Narrativa e instrumentos de apoio a formação

Caso de 'empreendedorismo e criação de novos negócios'

Novembro 2004

Desenvolvido no âmbito do projecto:

jema

jovens empresárias
movimentam-se
para o auto-emprego

Promovido por:

ADRIMAG

ASSOCIAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO RURAL INTEGRADO DAS SERRAS DO MONTEMURO, ARADA E GRALHEIRA

Entidades parceiras na concepção e desenvolvimento do produto:

AECA Associação Empresarial do Concelho de Arouca

LICONSULTORES

Co-financiado por:

equal "de igual para igual"

Portugal em Acção

Ministério das Actividades Económicas e do Trabalho

União Europeia
Fundo Social Europeu

Identificação do Projecto

Entidade Interlocutora

.ADRIMAG – Associação de Desenvolvimento Rural Integrado das Serras de Montemuro, Arada e Gralheira

N.º e Designação

.JEMA – Jovens Empresárias Movimentam-se para o Auto-emprego

Área de Intervenção

.Criação de Empresas e Desenvolvimento Local

Região

.Não Regionalizável

Período de Implementação

.Setembro de 2002 a Dezembro de 2004

Identificação do RTP

Número

.JEMA/01/2004

Designação

.Narrativa e Instrumentos de Apoio a Formação

– caso de 'empreendedorismo e criação de novos negócios'

Autores

.Célia Oliveira [AECA]

.Nuno Ribeiro [Liconsultores]

.Susana Martins [ADRIMAG]

Pessoa de Contacto

.Susana Martins

Endereço **Praça Brandão Vasconcelos 10 . 4540-110 Arouca . Portugal**

Telefone **+351 256 940 350**

Fax **+351 256 940 359**

E-mail **susana@adrimag.com.pt**

Caracterização Técnica do RTP

Actividades

.Recrutamento de mulheres

.Formação de Mulheres

.Estágio

.Elaboração do Projecto de Investimento

.Actividades Transnacionais

.Avaliação

Área de Formação

.Ciências Empresariais

Caracterização Técnica

.Instrumentos e técnicas de recrutamento e selecção de formandos

.Curso de formação profissional e conteúdos programáticos

.Métodos, instrumentos e técnicas de formação

.Planos de Negócio

.Questionários de avaliação da formação

Tipologia de Suporte

.CD-rom e papel

Destinatários Finais

.Profissionais de formação

.Agentes de desenvolvimento local

.Consultores de empresas

Utilizadores

.Profissionais de formação

.Agentes de desenvolvimento local

.Consultores de empresas

Objectivos

.O produto pretende contribuir com orientações, metodologias, instrumentos e factores críticos de sucesso/insucesso, que permitam aos seus destinatários analisar a adequação das abordagens utilizadas, no contexto de formação para empreendedores.

Resumo/Principais conteúdos

.Este produto é uma narrativa das práticas realizadas, nomeadamente, divulgação, recrutamento e selecção, formação, estágio, visita de estudo e avaliação, bem como os instrumentos utilizados para a sua execução. As práticas são descritas tendo em conta os seguintes aspectos:

- **Enquadramento**
- **Metodologia de implementação**
- **Dificuldades e obstáculos encontrados e formas de superação**
- **Factores críticos de sucesso**
- **Instrumentos utilizados**
- **Resultados e valor da prática**
- **Orientações para intervenções futuras**

Índice

05 Nota Introdutória

06 1. Divulgação
07 A. Enquadramento
07 B. Metodologia de implementação
07 C. Dificuldades e obstáculos encontrados
07 D. Instrumentos utilizados
08 E. Resultados e valor da prática
08 F. Orientações para intervenções futuras

09 2. Recrutamento e Selecção
10 A. Enquadramento
11 B. Metodologia de implementação
13 C. Dificuldades e obstáculos encontrados e formas de superação
14 D. Factores críticos de sucesso
14 E. Instrumentos utilizados
14 F. Orientações para intervenções futuras

16 3. Formação
17 A. Enquadramento
17 B. Metodologia de implementação
20 C. Dificuldades e obstáculos encontrados e formas de superação
21 D. Factores críticos de sucesso
21 E. Instrumentos utilizados
22 F. Resultados e valor da prática
22 G. Orientações para intervenções futuras

23 4. Estágio
24 A. Enquadramento
24 B. Metodologia de implementação
25 C. Dificuldades e obstáculos encontrados e formas de superação
26 D. Factores críticos de sucesso
26 E. Instrumentos utilizados
27 F. Resultados e valor da prática
27 G. Orientações para intervenções futuras

28 5. Visita de Estudo
29 A. Enquadramento
29 B. Metodologia de implementação
29 C. Dificuldades e obstáculos encontrados
30 D. Factores críticos de sucesso
30 E. Instrumentos utilizados
30 F. Resultados e valor da prática
31 G. Orientações para intervenções futuras

32 6. Avaliação
33 A. Enquadramento
33 B. Metodologia de implementação
34 C. Dificuldades e obstáculos encontrados e formas de superação
35 D. Factores críticos de sucesso
35 E. Instrumentos utilizados
35 F. Resultados e valor da prática
36 G. Orientações para intervenções futuras

37 Conclusões

Nota introdutória

Este documento é o resultado da narrativa das actividades desenvolvidas no âmbito do projecto JEMA – Jovens Empresárias Movimentam-se para o Auto-emprego, na área do 'empreendedorismo e criação de novos negócios'. Este projecto foi financiado pelo Programa de Iniciativa Comunitária EQUAL e estava integrado na medida 'criação de empresas e desenvolvimento local'.

O principal objectivo desta narrativa é evidenciar os factores críticos de sucesso e as vantagens e desvantagens na adopção da metodologia utilizada. Para o efeito, são descritas as diversas fases de execução do projecto, nomeadamente, divulgação, recrutamento e selecção, formação, estágio, visita de estudo e avaliação e apresentados os instrumentos concebidos e disponibilizados em todas as fases do projecto.

Este documento pretende contribuir para um debate crítico das metodologias de formação, pelo que deverá ser efectuada um leitura atenta nos pontos que referem as dificuldades e obstáculos encontrados e formas de superação, resultados e valores da prática e orientações para intervenções futuras, que consideramos inovadores neste tipo de narrativa e que poderão constituir elementos de reflexão para o desenvolvimento de futuras iniciativas desta natureza.

O curso de formação desenvolvido no âmbito deste projecto: 'Empreendedorismo e criação de novos negócios', e sobre o qual recai a narrativa, destinava-se a mulheres desempregadas, com 12º ano de escolaridade, residentes na área de intervenção da ADRIMAG, com idade compreendida entre os 18 e os 35 anos.

1 Divulgação

A. Enquadramento

A divulgação tinha por objectivo promover o curso de formação, integrado no projecto JEMA, junto dos potenciais formandos do curso: no caso, mulheres desempregadas, residentes na área de intervenção da ADRIMAG, com idade compreendida entre os 18 e os 35 anos.

