

TÍTULO: EFICÁCIA E EFICIÊNCIA EM PROJECTOS DE PROMOÇÃO LOCAL DO EMPREGO

TIAGO CARRILHO RIBEIRO¹

Resumo

Nesta comunicação temos por objectivo construir tipologias de projectos locais de promoção do emprego com base na análise da eficiência e eficácia quantitativas e qualitativas. Foi efectuado um inquérito a técnicos-representantes nos projectos «À Medida» (cuja zona de intervenção foi Amares), «Formart» (Aljustrel, Castro Verde e Ourique) e «Le Cheile» (Vila Nova de Gaia), com o intuito de explorar a metodologia de estudo de caso. Com o apoio desta metodologia, a recolha e tratamento de dados estatísticos permite-nos afirmar que é possível a comparação entre indicadores quantitativos de diferentes projectos, tendo em atenção que esta comparação é efectuada com limitações decorrentes da impossibilidade de recolha de determinados dados.

Os dados quantitativos dizem respeito à eficiência e eficácia dos projectos na integração de ex-formandos no mercado de emprego. Os indicadores de eficácia qualitativa são trabalhados com base nas diversas dimensões do conceito de competência. Em conclusão, no projecto «À Medida» os resultados são mais favoráveis em contraste com o projecto «Formart». No projecto «Le Cheile», paralelamente a resultados quantitativos favoráveis, constata-se uma dinâmica «intermédia» na maior parte das vertentes de competência.

¹ Professor Auxiliar da Universidade Aberta. Contactos: 21 314 15 03 ; tcarrilho@univ-ab.pt . O autor é Doutorado em Economia pelo Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa com a tese *Parcerias para a Promoção Local do Emprego*, sob orientação científica do Professor Doutor Rogério Roque Amaro.

INTRODUÇÃO

Este artigo sistematiza parte do estudo de caso (RIBEIRO, 2006) desenvolvido com base na análise de três projectos de promoção local do emprego: o projecto «À Medida» (AM) (cuja zona de intervenção foi o concelho de Amares), o projecto «Formart» (FO) (Aljustrel, Castro Verde e Ourique) e o projecto «Le Cheile» (LC) (Vila Nova de Gaia). O inquérito decorreu entre Outubro de 2002 e Março de 2003 e a recolha de dados foi efectuada com base em fichas estatísticas (contacto personalizado com 30 técnicos) e entrevistas semi-directivas (12 técnicos e 6 formandos). Neste artigo pretende-se sistematizar a análise de uma das dimensões do estudo de caso, a dimensão «eficiência e eficácia», referindo algumas questões metodológicas inerentes à grelha analítica e à recolha e tratamento dos dados (ponto 1), analisando a eficiência e eficácia quantitativas e qualitativas dos projectos (ponto 2) e sistematizando os principais elementos de cada caso para estabelecer uma tipologia-síntese (ponto 3 - Conclusão).

1 – Metodologia

O estudo da eficiência e eficácia dos projectos de promoção local do emprego baseia-se nas variáveis e indicadores apresentados no quadro 1.

Os indicadores quantitativos de eficiência são calculados com base na contabilização da afectação de recursos humanos e nos custos inerentes a cada projecto. Na variável relativa à eficácia aprofundamos o estudo de indicadores quantitativos («taxa de integração no mercado de emprego») e qualitativos («desenvolvimento de competências pelos indivíduos-alvo» e «integração dos indivíduos-alvo no mercado de emprego»).

O estudo do indicador «evolução das situações de pobreza» não é objecto de aprofundamento. O estudo da variável «eficácia da parceria em termos dos indivíduos-alvo» tem intuítos essencialmente ilustrativos e diz respeito à experiência de ex-formandos durante e após as actividades nos projectos e em termos profissionais.²

² No Anexo 2 são apresentados os guiões da ficha estatística, das entrevistas aos técnicos representantes e das entrevistas aos formandos. Estes guiões serviram de base para a recolha dos dados relativos ao tema deste artigo. Por falta de espaço não referimos a variável «eficácia da parceria na ligação das actividades apoiadas ao mercado de bens e serviços», que permitiu

Quadro 1 – Variáveis e indicadores da Dimensão «Eficiência e eficácia»

VARIÁVEIS	INDICADORES
Eficiência da parceria em termos de emprego	<ul style="list-style-type: none"> • Número de meses de trabalho técnico a tempo inteiro por indivíduo integrado no mercado de emprego; • Número de horas por indivíduo integrado no mercado de emprego; • Custos por indivíduo integrado no mercado de emprego.
Eficácia da parceria na adaptação da procura e oferta locais de emprego	<ul style="list-style-type: none"> • Taxa de integração no mercado de emprego; • Desenvolvimento de competências pelos indivíduos-alvo; • Integração dos indivíduos-alvo no mercado de emprego; • Evolução das situações de pobreza;
Eficácia da parceria em termos dos indivíduos-alvo	<ul style="list-style-type: none"> • Formas de contacto dos indivíduos-alvo com o projecto; • Motivação para a participação nas actividades do projecto; • Problemas de adaptação aos postos de trabalho por parte dos indivíduos-alvo; • Capacidades de adaptação aos postos de trabalho por parte dos indivíduos-alvo; • Balanço geral da experiência vivida por parte dos indivíduos-alvo, no âmbito dos projectos.

A análise horizontal das entrevistas permitiu-nos organizar a informação de acordo com as principais temáticas da grelha analítica. Após esta fase foi possível o cruzamento de dois tipos de análise qualitativa: na análise categorial “... *on veut saisir la logique de la praxis à partir d'un ensemble de variables*” (GUERRA, 1991:472) enquanto que a análise tipológica diz respeito a “*une recherche et une classification des types entendus comme série d'êtres humains ayant en commun certaines attitudes devant la vie ...*” (POIRIER Cit. por idem), considerando, no nosso estudo, os entrevistados como representantes de instituições-parceiras. A sistematização de tipologias de projectos (análise tipológica) é baseada na análise conjunta das temáticas (análise categorial). Vamos ainda complementar a análise qualitativa com o estudo quantitativo. Concretizando, a análise dos indicadores quantitativos da eficiência e eficácia da parceria complementa-se com o estudo qualitativo da eficácia (baseado nos diversos

formular pistas de investigação sobre a ligação ao mercado de duas empresas de inserção criadas no âmbito de dois dos projectos (AM e LC).

«níveis» do conceito de competência) e de eficiência (relação entre a afectação dos recursos e os resultados «económicos» e «sociais» deste tipo de projectos).

