



farnet

G U I A # 4



Passos para o sucesso



Comissão Europeia
Assuntos Marítimos e Pescas

PT

Índice

Introdução	3	2. Fomentar o envolvimento e o investimento do sector privado	17
1. Gerir parcerias eficazes	4	2.1 Introdução.....	17
1.1 <i>Introdução.....</i>	4	2.2 Preparar-se para trabalhar com empresas	18
1.2 Trabalhar em parceria	4	Centrado na pesca ou na zona?.....	18
Significado e valor de uma parceria.....	4	Demografia das empresas.....	18
1.3 A parceria FLAG	6	Tendências do universo de empresas	19
1.4 Como funciona a parceria FLAG?	7	Quem são os empresários?	20
1.5 Gerir o envolvimento	9	Proceder a um levantamento do apoio existente às empresas.....	20
Estabelecer as regras básicas.....	9	Trabalhar com um grupo de intervenientes para compreender as necessidades das empresas	21
Reuniões do FLAG	11	2.3 Acções eventuais	21
1.6 Fazer o programa funcionar	13	Cultura e condições das empresas.....	22
O FLAG tem de ser estratégico e também executar tarefas administrativas	13	Apoio a novas empresas	23
Processos de candidatura e de tomada de decisão.....	14	Acesso ao financiamento	26
1.7 Pedidos de pagamento, relatórios e monitorização	15	Consolidação e crescimento	27
1.8 Conclusão.....	16	2.4 Conclusão.....	28
		3. Desenvolver e seleccionar projectos de modo activo	29
		3.1 Uma abordagem estratégica.....	29
		Introdução	29
		Incentivar, apoiar, seleccionar	29
		Estabelecer o contexto	30
		3.2 Dois tipos de método e de instrumentos.....	32
		Alguns métodos e instrumentos proactivos ...	33
		Apoiar a implementação local	33
		Métodos e instrumentos passivos	36
		Processos de candidatura e de decisão	37
		Pós-selecção: cooperação, orientação, ligação em rede	39
		3.3 Em forma de conclusão	40

Fotografias (capa):

Jean-Luc Janot

Colaboradores:

Susan Grieve, Yves Champetier, Peter Ramsden, John Grieve.

Produção:

DevNet geie (AEIDL/Grupo Alba)/Kaligram.

Editor: Comissão Europeia, Direcção-Geral dos Assuntos Marítimos e das Pescas, Director-Geral.

Exoneração de responsabilidade: Embora a Direcção-Geral dos Assuntos Marítimos e das Pescas seja responsável pela produção global desta publicação, não é, no entanto, responsável pela exactidão, conteúdo ou opiniões expressos nos seus artigos. A Comissão Europeia, salvo declaração em contrário, não adoptou nem aprovou de modo algum nenhuma opinião expressa nesta publicação e as declarações não devem ser consideradas como afirmações da Comissão nem opiniões da Direcção-Geral dos Assuntos Marítimos e das Pescas. A Comissão Europeia não garante a exactidão das informações incluídas nesta publicação, e declina, como também qualquer pessoa agindo em seu nome, toda a responsabilidade pelo uso que delas será feito.

© União Europeia, 2011.

Impresso na Bélgica em papel reciclado.

Introdução

O presente Guia foi elaborado para apoiar os Grupos de Acção Local de Pesca (FLAG, acrónimo de *Fisheries Local Action Groups*) a passarem da fase do planeamento e desenvolvimento para uma fase plenamente operacional. Visa especialmente a segunda vaga de FLAG que aguarda o seu lançamento para 2011. O Guia centra-se em três temas que foram identificados como necessidades prioritárias para apoio dos FLAG no seminário intitulado 'Os FLAG em Mudança', realizado em Gijon na Primavera de 2010. Cada tema é apresentado como um capítulo separado e pode ser lido como tal, mas o Guia destina-se a complementar o primeiro Guia FARNET, 'Guia para a criação de FLAG'.

Os três temas são:

- > Gerir parcerias eficazes;
- > Fomentar o envolvimento e o investimento no sector privado; e
- > Desenvolver e seleccionar projectos de modo activo.

1. Gerir parcerias eficazes

1.1 Introdução

As parcerias estabelecidas em zonas locais sob a forma de Grupos de Acção Local de Pesca (FLAG) são fundamentais para a execução do Eixo 4 do FEP. Quando se implementa o Eixo 4 através de parcerias locais, existe uma expectativa clara de que estas parcerias locais e o envolvimento da comunidade acrescentarão valor ao processo de desenvolvimento. O trabalho das parcerias tem um efeito muito directo naquilo que se consegue fazer na zona de pesca, porque combina os pontos fortes e as potencialidades dos agentes locais na identificação e na resposta aos problemas e as oportunidades e os desafios comuns que se deparam a essas zonas. Estas parcerias constituem um elo essencial entre o lugar e as pessoas e instituições envolvidas e às quais dizem respeito, fornecem uma razão para o sentimento de identidade local que motiva o envolvimento a partir da base para o topo e contribui para o “capital social”, e proporcionam o veículo que transforma a visão na realidade de que algo pode ser e será feito.

A experiência de outras iniciativas semelhantes de implantação local demonstra que o modo como as parcerias funcionam tem um efeito importante naquilo que o FLAG realiza e no modo como contribui para o bem-estar da zona. O funcionamento e a gestão eficazes destas parcerias FLAG têm por isso grande importância para o êxito do Eixo 4, tanto a nível local como geral.

O presente capítulo aborda alguns dos aspectos mais práticos de como operar, gerir e manter uma parceria FLAG dinâmica e equilibrada. O Guia fornece informações práticas e conselhos aos FLAG sobre questões que precisam de ser ponderadas quando se criam e implementam parcerias locais, ao executar as suas estratégias de desenvolvimento e ao gerir o envolvimento dos membros do FLAG e da comunidade local. Tem em conta algumas das últimas recomendações da Comissão Europeia na resposta ao relatório do Tribunal de Contas Europeu sobre as parcerias LEADER. O presente capítulo deve ser lido em articulação com o primeiro Guia Farnet¹ e em especial com o Capítulo 3 desse Guia, relativo à «Criação de parcerias locais».

1.2 Trabalhar em parceria

Significado e valor de uma parceria

Ainda que neste capítulo o que abordamos seja um tipo muito específico de parceria no FLAG, vale a pena mencionar alguns dos aspectos mais gerais das parcerias, procurando salientar princípios relevantes comuns que contribuem para o sucesso das parcerias. Existe muita informação disponível sobre «a natureza das parcerias», seja em guias, em manuais ou noutras fontes facilmente acessíveis na Internet. A maior parte dessa informação, pela sua própria natureza, é bastante genérica mas há lições úteis a reter em relação ao valor acrescentado do funcionamento eficaz das parcerias, contribuindo para assegurar que o todo é maior do que a soma das partes.

¹ <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/sites/default/files/documents/FARNET%20Start-up%20Guide%20PT.pdf>

Uma parceria pode ser definida do seguinte modo: «os parceiros procuram **atingir algo que não poderiam atingir sozinhos**, através da **associação de competências e de outros recursos**. Para isso precisam de uma **visão comum dos seus objectivos** e de um **modo de trabalhar em conjunto** que **tenha em conta este objectivo**. Pode implicar uma **estrutura formal de longo prazo** ou um **acordo de mais curto prazo**»². Na prática, ser um parceiro pode ser dividido em quatro segmentos, que no seu conjunto correspondem à totalidade do papel³:

- > Participar (envolvimento)
- > Ser parte (escolha)
- > Apoiar (empenhamento)
- > Transmitir (comunicação)

A parceria do (F)LAG reúne aspectos dos três sectores: público, privado e cívico e voluntário e uma gama completa de sensibilidades, pontos de vista e interesses⁴. Também estabelece recursos para conseguir apoio, capacidade para contratar e saber-fazer. A auscultação e o diálogo que ocorrem no (F)LAG dão origem a:

- > Uma visão mais alargada da zona, atraindo oportunidades não previstas;
- > Uma nova associação de ideias, criando sementes de inovação;
- > Projectos mais amadurecidos, fomentando a coesão social;
- > Uma execução mais eficaz, com melhor gestão dos riscos; e
- > Acções mais sustentáveis, baseadas na capacidade de renovação.

Todas estas definições mostram elementos comuns de como as parcerias funcionam e procuram realizar algo que não conseguiriam fazer isoladamente. Os parceiros optam pela participação e pelo empenhamento. Como se salienta no primeiro Guia Farnet, a parceria FLAG:

- > Reúne – em pé de igualdade – entidades dos sectores público e privado e da sociedade civil;
- > Garante que tais entidades trabalham em conjunto com vista a identificar e alcançar objectivos comuns;
- > Realiza-se no longo prazo, ou seja, vai para além de um simples projecto ou de uma cooperação de curta duração;
- > Implica a partilha de riscos e de benefícios entre todos os parceiros; e
- > Reconhece que os parceiros, através do trabalho comum e explorando e complementando os pontos fortes e as vantagens uns dos outros, saem reforçados.

Todos estes pontos evidenciam que uma parceria local não pode ser vista simplesmente como mais um elemento local da administração para a execução descentralizada de medidas centrais ou regionais. A experiência mostra que se as parcerias forem vistas de forma errada, muito do valor acrescentado mencionado acima se pode perder e os custos e a burocracia envolvidos nesse elemento extra podem ultrapassar as vantagens.

² Wilcox D, A short guide to partnerships. <http://www.partnerships.org.uk/part>

³ Organização de Parcerias Locais; Inovação em Zonas Rurais, Notebook 2, Observatório Europeu do Leader.

⁴ UK LEADER+ Network. *A guide to practical approaches. Harnessing Local Knowledge.*

1.3 A parceria FLAG

As parcerias do Eixo 4 do FEP são normalmente referidas como um Grupo de Acção Local de Pesca (FLAG). Um FLAG não é uma simples parceria; é um tipo de parceria muito específico, com exigências e responsabilidades específicas.

No quadro do Eixo 4⁵ do FEP exige-se que num dado território o apoio disponível seja implementado por uma entidade ou um grupo (parceria local ou FLAG). Exige-se ainda que esta parceria seja equilibrada e represente um conjunto alargado de sectores da comunidade, nomeadamente do sector das pescas, dos sectores público e privado e representantes da comunidade em geral. A parceria deve desenvolver e aplicar uma estratégia integrada de desenvolvimento local baseada numa abordagem ascendente e possuir massa crítica suficiente em termos de recursos humanos, financeiros e económicos para apoiar essa estratégia. A parceria deve ainda possuir capacidade administrativa e financeira adequada para administrar e providenciar assistência e garantir o êxito das operações.

O envolvimento da parceria começa no início do processo, sem isso não há FLAG e sem o FLAG não há estratégia nem meio de a executar. Os primeiros dois objectivos do FLAG andam por isso a par:

- > Desenvolvimento da estratégia baseada na zona; e
- > Identificação de quem estará representado no FLAG.

Estes elementos são abordados de um modo mais geral no primeiro Guia Farnet⁶, mas vale a pena assinalar em especial os pontos a seguir.

É importante fazer desde o início a ligação entre estes elementos. A experiência dos profissionais sugere que é muito importante que a parceria adopte a estratégia correcta desde o arranque. Para isso é essencial ter tempo para identificar os participantes certos do FLAG e depois envolver plenamente estes participantes na definição dos problemas e das prioridades que constituirão a base da estratégia local. O trabalho estratégico do FLAG continua durante a execução da estratégia, a monitorização da sua relevância e desempenho e a realização de ajustamentos às prioridades e aos recursos, conforme seja necessário.

Os órgãos e as organizações representados no FLAG variarão de zona para zona; este é um dos pontos fortes do modelo de parceria do Eixo 4, na medida que permite que os FLAG se adaptem às condições específicas locais. A UE deu algumas orientações quanto aos órgãos que devem estar representados, ou seja, organismos profissionais de pesca, os sectores público e privado, a comunidade, jovens, idosos, mulheres e empregados. Estas orientações ajudam a alcançar o objectivo de uma parceria equilibrada. O essencial é que a parceria seja equilibrada e representativa da zona, devendo incluir os principais sectores, interesses e intervenientes da zona e a sua funcionalidade, ou seja, o modo como funciona, deve reflectir esse equilíbrio. O primeiro Guia Farnet dá orientações sobre como representar adequadamente estes intervenientes na constituição da parceria, devendo o equilíbrio ser verificado regularmente; as parcerias são dinâmicas e estão sujeitas a mudanças. É importante lembrar que é o órgão ou a organização que está representado no FLAG e que as pessoas envolvidas podem muito bem mudar.

⁵ Artigo 45.º do Regulamento (CE) n.º 1198/2006 do Conselho.

⁶ <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/sites/default/files/documents/FARNET%20Start-up%20Guide%20PT.pdf>

1.4 Como funciona a parceria FLAG?

Envolvimento dos parceiros no FLAG

O **FLAG** é constituído por **membros** que representam os vários interesses locais, mas também envolve o **peçoal** que é responsável pela gestão e administração do programa e o **parceiro principal** ou **organismo responsável**, que assume a responsabilidade financeira geral do programa.

O organismo responsável

O papel do parceiro principal ou organismo responsável varia consideravelmente entre Estados-Membros e entre os FLAG e depende da estrutura institucional aplicável localmente e do modo como o FLAG está constituído.

Nalguns Estados-membros os FLAG devem ser uma entidade jurídica autónoma (por exemplo, uma associação ou uma empresa sem fins lucrativos); noutros, este papel é assumido por uma autoridade local ou por outro organismo público de desenvolvimento que possua as competências e capacidades necessárias. Em muitos casos esta organização é um parceiro FLAG. Este duplo papel de parceiro e de organismo responsável pode constituir um desafio, tanto para a organização em causa como para o FLAG. É importante assegurar que os dois papéis são suficientemente separados e distintos e que não são apontadas responsabilidades nem influências indevidas ao organismo responsável, nem este as assume. Assegurar que os princípios do equilíbrio dos membros do FLAG são aceites e respeitados a nível da tomada de decisões é essencial e ajuda a evitar dificuldades.

Qualquer que seja a estrutura, ao organismo responsável cabe assegurar a gestão administrativa e financeira do FLAG e a execução do programa local. Estes organismos podem também ser responsáveis pela contratação e direcção da equipa de pessoal em nome do FLAG.