B. Metodologia de implementação

A divulgação da acção de formação foi efectuada juntos dos Centros de Emprego e das UNIVA's – Unidades de Inserção na Vida Activa, que abrangem os municípios da zona de intervenção da ADRIMAG. Foi enviada uma carta, ao cuidado do Director, onde era solicitada a colaboração dos Centros de Emprego, na indicação de Desempregados com o perfil obrigatório indicado para o curso: mulheres, desempregadas, com idade compreendida entre os 18 e os 35 anos. A informação continha ainda os objectivos e a duração do curso, bem como as fichas de inscrição.

Foram igualmente enviadas informações para as Câmara Municipais, com um pequeno cartaz, para colocação em locais de fácil acesso e visibilidade.

Depois de termos recebido a indicação das formandas com o perfil solicitado, por parte dos Centros de Emprego e UNIVA's, foi enviada uma carta às formandas com informações sobre o curso e ainda a solicitar a presença para a realização de testes de selecção.

C. Dificuldades e obstáculos encontrados

As dificuldades que enfrentámos prenderam-se não com a divulgação, mas com os resultados da metodologia utilizada na divulgação e o seu impacto na selecção das formandas, uma vez que através da divulgação efectuada, não conseguimos identificar um número suficiente de formandas que permitisse fazer a selecção da forma como estava previsto.

D. Instrumentos utilizados

Para exemplificar as informações constantes do cartaz de divulgação do curso, pode ver-se um exemplar do mesmo, em anexo.

1 Informação de divulgação do curso

E. Resultados e valor da prática

A actividade de divulgação é uma das actividades mais importantes no processo de formação, dado que é o ponto de partida do processo e vai permitir a selecção de formandos para a frequência da acção de formação. Se a divulgação não for bem efectuada, corre-se o risco de não se ter pessoas suficientes para efectuar uma selecção que permita identificar formandos com o perfil adequado à frequência no curso. Neste caso, na divulgação privilegiou-se o perfil obrigatório dos formandos [mulheres, desempregadas, entre os 18 e os 35 anos de idade], em detrimento do perfil do empreendedor, que, no caso, era bem mais importante para conseguir atingir os objectivos pretendidos com o curso.

Os bons resultados desta prática contribuem para um bom desenrolar das restantes actividades incluídas no processo formativo: com uma divulgação eficaz, consegue-se a identificação de formandos para a selecção, que por sua vez vai ser crucial, no desenrolar na acção de formação e nos resultados pretendidos.

F. Orientações para intervenções futuras

- Não limitar a divulgação aos Centros de Emprego e UNIVA's
- Esclarecer muito bem na carta a enviar aos Centros de Emprego os objectivos do curso, nomeadamente, solicitar a indicação de pessoas que estejam interessadas em avançar com a criação de negócio [pessoas que estejam interessados em avançar com uma ILE – Iniciativa Local de Emprego, por exemplo]
- Fazer uma divulgação junto dos jornais e rádios locais, se possível, colocando empreendedores a falar do seu caso – promover a cultura empreendedora através da divulgação de modelos de referência/casos de empreendedores de sucesso
- Fazer uma divulgação mais abrangente, nomeadamente nos jornais locais e num jornal de tiragem nacional
- Ocultar [se possível], na forma de divulgação, as regalias oferecidas pela frequência do curso, nomeadamente a bolsa de formação

2 Recrutamento e selecção

A. Enquadramento

O processo de recrutamento e selecção insurge-se após o momento destinado à divulgação do curso, através dos meios previamente estabelecidos e visou o recrutamento e selecção de catorze candidatas para a frequência do Curso de Formação Profissional 'Empreendedorismo e Criação de Novos Negócios'.

Pretendia-se que, de todas as pessoas que efectuaram a sua inscrição no referido curso, se identificassem catorze cujo perfil melhor se ajustasse aos seguintes critérios identificados:

Requisitos Obrigatórios

- Mulheres
- Desempregadas
- Idade compreendida entre os 18 e os 35 anos

Perfil das Formandas

Impacto nas pessoas

- Aparência
- Agilidade

Qualificações/Conhecimentos

- 12º ano completo
- Conhecimentos razoáveis da língua inglesa ou francesa

Raciocínio e aptidões

- Iniciativa
- Criatividade
- Capacidade para lidar com riscos
- Organização
- Inovação

Motivação

- Espírito empreendedor e inovador
- Ideia para criação de um negócio
- Sucesso individual
- Vontade de 'crescer'

Interesses

- Tempos livres
- Gosto por viajar
- Investigação/pesquisa [utiliza a Internet]

Adaptação

- Disponibilidade
- Maturidade
- Sentido de responsabilidade
- Capacidade de estabelecer amizades e relacionamentos

B. Metodologia de implementação

De acordo com os critérios de selecção previamente identificados, que compreendem requisitos obrigatórios e perfil pretendido, programou-se o presente processo de recrutamento e selecção, constituído por três fases.

1ª Fase **Objectivo**

Seleccionar para a 2.ª fase candidatos que correspondessem cumulativamente às seguintes condições:

- Mulheres
- Idade compreendida entre os 18 e 35 anos
- Situação de desemprego
- 12.º ano

Documentos a entregar

Ficha de inscrição; *curriculum vitae*, acompanhado de fotocópia do certificado de habilitações e comprovativo de situação de desemprego.

Metodologia de selecção

Análise detalhada dos documentos entregues, com vista à 1.ª triagem dos candidatos com base nas condições enunciadas.

2ª Fase **Objectivo**

Aferir valores de personalidade conducentes com o perfil pretendido [avaliação do potencial a nível psicológico]; avaliar nível de conhecimentos em Inglês; avaliar aspectos motivacionais.

Metodologia

- para a avaliação do potencial a nível psicológico:
  - INDEP – inventário para avaliação de comportamentos de dependência [avalia factores como iniciativa, capacidade para lidar com riscos];
  - Inventário AC – avalia o auto-conceito e a auto-estima;
  - IPG – teste de personalidade que avalia factores como: Ascendência; Responsabilidade; Estabilidade Emocional; Sociabilidade; Ponderação; Inovação; Tolerância e Dinamismo.
- para avaliação do nível de conhecimentos em Inglês e/ou Francês [a aplicar consoante o n.º de candidatas]:
  - Teste de nível de Inglês – pretende determinar o nível de conhecimentos em Inglês.

- para avaliação dos aspectos motivacionais

  - Questionário sobre 'Ideia de Negócio'.

Após a análise dos resultados obtidos e determinado o potencial das candidatas, procedeu-se à 2.ª triagem, com vista à convocação para a 3.ª fase das candidatas que reuniram o perfil mais ajustado aos critérios identificados.

3ª Fase

Objectivo

Análise e balanço de competências; aferição do grau de adaptabilidade e capacidades ao desempenho na função de formanda; avaliar capacidades relacionais e comunicacionais; análise global do perfil da candidata.

Metodologia

Entrevista de recrutamento e selecção.