Os dados estatísticos apresentados no Anexo 1 dizem respeito ao número médio de horas dedicadas pelos técnicos-representantes (quadros 1.1 a 1.5) e aos custos dos projectos (quadros 1.6 a 1.12).

Vamos referir os critérios que estiveram subjacentes à recolha e tratamento da informação.

No projecto LC, os dados estatísticos são apenas obtidos para as tarefas desenvolvidas no âmbito da valorização de competências empresariais e da criação e suporte de iniciativas empresariais, com o intuito de permitir a comparação com o tipo de actividades desenvolvidas nos projectos AM e FO.

No que diz respeito à informação sobre as horas, os dados recolhidos através da ficha estatística correspondem ao número médio de horas extra-formação normais e extraordinárias dedicadas por dia, semana ou mês ao projecto e ao número de meses dedicados ao projecto, descontando os períodos de férias. Para a contabilização do total de horas, consideram-se 22 dias úteis por mês e 7 horas normais por dia. As horas extra-formação das equipas técnicas dos três projectos incluem o tempo total de apoio às sessões de formação na prática.

As horas extra-formação das equipas técnicas³ são contabilizadas pelos inquiridos com base nas tarefas-base dos projectos: selecção, encaminhamento/orientação, organização da formação e acompanhamento (durante a formação em sala, na prática ou em situação de estágio/contrato). Os representantes nestas equipas e os restantes técnicos das outras instituições⁴ contabilizam a dedicação aos projectos também com base nas reuniões de parceiros e contactos extra-reuniões. No projecto FO, as horas dedicadas pelas assistentes sociais baseiam-se nas entrevistas aos beneficiários RMG, preliminares ao

³ Concretamente os técnicos da Segurança Social, Santa Casa e Câmara, no caso de Amares; da Esdime, no caso do projecto FO; da Cruz Vermelha e Câmara, no caso de Vila Nova de Gaia.

⁴ Concretamente os técnicos do Ensino Recorrente (projecto FO) e da Sandeman, Associação de Empresas do Vinho do Porto e Centro de Emprego (no projecto LC).

encaminhamento para a Esdime. No projecto LC, destaque ainda para o tempo afecto às reuniões com o avaliador externo.

De referir que obtivemos o número total de horas de formação através da consulta da documentação respeitante a cada um dos projectos.

Em termos da recolha de informação sobre os custos, para além dos custos financiados pelo Subprograma Integrar e pela Iniciativa Comunitária Recite 2, também recolhemos informação (através da ficha estatística) relativa ao rendimento médio mensal dos técnicos que não foram pagos pelo programa que financiou o projecto mas sim pelas suas instituições de origem.

Para os projectos AM e FO, as rubricas dos custos financiados pelo Subprograma Integrar são as seguintes:

- Encargos com os formandos (bolsa de formação, alimentação, deslocações e alojamento);
- Formadores (remunerações, alimentação, deslocações e alojamento);
- Pessoal não docente (remunerações, alimentação e deslocações);
- Preparação (divulgação);
- Funcionamento (despesas materiais, gastos administrativos gerais);
- Rendas, alugueres e amortizações.

Para o projecto LC, as rubricas cobertas pela Iniciativa Comunitária Recite 2 são as seguintes:

- Formadores (remunerações);
- Pessoal não docente (remunerações e deslocações);
- Amortizações e reintegrações;
- Funcionamento (gastos administrativos; documentação e material didáctico);
- Outros custos (serviços de tradução, visitas de parceiros).

Em termos do tratamento da informação sobre os custos não financiados pelos programas, na ponderação dos custos com os recursos humanos remunerados pelas instituições de origem, o ponderador corresponde à relação «nº total de horas normais dedicadas ao projecto / nº total de horas normais de trabalho na instituição de origem durante o período do projecto» (quadros 1.6, 1.7 e 1.8 do Anexo 1). Assim, as rubricas acrescentadas aos custos financiados pelos programas incluem esta parte das

remunerações dos recursos humanos paga pelas instituições de origem. De salientar que no caso do projecto AM é acrescentada ao custo total uma terceira rubrica relativa a tarefas extra-formação financiadas pelo Plano Nacional de Luta Contra a Pobreza (PNLCP) (quadro 1.9 – Anexo 1).

De referir igualmente o tipo de informação que não foi possível recolher.

Em termos gerais não foi possível recolher os dados estatísticos sobre a maioria das microempresas criadas na sequência dos projectos AM e LC e sobre a actuação isolada das instituições públicas, ou seja, sobre as actividades desenvolvidas sem processo de parceria.

Sobre a criação indirecta de postos de trabalho, no caso do projecto LC, só temos a informação relativa aos formandos que integraram as microempresas como trabalhadores por conta de outrem. Ou seja, não sabemos se as microempresas com sede fora do Centro de Desenvolvimento Local (estrutura logística criada de raiz pelo projecto) criaram mais emprego para além da integração destes indivíduos oriundos da formação.

Não foi possível contabilizar as horas dedicadas ao projecto por parte das coordenadoras das Comissões Locais de Acompanhamento (CLA) no projecto FO. As entrevistadas consideraram este exercício como pouco rigoroso uma vez que as respectivas reuniões de CLA dizem respeito a vários projectos e não apenas a um em particular. Também não foi possível contabilizar as horas dedicadas aos projectos – por impossibilidade de contactos com os representantes – por parte do vereador da Acção Social da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia (projecto LC) e do técnico da Associação Industrial do Minho que esteve envolvido mais directamente no projecto AM. Em relação ao número total de horas utilizadas pelo Centro de Emprego de Vila Nova de Gaia (projecto LC) no atendimento aos formandos não foi possível a sua contabilização devido à falta de registos desses atendimentos.

Para os três projectos, não foi possível contabilizar os custos ligados à disponibilização e uso de espaços - ou seja, os gastos de electricidade, telefone (entre outros) - excluindo a percentagem destes custos que foram aceites como despesas elegíveis pelo respectivo gestor do programa. No caso do projecto LC, não foi possível recolher a informação sobre as despesas da Câmara com o edifício-sede relativas à compra, reconstrução e

manutenção do espaço, assim como nos projectos AM e LC não foi possível aceder à informação relativa às remunerações dos representantes dos agentes empresariais.