Membros do FLAG

No funcionamento das parcerias locais o papel de cada membro do FLAG é considerado muito importante, proporcionando contactos essenciais com grupos e pessoas da comunidade para os sensibilizar para o programa, para a estratégia local e para o potencial de desenvolvimento de projectos. É necessário que no FLAG haja uma grande diversidade de formações, de experiências e de conhecimentos locais, que são essenciais para decisões fiáveis e devidamente fundamentadas quando se seleccionam os projectos a financiar. Os FLAG beneficiarão igualmente se os seus membros estiverem motivados e forem capazes de «passar palavra» sobre o trabalho do FLAG e sobre quem pode assegurar bons canais para estabelecer contactos e oportunidades.

Normalmente os membros do FLAG representam a sua organização ou grupo de interesses. No entanto, a credibilidade e a eficácia do FLAG pode ser posta em risco se essa representação for interpretada de forma restrita, em termos dos interesses dos participantes individuais mais do que dos interesses colectivos ou empresariais do FLAG e do território. É pouco provável que parceiros que apenas estão interessados na realização dos seus próprios projectos contribuam de modo eficaz, podendo desmotivar ou obstruir o envolvimento de outros e constituir um problema na gestão dos conflitos de interesses.

Os FLAG são organizações de tomada de decisões e os seus membros devem estar habilitados para isso. Constitui por isso uma grande vantagem para o FLAG o facto de os membros que participam nas reuniões terem uma posição suficientemente elevada nas suas organizações, podendo assim exercer a sua influência e falarem com autoridade em seu nome.

A motivação das pessoas envolvidas no FLAG resulta de diversas razões: algumas participam porque é o seu trabalho, algumas porque representam um grupo na comunidade, outras podem representar interesses de empresas ou outros interesses sectoriais, porque querem estabelecer uma diferença ou têm um sentimento de responsabilidade cívica ou de orgulho e outra/s ainda estarão interessada/s em garantir o financiamento de projectos.

Na gestão do funcionamento do FLAG e do envolvimento dos seus membros é essencial ter em conta a que título é que as pessoas estão envolvidas se se quiser manter a sua motivação e contribuição. Em especial, as dificuldades e os desafios que se deparam às pessoas que não pertencem ao sector público, ou seja, aqueles que não são pagos para estar envolvidos. É preciso ter em devida consideração estes problemas, por exemplo quanto à localização e ao momento das reuniões, à quantidade de trabalho, aos custos da participação, etc. Estes elementos são essenciais se quisermos que o equilíbrio e a representatividade do FLAG se reflectam na prática.

Existem portanto muitos factores que afectam o envolvimento sustentado dos membros voluntários do FLAG, como as exigências de tempo, a prevalência dos interesses do sector público, a falta de clareza quanto às funções e às responsabilidades, a falta de conhecimentos, os conflitos de interesses, etc.

Pessoal dos FLAG

Uma das características principais da execução do Eixo 4 é a capacidade do pessoal do FLAG para trabalhar no terreno, estimulando a participação e ajudando a desenvolver projectos a partir da base para o topo. O pessoal também tem de apoiar o trabalho do FLAG e assegurar que o programa é gerido de forma eficiente. As principais funções que se esperam da equipa do pessoal incluem:

- > Ligação e comunicação com as comunidades locais, os parceiros estratégicos e a autoridade de gestão;
- > Promoção e publicidade do programa;
- > Resposta às perguntas de natureza geral e específica e administração do processo de candidatura a projectos;
- > Aconselhamento e orientação dos promotores dos projectos, incluindo, por exemplo, dar instruções ou formação sobre os critérios de elegibilidade e a elaboração das candidaturas;
- > Avaliações técnicas e elegibilidade das candidaturas de projectos, incluindo a sua incrementação, boa aplicação dos recursos, realismo e exequibilidade de todas as propostas dos projectos;

- > Expedir as cartas de oferta de uma subvenção, segundo as instruções do FLAG;
- > Gestão de quaisquer regimes de delegação de poderes;
- > Verificação e tratamento dos pedidos de pagamento dos projectos e efectivação desses pagamentos;
- > Conservação dos registos da gestão física e financeira do programa e dos dossiês dos projectos e dos relatórios associados apresentados ao FLAG e à autoridade de gestão;
- > Monitorização dos projectos e obtenção dos dados para a avaliação do programa e dos projectos;
- > Cooperação e criação de redes com outros FLAG e outras zonas; e
- > Assegurar o apoio administrativo e de secretariado ao FLAG.

O equilíbrio relativo entre estes elementos varia consoante o modelo de FLAG escolhido no Estado-Membro ou na região; por exemplo, quanto mais centralizada for a abordagem adoptada, menos actividades administrativas e financeiras serão realizadas pelo FLAG. A animação e o apoio ao desenvolvimento do projecto são funções essenciais em todos os casos.

O testemunho da avaliação das três gerações do programa LEADER deixa muito claro que a boa qualidade do pessoal é um elemento essencial que contribui para o êxito de iniciativas de desenvolvimento de implementação local, como o Eixo 4. Conclui-se por isso que o recrutamento, a gestão e o desenvolvimento da equipa do FLAG é uma função importante da parceria FLAG.

Quando o FLAG possui um pequeno orçamento, os recursos totais em termos de pessoal podem ser apenas um posto de trabalho ou mesmo um posto a tempo parcial; quando o orçamento é maior pode ser empregue uma equipa que cubra as diferentes funções. Em qualquer destes casos, é fundamental encontrar a pessoa certa para gestor do FLAG.

Quando haja apenas uma pessoa empregue, esta terá de ser capaz de assumir um papel de animação efectiva e de assegurar uma administração eficaz do programa, a que corresponde uma combinação de competências que não é fácil de encontrar. Se for possível recrutar pessoal adicional para realizar as funções mais administrativas, isso permitirá ao gestor centrar-se na animação e no desenvolvimento de capacidades, essenciais nas fases iniciais de desenvolvimento do FLAG. No entanto, quando for possível recrutar uma equipa, o gestor terá de possuir ou desenvolver competências de gestão de uma equipa.

Ao proceder ao recrutamento do gestor do FLAG são imprescindíveis alguns dos seguintes atributos: entusiasmo, energia, empenhamento, flexibilidade, carácter proactivo e boas competências em termos de organização. Um candidato ideal também possuirá visão estratégica, boas aptidões em termos de comunicação e de contactos, competências em matéria de desenvolvimento de projectos e empresariais e um conhecimento da zona local e/ou do sector das pescas para acrescentar credibilidade à função.

O modo como o FLAG e a equipa de pessoal se irão articular e desempenhar os respectivos papéis dependerá muito da dimensão dos recursos disponíveis. Quando a equipa de pessoal é pequena, é provável que os membros do FLAG e o gestor tenham de trabalhar estreitamente em conjunto. O FLAG terá então de pensar como apoiar a sua equipa de pessoal, o que pode incluir formação, orientação ou colocá-los numa organização onde exista algum apoio dos pares.

1.5 Gerir o envolvimento

Estabelecer as regras básicas

Nas fases iniciais do trabalho da parceria é essencial estabelecer as regras básicas do seu funcionamento, que normalmente serão indicadas no plano operacional ou de actividades. Estes processos são analisados mais em pormenor no Capítulo 4c do primeiro Guia Farnet e no exemplo de plano de actividades associado⁷.

A dinâmica da parceria e o modo como o FLAG trabalha em conjunto podem ser afectados por uma participação inconsequente, insuficiência de reuniões ou pelo domínio de alguns membros sectoriais. Esta situação pode ser agravada se não existir uma clara definição de funções no FLAG. Pode levar algum tempo até as diferenças culturais se esbaterem e os sectores co-existirem. A complexidade de lidar com regras e regulamentos novos e as dificuldades de lidar com a burocracia também podem causar problemas no FLAG.

Definir os parâmetros da nova relação

É muito importante estabelecer desde o início um entendimento comum entre os membros do FLAG acerca das suas finalidades e objectivos, o que se pretende fazer e como é que se vai fazer. Também é importante que todos os membros do FLAG compreendam que têm obrigação de actuar no melhor interesse do programa local. Uma participação informada/fundamentada e transparente na tomada de decisões reforça a credibilidade local do FLAG e, quando estão envolvidas as pessoas certas, tal facto acrescenta grande valor ao programa local.

É muito possível, especialmente nas fases iniciais do FLAG, que factores locais associados a geografias diferentes, lealdades locais e diferenças culturais possam constituir algumas barreiras. Isto é mais provável em zonas onde se estabeleceram novas ligações que ultrapassam as zonas administrativas, em que os membros têm de aprender a olhar para toda a zona FLAG mais do que para os seus interesses locais. A capacidade de olhar para o quadro global também pode constituir um desafio para alguns membros do FLAG; para outros o

⁷ https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/sites/default/files/documents/UKsc_LEADER-Business_Plan_Moray.pdf

desafio residirá em incentivar o sector público a trabalhar numa base de igualdade com a comunidade e o sector privado. A consciencialização destes factores e a descoberta de como lhes dar resposta contribuirá para a eficácia do trabalho da parceria. A secção sobre as parcerias do primeiro Guia Farnet dá algumas orientações nesta matéria.

Capacidade do FLAG e reforço das suas capacidades

Quando se constitui um novo grupo é muitas vezes necessário iniciar um processo para transformar o grupo numa equipa funcional. A facilitação externa pode ter muitas vantagens num processo de fomento do espírito de equipa, uma vez que permite que os membros do FLAG tenham uma melhor ideia uns dos outros e identifiquem a contribuição que cada membro pode dar para o grupo de uma forma neutra. Isto pode fomentar melhores relações de trabalho, que podem resultar no desenvolvimento proactivo de projectos através de uma melhor compreensão e confiança essencial entre os parceiros. Tal pode ser combinado com uma reunião de trabalho periódica do FLAG ou pode ser concretizado como uma actividade separada.

No entanto, para desenvolver as capacidades é importante implicar todos os participantes no FLAG e uma das formas para o fazer é assegurar uma boa comunicação. Isto pode ser conseguido através de comunicados de imprensa, criação de um sítio Web próprio, assistência ou realização de *workshops* para obtenção de financiamentos ou participação em eventos para aumentar a sensibilização. A manutenção de uma lista de contactos actualizada para os intervenientes permite a divulgação de informações escritas, como boletins, ou o convite para eventos da comunidade.

Levará algum tempo até se atingirem os conhecimentos e as competências comuns necessários para um trabalho eficaz como parceiro FLAG. A formação estruturada ou formal e o reforço do espírito de equipa são um investimento em tempo e dinheiro que vale a pena, uma vez que podem ajudar a criar confiança e respeito na equipa FLAG. Esta formação pode abranger temas como a informação e o conhecimento do Eixo 4 ou o desenvolvimento local, competências específicas para o trabalho do FLAG, como por exemplo a avaliação de projectos, e conhecimento da zona local ou trabalho de equipa.

Governança

O FLAG tem uma função estratégica, assim como administrativa, e em função da sua dimensão terá de tomar decisões sobre como gerir o dia-a-dia do programa. Uma das primeiras questões a decidir é se todo o FLAG será implicado no processo de avaliação dos projectos ou se este processo será delegado numa equipa mais reduzida, mas mesmo assim representativa. Se a decisão for de um grupo mais pequeno, é preciso tomar cuidado para assegurar o quórum das decisões adoptadas, isto é, assegurar que está reflectido o equilíbrio da totalidade da parceria entre os vários sectores. O conjunto do FLAG deve reunir-se pelo menos duas vezes por ano e pode escolher centrar-se mais nas prioridades estratégicas.

Um maior recurso a grupos de trabalho constitui um instrumento importante para os FLAG na gestão do trabalho da parceria, repartindo a carga de trabalho e oferecendo oportunidades para as pessoas se envolverem. Estes grupos podem realizar uma grande parte do trabalho do FLAG e normalmente reportam as suas actividades ao plenário do FLAG. Podem constituir um meio para utilizar melhor as competências especializadas dos parceiros ou para visar os interesses específicos dos membros ou as prioridades estratégicas do FLAG. Há exemplos de grupos temáticos que se debruçam sobre a inovação ou o ambiente; também podem ser constituídos grupos para acompanhar e actualizar a estratégia ou para supervisionar determinados aspectos do trabalho do FLAG, como a publicidade ou o empenhamento da comunidade.

Conflitos de interesses

Um aspecto muito importante para manter a confiança e assegurar um trabalho eficaz da parceria é a forma como são geridos os conflitos de interesses e como se assegura que sejam evitados. É importante pensar que a percepção de um conflito de interesses pode ser tão prejudicial para o FLAG como a existência de um verdadeiro conflito de interesses. Os conflitos de interesses podem surgir quando um interesse de uma empresa pertencente a uma pessoa, ou de uma organização, pessoal ou familiar, e/ou lealdades entram em conflito com o FLAG ou com o programa. Podem ter a ver com membros do FLAG e com o pessoal do FLAG. Estes conflitos podem criar problemas porque podem inibir a livre discussão, podem resultar em decisões ou acções que não são do interesse do programa, podem dar a impressão que o FLAG actuou de forma inapropriada ou podem resultar numa decisão considerada pouco imparcial.

É fundamental que os FLAG elaborem uma política específica e pormenorizada sobre como assegurar que são evitados conflitos de interesses. Os princípios essenciais a considerar nesta política são a objectividade, a transparência, a responsabilidade e sobretudo a honestidade, que é fundamental. Os membros têm o dever de declarar quaisquer interesses privados e de agir no interesse do FLAG, em vez de o fazerem no interesse pessoal, de uma organização ou de uma empresa.

Esta política deve exigir especificamente que qualquer membro com interesse num projecto deva declará-lo no início de uma reunião e não deva participar na votação sobre esse projecto. Qualquer membro que tenha sido abordado numa tentativa de influenciar uma decisão deve declará-lo. Esse membro deve deixar claro qual a relação que existe entre si e o candidato e tal deve ficar documentado nas actas das reuniões de selecção dos projectos, que podem ser publicadas, por exemplo, no sítio Web do FLAG. Alguns FLAG podem optar por solicitar ao interessado que abandone a sala durante todo o período de discussão do projecto em questão; outros pensam que os conhecimentos desse interessado podem dar um valioso contributo para a discussão.