[Nota: Algumas questões colocadas na entrevista:

Qual a disponibilidade em termos de horário e tempo de formação; Tem meios de acesso ao local da formação;

Qual o interesse/motivação na participação no curso; Desistiria do curso por alguma razão? Qual?;

Acha que tem possibilidades de, no final do curso, vir a criar o seu próprio emprego/empresa;

Que tipo de negócio é que pretende criar? Indique as razões; Que dificuldades é que vê na criação da sua empresa

Finalização do processo com a selecção de catorze formandas.

Factores avaliados durante o R&S

1ª Fase

- Mulheres
- Desempregadas
- Idade compreendida entre os 18 e os 35 anos
- 12º ano completo

2ª e 3ª Fases

Impacto nas pessoas

- Aparência
- Agilidade

Qualificações/Conhecimentos

- Conhecimentos razoáveis da língua inglesa e/ou francesa

Raciocínio e aptidões

- Iniciativa
- Criatividade
- Capacidade para lidar com riscos
- Organização
- Inovação

Motivação
- Espírito empreendedor e inovador
- Ideia para criação de um negócio
- Sucesso individual
- Vontade de 'crescer'

Interesses
- Tempos livres
- Gosto por viajar
- Investigação/pesquisa [utiliza a Internet]

Adaptação
- Disponibilidade
- Maturidade
- Sentido de responsabilidade
- Capacidade de estabelecer amizades e relacionamentos

C. Dificuldades e obstáculos encontrados e formas de superação

No total inscreveram-se no curso 45 candidatas. Destas, 40 passaram com sucesso a 1.ª fase do processo R&S, pois reuniam os requisitos obrigatórios identificados, tendo sido convocadas para a realização das provas previstas para a 2.ª fase do processo.

Todavia, das 40 candidatas convocadas, apenas compareceram 17, o que poderá ter constituído um primeiro condicionante do processo, por limitar o leque de possibilidades de selecção.
Este constrangimento agudizou-se na 3.ª fase do processo [entrevista pessoal e profissional] pois, para além de só terem comparecido 15 candidatas das 17 convocadas, destas, 2 foram auto-eliminadas, restando somente 13 candidatas para se fazer a selecção de 14...

Naturalmente que, face ao número de candidatas que restaram, a selecção efectuada, embora respeitasse os requisitos obrigatórios, não reunia condições para seleccionar de acordo com outros critérios identificados no perfil [por exemplo, aspectos motivacionais e personalísticos], por não existirem candidatas em número superior às necessidades de selecção.

Face ao exposto, recorreu-se a um novo processo de prospecção de candidatas, ligeiramente abreviado [face à proximidade do início da acção], tendo sido identificada uma candidata que reunia os requisitos obrigatórios, completando-se assim o grupo de 14 formandas que integraram o curso a desenvolver.

D. Factores críticos de sucesso

Dos vários factores identificados em baixo, poder-se-á dizer que apenas no último não se atingiu o nível de satisfação desejado, dado que na fase final das entrevistas, registavam-se apenas 13 candidatas. Sendo este um número inferior às reais necessidades de recrutamento, tornou-se inviável a possibilidade de proceder a uma selecção mais rigorosa das formandas.

Teria sido desejável que, após a conclusão das entrevistas, existisse um número de candidatas superior ao necessário [pelo menos 21 candidatas], pois assim estaríamos numa situação onde seria possível equacionar e ponderar todos os resultados obtidos pelas candidatas com vista a selecção de 14 formandas.

Foram identificados os seguintes factores de sucesso:

- Fase de pré-selecção curricular, para identificar todos os candidatos inscritos que reúnam os requisitos obrigatórios;
- Adequação das provas de selecção ao perfil identificado;
- Construção do questionário 'Ideia de Negócio';
- Número de candidatos que integram as diferentes fases do processo de R&S [em situações óptimas deveria ser, em todas as fases, sempre superior às necessidades de recrutamento identificadas].

E. Instrumentos utilizados

1 Ficha de Ideia de Negócio

2 Provas de R&S

3 Perfil do Formando

4 Ficha de Inscrição

As provas psicológicas utilizadas no processo de R&S, por questões éticas e deontológicas, não poderão ser anexas ao referido documento. Para consultar os originais das referidas provas e/ou obter mais informações, poder-se-á contactar a entidade parceira que desenvolveu o processo – Liconsultores, Lda.

F. Orientações para intervenções futuras

Em termos de orientação, o que aconselhamos é que não se limite, à partida, o perfil dos formandos em termos de idade e sexo, o que pode prejudicar, em parte a selecção adequada dos formados, tendo em conta o seu perfil empreendedor.

Recomenda-se, no entanto, que se tenham em conta os princípios de igualdade de oportunidades ao longo do processo de recrutamento de selecção, quer em termos de género, quer em termos de pessoas mais desfavorecidas: desempregadas, mulheres, jovens, pessoas portadoras de deficiência, minorias étnicas, entre outros.

Sendo assim, entendemos que, no caso da selecção desenvolvida, teria sido pertinente, tomar em atenção os seguintes aspectos:

- Possibilitar a inscrição a pessoas com idade superior a 35 anos;
- Possibilitar a inscrição a pessoas com escolaridade superior ao 9.º ano;
- Possibilitar a inscrição de pessoas do sexo masculino;
- Promover circuitos de divulgação mais eficazes, de forma a potenciar o número de inscrições [por exemplo, sessões públicas de esclarecimento];
- Incluir na ficha de inscrição um parâmetro onde se identifique quais as possibilidades de deslocação do candidato e limites geográficos existentes.

3 Formação

A. Enquadramento

A Formação Profissional em 'Empreendedorismo e Criação de Novos Negócios' teve como objectivo principal apoiar um grupo de jovens mulheres a constituir o seu próprio negócio.

Esta componente do projecto visa desenvolver um conjunto de competências de gestão, empreendedorismo e inovação, de forma a proporcionar condições ao grupo de virem a criar e desenvolver um negócio próprio. Entende-se por desenvolvimento de competências a aquisição/melhoria de conhecimentos, capacidades práticas, atitudes e formas de comportamento exigidas para a criação e desenvolvimento de um negócio próprio.

Sendo o público-alvo jovens [18 – 35 anos] mulheres desempregadas, com escolaridade igual ou superior ao 12.º ano, pretendia-se atingir os seguintes objectivos com o desenvolvimento desta formação:

- Dotar jovens mulheres desempregadas de competências ao nível da criação do próprio emprego
- Prestar apoio técnico e institucional na elaboração de projectos de investimento

B. Metodologia de implementação

Esta actividade foi desenvolvida tendo em conta as necessidades formativas elencadas em momento de concepção de candidatura.