Em termos do tratamento dos dados relativos aos custos do projecto FO, de referir que as remunerações dos cursos de ensino recorrente de Castro Verde e Ourique terão de se considerar iguais às que são contabilizadas no curso de Aljustrel, uma vez que não foi possível recolher a informação por indisponibilidade dos coordenadores dos cursos referidos em primeiro lugar. No entanto, segundo o coordenador de Aljustrel, o desvio é mínimo porque, primeiro, as horas médias dedicadas ao ensino recorrente são as mesmas para os três cursos (o número de horas constitui a base para o cálculo da remuneração de cada técnico) e, segundo, o que poderá variar é o índice de remuneração da função pública em que os técnicos se encontravam no período do curso - que, segundo o mesmo coordenador, não serão muito diferentes de curso para curso.

A impossibilidade de recolha destas informações tem diferentes consequências em termos da conclusão deste artigo.

Por um lado, a comparação dos efeitos directos entre os projectos⁵ não é posta em causa dado que

- a informação recolhida para os três casos é relativa apenas aos formandos (e não à criação indirecta de emprego), em termos da sua integração no mercado de emprego;
- o número de horas não contabilizadas é relativamente reduzido, segundo as informações prestadas pelos representantes da Associação Industrial do Minho, da Segurança Social de Beja, da Câmara e Centro de Emprego de Vila Nova de Gaia;
- seria necessariamente baixa a relação «nº total de horas normais dedicadas ao projecto / nº total de horas normais de trabalho na instituição de origem durante o período do projecto» que ponderaria os custos relativos às remunerações dos agentes empresariais.

Por outro lado, a contabilização dos custos totais do projecto LC está subavaliada uma vez que se trata da contribuição financeira de um dos parceiros para a criação de uma estrutura logística de raiz, fundamental para a execução das actividades. Desta forma, os indicadores de eficiência deste projecto devem ser relativizados à luz desta limitação.

⁵ Os efeitos indirectos apresentam uma natureza diferente mas não estão aqui contemplados.

Acresce que a inexistência de informação sobre a actuação isolada das instituições públicas circunscreve as conclusões a uma comparação entre parcerias. A obtenção de indicadores de eficiência e eficácia resultantes de actividades sem parceria constituiria um enriquecimento da construção de tipologias-síntese.

2. – Eficiência e eficácia dos projectos

Neste ponto estudamos a parceria complementando as análises quantitativa e qualitativa. No estudo da eficiência e eficácia, os indicadores são relativizados face à situação de partida dos indivíduos perante o mercado de emprego (existência ou não de indivíduos empregados no início da formação) e às diferentes «leituras» da área «económica» e da área «social». A análise do indicador quantitativo de eficácia é complementada pelo estudo dos diversos «níveis» do conceito de competência.

Nos projectos AM e FO, não há transferência de formandos oriundos de projectos realizados anteriormente pela Santa Casa de Amares e pela Esdime. No entanto, no cálculo dos indicadores do projecto LC é necessário considerar que transitaram formandos do projecto «Integração económica e social de desempregados de longa duração» (IESDLD) financiado pelo Subprograma Integrar. No quadro 2, a ponderação dos dados estatísticos correspondentes ao projecto IESDLD é feita com base na relação entre o número total de formandos que transitam para o projecto LC (2 formandos) e o número total de formandos do projecto IESDLD (45 formandos); ou seja, por exemplo, o número total de horas (9564) do projecto IESDLD a acrescentar ao mesmo dado estatístico do projecto LC tem uma ponderação de 0.044 (ou seja $2 / 45$) o que tem como resultado um valor de $9564 * 0.044 = 421$ horas.

Quadro 2 – Dados estatísticos cruzados entre o projecto LC e o projecto IESDLD da Cruz Vermelha (1998 – 2002)

Dados / projectos	Le Cheile (1)	IESDLD	Ponderação do IESDLD (*)	IESDLD ponderado (2)	Totais (3)=(1)+(2)
Nº médio de horas	14546	9564	0.044	421	14967
Custos (preços constantes 2002) (Unidade: Euros)	150355.97	443627.71	0.044	19519.62	169875.59

Fontes: Fichas estatísticas; Documentação dos projectos Quadros 1.1 e 1.12 do Anexo 1.

(*) Relação entre o número de formandos que transitaram para o projecto «Le Cheile» (2 formandos) e o total de formandos do projecto «Integração económica e social de desempregados de longa duração» (45 formandos).

Com base nos totais calculados na última coluna deste quadro e nos dados apresentados no Anexo 1, é possível apresentar os valores totais para cada projecto (quadro 3) e os respectivos indicadores de eficiência e eficácia (quadro 4). Neste último quadro, calculamos também a média simples de cada indicador no sentido de caracterizar a eficiência e eficácia relativas de cada projecto. Considera-se a eficiência «elevada» ou «baixa» se o indicador de determinado projecto se encontra, respectivamente, abaixo ou acima da média. No caso do indicador de eficácia a interpretação é, naturalmente, a contrária.

Quadro 3 - Valores totais dos dados estatísticos dos projectos AM, FO e LC

Projectos / dados	Nº de meses de trabalho técnico a tempo inteiro (*)	Nº médio de horas (**)	Custos (preços constantes 2002) (Unidade: Euros)	Total de formandos	Nº indivíduos integrados no mercado de emprego (***)
AM	159	24490	1052470.36	78	56
FO	136	20906	625774.85	45	8
LC	97	14967	169875.59	70	55

Fontes: Fichas estatísticas; Documentação dos projectos; Quadros E.1 e E.12 do Anexo 1

(*) Considera-se um mês de trabalho técnico a tempo inteiro equivalente a 154 horas por mês, ou seja, 7 horas * 22 dias úteis.

(**) Este dado representa o número total de horas dedicadas pelos técnicos na concepção, execução e avaliação das tarefas inerentes à promoção do emprego para os formandos seleccionados.

(***) A contabilização deste dado é feita com base na situação de cada indivíduo perante o mercado de emprego três meses (no máximo) após a conclusão dos respectivos cursos. Considera-se um indivíduo integrado no mercado de emprego se este apresenta um vínculo contratual com a entidade empregadora ou se é sócio fundador da microempresa.

Quadro 4 - Indicadores de eficiência e eficácia dos projectos AM, FO e LC

Projectos dados /	Nº de meses de trabalho técnico a tempo inteiro por indivíduo integrado no mercado de emprego	Nº de horas por indivíduo integrado no mercado de emprego	Custos (preços constantes 2002) por indivíduo integrado no mercado de emprego (Unidade: Euros)	Taxa de integração no mercado de emprego (%)
AM	2.8	437	18794.11	71.8
FO	17.0	2613	78221.86	17.8
LC	1.8	272	3088.65	78.6
Média simples	7.2	1108	33368.21	56.1

Começamos por resumir algumas questões relativas à eficiência da parceria.

