

**“Inovar pela formação,  
inovar na formação”**

# **A formação ao serviço do desenvolvimento territorial**



LIAISON ENTRE ACTIONS  
DE DÉVELOPPEMENT  
DE L'ÉCONOMIE RURALE

LINKS BETWEEN ACTIONS  
FOR THE DEVELOPMENT  
OF THE RURAL ECONOMY



COMMISSION EUROPÉENNE  
DIRECTION GÉNÉRALE  
DE L'AGRICULTURE

EUROPEAN COMMISSION  
DIRECTORATE -GENERAL  
AGRICULTURE

## A FORMAÇÃO AO SERVIÇO DO DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL

A “formação”, qualquer que seja a sua forma, faz parte dos instrumentos de trabalho da maior parte dos grupos de acção local (GAL) LEADER. O presente guia tem por objectivo dar a esses grupos e a todas as pessoas que se empenham no desenvolvimento dos territórios elementos de valorização e “boas práticas” recolhidos em toda a Europa rural.

O fio condutor dos tipos de formação aqui abordados é uma ligação entre:

- > acções estratégicas do território,
- > a criação de projectos e a aquisição por uma população ou por grupos (profissionais, sociais) de elementos que lhes permitam intervir no desenvolvimento e ao mesmo tempo realizar os seus projectos pessoais.

Este tipo de metodologia de formação, que em França se designa por “formação-desenvolvimento”, parte de necessidades específicas, que têm a ver com destinatários devidamente identificados e voluntários. É dada uma resposta “individualizada”, “por medida”, que “acompanha” o promotor do projecto durante a sua realização e que altera os comportamentos num contexto humano que deve passar da expectativa à acção e abrir-se à inovação.

Os responsáveis dos GAL desempenham um papel fundamental nesta lógica: devem precisar progressivamente o que esperam da formação, tendo em conta um projecto de território e um diagnóstico dos recursos humanos que salientam as necessidades em matéria de formação.

Estas necessidades, frequentemente não expressas, são potencialmente importantes e abrangem quatro tipos de destinatários:

- > A **população local**, que tem de ser mobilizada e sensibilizada.
- > As **associações**, verdadeiros pontos de encontro das iniciativas colectivas e das preocupações sociais.
- > Os **promotores de projectos**, que têm de ser qualificados e profissionalizados.
- > Os **responsáveis territoriais** (autarcas e técnicos), que têm necessidade de se informar e de enquadrar, conceber e realizar projectos integrados de desenvolvimento.

O desafio que se coloca ao mundo rural consiste em inventar um novo desenvolvimento. A questão está em o conseguir sendo tão dinâmico, inovador e flexível como o meio urbano (ou mesmo mais), quando muitos territórios ainda são penalizados pelo declínio económico, pelos desequilíbrios demográficos e pelo afastamento dos centros neurálgicos da economia moderna.

Neste contexto, a formação pode, ao seu nível, dar o seu contributo:

- > A evolução das *mentalidades* conduz à expressão de necessidades: fazer ganhar consciência dos desafios, situar e imbuir as populações de uma cultura do desenvolvimento.
- > A mobilização local implica uma *apropriação das estratégias de desenvolvimento*: aprender e ousar falar do território, mas igualmente passar das preocupações locais para as exigências da economia aberta.
- > A *difícil passagem das preocupações locais* (“a entrada no desenvolvimento”) às exigências técnico-económicas (as necessidades do desenvolvimento e o desafio da abertura) pode ser bastante facilitada pela formação.
- > A *realização dos projectos* (formação-acção) e a sua integração num território e/ou num sector também exigem formação.

Nesta orientação da formação pelas necessidades resultantes das dinâmicas de desenvolvimento é necessário inovar tanto “pela” formação como “na” formação:

- > Os objectivos e os conteúdos dos programas devem ser discutidos caso a caso e devem corresponder às necessidades dos intervenientes locais inseridos num território e num processo de desenvolvimento específicos.  
*Neste caso fala-se de inovação “pela” formação.*
- > As modalidades práticas, a pedagogia e a forma dos programas devem ajustar-se bem ao conteúdo do ensino e às pessoas que dele beneficiam (os estagiários). *Fala-se então de inovação “na” formação.*

Instrumento de trabalho, este guia deverá permitir, para além da transferência de experiências e da capitalização metodológica, delimitar melhor as estratégias de formação que são possíveis, precisar melhor as necessidades dos intervenientes locais e, por último, contribuir através da formação para passar da “**vontade de fazer**” para uma “**possibilidade de fazer**” .

## INOVAR PELA FORMAÇÃO

O aspecto territorial do desenvolvimento assenta em três elementos essenciais:

- > a existência de um espaço construído, caracterizado por uma identidade forte (“as raízes”), recursos suficientes e grupos sociais dinâmicos;
- > a presença de actividades tão diversificadas quanto possível, sediadas neste território e eficientes (abertas para o exterior);
- > a existência de homens e mulheres empenhados na “cidadania”, responsáveis e competentes para promoverem ou apoiarem projectos, mas igualmente preocupados com um bem comum partilhado por todos.

Estes elementos são a base:

- > de uma **economia** de mercado, concorrencial,
- > de um **território** dinâmico e atractivo, aberto às iniciativas,
- > de uma **sociedade** inovadora e de uma “governança” eficiente.

Inovar pela formação, para além de uma resposta às necessidades reais, é fazer da formação um catalisador:

- > da **dinamização do território** e das pessoas que aí residem;
- > do **apoio às actividades e ao emprego**, dando especial atenção a certos destinatários, como os jovens e as mulheres;
- > do **apoio à governação** (autarcas, técnicos, etc.).

Estes três tipos de apoio pela formação são retomados nas “fichas instrumentos e método” e nas “fichas de experiência”.

Destas experiências recolhidas no conjunto da União Europeia ressaltam características comuns, qualquer que seja a diversidade das situações concretas:

- > um contexto local em que há problemas a resolver e pessoas que é preciso preparar para os resolver;
- > a invenção por medida de uma resposta específica que implica transversalidade, cooperação e parceria;
- > a alteração progressiva das mentalidades, a prática do trabalho em comum e a antecipação progressiva.

## INOVAR NA FORMAÇÃO

Em matéria de desenvolvimento, embora as necessidades de formação sejam importantes, a sua expressão é muitas vezes difícil e lenta e os candidatos apresentam grande diversidade e dispersão no território.

As estruturas de formação, muito mais concentradas e preocupadas com a rentabilidade dos seus “produtos”, fazem pressão para criar uma procura que lhes convenha; daí que se verifique então em muitos casos:

- > uma construção da oferta a partir das orientações e do saber-fazer dos formadores, o que nem sempre corresponde às necessidades dos intervenientes no desenvolvimento;
- > uma banalização dos programas e falta de originalidade nos métodos e nas modalidades práticas da sua realização;
- > limitações de ordem administrativa e financeira, muitas vezes importantes, que impedem uma utilização flexível e inovadora da formação. Estas limitações permitem explicar, nalguns países, a reduzida utilização dos fundos previstos no LEADERII a título do Fundo Social Europeu.

Compreender as necessidades do território, identificar os projectos que para obter êxito precisam de ser acompanhados de formação, formalizar um pedido, elaborar um plano de formação, montar concretamente um estágio, são operações necessárias que pressupõem um trabalho inventivo de análise, reflexão e concertação: estudo das necessidades, procura da melhor resposta possível, apuramento da pedagogia e determinação das modalidades e avaliação.

É à volta destes temas que se “arquitectura” a inovação “na” formação, que constitui uma condição da inovação “pela” formação.

## INSTRUÇÕES DE UTILIZAÇÃO

O presente guia preconiza uma abordagem da definição e da realização da formação centrada nas necessidades do processo de desenvolvimento. Pode ser utilizado logo que surja a questão de saber como conceber e realizar tais acções de formação.

Este guia dá assim resposta a uma preocupação expressa muitas vezes pelos grupos LEADER: *“Sabemos que a formação é importante – nunca conseguiremos atingir um desenvolvimento local verdadeiramente eficaz e sustentável sem valorizar os recursos humanos do território. Mas os nossos recursos são limitados. Além disso, como não somos um organismo de formação especializado... qual deverá ser o nosso papel neste domínio enquanto grupo LEADER?”*

### COMO UTILIZAR ESTE GUIA?

Sendo um instrumento essencialmente prático, este guia foi estruturado por fichas, onde se incluem:

- > **12 fichas “instrumentos e método” (fichas M);**
- > **9 fichas de apresentação de casos concretos ou de experiências (fichas E).**

A lista dos temas abordados e a sua numeração constam de uma ficha recapitulativa no início da apresentação.

### PORQUÊ ESTE GUIA?

- > **Para valorizar mais os recursos humanos do território.**
- > **Para acompanhar melhor pela formação os projectos de desenvolvimento do território.**
- > **Para assegurar uma maior coerência entre a concepção, montagem, realização e avaliação das acções de formação.**
- > **Para clarificar o papel e as possibilidades dos GAL no seu esforço de compreensão e de negociação com os responsáveis (as pessoas que concebem os programas e as que os financiam) da formação.**

O presente guia foi realizado por **Malcolm Moseley** e **René Caspar**, em colaboração com **Leo Baumfeld**, **Yves Champetier**, **Pirkko Eino**, **Michel Schlaifer** e **Catherine Leroy**. Inspira-se nos ensinamentos obtidos no seminário transnacional LEADER “**Inovar pela formação, inovar na formação**”, organizado em Muurevesi (zona LEADER do Nordeste de Savo, Finlândia) em Outubro de 1997. **Jean-Luc Janot** (Observatório Europeu LEADER) participou na redacção final do documento.

- > **Malcolm Moseley** é investigador em desenvolvimento rural no Instituto de Ensino Superior Cheltenham & Gloucester (Inglaterra, Reino Unido).
- > **René Caspar** é professor, investigador e perito em desenvolvimento territorial na Escola Superior de Agricultura de Purpan (Toulouse, Sul-Pirenéus, França).
- > **Leo Baumfeld** é consultor da ÖAR Regionalberatung GesmbH, uma agência de apoio ao desenvolvimento local com sede em Viena (Áustria).
- > **Yves Champetier** era director do Observatório Europeu LEADER na altura em que este caderno foi redigido. Entre 1981 e 1988 foi director da ADEPFO (Associação de Desenvolvimento dos Pirenéus para a Formação), primeira organização de “formação-desenvolvimento” criada em França, nomeadamente por iniciativa do Fundo Social Europeu.
- > **Pirkko Eino** é membro do Centro Universitário para os cursos nocturnos de Turku (Finlândia).
- > **Catherine Le Roy** é secretária-geral da Fundação Rural da Valónia (Bélgica).
- > **Michel Schlaifer** é formador na AFMR (Associação para a Formação no Meio Rural) de Etchary (Aquitânia, França).

© Dezembro 2000, Observatório Europeu LEADER / AEIDL

## **Observatório Europeu LEADER**

**AEIDL**

Chaussée St-Pierre, 260

B-1040 Bruxelas

Tel: +32 2 736 49 60

Fax: +32 2 736 04 34

E-Mail: [leader@aeidl.be](mailto:leader@aeidl.be)

WWW: <http://www.rural-europe.aeidl.be>



Financé par la Commission européenne  
Financed by the European Commission

Editor responsável: Rob Peters, Comissão Europeia, DG Agricultura, Unidade E.II.3, 130 rue de la Loi, B-1040 Bruxelas

# ÍNDICE

---

## FICHAS “M”: INSTRUMENTOS E MÉTODO

- M1: “Inovar pela formação” – A formação, uma alavanca ao serviço do desenvolvimento
- M2: Formação e dinâmica local – Adquirir competências
- M3: Formação e governação local – Dar ao território meios para a sua gestão
- M4: Formação e criação de actividades – Os ensinamentos da prática
- M5: Apoiar os esforços de profissionalização – Um processo por etapas
- M6: A gestão previsional dos empregos – Antecipar a evolução dos empregos e das actividades
- M7: A formação-desenvolvimento – Uma nova abordagem da formação
- M8: Definir uma estratégia de formação – Um papel importante para a formação
- M9: Analisar as necessidades de formação – Múltiplas entradas possíveis
- M10: Organizar a formação – Parceria, qualidade e pragmatismo
- M11: Conteúdos e pedagogia – Modalidades práticas
- M12: Avaliar a formação – Eficácia e eficiência

## FICHAS “ESTUDOS DE CASOS” “E”

- E1: Mobilizar e aumentar as competências da população  
*Formar “promotores” de aldeia (Satakunta do Norte, Finlândia)*  
*Reforçar a democracia participativa através dos “círculos de estudo” (zona LEADER Mitt-i-Landet, Suécia)*
- E2: Formar agentes de desenvolvimento – *A experiência da fundação rural da Valónia (Bélgica)*
- E3: Curso de desenvolvimento rural – *Um programa de formação proposto pela universidade de Galway (Irlanda)*
- E4: A formação ao serviço de novas produções locais  
*O vinho de frutos e de bagas na zona LEADER Nordeste de Savo (Finlândia)*
- E5: Formação-desenvolvimento – *O exemplo da ADEFPAT (Sul-Pirenéus, França)*
- E6: Planificar a formação à escala de um sector e de um território  
*Elaboração de um plano de formação plurianual no domínio do turismo (Haute-Saône, Franco Condado, França)*
- E7: Formar à distância  
*A formação à distância ao serviço do desenvolvimento rural integrado (zona LEADER Western Isles, Escócia, Reino Unido)*
- E8: Avaliar a formação  
*Quatro propostas de questionários de avaliação*
  - > *Questionário do organismo de formação*
  - > *Questionário de avaliação económica*
  - > *Questionário do estagiário*
  - > *Questionário de avaliação económica*
- E9: A formação para acompanhar uma política de desenvolvimento territorial  
*Quadro recapitulativo dos objectivos possíveis de uma política local de formação*



ATTITUDES DE CIDADANIA

**1) Compreender / situar-se**

**Alvo**

- > População (a sociedade civil)

**Objectivos do desenvolvimento**

- > Favorecer a actividade através da implantação local de projectos
- > Promover uma identidade aberta, sentido da inovação, acolhimento

**Objectivos de formação**

- > Pré-formação / informação
- > Apoio à detecção e mobilização
- > Aquisição de uma cultura do desenvolvimento

**2) Participar / mobilizar-se**

**Alvo**

- > Agentes locais envolvidos no desenvolvimento local

**Objectivos do desenvolvimento**

- > Elaborar e realizar um projecto global de território
- > Inserir os projectos individuais numa acção colectiva que os enriqueça (montagem, sector)

**Objectivos de formação**

- > Favorecer encontros entre os homens e a combinação de ideias
- > Adquirir uma prática do diagnóstico
- > Apoio à reflexão / concepção do enriquecimento territorial de projectos



ASPECTO TERRITORIAL DO DESENVOLVIMENTO



**3) Realizar / responsabilizar-se**

**Alvo**

- > Promotores de projectos, individuais ou colectivos

**Objectivos do desenvolvimento**

- > Dar segurança, acompanhar os promotores de projectos
- > Montar projectos, apoiar actividades

**Objectivos de formação**

- > Apoio à definição / validação dos projectos
- > Aquisição de competências
- > Ajuda à instalação

**4) Escolher / decidir**

**Alvo**

- > Governação local
- > Animadores e técnicos

**Objectivos do desenvolvimento**

- > Reflectir na orientação de uma estratégia
- > Criar um ambiente favorável ao aparecimento e desenvolvimento de projectos

**Objectivos de formação**

- > Aquisição de uma cultura empresarial
- > Gestão territorial (ajuda à tomada de decisões)
- > Concepção e concretização de parcerias

DINÂMICA DE PROJECTO

ESTRATÉGIA DE TERRITÓRIO



## M2

# FORMAÇÃO E DINÂMICA LOCAL

## ADQUIRIR COMPETÊNCIAS

---

Muitos grupos LEADER procuraram utilizar a formação para melhorar as competências da população e as capacidades dos organismos locais no sentido de os levar a desempenhar um papel mais importante no desenvolvimento do seu território.

Não se trata aqui da formação dos agentes profissionais do desenvolvimento local. A tónica é colocada sobretudo nos voluntários, que trabalham para o bem da colectividade durante os seus tempos livres (autarcas, membros do grupo LEADER, responsáveis económicos e culturais, etc.), bem como nos “cidadãos comuns” que vivem no território, nomeadamente aqueles que pensam, pelo menos de início, que pouco ou nada têm para oferecer.

Na maior parte dos casos, os grupos LEADER que realizaram acções neste domínio seguiram várias etapas:

### 1) Uma “análise das necessidades” permitiu, a partir da estratégia global do grupo, realizar:

- > uma auditoria rápida do que já existe na zona em termos de organizações locais – o que fazem, quem são, o seu nível de conhecimentos do desenvolvimento, etc.;
- > um diagnóstico, com a ajuda dos responsáveis locais, dos grupos ainda não envolvidos ou pouco envolvidos no processo, mas que poderão ser encorajados a desempenhar um papel activo.

Graças a uma animação específica, a definição das necessidades de formação e das prioridades locais (efectuada através de numerosas consultas) pode fazer parte do processo de dinâmica local e sensibilizar para o interesse de um programa de formação.