Assim, a formação tinha previsto os seguintes conteúdos programáticos:

Horas	Módulos
28	**Desenvolvimento pessoal/Motivação do Espírito Empreendedor**
	1. Motivação humana 2. Motivação empresarial 3. Saber estar/agir/ser no mundo do empresariado 4. Tipos de comportamentos 5. Impacto das atitudes comportamentais nas organizações 6. Comunicação Interpessoal 7. Circuito comunicativo 8. Comunicação interna na empresa 9. Tomada de decisões 10. Gestão de conflitos
14	**Estrutura empresarial portuguesa**
	1. As actividades económicas: visão geral, agricultura, pesca, comércio e serviços, turismo e indústria 2. A região e os seus contornos 3. As estruturas associadas

73,5	**Organização e Gestão de empresas**

1. organização: conceitos e finalidades
2. Metodologias de Organização
3. Estrutura interna das organizações e suas implicações no processo de crescimento
4. Factores macro e micro económicos que afectam a gestão das empresa
5. Diagnóstico estratégico
6. Gestão estratégica: ameaças e oportunidades

234,5	**Informática**

1. Windows 2000
2. Word
3. Excel
4. PowerPoint
5. Access
6. Internet
7. Correio Electrónico

42	**Aspectos Jurídicos**

1. O vocabulário jurídico de base
2. Os critérios de escolha da forma jurídica
3. A protecção do património
4. O estatuto social do empresário
5. Os contratos de trabalho/direitos e obrigações dos trabalhadores
6. Os contratos comerciais

21	**Atendimento e Imagem da Empresa**

1. Criação e desenvolvimento da imagem pessoal vs a imagem da empresa
2. Normas de protocolo
3. O telefone
4. Elaboração de cartas/fax/memorando/e-mail
5. Preparação de reuniões

73,5	**Noções de Contabilidade**

1. Organização contabilística da empresa
2. Trabalho contabilístico da empresa
3. Natureza e classificação dos documentos da empresa
4. Construir balanços, demonstrações de resultados e fluxos de caixa
5. Obrigações fiscais
6. Determinação do resultado fiscal
7. Impostos directos e indirectos

21	**Marketing/Gestão Comercial**

1. Marketing
2. Análise de mercado: micro envolvente e macro envolvente
3. Estudo do perfil do consumidor
4. Segmentação e posicionamento
5. Variáreis do marketing
6. Organização da força de vendas
7. Plano de marketing

28	**Fontes de Financiamento**

1. O financiamento do projecto
2. Custo médio ponderado de capital
3. Custos das diferentes fontes de financiamento
4. Incentivos nacionais e comunitários ao financiamento

21	**Como constituir uma empresa**

1. Necessidade de licenças ou alvarás
2. Certificado de admissibilidade da firma
3. Cartão provisório de pessoa colectiva
4. Escritura pública
5. Declaração de início de actividade
6. Registo comercial
7. Inscrição na segurança social

14	**Ambiente, Higiene e Segurança no Trabalho**

1. Legislação Ambiental
2. Introdução às normas de Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho

7	**Igualdade de Oportunidades**
63	**Elaboração de um projecto de Criação de Empresa**
19,5	**Balanço de Competências**
660	**Total**

Para o desenvolvimento do programa formativo previsto, revestiu-se de extrema importância a constituição da equipa técnica, que compreende o conjunto de formadores intervenientes e coordenador da acção, a qual deveria reunir competências para a condução com sucesso do projecto formativo, participando na definição de estratégias que visassem a concretização dos objectivos traçados.

Assim, na selecção dos formadores, dever ter-se em consideração:

1. Experiência profissional de formação na área pretendida;
2. Qualidades pedagógicas;
3. Disponibilidade para reuniões periódicas de acompanhamento técnico -pedagógico;
4. Formações complementares para o exercício de actividades na política de emprego e formação;
5. Elaboração do plano curricular do módulo a ministrar, respectivos materiais de suporte/instrumentos pedagógicos [manuais e outros documentos], bem como programa de avaliação das aquisições das competências a desenvolver/adquirir durante a formação.

C. Dificuldades e obstáculos encontrados e formas de superação

Uma das principais e mais preocupantes questões a ter em atenção desde que se inicia a formação é garantir que o grupo de formandos não se reveja e acomode numa posição de meros 'espectadores passivos' no processo formativo. Se tal estiver a acontecer e não tivermos essa percepção consciente, rapidamente a desmotivação se instala e esta representa, sem sombra de dúvidas, uma das principais dificuldades e barreiras à persecução com sucesso dos objectivos da formação.

Assim, é importante que desde o início os formandos tenham consciência do porquê de estarem em formação e do *para quê* ela lhe irá servir, isto é, todo o formando deverá revelar conhecimento das suas competências inicias [que competências sou portador?], dos seus objectivos pessoais e profissionais [o que pretendo alcançar?] e das competências que irá desenvolver com a frequência da acção formativa [que competências preciso de desenvolver e me são úteis para alcançar os meus objectivos?].

Estes cuidados iniciais permitem à equipa técnica [formadores e coordenador] conhecer de forma mais fiel as necessidades e expectativas individuais dos formandos, o que, em conjunto com os resultados da avaliação contínua da formação, ajuda a definir e a empreender estratégias formativas mais eficazes, bem como a fazer uma permanente gestão dos objectivos da formação.

É importante não esquecer que, por exemplo, sinais como inexistência permanente [ou muito frequente] de dúvidas, questões ou comentários críticos por parte dos formandos, poderão ser indicadores de desinteresse, e como este poderá ser sinónimo de barreira à transferência de competências [principal missão da formação], é importante que os formadores reajustem as suas estratégias formativas.

Uma outra dificuldade existente no desenvolvimento da formação, prendeu-se com o facto de o início do módulo 'Noções de Contabilidade' estar planeado para um período em que já teriam sido executadas cerca de metade das horas formativas e teriam já sido ministrados na totalidade ou somente iniciados módulos [ex.: 'Fontes de Financiamento'; 'Organização e Gestão de Empresas'] que iriam requerer que os formandos tivessem já algumas bases de contabilidade. Com base nesta dificuldade alertada em reunião de formadores, antecipou-se o início do referido módulo, tendo sido reajustado o planeamento modular da formação.

Por último, referem-se obstáculos evidenciados no desenvolvimento da formação, para os quais não foi possível implementar as formas mais eficazes de superação:

- Carga horária insuficiente nos módulos de 'Atendimento e Imagem da Empresa', 'Ambiente, Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho', 'Balanço de Competências', 'Marketing/Gestão Comercial';
- Inclusão do módulo de 'Inglês Comercial';

Idealmente, estas barreiras seriam ultrapassadas se fosse possível aumentar as horas de formação sem prejuízo dos restantes módulos. Contudo, dado que a estrutura financeira do projecto não permite alterações desta natureza, procurou-se minimizar os seus efeitos, através da priorização de conteúdos programáticos de maior relevância para o exercício das futuras funções dos formandos, aos quais se dedicou mais tempo.