Reuniões do FLAG

Onde, quando e com que periodicidade se realizam as reuniões do FLAG tem um impacto directo na possibilidade de os seus membros participarem e contribuírem para o trabalho do FLAG. Uma das dificuldades mais comuns para os membros do FLAG reside na ocupação do seu tempo, tanto no que se refere à participação nas reuniões como ao trabalho preparatório das mesmas. Este facto pode ser especialmente problemático para os membros voluntários, uma vez que a participação no FLAG não faz parte do seu trabalho diário. O aspecto essencial a ter em conta é portanto a optimização da capacidade de os membros darem um contributo.

Esta situação pode ser um pouco melhorada graças ao planeamento antecipado das reuniões, assegurando que os documentos para a reunião são distribuídos atempadamente. A calendarização e a localização das reuniões também têm influência na duração das mesmas.

Onde se devem realizar as reuniões do FLAG?

Será preciso ponderar qual a melhor opção para o FLAG, sendo essencial considerar aquilo que satisfaz melhor os parceiros, a oferta de transportes e a geografia da zona. Alguns FLAG optam por realizar as reuniões em locais centrais, que tenham boas ligações de transportes públicos; outros escolhem realizar as reuniões em locais mais remotos, para ajudar a manter as ligações com o território. Alguns FLAG podem alternar o lugar das reuniões para que o ónus das viagens seja partilhado de forma mais equitativa entre os parceiros.

Por vezes vale a pena pensar em combinar as reuniões do FLAG com visitas a projectos que foram apoiados ou a projectos potenciais, uma vez que isso ajuda os membros do FLAG a verem os projectos no terreno e a tomarem conhecimento em primeira mão de quaisquer problemas que possam surgir.

Quando é que o FLAG se deve reunir?

A experiência sugere que a elaboração de um calendário antecipado das reuniões do FLAG ajuda a assegurar uma boa participação nessas reuniões, uma vez que é difícil marcar reuniões num curto espaço de tempo, para um grande número de pessoas, já por si bastante ocupadas. Deve ser dada atenção ao tempo das reuniões para assegurar que as mesmas servem o maior número possível de membros do FLAG. Alguns membros voluntários e empresários podem achar que é mais fácil participar em reuniões à noite, por exemplo. Deve ser prestada especial atenção a quaisquer variações sazonais dos padrões de trabalho e em especial as que afectam especificamente as pessoas do sector da pesca.

Pode haver comodidades que ajudem a facilitar a participação na reunião, por exemplo um clube infantil ou a possibilidade de fornecer refeições. O facto de fazer as reuniões de reforço do espírito de equipa durante a manhã, seguidas de almoço, pode proporcionar uma oportunidade para os membros do FLAG se encontrarem informalmente, se conhecerem e desenvolverem relações.

Com que frequência se devem realizar as reuniões do FLAG?

É preciso que o FLAG decida com que frequência se quer reunir e com que frequência procederá à avaliação dos projectos, podendo haver ciclos de reuniões diferentes para o FLAG no seu conjunto e para os grupos que tomam as decisões. Haverá diferenças de FLAG para FLAG e tudo dependerá do processo de tomada de decisões que for adoptado. Para a avaliação dos projectos, a experiência sugere que são necessárias entre quatro e cinco reuniões por ano, dependendo do número de projectos que surgirem. Se o FLAG utilizar grupos de trabalho, estes podem reunir-se com maior frequência, podendo assim reduzir a frequência das reuniões plenárias do FLAG.

Dirigir a reunião

Não se esqueça de garantir que o envolvimento dos membros do FLAG é gratificante, certifique-se de que as reuniões são interessantes, dinamizadoras e que não são entediantes. Isto pode ser incentivado recorrendo a apresentações Power Point, fornecendo dados estatísticos num formato de leitura fácil, com gráficos e quadros para comunicar a informação essencial e assegurar, graças à utilização de abordagens interactivas, a participação e a inclusão dos membros. Os materiais para a reunião são normalmente preparados pelo pessoal do FLAG. O funcionamento de parcerias locais pode ser novo para a zona FLAG e alarga o número de organizações com funções de tomada de decisões e responsabilidades, por exemplo a organizações voluntárias e da comunidade. Encontrar formas eficazes de as ajudar a contribuir para o processo pode levar a um aumento da motivação e da apropriação na comunidade.

1.6 Fazer o programa funcionar

Caberá a toda a equipa da parceria fazer com que o FLAG funcione bem e os procedimentos quotidianos são a estrutura em torno da qual é construído o trabalho essencial de desenvolvimento do projecto. Apresentam-se a seguir alguns pontos essenciais a considerar, que abrangem todo o processo de administrar o desenvolvimento do projecto.

O FLAG tem de ser estratégico e também executar tarefas administrativas

Sustentar o trabalho de desenvolvimento e execução de uma estratégia é a principal função administrativa a desempenhar pelo FLAG. Tem a maior importância a existência de um quadro administrativo e financeiro evidente e sólido na fase inicial do desenvolvimento do FLAG. É preferível esforçar-se no sentido de esta questão ficar bem definida de início do que ter de fazer alterações com natureza retrospectiva. As orientações Farnet sobre o planeamento das actividades⁸ dão algumas sugestões nesta matéria.

Uma abordagem simples para evitar uma excessiva carga de trabalho consiste em recorrer a materiais já existentes, uma vez que todos os FLAG têm de desempenhar estas funções e existem vastas oportunidades de aprender com os outros. Os parceiros do FLAG podem ter os seus próprios materiais ou sistemas que podem ser adaptados ou adoptados de maneira relativamente fácil. Também podem existir modelos de documentação utilizada no passado por outros FLAG ou GAL LEADER. É provável que estes materiais tenham de ser adaptados para se adequarem a um FLAG específico, mas darão uma ideia da informação que é necessário recolher e também podem dar uma ideia da informação adicional que o FLAG ache útil.

Animação de projectos

A animação de projectos é um elemento essencial do trabalho do Eixo 4 no que respeita à sua contribuição para o arranque e desenvolvimento de projectos bem sucedidos, ajudando a executar a estratégia do FLAG. Ficou demonstrado que a animação é um elemento

diferenciador fundamental e um aspecto muito bem sucedido do LEADER e será de grande valor a introdução deste tipo de desenvolvimento em zonas em relação às quais, toda a abordagem representa uma novidade (a animação de projectos é tratada mais em pormenor no Guia para o Desenvolvimento e selecção de projectos).

A animação dos projectos é realizada normalmente pelo gestor e pelo pessoal do FLAG, mas a participação de membros do FLAG (ou das suas organizações) que tenham conhecimentos especializados no domínio do candidato acrescenta valor. O aumento da consciencialização e a publicidade fazem parte integrante da animação. Esta é uma excelente oportunidade para o pessoal do FLAG alargar o conjunto de pessoas envolvidas na actividade do projecto e no trabalho do FLAG. A consciencialização deve ser efectuada em toda a comunidade e não apenas junto dos alvos fáceis ou dos «suspeitos habituais». Dito isto, nem todos os projectos que se dirigem ao FLAG para obtenção de financiamento serão adequados para obter esse financiamento através do Eixo 4 do FEP. O pessoal e os membros do FLAG devem ter conhecimento de outras fontes importantes de financiamento na zona e serem capazes de encaminhar os candidatos para um apoio mais adequado.

Fundos, regimes e projectos-quadro

A experiência obtida com o LEADER sugere que a utilização de fundos, regimes ou «projectos-quadro» separados representa um mecanismo potencialmente útil para os FLAG direccionarem o apoio para temas ou zonas prioritárias que tenham sido identificadas na sua estratégia e no plano de actividades. Trata-se igualmente de esquemas especialmente úteis para gerir de forma eficaz um grande número de candidaturas de pequena dimensão. Neste caso, um promotor de projecto apresenta uma candidatura ao FLAG para criar um regime de pequenas subvenções que vise uma determinada prioridade. O projecto (regime) é aprovado obedecendo a todos os critérios e condições normais do FLAG, incluindo os métodos e procedimentos que serão aplicados às candidaturas ao abrigo deste regime. O regime passa a funcionar com base nos poderes delegados nesta aprovação e o promotor do projecto (regime) fica responsável perante o FLAG por garantir todo o cuidado na aplicação das condições e dos critérios.

⁸ <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/sites/default/files/documents/FARNET%20Start-up%20Guide%20PT.pdf>

No momento da redacção deste texto, a elegibilidade deste tipo de abordagem ainda não foi aprovada formalmente pela CE, pelo que este assunto será objecto da elaboração de uma FAQ que será colocada no sítio Web da unidade FARNET.

Processos de candidatura e de tomada de decisão

Esta secção deve ser lida juntamente com o capítulo intitulado «Desenvolver e seleccionar projectos de modo activo», que cobre grande parte desta matéria de modo mais pormenorizado. Aqui ocupamo-nos principalmente do papel da parceria e do pessoal do FLAG, de quem faz o quê e de como é que isso se enquadra no processo.

Candidaturas

Num processo em duas fases, é solicitado a cada candidato que preencha um questionário inicial, que será avaliado quanto à elegibilidade técnica e à compatibilidade com a estratégia do FLAG. Esta operação será realizada normalmente pelo pessoal do FLAG. Se o projecto passar nesta fase, é então solicitado ao candidato que preencha um formulário de candidatura completo, com a ajuda e a orientação do pessoal do FLAG, que o apoiará ao longo de todo o processo, se para tal for solicitado.

As candidaturas devidamente preenchidas são apreciadas pelos membros do FLAG em reuniões periódicas. Como se referiu atrás, as reuniões do FLAG devem ser marcadas com bastante antecedência para assegurar um elevado nível de participação. Também é importante que o pessoal do FLAG elabore e forneça antecipadamente aos membros do FLAG os documentos pertinentes para a reunião, para lhes permitir prepararem-se bem; duas semanas antes da reunião seria o ideal. Caberá a cada FLAG decidir que documentos devem ser comunicados, mas, normalmente, incluirão, no mínimo, informações sobre cada uma das candidaturas a apreciar e um resumo da evolução financeira e material do FLAG desde a última reunião.

Avaliação técnica

Todos os projectos têm de ser avaliados tecnicamente em função dos critérios de elegibilidade do Eixo 4 e do Estado-Membro. A avaliação é efectuada normalmente por um membro do pessoal do FLAG e é provável que envolva uma ligação estreita com o organismo responsável. Esta avaliação deve ser disponibilizada às pessoas que participam na selecção dos projectos.

Avaliação dos projectos

A avaliação de todos os projectos pelo FLAG deve ser realizada de modo sistemático e ser claramente documentada; isto assegura coerência e um processo de tomada de decisões transparente. A avaliação não é uma arte precisa e não há respostas «certas» ou «erradas». Diferentes membros do FLAG podem ter opiniões muito diversas sobre os projectos e é aqui que os conhecimentos comuns e a experiência de cada membro do FLAG é muito importante. É com base nestas diferenças de opinião que se realizam discussões amplas e abertas durante as reuniões do FLAG.

Aplicação dos critérios de selecção

Como instrumento de ajuda ao processo de tomada de decisões, o FLAG pode querer atribuir pontos a cada projecto em função de um conjunto de critérios predefinidos, critérios que são essenciais independentemente da abordagem adoptada para a tomada de decisões. Para além dos critérios fundamentais estabelecidos a nível do Estado-Membro ou a nível regional, cada FLAG deve decidir sobre os seus próprios critérios de acordo com a sua estratégia, e utilizar os mesmos critérios para todas as candidaturas assegura a objectividade do processo (NB: um FLAG pode decidir ajustar estes critérios ou a sua ponderação à luz da experiência ou reflectir essas alterações na estratégia ou nas prioridades). A pontuação deve ser utilizada como um «guia» e frequentemente sublinha as diferenças de opinião entre os membros do FLAG. Idealmente devia ser utilizada como base de discussão durante a reunião e não para fixar limiares abaixo dos quais os projectos são recusados.

A candidatura deve ser apreciada de um ponto de vista estratégico: enquadra-se na estratégia do FLAG, é coerente com o plano de actividades e visa qualquer um dos grupos de prioridades identificados pelo FLAG?

Se o FLAG não conseguir chegar a uma decisão unânime sobre um projecto, pode ser necessário recorrer a uma votação, determinando assim se esse projecto é ou não financiado.

É da maior importância **assegurar que todas estas decisões ficam devidamente registadas** e que todas as regras básicas foram respeitadas, por exemplo, as proporções de representantes dos sectores público e comunitário/privado, os procedimentos relativos aos conflitos de interesses, etc. Deve por isso ser dada atenção à forma como estas decisões são registadas: uma opção consiste no registo electrónico por cada membro do FLAG da sua avaliação, podendo depois estas avaliações ser conservadas num ficheiro.

Controlo de auditoria

É muito importante especificar e manter um relatório de auditoria claro da tomada de decisões dos FLAG. A forma mais fácil de assegurar a transparência da tomada de decisões consiste em documentar cada fase ao longo de todo o processo. Isto pode ser feito anotando toda a correspondência com um candidato, tanto verbal como escrita, no ficheiro do projecto. Devem ser elaboradas actas circunstanciadas das decisões, especialmente no que se refere aos motivos de recusa de qualquer candidatura. Se o autor de uma candidatura não se conformar com a decisão de não financiamento do seu projecto e sempre que as regras locais ou nacionais o permitam, pode contestar ou recorrer dessa decisão. Será então necessário explicar-lhe como é que se chegou a tal decisão e fornecer as razões justificativas da não aprovação do seu projecto.

É importante para a integridade do processo que haja uma separação clara de funções entre o pessoal do FLAG. As pessoas envolvidas no desenvolvimento e na avaliação dos projectos não devem ocupar-se da aprovação dos pedidos de pagamento e do próprio pagamento das subvenções. O relatório de auditoria aos procedimentos da administração deve ser estabelecido claramente e aplicado de forma transparente, com cada um dos passos documentado, não devendo haver lacunas nem omissões. Por exemplo, se um formulário não estiver devidamente preenchido, deve haver uma explicação escrita para isso.

1.7 Pedidos de pagamento, relatórios e monitorização

Depois de os projectos terem sido aprovados e de as suas actividades se terem iniciado, começam a aparecer os pedidos de pagamento e serão exigidos relatórios justificativos dos progressos materiais e financeiros. A principal intervenção dos membros do FLAG nestes casos incidirá na apreciação dos relatórios e na sua utilização para ajudar a gerir o programa, utilizando melhor as informações de gestão recolhidas. É provável que seja exigido a todos os FLAG que elaborem um relatório anual sobre o seu programa e os parceiros procederão, em princípio, à sua análise e aprovação para ser apresentado à autoridade de gestão.