### 2) Foram definidos objectivos de formação, como por exemplo:

- > adquirir uma percepção colectiva das mudanças desejáveis no território;
- > aumentar o número de pessoas que poderão assumir responsabilidades;
- > contribuir para uma melhor circulação da informação local no território;
- > relançar ou substituir algumas instituições ou organizações inactivas ou fragilizadas;
- > preparar os membros do grupo LEADER para se tornarem “animadores do território”;
- > fazer com que a população local elabore um “plano de desenvolvimento do território”.

Os objectivos adoptados conduziram à preparação de iniciativas de formação específicas e servem depois de referência para as avaliações que se efectuam a seguir.

### 3) Decidiu -se uma estratégia e foram feitas opções de organização

Esta análise das necessidades permite elaborar uma estratégia de formação para estas pessoas, grupos e redes a nível local sem desperdiçar os reduzidos recursos do grupo LEADER. A realização de um curso de dinâmica local ou de uma acção de formação de conselheiros municipais aqui e ali tem poucas probabilidades de ser eficaz, a menos que tais iniciativas se integrem numa perspectiva mais alargada.

Esta estratégia é definida após consulta dos representantes dos grupos-alvo, para conhecer as suas próprias prioridades e para assegurar a sua vontade de desempenhar um papel construtivo. Nela são indicadas as prioridades, os recursos e o tempo que lhe poderão ser afectados.

A organização destas acções de formação exige uma concertação, pelo menos com dois tipos de parceiros:

- > os organismos com experiência na dinâmica local;
- > os organismos com experiência em formação para o desenvolvimento local.

Com base no caderno de encargos elaborado pelos responsáveis do grupo LEADER, estes últimos podem ser convidados a apresentar as propostas em termos de formação mais adaptadas e, se for caso disso, podem ser encarregados de alguns elementos da formação, enquanto formadores ou como responsáveis pedagógicos.

### 4) Foram feitas escolhas pedagógicas

São muitos os “instrumentos” de formação para promover uma dinâmica local. A sua escolha assenta em vários factores, como a natureza do grupo-alvo e das suas necessidades, as características específicas do território e a experiência e preferências do formador. Alguns instrumentos foram utilizados com sucesso e frequentemente são utilizados de modo complementar:

- > A **formação contínua**. As sessões de formação realizam-se uma vez por semana, à noite, por exemplo durante os meses de Inverno. Geralmente aconselha-se que seja dada aos participantes a possibilidade de discutir e partilhar as suas experiências. Um estudo local ou um projecto realizado no final do ciclo pode ser útil e dar um objectivo operacional à formação.
- > **Aprender trabalhando (“formação-acção”)**. Esta abordagem considera que a aprendizagem se faz frequentemente a partir da realização de um projecto concreto, feito em associação com outras pessoas (a realização de um inquérito no território local, a planificação e concretização da renovação de um edifício antigo destinado a uma utilização colectiva, etc.). Para se conseguir uma

verdadeira dinâmica *de formação* deve proceder-se a uma reflexão colectiva e rigorosa em paralelo e durante a realização do projecto.

> **Visitas de estudo.** Uma terceira abordagem consiste em levar os participantes a outro território – que pode situar-se na sua própria região, no seu país ou mesmo no estrangeiro – para poderem reflectir sobre as diferentes formas de abordar um problema semelhante ao que têm no seu território.

Estas visitas precisam de ser preparadas com cuidado e integram-se num conjunto que deve incluir uma apresentação prévia, um acompanhamento e a devolução dos ensinamentos obtidos.

Os participantes, escolhidos com base na sua motivação (para evitar meras deslocações de natureza turística), obtêm geralmente um efeito directo suplementar, que consiste em travar conhecimento e estabelecer relações mútuas, o que torna mais fácil a montagem posterior de operações colectivas.

#### 5) A realização da formação iniciou -se a seguir

Os **programas da formação** baseiam-se, independentemente dos métodos utilizados, numa série de elementos considerados necessários para os participantes poderem desempenhar melhor o seu papel de “activistas locais”, como por exemplo:

1. “*O território*”... a sua sociedade, economia, geografia. Os desafios do desenvolvimento a que tem de fazer face.
2. “*O contexto alargado*”... as instituições, as políticas e as forças com influência no território. É possível influenciá-las, como trabalhar em parceria?
3. “*As competências essenciais*”... por exemplo, o trabalho em parceria, o *lobbying* e o estabelecimento de redes, a mobilização da população local, a obtenção de financiamentos, a organização de reuniões, a gestão de associações, a realização de inquéritos, etc.

*Em Inglaterra, nos Midlands, foi criado um curso de 10 semanas (“Ellesmere 2000”) aberto a todos os habitantes interessados no futuro da sua pequena aldeia. Realizou-se no Outono de 1988, durante dez noites. Foi organizado conjuntamente pelo conselho municipal do Condado e pela Associação para a Educação dos Trabalhadores (Workers Education Association). Todas as noites era convidado um conferencista e depois o formador lançava um debate geral. O programa de estudos tratou os seguintes temas: o desenvolvimento rural no Reino Unido, os problemas locais, os transportes públicos, a planificação e o desenvolvimento (como é que as decisões são tomadas?), as pequenas empresas no meio rural, os serviços locais (porque é que estão em declínio e será que há alternativas?), as respostas ao desemprego, as acções de voluntários e a ajuda mútua, a organização de uma auditoria de território. Além disso, foi elaborado um resumo do curso e foram apresentadas propostas práticas.*

#### 6) Uma vez realizado o programa procedeu-se à avaliação das diferentes iniciativas de formação

Fundamentalmente, a avaliação consiste em comparar o que foi conseguido tendo em conta os objectivos à partida. A avaliação é necessária tanto para o conjunto do programa de formação, provavelmente escalonado em vários anos, como para cada acção específica de formação. Se o objectivo era, por exemplo, melhorar a eficácia de uma associação local ou aumentar o número de pessoas capazes de assumir responsabilidades na comunidade, será que o mesmo foi atingido – e a que custo? A participação dos beneficiários na avaliação faz parte da sua formação.

**O termo “governança” remete, qualquer que seja a sua definição, para uma organização dos poderes, com uma pluralidade de intervenientes operando a diferentes níveis e que é preciso coordenar com base num projecto comum.**

1) Os agentes de desenvolvimento local, colocados entre a emergência das necessidades e a resposta que se lhes pode dar, encontram-se numa posição essencial, mas particularmente delicada. A sua formação é por isso imprescindível, tanto mais que vêm de horizontes muito diferentes e as suas qualificações são igualmente muito diversas.

O que está aqui em causa é a formação dos agentes de desenvolvimento local profissionais, isto é, as pessoas empregadas por um organismo para implementarem o desenvolvimento “no terreno”.

Estes agentes são geralmente jovens (muitas vezes têm menos de 40 anos) e muito motivados. Alguns já possuem um nível de formação elevado e um bom conhecimento dos contextos e dos processos de desenvolvimento local. Outros têm uma bagagem muito diferente e podem ter trabalhado antes, por exemplo, no domínio da educação, do desenvolvimento da agricultura ou das actividades de saúde e sociais. Portanto, as necessidades de formação destes agentes podem, mesmo dentro de um organismo, ser muito variadas e abranger necessidades individuais muito diferentes, como por exemplo:

- > um melhor **conhecimento e compreensão** do mundo rural, da economia, do desenvolvimento local e de tudo o que daí decorre;
- > a aquisição de **competências** necessárias para lançar, apoiar e coordenar um processo de desenvolvimento local.

2) As necessidades não são fáceis de analisar, tão diversa é a missão destes técnicos e igualmente o quadro em que exercem as suas competências. É necessário, por conseguinte, que as pessoas que analisam essas necessidades tenham em conta ao mesmo tempo as expectativas do “cliente”, ou seja, do empregador e/ou do utilizador, e as expectativas dos próprios agentes de desenvolvimento, de que uma parte da procura corresponde verdadeiramente a uma necessidade de maior segurança resultante de uma situação profissional muitas vezes incerta, associada a contratos precários ou com duração indeterminada.

Com base na experiência do LEADER, é apresentado a seguir um resumo das competências úteis e dos principais conhecimentos necessários, ainda que os mesmos variem com o tempo e de território para território.

- > O agente de desenvolvimento deve poder (atitudes, comportamentos):
  - utilizar a informação local para definir os pontos fortes e fracos e as oportunidades do território, bem como as ameaças que pesam sobre o mesmo (analisar);
  - “ler” uma situação local específica e decidir como agir ou reagir (“desenvolver uma ideia”);
  - pensar de maneira estratégica, permanecendo aberto às oportunidades ou problemas inesperados (criar afastamento em termos de tempo e de distância, perspectivar);
  - comunicar a informação, os argumentos e as ideias em situações diferentes e a pessoas diferentes (comunicar, transferir);
  - facilitar, motivar e ajudar os outros a desenvolverem os seus próprios planos e a concretizá-los (fazer “nascer” iniciativas);
  - pôr em rede e fazer circular a informação entre os grupos de pessoas ou entre os organismos (“tecer laços”);
  - negociar e levar as partes em desacordo a chegarem a uma posição de consenso ou de compromisso (aproximar, negociar);
  - conceber, apresentar e dirigir projectos que envolvem frequentemente vários intervenientes (montar um projecto, promover a cooperação);
  - mobilizar outros intervenientes cuja participação seja necessária para se conseguir êxito (agrupar).
- > Deve conhecer e compreender (saber, conhecimento):
  - a dinâmica das mudanças socioeconómicas no mundo rural e os desafios daí resultantes;
  - o impacto no território das decisões tomadas fora dele;
  - a estrutura administrativa e política do território e o papel dos diferentes intervenientes;
  - os processos de desenvolvimento local, como e porque é que se produzem. O que é que os pode impedir e estimular;
  - as fontes de auxílio disponíveis (locais, regionais, nacionais e europeias);
  - os pontos específicos úteis no contexto local, por exemplo o turismo rural, os financiamentos das autoridades locais, a assistência disponível para determinados grupos sociais (por exemplo, os jovens).

3) Com base neste referencial profissional da actividade de animador, o programa concreto de formação é definido em função das circunstâncias locais; podem, no entanto, especificar-se algumas modalidades que correspondem em certa medida às “boas práticas” que se conseguiram identificar no terreno:

**Abordar as questões de “saber” e de “saber -fazer” de forma integrada.** Pode-se, por exemplo, passar do geral para o específico através de seis módulos de dois dias, como neste exemplo de acções de formação de agentes de desenvolvimento realizadas pela **AFMR Etchary**, no País Basco francês:

- a) A inovação. O que é? Porque é que é importante? Como reconhecer uma inovação (critérios);
- b) Definir e realizar projectos de desenvolvimento no contexto de um pequeno território;
- c) Animar um grupo de trabalho durante um certo período;
- d) Compreender as finanças de uma autoridade local;
- e) Integar uma “dimensão social” num projecto de desenvolvimento;
- f) Conceber um projecto específico, no âmbito de uma acção de formação, respeitando os critérios e objectivos definidos.

Aplicar uma pedagogia de “**formação -acção**”, o que significa estabelecer uma “cultura” e mecanismos a que os participantes na formação podem recorrer e que irão depois reflectir na sua própria experiência. O formador desempenha então um papel de conselheiro, devendo para isso compreender a situação profissional do estagiário.

Realizar uma avaliação permanente, associando formadores e formandos, tanto em relação aos objectivos como aos resultados.

Fazer com que o empregador admita que melhorar as competências de uma pessoa corresponde igualmente a dar-lhe os meios para as exercer, alterando se necessário a organização. Portanto, para atingir os melhores resultados possíveis não é só o estagiário que tem de se modificar e evoluir. O organismo onde o estagiário desenvolve a sua actividade pode também ter necessidade de se adaptar para conseguir maior eficácia: “... **o objectivo consiste em encontrar uma combinação óptima entre o quadro organizacional, as iniciativas de desenvolvimento que a agência deseja empreender e as competências e conhecimentos do agente de desenvolvimento local. Por outras palavras, conseguir criar as condições ideais...**” (Formação AFMR Etchary)

Desde que se tenha em vista este objectivo mais ambicioso, torna-se igualmente necessária a formação dos autarcas e dos responsáveis pelo desenvolvimento.

Este “efeito de retorno” da formação não se limita aos membros da governação, abrangendo também os formadores, cujas práticas terão de se ir alterando em contacto com uma realidade complexa que devem ir compreendendo progressivamente a partir do interior. Assim, em muitos casos, alguns membros de uma estrutura de formação – ou a própria estrutura – tornam-se verdadeiros “animadores do desenvolvimento”, fortemente inseridos no seu meio local.

**Sensibilizar, preparar e acompanhar a criação de actividades no vas constitui uma orientação importante para a maior parte dos programas de formação realizados no quadro do LEADER.**

1) De um modo geral podem deparar-se dois tipos de situações:

- > A criação de **acções de formação “normalizadas”**, com recrutamento aberto a todas as pessoas interessadas. Por exemplo, o grupo LEADER Galloway (Escócia, Reino Unido) organiza regularmente acções de formação de 24 horas, em geral divididas em sessões de 4 horas, 1 dia por semana durante 6 semanas, para incentivar a criação de actividades orientadas para públicos específicos: mulheres (“Homebase”), agricultores (“Farmbase”) e jovens (“Jumpstart”).
- > A criação de acções de formação “por medida”, que permitem acompanhar a realização de projectos específicos de criação de actividades. **É essencialmente este aspecto que se desenvolve na presente ficha.** Neste caso não há recrutamento “aberto” de estagiários; os participantes na formação são apenas as pessoas directamente implicadas no projecto de criação de actividades.

Destas múltiplas experiências podem tirar-se os ensinamentos seguintes, que segundo parece são aplicáveis qualquer que seja a diversidade das situações.

2) Trata-se, nos dois casos, de **profissionalizar** as pessoas em causa, facilitando-lhes a aquisição das competências complementares de que precisam para conseguir êxito.

A formação está estreitamente ligada ao **processo de assistência técnica**

ção real e com a experiência dos outros, beneficiando do “saber-fazer” de pessoas competentes na actividade.

Encontra-se, por conseguinte, quase sempre:

- > a integração da formação na engenharia do desenvolvimento, que se traduz por uma articulação precisa entre a formação, a animação e a assistência técnica;
- > uma alternância entre obtenção de conhecimentos em sala, estudos no terreno e exercícios práticos;
- > uma imersão no mundo do trabalho e no ambiente futuro dos estagiários.

3) No que diz respeito às **acções de formação por medida** (segundo tipo de situação):

- > As acções de formação integram-se em projectos de desenvolvimento previamente definidos (orientação da formação pelo desenvolvimento) e apoiados pelo grupo LEADER.
- > Abrangem, em conjunto ou separadamente, todas as pessoas susceptíveis de serem envolvidas no projecto de desenvolvimento.
- > As acções de formação colectivas agrupam todas as pessoas implicadas no projecto.
- > São realizadas acções de formação “por medida”, para pequenos grupos, “individualizadas”, que permitem dar resposta às necessidades específicas de cada formando, em função da sua experiência prévia e das necessidades de qualificação complementares em relação ao papel que vai desempenhar no projecto.
- > Comportam uma sucessão de sequências decalcadas das sequências do processo de desenvolvimento:
  - inicialmente podem desempenhar um papel de informação e de sensibilização das pessoas que poderão participar num projecto. Trata-se do **início de um processo**;
  - a formação pode permitir depois **aprofundar a reflexão** sobre as modalidades de realização do projecto;
  - a formação pode permitir compreender melhor as expectativas dos vários intervenientes, definir modalidades de trabalho em comum, **organizar colectivamente** os intervenientes no projecto;
  - a formação pode permitir adquirir ou, a maior parte das vezes no caso do LEADER, reforçar competências **técnicas** (actualização de “saber-fazer”, domínio dos conhecimentos complementares necessários ao exercício de uma actividade);
  - integram acções de formação complementares indispensáveis à implantação e/ou à prática de actividades como a aquisição das competências indispensáveis em gestão, organização e comercialização, que actualmente são necessárias na maior parte das actividades rurais.

#### **4) Alguns exemplos**

*No âmbito de um projecto de comercialização de carne de qualidade, o grupo LEADER Pays de Gâtine (Poitou - Charentes, França) organiza acções de formação específicas para os criadores de gado (elaboração de um caderno de encargos, técnicas de produção de qualidade, melhoria das unidades de exploração, etc.), para os empregados dos matadouros (respeito de certos métodos de abate, qualidade sanitária, etc.), para os retalhistas (corte e valorização da carne, regulamentação, informação do público, regras de qualidade). Existe uma formação comum associada à criação de uma rede informática para proceder a um controlo de origem seguro<sup>1</sup>.*

*Na zona LEADER de Val Bormida (Piemonte, Itália), para sensibilizar as pessoas para a cultura de plantas medicinais foram organizados cerca de cinquenta encontros nas aldeias da zona e foram plantadas quinze variedades de ervas medicinais. A experiência convenceu 10 jovens agricultores, que plantaram várias parcelas e criaram a cooperativa "Agronatura"<sup>2</sup>.*

*Na zona LEADER Vinschgau/Val Venosta (Trentino Alto-Ádige, Itália), a acção "O velho pão do Mosteiro" surgiu depois de uma sessão de formação em que participaram os 14 padeiros do vale, que decidiram iniciar uma acção colectiva, quando anteriormente se olhavam como concorrentes<sup>3</sup>.*

[1] Ver o artigo de Jean-Luc Janot: "Les Gâtinautes", Magazine LEADER n.º 19, Inverno de 1998-1999 (Observatório Europeu LEADER).