D. Factores críticos de sucesso

Foram identificados os seguintes factores críticos de sucesso:

- Levantamento/Diagnóstico de Necessidades de Formação
- Selecção dos formadores
- Avaliação contínua da acção e consequente reajustamento das estratégias formativas
- Identificação das competências iniciais dos formandos e execução de balanços de competências intermédios e final

E. Instrumentos utilizados

Nos instrumentos utilizados na formação, são apresentados dois tipos de documentos: os documentos administrativos, que são os documentos que foram utilizados durante a formação e que devem compor o dossier técnico pedagógico, e os documentos pedagógicos, onde estão incluídos os conteúdos programáticos e ainda a apresentação em PowerPoint dos Planos de Negócio elaborados pelas formandas durante a formação. São apresentados ainda exemplos de formatos de registos de reuniões de trabalho e de deslocações realizadas à formação.

1 Documentos administrativos

1. Reuniões de trabalho
2. Deslocações
3. Lista de presenças
4. Contratos
5. Sumários
6. Ficha de ocorrências
7. Listagem de equipamentos
8. Listagem do dossier técnico-pedagógico

2 Documentos pedagógicos

1. Conteúdos programáticos

F. Resultados e valor da prática

Em primeiro lugar, consideramos que o facto de se ter protagonizado uma intervenção formativa em que os diferentes módulos foram ministrados de forma intercalar, favoreceu o trabalho interdisciplinar, tendo os formandos percepcionado de forma mais eficaz a complementaridade e inter-relação existente entre as competências trabalhadas nos diferentes módulos.

As apresentações em suporte PowerPoint das ideias de negócio bem como os respectivos planos de negócio, que cada formanda elaborou são o resultado do contributo dos diferentes módulos, reflectindo um incorporar dos conteúdos formativos como um todo.

Assim, foram desenvolvidos pelas formandas as seguintes ideias de negócio:

A. **Vitrinismo** Ana Marreiros 1 2

B. **Empresa de prestação de serviços na área do ruído** Anabela Quental 1 2

C. **Florista** Daniela Ferreira 1 2

D. **Papelaria e Livraria** Dulce Ferreira 1 2

E. **Florista Imaculada** Bravo 1 2

F. **Empresa de Serviços na área multimédia** Fernanda Brandão 1 2

G. **Empresa de Serviços na área de Tradução** Graça Moreira 1 2

H. **Frutaria** Milena Soares 1 2

I. **Parafarmácia** Paula Fernandes 1 2

J. **Loja de Louças decorativas** Rosa Helena 1 2

K. **Fábrica de Embalagens decorativas** Rosimeire Sousa 1 2

G. Orientações para intervenções futuras

- Aumentar a carga horária dos módulos 'Atendimento e Imagem da Empresa'; 'Ambiente, Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho', 'Marketing/Gestão Comercial';
- Aumentar a carga horária do módulo 'Balanço de Competências' por forma a permitir uma intervenção inicial e final mais extensa [14h + 14h], e intervenções intercalares mais frequentes [2 vezes por mês, 3,5 horas cada];
- Incluir um módulo de 'Inglês Comercial'.

4 Estágio

A. Enquadramento

Pretendia-se com o estágio – práticas em contexto de trabalho proporcionar um contacto privilegiado com a prática profissional nas instalações de uma empresa, de modo a adquirir uma visão e uma compreensão mais efectiva da complexidade das tarefas que a mesma envolve.

Todas as formandas que frequentaram o curso de Formação Profissional 'Empreendedorismo e Criação de Novos Negócios' tiveram oportunidade de conhecer a realidade empresarial, envolvendo-se nos vários contextos da actividade, na área em que pretendiam criar o negócio.

O estágio teve a duração de 154 horas, em horário laboral.

B. Metodologia de implementação

A actividade desenvolveu-se em diversas fases:

1ª Fase As formandas foram inquiridas sobre o sector económico em que pretendiam exercer o estágio, de acordo com 'a ideia de negócio' no projecto desenvolvido individualmente durante a formação e ainda sobre a região onde pretendiam desenvolver o estágio.

Perguntou-se ainda às formandas se tinham alguma empresa que conhecessem onde pudessem estagiar.

2ª Fase A AECA desenvolveu uma rede de contactos necessários à implementação dos estágios, com o objectivo era sensibilizar os empresários para receberem estagiárias empreendedoras.
Realizou-se uma pesquisa de empresas ligadas dos sectores em que as formandas pretendiam estagiar, de acordo com as suas 'ideias de negócio'. Efectivou-se um primeiro contacto via telefone, seguindo-se a confirmação à posteriori, por escrito, através de um documento criado para o efeito, o 'Contrato de Práticas em Contexto de Trabalho'.

3ª Fase Foi desenvolvido o 'dossier de estágio', contendo documentos para orientação, desenvolvimento e avaliação do estágio, composto por:

- Ficha de Caracterização da Empresa [Identificação da empresa];
- Folhas de Registo de Presença [Controle do calendário de presenças];
- Registo das Actividades [Relatório e descrição das actividades desenvolvidas, com análise de aspectos positivos e negativos, a elaborar em duas fases distintas, a meio e no fim do estágio].

4ª Fase Reunião entre os parceiros envolvidos e as formandas para uma acção de sensibilização e informação dos procedimentos do estágio.

Foram prestadas as seguintes informações:

- Ponto de situação sobre a colocação das formandas nas empresas.
- Entrega do 'dossier de estágio' e orientações de preenchimento.

5ª Fase Apresentação e acolhimento das formandas/estagiárias nas empresas, com o acompanhamento dos parceiros envolvidos.

- Apresentação do 'dossier de estágio' às empresas, recolha de dados, para a elaboração do 'Contrato de Práticas em Contexto de Trabalho'.
- Definição de local e horário de estágio.

6ª Fase Acompanhamento das formandas/estagiárias no decorrer do estágio. Foram de igual modo mantidos contactos com as empresas receptoras.

7ª Fase Encerramento e avaliação do estágio. Foi desenvolvida uma grelha de avaliação, com uma análise detalhada nos seguintes parâmetros:

- Interesse
- Dedicação
- Assiduidade
- Aplicação de conhecimentos adquiridos em formação
- Aquisição de novos conhecimentos

Cada parâmetro foi avaliado com uma classificação numa escala de 1 a 4, sendo:

- 1 – Insuficiente
- 2 – Suficiente
- 3 – Bom
- 4 – Muito bom

A avaliação teve por base a recolha de informação constante nos relatórios das estagiárias.

C. Dificuldades e obstáculos encontrados e formas de superação

Face à situação actual da conjuntura económica, houve dificuldade por parte de algumas empresas em aceitar estagiários.

Num caso de uma formanda que pretendia um estágio numa empresa de medição de ruídos, as empresas viram o formando como um potencial concorrente. As empresas privadas contactadas não aceitaram um estágio, alegando que esta actividade se aprende num mês e num mês têm um concorrente devidamente formado a laborar. Ultrapassou-se esta situação, contactando um Instituto de Desenvolvimento e Inovação Tecnológica, entidade que se prontificou a acolher o estagiário. Outra dificuldade sentida foi a não existência de empresas de tradução no mercado, adequadas para aceitar um estagiário, uma vez que a sua forma de actividade desenvolve-se através de contratos com 'free-lancers', logo não poderiam acompanhar o estagiário. Esta situação resolveu-se ao integrar-se a formanda na ADRIMAG, desenvolvendo a tradução no próprio projecto.

