtos internos dos projectos. (*)

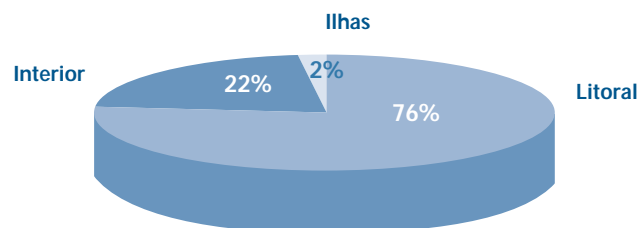


2.8. Gráficos relevantes

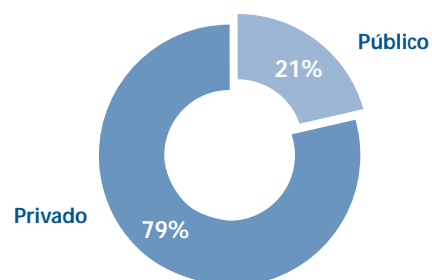
1. Localização dos projectos I



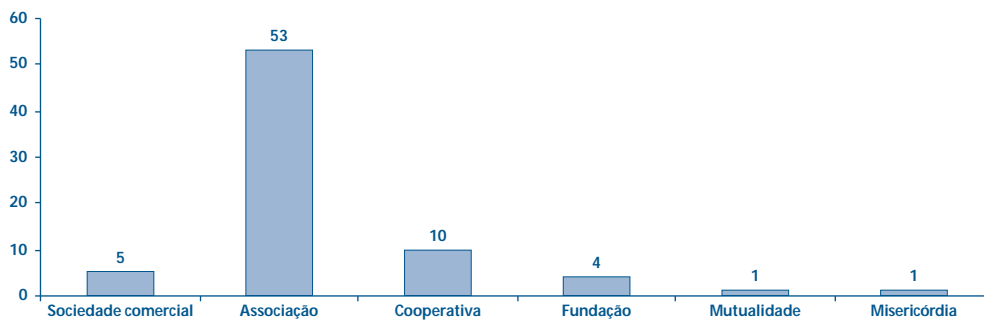
2. Localização dos projectos II



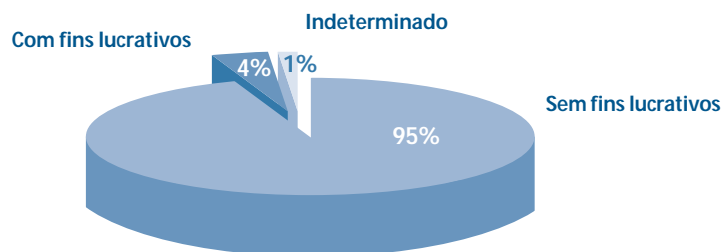
3. Tipologia das entidades



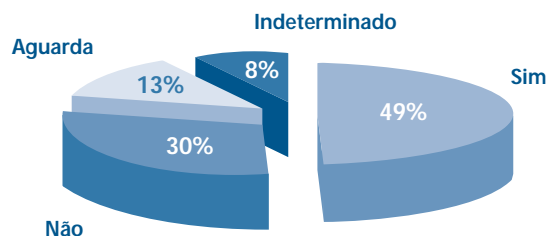
4. Entidades de direito privado/natureza jurídica



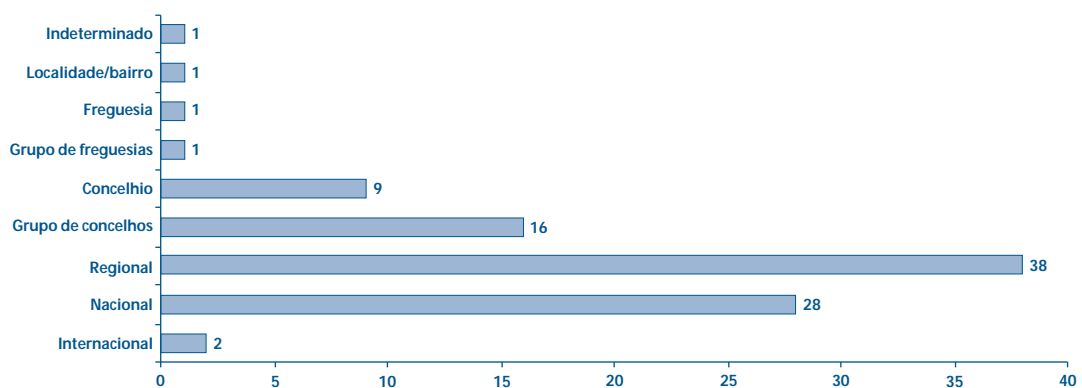
5. Entidades de direito privado/estatuto jurídico



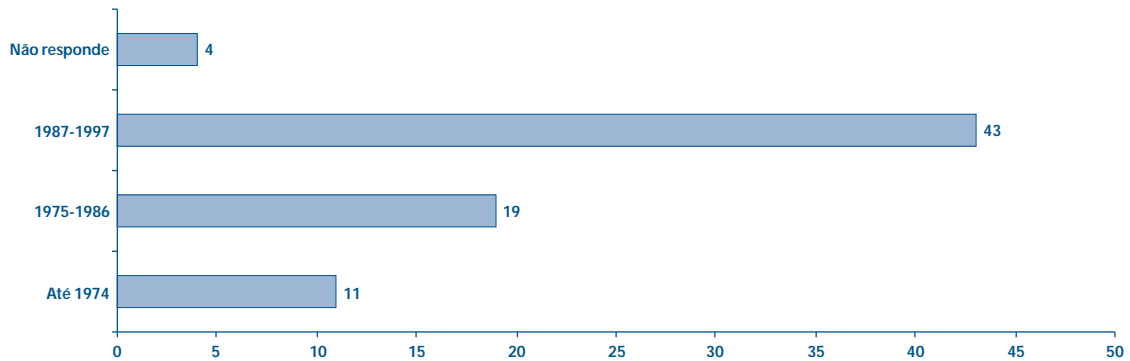
6. Entidades de direito privado/estatuto de utilidade pública