[2] Ver o repertório "Acções inovadoras de desenvolvimento rural" (Observatório Europeu LEADER).

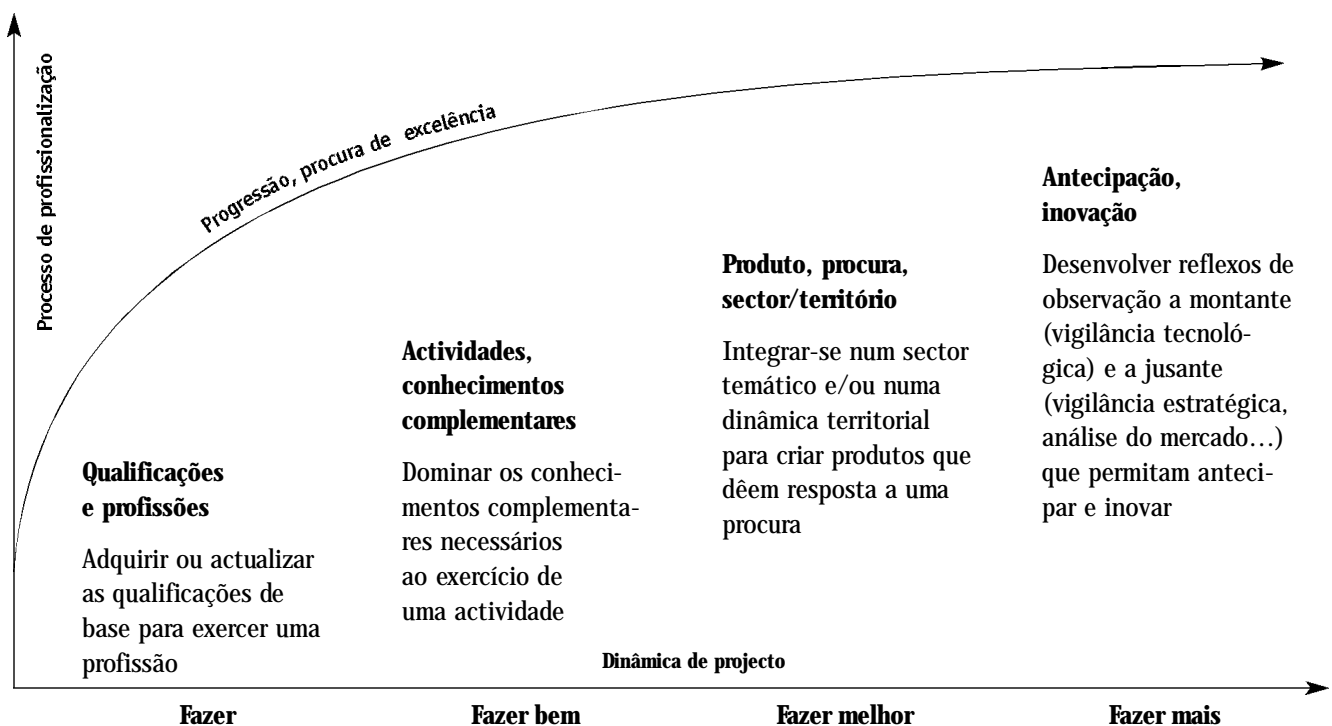
[3] Ver o repertório "Acções inovadoras de desenvolvimento rural" (Observatório Europeu LEADER).

# APOIAR OS ESFORÇOS DE PROFISSIONALIZAÇÃO

## UM PROCESSO POR ETAPAS

Adquirir um elevado nível de profissionalismo constitui uma condição imprescindível para se poder ter êxito em qualquer projecto económico.

O esquema apresentado a seguir indica as grandes linhas do processo de profissionalização:



As acções de profissionalização têm em comum o facto de se apoiarem em três etapas prévias:

- > a constituição de um **referencial profissional** (definição da "profissão", análise de situações profissionais de referência, descrição de tarefas e de actividades);
- > a identificação dos **comportamentos exigidos** ("ser");
- > a definição dos conhecimentos a mobilizar ("saber") e das capacidades a aplicar ("saber-fazer").

A medição dos desvios permite definir as necessidades de formação, num contexto e com intervenientes determinados, respeitando as etapas da acção de profissionalização: é difícil (ou ilusório) querer "fazer mais" se não se domina o "fazer" (ou seja, as qualificações de base).

O quadro a seguir dá um exemplo num território de uma avaliação rápida, por categoria de intervenientes, das principais necessidades e da evolução desejável para a profissionalização de um sector na actividade turística.

	<b>Processo de profissionalização</b>	<b>Fazer</b>	<b>Fazer bem</b>	<b>Fazer melhor</b>	<b>Fazer mais</b>
Tipo de prestações	CONTEÚDO →	<b>Qualificação</b> (aquisição de competências e de saber-fazer, refrescamento)	<b>Diversificação</b> (conhecimentos afins necessários à actividade: acolhimento, gestão, vendas)	<b>Integração</b> Passar da prestação ao produto: (montagem do produto, enriquecimento territorial)	<b>Adaptação</b> Vigilância tecnológica e antecipação, inovação
	ALVOS ↓				
Recepção	Profissões de hotelaria	Refrescamento	✓ →	Devia estar-se aqui	
	Profissões da restauração		✓ →	Devia estar-se aqui	
	Profissões de acolhimento local (Serviços de Turismo, etc.)	✓			→ Devia estar-se aqui
Distracção	Profissões de natureza desportiva		✓ →	Devia estar-se aqui	
	Profissões de natureza cultural (e património)		✓		
	Profissões relacionadas com o repouso e os tempos livres	✓			→ Devia estar-se aqui
	Profissões relacionadas com espectáculos e criação de eventos			✓	
Vendas	Institucionais				✓
	Agências de viagens e associações legais				✓
	Comerciantes individuais e operadores turísticos			✓	
Ambiente	Técnicos das instituições públicas	✓			
	Representantes profissionais				✓
	Agentes da administração pública e de instituições de formação	✓			

A expressão “gestão previsional dos empregos” é utilizada sobretudo em empresas, nos departamentos de recursos humanos. A reflexão sobre este tema não é muito habitual nos territórios rurais. A maior parte das vezes também é confiada no essencial a organismos de formação, mas pode ser interessante abordar este tema de forma sucinta, ilustrando-o através da situação das equipas técnicas que trabalham para um grupo de acção local.

Pode portanto estabelecer-se uma distinção entre:

- > os empregos ligados a uma actividade (por exemplo, a animação de um território) cujo exercício implica um conjunto de conhecimentos e de comportamentos que evoluem independentemente das pessoas;
- > as necessidades de competências que são apreciadas a partir da estratégia do organismo que propõe estes empregos (um grupo de acção local, por exemplo) e permite medir o desvio entre o nível necessário e o nível real das pessoas que ocupam estes empregos (o agente de desenvolvimento).

As necessidades de formação podem então ser medidas apreciando uma terceira noção, a do posto de trabalho, ou seja, a situação precisa e específica do emprego na estrutura (animador “geral”, animador-montador de projectos, etc.). A definição deste posto de trabalho descreve, nomeadamente, as diversas tarefas a realizar, as responsabilidades exercidas e o lugar na organização interna.

Trata-se, portanto, de aproximar um conhecimento e uma organização que distribui e precisa a legitimidade de exercer esse conhecimento<sup>[1]</sup>.

Por conseguinte, gerir competências é simultaneamente:

- > agir sobre o desenvolvimento dos conhecimentos individuais (e sobre a valorização dos conhecimentos adquiridos);
- > e agir ao mesmo tempo sobre a organização de trabalho que permite que estes conhecimentos individuais sejam exercidos.

Por conseguinte, a competência é em definitivo um “saber-fazer operacional validado”:

- > “saber-fazer”, isto é, capacidade de realizar,
- > “operacional”, ou seja, aplicado na prática,
- > “validado”, isto é, reconhecido na organização de uma empresa ou de um grupo (e portanto remunerado como tal).

A noção de competência está por conseguinte associada a uma dinâmica forte de transformação das organizações. Dá um conteúdo muito concreto à noção de recursos humanos. A gestão previsional dos empregos permite antecipar a evolução do número e do conteúdo dos empregos a partir da estratégia e do contexto da estrutura (empresa, associação, autarquia, etc.).

Permite fazer evoluir as pessoas e a organização do trabalho e dá portanto coerência e sentido à gestão das competências. Retomando o exemplo dos trabalhadores de um GAL LEADER:

- > Actualmente, a nível individual, a pessoa titular do posto de agente de desenvolvimento tem necessidades de formação para dominar melhor a sua actividade?
- > Globalmente, a nível do território, as pessoas que ocupam o posto de agente de desenvolvimento (geral, sectorial, etc.) dominam as exigências do seu emprego? É possível identificar necessidades colectivas de melhoria das competências?
- > Tendo em conta quem são estes animadores (idade, curso, etc.) e as suas possibilidades objectivas de evoluir, qual será a sua situação em termos de qualificação e de possibilidades de evolução ao fim de 5 anos (médio prazo)?
- > A estratégia do GAL e as necessidades do território permitem identificar empregos futuros (montador de projectos no sector agrícola e alimentar, por exemplo) que impliquem competências indispensáveis? Quais?
- > Que revela a análise das diferenças entre as possibilidades de evolução a 5 anos dos trabalhadores actuais e as necessidades de competências reveladas pela estratégia territorial do GAL?
- > As necessidades de competências, por exemplo a 5 anos, podem precisar-se em empregos futuros e em postos de trabalho que impliquem competências específicas que permitam concretizar objectivos de formação?
- > Nomeadamente, existem entre os actuais agentes de desenvolvimento pessoas que, através da formação, possam mudar de emprego e aceder a postos futuros?
- > Os actuais titulares dos postos de agente de desenvolvimento serão os titulares definitivos dos lugares futuros? Podem ser? Querem ser? Em que condições? A que custo, etc.? Depara-se aqui um delicado problema de justificação do investimento realizado com uma pessoa tendo em conta como ela é.
- > Se o actual titular não puder ou não quiser adaptar-se, qual será a solução humanamente aceitável que lhe pode ser proposta no GAL ou fora dele? De que modo é que a formação pode melhorar o problema?
- > Se for necessário proceder a um recrutamento para estes novos empregos, em que base é que se deve proceder? Com que formação complementar que permita uma maior integração numa equipa existente?

Estas questões, adaptadas ao caso da animação territorial, permitem fazer surgir as bases de uma política de formação e classificar os objectivos em curto prazo (aperfeiçoamento), médio prazo (adaptação, reestruturação, promoção) e longo prazo (nova organização, novas missões, etc.).

[1] Ver, a este propósito, o esquema de organização do caderno “Organizar as parcerias locais”, p. 43 (Observatório Europeu LEADER, 1997).



# A FORMAÇÃO- DESENVOLVIMENTO

## UMA NOVA ABORDAGEM DA FORMAÇÃO

A finalidade essencial da “formação -desenvolvimento” é conseguir conciliar e conduzir de forma articulada duas lógicas:

- > o apoio ao projecto individual, pr ofissional, secto - rial, económico, operacional;
- > o apoio ao projecto de desenvolvimento territorial, que tem natureza colectiva, multisectorial, trans - versal e uma dimensão estratégica.

Estas duas lógicas, que frequentemente se opõem, estão de facto ligadas:

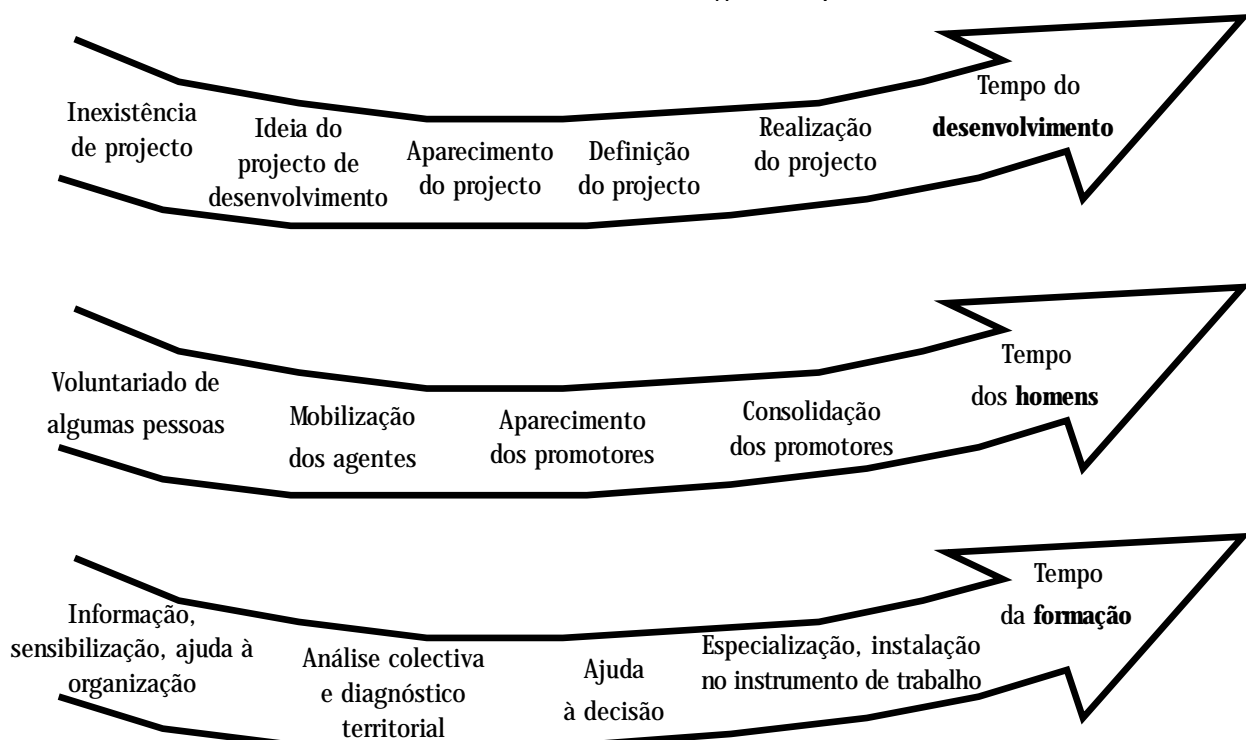
- > porque dão um sentido uma à outra e se dinamizam uma através da outra;
- > porque permitem ao mesmo tempo dar resposta às exigências de curto prazo e à antecipação a mais longo prazo;
- > porque procedem do mesmo método de gestão.

A formação-desenvolvimento visa criar uma dinâmica participativa de mobilização dos intervenientes no processo.

Como apoio a uma acção de desenvolvimento, a formação-desenvolvimento intervém como acompanhamento, integrando-se nas suas diferentes etapas, em coordenação com a animação e o apoio técnico e respeitando os seguintes princípios:

- > da não substituição – a formação-desenvolvimento não substitui o apoio técnico ou a animação; é um instrumento que vem reforçar a eficiência global da acção de desenvolvimento no domínio da aquisição de conhecimentos, de saber-fazer e de competências;

- > da flexibilidade – os conteúdos e os ritmos adaptam-se ao contexto e à evolução da acção, não só na fase de concepção, mas igualmente durante a realização. É evidente, portanto, que não se pode para aqui transpor o modo de construção das formações “clássicas”;
- > da organização – a formação-desenvolvimento não tem efeitos mágicos e nem tudo nela releva da formação. A elaboração de acções de formação “de acompanhamento” supõe portanto uma análise prévia do processo iniciado, das suas etapas, dos seus ritmos, mas também o apoio de um comité de direcção escolhido cuidadosamente e capaz de compreender os desafios e proceder aos ajustamentos necessários;
- > do profissionalismo – por detrás da acção geral, a montagem destas acções de formação recorre a inúmeros instrumentos que exigem uma grande tecnicidade (análise das necessidades, construção de percursos pedagógicos, escolha de métodos pedagógicos, etc.);
- > da adaptabilidade – criação de um sistema de resposta em tempo real, por medida, flexível e rigoroso (transparente), plurianual, que possa ser avaliado e se baseia em parcerias. A formação, a animação e o apoio técnico não devem ser nem demasiado rápidos, nem demasiado lentos, mas sim ajustar-se:
  - > aos ritmos de desenvolvimento do projecto,
  - > aos ritmos de assimilação da mudança pelas pessoas. Portanto, o percurso pedagógico deve adaptar-se em tempo real à progressão do projecto e dos promotores de projectos e não inversamente, como mostra o seguinte esquema:



As modalidades concretas de realização das acções de formação expressam os princípios da flexibilidade, do rigor (elaboração de regras do jogo precisas) e da transparência (criação de um grupo de direcção que associe no terreno as diversas competências necessárias).