O envolvimento dos parceiros nos pedidos de pagamentos será limitado, uma vez que é uma matéria principalmente da responsabilidade do pessoal do FLAG e do organismo responsável. Existem duas abordagens principais adoptadas normalmente nestes casos: ou os pedidos são apresentados e processados pelos FLAG e pelo organismo responsável local, sendo depois transmitidos à agência de pagamentos, ou então os pedidos são apresentados à agência de pagamentos (nalguns países podem ser remetidos para o FLAG ou para o organismo responsável para verificação). Os pagamentos podem então ser efectuados, quer directamente pela agência de pagamentos, quer através do FLAG. Em qualquer dos casos os promotores dos projectos precisarão de orientações claras e de ajuda no processo de apresentação dos pedidos, especialmente nas fases iniciais do seu projecto, para evitar desperdiçar esforços, já que se pode tratar de um processo muito demorado. A maior parte deste apoio será prestado normalmente pelo pessoal do FLAG.

Os requisitos fundamentais subjacentes a todos os pedidos são os elementos justificativos do processo (por exemplo, qualquer concurso, etc.) e das despesas e um relatório de auditoria consistente. É importante que os promotores do projecto saibam que informações devem recolher, o que é que lhes será solicitado que transmitam e em que formato o devem fazer. Tal pode incluir, por exemplo, facturas originais, extractos bancários e provas de pagamento. Não são permitidos pagamentos em numerário.

Os projectos terão igualmente de fornecer informações sobre como estão a avançar para conseguir atingir as suas metas, os seus produtos e os seus resultados. Este relato do desempenho concreto envolverá a utilização de indicadores de desempenho, que variarão consoante os Estados-Membros e os FLAG. No início do projecto podem ter de ser estabelecidos padrões de referência para alguns destes indicadores, a fim de se poderem medir as alterações. Nesta fase pode ser mais significativa a participação dos parceiros, sendo comum o envolvimento dos membros do FLAG na monitorização do desempenho dos projectos, em apoio do trabalho da equipa de pessoal.

Para além de contribuir para a monitorização dos progressos, isto constitui um mecanismo útil para implicar directamente os parceiros no trabalho do FLAG e junto dos beneficiários. Permite assim a monitorização pelos FLAG da eficácia e da importância permanente da estratégia territorial e dá informações sobre quaisquer ajustamentos que sejam necessários. Mais uma vez, dispor destes sistemas e das correspondentes orientações logo no início será de grande ajuda, especialmente quanto à avaliação externa dos programas do FEP.

1.8 Conclusão

Uma parceria forte e eficaz é fundamental para a abordagem do desenvolvimento local e fornece uma componente muito importante do valor acrescentado dessa abordagem. Isto não acontece por si só. Uma parceria eficaz tem de ser trabalhada e mantida graças a um trabalho árduo, a uma gestão cuidadosa e a uma monitorização constante. Cada parceria é diferente e tem as suas próprias características e necessidades; as orientações constantes deste guia destinam-se a fornecer alguns princípios essenciais elaborados a partir da experiência do passado e pretendem ajudá-lo a desenvolver a sua própria abordagem local.

2. Fomentar o envolvimento e o investimento do sector privado

2.1 Introdução

O crescimento do sector privado é fundamental para assegurar e aumentar o emprego e as oportunidades nas comunidades piscatórias que perderam ou podem perder postos de trabalho. Este facto é mais do que nunca verdadeiro no período a seguir à crise económica, em que se verifica austeridade dos serviços públicos para reduzir os défices orçamentais. O papel vital que o sector privado desempenha no Eixo 4 do FEP é reconhecido no artigo 45.º do Regulamento do FEP⁹, que prevê um amplo envolvimento do sector privado nos Grupos de Acção Local de Pesca (FLAG), estabelecendo que «as operações devem ser, na sua maioria, lideradas pelo sector privado». Trabalhar eficazmente com o sector privado é por isso essencial, tanto para o êxito do FLAG como para o bem-estar económico do território.

O objectivo deste capítulo é ajudar os FLAG e o respectivo pessoal a perceberem como se podem envolver com a base empresarial do sector privado das suas zonas, apoiar o seu crescimento e sustentabilidade e incentivar o investimento¹⁰ nas empresas do sector privado das suas comunidades. O crescimento do sector privado pode ocorrer de diferentes formas, seja através das empresas que já existem no local ou de novas empresas que se constituíram de raiz («start-ups») ou que vieram para a zona graças ao investimento estrangeiro.

O presente capítulo explora o modo como os FLAG podem utilizar os recursos públicos para fazer crescer o sector privado e aumentar o nível de investimento do sector privado nas pequenas e médias empresas (PME), aumentando o volume de negócios e de emprego das

empresas locais. Centra-se no modo como pode ser apoiado o crescimento e o arranque de empresas.

O investimento pode ter origem em fontes públicas ou privadas. Neste Guia assumimos que os FLAG pretendem maximizar o impacto de cada euro da despesa pública e estimular mais o investimento do sector privado no sector produtivo.

É possível estimular o investimento nas empresas privadas com recursos relativamente modestos. O investimento pode ser direccionado especificamente para o sector produtivo, por exemplo, investindo directamente nas próprias empresas, através de subvenções, empréstimos ou mesmo (raramente) através da aquisição de participações no capital de empresas. Pode ser utilizado igualmente, de forma mais indirecta, para melhorar o ambiente dos investimentos – por exemplo, melhorias nas aldeias, melhores serviços e marketing territorial podem aumentar a atracção de empresas e melhorias nos portos podem baixar os custos e aumentar a capacidade de transporte marítimo ou da pesca. No meio existem formas de apoio que aumentam o poder do sector empresarial e a sua capacidade para absorver capital dos investidores. O montante de investimento que entra no sector produtivo num determinado sítio é o resultado de um conjunto de factores, mas subjacente a todos eles está a necessidade de empresas bem sucedidas e em crescimento e é neste aspecto que o FLAG se deve principalmente concentrar.

⁹ Regulamento (CE) n.º 1198/2006 do Conselho.

¹⁰ O investimento é definido aqui como qualquer utilização de recursos destinada a aumentar a produção, os resultados ou o rendimento no futuro.

2.2 Preparar-se para trabalhar com empresas

Centrado na pesca ou na zona?

Ao desenvolverem e executarem as suas estratégias integradas de desenvolvimento local, todas as parcerias FLAG envolvem o sector da pesca; um elemento fundamental destas parcerias e das suas estratégias é a inovação a nível local para incentivar o desenvolvimento da economia local.

A primeira decisão-chave de um FLAG é se a sua estratégia de crescimento e de investimento empresarial se baseará principalmente na exploração da cadeia de valor da pesca ou na procura do crescimento das empresas no quadro de uma abordagem mais vasta de «desenvolvimento local». Uma estratégia dupla que tente as duas coisas constitui outra possibilidade. Esta decisão dependerá da economia local e do papel que a pesca ainda desempenha nessa economia. Nas situações em que a pesca declinou num grau tal que se tornou uma actividade residual, provavelmente haverá pouco potencial para explorar a cadeia de valor e é mais realista adoptar uma abordagem mais vasta de desenvolvimento local. No entanto, se existe ainda uma actividade de pesca significativa, pode ser mais realista concentrar-se no modo como podem surgir novos projectos a partir da cadeia de valor da pesca (por exemplo, mercados de pesca) e a partir das actividades marítimas associadas, como o ecoturismo e a gestão ambiental. Dois guias Farnet associados, «Valorização dos produtos da pesca» e «Diversificação (2010)»¹¹, cobrem os aspectos da actividade centrada na cadeia de valor da pesca.

A questão que daqui decorre é fundamentalmente saber a quem se dirige, tanto na fase de criação do projecto como na fase subsequente do investimento. É provável que uma abordagem mais vasta de desenvolvimento local beneficie aqueles que não estão directamente ligados à pesca, bem como algumas pessoas das comunidades piscatórias. Uma estratégia com objectivos mais restritos tem mais probabilidades de beneficiar as pessoas directamente envolvidas, bem como actividades auxiliares na preparação, logística e comercialização.

Demografia das empresas

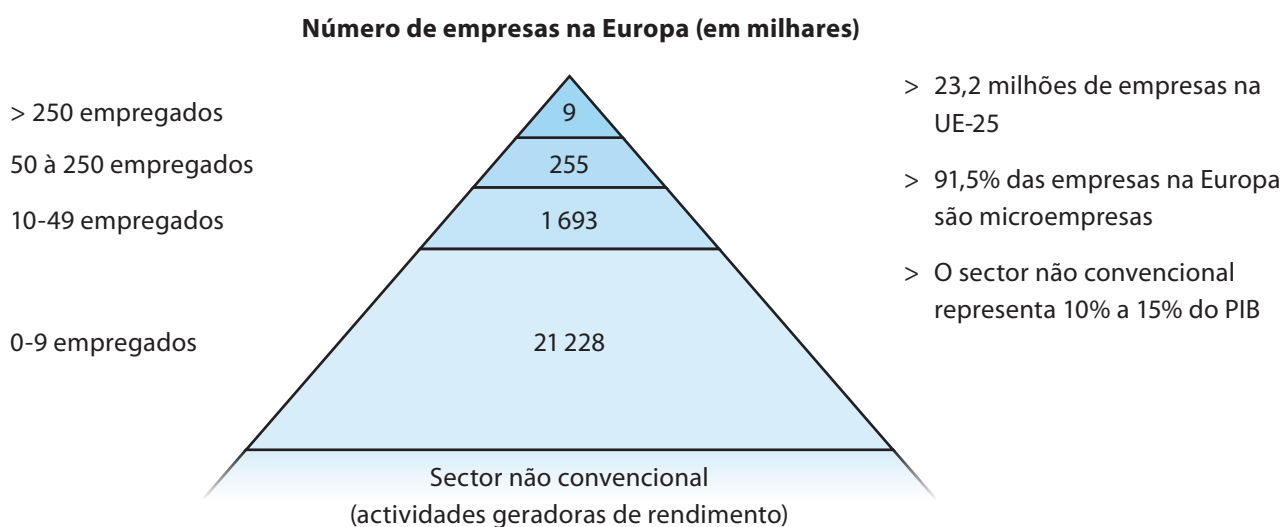
Antes de intervir no sector empresarial é importante compreendê-lo, o que ajudará a circunscrever as intervenções e os recursos de forma eficaz. A demografia das empresas debruça-se sobre as mudanças no universo de empresas e no emprego que lhe está associado durante um determinado período de tempo.

O primeiro passo consiste em documentar o universo de empresas, uma espécie de estudo de base. Este alinhamento básico pode já ter sido efectuado na preparação da estratégia inicial; existe uma extensa gama de fontes comuns de dados relevantes recolhidos por vários serviços governamentais. Este estudo pode ser realizado pelo FLAG ou por um parceiro importante ou grupo de parceiros do FLAG; alternativamente, pode ser feito por uma universidade ou centro de investigação local por um preço razoável.

Logo que exista uma base de dados do universo de empresas locais, os dados podem ser analisados de diversas maneiras. Por exemplo, o universo de empresas pode ser agrupado por categorias de grandeza. As categorias de dimensão normal estão ilustradas na Figura 1, que apresenta a hierarquia de empresas por número de empregados na Europa, mostrando que as microempresas (0-9 empregados) constituem de longe o maior grupo (mais de 90%) de empresas. A grande maioria das empresas que empregam uma só pessoa são na realidade trabalhadores independentes.

¹¹ Para mais informações ver <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/category/themes/adding-value-fisheries-products>

Figura 1 – pirâmide empresarial na UE-25 em 2005



Fonte: Comunicação da Comissão de 10/11/2006 sobre a política das PME no que se refere ao número total de empresas. Repartição de acordo com o Eurostat 2006 (dados de 2003)

Tendências do universo de empresas

A compilação dos números básicos constitui um primeiro passo importante e fornece uma posição de base num determinado momento, mas o que é mais importante, contudo, são as tendências de formação de empresas, a sua sobrevivência e o seu desaparecimento e compreender o que tem acontecido a este universo ao longo do tempo. Tal como em relação aos dados de base, alguns destes dados relativos a tendências estão disponíveis a partir de fontes públicas. Nos casos em que não estejam directamente acessíveis, podem ser calculados quando haja conjuntos de dados acerca deste universo disponíveis pelo menos em relação a dois anos diferentes. Consoante a natureza dos dados ou do inquérito, as mudanças podem ser divididas em quatro componentes principais, que ajudarão a compreender melhor o que está a acontecer no sector empresarial local.

- > Nascimentos – que proporção de emprego e qual o número total de empresas que correspondem a empresas lançadas pela primeira vez?
- > Mortes – que proporção resulta de encerramentos?
- > Expansões e contracções – que proporção de mudanças registadas tiveram origem em expansões e contracções?

- > Entradas e saídas da zona – que proporção das mudanças teve origem em entradas e saídas de empresas da zona?

Olhando simplesmente para os números de empresas já teremos um bom quadro que nos permitirá saber onde é que as mudanças estão a ocorrer e se são orientadas por um dos quatro processos referidos acima. A maior parte das pequenas economias correspondem mais a nascimentos e mortes, expansões e contracções do que a deslocalizações provenientes de outros lados. Mas as expansões e contracções são difíceis de medir sem dados do emprego. O peso relativo destas várias componentes tem implicações para a estratégia do FLAG em relação às empresas.

Por exemplo, em muitas economias locais a manutenção de empresas constitui um elemento fulcral para manter a economia viva. A longevidade das novas empresas e a percentagem das que sobrevivem 12 meses, 3 anos e 5 anos é neste caso um indicador-chave, que ajudará a informar quais são os alvos a estabelecer. Quando existem taxas de falência elevadas, pode ser melhor concentrar o apoio na ajuda às novas empresas para que sobrevivam do que promover o lançamento de mais empresas. A percentagem de empresas que sobrevivem para além de três anos é a chave estatística para considerar a sobrevivência das empresas.

Dentro destes números globais é provável que haja diferenças significativas consoante a dimensão da empresa e é provável que as economias das zonas FLAG sejam ainda mais dominadas por microempresas. Alguns decisores políticos dão ênfase às acções de manutenção das empresas e dos postos de trabalho, que muitas vezes são críticas para a viabilidade das microempresas quando a contribuição essencial pretendida é a sustentabilidade, mais do que o crescimento.