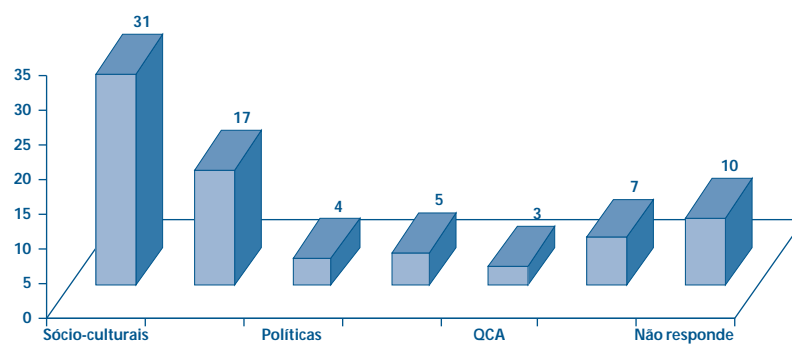
7. Âmbito geográfico da intervenção



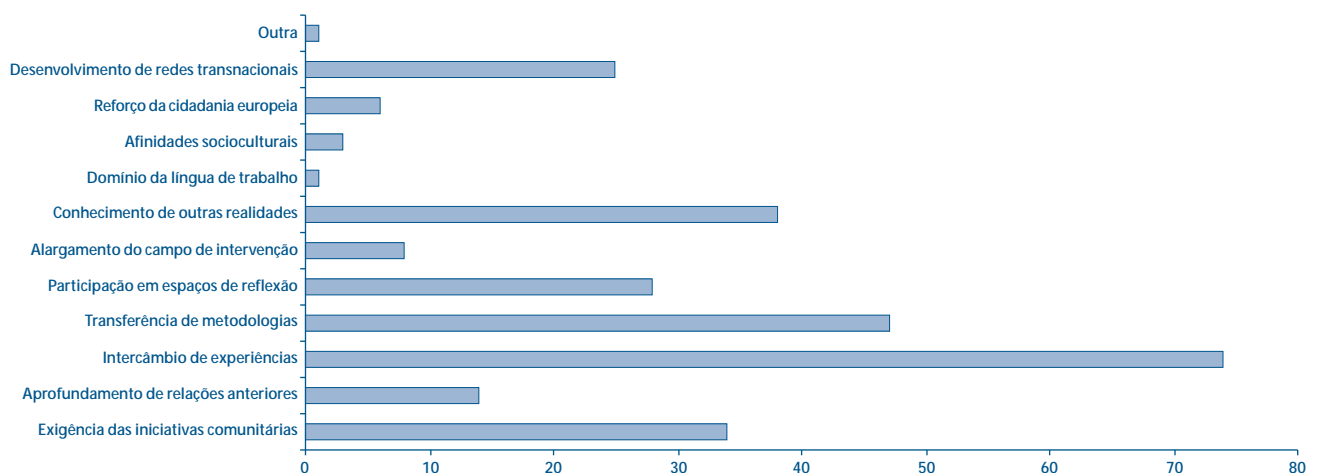
8. Ano de criação das entidades



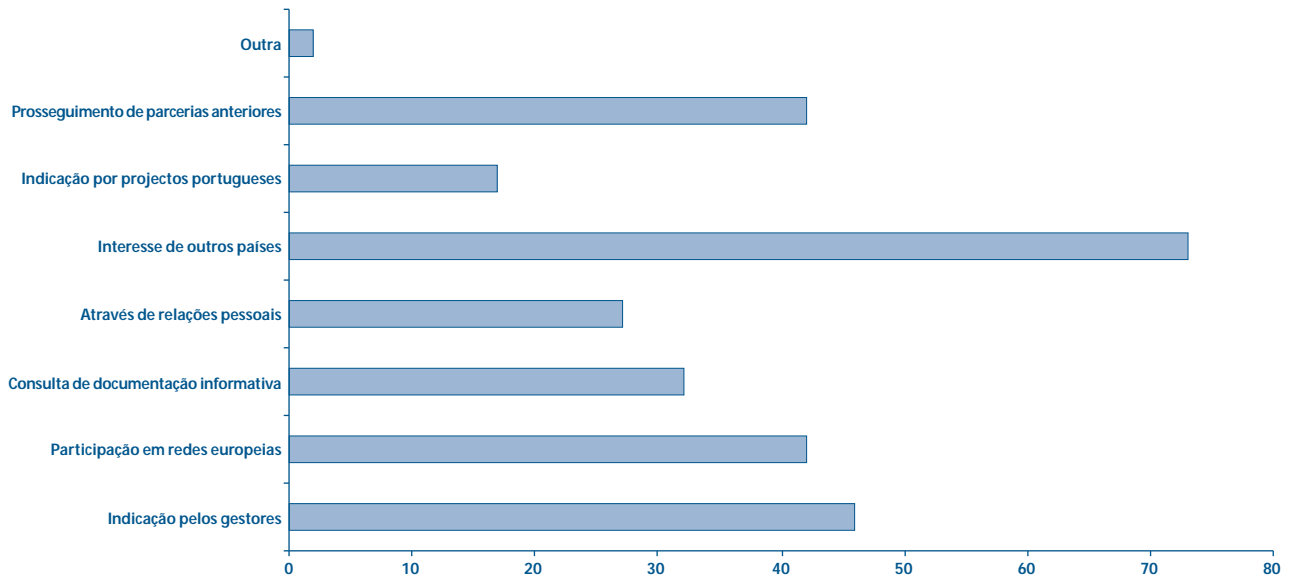
9. Entidades de direito privado/razão da criação



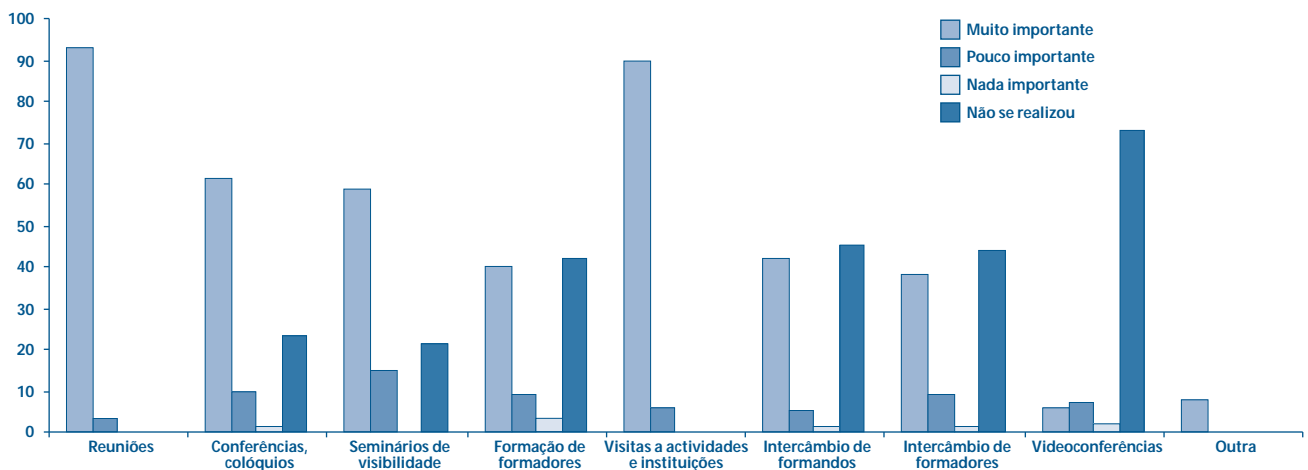
10. Razões de constituição das parcerias transnacionais



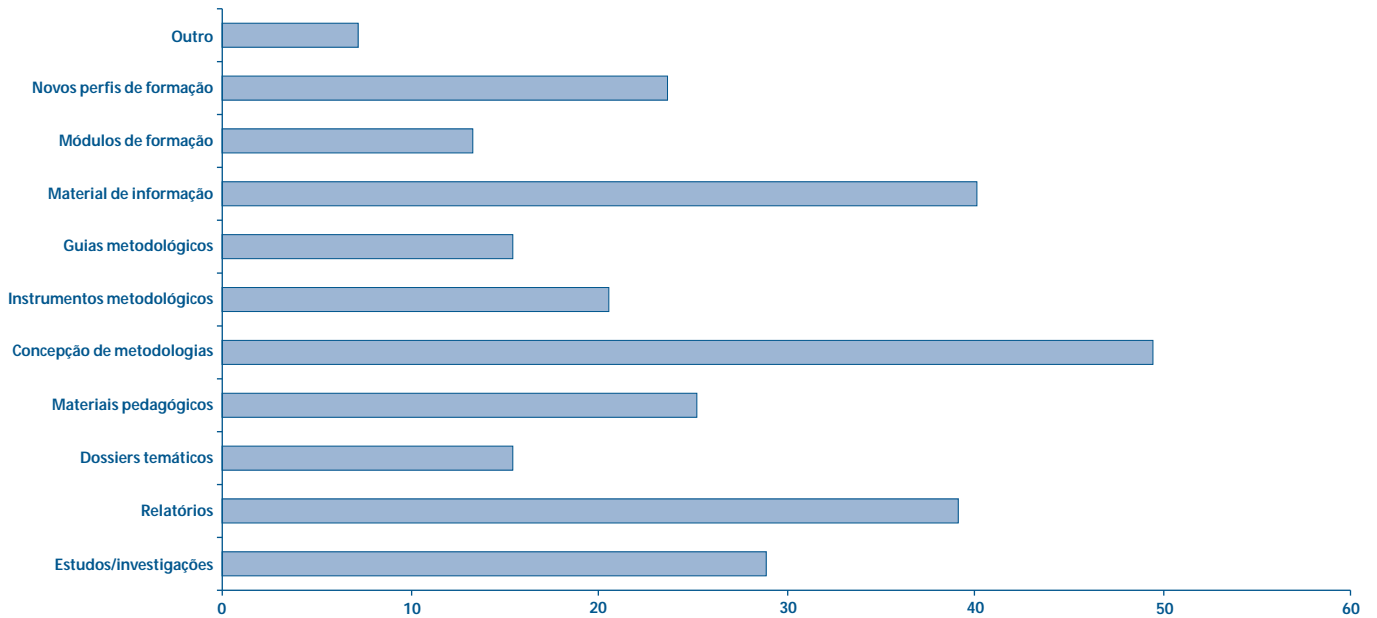
11. Formas e procedimentos na concretização das parcerias transnacionais



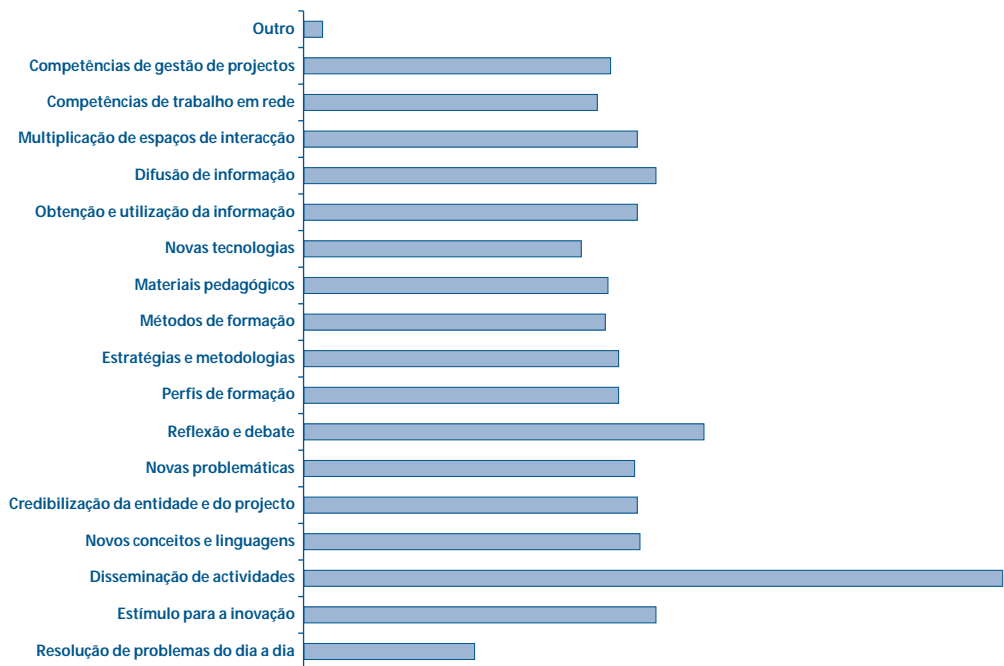
12. Importância dos dispositivos da cooperação transnacional