Tendo em conta o tempo necessário para o desenvolvimento de um projecto (3 a 7 anos, muitas vezes), parece lógico não “cortar as provisões” demasiado cedo. O apoio técnico e financeiro deve ser contínuo, mas reapreciado periodicamente, tendo em vista um objectivo de autonomia financeira progressiva.

A avaliação é necessariamente dupla. Deve determinar o que se produziu efectivamente no campo da formação (evolução das qualificações, diplomas emitidos, etc.); mas deve também medir os efeitos sobre o desenvolvimento (transformação do projecto, aparecimento de sin

# DEFINIR UMA ESTRATÉGIA DE FORMAÇÃO

## UM PAPEL IMPORTANTE PARA A FORMAÇÃO

**Definir uma estratégia é precisar quais as orientações prioritárias, as modalidades de organização, os princípios e regras do jogo e as etapas que permitem atingir as finalidades e os objectivos fixados.**

A particularidade da Iniciativa Comunitária LEADER reside no facto de se encontrar no centro de três preocupações:

- > As aspirações, capacidades e saber-fazer dos cidadãos de um território. O programa LEADER é sobretudo uma aposta na iniciativa das populações e na sua capacidade para serem elas próprias a determinar o seu futuro.
- > As oportunidades e limitações de ordem interna ligadas aos recursos, à situação geográfica e à história desse território.
- > As oportunidades e limitações de ordem externa ligadas à abertura do território e à exigência cada vez maior de competitividade.

Só tendo em conta estas três dimensões é que se pode ajustar uma estratégia de desenvolvimento e realizar um “**projecto de território**”.

### ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO E ESTRATÉGIA DE FORMAÇÃO

A posição central dos recursos humanos no desenvolvimento local faz com que a formação desempenhe necessariamente um papel importante, que ultrapassa a sua dimensão clássica de adaptação profissional e de reforço das qualificações técnicas. Para além disso, a formação permite que uma população e alguns grupos se apropriem de uma situação em todas as suas vertentes, a fim de se aperceberem das possibilidades e oportunidades existentes. Trata-se de implicar um máximo de pessoas e de acompanhar as alterações verificadas.

A formação visa então, para além do aumento das capacidades profissionais, um ideal de “**cidadania territorial**”.

### PRECISAR AS ORIENTAÇÕES PRIORITÁRIAS

A elaboração de uma estratégia de formação implica comparar o diagnóstico do território com um diagnóstico dos recursos humanos que define a situação do território no que diz respeito à existência de saber-fazer não valorizado, ao nível real de conhecimentos da população (validação dos conhecimentos adquiridos) e às competências, a fim de confrontar estes “**pré-conhecimentos**” com os “**pré-requisitos**” necessários a uma participação activa no desenvolvimento.

Trata-se de saber quais são os pontos fortes e fracos e as limitações da população local, uma vez que se quer implicá-la na acção territorial. Este cruzamento entre uma realidade humana local susceptível de aperfeiçoamento e o saber-fazer (mas também o “**saber-ser**”) necessário ao

desenvolvimento do território permite clarificar as necessidades e por conseguinte precisar os esforços a realizar em termos de formação.

Pode-se recorrer como ajuda nesta matéria às reflexões desenvolvidas no “**Guia metodológico para a análise das necessidades locais de inovação**” (Observatório Europeu LEADER, 1996). Em relação a cada um dos oito pontos-chave que aí são propostos, a vertente “**recursos humanos**” aparece bastante e pode ser objecto de formação, desde que se coloque sempre uma dupla questão:

- > Em que é que a formação pode permitir utilizar de forma positiva os pontos fortes e as oportunidades descritos no diagnóstico do território?
- > Em que é que a formação pode reduzir os pontos fracos do território e protegê-lo das ameaças que pesam sobre ele?

A estratégia de formação também prevê muitas vezes um acompanhamento muito mais concreto das principais acções previstas no “**plano de actividades**” do GAL. Neste caso, a formação passa a ser sobretudo um “**exercício de acompanhamento**”.

### PRECISAR O PAPEL DO GRUPO LEADER NA FORMAÇÃO

A questão que aqui se coloca é “**qual pode ser o valor acrescentado ou o contributo específico do grupo LEADER no domínio da formação?**” “**Que poderá fazer melhor do que as estruturas especializadas e, portanto, como é que se vai posicionar face aos outros organismos interessados, mais competentes e mais experientes no domínio da formação?**”

Por outro lado, a maneira de fazer é tão importante como o que se quer fazer e devem ser acrescentadas questões mais específicas:

- > Deve-se favorecer a formação de certos grupos sociais (por exemplo, as mulheres de agricultores) ou de sectores de actividade essenciais (por exemplo, as tecnologias da informação)? Ou deve-se restringir o apoio às operações colectivas específicas em relação às quais foi detectada uma necessidade de formação (a abordagem “**formação-desenvolvimento**”, muito divulgada em França)?
- > Deve-se concentrar na “**aquisição de competências**” – por exemplo, melhorando as **competências gerais** dos intervenientes locais para que eles próprios estimulem e contribuam para o desenvolvimento local? Ou deve-se antes visar o desenvolvimento de capacidades específicas necessárias a determinados grupos para operações precisas?
- > Deve-se ser “**antecipativo**” no que diz respeito à formação – ou seja, tomar iniciativas consideradas necessárias para afastar certas limitações ao desenvolvimento? Ou deve-se ser “**reactivo**” – receber as propostas dos organismos locais, sob reserva de respeitar um certo número de critérios?

Desde o início que estas questões e muitas outras se colocam nos grupos LEADER e são objecto de um debate com os diferentes intervenientes e especialistas.

Este debate, para ser conduzido no interesse do território, deve articular-se em redor da filosofia e da estratégia geral de desenvolvimento e não ser apenas um “acrescento” ou uma reflexão “posterior”.

#### **AVALIAR E MOBILIZAR OS RECURSOS NECESSÁRIOS**

Os grupos LEADER definem os recursos financeiros que contam afectar à formação (figuram geralmente no “plano de actividades” do grupo) e igualmente os “recursos externos” susceptíveis de ser mobilizados.

A utilização de recursos externos coloca o problema da sensibilização dos financiadores da formação e dos que a realizam (agências e estruturas de formação), bem como da sua associação à reflexão, a montante de qualquer decisão.

Estas diferentes estruturas devem muitas vezes aceitar, no interesse do território, que as suas regras de funcionamento ou as suas lógicas de interesse sejam ultrapassadas para se chegar à concepção efectiva de uma relação estreita entre desenvolvimento e formação e para constituir uma verdadeira função de assistência e de apoio.

Por outro lado, a coerência e a necessidade de economia de meios implicam evitar criar actividades de formação à sua própria escala, sem ter em conta o que se passa à volta e sem tentar contribuir com “valor acrescentado”

Alguns planos de acção, mais orientados que a estratégia, precisarão objectivos indicativos quantificáveis, como o número de empresas abrangidas, o número de pessoas de um grupo que seguiu esta ou aquela formação, etc.

#### **DEFINIR AS REGRAS DO JOGO**

O plano de formação deve precisar regras do jogo e princípios que permitem saber como realizar as diferentes acções de formação, o que remete de novo para as questões já abordadas do papel e da posição que os grupos LEADER se atribuem. Um grupo deve ser antecipativo e/ou reactivo? Deve ser ele mesmo que se encarrega da formação ou deve trabalhar com organizações de formação existentes? Vai limitar-se a “acompanhar” as novas empresas ou operações colectivas? Em cada caso, **como** é que fará para decidir as prioridades e optar entre os diferentes pedidos apresentados?

# ANALISAR AS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO MÚLTIPLAS ENTRADAS POSSÍVEIS

**O contributo em matéria de formação no contexto de um programa LEADER local assenta na identificação e na análise precisa das diferentes necessidades do território. No entanto, se é verdade que existe uma experiência considerável e relativamente à identificação das necessidades de formação numa empresa, já a nível de um território geográfico essa experiência é muito menor.**

Num contexto LEADER, a missão consiste em identificar as limitações em termos de recursos humanos que:

- > condicionam o desenvolvimento do território;
- > podem ser ultrapassadas através de programas de formação.

Para ir mais longe, importa identificar as limitações em termos de recursos humanos que impedem não só o desenvolvimento “em geral”, mas também a estratégia específica de desenvolvimento definida para o território no âmbito do LEADER. Assim, a identificação e a análise das necessidades de formação não podem ser dissociadas do desafio mais importante que é o programa de desenvolvimento.

1) Podem examinar-se, no contexto LEADER, **cinco entradas** para a análise das necessidades de formação:

> **Tónica centrada no território.** A identificação das necessidades de formação é um elemento do diagnóstico inicial do território. Este diagnóstico vai detectar, na maior parte dos casos, problemas precisos que justificam programas de formação específicos.

Pode tratar-se, por exemplo, da existência de um recurso local que é particularmente pouco explorado. Ou ainda do despedimento recente ou iminente de um grande número de trabalhadores com poucas perspectivas de obtenção de novo emprego, tendo em conta as suas competências actuais.

O diagnóstico permitirá igualmente recolher informações básicas sobre o território e os seus recursos humanos, como por exemplo:

- a taxa de desemprego – o valor global, mas também a repartição por sexo e por grupo etário, bem como a sua evolução no tempo, a fim de definir uma tendência;
- qualquer indício de “subemprego” – geralmente expresso por baixos rendimentos e pela insegurança do emprego;
- a “taxa de actividade feminina”, ou seja, a percentagem de mulheres em idade de trabalhar que têm um emprego ou que procuram emprego activamente;
- a “estrutura de ocupação” – isto é, uma indicação do tipo de emprego das pessoas activas;
- a “estrutura económica” do território, indicando as tendências anteriores e as perspectivas futuras;
- o nível de formação inicial da população.

> **Tónica centrada no sector.** Aqui o objectivo visado é um sector económico específico, que está em dificuldade ou que, pelo contrário, apresenta um potencial de crescimento ainda inexplorado. Neste caso comparam-se as competências actuais e as que poderão ser necessárias no futuro.

> **Tónica centrada no grupo-alvo.** Esta abordagem consiste em analisar as necessidades de formação “grupo por grupo”, no contexto de um programa prévio de desenvolvimento do território. Estes grupos-alvo podem incluir, por exemplo:

- **agentes de desenvolvimento**, pessoas que trabalham na agência de desenvolvimento ou que lhe estão associadas;
- **grupos de excluídos**, como os desempregados de longa duração ou as mulheres com filhos de tenra idade, bem como **os grupos vulneráveis**, como os trabalhadores de empresas em dificuldade e/ou sujeitas a evoluções tecnológicas rápidas;
- **empresários potenciais**, no caso de a reserva em assumir riscos inerentes à criação de uma nova empresa representar claramente um travão ao desenvolvimento.

> **Tónica centrada numa empresa ou num organismo.** Neste contexto estuda-se, de um modo geral, a provável evolução de uma empresa e avalia-se:

- de acordo com a situação, quais são as competências e os conhecimentos necessários à empresa;
- em que é que as competências necessárias diferem das competências actuais da mão-de-obra.

O “desvio de competências” identificado pode dizer respeito a competências individuais, mas igualmente às modalidades de organização da empresa, que permitem ou não que as competências sejam exercidas. Nestas circunstâncias, a elaboração de uma estratégia de formação terá em conta a necessária evolução das modalidades de organização e de funcionamento da empresa.

> **Tónica centrada num projecto específico.** Neste caso, a atenção incide integralmente, por exemplo, em todas as competências necessárias para conceber e realizar este projecto; a formação poderá visar todas as pessoas que, em maior ou menor grau, vão participar na sua realização.

Uma combinação de duas ou mais das abordagens citadas é provavelmente benéfica no contexto LEADER: por exemplo, uma “orientação território” numa primeira etapa e uma “orientação missão ou projecto” logo que sejam identificados projectos específicos a apoiar.

2) A partir de uma ou de várias destas entradas e na lógica habitual dos grupos LEADER, é interessante colocar as três questões seguintes:

- > **Primeira questão** – Que competências e saber-fazer é que serão úteis para realizar o conjunto do programa LEADER neste território? Antecipação estratégica, auditoria de projecto, avaliação, estabelecimento de uma rede, gestão financeira, trabalho em parceria, etc.?
- > **Segunda questão** – Quem é que tem necessidade destas competências e até que ponto é que elas já existem nas pessoas visadas (membros do conselho de administração do GAL, dirigentes do LEADER e pessoal de terreno, parceiros em diversas operações colectivas, consultores, promotores de projectos, etc.)?
- > **Terceira questão** – Que formação é necessária para reduzir a diferença entre as necessidades e o contributo de competências específicas?

A resposta precisa e operacional implica trabalhar em associação com especialistas da formação, com os requerentes (clientes) e com as pessoas a formar, a fim de passar das necessidades aos objectivos e dos objectivos aos programas.

Tod

# ORGANIZAR A FORMAÇÃO

## PARCERIA, QUALIDADE E PRAGMATISMO

---

### Como passar da estratégia ao lançamento de programas ou de iniciativas de formação específicas?

A organização a criar tem por objectivo tanto o nível estratégico da política de formação do grupo LEADER como cada projecto específico, mas os princípios a respeitar são os mesmos:

- > garantir que cada projecto específico se insere adequadamente na estratégia de desenvolvimento do grupo LEADER;
- > insistir na qualidade da formação, porque nada é mais desmotivador para os participantes do que terem de frequentar acções de formação de má qualidade;
- > envolver na organização o grupo-alvo, que são os futuros beneficiários, porque devem ter boas ideias e porque a participação produz um sentimento de coesão e reforça a motivação;
- > fazer da “parceria” um elemento central do processo de organização, porque a organização e realização de uma acção de formação são quase sempre fruto de um trabalho de equipa e o facto de reunir as pessoas para organizar uma acção de formação já é em si mesmo um “exercício de desenvolvimento”.

Algumas questões são igualmente importantes:

- > O que é que o LEADER pode acrescentar aos programas de formação já existentes no território?
- > Inversamente, o que é que estes podem dar ao LEADER?
- > Quais são as fontes de financiamento susceptíveis de completar o orçamento LEADER?
- > Qual deve ser a relação custo/eficácia das actividades do programa de formação? Que equilíbrio deve haver entre os “meios” e os “resultados”? Em que é que estes resultados estão em conformidade com os objectivos?
- > Entre os programas propostos, quais são prioritários?

Uma vez dada resposta a estas questões, há diversos elementos de organização importantes que incidem no grupo de direcção, nos formadores, no acompanhamento e na formação.

### O GRUPO DE DIRECÇÃO

Este grupo pode compreender, por exemplo:

- > um membro do GAL, de preferência com especial interesse na actividade tratada,
- > um representante do organismo ou da agência de formação seleccionada,
- > um representante dos financiadores,
- > um representante do grupo-alvo,
- > um representante das associações ou agências interessadas no projecto, etc.

Aquando da sua primeira reunião, o grupo de direcção deve especificar o seu papel e modo de funcionamento (número de reuniões, papel específico de cada membro do grupo). A seguir, o grupo terá frequentemente as seguintes missões:

- > determinação dos objectivos;
- > aprovação do conteúdo da formação, ou seja, competências, conhecimentos e atitudes que os participantes devem adquirir, bem como as modalidades pedagógicas;
- > exame do orçamento da formação;
- > selecção do(s) formador(es) mais adequado(s);
- > se necessário, definição dos métodos para divulgar a formação, produzir o material de promoção necessário e realizar uma operação de marketing;
- > definição dos critérios de selecção dos participantes (de salientar que em muitos casos não há selecção de participantes; a formação é organizada com base num grupo de pessoas envolvidas num projecto de desenvolvimento, que para ter êxito precisam de reforçar as suas competências).

### OS FORMADORES

São aqui essenciais **diversidade** e **concorência**. Traduzem-se numa escolha deliberada de vários formadores e parceiros de formação, de diversas metodologias de formação diferentes para vários tipos de estagiários provenientes de contextos diferentes.

Pode ser útil para o grupo LEADER criar uma base de dados de formadores que exercem a sua actividade no território ou fora dele e que deram provas de competência num domínio específico da formação. Mas será necessário fazer uma escolha entre

- > por um lado, formadores **locais**, que são mais fáceis de mobilizar e, sobretudo, conhecem bem o território e os seus problemas específicos;
- > por outro lado, formadores que operam a nível regional ou nacional e que possuem competências e grande experiência no tema em questão. O importante é escolher com cuidado, o que pode exigir um processo de concurso formal.

### AS MODALIDADES DA FORMAÇÃO

As modalidades práticas da formação (número de dias, duração, periodicidade, horários, custos, etc.) podem influenciar o recrutamento dos participantes e igualmente a qualidade da sua aprendizagem. Por exemplo, se a formação se realizar num local muito afastado, muitas pessoas não poderão acompanhá-la regularmente. Talvez seja preferível combinar algumas jornadas de formação realizadas na “cidade principal” do território, alternadas com grupos de trabalho descentralizados e ensino à distância.

## O ACOMPANHAMENTO E A AVALIAÇÃO

O acompanhamento e o controlo da qualidade da formação são importantes para a credibilidade do grupo LEADER e para o interesse dos participantes, tanto a nível estratégico (envolvimento na estratégia LEADER) como a nível de cada projecto específico.