Os dados do quadro 4 mostram-nos uma baixa eficiência relativa do projecto FO com cerca de 78222 Euros gastos na integração de cada indivíduo no mercado de emprego e com 2613 horas e 17 meses de trabalho técnico a tempo inteiro afectos a cada indivíduo integrado. Estes indicadores são explicados, por comparação com os outros projectos, pelo baixo número de indivíduos que passam para a situação de activos empregados (oito) (quadro 3).

Em comparação com o projecto FO, os projectos AM e LC apresentam melhores indicadores de eficiência ainda que o projecto LC apresente o custo (3089 Euros), o número de meses de trabalho técnico a tempo inteiro (1.8) e o número de horas (272) por indivíduo integrado, inferiores ao projecto AM.

É necessário chamar a atenção que no caso do projecto LC o número efectivo de indivíduos que passam da situação inicial de desempregados para activos empregados no fim do projecto, corresponde a 47 uma vez que, dos 55 indivíduos integrados, 8 encontravam-se empregados no início do projecto (4 por conta própria e 4 por conta de outrem). Assim, é necessário relativizar a eficiência (e a eficácia) deste projecto dado que, nos restantes projectos em estudo, a situação inicial de todos os formandos era de

desemprego. No entanto, se considerarmos para o projecto LC apenas este número de indivíduos (47) que efectivamente alteraram a sua situação perante o emprego, verificamos que, por comparação com o projecto AM, a eficiência ainda se mantém mais elevada com 318 horas, 2.1 meses de trabalho técnico a tempo inteiro e custos unitários de 3614 Euros afectos à integração destes indivíduos.

Por outro lado, podemos considerar que, globalmente, e do ponto de vista estritamente económico, os projectos afectam uma quantidade apreciável de recursos humanos e financeiros para beneficiar um número reduzido de indivíduos em termos de mercado de emprego. No entanto, se considerarmos os resultados do ponto de vista qualitativo e tendo em conta a natureza complexa do trabalho com indivíduos socialmente desfavorecidos, defendemos que, sob este ponto de vista, a eficiência deste tipo de projectos deve ser relativizada. No mesmo sentido, no que diz respeito genericamente aos projectos com preocupações sociais, o representante da Associação Industrial do Minho salienta a baixa eficiência dos processos do ponto de vista do «económico», embora reconheça as dificuldades inerentes a este tipo de acções: *“parece-me que o empenho colocado, os meios colocados sugeririam outros resultados. Agora, reconheço a dificuldade de actuar, não é a mesma coisa que actuar na área económica. Por exemplo, trabalhar com pessoas desinseridas é difícilimo, mobilizá-las para a sua própria inserção é difícilimo, demora tempo. O lado económico tem dificuldade em perceber isso, precisa de recursos humanos que respondam às suas necessidades do dia seguinte, tende a não se interessar por isso.”* (Entrevistado cit. em RIBEIRO, 2006).

Centremos agora a atenção nos aspectos quantitativos e qualitativos da eficácia da parceria (quadro 5).

Constatam-se taxas de integração no mercado de emprego elevadas no projecto LC (78.6%) e no projecto AM (71.8%).⁶ Considerando apenas os indivíduos que efectivamente alteraram a sua situação inicial, verificamos que no projecto LC a taxa de integração no mercado de emprego passa a ser mais baixa do que no projecto AM, ou

⁶ No caso do projecto AM, a taxa de integração no mercado de emprego cerca de um ano e três meses após a conclusão da formação, era menos favorável (47.4%) do que na altura em que a mesma formação terminou (71.8%). Segundo a representante da Santa Casa, este tipo de indivíduos demonstram dificuldades em manter o seu posto de trabalho pelo facto, por exemplo, de terem falta de hábitos e disciplina de trabalho (Entrevistada cit. em RIBEIRO, 2006).

seja, 67.1% (ainda que acima da média). No projecto LC, das 55 pessoas integradas, 14 correspondem a autoemprego e 41 empregaram-se em empresas existentes. No caso de Amares, dos 56 indivíduos integrados no mercado de emprego, 1 criou o seu posto de trabalho sem criar postos de trabalho indirectamente e sem financiamento estatal. Pelo contrário, a taxa de integração no mercado de emprego no projecto FO é baixa (17.8%), o que corresponde, como vimos, a oito formandas que se integraram em empresas existentes.

A eficácia qualitativa dos projectos, baseada nas entrevistas aos representantes dos parceiros, vai ser analisada tendo em conta o conceito de competência, ou seja, aos níveis pessoal, social, profissional, «empresarial» e de informação (AMARO et al., 2003:179). Podemos ainda distinguir a formação formal, que inclui a componente escolar e profissional, da formação informal, que desenvolve o saber-fazer (aplicação dos níveis «fazer» e «saber»). Nem sempre é possível separar estes dois tipos de formação, nomeadamente quando estamos a considerar cursos muito dirigidos para a prática (aulas práticas, em «ambiente» de trabalho).

Na dimensão social (nível «estar») para os três projectos registaram-se melhorias na «educação», relação com colegas e técnicos, cumprimento de regras (assiduidade, respeito pela hierarquia) e na disciplina de estudo/trabalho.

No projecto AM, as melhorias nesta dimensão são inerentes ao «saber-fazer», designadamente na disciplina de trabalho exigida para aplicar os conhecimentos técnicos adquiridos na formação «formal». No projecto FO, destaque para a maior convivência (fora do ambiente doméstico) e respectiva mobilidade geográfica por parte das formandas. No projecto LC, os resultados positivos no nível «estar» são associados também ao nível «saber-fazer» uma vez que, por exemplo, as melhorias no atendimento dos clientes aconteceram durante a experiência profissional proporcionada pela empresa de inserção «Pratos e Tratos»⁷ e pela Amiamb. No entanto, a organização dos

⁷ Testemunho de uma das formandas da empresa de inserção de Vila Nova de Gaia «Pratos e Tratos»: “... no início ninguém sabia, havia moças que trabalhavam por aqui que diziam «olha vende para fora, a comida é boa...» e tem sido assim. Nos primeiros dias estávamos com pouca clientela, não tínhamos nada que justificasse lá fora. Uma vez apareceu aí uma peregrinação que ia a Fátima ... lá comeram por aqui, todos contentes. Foi barato, não é em qualquer sítio, foram bem atendidos e nós ficámos satisfeitas.” (Entrevistada cit. em RIBEIRO, 2006)

seminários/grupos de formandos (nível «saber») mostrou que parte dos indivíduos estiveram desengajados (pois tinham expectativas diferentes relativamente ao conteúdo dos cursos) e com falta de disciplina (ex: problemas de assiduidade).