Por último, é muito importante olhar para as mudanças a nível sectorial. Que sectores na economia local estão a crescer ou a declinar, que sectores impeliram as mudanças, o que está a acontecer aos seus mercados, as empresas locais são competitivas em termos de qualidade e de custos? Mesmo uma divisão básica entre sectores primário, secundário e terciário pode ajudar a sugerir onde poderá nascer o crescimento futuro.

Quem são os empresários?

Olhar para as empresas e unidades empresariais existentes é um passo importante. Contudo, muitos dos empresários potenciais ainda não dirigem empresas e por isso é importante saber mais sobre as características empreendedoras da população no seu conjunto. Por exemplo, historicamente tem existido uma sub-representação de empresários entre as mulheres e os jovens. Estratégias para aumentar a taxa de empresas nestes dois grupos são muitas vezes um bom ponto de partida a nível local.

Estes dados estão frequentemente disponíveis a nível nacional e para algumas regiões a partir de um conjunto de fontes; o inquérito às forças de trabalho¹², por exemplo, dá informações sobre a percentagem da população de uma zona que corresponde a trabalhadores independentes.

¹² As estatísticas sobre o mercado de trabalho da UE, incluindo o inquérito às forças de trabalho, podem ser consultadas em: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/labour_market/introduction

Proceder a um levantamento do apoio existente às empresas

O terceiro passo importante é perceber que apoios estão a ser utilizados para assistir as empresas locais e para incentivar o empreendedorismo antes de se pensar em quaisquer novas iniciativas. Devia proceder-se a um levantamento dessa actividade para se poderem identificar e analisar as lacunas e duplicações, podendo incluir actividades organizadas e financiadas a nível nacional, regional ou local e envolver o apoio de programas dos Fundos Social e Regional da UE. A associação comercial local estará com certeza em boa posição para saber quais os projectos e os programas que estão a funcionar na zona e onde é que as lacunas são mais evidentes. As questões essenciais incluem:

- > Que serviços públicos estão a aconselhar as empresas?
- > Quantos clientes abrangem?
- > Como são os seus clientes (por exemplo: são homens ou mulheres, jovens ou idosos, têm nível de ensino superior ou médio, onde se situam, etc.)?
- > Estão a trabalhar com empresas já estabelecidas ou com novas empresas (ou mesmo pré-empresas)?
- > Que sectores são apoiados (por exemplo: alta tecnologia, engenharia, serviços)?
- > Onde é que se encontram as lacunas na actual prestação de apoio em termos de grupos, sectores, dimensão das empresas e geografia?
- > Qual a capacidade do pessoal e as competências que estão disponíveis no próprio FLAG ou na organização que o acolhe?

A partir desta análise pode elaborar-se um quadro útil estabelecendo a forma como o apoio está relacionado com a estrutura subjacente das empresas que foi identificada quando se apurou a demografia das empresas. Esta análise fornece material importante para discussões sobre quais as lacunas que o FLAG tem de colmatar directamente ou que têm de ser colmatadas com o seu apoio, nos domínios da cultura de empresas, apoio a novas empresas, acesso a iniciativas financeiras e apoio para consolidação e crescimento.

Trabalhar com um grupo de intervenientes para compreender as necessidades das empresas

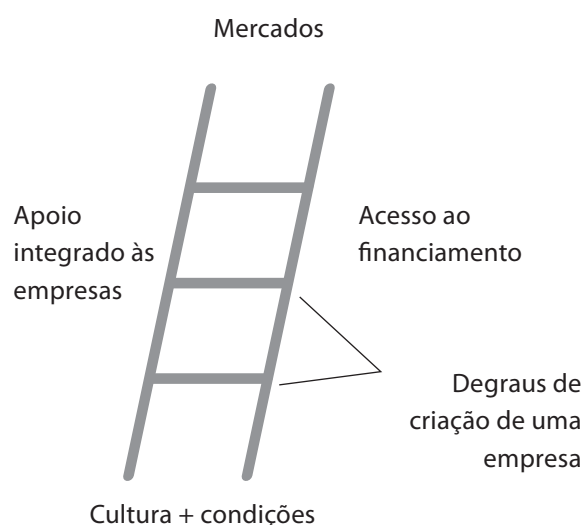
Em termos ideais, o FLAG criará um subgrupo para lidar com a questão de trabalhar com as empresas. Este grupo deve implicar os intervenientes principais, tanto pessoas como organizações do sector privado, dos serviços que trabalham com empresas e dos municípios e outros serviços públicos pertinentes. É importante identificar quais os intervenientes do FLAG que pertencem ao sector privado e também acrescentar mais empresários e organizações locais. É muito importante que as discussões sobre as empresas não acabem por se fazer apenas entre serviços públicos. Muitos grupos de acção local LEADER criaram grupos de trabalho sectoriais com empresas. Quando se trabalha com as empresas também é preciso ter cuidado para assegurar transparência e garantir a existência de procedimentos para abordar qualquer conflito de interesses real ou hipotético.

Logo que o universo das empresas da zona esteja apurado, bem como o apoio às empresas disponível, é essencial consultar as empresas locais sobre as suas próprias dificuldades e perspectivas. Tal facto ajudará o FLAG a identificar os verdadeiros problemas e as oportunidades que se deparam às empresas locais, bem como a oferta existente de apoio às empresas e eventuais lacunas. A partir daqui o FLAG pode elaborar um plano de acção local para apoio às empresas que tenha em conta as suas necessidades e oportunidades, complete a oferta existente e que seja adequado ao FLAG, à sua estratégia e aos recursos disponíveis.

2.3 Acções eventuais

O apoio às empresas pode ser teorizado como uma escada pela qual as empresas podem subir. Os pés da escada assentam na cultura e nas condições das empresas locais.

Escada do empreendedorismo



O apoio às novas empresas e o acesso ao financiamento são passos importantes na subida da escada, mas para sobreviverem no topo as empresas têm de ser capazes de se consolidar e de crescer e para isso precisam de ter acesso aos mercados. Uma das funções principais dos FLAG em muitos países é assegurar financiamento às empresas através de subvenções. Esta secção do Guia mostra que se trata apenas de uma das formas de apoiar as empresas e que os FLAG o podem fazer recorrendo a uma conjugação das quatro rubricas do diagrama acima, combinando os tipos de apoio a cada nível com as necessidades das empresas locais.

Em cada caso o FLAG deve ter em conta a análise precedente e qual poderá ser a natureza e a dimensão adequadas do FLAG e o envolvimento de outro organismo de desenvolvimento.

Cultura e condições das empresas

A mudança de cultura e das condições das empresas locais é um projecto de longa duração e de vasto alcance. O FLAG pode contribuir para este projecto e pode mesmo desempenhar um papel de liderança, mas é pouco provável que o assuma sozinho.

Podem ser dados alguns contributos no que se refere à cultura empresarial, por exemplo, introduzindo nas escolas formação para o espírito empresarial, trabalhando com modelos de funções e utilizando eventos de promoção de empresas de forma a revelar a um público mais vasto os conceitos subjacentes à ideia de se tornar empresário.

As condições das empresas dependem muitas vezes da regulamentação e dos sistemas nacionais. Nos últimos anos foi dada muita atenção à facilitação na criação de empresas e ao regime fiscal. Embora o FLAG não possa influenciar estes aspectos, são factores que condicionam o seu envolvimento e de que deve estar consciente. Estes resultados são sintetizados para todos os Estados-Membros nos relatórios «Doing Business»¹³ do Banco Mundial.

Formação em matéria de espírito empresarial

A formação para o espírito empresarial é um factor crítico para a mudança das culturas e do espírito das empresas e muitas zonas adoptaram uma abordagem proactiva na introdução da empresa nos programas das escolas e faculdades. Trata-se de uma estratégia de médio a longo prazo, para a qual se podem identificar duas abordagens. A abordagem neerlandesa tem consistido em tornar os programas no seu conjunto mais empresariais, centrando-os no trabalho de equipa, criatividade, risco e numa abordagem da aprendizagem assente em projectos. Estas abordagens de aprendizagem activa desenvolvem competências que são úteis para futuros empresários bem como para outros domínios que exigem maior esforço.

A segunda abordagem consiste em trazer para a escola um elemento que tenha a ver com as empresas, por exemplo permitindo que os estudantes criem miniempresas. Esta abordagem, desenvolvida nas Astúrias¹⁴ e na Noruega, revelou ter efeitos comprovados na taxa de

criação de novas empresas num período a médio prazo. Iniciativas de menor dimensão, como as semanas das empresas nas escolas, em que é adoptada uma abordagem baseada num projecto, também poderão ser um ponto de partida útil.

Embora as mudanças curriculares ultrapassem o âmbito de um FLAG, estes podem no entanto ter um papel activo, apoiando ou complementando estas abordagens, por exemplo fornecendo tutores, materiais ou oportunidades de investimento.

Meios de comunicação social, modelos de funções, prémios e eventos

O comportamento empresarial tem uma forte componente da educação, na medida em que as pessoas nascidas em famílias que têm membros empresários são mais propensas a também elas entrarem na actividade empresarial. Este facto é ilustrado em certas comunidades migrantes – por exemplo, os asiáticos da África Oriental que imigraram para o Reino Unido conseguiram criar com êxito uma comunidade empresarial florescente depois de terem sido expulsos como refugiados com pouco mais do que uma mala praticamente vazia.

Em comunidades menos empresariais, os modelos de funções podem ser importantes para mostrar aos jovens que a empresa constitui uma possibilidade para eles. Muitas vezes os únicos modelos estão muito distantes, por exemplo empresários com grande sucesso, como Bill Gates. O que é necessário é ter um vasto conjunto de modelos de funções que sejam da comunidade e que incluam jovens e pessoas idosas, mulheres e homens e grupos de diferentes origens étnicas ou linguísticas.

As cerimónias de distribuição de prémios e os eventos também têm um papel na celebração do empreendedorismo e na mudança da imagem dos empresários na sociedade. Podem ser organizados com a ajuda dos meios de comunicação social locais e das associações empresariais.

Também neste caso existem oportunidades claras para os FLAG se envolverem, quer liderando ou apoiando tais projectos, quer assumindo um papel complementar. Por exemplo, os FLAG podem mobilizar as empresas que fazem parte dos seus conselhos de tomada de decisões ou dos grupos de trabalho sectoriais para fazerem palestras nas escolas e para participarem em cursos para novas empresas.

¹³ <http://www.doingbusiness.org/reports>.

¹⁴ http://www.valnalon.com/valnalon_educa/

Apoio a novas empresas

Assistência no terreno

Trabalhar no terreno significa que as organizações de apoio às empresas saem dos gabinetes para trabalhar na comunidade. É o passo mais importante que pode ser dado pelo apoio às empresas para alargar a gama de pessoas e de empresas que recebem apoio. Muitos empresários potenciais, que existem em qualquer comunidade, não avançam até serem tomadas medidas proactivas. O Eurobarómetro¹⁵ sugere que 44% da população vê a empresa como uma opção favorável, embora na maior parte das economias europeias os trabalhadores independentes representem apenas cerca de 10% dos empregados.

Na maior parte das economias as mulheres são o maior grupo sub-representado nas empresas. As mulheres podem ter um potencial de empresárias não explorado nas comunidades piscatórias, visto que muitas vezes têm experiência de gerir o lado comercial das empresas de pesca. Os jovens também estão sub-representados como empresários.

São essenciais duas técnicas para um bom trabalho no terreno, ambas implicando uma boa utilização daquilo que já existe. Em primeiro lugar é necessário ir para onde o grupo se reúne, o que, para as mulheres, pode implicar o contacto à porta da escola ou do jardim infantil. Para os jovens, a formação em matéria de espírito empresarial nas faculdades e nas escolas pode ser um bom ponto de partida. Podem utilizar-se as feiras de empresas locais e estabelecer ligações com conferências e outros eventos existentes. Em segundo lugar, há que aproveitar a capacidade existente na comunidade – utilizando voluntários e vários tipos de associações, para agrupar as pessoas. O sítio Web Wikipreneurship¹⁶ fornece um resumo útil da actividade no terreno e ligações para exemplos de projectos bem sucedidos.

Devido à natureza integrada das suas parcerias e ao seu empenhamento local, os FLAG podem desempenhar um papel importante para ajudar a fazer a ligação entre serviços de apoio às empresas e as actividades da comunidade. Isto pode envolver completar ou adaptar

as iniciativas existentes para satisfazer as necessidades locais ou promover, apoiar ou iniciar novos serviços de assistência no terreno, como viagens de estudo ou intercâmbios. Alguns FLAG de maior dimensão podem mesmo empregar trabalhadores para esta actividade específica.

Aconselhamento e planeamento das actividades

A maior parte das localidades dispõe de algum tipo de serviço de aconselhamento às empresas para as ajudar a elaborar um plano de actividades. Embora muitas empresas tenham conseguido êxito sem esses planos, não há dúvida que os mesmos são úteis para planear o desenvolvimento e nalguns casos constituem um requisito legal. Se a empresa precisar de financiamento externo, esses planos são essenciais para a aprovação por parte de regimes de apoio, de bancos e de outros financiadores e investidores. O importante para os serviços de aconselhamento é irem ao encontro da comunidade e praticarem uma abordagem de assistência no terreno. Os serviços de aconselhamento devem pensar em como empregar mais mulheres e jovens de forma a alargarem o seu âmbito de acção, ajudando igualmente a mudar uma imagem um pouco ultrapassada. A visita a um conselheiro não deve ser como a visita a um gestor bancário, mas mais como uma conversa com um amigo que se estima ajudando-o a manter-se bem informado.

O FLAG pode desempenhar aqui um papel importante para identificar e ajudar a colmatar as lacunas ou as necessidades do serviço, alargando a animação no terreno – tanto em termos geográficos como de grupos-alvo específicos. Pode trabalhar com fornecedores já existentes, grupos de empresas, ONG ou outros grupos para iniciar ou desenvolver mais esses serviços. Nalguns casos o recurso a estes serviços de aconselhamento pode constituir um requisito prévio para ter acesso a assistência no quadro de outra actividade de desenvolvimento de empresas apoiadas pelo FLAG. Também pode ser muito útil o facto de os FLAG empregarem gestores ou outro pessoal com competências empresariais. No mínimo, os FLAG têm de ser capazes de analisar as contas de exploração e os balanços e orçamentos para avaliarem a viabilidade dos projectos seleccionados.