O “acompanhamento”, ou seja, a verificação da evolução do programa durante o período da sua realização, não deve ser confundido com a “avaliação a posteriori”, isto é, a estimativa da eficácia do programa após a sua conclusão.

O acompanhamento e a avaliação exigem que à partida seja decidido:

- > **Que** medir? Por exemplo, a prestação do formador, o desenrolar da parceria, o número de pessoas formadas, o aparecimento de novas necessidades de formação, os resultados em termos de empregos, de rendimentos, de quotas de mercado, etc.
- > **Como e quando** medir? Serão necessários processos simples para registar e analisar as informações relevantes, para elaborar relatórios periódicos para o grupo de direcção e eventualmente para o GAL acerca da evolução das actividades de formação do grupo.

# M11

## CONTEÚDOS E PEDAGOGIA

### MODALIDADES PRÁTICAS

---

Esta ficha propõe uma lista de questões e alguns conselhos que podem ser úteis na altura da organização da formação.

#### 1) Conhecer os estagiários, as suas expectativas e o que se espera deles...

Quem são os estagiários? Quais são as suas experiências, as suas expectativas, a sua disponibilidade, etc. (compreensão dos “clientes” e “de onde vêm”).

É necessário colocar a tónica nos conhecimentos, na competência ou no comportamento (orientação geral da formação)?

O que é que os estagiários têm necessidade de saber ou devem poder fazer (objectivos do exercício de formação)?

Quais são os seus conhecimentos actuais (ponto de partida das competências e dos conhecimentos)?

Por conseguinte, o que é que eles devem aprender (conteúdo da formação, programa de estudos)?

Quais são os recursos disponíveis, nomeadamente os financiamentos, o tempo do pessoal, os outros apoios (meios humanos e financeiros)?

Quais são as restrições associadas à realização da formação, incluindo a disponibilidade em termos de tempo?

Tendo em conta o que precede, qual é o melhor meio para ensinar os estagiários (métodos e pedagogia)?

Que é que se lhes deve propor fazer (cenário e conteúdo da formação)?

Quais serão as etapas da formação?

Como é que se vai assegurar a qualidade das prestações ao longo da formação?

Como é que se vão medir os progressos e o êxito (técnicas de controlo e de avaliação)?

Que resultados formais (certificado, diplomas, etc.)?

Uma ponderação atenta destas questões permitirá responder provisoriamente a preocupações como:

- > A formação deve ser definida de forma individualizada para um projecto e para um grupo de clientes específico ou os participantes devem ser incentivados a aproveitar acções de formação “totalmente feitas”, preexistentes?
- > Será necessário trabalhar individualmente com cada estagiário ou basta uma actividade colectiva?
- > A formação pode ser reproduzida ou será uma actividade pontual?
- > A formação pode ser dada num local centralizado ou será necessário organizar algumas sessões em lugares diferentes?

#### 2) Tomar a participação atraente

Os formadores devem utilizar diversos métodos pedagógicos, como por exemplo:

- > utilizar uma “linguagem adequada”, evitar a gíria da formação na publicidade e na documentação;
- > dirigir-se a pessoas com percursos diferentes e pontos de partida diferentes;
- > ter em conta os pedidos dos participantes no que diz respeito aos horários e, por exemplo, os problemas de guarda dos filhos;
- > estar atento aos desejos e às expectativas dos participantes; ter em conta tanto quanto possível as suas necessidades pessoais;
- > utilizar métodos susceptíveis de motivar os participantes e de os envolver desde o início;
- > criar um conjunto de métodos de ensino e de aprendizagem variados;
- > “ajudar os participantes a aprender”, mais do que “ensinar”;
- > “ensinar a aprender”;
- > contratar os melhores formadores – uma formação de boa qualidade aumenta a motivação.

#### 3) Escolher as abordagens de formação

Os instrumentos do formador devem ser variados e é pouco provável que uma formação constituída unicamente por ensino em sala seja a pedagogia mais eficaz.

Um formador profissional com experiência poderá ajudar a explorar as diferentes abordagens e a formação poderá compreender, por exemplo:

- >  *cursos convencionais*, em que várias pessoas se reúnem num mesmo local e trabalham de acordo com um horário e um programa determinados;
- >  *formação à distância*, em que as pessoas permanecem a maior parte do tempo em casa, no local de trabalho ou num centro de estudos local e se correspondem com um tutor;
- >  *formação individualizada*, frequentemente no local de trabalho do estagiário;
- >  *formação no local de trabalho* – neste caso o objectivo consiste em ajudar o estagiário na sua situação profissional real;
- >  *estágios práticos* – os estagiários devem, de um modo geral, efectuar um trabalho relativamente importante, individualmente ou em pequenos grupos, durante um período de algumas semanas ou de vários meses. O papel do formador consiste em ajudar o estagiário a definir o seu projecto, guiá-lo e ajudá-lo durante o período de estudo. São muitas vezes úteis “ateliers” periódicos, durante os quais os estagiários vão justificando o caminho que escolheram;

- > *trabalho colectivo* – a tónica aqui é colocada na exploração mútua dos problemas e das soluções possíveis – os estagiários aprendem não só **no** grupo, mas também **a partir** do grupo;
- > *troca de experiências* com as pessoas que trabalham já na actividade em questão. Isto pode implicar viagens relativamente longas, por vezes ao estrangeiro.

Os diferentes métodos sobrepõem-se e podem ser combinados.

#### **4) Associar a teoria e a prática**

Por último, a maior parte das pessoas a formar serão pessoas “viradas para a acção”, que disporão de pouco tempo para frequentar um ensino convencional ou para teorias abstractas. Desejarão “avançar” e obter resultados úteis logo a partir das primeiras etapas. Neste sentido, é evidente o interesse dos estágios práticos, do trabalho de equipa e da aprendizagem no local de trabalho.

# AVALIAR A FORMAÇÃO EFICÁCIA E EFICIÊNCIA

---

**Avaliar é medir o que resistiu ao tempo. Isto quer dizer que é necessário deixar que a acção produza efeitos antes de se poder apreciar a sua eficácia (relação entre os objectivos e os resultados) e a sua eficiência (relação entre os meios, os resultados e os efeitos).**

Os desvios existentes entre o que estava previsto e o que se produziu concretamente explicam-se pelo desenrolar das operações, mas também muitas vezes por alguma falta de coerência (as acções realizadas correspondiam exactamente às orientações?) e de pertinência (os objectivos e as acções estavam adaptados às finalidades e aos objectivos prosseguidos?).

Qualquer destas avaliações implica dispor-se de uma medida precisa na situação de partida e produzir indicadores quantitativos e sobretudo qualitativos para medir os efeitos imateriais e de longo prazo (alteração de atitudes e de comportamentos). Ora, é sabido que raramente existe a possibilidade de ter uma “situação zero” e além disso os resultados mais interessantes não são normalmente os que se medem com mais facilidade.

Por outro lado, importa avaliar **ao mesmo tempo** as acções de formação individual ou as iniciativas apoiadas pelo grupo LEADER e o conjunto do programa de formação LEADER para a zona, o que implica que se coloquem questões do tipo: “*que efeito teve o programa no desenvolvimento da zona LEADER?*”

**1) Quatro questões essenciais** merecem ser colocadas antes de começar a avaliação.

## O QUE SE DEVE AVALIAR?

Há dois fenómenos que devem ser avaliados – o **desenrolar** da formação e o **impacto** da formação.

- > Para avaliar o **desenrolar da formação** (ou seja, o “processo” e não o “produto”) é necessário apreciar a adequação do conteúdo da acção, os métodos de ensino e de aprendizagem utilizados, a qualidade do trabalho fornecido pelos estagiários, os métodos utilizados pelo formador para controlar e avaliar os progressos e o desempenho, etc. O grupo LEADER deve tentar igualmente saber se escolheu os bons parceiros de formação, se tirou o maior benefício dos recursos financeiros locais ou outros, se tinha fixado objectivos adequados para o programa e dado boas orientações ao formador ou aos parceiros de formação, etc.
- > No que diz respeito ao grau e à natureza do **impacto da formação**, importa considerar três “alvos”:
  - os estagiários e os grupos de que fazem parte;
  - os projectos, empresas ou comunidades de estagiários;
  - o desenvolvimento da zona LEADER no seu conjunto.

## QUANDO AVALIAR?

Frequentemente o **formador** considera útil medir os progressos de maneira mais ou menos contínua – para ter em conta as reacções dos estagiários e determinar o ritmo da formação. No entanto, no que diz respeito à avaliação global (que **não** releva do formador) é útil intervir em cada uma das três etapas seguintes:

- > a meio de uma acção ou de um programa, para decidir se são necessárias mudanças de direcção ou de abordagem;
- > no fim da acção ou do programa, para tirar as conclusões imediatas;
- > algum tempo depois (por exemplo, um ano mais tarde), para avaliar os efeitos que levam tempo a materializar-se.

Este terceiro ponto, que é muitas vezes negligenciado, é importante e deve ser tido em conta pelos grupos LEADER.

## QUEM DEVE AVALIAR?

Como já foi sugerido, o próprio formador deve proceder a uma avaliação contínua, para que a formação não se desvie dos seus objectivos e seja o mais eficaz possível.

No entanto, as avaliações intermédia e *a posteriori* exigem um maior distanciamento e o recurso a uma pessoa competente do exterior.

## COMO AVALIAR?

A avaliação consiste essencialmente em medir a diferença entre a situação inicial e a situação final. Deve igualmente tentar estabelecer-se uma relação entre as mudanças produzidas. Avaliar comporta três operações distintas e complementares:

- > medir o desvio entre o que estava previsto realizar e aquilo que efectivamente se realizou;
- > medir o impacto do que se realizou em relação ao respectivo alvo, que são os beneficiários previstos;
- > medir os efeitos, que podem ser:
  - directos, ou seja, efeitos esperados da acção, imediatamente ou mais tarde (os objectivos foram ou não atingidos?);
  - indirectos, ou seja, fora do âmbito da acção, quer se trate de efeitos previstos (como a descoberta, o reforço e a identidade territorial, a alteração dos comportamentos, etc.) ou imprevistos;
  - transversais, ou seja, induzidos pela totalidade ou por parte da operação de que a formação é apenas um aspecto: criação de sinergias como o reforço ou a criação de parcerias; efeitos multiplicadores como a cooperação e o gosto de aprender; alteração das práticas dos formadores e uma maior exigência profissional destes (“formação de formadores”).

## 2) A avaliação como instrumento de melhoria da qualidade – o exemplo da ADEPFO (França)

A Associação de Desenvolvimento dos Pirenéus pela Formação (ADEPFO) é uma associação francesa de formação-desenvolvimento, criada e financiada em parceria pelo Estado, a União Europeia e três regiões do sudoeste da França. As suas missões são próximas das da ADEFPAT (ver a ficha E5).

Desde a sua origem (1981), a ADEPFO atribuiu grande importância à avaliação como instrumento de melhoria da qualidade das acções de formação que apoia. Neste contexto, solicita que sejam preenchidos dois tipos de questionários no fim de cada acção de formação e um questionário de avaliação económica algum tempo depois da conclusão da formação:

### > No final da formação,

- os estagiários devem avaliar a importância que atribuem à formação recebida e explicar o benefício que obtiveram;
- o formador ou a agência de formação deve fazer uma apreciação do objectivo, dos sucessos e das dificuldades do exercício de formação e responder a questões precisas sobre o seu desenrolar.

Nos dois casos, é atribuída grande importância à avaliação do papel do grupo de direcção e à coerência entre o projecto de desenvolvimento dos estagiários e o conteúdo da formação.

### > Alguns meses após a conclusão da formação, é feita uma avaliação económica, por um lado pelo promotor do projecto e por outro pelos organismos envolvidos, que permite analisar o impacto da formação no projecto de desenvolvimento.

- O questionário económico “promotor do projecto” interessa-se pela situação de partida e pelo sector profissional do promotor, mas igualmente:
  - pela concretização ou não do projecto e a que conduziu (criação de empregos, manutenção de emprego, criação de empresas, dinâmica local);
  - pelo papel da formação e sobretudo do apoio técnico decorrente dessa formação.
- O questionário económico relativo aos membros do grupo de direcção:
  - retoma as perguntas sobre a criação de empregos, de empresas e de dinâmica local;
  - aborda a questão do eventual insucesso e das suas razões;
  - insiste no apoio técnico obtido ou não.

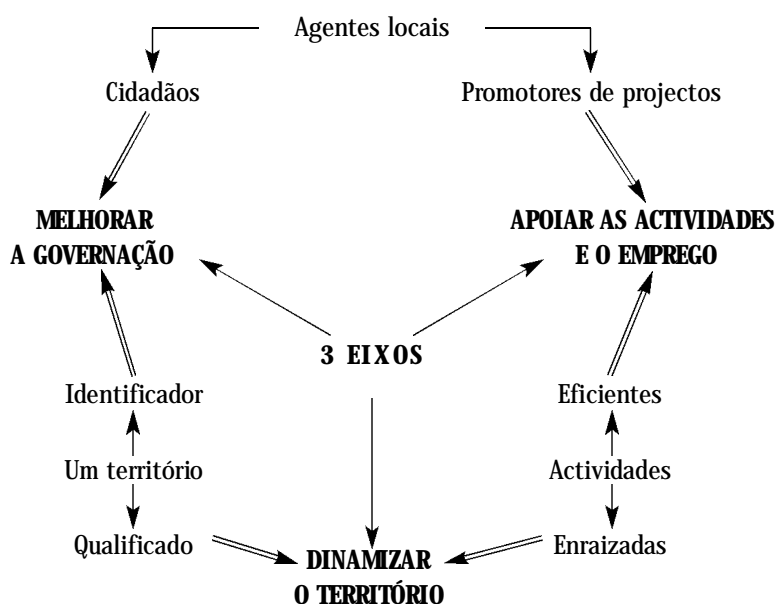
Reunidas estas informações, é possível fazer um diagnóstico do impacto da formação para o estagiário, para o projecto ou para a empresa a que está associado e, desde que possível, de um modo mais lato, relativamente ao papel que a formação desempenhou para a economia local dos territórios dos Pirenéus.

*Os 4 questionários são apresentados na ficha E8.*

## FICHAS E

# “INOVAR PELA FORMAÇÃO, INOVAR NA FORMAÇÃO” ALGUNS ESTUDOS DE CASOS

---



### 1º EIXO: DINAMIZAR O TERRITÓRIO

- > Os “promotores” de aldeia (Finlândia)
- > Reforçar a democracia participativa através de “círculos de estudos” (Suécia)

### 2º EIXO: APOIAR AS ACTIVIDADES E O EMPREGO

- > Desenvolvimento de uma nova produção local: o vinho de frutos e de bagas (Finlândia)
- > Formação-desenvolvimento: o exemplo da ADEFPAT (Sul-Pirenéus, França)
- > Elaboração de um plano de formação plurianual em matéria de turismo (Franco-Condado, França)

### 3º EIXO: MELHORAR A GOVERNAÇÃO

- > Formação de agentes de desenvolvimento (Valónia, Bélgica)
- > Curso de desenvolvimento rural (Irlanda)
- > Formação à distância (Escócia, Reino Unido)



A ideia deste programa de formação, lançado em Outubro de 1996, foi formar “militantes de base”, “promotores” com conhecimentos e competências necessários para serem agentes de mudança eficientes à escala de uma aldeia.

O Centro Universitário de Turku para os cursos da noite concebeu um programa de formação a pedido, em colaboração com o Conselho Regional de Satakunta e o “provedor de aldeia”, responsável pelo desenvolvimento de todas as aldeias da província.

### **1. MÉTODOS E CONTEÚDOS**

Participaram nesta formação, em 1996/97, trinta pessoas, todas originárias de Satakunta. Metade delas vieram da zona LEADER Satakunta do Norte, tendo o GAL contribuído activamente para o seu recrutamento e acompanhamento.

Os métodos de aprendizagem foram variados: visitas de estudo, trabalho em pequenos grupos, realização de um projecto real, abordagem do tipo “aprender trabalhando”, etc.

Os participantes foram incentivados a trabalhar em casos concretos: grupos de dois a quatro estagiários conceberam, no âmbito do curso, planos de desenvolvimento de uma aldeia ou de uma empresa, por exemplo. Ao mesmo tempo foi criada uma “rede de promotores de aldeia”, através das ligações estabelecidas entre as instâncias de decisão, os peritos e as “forças vivas” da aldeia.

O curso foi animado conjuntamente pelo decano da universidade, pelo provedor de aldeia e por outros formadores recrutados para tarefas específicas. O programa, com uma duração de sete meses, incluiu sessões intensivas de dois dias por mês, tendo os estudantes de trabalhar sozinhos no intervalo dessas sessões.

### **2. RESULTADOS**

Uma avaliação revelou que no fim do curso os participantes tinham adquirido uma perspectiva mais alargada do desenvolvimento local. A ponto de no Verão de 1997 cada um deles ter lançado um projecto local, sendo nove na zona LEADER. Além disso, foram criadas parcerias entre diversos intervenientes no desenvolvimento. A formação mostrou igualmente que as associações de aldeia podiam favorecer a espírito empresarial e iniciativas económicas e não apenas acontecimentos sociais.