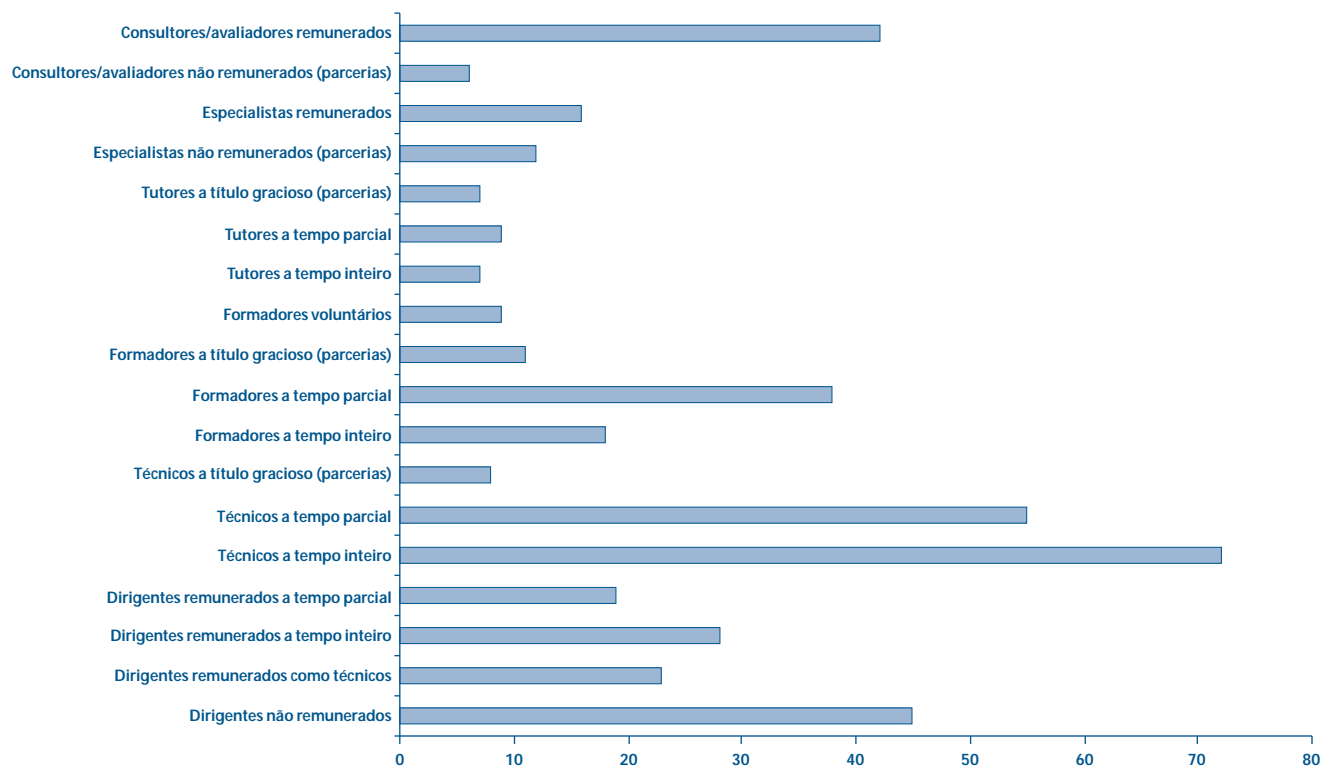
13. Produtos mais importantes da transnacionalidade



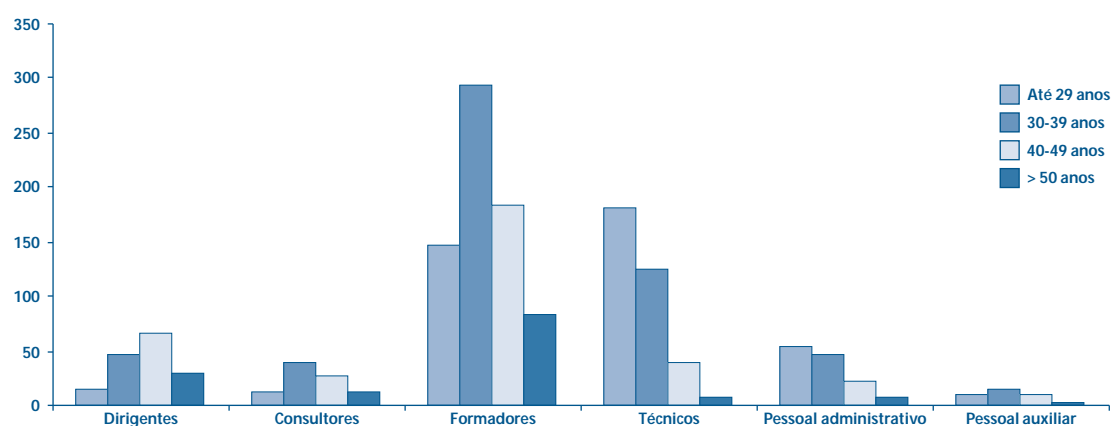
14. Contributos da componente transnacional



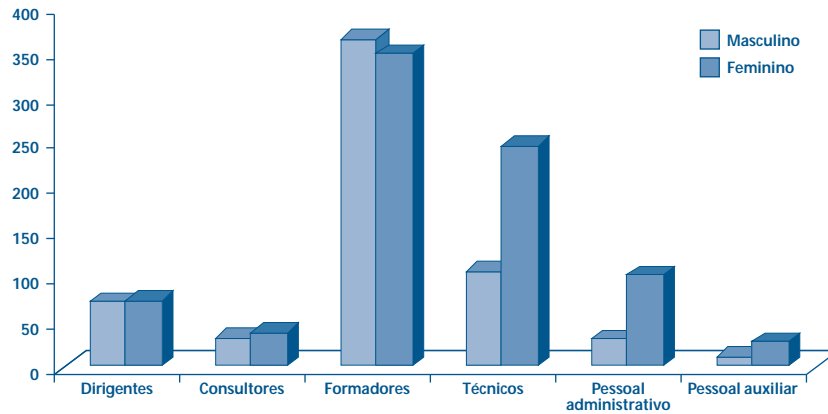
15. Constituição das equipas de projecto