¹⁵ http://ec.europa.eu/public_opinion/index_en.htm

¹⁶ http://wikipreneurship.eu/index.php5?title=Compendium_2.2.1_Outreach

Aconselhamento e orientação pessoais («coaching» e «mentoring»)

O aconselhamento pessoal («coaching») ou facilitação é um apoio individualizado de uma pessoa («coach») que normalmente é paga para prestar este serviço. A orientação pessoal («mentoring») é um apoio individualizado prestado por um tutor, que normalmente é uma pessoa que ainda trabalha ou já se reformou de uma empresa e que tem experiência no processo de criação de empresas. Estes tutores prestam normalmente os seus serviços a título gratuito. Estas duas formas de apoio são relativamente simples e podem ter graus diversos de formalismo e custos relativamente baixos. Se o FLAG identificar uma necessidade ou oportunidade potencial para este tipo de iniciativas, pode aplicá-la directamente ou apoiar uma candidatura de uma organização que pretenda prestar tais serviços. Fazer corresponder as competências exigidas às necessidades identificadas é um aspecto fundamental a ter aqui em conta.

O aconselhamento pessoal e a facilitação assumiram um maior avanço em abordagens mais formalizadas como o Bizfizz¹⁷ e o Instituto Sirolli¹⁸. A abordagem do Sirolli desenvolveu-se a partir da sua própria experiência como empresa

facilitadora na Austrália Ocidental, na comunidade piscatória de Esperance. O Bizfizz é uma versão estabelecida no Reino Unido, criada como uma empresa comum pela Fundação da Nova Economia e o Civic Trust. As duas abordagens utilizam um facilitador/conselheiro autónomo e esta pessoa é a chave do apoio. Estes conselheiros têm de ser comunicativos e entusiastas, mas ao mesmo tempo não podem ser directivos, para apoiar o sonho do empresário e não o do facilitador. Os dois modelos envolvem um grupo de pessoas de apoio local activas na respectiva comunidade local. Este grupo informal de cerca de 25 pessoas reúne-se uma vez por mês para ouvir o facilitador falar do seu trabalho e para dar ideias sobre como dar resposta a determinados problemas.

Em ambos os casos estes conselheiros produziram bons resultados em comunidades pequenas, onde existem níveis elevados de disponibilidade em “capital social”. Assim, parecem ser ideais para as comunidades piscatórias. Sendo abordagens formalizadas, existem custos directos associados à sua adopção. Há uma série de exemplos em que grupos de acção local LEADER¹⁹ apoiaram grupos locais, comunidades ou organizações para implementarem estas abordagens.

¹⁷ <http://www.bizfizz.org.uk/>

¹⁸ <http://www.sirolli.com/Home/tabid/36/Default.aspx>

¹⁹ Por exemplo, Bizfizz em Leader+ North Northumberland, UK, e Sirolli em Leader+ Tayside UK.

A abordagem Sirolli

Ernesto Sirolli descreve no seu livro «Murmúrios do Zambeze»²⁰ como inventou a facilitação de empresas quando trabalhava na cidade piscatória de Esperance, na Austrália Ocidental. A frota de pesca fora obrigada a diminuir as suas capturas de atum por causa do excesso de pesca e a fábrica de conservas fechara. Sirolli começou por apoiar Mauri, o antigo gestor da fábrica de conservas, que passou a produzir peixe fumado na sua garagem. Sirolli ajudou Mauri a mudar-se para outras instalações legais e a comercializar o seu peixe. Conseguiu obter publicidade colocando o atum fumado na ementa do Parlamento da Austrália do Sul. Isto ajudou Mauri a vender o seu peixe, mas também ajudou Sirolli a divulgar a mensagem da existência na cidade de uma nova forma de apoio às empresas.

Rapidamente começou a ajudar os proprietários dos arrastões a vender *sashimi* e em vez de conseguirem 60 cêntimos por quilo, que era o que obtinham como preço do atum em lata, os preços dispararam para 15 dólares australianos por quilo.

Trinta anos mais tarde, Esperance é uma cidade em expansão, com uma variada gama de pequenas e médias empresas. O desafio seguinte de Sirolli foi ajudar os agricultores a encontrarem um mercado para a lã de ovelha que era deitada fora. A partir deste ponto foi criada uma filosofia de facilitação de empresas que foi vendida a centenas de municípios na Austrália, nos EUA e mais recentemente no Reino Unido.

²⁰ Ver o livro *Ripples from the Zambezi*, nos livros do Google.

Redes de novas empresas

Desde há muito que se sabe que os empresários aprendem uns com os outros. As redes de novas empresas são úteis para os empresários evitarem o isolamento e para colocar as novas empresas em contacto com as suas homólogas, permitindo a aprendizagem e apoio entre pares. Isto pode ajudar a apoiar as novas empresas, por exemplo reduzindo riscos, partilhando custos, conseguindo a necessária massa crítica para uma intervenção do FLAG, por exemplo, ou proporcionando simplesmente uma base para o FLAG ou as organizações de apoio entrarem em contacto com os empresários.

Formação em matéria de espírito empresarial

Muitas localidades têm algum tipo de programa de formação de empresas para candidatos a empresários e essas abordagens podem ser apoiadas pelos FLAG. Um bom exemplo é a GLOCAL²¹, que oferece formação em empreendedorismo em zonas remotas de Portugal como parte de um programa integrado de formação, aconselhamento, apoio e financiamento. Uma discussão mais lata sobre formação de empresas e de empreendedorismo, incluindo a GLOCAL, é fornecida no sítio Web Wikipreneurship²². A maior parte dos programas de formação para empresários são objecto de grande interesse no início, mas apenas alguns formandos convertem esse interesse na criação de uma empresa. Quando a GLOCAL convida 120 pessoas para uma primeira reunião, talvez 15 continuem a formação para empresários e 10 acabarão por criar efectivamente uma empresa. O ponto importante para os FLAG é que ao integrarem a formação numa estratégia global de apoio às empresas e às novas empresas, podem conseguir maior sucesso e maior valor.

Centros, instalações e incubadoras de novas empresas

Muitas pequenas empresas são dirigidas a partir de pequenas salas ou de garagens, mas para crescerem ou se tornarem mais sustentáveis precisam de um espaço maior, com melhores serviços, mais funcional, por exemplo quanto à higiene ou ao acesso, ou mais convívio, onde possam receber os clientes.

Um «espaço de trabalho administrado» é uma expressão

que descreve uma série de espaços de trabalho operados por empresas, na maior parte públicas ou sociais. Durante a corrente recessão verificou-se um crescimento importante da oferta de espaços de trabalho mediante a locação de edifícios comerciais e industriais vagos que depois são divididos em unidades mais pequenas para arrendar a novas empresas. No entanto, verifica-se com frequência a falta de oferta no mercado deste tipo de imóveis – em especial os que apenas exigem um mês de renda paga adiantadamente.

Os centros de novas empresas são formas de espaços de trabalho administrados que oferecem condições muito fáceis de entrada e saída e que normalmente têm serviços básicos associados, como aquecimento e electricidade, telefone e Internet. Estes centros oferecem espaço de trabalho e ajudam as novas empresas a entrarem em contacto umas com as outras. Podem assumir diversas formas, desde a simples oferta de instalações de escritório aquecidas, até à oferta de espaços de trabalho individuais e seguros.

A incubação é um processo que envolve a oferta de serviços de apoio para ajudar a desenvolver e crescer novas empresas ou novos produtos. Embora nem sempre envolva a oferta de espaço de trabalho, a maior parte das incubadoras também são espaços de trabalho. É cada vez maior o número de incubadoras especializadas²³, por exemplo, no sector digital. Na Irlanda, a Bord Iascaigh Mhara (BIM) desenvolveu um centro especializado de desenvolvimento de marisco²⁴, que inclui espaço para o processamento de peixe fresco, unidades de incubação de empresas, um laboratório para formação, cozinha para o desenvolvimento de produtos e um espaço de inovação e de concepção de produtos.

O espaço de trabalho é um dos poucos investimentos que pode levar ao retorno de rendimentos a longo prazo para as organizações de desenvolvimento local, podendo assim tornar-se auto-sustentáveis. Isto faz do espaço de trabalho uma opção atractiva a ponderar pelos grupos ou organizações locais. Saber se a concretização desta opção directamente por um FLAG é adequada depende da sua estrutura, orçamento, etc., sendo mais provável que um FLAG se envolva no apoio a um parceiro estratégico para desenvolver tal iniciativa.

²¹ http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/etg2-suc6-glocal.pdf

²² http://wikipreneurship.eu/index.php5?title=Compendium_2.2.6_Training

²³ http://wikipreneurship.eu/index.php5?title=Compendium_2.2.3_Incubators

²⁴ http://www.bim.ie/templates/text_content.asp?node_id=1083

Acesso ao financiamento

Nesta secção serão consideradas duas fontes principais de financiamento: o investimento do sector privado e empréstimos e subvenções apoiados pelo sector público.

Compreender o investimento

O investimento do sector privado é um elemento vital de uma economia local saudável. Envolve simultaneamente uma oferta e uma procura. A procura de investimento surge das próprias empresas, quer seja empresas já existentes localmente, novas empresas ou empresas para aqui deslocadas graças ao investimento externo.

Em geral, os investimentos podem classificar-se em três grupos principais:

- > Os próprios empresários, a sua família e amigos são frequentemente os principais investidores numa empresa – especialmente nas fases iniciais. São fontes locais de investimento, podem procurar garantias e algum retorno do investimento realizado.
- > Os bancos são investidores através dos empréstimos que concedem às empresas. Normalmente este investimento é garantido pelos activos da empresa (instalações, maquinaria e bens imobiliários) ou pelos bens dos proprietários.
- > Os investidores no capital de empresas assumem uma participação na empresa em troca de uma partilha nos lucros e/ou da eventual venda ou lançamento em bolsa da empresa.

Embora o investimento proveniente de empresários e seus familiares seja muitas vezes importante nas fases iniciais, torna-se menos importante logo que a empresa tenha arrancado. Nesta altura o investimento é preciso para manter e fazer crescer a empresa.

O empréstimo bancário a uma empresa requer uma participação no capital e o pagamento de juros em troca do empréstimo. O cumprimento dos pagamentos exige muitas vezes um aumento das receitas e que estas se transformem em lucros, o que implica, por sua vez, a necessidade de uma gestão e controlo melhorados para que o empréstimo seja bem sucedido.

As empresas têm frequentemente receio dos investidores, porque não querem ficar endividadas ou pensam que os investidores em capital assumirão uma participação maioritária no negócio. Os bancos e investidores, por outro lado, mostram frequentemente relutância em envolver-se nas fases iniciais de uma empresa ou em empresas de sucesso duvidoso. Mesmo quando as empresas estão receptivas ao investimento externo, só raramente se dão conta dos passos que têm de dar para tornar o seu negócio “pronto para investimento” ou compreendem aquilo de que um investidor externo está à procura.

Daqui resulta que os FLAG precisam de colaborar com as empresas locais e o sector financeiro para as encorajar a crescer, seja directamente ou através de organizações intermediárias.

Subvenções e apoio a projectos

Uma das principais formas do apoio dado às empresas pelos FLAG consiste na atribuição de subvenções na sequência de convites à apresentação de projectos. Contudo, se estas não forem cuidadosamente ponderadas, tornam-se dispendiosas e com frequência têm efeitos nulos, pois são concedidos fundos a empresas que teriam sido criadas ou teriam aumentado a sua actividade mesmo sem esse apoio. Noutros casos, podem funcionar como subsídios a empresas que não seriam viáveis sem essa ajuda. No estabelecimento ou apoio a regimes de subvenções para o desenvolvimento ou melhoria de empresas ou quando as empresas se apresentam com projectos individuais ou em grupo, é fundamental que os FLAG assegurem que existem critérios de decisão adequados. Estes devem assegurar que as empresas se prepararam adequadamente e elaboraram um plano de actividades, que não existem outras fontes de apoio “importantes” e que o apoio tem efeitos verdadeiramente adicionais, isto é, que o efeito de contrapeso é reduzido e que a empresa ou a iniciativa apoiada é material e financeiramente viável, capaz de produzir lucros reais e mensuráveis. Se os FLAG desejam realmente incentivar a criação e o crescimento de certos tipos de empresas e de sectores, então normalmente é melhor combinar subvenções com as outras formas de apoio a empresas descritas neste capítulo para satisfazer as necessidades acima identificadas das empresas.

Preparação para o investimento

A maior parte das respostas ao problema do acesso ao financiamento começa com a ideia de aumentar a oferta de financiamento e, especificamente, de empréstimos. Contudo, além da falta de disponibilidade de financiamento, podem existir outras razões para o problema. Em particular, muitos empreendedores lançam as suas empresas sem disporem de um forte apoio financeiro e de normas para as empresas. Embora as várias formas de apoio ao arranque discutidas acima abordem algumas destas questões, o aumento da literacia financeira e da capacidade²⁵ dos empreendedores é outra componente-chave do apoio às novas empresas. Num segundo nível, trabalhar para melhorar a capacidade de acesso ao investimento em empresas já estabelecidas e com potencial de crescimento é um pré-requisito para atrair fundos de investimento. Os FLAG podem desempenhar um papel importante na prestação de apoio a empresas locais ajudando-as a ficarem capazes para aceder ao investimento.

Produtos financeiros

Em segundo lugar, pode haver uma necessidade de desenvolver produtos financeiros mais apropriados e orientados. Um bom exemplo, na última década, tem sido os microfinanciamentos. Estes produtos financeiros, disponibilizados principalmente por organizações não-governamentais, centram-se na oferta de microempréstimos inferiores a 25 000 euros a empresas que empreguem menos de 10 pessoas. A maior parte dos regimes de microfinanciamento funcionam melhor à escala regional ou nacional, a fim de encorajar um fluxo suficiente de negócios e para as tornar financeiramente mais sustentáveis. Na UE, muitas agências de microfinanciamento são membros da Rede Europeia de Microfinanciamento e as instituições relevantes que operam no seu Estado-Membro podem ser identificadas. O sítio Web «wikipreneurship» fornece uma boa visão geral da gama de possibilidades existentes neste tipo de crédito²⁶.