Na dimensão pessoal (nível «ser») registaram-se melhorias da auto-estima e motivação dos formandos associadas ao nível «saber-fazer» (nos três projectos) e ao nível «saber» (projecto FO).

No caso de Amares, a melhoria da auto-estima é, igualmente, associada à motivação para apreender e aplicar os conhecimentos técnicos.⁸ No projecto FO, a maior motivação é associada à frequência da formação escolar e técnica. No projecto LC, por exemplo, a motivação dos grupos que deram origem à empresa de inserção e à Amiamb constituiu um resultado positivo associado ao nível «saber-fazer», pois observou-se uma *“motivação extra com um projecto já validado”* (Entrevistado cit. em RIBEIRO, 2006) e comum aos elementos do grupo. No entanto, parte dos formandos não demonstrou motivação para as actividades propostas no âmbito da formação (nível «saber»).

A dimensão informativa (nível «saber») da eficácia dos projectos em estudo, é traduzida pelo aumento da qualificação formal com a aquisição de conhecimentos técnicos e/ou escolares. No caso do Baixo Alentejo, destacou-se, em complemento com a formação profissional, a aquisição de conhecimentos ligados à componente escolar, com uma taxa de sucesso escolar elevada (91%) e respectiva certificação de conhecimentos.⁹

⁸ Testemunho de uma das formandas da empresa de inserção de Amares «AmaresNatural»: *“Em dois dias da semana tínhamos aulas práticas, íamos para a cozinha da Santa Casa, e cozinhávamos lá mesmo para os meninos do jardim de infância. Tenho jeito para cozinha e para tudo. ... Durante o curso eu não queria que acabasse, queria que durasse mais tempo. Eu dizia às minhas colegas «eu nunca tive uma vida destas». Quando há inscrições eu digo «parabéns mulheres, não há coisa melhor do que isto». A gente aprende coisas novas, estamos sempre a aprender, nunca se é velho para aprender”* (Entrevistada cit. em RIBEIRO, 2006)

⁹ Testemunho de uma das formandas da empresa de papel reciclado: *“... é a maneira como se compreende as coisas, por vezes não é por ser mais ou menos inteligente, mas se a pessoa compreender melhor consegue chegar mais facilmente, não tive problemas, felizmente. ... O sexto [ano] é o que fica sempre em pé, e adaptámo-nos muito bem.”* (Entrevistada cit. em RIBEIRO, 2006)

Quadro 5 – Eficiência e eficácia da parceria dos projectos AM, FO e LC (*)

Dimensões / projectos	Elementos comuns aos três projectos	Projecto AM	Projecto FO	Projecto LC
Eficiência relativa	-	Elevada	Baixa	Elevada
Eficácia relativa	-	Elevada	Baixa	Elevada
Nível «estar»	(+) Cumprimento de regras, aumento da disciplina, melhoria da relação com colegas e técnicos;	-	(+) Convivência com outras pessoas e locais.	(-) Falta de disciplina e de enquadramento
Nível «ser»	(+) Auto-estima e motivação;	-	-	-
Nível «saber»	(+) Qualificação formal com aquisição de conhecimentos técnicos	-	(+) Certificação escolar.	(-) Desenquadramento de parte dos formandos
Nível «fazer»	(+) Possibilidade de realizar actividades reconhecidas pela sociedade; (-) Impossibilidade de aplicar profissionalmente conhecimentos adquiridos.	(-) Desistência de formandos; falta de autonomização de alguns dos beneficiários do RMG	(-) Falta de autonomização dos beneficiários do RMG	(-) Desistência de formandos
Nível «saber-fazer»	(+) Aquisição e aplicação de conhecimentos técnicos e escolares.	(+) Aulas práticas; experiência na empresa de inserção	(+) Aulas práticas; experiência com a empresa não oficial de papel reciclado.	(+) Aulas práticas; experiência na empresa de inserção e em algumas microempresas criadas na sequência da formação;
Nível «criar»	-	-	(-) Impossibilidade de criação da empresa de papel reciclado	(-) Dificuldades na definição e concepção de projectos; impossibilidade de criação de empresas pela maioria dos formandos; (-) Problemas inerentes à sobrevivência das iniciativas empresariais criadas.

(*) A eficácia é «elevada» ou «baixa» se o indicador de determinado projecto se encontra acima ou abaixo da média dos projectos. No caso da eficiência a interpretação é contrária.

O nível «fazer» (dimensão profissional) traduziu-se, para os indivíduos empregados após a formação, pela possibilidade de estes realizarem actividades reconhecidas pela sociedade. Paralelamente, regista-se a impossibilidade de aplicar profissionalmente conhecimentos adquiridos no caso dos indivíduos que não se integraram no mercado de emprego após a formação. A este respeito, de destacar a desistência de alguns formandos (nos três projectos) e a falta de autonomização dos beneficiários do Rendimento Mínimo Garantido (RMG) (projectos AM e FO).

O «saber-fazer» (dimensões informativa e profissional) traduz-se na aquisição e aplicação de conhecimentos escolares e/ou técnicos através das aulas práticas (nos três projectos), no caso da empresa – ainda que «não oficial» - de papel reciclado através do contacto com os clientes e respectiva actividade produtiva face a algumas encomendas (projecto FO), e na capacidade de trabalho, por exemplo, das formandas da empresa de inserção de Vila Nova de Gaia (“... *são excelentes executantes se estiverem bem ambientadas e bem chefiadas*”, Entrevistado cit. em RIBEIRO, 2006) e de Amares.¹⁰

O nível «criar» (dimensão empreendedorismo) é aplicável sobretudo ao projecto LC, uma vez que no projecto FO, nenhuma das formandas passou para a situação de autoemprego, e no projecto AM apenas uma microempresa foi criada. No caso de Vila Nova de Gaia houve criação de algumas microempresas, ainda que a maioria dos formandos não tenham criado a sua própria empresa. Registam-se dificuldades na definição dos projectos, dada a sua falta de qualidade, e na concretização dos mesmos face aos problemas postos pela actividade de empresário. Ou seja, a sobrevivência «empresarial» a médio prazo deste tipo de unidades implicaria um acompanhamento contínuo a diversos níveis (marketing, contabilidade, fiscalidade, supervisão geral) e a relativa dependência dos mercados protegidos (ex: serviços sociais contratados pela Cruz Vermelha, no caso da empresa de inserção «Pratos e Tratos»). De destacar as