# REFORÇAR A DEMOCRACIA PARTICIPATIVA ATRAVÉS DOS “CÍRCULOS DE ESTUDO” (ZONA LEADER MITT-I-LANDET, SUÉCIA)

---

**Esta formação -acção teve por objectivo incentivar os habitantes de um vale a tomarem eles próprios medidas que pudessem resolver os seus problemas.**

## 1. CONTEXTO INICIAL E OBJECTIVOS

O vale de Svågadalen (município de Hudiksvall) tem seis aldeias que totalizam cerca de 700 habitantes. A taxa de desemprego no território é elevada e existe um forte despovoamento.

Em primeiro lugar, foi necessário fazer ganhar de novo confiança e promover o espírito de participação e a cooperação. O programa visava portanto, ao mesmo tempo, a democracia participativa e o desenvolvimento da economia local.

Foi adoptada uma estratégia “ascendente”. Prepararam-se planos de desenvolvimento para cada aldeia, que foram a seguir apresentados ao município de Svågadalen, encarregado de instituir um programa de desenvolvimento para o conjunto do vale.

## 2. MÉTODOS E CONTEÚDOS

O programa de formação compreendeu três etapas:

- > os “círculos de estudo”, que são uma fórmula muito divulgada na Suécia para a formação contínua, foram criados em primeiro lugar em cada aldeia. Os participantes nestes “círculos” aprenderam a realizar sondagens junto das pessoas que as rodeiam, a fim de conhecer as necessidades dos residentes, os seus recursos e as suas ideias em matéria de desenvolvimento;
- > a partir destes inquéritos os círculos de estudo examinaram alguns projectos potenciais, tendo os participantes apresentado as suas propostas de plano numa reunião pública;
- > a seguir foi apresentado ao Conselho Municipal um plano definido desta forma.

O grupo LEADER desempenhou um papel essencial, facilitando o contacto entre as comunidades locais e os organismos externos. Contribuiu igualmente para o financiamento de alguns projectos.

## 3. RESULTADOS

A formação constituiu uma espécie de “produto derivado” do exercício de consulta e de definição do programa, mas o objectivo da “aquisição de competências” ou de melhoria dos recursos humanos foi sempre considerado tão importante como o resultado concreto do exercício, ou seja, o programa de desenvolvimento propriamente dito.

Numa das aldeias, por exemplo, uma sondagem mostrou que a população ficou abalada com o encerramento de uma pequena biblioteca. Por iniciativa do grupo LEADER, foi realizada uma reunião, onde 20 pessoas propuseram ocupar-se voluntariamente da biblioteca, reinstalada actualmente na escola da aldeia, acessível gratuitamente e dotada de um fundo que permite a compra regular de livros. Esta acção releva portanto ao mesmo tempo da formação e da dinâmica local.

Através destas acções de formação a FRW pretende obter equipas de agentes de desenvolvimento eficientes, competentes e polivalentes.

Complementarmente e para divulgar a acção dos animadores, a FRW propõe igualmente acções de formação destinadas a outros intervenientes locais, a fim de lhes permitir participarem activamente no desenvolvimento do seu município e da sua região. Estes intervenientes constituem um grupo muito diversificado (tanto podem ser autarcas, como simples cidadãos ou agentes socioeconómicos de qualquer tipo e qualquer nível) e têm um denominador comum: o desejo de participar activamente no desenvolvimento local.

## **2. MÉTODOS E CONTEÚDOS**

### **Orientar as intervenções**

A formação dos agentes de desenvolvimento articula-se em torno de 2 módulos:

### **Precisar as necessidades**

Todos os anos é elaborado um programa em função das necessidades identificadas pelos agentes de desenvolvimento na sua prática profissional e da evolução dos problemas encontrados. Estas acções de formação são propostas ao conjunto dos agentes de desenvolvimento, mas nem todas as equipas participam em todas as acções. De um modo geral, no máximo participam na mesma acção de formação 3 agentes de desenvolvimento da mesma equipa.

Algumas acções de formação são consideradas indispensáveis para todos os agentes de desenvolvimento (falar em público, condução de reuniões, etc.) e são por isso multiplicadas de modo que todos possam participar.

As acções de formação destinadas aos outros intervenientes locais são propostas em função das necessidades identificadas pelos agentes de desenvolvimento durante as suas reuniões e encontros com a população e com os autarcas nos municípios abrangidos.

### **Uma pedagogia assente na prática**

A formação dos novos agentes de desenvolvimento começa por um conjunto de informações, dados, noções, etc., acompanhado de sequências de perguntas-respostas. Grande parte da formação efectua-se a seguir “no posto de trabalho”, na equipa onde o agente está afectado. O novo agente de desenvolvimento vai adquirindo gradualmente os elementos necessários para o seu trabalho acompanhando os agentes de desenvolvimento experientes, participando com eles na preparação de reuniões e de encontros com a população local e documentando-se e discutindo com os colegas.

Uma parte das acções de formação para agentes de desenvolvimento experientes é dada por especialistas externos ou por formadores internos da instituição, especializados na matéria. Estas acções são organizadas principalmente em sessões diárias, alternando conhecimentos teóricos com debates que implicam uma participação activa dos agentes. De um modo geral, é fornecido aos participantes um manual e estes são convidados a transmitir depois os resultados da formação aos seus colegas, para que a equipa, tal como o participante individual, retire e aplique rapidamente no seu trabalho diário um máximo desta formação.

As acções de formação da FRW não se limitam a sessões teóricas. Também são feitas muitas visitas no terreno para ilustrar ou confrontar a “teoria” com as realidades diárias e são realizadas acções de formação sob a forma de jornadas de intercâmbio, onde os agentes de desenvolvimento comparam as suas práticas metodológicas, num esforço de avaliação e de aperfeiçoamento. Nestas jornadas, cada um dá conhecimento aos outros dos seus sucessos e insucessos. Pouco a pouco vão-se assim elaborando métodos originais, feitos da própria experiência em matéria de consulta das populações e de concepção dos programas de desenvolvimento.

### **3. AVALIAÇÃO**

Cada módulo de formação é objecto de uma avaliação “a quente”, constante de um questionário preenchido pelos estagiários ao fim do dia. Posteriormente é pedida uma avaliação “a frio”, no final de um semestre e ao fim de um ano. Estas avaliações, efectuadas individualmente ou em equipa, têm por objectivo indicar em que é que cada módulo de formação permitiu concretamente melhorar o trabalho diário.

Os outros intervenientes locais, por seu lado, são convidados a avaliar o desenrolar e o conteúdo da formação em que participaram por meio de um questionário distribuído no fim da sessão.

**A Universidade de Galway, na parte ocidental da Irlanda, com características muito rurais, propõe desde há vários anos um programa de formação superior em “desenvolvimento rural”. Este programa destina-se aos animadores das autarquias locais, aos responsáveis locais e aos agentes de desenvolvimento. Os candidatos de vem ter uma experiência mínima de três anos num domínio relacionado com o desenvolvimento.**

As aulas têm lugar de sexta-feira (14 H) a sábado (13 H), durante o ano universitário (ou seja, 30 semanas). Além disso, os estudantes têm de trabalhar sozinhos 20 horas por semana em média. O curso dura um ano (para obtenção do bacharelato) ou dois anos (para a licenciatura).

### **1. CONTEXTO INICIAL E OBJECTIVOS**

**O objectivo da licenciatura** é dar formação às pessoas em aspectos de carácter geral e específicos do desenvolvimento local. Trata-se de facilitar a coordenação e a participação em iniciativas “ascendentes”, dominando ao mesmo tempo a aplicação das políticas “descendentes”. O objectivo consiste portanto em fazer com que as abordagens “descendentes” e “ascendentes” do desenvolvimento se completem e se reforcem mutuamente, a fim de valorizar o ambiente económico, social, cultural, etc. das comunidades rurais.

### **2. MÉTODOS E CONTEÚDOS**

**O primeiro ano** é essencialmente consagrado ao estudo das teorias e das práticas do desenvolvimento rural, bem como às técnicas de análise úteis para os intervenientes no desenvolvimento local (elaboração de inquéritos, análise da tomada de decisões, redacção de relatórios, elaboração de processos, etc.).

**O segundo ano** inclui diversos módulos, nomeadamente:  
> gestão de empresas e desenvolvimento;

### **3. RESULTADOS**

Foi estabelecida uma colaboração estreita com os grupos LEADER irlandeses que apoiam este curso e beneficiam dele, da mesma maneira que com outros cursos semelhantes propostos pela Universidade de Galway. O grupo LEADER Offaly, por exemplo, criou nas suas instalações um “centro de recursos” destinado às pessoas que frequentam estes cursos. Incentivou igualmente os responsáveis locais a tornarem-se “tutores” a tempo parcial ou a contribuir de qualquer outro modo para a formação. Os estagiários que realizam o seu projecto no território beneficiam disso e em contrapartida colaboram na redacção do boletim de informação do grupo LEADER. Este grupo financiou igualmente a participação de outros intervenientes locais nos cursos de desenvolvimento rural/local de Galway, a fim de aumentar o nível geral das competências no domínio do desenvolvimento no território.



Em 1993, o Instituto Superior de Agricultura e de Horticulura de Muurevesi, no centro da Finlândia, lançou um programa de formação para os pequenos produtores de vinho de frutos e de bagas. O curso destinou-se a incentivar o aparecimento de uma actividade inteiramente nova na Finlândia. Com efeito, os organizadores anteciparam uma alteração da legislação, que passou a autorizar a produção de vinho nas explorações agrícolas.

### 1. CONTEXTO INICIAL E OBJECTIVOS

O projecto nasceu de diversos factores:

- > a latitude da Finlândia e os seus longos dias de Verão cheios de sol são favoráveis à cultura de frutos e de bagas de qualidade;
- > no início dos anos 90, foram lançados na Finlândia vários projectos de desenvolvimento regional e local. O objectivo era criar novas empresas para explorar alguns recursos do país;
- > o Instituto Superior de Muurevesi propunha desde há muito cursos de produção familiar de vinho, o que permitiu apreciar as potencialidades de uma produção comercial na exploração agrícola;
- > o director do Instituto tinha-se familiarizado com a produção de vinho durante algumas viagens à Europa Ocidental e ficou convencido que era possível desenvolver esta produção nas explorações agrícolas finlandesas;
- > o Instituto possuía experiência neste domínio e dispunha de diversos contactos internacionais que lhes permitiam obter os conhecimentos suplementares.

### 2. MÉTODOS E CONTEÚDOS

A formação associa aulas teóricas e trabalhos práticos no Instituto, projectos realizados nas próprias explorações dos participantes, estágios práticos no estrangeiro e uma participação em feiras comerciais na Europa.

A formação de base dura um ano e compreende 700 horas, sendo 40 dias passados no Instituto ou em estágio noutras explorações agrícolas, em feiras, etc. O Instituto propõe também uma formação suplementar sob a forma de cursos realizados durante o fim-de-semana, bem como um serviço de consulta para os produtores de vinho e para as empresas associadas. A formação realiza-se fora do período de colheita do Verão para permitir aos participantes continuarem a trabalhar a tempo inteiro.

Os estagiários pagam propinas não muito elevadas, mas pagam o seu alojamento e as deslocações. A maior parte do financiamento vem do Condado de Kuopio e do Ministério da Educação finlandês.

A formação forneceu um conhecimento geral dos processos de produção de vinhos de frutos e de bagas na exploração. Permitiu igualmente fazer desta actividade um comércio florescente. O primeiro grupo que concluiu a formação era composto por agricultores que já produziam frutos e bagas, mas também por novos agricultores.

### 3. RESULTADOS

#### Resultados directos

No início de 1998, 33 produtores de vinho de frutos e de bagas obtiveram licença para produzir e vender os seus vinhos. No total, receberam formação no Instituto Superior de Muurevesi 38 empregados que trabalhavam nestas explorações. No próprio Instituto há 7 pessoas empregadas para ensinar ou enquadrar as actividades de formação de produção de vinhos de frutos e de bagas. Há outras 3 pessoas ocupadas no Centro de Investigação e de Desenvolvimento vizinho (*ver mais à frente*).

#### Resultados indirectos

- > A seguir a esta, realizaram-se *outras iniciativas de formação*. Em 1997, foi lançada em Muurevesi uma acção de formação profissional no domínio da produção de vinho; foram organizados cursos específicos a pedido dos produtores de vinho de bagas ou de outros profissionais; foram criadas ligações com três institutos profissionais do norte da Finlândia (em Ilomantsi, Kuusamo e na Lapónia Ocidental) para aí serem assegurados alguns estágios de formação.
- > Em 1995, foi criado no Instituto o "*Centro Finlandês de Investigação e de Informação dos Vinhos de Frutos*". Emprega actualmente três pessoas num laboratório construído especialmente para esse efeito. Entre os seus estudos actuais inclui-se a investigação relativa a variedades específicas de bagas e um projecto de desenvolvimento de produtos com baixo teor alcoólico.
- > Foi criada progressivamente uma *rede de especialistas finlandeses e estrangeiros*. É constituída por institutos de formação, cooperativas de produtores de vinho, importadores de equipamento de produção de vinho e outros.
- > A produção de vinho favorece igualmente o *turismo rural* na região de Savo.

### **Projectos futuros**

- > Pretende-se “exportar” alguns módulos de formação para outros locais da Europa graças a parcerias transnacionais: formação do pessoal de restauração no domínio dos vinhos de frutos e de bagas; formação destinada aos conselheiros das novas empresas.
- > Em matéria de investigação e desenvolvimento de produtos, prevê-se efectuar estudos complementares sobre os processos de fermentação e sobre os potenciais de vinificação de diferentes espécies de bagas; está a ser ponderada a possibilidade de alugar equipamentos aos empresários para eles próprios desenvolverem os seus produtos.
- > Há a intenção de criar acções de cooperação transnacionais com outros institutos europeus e com empresas estrangeiras produtoras de vinhos e de frutos.

### **4. CONCLUSÃO**

- > A formação desempenhou um papel essencial na criação desta nova actividade baseada em recursos locais até aí pouco valorizados. Desta iniciativa nasceram igualmente outros projectos e actividades lucrativas. A colaboração entre o Instituto, as autoridades locais, os agricultores e os outros empresários foi muito importante, tal como a rápida tomada de consciência da necessidade de importar algum saber-fazer estrangeiro.
- > Esta formação foi concebida antes do lançamento do programa LEADER II na zona. Este último está actualmente a dar um apoio suplementar aos novos produtores de vinho e incentiva o desenvolvimento de outras actividades, nomeadamente no domínio do turismo.

**De acordo com a Associação de Desenvolvimento pela Formação das Regiões do Aveyron e do Tam, “o objetivo da ‘formação-desenvolvimento’ é fornecer à população rural as competências, instrumentos e métodos de trabalho que lhes permitam conceber e realizar os seus próprios projectos. Tomar-se-ão assim agentes responsáveis nos seus territórios”.**

## 1. CONTEXTO INICIAL E OBJECTIVOS

As associações de formação-desenvolvimento nasceram em França a partir de uma dupla constatação:

- > por um lado, o apoio ao emprego e à criação de actividades em meios rurais difíceis escapava aos procedimentos clássicos de apoio técnico e de formação, muitas vezes pouco adaptados aos problemas a resolver;
- > por outro, o dinamismo local, concretizado desde os anos 70 pela criação de associações de desenvolvimento, tinha dificuldade em passar a verdadeira corrida de obstáculos imposta por uma gestão técnica e administrativa sectorial, compartimentada e “descendente”.

Estas conclusões partilhadas por todos os “militantes” da acção local conduziram-nos, ao acederem a diferentes postos de responsabilidade, a conceber e criar um sistema de parceria que permitisse responder à procura, numa concepção alargada da formação. Tratava-se não só de conseguir as qualificações necessárias à realização de projectos, mas também de contribuir para a detecção e mobilização de promotores de projectos, de apoiar a validação técnico-económica destes projectos e de acompanhar e dinamizar a sua montagem.

A ADEFPAT (Associação de Desenvolvimento pela Formação das Regiões do Aveyron e do Tam, dois departamentos do sudoeste da França) nasceu em 1992, no contexto de programas experimentais de apoio ao desenvolvimento territorial impulsionados na altura pelo Fundo Social Europeu.

## 2. MÉTODOS E CONTEÚDOS

### Regras do jogo explícitas

A flexibilidade exigida e a garantia de realização impõem um grande rigor; portanto, têm de ser respeitados alguns critérios para que a ADEFPAT aceite conceber um programa de ajuda à formação;

- > O projecto deve chegar-lhe por intermédio de uma agência de desenvolvimento, um município ou um organismo semelhante. Deve estar integrado numa estratégia de desenvolvimento local mais alargada. Os promotores de projectos não podem contactar directamente a ADEFPAT para solicitar um auxílio à formação.

- > A agência de desenvolvimento deve estar preparada para criar e dirigir um “grupo de apoio ao projecto” e para dar um apoio contínuo e substancial ao projecto (e não apenas formação especializada).
- > O promotor do projecto deve estar muito motivado e aceitar o que lhe é pedido na abordagem “formação-desenvolvimento”.
- > Os estagiários devem ser claramente identificados e devem igualmente aceitar as “regras do jogo”.