A concessão de empréstimos é uma actividade especializada sendo provavelmente mais bem exercida através de um prestador de serviços profissional. Há alguma experiência útil de abordagens inovadoras, como os fundos de empréstimos rotativos, os subsídios às taxas de juro, os fundos de garantia de empréstimos, as abordagens de partilha de riscos e outras abordagens de engenharia financeira aplicadas no quadro do LEADER e de outras iniciativas da UE, algumas das quais podem ser relevantes para alguns FLAG²⁷. Nalguns casos, tal inclui a colaboração directa de GAL e FLAG com os bancos para encontrar soluções locais.

Outros tipos de fundos de empréstimo centram-se em investimentos superiores a um limiar de 25 000 euros, definido como “microfinanciamento” pela UE. Estes estarão provavelmente fora do alcance da maior parte dos FLAG. Se forem concedidos devem respeitar as regras relativas aos auxílios estatais, que especificam que todos os investimentos em pequenas ou médias empresas devem ter um nível «de minimus» ou um nível máximo de cerca de 300 000 euros num período de três anos. A não ser assim terão de ser notificados pelo Estado-Membro à UE.

Consolidação e crescimento

Embora grande parte deste capítulo e muito do apoio às empresas se concentre nas novas empresas e nas que estão no primeiro ano de funcionamento, podem obter-se grandes benefícios, especialmente em termos de emprego e de crescimento, centrando-se nos empresários mais experientes. Este aspecto deve ser avaliado de acordo com o seu trabalho junto do sector e a sua análise. Isto pode ser particularmente importante em termos de manutenção de postos de trabalho e de crescimento do emprego. Estes empresários já sabem como dirigir uma empresa e entre eles há quem seja capaz de fazer crescer as suas empresas e criar outras novas.

²⁵ http://wikipreneurship.eu/index.php5?title=Compendium_2.3.2_Financial_literacy

²⁶ http://wikipreneurship.eu/index.php5?title=Compendium_2.3.3_Adapting_financial_products

²⁷ <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/content/farnet-managing-authorities-meeting-28-29092010#attachments>

Um aspecto que deve ser fundamental na consideração pelos FLAG do apoio a empresas já estabelecidas é a necessidade de dar apoio após o arranque. Este apoio precisa em geral de ser diferenciado do apoio para novas empresas e é provável que seja mais especializado e que, portanto, se tenha de recorrer a outros prestadores de serviços. Algumas das iniciativas identificadas acima já vão para além da fase inicial de arranque, enquanto outras podem ser adaptadas ou desenvolvidas para ir ao encontro das necessidades de empresas mais maduras.

Mais uma vez, iniciativas simples e relativamente de baixo custo podem ser altamente eficazes. Por exemplo, empresas já estabelecidas beneficiam do facto de estarem integradas em redes de empresas – especialmente quando estas permitem reunir pessoas com tipos semelhantes de empresas no mesmo estágio do seu ciclo de actividade. Os benefícios do apoio dos pares e da massa crítica aplicam-se aqui da mesma forma que às novas empresas.

A maior parte destas empresas não estão vocacionadas para o crescimento; há importantes questões quanto à sua capacidade, especialmente relacionadas com o financiamento e a gestão. O apoio de especialistas de alta qualidade é uma forma de ajudar as empresas vocacionadas para o crescimento e os FLAG podem facilitar isso, por exemplo intermediando o acesso a especialistas, estabelecendo listas ou bases de dados, encontrando parceiros e oferecendo apoio financeiro.

Iniciativas de gestão de cadeias de abastecimento são relativamente comuns no sector alimentar e constituem uma área onde os FLAG se podem envolver em colaboração com empresas já existentes; no Guia Farnet «Valorização dos produtos da pesca»²⁸ são discutidas abordagens directas do sector das pescas. Os produtos da pesca também estão incluídos em abordagens mais genéricas, das quais a iniciativa das cadeias de abastecimento C2²⁹ financiada pelo RDP, na Escócia, é um exemplo de sucesso.

Um problema específico em muitas zonas é que os proprietários de empresas estão a envelhecer e o mecanismo para vender ou transferir as suas empresas não está bem desenvolvido. Uma forma interessante para manter a actividade de empresas já existentes é colaborar com os seus proprietários e potenciais compradores ou sucessores³⁰. Tem havido muito bons exemplos, em zonas rurais da Europa e noutros lados, de ajuda a novos operadores para comprarem ou desenvolverem participações em empresas já existentes, por exemplo através de abordagens de partilha do capital. Iniciativas sobre o planeamento da sucessão e mudanças de gestão são cada vez mais frequentes nos sectores agrícola e rural e o LEADER e outros programas rurais têm sido instrumentais na promoção de algumas destas abordagens. Muitas destas iniciativas estão agora a ser transplantadas para outros sectores; por exemplo, a iniciativa escocesa “Planear para suceder”, desenvolvida para a agricultura, foi recentemente transferida para o sector das pescas³¹ e abordagens semelhantes poderão ser desenvolvidas pelos FLAG ou por grupos de FLAG.

2.4 Conclusão

Existe uma vasta experiência na colaboração com o sector privado através de abordagens do desenvolvimento de base local ou de zona que este capítulo só pôde referir sumariamente, identificando igualmente algumas outras fontes de informação. É óbvio que não existe nenhuma abordagem melhor que todas as outras e cada zona FLAG terá de fazer face aos seus desafios e oportunidades. Em cada caso há um princípio geral que se aplica sempre e que consiste na necessidade de procurar activamente compreender os desafios e o potencial que se apresentam às empresas locais, envolvendo-se e trabalhando com elas na manutenção e crescimento da economia local.

²⁸ <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/category/themes/adding-value-fisheries-products>

²⁹ <http://www.ctwo.org.uk/why-collaborate/case-studies-collaborative-relationships.aspx?show=Salmac>

³⁰ http://www.wikipreneurship.eu/index.php5?title=Compendium_2.4.2_Transfer

³¹ <http://www.seafoodscotland.org/it/notizie/notiziari/323-seafood-scotland-urges-processors-to-plan-to-succeed.html>

3. Desenvolver e seleccionar projectos de modo activo

3.1 Uma abordagem estratégica

Introdução

Esta ficha informativa complementa o primeiro Guia Farnet “Guia para a criação de Grupos de Acção Local de Pesca”, fornecendo orientações mais completas relacionadas com esta complexa mas importante etapa da selecção de projectos.

Com a estratégia de desenvolvimento definida pelo FLAG e o plano de acção aprovado pelas autoridades regionais ou nacionais, chegou a altura de passar à acção, de estimular e implementar os projectos através dos quais a estratégia será concretizada. Os projectos “certos” precisam de ser iniciados, desenvolvidos e seleccionados, projectos esses que contribuirão para a concretização de novas e sustentáveis perspectivas de futuro.

Existe um conjunto de procedimentos para a selecção de projectos, sendo os dois mais importantes:

- > Convite público à apresentação de propostas, seguido dos procedimentos de desenvolvimento, apoio e avaliação que conduzem à selecção dos projectos;
- > Acções iniciadas e implementadas pelos próprios grupos locais. Consistirão em iniciativas que prosseguem prioridades estratégicas que estão em consonância com a estratégia aprovada e com o seu plano de implementação, ou acções que apoiam directamente a sua execução, como actividades de animação, de informação ou de formação. Tais projectos podem ser executados directamente ou com recurso a prestadores de serviços.

Trataremos aqui principalmente do primeiro procedimento. Entre os factores que contribuem para o sucesso do convite à apresentação de projectos incluem-se:

- > Ser acompanhado de um vasto esforço para prestar informações, formação, assistência técnica e aconselhamento dirigido aos potenciais beneficiários, bem como do acompanhamento dos projectos depois da sua aprovação;
- > Ser suficientemente orientado para se adaptar às características do território, aos tipos e número de potenciais candidatos e às suas experiências e qualificações;
- > Ser directamente relevante para os objectivos da estratégia, isto é, se não encoraja simplesmente um efeito de “bónus”, mas antes a utilização da intervenção pública para se conseguir um salto qualitativo na natureza dos projectos e na forma como estes se complementam entre si para se atingir o maior benefício para o território.

A presente ficha informativa descreve alguns dos instrumentos e métodos relevantes em todas estas fases de incitamento, apoio, selecção e acompanhamento dos projectos. Os melhores métodos serão aqueles que cada FLAG entender servirem melhor a estratégia de desenvolvimento do seu território, que estejam associados mais estreitamente às necessidades locais e que melhor se adaptem aos sucessos e problemas encontrados. Esta metodologia, por sua vez, deve conduzir a uma troca de ideias, de experiências e de boas práticas na rede Farnet.

Incentivar, apoiar, seleccionar

O FLAG é responsável pela coerência das acções que apoia relativamente à estratégia de desenvolvimento que definiu. Promove uma estratégia ambiciosa para desenvolver o seu território de uma forma positiva que, entretanto, tem de ser executada. É esta ambição que o FLAG põe em acção no seu trabalho diário, encorajando continuamente a criação de projectos que satisfaçam esta ambição.

Na maioria dos territórios, esta transição de uma estratégia para projectos concretos não é fácil. Em muitos locais:

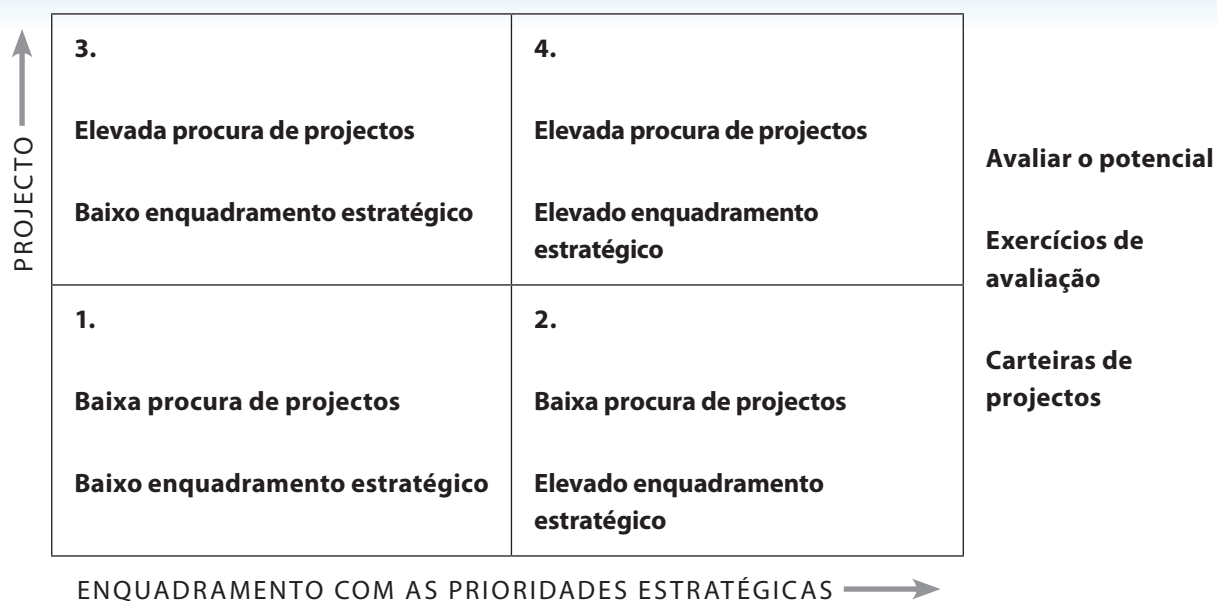
- > **Os projectos são poucos e distanciados no tempo:** as comunidades piscatórias enfrentam importantes problemas e têm dificuldades em envolver-se nos projectos e, em última análise, na sua execução. O pessimismo sobre o futuro é frequentemente um factor de desmotivação e limitativo e requer muito esforço para se adquirir autoconfiança, mobilização e motivação. O apoio a pequenos projectos que tenham um retorno rápido ou um sucesso imediato pode servir para dar exemplos positivos e inspiração;
- > **Os projectos podem ser mais numerosos,** mas sem apoio e orientação podem ser um tanto vagos ou vulgares, dissociados da estratégia e das suas prioridades e originando poucas sinergias genuínas. Neste caso o FLAG pode desempenhar um importante papel na promoção dos projectos, criando ligações entre os seus promotores, territórios e estratégias e concedendo apoio financeiro aos projectos mais adequados;
- > Independentemente do território, **os projectos mais inovadores são frequentemente os mais complexos.** Dado que estes projectos vêm, na sua maioria, romper com práticas há muito estabelecidas ou tradicionais, as mudanças que suscitam podem provocar alguma perturbação, pelo que são susceptíveis de ser mal compreendidos;
- > **Os projectos mais interessantes só muito raramente são iniciativas isoladas** – tais projectos envolvem frequentemente homens e mulheres com diferentes perfis, diferentes formações e de diferentes territórios. Por tal motivo, a sua execução é muitas vezes complexa; e
- > **Muitos dos projectos mais interessantes e estrategicamente significativos precisam de tempo para dar resultados** e envolvem etapas sucessivas, que podem durar vários anos; é por isso insensato tentar “encurtar caminho”.

Estabelecer o contexto

O diagrama seguinte procura ajudar os FLAG a compreender melhor a situação dos seus territórios:

1. Em muitos territórios, a situação verificada é de “baixa procura de projectos” e a maior parte dos que eventualmente surgem oferecem pouca inovação e enquadram-se pouco na estratégia definida pelos FLAG. Nestas circunstâncias, um papel importante do FLAG é encorajar a apresentação de mais projectos e fornecer exemplos de como as coisas podem ser feitas de uma forma diferente, estimulando novas ideias.
2. Noutros territórios, alguns projectos já satisfazem os objectivos estratégicos do FLAG, mas a procura ainda é reduzida. Aqui o FLAG pode concentrar-se no apoio a estes projectos e ao disseminar os primeiros sucessos pode criar uma espécie de efeito de bola de neve entre outros potenciais promotores de projectos.
3. Nalgumas zonas há uma elevada procura de projectos, mas estes não se enquadram nos objectivos estratégicos e podem mesmo ir na direcção oposta, por exemplo, em termos de danos ambientais ou de especulação. Aqui, o FLAG pode procurar formas de reorientar alguns deles para se enquadrarem na estratégia.
4. Nalguns territórios, muito poucos, verifica-se a situação muito positiva de uma elevada procura de projectos que estão bem enquadrados com a estratégia. Estas raras situações significam que o FLAG se pode concentrar no convite para a apresentação das candidaturas e criar as condições para os promotores dos projectos se dedicarem às suas empresas de forma tão eficiente quanto possível.