¹⁰ Testemunho de uma das formandas da empresa de inserção de Amares «AmaresNatural»: “Agora já sabemos a medida, já nada nos atrapalha. Estamos a cozinhar para 150-180 crianças, e a gente já está habituada, já sabe aquelas medidas. ... Nós fomos formadas neste ponto, estudámos o corpo humano das crianças, e a gente sabe bem o que é que faz mal às crianças e o que não faz. E também temos de ir ver o que pode ir nas marmitas térmicas, e há certas comidas que não podem ir para as marmitas térmicas. As marmitas estão prontas às onze horas e são servidas ao meio-dia. E a comida está ali uma hora.” (Entrevistada cit. em RIBEIRO, 2006)

dificuldades encontradas na fase de arranque das iniciativas empresariais no caso da inexistência deste tipo de mercados (neste sentido um dos pressupostos da criação da Amiamb foi a contratação inicial de serviços a esta empresa por parte da Câmara).¹¹

De salientar finalmente que a melhoria das competências, englobando todas as dimensões vistas, se traduz no conhecimento e aproveitamento das capacidades por parte de cada indivíduo, ou seja, a maior noção das capacidades próprias favorece a autonomia dos indivíduos para tirarem partido das suas próprias potencialidades.¹²

Consideramos que a eficácia deste tipo de processos (e também a eficiência, como vimos) deve ser relativizada. Do ponto de vista estritamente «económico» ou «empresarial» a questão central prende-se com a disponibilização atempada e adequada (ligada às necessidades do tecido produtivo) de potenciais activos para as empresas: *“eu estou habituado, enquanto empresário, enquanto dirigente empresarial, a ter respostas mais rápidas e com maior abundância, maior eficácia ... do lado económico estamos a falar de um processo de intervenção massificado.”* (Entrevistado cit. em RIBEIRO, 2006) No entanto, a taxa de integração no mercado de emprego permite-nos ter uma medida do impacto destes projectos em termos da alteração da situação perante o emprego para os formandos em causa. Podemos ainda fundamentar a eficácia qualitativa dos projectos com base nas diversas dimensões do conceito de competência.

¹¹ Testemunho de uma das sócias da empresa «Amiamb» (Vila Nova de Gaia): *“eu estava no Fundo de Desemprego e disse «eu vou tentar», mas passado seis meses eu disse «se fosse hoje não me apanhavam aqui». Disse isso, mas pronto... disse porque desanimei na altura, não havia dinheiro, e depois a gente não tem mais Fundo de Desemprego. Mas graças a Deus comecei a gostar. Desanimei porque nós não sabíamos, não estávamos na prática. E eu devo a muita gente amiga... Comecei a falar, ninguém me conhecia, mas falava, mulheres, homens, fosse quem fosse, eu ia para lá, ia para o trabalho. As minhas vizinhas...”* (Entrevistada cit. em RIBEIRO, 2006).

¹² Relativamente às questões de pobreza – um objectivo secundário no nosso trabalho – a informação recolhida é escassa. De salientar apenas que, nos casos de Amares e Vila Nova de Gaia, a melhoria das competências (aos vários níveis) e a integração no mercado de emprego explicam, em parte, os casos de inversão de situações de pobreza que, por seu lado, são caracterizados por um rendimento mais estável e por uma actividade profissional mais regular (e também por maior estabilidade familiar).

3 – Conclusão: tipologia-síntese

Consideramos uma eficiência quantitativa elevada ou baixa se os indicadores apresentam valores, respectivamente, abaixo e acima da média. A interpretação contrária é feita no caso do indicador de eficácia. A taxa de integração no mercado de emprego permite complementar a análise qualitativa da dimensão profissional do conceito de competência.

Para a eficácia qualitativa temos por base as referências nas entrevistas (RIBEIRO, 2006) a determinado nível de competência por parte dos técnicos integrados no respectivo projecto. As referências são de cariz positivo ou negativo. Considera-se que determinado nível de competência apresenta um desenvolvimento/dinamização

- forte, se o número de referências é tendencialmente de carácter positivo;
- intermédio(a), se as referências não apresentam uma característica dominante;
- restrito(a), se o número de referências é tendencialmente de carácter negativo.

Nos três projectos observamos uma eficácia qualitativa forte nas dimensões social e pessoal. As melhorias na autoestima e na motivação (dimensão pessoal) são associadas, nos três casos, à aplicação de conhecimentos adquiridos pelos formandos baseada no acompanhamento das actividades práticas por parte dos técnicos dos projectos (nível «saber-fazer»).

A temática da eficiência e eficácia dos projectos permite-nos distinguir três tipologias.

O projecto AM caracteriza-se pela eficiência e eficácia relativas elevadas, com forte dinamização de todas as dimensões de competência (com excepção da dimensão «empresarial»). A elevada taxa de integração no mercado de emprego e a aposta na componente profissional de formação enriquecem os níveis «fazer» e «saber». A ponte entre estes dois níveis foi desenvolvida com base em actividades extra-formação (simulação de ambiente de trabalho; sensibilização para o mercado de emprego) adaptadas ao objectivo de integração dos indivíduos-alvo em empresas existentes.

No projecto FO, a eficiência e eficácia relativas são baixas, com forte desenvolvimento dos níveis «ser», «estar» e «saber» e dinamização restrita dos níveis «saber-fazer» e «fazer». Neste projecto a forte componente profissional de formação foi complementada pela componente escolar e respectiva certificação de conhecimentos. No entanto, foi reduzida a percentagem dos formandos que conseguiram aplicar profissionalmente os

conhecimentos adquiridos, dado o baixo número de indivíduos integrados no mercado de emprego e face às limitações inerentes à criação não oficial de apenas uma microempresa.

O projecto LC caracteriza-se pela eficácia e eficiência relativas elevadas, com desenvolvimento forte das dimensões pessoal e social e dinamização intermédia das dimensões informativa, profissional e informativa-profissional. O nível intermédio (e não forte) das referidas dimensões de eficácia qualitativa prende-se, em parte, com a natureza específica da intervenção social inerente à criação do próprio emprego pelos indivíduos-alvo. Concretamente, a organização dos seminários de formação foi dirigida para potenciais situações de autoemprego em áreas específicas e/ou complementares aos projectos empresariais a definir, embora parte dos formandos tenha mostrado falta de motivação para este tipo de actividades. A elevada taxa de integração no mercado de emprego concretizou-se, para a maioria dos formandos, na possibilidade de realizar actividades profissionais (sobretudo por conta de outrem) alterando, desta forma, a situação inicial de desempregados, ainda que a maioria dos indivíduos-alvo não tenha tido a possibilidade de criar o seu próprio emprego. Acresce que o nível «saber-fazer» se baseou no acompanhamento apenas dos formandos integrados nas empresas criadas com sede nas instalações do projecto.