### Um exame atento das necessidades

A ADEFPAT trabalha actualmente em quatro departamentos do sudoeste da França, em colaboração com cerca de 40 associações de desenvolvimento local que identificam os promotores de projectos que precisam de desenvolver maior confiança neles próprios ou de melhores técnicas de trabalho para fazer avançar os seus projectos. A este nível, os promotores de projectos exprimem dificuldades, mais do que necessidades de “formação”.

A associação de desenvolvimento detecta estes pedidos implícitos e contacta um conselheiro em formação da ADEFPAT, que organiza então uma entrevista com o promotor do projecto (que pode ser uma pessoa ou um grupo) a fim de determinar qual é realmente o problema e o que é necessário para fazer avançar o projecto. O conselheiro proporá, se necessário, um “acompanhamento pela formação”. A própria preparação deste “acompanhamento pela formação” é já um acto de formação para o promotor do projecto.

A originalidade da “formação-desenvolvimento” reside portanto no facto de não partir de “necessidades de formação” que conduziriam a uma resposta de formação clássica. Parte antes dos problemas expressos pelos promotores de projectos (problemas financeiros, de credibilidade, associados à falta de tempo ou a métodos de trabalho deficientes). Depois de várias entrevistas, estes problemas são traduzidos em “necessidades de competências” que podem ser adquiridas com a experiência dos outros.

### Um método de intervenção que responsabiliza

Com mais ou menos variações em função do contexto local, o desenrolar dos acontecimentos é o seguinte:

- > A associação de desenvolvimento propõe à ADEFPAT que conceba um programa de formação para apoiar uma empresa ou um projecto específico que lhe interessa. Um conselheiro em formação da ADEFPAT estuda a situação para assegurar que a resposta ao problema é uma “necessidade e não uma oferta”.

- > Se a resposta for favorável, o agente de desenvolvimento cria, juntamente com a ADEFPAT, um “grupo de ajuda ao projecto”. O grupo é constituído por pessoas que têm algo de concreto para dar ao promotor do projecto.
- > O conselheiro em formação da ADEFPAT contacta um formador adequado, de acordo com o promotor do projecto. O formador pode ser empregado de um organismo especializado em formação ou ser um consultor privado; deve ser competente num domínio preciso e como formador. Em conjunto elaboram um plano de formação, dando especial atenção ao método, ao conteúdo, aos instrumentos de ensino e de aprendizagem, ao emprego do tempo, aos critérios de avaliação, etc. O conselheiro em formação ocupa-se dos aspectos contratuais do acordo.
- > O “grupo de ajuda ao projecto” reúne-se para validar a formação proposta e assegurar que a mesma é compatível com outros tipos de apoio oferecidos.
- > A formação é então assegurada “no local” (é o formador que se desloca). As aulas teóricas e os trabalhos práticos são organizados de modo que o promotor do projecto e a sua equipa possam aplicar progressivamente a teoria ao seu trabalho. A formação dura em geral um ou dois anos, em função dos compromissos e das necessidades do promotor do projecto. Periodicamente, o grupo de ajuda ao projecto faz o ponto da situação no que se refere aos progressos e sugere mudanças de direcção no programa de formação.
- > Por último, é realizada uma **avaliação** com base nos objectivos fixados à partida pelo grupo de ajuda ao projecto. Esta avaliação divide-se geralmente em três partes:
  - pedagogia – esta parte diz respeito ao nível de competências atingido e às alterações de comportamentos;
  - economia – refere-se aos efeitos no volume de negócios da empresa, no emprego, etc.;
  - desenvolvimento – diz respeito aos efeitos na “dinâmica” local.

O método de avaliação utilizado é muito empírico. Consiste simplesmente em comparar a situação “antes” e “depois” da formação. O formador e o(s) estagiário(s) participam neste exercício.

# PLANIFICAR A FORMAÇÃO À ESCALA DE UM SECTOR E DE UM TERRITÓRIO

## ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE FORMAÇÃO PLURIANUAL NO DOMÍNIO DO TURISMO (HAUTE-SAÔNE, FRANCO CONDADO, FRANÇA)

---

**Esta acção iniciada pelo Departamento de Haute-Saône tinha por objectivo pro-fissionalizar, graças à formação, os diversos agentes do turismo desta região do nordeste da França.**

### 1. CONTEXTO INICIAL E OBJECTIVOS

A oferta de formação existente não era considerada correctamente adaptada às necessidades dos profissionais do turismo em actividade. Era preciso, com efeito, ter em conta as especificidades deste domínio de actividade:

- > diversidade das situações profissionais dos prestadores que participam na oferta turística;
- > multiplicidade e dispersão das organizações profissionais e territoriais envolvidas no turismo;
- > dificuldade de mobilização das pequenas empresas que partilham os valores artesanais da aprendizagem “no posto de trabalho”;
- > multiplicidade e complexidade das fontes de financiamento da formação profissional.

### 2. MÉTODOS E CONTEÚDOS

A fim de conduzir esta operação como uma acção participativa, foram criados três locais de produção, de concertação e de validação:

- > **grupos de trabalho**, constituídos nomeadamente por prestadores de serviços turísticos, permitiram recolher os materiais necessários à elaboração do plano de formação (estratégia de desenvolvimento, inventário das necessidades de formação, etc.);
- > **um comité técnico**, constituído por técnicos-agentes de desenvolvimento de pólos ou sectores turísticos que animaram os grupos de trabalho e participam na elaboração do plano de formação plurianual;
- > **um comité de direcção**, constituído por responsáveis políticos e por financiadores que acompanharam a totalidade da operação.

Sucederam-se diversas fases.

#### **Diagnóstico e definição dos objectivos e acções do plano de formação**

##### *Diagnóstico*

Esta etapa permitiu:

- > reunir e analisar os dados relativos à clientela, à oferta turística (alojamentos, restauração, equipamentos, actividades) e à comercialização-promoção. Os trabalhos foram conduzidos de acordo com a trilogia do desenvolvimento turístico da Haute-Saône: sector, tema turístico, território;

- > precisar os objectivos de desenvolvimento, identificar os pontos fortes e fracos das diferentes estratégias de desenvolvimento.

#### *Definição dos objectivos do plano de formação*

Os grupos de trabalho e o comité técnico empenharam-se, a partir do diagnóstico realizado, em identificar eixos de formação prioritários e definir os objectivos do plano de formação. O princípio adoptado foi que a formação que acompanha o desenvolvimento pode melhorar os pontos fortes e atenuar os pontos fracos através da aquisição das competências identificadas.

#### *Definição das acções de formação*

Esta etapa consistiu em inventariar as acções de formação. Cada acção foi objecto de um caderno de encargos específico que descreve nomeadamente:

- > o contexto e os resultados esperados;
- > os objectivos da formação;
- > o conteúdo indicativo;
- > o público-alvo;
- > as modalidades de organização (duração, ritmo, local, método pedagógico, etc.).

Esta primeira fase de diagnóstico e de elaboração dos objectivos e das acções do plano de formação mobilizou 123 pessoas, das quais 73 prestadores de serviços turísticos no conjunto do departamento.

#### **Programação e orçamento pr-evisional**

Perante os resultados da análise das necessidades de formação, da disponibilidade do público e dos financiamentos obtidos e previsíveis, a programação do plano previu três sessões de formação anuais.

#### **Lançamento de um concurso junto dos organismos de formação**

Esta fase desenrolou-se da seguinte maneira:

- > procura de potenciais formadores;
- > envio do caderno de encargos;
- > análise das propostas e realização da primeira selecção;
- > encontro dos organismos de formação pré-seleccionados;
- > escolha do organismo de formação aprovado;
- > elaboração de um programa definitivo com o formador escolhido;
- > definição de um calendário de intervenção e formalização do contrato.

## **Apresentação do plano de acção**

**Objectivo n.º 1: consolidar o existente** (*efeitos a curto prazo*) graças a um aperfeiçoamento individual e colectivo:

- > formação de agentes de acolhimento e de informação temporários;
- > aperfeiçoamento dos profissionais (de hotelaria, restauração, comércio, etc.) na sua profissão de base;
- > formação na área do conhecimento das actividades locais (destinada a todos os prestadores de serviços turísticos).

**Objectivo n.º 2: acompanhar e facilitar as mudanças** (*efeitos a médio prazo*)

- > contribuir para o aparecimento de projectos individuais e colectivos (“formação-desenvolvimento”);
- > acompanhar e desenvolver os projectos individuais e colectivos pela instituição de formação-acção para:
  - os prestadores do produto “passeio”;
  - os prestadores de outros tipos de produtos;
- > profissionalizar os outros agentes do turismo: autarcas e secretários de câmaras municipais, agentes municipais, guias locais, gestores de estruturas de turismo rural (“Gîtes de France”) e de quartos, hoteleiros (de estruturas com mais de 25 quartos);
- > favorecer a instalação de prestadores de serviços turísticos através da criação de um dispositivo de acolhimento, de formação e de acompanhamento dos promotores de projectos.

**Objectivo n.º 3: preparar o futuro** (*efeitos a longo prazo*) através da alteração dos comportamentos dos agentes actuais e futuros do turismo:

- > acções de comunicação interna (um seminário por ano a nível de departamento, divulgação pelos meios de comunicação social das acções de formação realizadas, boletins informativos, etc.);
- > organização de viagens de estudo para autarcas, técnicos e prestadores de serviços;
- > acções de formação e de educação nas escolas, liceus, institutos (estudos de terreno, módulo “cultura turística”).

## **3. RESULTADOS E ENSINAMENTOS**

- > Participaram no programa 507 pessoas, tendo-se verificado um aumento constante da frequência do ano 1 até ao ano 3.
- > O público era maioritariamente feminino (63% dos participantes) e principalmente na faixa etária dos 25-40 anos e mais de 60 anos.
- > 51% dos participantes tinham uma actividade (a maior parte eram trabalhadores assalariados: quadros, técnicos superiores, empregados, operários) e 34% tinham cessado a actividade.
- > De um modo geral os estágios permitiram:
  - criar uma dinâmica entre diferentes agentes de um mesmo sector ou produto, de um mesmo território ou de territórios diferentes;
  - favorecer o estabelecimento de uma rede de prestadores de serviços e a troca de experiências;
  - desenvolver acordos de parceria;
  - apreciar os limites do seu projecto e reajustá-lo ou alterá-lo;
  - encontrar soluções para problemas práticos;
  - melhorar ou reexaminar a qualidade (acolhimento, produtos, prestações oferecidas);
  - fazer aparecer projectos colectivos e individuais e realizá-los;
  - elaborar um diagnóstico dos recursos turísticos a nível de um território;
  - adquirir uma cultura turística;
  - passar de uma lógica de “produção” para uma lógica de “comercialização” e desenvolver o raciocínio económico e comercial.

## FORMAR À DISTÂNCIA

### A FORMAÇÃO À DISTÂNCIA AO SERVIÇO DO DESENVOLVIMENTO RURAL INTEGRADO (ZONA LEADER WESTERN ISLES, ESCÓCIA, REINO UNIDO)

**Em 1993, foi concebido, com a ajuda do LEADER I, um programa de formação em desenvolvimento rural baseado numa abordagem integrada e pluridisciplinar, nas ilhas Hébridas, ao largo da Escócia. A formação é dada segundo módulos flexíveis e associando um conteúdo teórico e a realidade “do terreno”. Devido ao seu sucesso, o programa foi alargado a numerosas zonas rurais escocesas por intermédio da Universidade de Highlands & Islands, graças nomeadamente à utilização das tecnologias da informação e da comunicação.**

#### 1. CONTEXTO INICIAL E OBJECTIVOS

Em 1993, diversos agentes socioeconómicos importantes das ilhas Hébridas – nomeadamente o Director do Lews Castle College(\*), a Agência de Desenvolvimento da Língua Gaélica e a União dos Agricultores Escoceses – reuniram-se em torno de um mesmo projecto: conceber um programa de formação em desenvolvimento rural que acabasse com a visão sectorial e especializada da abordagem utilizada tradicionalmente neste campo de estudos. Tratava-se de transmitir aos estudantes uma visão global do desenvolvimento rural que lhes permitisse, por exemplo, superar os antagonismos que pudessem existir entre actividade económica, protecção do ambiente e desenvolvimento local.

#### 2. MÉTODOS E CONTEÚDOS

Com o apoio do programa LEADER I foi concebido um programa de formação intitulado “Promover o desenvolvimento rural”, constituído por três cursos específicos, aos quais se acrescentaram outros nove já existentes, que incluíam aspectos de gestão, de desenvolvimento (económico, social, cultural) e de gestão do ambiente, para construir um programa de formação de um ano (“Higher National Certificate”).

Foi organizada uma primeira sessão em 1993, no Lews Castle College. Com efeito, devido ao ser isolamento geográfico, era aqui que existiam as condições ideais para combinar ensino “académico” e observação de projectos “na dimensão real”, no terreno. Esta primeira experiência foi um sucesso.

O Lews Castle College realizou um estudo de viabilidade, com o apoio de um consultor independente e financiamento da Highlands & Islands Enterprise, a agência de desenvolvimento desta região escocesa, a fim de determinar as necessidades locais para esta acção de formação. Este estudo exigiu um vasto processo de consulta local que implicou estabelecimentos escolares, associações, empresários privados e organismos implicados no desenvolvimento. Os empregadores potenciais (todos os organismos

que trabalham no desenvolvimento rural) mostraram grande interesse neste programa, cuja fórmula – de duração variável (1, 2 e 3 anos) – só existia até então para estudantes já diplomados, embora houvesse uma série de estudantes, de níveis de qualificação diferentes, que a pretendiam. Assim, o programa de um ano prosseguiu e em 1995 foi introduzido um programa de formação de 2 anos (“Higher National Diploma”) e outro de 3 anos (Degree).

O estudo incidiu igualmente na rendibilidade e na acessibilidade de tal programa numa zona de fraca densidade populacional (9 habitantes/km<sup>2</sup> em certas ilhas) e onde as deslocações são difíceis. Foi por isso que se concebeu uma estratégia de rede, que permitiu reproduzir o curso em estabelecimentos de ensino muito isolados, bem como em telecentros instalados nalgumas localidades insulares.

A introdução das tecnologias de formação à distância foi igualmente escolhida para responder às necessidades de todos os estudantes que não podiam deslocar-se por razões de distância, de disponibilidade, de recursos financeiros, etc. Concebido sob a forma de módulos flexíveis, o curso pode ser frequentado a tempo inteiro ou a tempo parcial.

O conteúdo da formação, muito variado, é constantemente aperfeiçoado e actualizado. No que se refere à formação à distância, para além do suporte-papel estão previstos o acompanhamento por telefone, as sessões por correio electrónico, as páginas Web (caso do curso “Promover o desenvolvimento rural”) e as videoconferências. Estes instrumentos permitiram alargar facilmente o curso a outras zonas rurais escocesas.

Este projecto insere-se no quadro, único no seu género, da Universidade de Highlands & Islands (UHI), uma universidade “dispersa”, que reúne 13 “colleges” (\*) e centros de investigação espalhados pela região de Highlands & Islands, entre os quais o Lews Castle College.

A fase de experimentação (concepção do programa, preparação das instalações de ensino à distância, etc.) terminará em 2001. Em 1998, esta formação foi dada em quatro “colleges”. Os programas de 1 e 2 anos já estão aprovados pelas autoridades competentes e o programa de 3 anos pela Universidade de Aberdeen, mas a UHI poderá validar os diplomas em seu nome logo que a sua licença universitária for definitivamente aprovada.

O custo da investigação e da elaboração dos 3 novos cursos ascendeu a 6000 ecus (excluindo honorários profissionais) e foi financiado pelo LEADER I. Os custos da frequência do curso são pagos pelos estudantes, correspondendo a cerca de 100 ecus por módulo (15 ecus para os desempregados).

### 3. RESULTADOS

Durante o ano lectivo de 1997/98 o curso foi frequentado por 35 estudantes a tempo inteiro e 12 estudantes à distância. A maior parte são adultos (21-50 anos) que possuem já uma experiência – a título profissional ou voluntário – em organismos e associações de desenvolvimento. A maioria são mulheres. De notar que em 1998 se inscreveram igualmente estudantes de outros países europeus (Áustria, Irlanda e Finlândia).

O carácter multisectorial do conteúdo da formação permitiu iniciar um processo de cooperação entre estabelecimentos de ensino e agentes socioeconómicos, que não teria sido possível numa abordagem sectorial clássica. Além disso, a fórmula suscitou novas ideias e o interesse dos meios de comunicação social, dos empresários, das agências de desenvolvimento e dos estudantes. Várias instituições e empresas oferecem ao seu pessoal a possibilidade de efectuar estágios práticos.

À medida que o programa de formação se ia desenrolando, considerou-se que a abordagem multisectorial e pluridisciplinar induzia uma atitude positiva e profissional no domínio do desenvolvimento rural. Vários estudantes encontraram emprego em agências de desenvolvimento.

A utilização das tecnologias da informação permite um ensino quase personalizado (cursos acessíveis do domicílio ou do local de trabalho, respostas específicas a necessidades específicas) e facilitou o acesso à formação de estudantes que não se podiam deslocar. A dificuldade principal é a não disponibilidade da Internet e da videoconferência em certas aldeias.