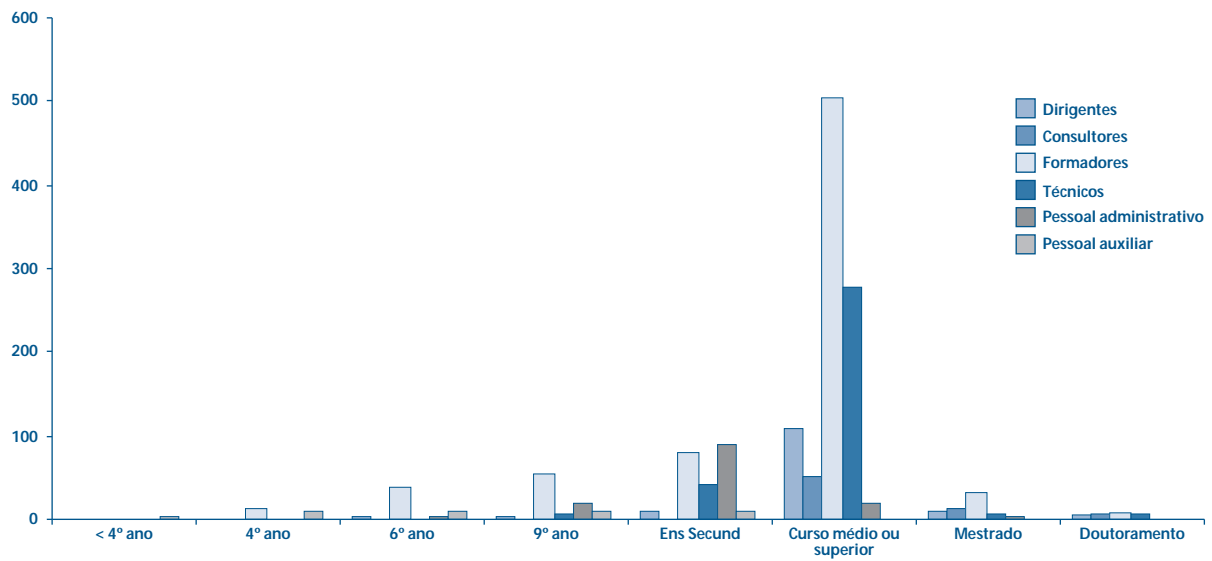
16. Equipa segundo o nível etário



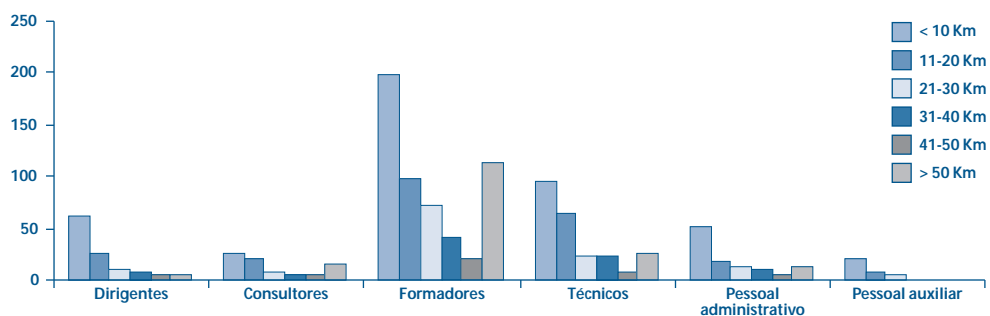
17. Equipa segundo o género



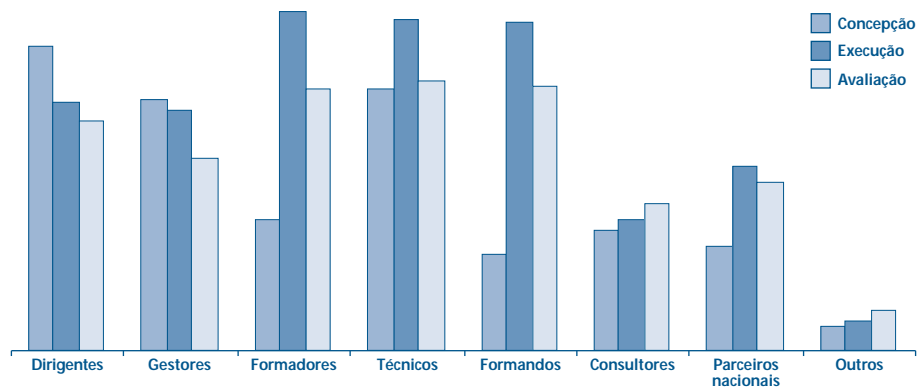
18. Nível de escolaridade da equipa



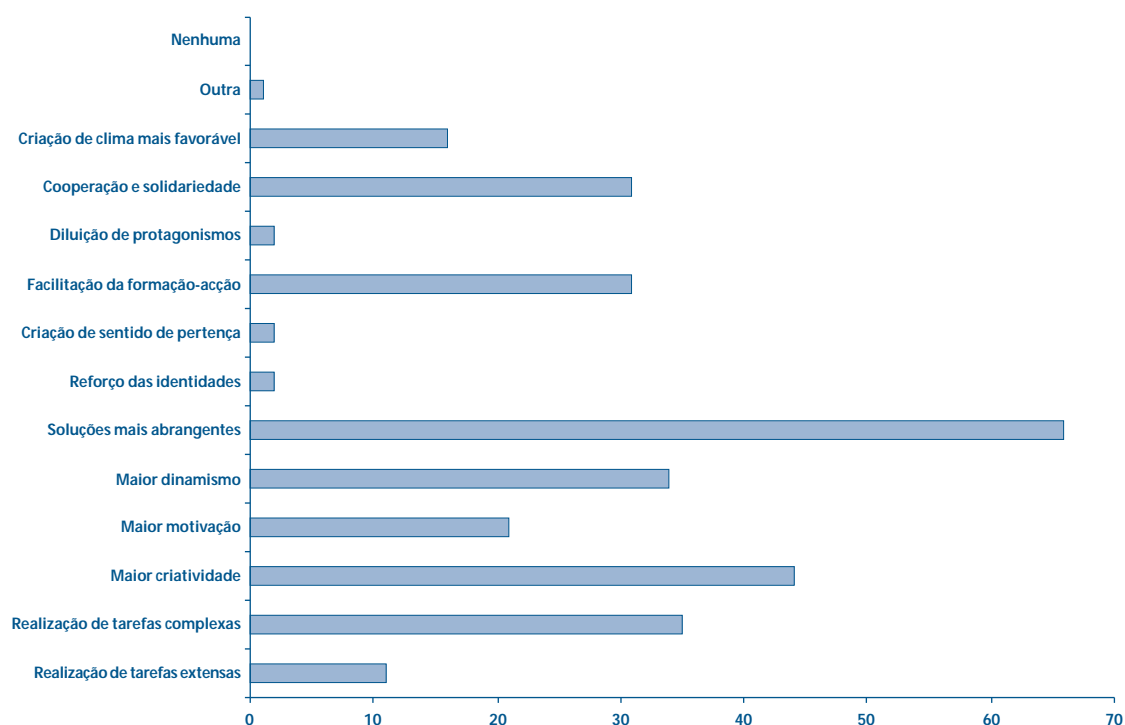
19. Distância entre o local do projecto e a residência da equipa



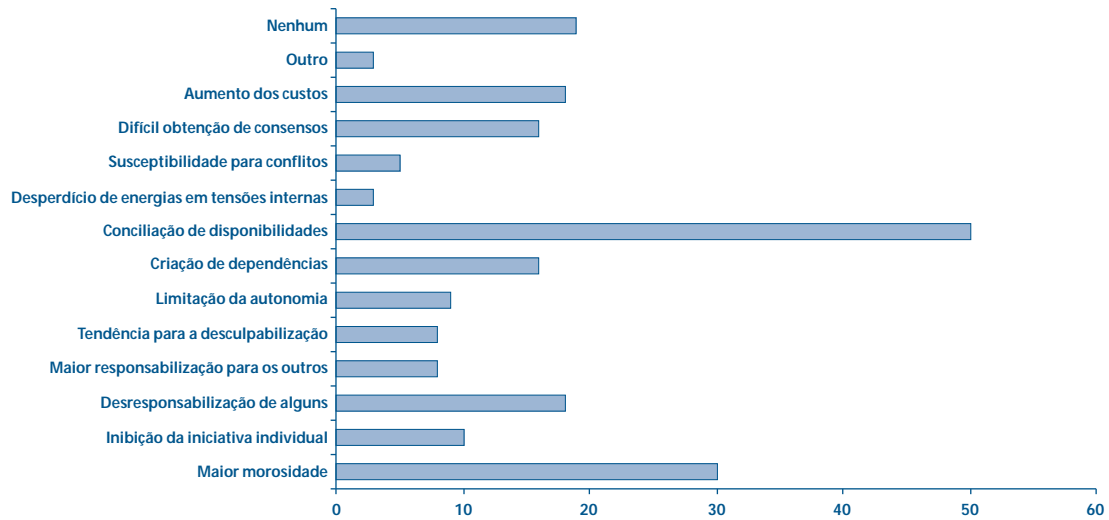
20. Participação dos intervenientes nos momentos-chave do projecto



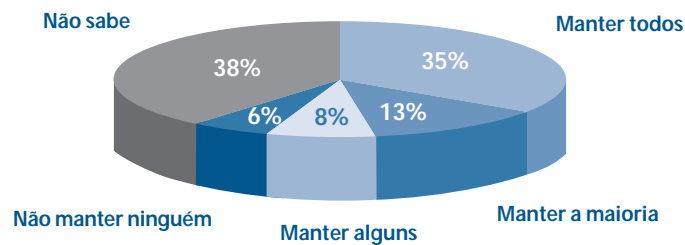
21. Vantagens do trabalho em equipa



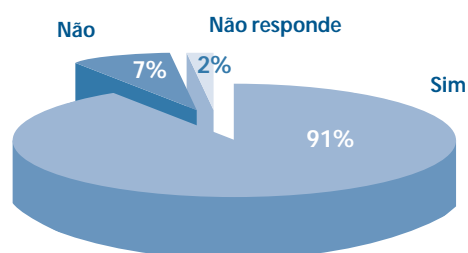
22. Inconvenientes do trabalho em equipa