BIBLIOGRAFIA

- AMARO, Rogério Roque et al. (2003) *A Luta Contra a Pobreza e a Exclusão Social em Portugal: Experiências do Programa Nacional de Luta Contra a Pobreza*, OIT/STEP, Genebra.
- GUERRA, Isabel (1991) *Changement Urbain et Modes de Vie dans la Peninsule de Setúbal: 1974/86*, These de Douctorat, Tours.
- INE (2003) *Contas Nacionais Trimestrais*, INE, Lisboa.
- RIBEIRO, Tiago Carrilho (2006) *Parcerias para a Promoção Local do Emprego*, Tese de Doutoramento, I.S.C.T.E., Lisboa.

ANEXO 1

Quadro 1.1 - Número médio de horas dedicadas aos projectos «À Medida» (AM), «Formart» (FO) e «Le Cheile» (LC)

Projecto	Horas extra-formação (**)	Horas de formação	Totais por projecto
À Medida	19737	4753	24490
Formart	12556	8350 (*)	20906
Le Cheile	13958	588	14546
Integração económica e social de desempregados de longa duração	5264	4300	9564

Fonte: Fichas estatísticas dos projectos; Documentação dos projectos

(*) Este total resulta da soma das horas de formação leccionadas na Esdime e no Ensino Recorrente.

(**) Estes valores têm por base os valores totais calculados nos quadros 1.2, 1.3, 1.4 e 1.5.

Quadro 1.2 - Número médio de horas extra-formação dedicadas ao projecto AM

Dados para os técnicos de cada instituição	Nº total de meses (1)	Nº total de dias (2)	Nº médio de horas normais por dia (*) (3)	Nº total médio de horas normais (4) = (2)*(3)	Nº total médio de horas extraordinárias por mês (5)	Nº total médio de horas extraordinárias (6) = (5)*(1)	Nº total médio de horas (7) = (4)+(6)
<u>Santa Casa</u>	18.5	407	2	814	96	1776	2590
	18.5	407	7	2849	16	296	3145
	18.5	407	7	2849	168	3108	5957
	18.5	407	7	2849	168	3108	5957
<u>Segurança Social</u>	18	396	1.5	594	72	1296	1890
	18	396	0.5	198	-	-	198
Total de horas	-	-	-	10153	-	-	19737

Fonte: Ficha estatística

Quadro 1.3 - Número médio de horas extra-formação dedicadas ao projecto FO

Dados para os técnicos de cada instituição por projecto	Nº total de meses (1)	Nº total de dias (2)	Nº médio de horas normais por dia (3)	Nº total médio de horas normais (***) (4) = (2)*(3)	Nº total médio de horas extraordinárias por mês (5)	Nº total médio de horas extraordinárias (6) = (5)*(1)	Nº total médio de horas (7) = (4)+(6)
<u>Esdime</u>	15	330	7	2310	-	-	2310
	18.5	407	3.5	1425	-	-	1425
	18.5	407	6.5	2646	-	-	2646
	18.5	407	5.5	2239	-	-	2239
	16.5	363	6	2178	-	-	2178
	18.5	407	3.5	1425	-	-	1425
<u>Ensino Recorrente (*)</u>				315			315
<u>Segurança Social (**)</u>	-	3	6	18	-	-	18
Total de horas				12556			12556

Fonte: Ficha estatística

(*) Neste caso consideram-se as horas totais respeitantes à coordenação dos três cursos do ensino recorrente; a resposta à ficha estatística centrou-se nos valores totais.

(**) Neste caso consideram-se os contributos totais das assistentes sociais das três CLA envolvidas no projecto.

(***) Valores arredondados à unidade.

Quadro 1.4 - Número médio de horas extra-formação dedicadas ao projecto LC

Dados para os técnicos de cada instituição	Nº total de meses (1)	Nº total de dias (2)	Nº médio de horas normais por dia (3)	Nº total médio de horas normais (4) = (2)*(3)	Nº total médio de horas extraordinárias por mês (5)	Nº total médio de horas extraordinárias (6) = (5)*(1)	Nº total médio de horas (7) = (4)+(6)
<u>Cruz Vermelha</u>	26.5	583	7	4081	44	1166	5247
	26.5	583	6	3498	-	-	3498
	10.5	231	7	1617	-	-	1617
	27	-	7 (*)	189	-	-	189
	16	352	7	2464	-	-	2464
<u>Câmara</u>	26	572	1.5	858	-	-	858
<u>Centro de Emprego</u>	26	-	-	40	-	-	40
<u>Associação Empresas de Vinho do porto</u>	26	-	-	30	-	-	30
<u>Sandeman</u>	26			15			15
Total de horas	-	-	-	12792	-	-	13958

Fonte: Ficha estatística

(*) Este valor corresponde ao número de horas normais por mês.

Quadro 1.5 - Número médio de horas extra-formação dedicadas ao projecto IESDLD
(*)

Dados para os técnicos de cada instituição	Nº total de meses (1)	Nº total de dias (2)	Nº médio de horas normais por dia (**) (3)	Nº total médio de horas normais (4) = (2)*(3)	Nº total médio de horas extraordinárias por mês (5)	Nº total médio de horas extraordinárias (6) = (5)*(1)	Nº total médio de horas (7) = (4)+(6)
<u>Cruz Vermelha</u>	16.5	363	7	2541	-	-	2541
	16.5	363	3.5	1271	-	-	1271
	16.5	363	2	726	-	-	726
	16.5	363	2	726	-	-	726
Total de horas	-	-	-	5264	-	-	5264

Fonte: Ficha estatística

(*) «Integração económica e social dos desempregados de longa duração».

(**) Valores arredondados à unidade.