D. Factores críticos de sucesso

O sucesso da prática do estágio tem por base a selecção adequada das formandas, segundo o objectivo do curso. É muito importante que as formandas se identifiquem com o perfil desejado do projecto. A motivação das formandas é um factor decisivo para um bom desempenho de estágio. Quanto maior for o interesse, maior será o sucesso.

Em função da 'ideia de negócio' desenvolvida em projecto durante o período da formação, dever-se-á fazer a pesquisa das potenciais empresas acolhedoras do estágio.

O factor proximidade da empresa da área habitacional poderá ser significativo, porque pode limitar as deslocações.

A duração adequada do estágio também reflecte o sucesso da actividade, em função das actividades desenvolvidas.

Para que esta fase tenha sucesso, identificámos alguns factores críticos:

- Fase de selecção das formandas – reunir os requisitos definidos de acordo com o curso de Formação Profissional 'Empreendedorismo e Criação de Novos Negócios;
- Identificação das formandas com o perfil identificado no projecto;
- Desenvolvimento do estágio em empresas, cuja actividade se identifica com a 'ideia de negócio' desenvolvida em projecto durante a formação em sala;
- Enquadramento de empresas com receptividade de estágios;
- Limites geográficos, acessibilidades e possibilidades de deslocação. Proximidade da empresa da área habitacional da formanda estagiária;
- Definição do tempo adequado de duração do estágio.

E. Instrumentos utilizados

1 Ficha de caracterização da empresa

2 Contrato tipo

3 Relatório de Actividades

4 Folha de Presenças

F. Resultados e valor da prática

Desenvolveu-se uma grelha onde se resumiu a informação recolhida nos relatórios de estágio, permite uma avaliação que transmite os seguintes resultados:
Das 11 formandas que frequentaram o estágio, 4 mencionaram que sentiram dificuldades de adaptação inicial, que desaparece com o decorrer da prática. As restantes não sentiram qualquer dificuldade.
Houve plena realização dos objectivos com 5 formandas que atingiram a nota final 4 – Muito bom, porque de facto, as empresas predispuseram-se para o efeito, fazendo uma orientação abrangente e específica dentro do contexto da área de negócio desenvolvida pelas formandas.

O resultado desta prática apresenta-se positivo, na medida em que todas as formandas tiveram a oportunidade de contactar com a realidade empresarial. As práticas em contexto de trabalho proporcionou um contacto privilegiado com a prática profissional nas instalações de uma empresa, permitindo adquirir uma visão e uma compreensão mais efectiva da complexidade das tarefas que a mesma envolve.

De acordo com os objectivos do curso, as formandas manifestaram a importância desta actividade. Tendo sido efectuado um questionário às formandas depois do estágio, verificou-se que como resultado desta prática 2 formandas ficaram a trabalhar nas empresas que as acolheram como estagiárias. Portanto foram criados 2 postos de trabalho como resultado imediato do curso e do estágio.

G. Orientações para intervenções futuras

Entendemos, tendo em atenção o desenrolar e os resultados do estágio, que em futuras intervenções se devem ter em conta os seguintes aspectos:

- Possibilitar estágios com maior duração
- Dar oportunidade aos formandos de participarem activamente na selecção da empresa de estágio
- Permitir que o estágio se inicie ainda durante a formação, de forma a que possam ser colocadas dúvidas e questões aos formadores
- Haver um intercâmbio entre a equipa de formadores, os técnicos do projecto, os formandos e a empresa acolhedora

5 Visita de estudo

A. Enquadramento

A visita de estudo tinha por objectivo proporcionar às formandas um contacto com a realidade empresarial de outro país, no domínio da criação de empresas. Esta iniciativa pretendia igualmente constituir uma espécie de prémio para as formandas mais aplicadas, interessadas e assíduas na formação. Esta actividade enquadrava-se dentro das actividades transnacionais 'Troca de Beneficiários' e foi desenvolvida com o parceiro transnacional Black MBA Association, com sede em Londres, Inglaterra.

B. Metodologia de implementação

As formandas foram seleccionadas tendo em conta alguns critérios, nomeadamente:

- Interesse
- Maturidade da Ideia de negócio
- Avaliação Global dos Módulos
- Comunicação em Inglês
- Disponibilidade

Antes da visita de estudo foi entregue um pequeno dossier às formandas, com o programa da visita e informações úteis.

As formandas participaram numa iniciativa promovida pelos parceiros transnacionais Black MBA Association denominada 'Interactive Diversity Exchange'. Tiveram a oportunidade de participar no workshop 'Encouraging Enterprise – release your entrepreneurial potential', onde foram debatidas questões que tinham sido abordadas durante a formação 'Empreendedorismo e Criação de Novos Negócios':

- Criar um plano de negócios de sucesso
- Elementos financeiros para um plano de negócios
- Desenvolver a ideia de negócio
- Liderança e capacidade empreendedora
- Importância do marketing e relações públicas na angariação de fundos

C. Dificuldades e obstáculos encontrados

Não existiram dificuldades de maior na realização da visita de estudo, uma vez que as entidades têm alguma experiência na organização destes eventos. No caso da identificação das formandas é necessário ter em atenção os eventuais problemas familiares e pessoais que poderão ocorrer, face à possibilidade de uma deslocação a outro país e ausência durante alguns dias, por parte das formandas.

D. Factores críticos de sucesso

Entendemos que se deve ter em atenção os seguintes factores, para que esta actividade corra da melhor forma:

- Cuidado na marcação das datas das viagens, reserva do hotel, e outras questões logísticas
- Enquadramento do evento/visita nos conteúdo da formação
- Interesse da visita para os formandos
- Entrega de dossier de apoio que contemple os objectivos da viagem, orientações úteis e o que se espera da participação no evento
- Acompanhamento das formandas efectuado por um técnico da entidade promotora do projecto
- Ter em atenção a conciliação da viagem com questões familiares e pessoais

E. Instrumentos utilizados

Como instrumentos utilizados são apresentados um dossier de apoio, entregue às formandas antes da viagem e ainda os relatórios das formandas e algumas intervenções proferidas na conferência que as formandas tiveram oportunidade de participar, uma vez que estão relacionadas com a criação de negócios.

1 Dossier de Apoio

2 Relatórios

1. Relatório de Anabela Quental
2. Relatório de Graça e Rosimeire

3 Apresentações em PowerPoint

1. A importância do marketing
2. Criar um plano de negócios de sucesso
3. Elementos financeiros para o plano de negócios

F. Resultados e valor da prática

As formandas com a realização da visita de estudo puderam estabelecer contactos com outras pessoas, com experiência ao nível da criação de empresas e empreendedorismo e de ver, na prática, a aplicação dos conhecimentos que tinham adquirido durante a formação, através da apresentação de casos de sucesso ao nível da criação de empresas.