23. Perspectiva de continuidade da equipa



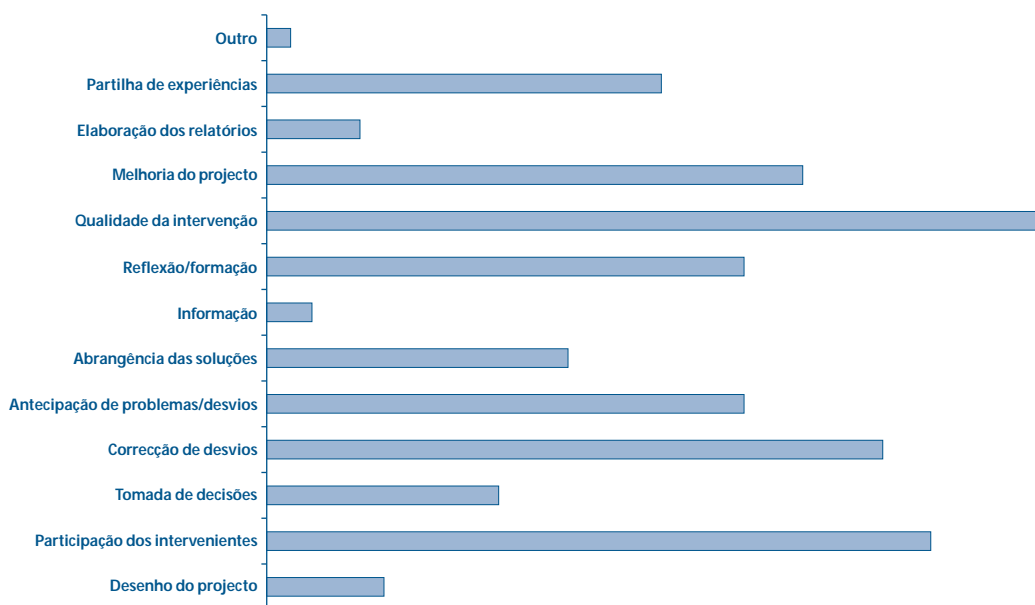
24. Dispositivo da avaliação



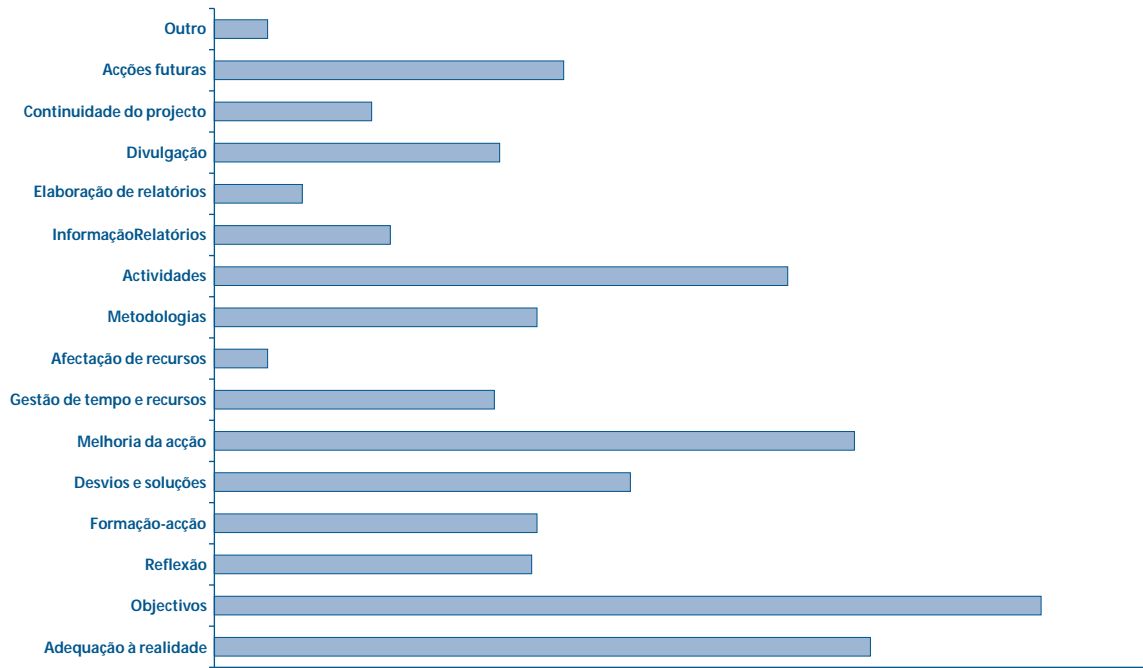
25. Tipo de avaliação



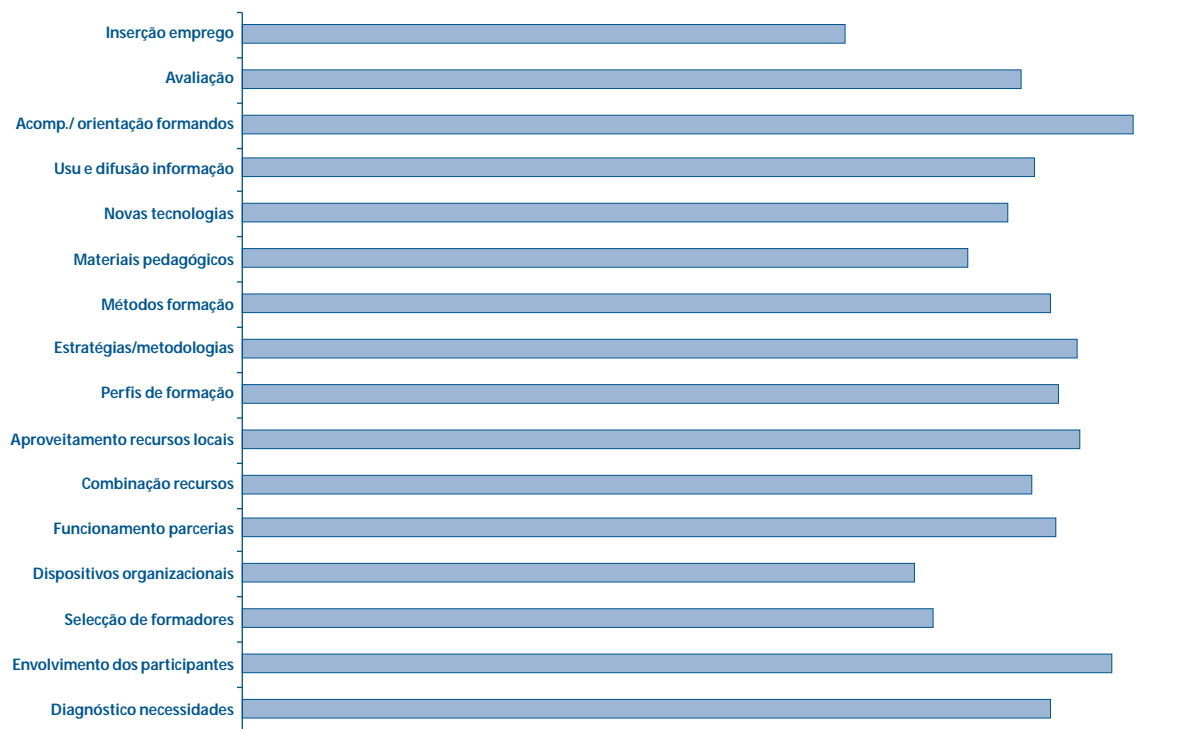
26. Efeitos da avaliação



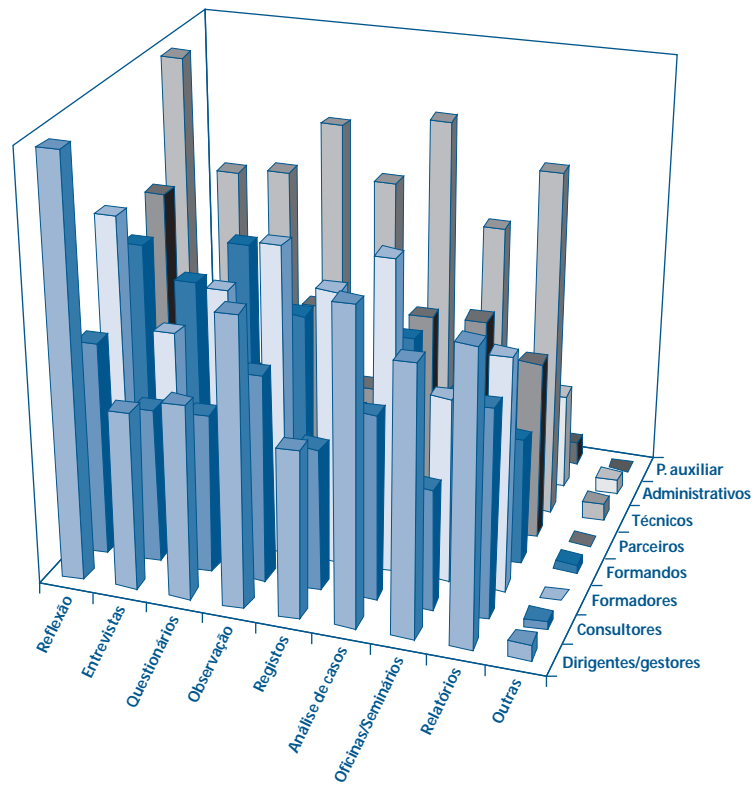
27. Prioridades da avaliação



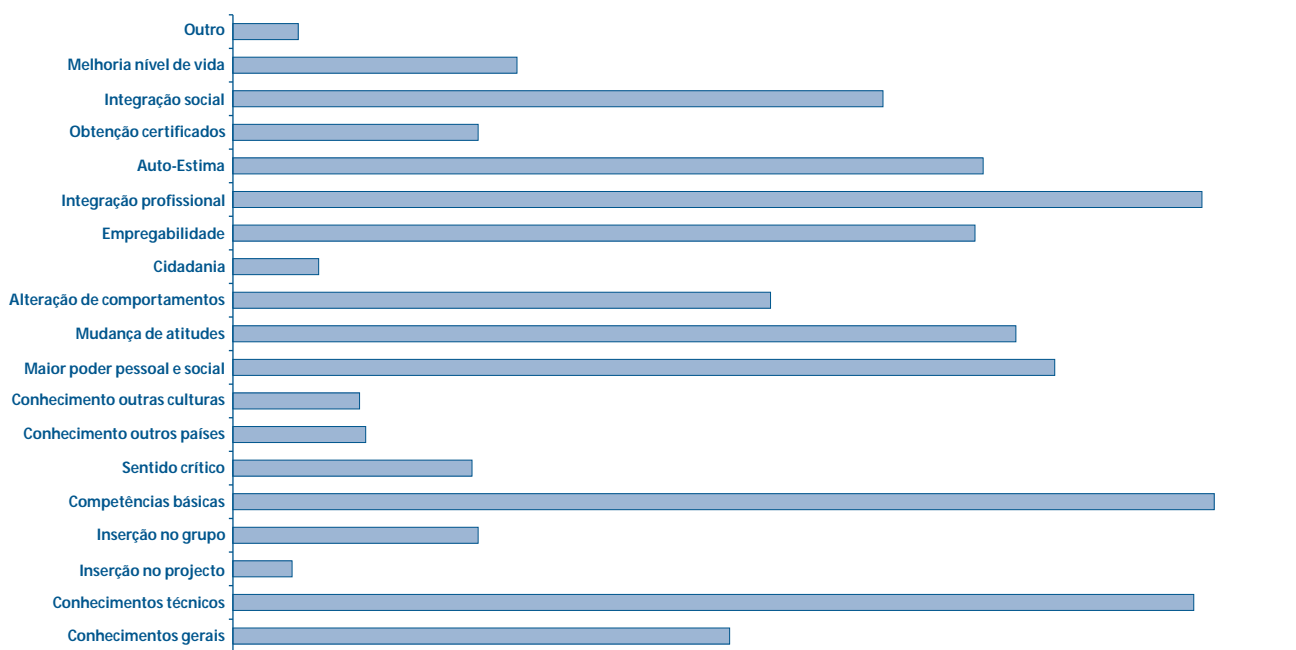
28. Carácter inovador do projecto



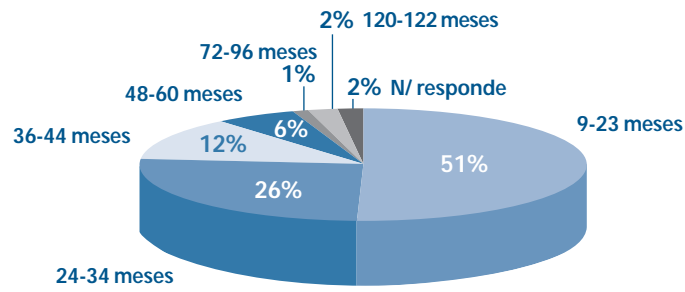
29. Participação na avaliação



30. Benefícios mais importantes para os formandos



31. Tempo dos projectos



3. ANEXOS

I. CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO RESPONDENTE

1. Designação oficial (por extenso) _____

2. Endereço _____

Código Postal _____

Telefones _____ ; _____ ; _____

Fax _____ E-mail: _____

3. Localização da sede:

Freguesia _____

Concelho _____ Distrito _____

4. Pessoa colectiva de direito:

Público

Privado

[SE É UMA PESSOA COLECTIVA DE DIREITO PÚBLICO, PASSE PARA A QUESTÃO 8]

5. Natureza jurídica:

Sociedade comercial

Associação

Cooperativa

Fundação

Mutualidade

Misericórdia

6. Estatuto jurídico:

6.1

Sem fins lucrativos

Com fins lucrativos

Mista

6.2

- Tem estatuto de utilidade pública
- Não tem estatuto de utilidade pública
- Aguarda estatuto de utilidade pública

6.3 Ano da constituição da organização 1 _____

7. Razões e acontecimentos que estiveram na base da criação: _____

8. Âmbito geográfico prioritário de intervenção (uma única resposta)

- Internacional
- Nacional
- Regional
- Grupo de concelhos
- Concelho
- Grupo de freguesias
- Freguesia
- Localidade/bairro

9. Três áreas de intervenção principais da instituição (escreva, no espaço próprio, os números 1, 2 e 3, em que 3 corresponde à actividade em que foram investidos mais recursos humanos e materiais):

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Acção social convencional (infância, juventude, idosos, deficiência, apoio familiar e integração social e comunitária) | <input type="checkbox"/> Formação Profissional |
| <input type="checkbox"/> Luta contra a pobreza e exclusão social | <input type="checkbox"/> Combate ao desemprego |
| <input type="checkbox"/> Desenvolvimento e cooperação | <input type="checkbox"/> Multiculturalismo |
| <input type="checkbox"/> Desenvolvimento local e regional | <input type="checkbox"/> Educação |
| <input type="checkbox"/> Igualdade de oportunidades para as mulheres | <input type="checkbox"/> Património |
| <input type="checkbox"/> Ambiente e qualidade de vida | <input type="checkbox"/> Saúde |
| <input type="checkbox"/> Combate ao trabalho infantil | <input type="checkbox"/> Habitação |
| <input type="checkbox"/> Actividade empresarial no sector primário | <input type="checkbox"/> Direitos Humanos |
| <input type="checkbox"/> Actividade empresarial no sector secundário | <input type="checkbox"/> Cultura, lazer e recreio |
| <input type="checkbox"/> Actividade empresarial no sector terciário (comércio e serviços) | <input type="checkbox"/> Desporto |
| | <input type="checkbox"/> Outra. Qual? _____ |
| | _____ |

10. Projectos desenvolvidos pela entidade nos últimos cinco anos que implicaram recursos mais avultados (máximo de quatro projectos):

Designação do projecto	Duração do projecto (em meses)	Lógica de intervenção predominante (optar por um)		Proveniência dos financiamentos (em percentagem)		
		Desenvolvimento Comunitário (assinalar com uma cruz)	Público-alvo (explicitar o tipo de público)	Fundos Comunitários	Verbas do Estado Português	Outra

11. Produção de materiais de educação e formação de jovens e adultos (assinale em cada caso o número de trabalhos produzidos)

CONTEÚDO	Divulgação/Sensibilização/Promoção	Estudo/Investigação/Monografias	Avaliação de projectos	Enquadramento metodológico	Orientação e Formação	Outro Qual?
FORMATO						
Formato scripto-visual (livros, manuais, publicações, artigos...)						
Formato audiovisual (videos, CD-Roms, diaporamas)						
Formato virtual (Internet...)						

12. Articulações com instituições do meio local onde a entidade intervém:

Tipo de apoios	Subsídio/financiamento	Material	Instalações	Recursos Humanos	Formação de Formadores	Investigação/Estudos/Avaliação/Apoio técnico	Recrutamento de formandos	Divulgação	Outra
Instituições parceiras									
Inst. Religiosas									
Serv. locais/reg. da Adm. Central									
Câmaras Municipais									
Juntas freguesia									
Estabel. de ensino									
Assoc. desenv. local/interve. comunitária									