A introdução deste programa de formação em 6 estabelecimentos de ensino diferentes num meio rural isolado permitiu reduzir a migração dos recursos humanos locais para centros de formação situados em zonas urbanas (cerca de 40 pessoas desde o início da operação).

*(\*) No Reino Unido, os "colleges" correspondem a institutos superiores de ensino técnico (do tipo "Politécnico" em Portugal) e/ou de formação contínua.*

**E8**

## **A VALIAR A FORMAÇÃO**

### **QUATRO PROPOSTAS DE QUESTIONÁRIOS DE AVALIAÇÃO**

---

**São reproduzidos a seguir os 4 questionários utilizados pela Associação de Desenvolvimento dos Pirenéus pela Formação (ADEPFO) <sup>[1]</sup> para avaliar as acções de formação que organiza e financia, a fim de acompanhar programas locais de desenvolvimento nos Pirenéus. Anualmente realizam-se cerca de cem acções de formação, com duração muito variável (de 3 dias a vários meses), abrangendo todo o tipo de destinatários.**

**Association de développement des Pyrénées par la formation (ADEPFO)**

Toulouse 2000 – 2, Esplanade Compans-Caffarelli – B.P. 812 – 31080 Toulouse CEDEX 6

Tel.: 05 61 11 03 11 – Fax: 05 61 11 03 10

*[1] No caso de diferença entre o programa inicial e a sua realização, agradecemos que nos indique o programa efectivamente realizado.*



# QUESTIONÁRIO DO ORGANISMO DE FORMAÇÃO

---

DESIGNAÇÃO DO ESTÁGIO: .....

Data de início: ..... Data de conclusão: .....

Nome do responsável pela formação: .....

Função: .....

Organismo: .....

Endereço: .....

Telefone: ..... Fax: .....

Número de estagiários: .....

inicialmente previstos

que participaram efectivamente na formação

## DESENVOLVIMENTO DA ACÇÃO E FORMADORES

- 1 Formador .....
- 2 Formador .....
- 3 Formador .....
- 4 Formador .....
- 5 Formador .....
- 6 Formador .....
- 7 Formador .....
- 8 Formador .....
- 9 Formador .....
- 10 Formador .....

## O PROJECTO DE DESENVOLVIMENTO

### Objectivo geral do projecto de desenvolvimento

- |                                                                                                               |                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> reflexão sobre os problemas de desenvolvimento local e/ou de um sector de actividade | <input type="checkbox"/> criação de empregos                                          |
| <input type="checkbox"/> formação de agentes de desenvolvimento                                               | <input type="checkbox"/> criação de uma ou mais empresas                              |
| <input type="checkbox"/> formação relativa à tomada de iniciativas                                            | <input type="checkbox"/> criação de actividades complementares e / ou a tempo parcial |
| <input type="checkbox"/> sensibilização para o desenvolvimento                                                | <input type="checkbox"/> consolidação de actividades existentes                       |
|                                                                                                               | <input type="checkbox"/> valorização e transformação de produtos locais               |

Na sua opinião, a prazo esta formação permitirá responder a este objectivo...

- totalmente  parcialmente  não

Precisar e eventualmente: .....

## A FORMAÇÃO

### Apreciação global

Do seu ponto de vista, a formação realizou-se de acordo com o que tinha sido decidido inicialmente (segundo o programa que constava da ficha-projecto aprovada pela ADEPFO)?

SIM  NÃO

Quais foram as dificuldades que verificou?

- |                                                                                           |                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> objectivos pouco precisos                                        | <input type="checkbox"/> escolha dos formadores contestada pelos estagiários |
| <input type="checkbox"/> duração insuficiente ou demasiado longa (riscar a menção inútil) | <input type="checkbox"/> escolha do ou dos locais de formação                |
| <input type="checkbox"/> ritmo / periodicidade inadaptaada                                | <input type="checkbox"/> acolhimento no ou nos locais de formação            |
| <input type="checkbox"/> selecção inadequada de estagiários                               |                                                                              |

Observações ou sugestões relativas a qualquer destes pontos:

.....

.....

Repartição do tempo de formação (a avaliar em %):

teórica:

prática:

..... % formadores

..... % nos locais da futura actividade

..... % trabalho em grupo

..... % outros:

..... % autoformação

..... % trabalho no projecto

Observações:

.....

.....

Instalações da formação:

- |                                                                      |                                                          |
|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> instalações do organismo de desenvolvimento | <input type="checkbox"/> nos locais da futura actividade |
| <input type="checkbox"/> no terreno                                  | <input type="checkbox"/> outros                          |

Observações:

.....

.....

Considera que será útil uma formação complementar para os estagiários?

SIM  NÃO

No caso de resposta afirmativa, de que tipo?

.....

.....

Quem foram os seus parceiros para realizar esta acção de formação?

- o conselheiro de formação  o(s) promotor(es) de projecto  o grupo de direcção  outros (precisar)

Quem foram os seus parceiros durante a formação? (associação regional, associação profissional, outros...):

.....

.....

A formação conduziu a alterações dos objectivos iniciais do projecto de desenvolvimento?

SIM  NÃO

No caso de resposta afirmativa, quais?

.....

.....

Concluída a formação, que relações mantém com os estagiários?

- nenhuma  acompanhamento/apoio técnico  Outros (precisar):

## O GRUPO DE DIRECÇÃO

O grupo de direcção foi associado à montagem da formação?

SIM  NÃO

Indique o número de reuniões: .....

Durante a formação o grupo de direcção reuniu-se?

SIM  NÃO

Indique o número de reuniões: .....

com a sua participação

SIM  NÃO

presença de estagiários

SIM  NÃO

Tem conhecimento de que estão previstas posteriormente outras reuniões, depois da formação?

SIM  NÃO

Parece-lhe que a acção do grupo de direcção é suficientemente conhecida dos estagiários?

SIM  NÃO

Explicou aos estagiários, no início da acção de formação, a missão do grupo de direcção?

SIM  NÃO

Pensa que seria útil reforçar a acção do grupo de direcção?

SIM  NÃO

### Como?

parceria reforçada com o organismo de formação

maior envolvimento dos estagiários

outras sugestões: .....

.....



# QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO ECONÓMICA

(reservado aos organismos de formação e agentes de desenvolvimento local)

*Agradece-se o preenchimento deste questionário com toda a atenção.*

DESIGNAÇÃO DO ESTÁGIO: .....

A formação, do seu ponto de vista, permitiu concretizar o projecto de desenvolvimento?  SIM  NÃO

## IMPACTO ECONÓMICO DA REALIZAÇÃO DO PROJECTO

### O projecto conduziu:

- à criação de emprego(s)  *directamente*  *indirectamente*  
 à manutenção de emprego(s) (precisar o número) .....  
 à consolidação da empresa  à consolidação da exploração agrícola  
 à criação de empresa(s)  à criação de uma associação ou de exploração

### Sector de actividade da empresa ou da associação criada:

- agricultura  turismo  agro-alimentar  agro-turismo  
 indústria  artesanato  comércio  serviços

nome e endereço .....

e eventualmente os projectos (extensões, recrutamentos, etc.) .....

### Precisar e ventualmente outros efeitos para o desenvolvimento económico do território:

- criação de receitas adicionais  
 criação ou estruturação de um sector de actividade ou de uma rede de produtores  
 manutenção ou melhoramento dos equipamentos públicos ou privados, serviços, estabelecimentos  
 aumento da frequência turística  
 fixação da população e revitalização do espaço rural  
 valorização e promoção da imagem do território  
 outras consequências (precisar)

### Durante a realização do projecto, após a formação, o promotor do projecto recebeu apoio técnico?

- ADEPFO  Grupo de direcção  Organismo de formação  Autarcas  
 Administração (precisar) .....

Estrutura local de desenvolvimento (precisar) .....

Associações profissionais:  Câmara de Comércio e de Indústria  Câmara de Agricultura  Câmara de Artes e Ofícios

Outro apoio (precisar) .....

### Se o projecto não se realizou, qual foi a razão?

- programa inadaptado  selecção inadequada do (ou dos) estagiário(s)  outra razão (precisar)

N.º de telefone para contacto, no caso de informações complementares .....



# QUESTIONÁRIO DO ESTAGIÁRIO

(Artigo 6.º da Convenção)

DESIGNAÇÃO DO ESTÁGIO: .....

Data de início: ..... Data de conclusão: .....

Nome do responsável pela formação: .....

Apelido, nome próprio: .....

Idade: .....

Endereço: .....

Município: ..... Distrito: .....

Telefone: .....

## SITUAÇÃO DE EMPREGO ACTUAL

A sua situação actual .....

### O seu sector profissional

- |                                                                              |                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> candidato a emprego (1.º emprego)                   | <input type="checkbox"/> agricultura e actividades conexas                        |
| <input type="checkbox"/> candidato a emprego (já trabalhou)                  | <input type="checkbox"/> exploração florestal, sector da madeira                  |
| <input type="checkbox"/> agricultor                                          | <input type="checkbox"/> turismo e animação turística                             |
| <input type="checkbox"/> ajuda familiar                                      | <input type="checkbox"/> artesanato, pequena empresa                              |
| <input type="checkbox"/> quadro                                              | <input type="checkbox"/> comércio                                                 |
| <input type="checkbox"/> funcionário, agente da administração pública        | <input type="checkbox"/> serviços                                                 |
| <input type="checkbox"/> cônjuge de agricultor, de artesão ou de comerciante | <input type="checkbox"/> autarca, agente de desenvolvimento, membro de associação |
| <input type="checkbox"/> estudante, aprendiz ou estagiário                   | <input type="checkbox"/> sem profissão                                            |
| <input type="checkbox"/> outra (a precisar)                                  |                                                                                   |

## O PROJECTO DE DESENVOLVIMENTO

O projecto de desenvolvimento em que está implicado ou a que está associado tem por objectivo(s):

- |                                                                  |                                                   |                                                                         |
|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> criação de emprego(s)                   | <input type="checkbox"/> manutenção de emprego(s) | <input type="checkbox"/> criação de empresa(s)                          |
| <input type="checkbox"/> consolidação de empresa(s) existente(s) |                                                   | <input type="checkbox"/> valorização / transformação de produtos locais |

## A FORMAÇÃO

### Apreciação global

A formação que acaba de frequentar correspondeu ao que esperava?  SIM  NÃO

Essa formação alterou o projecto de desenvolvimento quanto:

- ao seu objectivo inicial  ao calendário de realização do projecto

Em relação a que pontos é que formula críticas? .....

.....

**Duração global (riscar a menção inútil)**

**teórica:** insuficiente / demasiado longa

**prática:** insuficiente / demasiado longa

**Ritmo / periodicidade inadaptada**

Precisar em que parte da formação:

- formadores  no local da futura actividade  no terreno  
 trabalho no projecto de desenvolvimento  trabalho de grupo  formação-acção

**Número de formadores:** demasiados / insuficiente

**Seleção dos formadores**

- em relação ao projecto de desenvolvimento  competência pedagógica

**Temas tratados em relação ao projecto** .....

**Considera ter necessidade de uma formação complementar?**

SIM  NÃO

**Precisar em que domínio:**

- aprofundar alguns temas abordados durante a formação  tratar temas mais adaptados às minhas necessidades  
 implantar o projecto de desenvolvimento  pôr em prática os conhecimentos adquiridos  
 outro (precisar): .....

**A acção de formação está concluída. Deseja manter contacto com a ADEPFO?**

SIM  NÃO

**Deseja receber o "OBJECTIF", o jornal da ADEPFO?**

SIM  NÃO

**O grupo de direcção**

**Esteve associado à acção do grupo de direcção?**

SIM  NÃO

**Como?**

- Contacto antes da formação  Contacto durante a formação

**Que papel desempenhou o grupo de direcção na definição do seu projecto de desenvolvimento?**

- nenhum  papel reduzido  papel importante

**Precisar e eventualmente a ajuda dada:** .....

.....  
.....  
.....

**Em sua opinião, a acção do grupo de direcção de ve ser reforçada?**

SIM  NÃO

**Em caso afirmativo, como?**

- composição alargada  contactos mais frequentes com os estagiários  
 presença efectiva durante a formação  maior número de reuniões  
 contacto mantido depois da formação; na fase de realização do projecto de desenvolvimento

# QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO ECONÓMICA

(As informações a seguir são para ser preenchidas pelo promotor do projecto)

*Agradece-se o preenchimento deste questionário com toda a atenção.*

DESIGNAÇÃO DO ESTÁGIO: .....

Data de início da formação: .....

Organismo de formação: .....

A formação em que participou permitiu concretizar o seu projecto?  SIM  NÃO

## CONSEQUÊNCIAS DA FORMAÇÃO PARA A SUA SITUAÇÃO PROFISSIONAL

Mudança de situação. Indicar .....

(exemplo: de candidato a emprego passou a empregado ou a empresário ou director de uma exploração)

- Aumento do rendimento pessoal ou familiar  Diversificação da sua actividade  
 Criação de uma empresa ou de uma exploração (ver verso)

## IMPACTO ECONÓMICO DA REALIZAÇÃO DO PROJECTO

O projecto conduziu:

- à criação de emprego(s)  directamente  indirectamente  
 à manutenção de emprego(s) (precisar o número) .....  
 à consolidação da empresa  à consolidação da exploração agrícola  
 à criação de empresa(s)  à criação de uma associação ou de exploração

Sector de actividade da empresa ou da associação criada:

- agricultura  turismo  agro-alimentar  agro-turismo  
 indústria  artesanato  comércio  serviços

nome e endereço .....

e eventualmente os projectos (extensões, recrutamentos, etc.) .....

Precisar e eventualmente outros efeitos para o desenvolvimento económico do território:

- criação ou estruturação de um sector de actividade ou de uma rede de produtores  
 manutenção ou melhoramento dos equipamentos públicos ou privados, serviços, estabelecimentos  
 aumento da frequência turística  
 fixação da população e revitalização do espaço rural  
 valorização e promoção da imagem do território  
 outras consequências (precisar)

Durante a realização do projecto, após a formação, o promotor do projecto recebeu apoio técnico?

- ADEPFO  Grupo de direcção  Organismo de formação  Autarcas

Administração (precisar) .....

Estrutura local de desenvolvimento (precisar) .....

Associações profissionais:  Câmara de Comércio e de Indústria  Câmara de Agricultura  Câmara de Artes e Ofícios

Outro apoio (precisar) .....

**Se a formação, na sua opinião, não se processou como pretendia e não lhe permitiu a realização do projecto inicial, qual foi a razão?**

- duração insuficiente
- conteúdo da formação

outra razão (precisar) .....

.....

## E9

# A FORMAÇÃO PARA ACOMPANHAR UMA POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO O TERRITORIAL

## QUADRO RECAPITULATIVO DOS OBJECTIVOS POSSÍVEIS DE UMA POLÍTICA LOCAL DE FORMAÇÃO

O quadro a seguir tenta sintetizar, em função das diferentes etapas do desenvolvimento e dos alvos prioritários potenciais, os objectivos possíveis de uma política territorial de formação.

As diferentes etapas do desenvolvimento		Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Objectivos comuns a todas as etapas
Público-alvo e funções		Situar - Mobilizar - Fomentar a criação	Reflectir Analisar Propor	Validar Montar Programar	Realizar Acompanhar Avaliar	
<b>Autarcas</b>	<i>Dominar Escolher Decidir</i>	Sensibilização	Reflexão colectiva Prospectiva do futuro do território	Ajuda à decisão	Ajuda ao acompanhamento e gestão das competências	Estratégia de desenvolvimento e gestão das competências
<b>Principais dirigentes locais</b>	<i>Apoiar Impulsionar Dar assistência Conduzir</i>	Modelizar Informar	Capacidade de análise	Rudimentos económicos	Ajuda ao acompanhamento e avaliação	Cultura empresarial e conhecimento dos agentes. Gestão territorial
<b>Assistência técnica</b>	<i>Animar Transmitir Relançar Recentrar Organizar</i>	Capacidade de diagnóstico e de análise estratégica		Análise económica, análise de projecto	Domínio dos procedimentos e da avaliação	Gestão territorial
<b>Instituições</b>	<i>Contribuir com os meios Apoiar Instruir</i>		Conhecimento e prática do desenvolvimento		Apropriação da acção	Sensibilização/ /Envolvimento nas acções locais
<b>População</b>	<i>Reflectir Propor Acompanhar</i>	Dar a palavra	Tomada de consciência do seu papel no desenvolvimento		Apropriação do trabalho realizado	Sensibilização Formação-acção
<b>Promotores de projectos individuais e colectivos</b>	<i>Envolver-se Realizar Gerir Antecipar Atingir um volume de negócios</i>	Motivar	Análise de projecto Prática de trabalho em comum	Profissionalizar	Instalar	Formação profissional qualificativa Formação empresarial
<b>Públicos agrupados</b>	<i>Implicar Cooperar</i>	Pré-formação Informação	Ajuda ao diagnóstico	Participação na reflexão colectiva	Participação nos projectos Apropriação/ /avaliação dos projectos	Criatividade e relançamento da dinâmica