Quadro 1.6 - Custos dos recursos humanos do projecto AM não financiados pelo Subprograma Integrar

Instituição	(1)	(2)		(3) = (2)*(1)	
		1998	1999	1998	1999
Segurança Social	0.214	13268.02	22505.76	2839.36	4816.23
	0.071	11272.83	-	800.37	-
Santa Casa	0.3	9570.98	15157.77	2871.29	4547.33
Totais	-	-	-	6511.02	9363.56

Fonte: Ficha estatística

Quadro 1.7 - Custos dos recursos humanos do projecto FO não financiados pelo Subprograma Integrar

Unidade: Euros

Instituição	(1)	(2)		(3) = (2)*(1)	
		1998	1999	1998	1999
Ensino Recorrente	1	17069.13	36764.28	17069.13	36764.28
Segurança Social	0.038	3381.84	-	128.51	-
Totais	-	-	-	17197.64	36764.28

Fonte: Ficha estatística

Quadro 1.8 - Custos dos recursos humanos do projecto LC não financiados pela Iniciativa Comunitária Recite 2

Unidade: Euros

Instituição	(1)	(2)			(3)=(2)*(1)		
		2000	2001	2002	2000	2001	2002
Cruz Vermelha	1	16340.38	21826.97	9474.91	16340.38	21826.97	9474.91
Câmara	0.214	29389.20	35544.32	18522.84	6289.29	7606.48	3963.89
Centro de Emprego	0.01	30855.60	37359.98	19180.00	308.56	373.60	191.80
Totais	-	-	-	-	22938.23	29807.05	13630.60

Fonte: Ficha estatística

Quadro 1.9 - Custos totais dos projectos AM, FO e IESDLD

Unidade: Euros

Custos/ projectos	Projecto AM		Projecto FO		Projecto IESDLD	
	1998	1999	1998	1999	1999	2000
Custos financiados pelo Integrar	458258.45	437800.23	210949.47	279630.70	263558.86	131779.43
Custos não financiados pelo Integrar:						
- Recursos Humanos (*)	6511.02	9363.56	17197.64	36764.28	-	-
- Tarefas extra-formação	-	1431.55	-	-	-	-
Totais	464769.47	448595.34	228147.11	316394.98	263558.86	131779.43

Fontes: Fichas estatísticas; Documentação dos projectos.

(*) Valores retirados dos totais calculados nos quadros 1.6 e 1.7

Quadro 1.10 - Custos totais do projecto LC

Unidade: Euros

Custos / anos	2000	2001	2002
Custos financiados pelo Recite 2	26724.00	32068.80	17561.49
Custos dos recursos humanos não financiados pelo Recite 2 (**)	22938.23	29807.05	13630.60
Totais	49662.23	61875.85	31192.09

Fontes: Ficha estatística; Documentação dos projectos.

(**) Valores retirados dos totais calculados no quadro 1.8

Quadro 1.11 - Deflactor do PIB para Portugal, 1998 - 2002

Anos	Deflactor PIB
1998	111
1999	114.4
2000	118.3
2001	124.1
2002	129.8

Fonte: INE (2003)

Quadro 1.12 - Custos totais dos projectos AM, FO, LC e IESDLD (*)

Unidade:

Euros						
Projecto / ano	1998 (Preços correntes)	1999 (Preços correntes)	2000 (Preços correntes)	2001 (Preços correntes)	2002 (Preços correntes)	Custos totais (Preços Constantes 2002)
AM	464769.47	448595.34	-	-	-	1052470.36
FO	228147.11	316394.98	-	-	-	625774.85
LC	-	-	49622.23	61875.85	31192.09	150355.97
IESDLD	-	263558.86	131779.43	-	-	443627.71

(*) Valores calculados com base nos totais dos quadros 1.9, 1.10 e 1.11.

ANEXO 2

GUIÃO PARA A FICHA ESTATÍSTICA

Variável – Eficácia da parceria na adaptação da procura e oferta locais de emprego

INDICADORES	GUIÃO
Taxa de integração no mercado de emprego	<ul style="list-style-type: none">• Número de formandos do projecto X integrados no mercado de emprego;• Número total de formandos do projecto X.

Variável – Eficiência da parceria em termos de emprego

INDICADORES	GUIÃO
<ul style="list-style-type: none">• Número de meses de trabalho técnico a tempo inteiro por indivíduo integrado no mercado de emprego;• Número de horas por indivíduo integrado no mercado de emprego;• Custos por indivíduo integrado no mercado de emprego.	<ul style="list-style-type: none">• Número de formandos do projecto X integrados no mercado de emprego;• Número médio de horas normais extra-formação dedicadas pelos representantes-técnicos ao projecto X;• Número médio de horas extraordinárias extra-formação dedicadas pelos representantes-técnicos ao projecto X;• Número de horas de formação do projecto X;• Custos do projecto X;• Remunerações ilíquidas dos representantes-técnicos no projecto X.

GUIÃO (PARCIAL) PARA AS ENTREVISTAS AOS REPRESENTANTES DOS PARCEIROS

Variável - Eficácia da parceria na adaptação da procura e oferta locais de emprego

INDICADORES	GUIÃO
<ul style="list-style-type: none">• Integração dos indivíduos-alvo no mercado de emprego;• Desenvolvimento de competências pelos indivíduos-alvo;• Evolução das situações de pobreza;	<ul style="list-style-type: none">• Quais foram os principais resultados da intervenção? [Integração dos indivíduos-alvo no mercado de emprego (problemas e capacidades de adaptação do factor trabalho); Desenvolvimento de competências pelos indivíduos-alvo (diferenciar os tipos de competência); Atenuação, ou mesmo início da inversão, de situações de pobreza; Outras (acrescentadas pelo entrevistado)]

GUIÃO PARA AS ENTREVISTAS AOS FORMANDOS

Variável – Eficácia da parceria em termos dos indivíduos-alvo

INDICADORES	GUIÃO
Formas de contacto dos indivíduos-alvo com o projecto	1 - Como é que teve conhecimento das actividades do projecto ?
Motivação para a participação nas actividades do projecto	2 - Porque é que decidiu começar as actividades com o projecto ?
Capacidades de adaptação aos postos de trabalho por parte dos indivíduos-alvo	3 - Tem tido uma boa adaptação ao projecto ou tem tido problemas? Quais?
Problemas de adaptação aos postos de trabalho por parte dos indivíduos-alvo	Questão 3
Balanço geral da experiência vivida por parte dos indivíduos-alvo, no âmbito dos projectos	4 - Sente que o que aprendeu durante a experiência de trabalho lhe foi útil? Porquê? 5 - Compare a sua situação actual com a que vivia antes de contactar com o projecto. Acha que a sua situação piorou ou melhorou? Porquê? Em quê / em que aspectos?