Assoc. culturais									
Assoc. ambientalistas									
Assoc. recreat./desp.									
Assoc. empresariais									
Empresas									
Pessoas individuais									
Outras. Quais?									

13. A entidade esteve envolvida nos últimos cinco anos em programas nacionais ou europeus, para além das Iniciativas Emprego e Adapt?

- Não
 Sim

14. Se respondeu sim, assinale com uma cruz as formas de colaboração com esses programas nacionais ou comunitários e gradue de modo crescente de 1 a 5 a intensidade dos efeitos:

PROGRAMAS	FORMAS DE COLABORAÇÃO				INTENSIDADE DOS EFEITOS (1 a 5)
	Apenas participação em reuniões comuns	Reuniões e disponibilização de informações	Articulação regular de recursos	Integração das acções	

15. A vossa entidade está articulada com outras organizações locais envolvidas em programas nacionais ou europeus?

- Não
 Sim

16. Se respondeu sim, assinale com uma cruz as formas de colaboração com essas organizações envolvidas em programas nacionais ou comunitários, e gradue de modo crescente de 1 a 5 a intensidade dos efeitos:

ORGANIZAÇÕES	FORMAS DE COLABORAÇÃO				INTENSIDADE DOS EFEITOS (1 a 5)
	Apenas participação em reuniões comuns	Reuniões e disponibilização de informações	Articulação regular de recursos	Integração das acções	
Inst. Religiosas					
Serv. locais/reg. da Adm. Central					
Câmaras Municipais					
Juntas freguesia					
Estabel. de ensino					
Assoc. desenv. local/ interve. comunitária					
Assoc. culturais					
Assoc. ambientalistas					
Assoc. recreat./desp.					
Assoc. empresariais					
Empresas					
Outros. Quais?					

17. Especifique os recursos humanos envolvidos no trabalho da entidade:

- | | | | |
|---|------------------------------|------------------------------|-----------|
| ✓ Pessoal dirigente não remunerado | <input type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim | N.º _____ |
| ✓ Pessoal dirigente não remunerado, mas remunerado como técnico | <input type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim | N.º _____ |
| ✓ Pessoal dirigente remunerado a tempo inteiro | <input type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim | N.º _____ |
| ✓ Pessoal dirigente remunerado a tempo parcial (____%)* | <input type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim | N.º _____ |
| ✓ Pessoal técnico remunerado a tempo inteiro | <input type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim | N.º _____ |
| ✓ Pessoal técnico remunerado a tempo parcial (____%)* | <input type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim | N.º _____ |
| ✓ Pessoal técnico remunerado a título gracioso (parceria) (____%)* | <input type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim | N.º _____ |
| ✓ Formadores próprios remunerados a tempo inteiro | <input type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim | N.º _____ |
| ✓ Formadores próprios remunerados a tempo parcial (____%)* | <input type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim | N.º _____ |
| ✓ Formadores remunerados a título gracioso (parceria) (____%)* | <input type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim | N.º _____ |
| ✓ Formadores voluntários não remunerados (____%)* | <input type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim | N.º _____ |
| ✓ Tutores remunerados a tempo inteiro | <input type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim | N.º _____ |
| ✓ Tutores remunerados a tempo parcial (____%)* | <input type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim | N.º _____ |
| ✓ Tutores remunerados a título gracioso (parceria) (____%)* | <input type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim | N.º _____ |
| ✓ Especialistas não remunerados (parceria) (____%)* | <input type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim | N.º _____ |
| ✓ Especialistas remunerados (____%)* | <input type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim | N.º _____ |
| ✓ Consultores/avaliadores não remunerados (____%)* | <input type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim | N.º _____ |
| ✓ Consultores/avaliadores remunerados (____%)* | <input type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim | N.º _____ |

* Percentagem média de horas disponibilizadas para a entidade

II. CARACTERIZAÇÃO DO PROJECTO

Todas as questões seguintes referem-se ao projecto mais recente ou mais relevante no âmbito das Iniciativas *Emprego* e *Adapt* de que a vossa instituição foi operadora.