Tendo participado em workshops de número limitado, tiverem oportunidade de colocar diversas questões aos oradores e esclarecer e aprofundar alguns pontos de interesse.

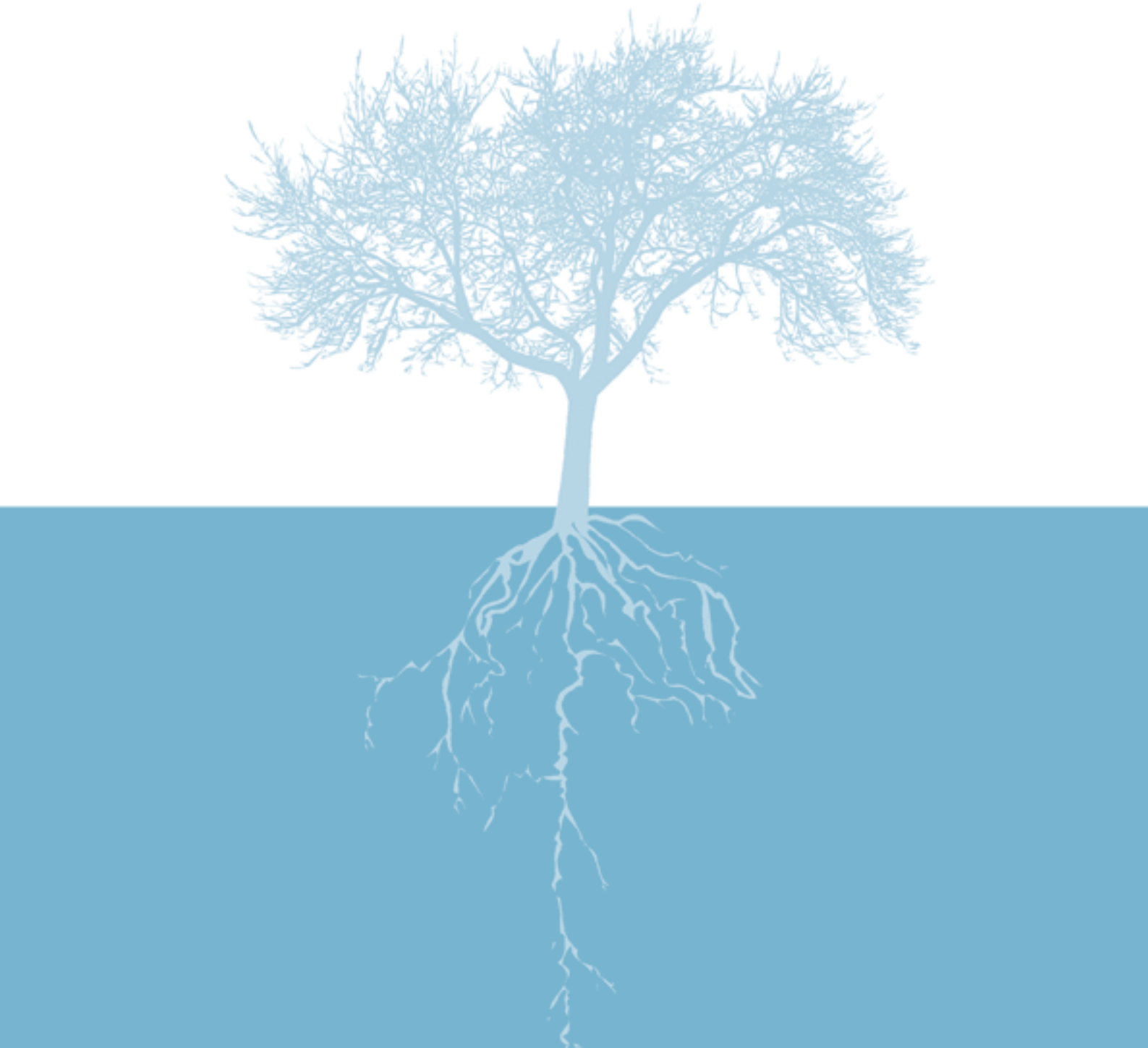
A troca de experiências ao nível transnacional é muito útil para melhorar os conhecimentos e conhecer a realidade de outros países.

Para as formandas, a oportunidade de efectuarem uma visita de estudo a outro país, proporcionou a visita a uma cidade europeia – Londres; permitiu aprofundar os conhecimentos adquiridos durante a formação e verificar algumas dificuldades e obstáculos na criação de um negócio; aprender novas formas de gerir um negócio e detectar oportunidade de mudança.

G. Orientações para intervenções futuras

- Permitir que todos os formandos tenham possibilidade de contactar com a realidade de outros países
- Adequar as visitas aos objectivos do curso e às aspirações e expectativas dos formandos

6 Avaliação



A. Enquadramento

A avaliação faz parte integrante do processo formativo e tem como finalidade principal analisar o grau de cumprimento dos objectivos inicialmente definidos, isto é, sendo orientada para a detecção e medição dos resultados imediatos e efeitos/impactos produzidos.

A avaliação deverá fornecer informação sobre o sucesso ou fracasso do programa de formação, apontar as suas fraquezas e os seus pontos fortes, medir o impacto e especificar elementos do ambiente formativo que necessitam de revisão. A avaliação não é um produto final, é um meio para criar um programa de formação mais eficiente e mais eficaz.

B. Metodologia de implementação

A intencionalidade avaliativa deve ser determinada a montante da formação, devendo estar previstos todos os momentos e procedimentos a adoptar no interior da estrutura formativa – momento de 'planificação' da avaliação. Neste primeiro momento deverá especificar-se *o quê* e *como* avaliar. Seguidamente, procede-se à selecção dos instrumentos de avaliação a utilizar, a qual poderá incluir a construção de novos instrumentos de avaliação ou desenvolvimento dos existentes, para que sejam recolhidos os dados necessários à realização da posterior análise.

Níveis de Avaliação

Foram especificados 3 passos/níveis para a medição da efectividade da actividade formativa que se traduzem em vários instrumentos de medida:

- Nível de Reacção
- Nível de Aprendizagem
- Nível de Resultados [impacto]

Para a medição de cada um destes níveis utilizou-se a seguinte metodologia:

Nível de Reacção

No final de cada módulo é solicitado aos formandos que preencham o questionário de 'Avaliação dos módulos de formação e dos formadores', com o objectivo de obter as seguintes reacções: avaliação quanto aos temas abordados; avaliação quanto à organização e funcionamento; avaliação quanto à intervenção do formador; valor global que atribuem ao módulo.

Também aos formadores é solicitado o preenchimento de um pequeno relatório – 'Avaliação dos resultados de grupo', pretendendo-se que sejam evidenciadas as dificuldades sentidas e a sua natureza, pertinência dos assuntos abordados, o seu impacto nos formandos e sugestões futuras. Esta informação é posteriormente analisada qualitativamente.