18. Designação do projecto _____

19. Data de início do projecto: ___ / ___ / ___

20. Data de conclusão do projecto: ___ / ___ / ___

21. Razões da candidatura por parte da entidade:

MOTIVOS	Muito importante	Importante	Pouco importante	Nada importante
Melhorar e aprofundar iniciativas em curso				
Reforçar a capacidade financeira				
Tornar mais conhecida a sua terra				
Construir ou consolidar parcerias institucionais				
Assegurar a manutenção do emprego dos técnicos				
Desenvolver dispositivos de educação/formação para grupos desfavorecidos				
Experimentar metodologias inovadoras				
Disseminar resultados ("mainstreaming")				
Partilhar experiências no âmbito nacional e internacional				
Reforçar a imagem social da organização				
Introduzir alterações nas práticas de trabalho				
Promover acções de desenvolvimento local				
Outro. Qual? _____				

22. Quadro de parcerias do projecto (utilizando uma escala de 1 - menos importante -, até 5 - mais importante, atribua um valor ao apoio das diferentes instituições):

TIPO DE APOIOS	Subsídio financeiro	Apoio pessoal e social	Concepção do projecto	Instalações e equipamentos	Afectação recursos humanos	Formação Formadores e técnicos	Troca de informações	Investigação/Estudos/Avaliação/Apoio técnico	Mobilização de formandos	Divulgação/Promoção
Instituições Religiosas										
Administração central										
Dir. Regional de Educ.										
A. R. Saúde										
C. R. Seg. Social										
Del. Reg. do IPJ										
INATEL										
IEFP										
Dir. Reg. de Agricultura										
Sindicatos										
Câmaras Municipais										
Juntas freguesia										
Etab. Ens. Bás. Secund.										
Univ. e Inst. Politéc.										
Assoc. desenv. local/										
Assoc. culturais										
Assoc. ambientalistas										
Assoc. recreate desp.										
Assoc. empresários										
Empresas										
Pessoas individuais										
Outras:										

23. Relativamente às seguintes dimensões, qualifique o enquadramento do Projecto no plano global de intervenção da entidade:

Modo de enquadramento	Excelente	Bom	Razoável	Limitado	Nulo
Dimensões do Projecto					
Identificação de necessidades e potencialidades					
Finalidades e objectivos					
Gestão financeira					
Suporte administrativo					
Recursos materiais					
Recursos humanos					
Programação de actividades					
Transferência de metodologias					
Aproveitamento de materiais pedagógicos					
Processos de avaliação					
Formação de formadores					
Reabilitação de parcerias					
Públicos envolvidos					
Outra. Qual?					

24. Numa escala crescente de 1 a 7, qualifique o carácter inovador do projecto, nas seguintes dimensões:

▪ Diagnóstico das necessidades	1	2	3	4	5	6	7
▪ Envolvimento dos participantes	1	2	3	4	5	6	7
▪ Selecção de formadores/técnicos	1	2	3	4	5	6	7
▪ Dispositivos organizacionais	1	2	3	4	5	6	7
▪ Funcionamento das redes de parceria	1	2	3	4	5	6	7
▪ Combinação de recursos	1	2	3	4	5	6	7
▪ Aproveitamento de recursos locais	1	2	3	4	5	6	7
▪ Construção de perfis/programas de formação	1	2	3	4	5	6	7
▪ Estratégias e metodologias	1	2	3	4	5	6	7
▪ Métodos de formação	1	2	3	4	5	6	7
▪ Produção de materiais pedagógicos	1	2	3	4	5	6	7
▪ Utilização de novas tecnologias	1	2	3	4	5	6	7
▪ Difusão e utilização da informação	1	2	3	4	5	6	7
▪ Acompanhamento e orientação dos formandos	1	2	3	4	5	6	7
▪ Processos de avaliação	1	2	3	4	5	6	7
▪ Estratégias de inserção no mercado de emprego	1	2	3	4	5	6	7

25. As regras dos programas comunitários limitaram a capacidade inovadora do projecto?

DIMENSÕES DO PROJECTO	Muito	Em parte	Pouco	Nada
Diagnóstico das necessidades				
Envolvimento dos participantes				
Selecção de formadores/técnicos				
Dispositivos organizacionais				
Funcionamento das redes de parceria				
Combinação de recursos				
Aproveitamento de recursos locais				
Construção de perfis/programas de formação				
Estratégias e metodologias				
Métodos de formação				
Produção de materiais pedagógicos				
Utilização de novas tecnologias				
Difusão e utilização da informação				
Acompanhamento e orientação dos formandos				
Processos de avaliação				
Estratégias de inserção no mercado de emprego				
Outras. Quais? _____				

26. Razões da constituição das parcerias transnacionais (ordene, por ordem crescente de importância, as três principais razões, sendo 1- menos importante e 3- mais importante)

- Exigência das iniciativas comunitárias
- Aprofundamento de relações de trabalho anteriores
- Intercâmbio de experiências
- Transferência de metodologias ou modelos
- Participação em espaços de reflexão
- Alargamento do campo de intervenção da instituição
- Oportunidade para o conhecimento de outras realidades europeias
- Domínio da língua de trabalho
- Afinidades sócio-culturais
- Reforço da cidadania europeia
- Desenvolvimento de redes transnacionais
- Outra. Qual? _____

27. Formas de concretização das parcerias transnacionais (assinale os três principais procedimentos adoptados para constituir a parceria transnacional)

- Indicação do parceiro pelos gestores dos programas comunitários
- Participação em redes europeias
- Consulta de documentação em diferentes suportes
- Através de relações pessoais
- Manifestação de interesse por parte de parceiros de outros países
- Indicação por outros projectos portugueses
- Prosseguimento de parcerias anteriores
- Outra. Qual? _____

28. No quadro abaixo, indique a importância para o projecto de cada uma das seguintes formas de cooperação com os parceiros transnacionais

FORMAS DE COOPERAÇÃO NA PARCERIA TRANSNACIONAL	Muito importante	Pouco importante	Nada importante	Não se realizou
Reuniões				
Conferências, colóquios...				
Seminários de visibilidade				
Ações de formação de formadores e técnicos				
Visitas a actividades e a instituições envolvidas no projecto				
Intercâmbio de formandos				
Intercâmbio de formadores				
Videoconferências				
Outras. Quais? _____				

29. Sinalize, até três, os produtos mais importantes da transnacionalidade:

- Estudos/Investigações
- Relatórios
- Dossiers temáticos
- Construção de materiais pedagógicos
- Concepção de metodologias
- Produção de instrumentos metodológicos
- Elaboração de guias metodológicos
- Produção de material de informação
- Construção de módulos de formação
- Elaboração de novos perfis de formação
- Outro. Qual? _____

30. Ordene o nível de participação dos elementos da entidade/equipa em momentos-chave do projecto, utilizando uma escala de 1 a 5, em que 1 possui um valor inferior e 5 possui um valor superior:

RESPONSABILIDADE	CONCEPÇÃO	EXECUÇÃO	AValiação
PARTICIPANTES			
Dirigentes			
Gestores			
Formadores			
Outros técnicos			
Formandos			
Consultores			
Representantes de parceiros nacionais			
Outros. Quais?			

31. Indique os espaços onde, no âmbito da componente transnacional, os diferentes participantes do projecto estiveram envolvidos, em que o símbolo **P** representa acções em Portugal e o símbolo **E** acções em outros países da Europa:

ESPAÇOS DE PARTICIPAÇÃO	Reuniões de trabalho		Exposições/ Mostras de projectos		Seminários/ congressos		Oficinas/ ateliers		Formação Formadores		Visitas de estudo		Comunicação no espaço virtual (internet,...)
	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	
PARTICIPANTES													
Dirigentes													
Gestores													
Formadores													
Outros técnicos													
Formandos													
Consultores													
Representantes de parceiros nacionais													
Outros. Quais? _____													

32. Numa escala crescente de 1 a 7, qualifique os contributos da componente transnacional, nas seguintes dimensões:

• Resolução de problemas práticos do dia a dia	1	2	3	4	5	6	7
• Estimulação de processos de inovação	1	2	3	4	5	6	7
• Disseminação de actividades do projecto	1	2	3	4	5	6	7
• Apropriação de novos conceitos e linguagens	1	2	3	4	5	6	7
• Credibilização da entidade e do projecto	1	2	3	4	5	6	7
• Introdução de novas problemáticas	1	2	3	4	5	6	7
• Reflexão e debate	1	2	3	4	5	6	7
• Construção de perfis/programas de formação	1	2	3	4	5	6	7
• Estratégias e metodologias de intervenção	1	2	3	4	5	6	7
• Métodos de formação	1	2	3	4	5	6	7
• Produção de materiais pedagógicos	1	2	3	4	5	6	7
• Utilização de novas tecnologias	1	2	3	4	5	6	7
• Obtenção e utilização de informação	1	2	3	4	5	6	7
• Difusão de informação	1	2	3	4	5	6	7
• Multiplicar os espaços de interacção	1	2	3	4	5	6	7
• Aquisição de competências de trabalho em rede	1	2	3	4	5	6	7
• Aquisição de competências de gestão de projectos	1	2	3	4	5	6	7
• Outro. Qual? _____	1	2	3	4	5	6	7

33. Diga como está constituída a equipa do projecto, completando o seguinte quadro:

✓ Pessoal dirigente não remunerado	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	N.º _____
✓ Pessoal dirigente não remunerado, mas remunerado como técnico	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	N.º _____
✓ Pessoal dirigente remunerado a tempo inteiro	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	N.º _____
✓ Pessoal dirigente remunerado a tempo parcial (____%)*	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	N.º _____
✓ Pessoal técnico remunerado a tempo inteiro	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	N.º _____
✓ Pessoal técnico remunerado a tempo parcial (____%)*	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	N.º _____
✓ Pessoal técnico remunerado a título gracioso (parceria) (____%)*	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	N.º _____
✓ Formadores próprios remunerados a tempo inteiro	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	N.º _____
✓ Formadores próprios remunerados a tempo parcial (____%)*	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	N.º _____
✓ Formadores remunerados a título gracioso (parceria) (____%)*	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	N.º _____
✓ Formadores voluntários não remunerados (____%)*	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	N.º _____
✓ Tutores remunerados a tempo inteiro	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	N.º _____
✓ Tutores remunerados a tempo parcial (____%)*	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	N.º _____
✓ Tutores remunerados a título gracioso (parceria) (____%)*	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	N.º _____
✓ Especialistas não remunerados (parceria) (____%)*	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	N.º _____
✓ Especialistas remunerados (____%)*	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	N.º _____
✓ Consultores/avaliadores não remunerados (____%)*	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	N.º _____
✓ Consultores/avaliadores remunerados (____%)*	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	N.º _____

* Percentagem média de horas disponibilizadas para o projecto

34. Caracterize a equipa do projecto segundo o nível etário e o género, colocando o respectivo número em cada situação:

IDADE POR SEXO	Até 29 anos		Dos 30 aos 39 anos		Dos 40 aos 49 anos		Mais do que 50 anos	
	H	M	H	M	H	M	H	M
ELEMENTOS DA EQUIPA								
Dirigentes/gestores								
Consultores								
Formadores								
Pessoal técnico especializado								
Pessoal administrativo								
Pessoal auxiliar								

35. Refira o número de elementos da equipa do projecto que possuem as seguintes habilitações:

NÍVEL DE ESCOLARIDADE	Sem o 4º ano de escolaridade	4º ano de escolaridade	6º ano de escolaridade	9º ano de escolaridade	Ensino Secundário ou equivalente	Curso médio ou superior	Mestrado	Doutoramento
ELEMENTOS DA EQUIPA								
Dirigentes/gestores								
Consultores								
Formadores								
Pessoal técnico especializado								
Pessoal administrativo								
Pessoal auxiliar								

36. Distância entre o local do projecto e a residência dos elementos da equipa do projecto (assinale em cada caso o número de elementos da equipa):

DISTÂNCIA	Menos de 10 Km	11-20Km	21-30Km	31-40 Km	41-50Km	Mais de 50km	Não sabe
ELEMENTOS DA EQUIPA							
Dirigentes/gestores							
Consultores							
Formadores							
Pessoal técnico especializado							
Pessoal administrativo							
Pessoal auxiliar							

37. Aponte quais foram as três principais vantagens e inconvenientes do trabalho em equipa:

VANTAGENS

- Realização de tarefas mais extensas
- Realização de tarefas mais complexas
- Maior criatividade
- Mais motivação
- Maior dinamismo
- Encontro de soluções mais amplas e abrangentes
- Reforço das identidades
- Criação de sentido de pertença
- Facilitação de processos de formação-acção
- Diluição de protagonismos
- Reforço da cooperação e da solidariedade
- Criação de um clima mais favorável ao projecto
- Outra. Qual? _____
- Nenhuma

INCONVENIENTES

- Maior morosidade
- Inibição da iniciativa individual
- Desresponsabilização de alguns
- Maior responsabilidade para outros
- Tendência para a desculpabilização
- Limitação da autonomia
- Criação de dependências
- Dificuldade em conciliar disponibilidades
- Desperdício de energias em tensões internas
- Maior susceptibilidade para os conflitos
- Dificuldade na obtenção de consensos
- Aumento dos custos
- Outra. Qual? _____
- Nenhum

38. Assinale com uma cruz qual foi, ou como se perspectiva, a continuidade da equipa envolvida no projecto:

CONTINUIDADE					
	Manter todos	Manter a maioria	Manter alguns	Não manter ninguém	Não sabe
ELEMENTOS DA EQUIPA					
Dirigentes/gestores					
Consultores					
Formadores					
Pessoal técnico especializado					
Pessoal administrativo					
Pessoal auxiliar					

39. Indique as funções e a participação dos diferentes elementos da equipa nas diversas dimensões do projecto, utilizando a seguinte escala: 1- Muito Baixo, 2- Baixo, 3- Médio, 4- Alto, 5- Muito Alto:

GRAU DE PARTICIPAÇÃO									
ELEMENTOS DA EQUIPA	Seleção de formandos	Definição de regras e normas	Concepção Metodologias/ Estratégias/ Materiais	Seleção de temas	Análise da realidade	Programação de actividades	Resolução de problemas	Festas Convívios	Avaliação
Dirigentes/gestores									
Consultores									
Formadores									
Formandos									
Pessoal técnico especializado									
Pessoal administrativo									
Pessoal auxiliar									

40. O projecto incluiu um dispositivo de avaliação?

- Sim
- Não

Se respondeu sim, clarifique se essa avaliação foi

- Interna
- Externa

(SE RESPONDEU APENAS EXTERNA, PASSE PARA A QUESTÃO 45)

41. Refira as estratégias e os instrumentos de avaliação adoptados e quem esteve envolvido nelas, ordenando, por ordem crescente, o grau de participação de cada elemento da equipa (1- menor e 3- maior):

ESTRATÉGIAS	Reuniões para reflexão e debate	Entrevistas	Questionários	Observação de actividades	Registos sistemáticos	Análise e discussão de casos	Oficinas Seminários	Relatórios	Outra Qual a)
ELEMENTOS DA EQUIPA									
Dirigentes/gestores									
Consultores/avaliador									
Formadores									
Formandos									
Parceiros									
Pessoal técnico especializado									
Pessoal administrativo									
Pessoal auxiliar									

a) Qual? _____

42. Assinale, e em simultâneo ordene por ordem crescente, os 5 aspectos que a entidade considerou prioritários na apreciação do desenvolvimento do projecto (1- menor e 5- maior):

- Adequação à realidade
- Cumprimento dos objectivos
- Criação de espaços de reflexão e debate
- Criação de um contexto formativo da equipa, através de um processo de formação-acção
- Identificação de desvios e procura de soluções
- Aperfeiçoamento da intervenção
- Organização e gestão do tempo e dos recursos
- Afectação de recursos
- Selecção das metodologias
- Realização das actividades
- Recolha e sistematização de informação
- Elaboração do(s) relatório(s) do projecto
- Divulgação do projecto
- Decisão sobre a continuidade do projecto
- Melhoria de acções futuras
- Outros. Quais? _____
- _____

43. Numa escala crescente de 1 a 7, gradue a importância de cada uma das estratégias acima assinaladas:

- Realização de reuniões

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---
- Realização de entrevistas

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---
- Realização de questionários

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---
- Observação de actividades

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---
- Elaboração de registos sistemáticos (escritos, audiovisuais)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---
- Análise e discussão de casos

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---
- Realização de oficinas, seminários,...

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---
- Produção de relatórios

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---
- Outras. Quais? _____

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---
- _____

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

44. Indique os três aspectos do projecto em que mais se fizeram sentir os efeitos do processo de avaliação, ordenando-os por ordem de importância (1- menor e 3- maior):

- Desenho do projecto
- Participação dos intervenientes
- Tomada das decisões
- Detecção e correcção de desvios
- Antecipação de problemas e desvios
- Abrangência das soluções
- Informação
- Reflexão/formação
- Qualidade da intervenção e dos instrumentos
- Melhoria do projecto
- Elaboração dos relatórios
- Divulgação do projecto
- Partilha de experiências
- Outros. Quais? _____
- _____

45. Quais os cinco benefícios mais importantes para os formandos que resultaram deste projecto, ordenando-os por ordem de importância (1- menor e 5- maior):

- Melhoria dos conhecimentos gerais
- Melhoria dos conhecimentos técnicos
- Inserção no projecto
- Inserção no grupo
- Aquisição de competências básicas ou transversais
- Desenvolvimento do sentido crítico
- Conhecimento de outros países
- Conhecimento de outras culturas
- Aumento do poder pessoal e social (*empowerment*)
- Mudança de atitudes
- Alteração de comportamentos
- Ampliação da cidadania
- Melhoria da empregabilidade
- Integração profissional
- Subida da auto-estima
- Obtenção de diplomas/certificados oficiais
- Integração social
- Melhoria do nível de vida
- Outros. Quais? _____
- _____

Muito gratos pela colaboração

EDUCAÇÃO-FORMAÇÃO
nos projectos das Iniciativas Comunitárias "Emprego" e ADAPT

EDIÇÃO
Gabinete de Gestão EQUAL

DESIGN E PRODUÇÃO
Ideias Virtuais
ideiasvirtuais@mail.telepac.pt

ISBN
972-8655-19-3

DEPÓSITO LEGAL
????????????????????

TIRAGEM
1000 exemplares

SETEMBRO, 2002
© Gabinete de Gestão EQUAL