No decorrer da formação, aquando a intervenção do módulo 'Balanço de Competências', é também dedicado um período de tempo para se proceder a uma breve avaliação de reacção aos módulos em curso – 'Avaliação de competências por módulos de formação', com o objectivo de registar opiniões do grupo de formandos quanto à sua evolução ao nível de conhecimentos [auto-avaliação dos seus conhecimentos por módulo no momento actual, com posterior comparação com a auto-avaliação feita aquando o início da formação], pontos fortes e fracos da formação, bem como sugestões de melhoria contínua. Estes dados revestem-se de extrema importância para que, em conjunto com os formadores, se poderem ajuizar a necessidade de se implementarem acções de correcção ainda no decorrer da formação.

Nível de Aprendizagem

No final de cada módulo, o formador preenche o questionário 'Avaliação dos formadores aos formandos' no qual, para além de avaliar dados comportamentais dos formandos [interesse, pontualidade, emotividade, integração no grupo, etc.], avalia o nível de conhecimentos de cada formando. Estes dados são resultado de observação directa por parte do formador, sendo que a avaliação de conhecimentos é obtida através de metodologias de avaliação construídas por cada formador [ex.: fichas de avaliação formativas e/ou sumativas, trabalhos de grupo, simulações, etc.] no âmbito do exercício das suas competências enquanto formador certificado.

Nível de Resultados [impacto]

Após a conclusão da formação, solicita-se às formandas o preenchimento dos questionários referenciados no ponto e.

C. Dificuldades e obstáculos encontrados e formas de superação

Para os profissionais da formação é unanimemente aceite que há uma grande dificuldade em avaliar adequadamente o efeito que as Acções de Formação têm nos seus beneficiários directos [formandos] e, consequentemente, os efeitos no desempenho das suas funções. Uma das razões pelas quais isto acontece é que muitas vezes não se avaliam os factores que verdadeiramente revelam [ou não] se houve mudança, isto é, protagoniza-se uma avaliação que não se encontra orientada correctamente para os resultados/mudanças ocorridas no grupo de formandos. Assim, ao nível da avaliação de impacto, importa desde logo definir indicadores de avaliação, tanto quanto possível facilmente observáveis e mensuráveis [meios tangíveis], de forma a evitar avaliações que frequentemente não são claras e significativas ao nível dos resultados alcançados.

D. Factores críticos de sucesso

Os factores críticos de sucesso relacionadas com esta actividade podem ser os seguintes:

- Definição dos resultados a alcançar com a avaliação [o que avaliar?];
- Selecção e adequação dos instrumentos de avaliação aos objectivos da formação e seus intervenientes [formandos, equipa técnica e outros, quando existentes];
- Utilização correcta e atempada dos instrumentos de avaliação;
- Análise cuidada e atempada dos dados recolhidos, com posterior reflexão e redefinição [quando pertinente] do plano de acção da formação.

E. Instrumentos utilizados

1 Avaliação de Aprendizagem

1. Avaliação dos formadores às formandas
2. Auto-avaliação da ideia de negócio

2 Avaliação de Reacção

1. Avaliação dos resultados do grupo
2. Avaliação dos módulos de formação e formadores 1 2

3 Avaliação de Impacto

1. Avaliação do impacto/efeito da formação 1
2. Avaliação do impacto/efeito da formação 2
3. Avaliação das competências por módulo

F. Resultados e valor da prática

Após a recolha dos dados de avaliação, deverá ser feita uma cuidadosa análise. Esta fase, usualmente, inclui um estudo completo dos dados obtidos através dos diversos instrumentos, de forma a determinar, num primeiro momento, se as metas e os objectivos da formação foram [ou estão a ser] atingidos. Os gráficos e as tabelas [obtidos mediante a utilização de ferramentas estatísticas] constituem resultados desta fase, bem como outros dados qualitativos recolhidos durante o processo formativo [ex.: comentários dos formandos, formadores, etc.].

São estes resultados de avaliação que servirão como base de reflexão para a equipa técnica, a qual pondera possíveis alterações a realizar ainda no decorrer do processo formativo ou em futuros planos formativos de natureza semelhante. Assim, com base na reflexão sobre a informação avaliativa, poderão surgir futuras recomendações e um plano de acção que pode incluir: identificação de áreas–problema que carecem de rectificação, estimação de custos e/ou recursos para corrigir as fraquezas encontradas, sem negligenciar o facto de ser importante incluir, igualmente, os resultados positivos.

G. Orientações para intervenções futuras

- Permitir que todos os formandos tenham possibilidade de contactar com a realidade de outros países
- Adequar as visitas aos objectivos do curso e às aspirações e expectativas dos formandos

Conclusões

A narrativa do curso e todas as suas fases de implementação possibilitou momentos de análise, reflexão partilhada e empowerment de todos os parceiros envolvidas nas actividades e a recolha e compilação de todos os instrumentos utilizados, que podem vir a ser úteis e apropriáveis para outras Parcerias de Desenvolvimento e entidades.

Procurámos durante o documento fazer com que os seus utilizadores tenham informação sobre os factores críticos para o sucesso da formação, as barreiras encontradas e as formas de as superar, bem como algumas orientações para actividades futuras desta natureza, das quais voltamos a recordar:

Ao nível da divulgação

- Não limitar a divulgação aos Centros de Emprego e UNIVA's
- Esclarecer muito bem na carta a enviar aos Centros de Emprego os objectivos do curso, nomeadamente, solicitar a indicação de pessoas que estejam interessadas em avançar com a criação de negócio [pessoas que estejam interessados em avançar com uma ILE – Iniciativa Local de Emprego, por exemplo]
- Fazer uma divulgação junto dos jornais e rádios locais, se possível, colocando empreendedores a falar do seu caso – promover a cultura empreendedora a através da divulgação de modelos de referência/casos de empreendedores de sucesso

Ao nível do recrutamento e selecção

- Não limitar à partida, o perfil dos formandos em termos de idade e sexo, o que pode prejudicar, em parte a selecção adequada dos formados, tendo em conta o seu perfil empreendedor

Ao nível de formação

- Aumentar a carga horária do módulo 'Balanço de Competências' por forma a permitir uma intervenção inicial e final mais extensa [14h + 14h], e intervenções intercalares mais frequentes [2 vezes por mês, 3,5 horas cada];

Ao nível do estágio

- Possibilitar estágios com maior duração
- Dar oportunidade aos formandos de participarem activamente na selecção da empresa de estágio
- Permitir que o estágio se inicie ainda durante a formação, de forma a que possam ser colocadas dúvidas e questões aos formadores
- Haver um intercâmbio entre a equipa de formadores, os técnicos do projecto, os formandos e a empresa acolhedora

Ao nível da visita de estudo

- Permitir que todos os formandos tenham possibilidade de contactar com a realidade de outros países
- Adequar as visitas aos objectivos do curso e às aspirações e expectativas dos formandos

Como resultado desta narrativa, pretende-se que a partilha desta experiência possa servir para a melhoria contínua de projectos integrados de formação.