Independentemente da situação na zona, a selecção dos projectos faz parte do processo global de um desenvolvimento proactivo e a partir das bases. Este deve estar estreitamente associado às comunidades piscatórias e a todos que possam estar envolvidos no projecto, a fim de os incentivar, apoiar e ajudar na formulação dos projectos. É necessária informação abundante sobre o Eixo 4, os tipos de projectos que se pretendem e a sua elegibilidade para serem financiados pelo programa (Eixo 4) neste âmbito, mas essa informação é geralmente inadequada para levar à apresentação de projectos que



se enquadrem nos objectivos definidos na estratégia. Esta gestão activa do desenvolvimento de projectos no terreno tem por objectivo dar forma concreta às linhas de acção estratégicas que o FLAG definiu. A estratégia é como a “Bíblia”, serve de orientação para todos os intervenientes envolvidos na implementação do Eixo 4.

A experiência de décadas de desenvolvimento local mostra que se tem pela frente um enorme trabalho de consciencialização e de oferta de informação, identificação de boas ideias, orientação para as transpor para o projecto e, depois, aconselhamento por especialistas para conseguir passar do projecto para a acção. As metodologias de selecção de projectos fazem parte deste processo e diferem consoante as características do território, a estratégia de desenvolvimento decidida pelo grupo e as necessidades dos promotores dos projectos. Os projectos a promover, apoiar, seleccionar e financiar pelo grupo têm de se enquadrar na estratégia definida, podendo, no entanto, alguns deles levar também a uma melhoria desta estratégia ou à abertura de novas perspectivas.

O processo de selecção de projectos não se limita, portanto, a um processo meramente administrativo nem o FLAG a ser mais um patamar administrativo ou uma nova oportunidade para obtenção de financiamento. Se fosse essa a visão do grupo, o Eixo 4 restringir-se-ia, na maior parte das vezes, a financiar projectos vulgares, limitados e sem especificidade, alguns dos quais poderiam ser concretizados sem apoio financeiro.

3.2 Dois tipos de método e de instrumentos

É possível diferenciar entre métodos e instrumentos que podem ser descritos como proactivos (a iniciativa, por exemplo, do FLAG de organizar cursos de formação, dar aconselhamento e assistência técnica, criar uma rede de potenciais candidatos para desenvolver a cooperação entre eles, etc.) e outros que podem ser descritos como reactivos ou passivos (por exemplo, os convites à apresentação de candidaturas estão organizados, os sistemas e materiais já existem e aguarda-se a recepção das candidaturas).

Numa abordagem clássica utilizam-se principalmente instrumentos reactivos. Numa abordagem territorial

recorre-se a uma combinação das duas abordagens, como se mostra no diagrama abaixo.

O uso destes instrumentos reflecte o contexto local e depende de vários factores: o nível territorial de intervenção, os recursos disponíveis e as condições políticas, económicas, sociais e culturais.

É essencialmente da responsabilidade do FLAG decidir sobre a utilização destes vários instrumentos e determinar a importância e o peso a atribuir a cada um deles. Contudo, existe um conjunto de procedimentos e de regras que são obrigatórios, impostos por regulamento comunitário, e as orientações políticas decididas a nível da UE, nacional e, nalguns países, regional para a implementação do Eixo 4.

Abordagem territorial e selecção de projectos		
Abordagem clássica		Abordagem territorial
Os autores dos critérios de selecção dos projectos e os candidatos estão separados	↔	Os beneficiários potenciais participam na elaboração dos critérios de selecção
Critérios comuns aplicam-se a todos os candidatos	↔	Critérios diferenciados permitem visar grupos ou zonas
Critérios precisos	↔	Critérios gerais que estimulam a reflexão
Disseminação indiferenciada	↔	Abordagem proactiva: informação, formação e assistência técnica
Documentação do programa escrita numa linguagem administrativa	↔	Documentação do programa simplificada
Projectos seleccionados por equipa de peritos e organismo administrativo	↔	Seleção dos projectos da responsabilidade de uma parceria local

Alguns métodos e instrumentos proactivos

Os instrumentos proactivos têm por objectivo:

- > Aumentar a consciencialização da estratégia do FLAG e encorajar os participantes a apoiá-la;
- > Aumentar a consciencialização sobre os tipos de projectos que se pretendem e que é provável resultarem desta estratégia;
- > Apoiar a preparação destes projectos até serem apresentados ao FLAG para decisão sobre o seu financiamento;
- > Assegurar o acompanhamento destes projectos e as suas inter-relações com projectos semelhantes ou complementares em curso no território.

Apoiar a implementação local

No contexto do Eixo 4 e dependendo dos recursos disponíveis, a equipa técnica do próprio FLAG pode ser constituída apenas por uma pessoa ou uma pessoa a tempo parcial, mas pode também ter mais pessoas, três ou quatro. Isto não significa que o pessoal do FLAG trabalhe sozinho, pois pode ser apoiado por todas as organizações parceiras do FLAG, que podem dispor do seu próprio pessoal qualificado ou de equipas. Todos podem contribuir para a implementação da estratégia do FLAG: pode incluir pessoal de projectos LEADER, técnicos de associações comerciais e industriais, coordenadores de comités locais de pesca, consultores jurídicos, peritos técnicos encarregados da parte económica nas autarquias locais e representantes das agências de desenvolvimento locais.

Todas estas pessoas podem ter um conhecimento próprio das preocupações das comunidades piscatórias e de quem são os outros participantes capazes de gerir projectos locais. Podem envolver-se num diálogo, estabelecer contactos e implementar a estratégia do FLAG numa base diária. São todas bem conhecidas do público e as pessoas sabem onde se localizam os seus gabinetes e aqueles que estão a gerir o projecto podem aparecer lá e a equipa de gestão local não hesitará em deslocar-se a aldeias e distritos da zona para se encontrar com as pessoas. Ao trabalhar para apoiar a implementação da estratégia local, o FLAG deve assegurar que as pessoas envolvidas dão resposta às seguintes tarefas:

Informação e comunicação

A primeira tarefa é aumentar a consciencialização e conseguir que os autóctones adiram à estratégia, com o objectivo de beneficiarem do seu conhecimento e das suas competências e também da dinâmica e recursos existentes ao nível local.

Uma das chaves para o sucesso na gestão dos projectos é uma comunicação eficaz, o que requer uma atenção considerável e uma abordagem profissional, pelo que devem ser tomadas medidas para assegurar que essas competências existem dentro do FLAG.

Uma boa comunicação confere ao FLAG um melhor perfil e gera um maior envolvimento na comunidade local. Cria confiança entre os potenciais beneficiários de projectos e as pessoas locais em geral. Uma boa comunicação promove a compreensão por um número máximo de pessoas dos objectivos que o FLAG prossegue e das acções que está a realizar.

Pré-requisitos para uma boa comunicação:

- > Saber o que se quer dizer. Certificar-se que as mensagens são relevantes, têm um alto conteúdo informativo e contêm argumentos convincentes que apoiam os objectivos;
- > Definir exactamente o alvo de cada mensagem e certificar-se de que é usada uma linguagem adequada e clara que possa ser facilmente compreendida;
- > Para cada grupo alvo, objectivo ou mensagem, escolher cuidadosamente o meio de comunicação, certificando-se de que é o mais adequado (electrónico, escrito, visual, oral);
- > Elaborar um calendário de actividades de comunicação, anotando os períodos de pico;
- > Avaliar meticulosamente a eficácia de cada mensagem, de forma a melhorar a estratégia. Pedir retorno aos grupos-alvo, saber quão bem a mensagem foi recebida e compreendida. Avaliar a eficácia das despesas de comunicação.

Em resumo, em vez de tratar as actividades de comunicação como uma simples questão de organização, deve-se definir e aplicar uma estratégia de comunicação cujos efeitos possam ser medidos.

Existem muitas formas de comunicação a que o FLAG pode recorrer, listando-se abaixo alguns exemplos:

- > Reuniões informativas;
- > Sítio Internet dedicado ou partilhado;
- > Listas de circulação por e-mail, por exemplo para desenvolver a participação nas consultas sobre a estratégia;
- > Boletins, blogues, instrumentos da rede social, etc., focados nas iniciativas mais interessantes, nos projectos financiados, no progresso do programa e nas reflexões sobre a estratégia;
- > Folhetos com a apresentação do programa e dos convites à apresentação de projectos;
- > Notícias na imprensa local e na rádio e televisão;
- > Participação em feiras e eventos especializados; e
- > Exposições itinerantes em diferentes locais da zona.

Este processo de consciencialização e envolvimento leva tempo e precisa de ser organizado de forma muito profissional, passo a passo. É um processo participativo lento que resulta num crescente desenvolvimento da confiança. Fica reforçado se existir previamente um processo alargado de consultas para desenvolver a estratégia (cf. página 21 do primeiro Guia Farnet) e torna-se mais fácil quando é possível ver os primeiros resultados deste esforço nas iniciativas financiadas.

Visar as audiências prioritárias

Devem realizar-se acções específicas para as audiências-alvo identificadas na estratégia, incluindo obviamente as comunidades piscatórias, mas dentro da comunidade:

- > Grupos de pescadores mais afectados por alterações no seu rendimento;
- > Zonas de pesca, aldeias e portos mais afectados;
- > Grupos populacionais que dependem directamente desta actividade, como as mulheres e familiares dos pescadores, jovens, empregados das fábricas de processamento do peixe, etc.

Podem realizar-se campanhas específicas de sensibilização e de informação para cada um destes grupos-alvo.

Nas zonas onde se verifiquem situações de grande dificuldade, é frequentemente difícil para as pessoas afectadas serem capazes de perspectivar alternativas – contudo, o facto de saberem que noutros locais foram encontradas soluções que funcionam pode servir de estímulo para ajudar uma comunidade a encontrar as suas próprias soluções. A rede FARNET pode ser um recurso particularmente útil para aumentar esta consciencialização.

Comités de trabalho por zona ou sector de actividade

Muitas parcerias locais encorajaram a criação de grupos de trabalho para temas ou sectores específicos. Tais grupos podem servir frequentemente como fontes de inspiração para projectos colectivos que agregam diferentes promotores de projecto e muitas vezes criam ligações entre sectores. Mesmo quando há poucos grupos para gerir projectos, é possível fomentar a criatividade colectiva direccionando-a para projectos cuja implementação possa ser interessante. Neste caso, podem ligar-se em rede os promotores dos projectos, melhorar a sua abordagem e encorajar sinergias e aspectos complementares.

Cursos de formação para projectos específicos

A “formação”, qualquer que seja a sua tipologia, é um dos instrumentos essenciais para o trabalho dos grupos locais, mas há muitos passos preparatórios que têm ainda de ser implementados:

- > Os objectivos e o conteúdo dos programas têm de ser discutidos caso a caso, devendo identificar e ir ao encontro das necessidades dos participantes locais no terreno e dos projectos que desejam realizar;
- > A organização em concreto, o ensino e a forma dos programas devem ser ajustados ao conteúdo do material de aprendizagem e às pessoas que irão beneficiar da formação.

Necessidades potencialmente significativas, muitas vezes não explicitadas, dizem respeito a quatro tipos de audiência:

- > As comunidades piscatórias e todas as outras categorias socioprofissionais envolvidas no Eixo 4 precisam de ser mobilizadas e consciencializadas;
- > Associações, que são um meio privilegiado para iniciativas colectivas e preocupações sociais;
- > Promotores de projectos, que precisam de melhorar as suas competências e tornarem-se mais profissionais; e
- > Participantes responsáveis da zona de pesca e, principalmente, os membros dos FLAG que precisam de procurar informação e conceber, planear e implementar uma estratégia de desenvolvimento.

Há duas questões complementares associadas a isto:

- > Ajudar as pessoas a perceber quais são os problemas, enquadrando-os no contexto e imbuindo na população local uma cultura de desenvolvimento. Concretizar este objectivo, permite-lhes aderir às estratégias de desenvolvimento como participantes, melhorando as suas próprias condições, aprendendo e ganhando coragem para falar do território e tornando-se capazes de ver para além das preocupações locais a fim de participar numa economia aberta;
- > Conseguir uma compreensão integral dos requisitos técnico-económicos para pôr em prática um projecto de desenvolvimento: reunir e controlar os vários elementos do plano de actividades, reforçar as capacidades técnicas, etc.

Aconselhamento e assistência técnica aos promotores de projectos

O objectivo aqui é assegurar que qualquer promotor de projecto possa receber assistência individual e aconselhamento qualificado, independentemente da sua formação ou educação, do estágio de desenvolvimento do seu projecto, da tipologia deste ou do sector de actividade.

Esta assistência técnica, aconselhamento ou orientação pode ser prestada pelo gestor do FLAG e/ou por outros membros qualificados do pessoal para a abordagem genérica e, se for preciso, por exemplo por uma agência de desenvolvimento local, pela associação comercial ou outras organizações locais. Muitos promotores locais podem ter dificuldade em identificar a pessoa certa na altura certa. O gestor do FLAG pode assumir alguma responsabilidade neste âmbito, quando puder indicar ou orientar as pessoas para essa assistência ou verificar que as pessoas receberam o apoio adequado.

Os tipos de apoio necessários nesta fase de aconselhamento podem incluir a análise do plano de actividades, a validação da pesquisa de mercado, a ajuda para encontrar instalações, a finalização do apoio financeiro e a ligação em rede com peritos e parceiros. Possuir uma diversidade e um nível adequado de competências empresariais é essencial neste aspecto.

Acima de tudo, é importante não perder qualquer promotor de projecto nesta fase. As pessoas envolvidas na prestação do apoio devem:

- > Examinar o projecto ou o projecto potencial com o promotor;
- > Fornecer um apoio passo a passo, juntamente com os parceiros do FLAG;
- > Para os projectos rejeitados: apresentar as razões da decisão e orientá-los para outras possíveis fontes de financiamento. Não desencorajar a iniciativa; e
- > Se um projecto teve de ser abandonado numa fase inicial, por exemplo, depois de um estudo de viabilidade desfavorável, ajudar o seu autor a recomeçar numa outra direcção, mais favorável. Explicar a decisão de forma que não seja entendida como um falhanço.

É importante que o candidato conduza o projecto e o assuma como seu; deve tornar bem claro que o seu papel como animador é simplesmente o de facilitador. Tem de haver uma distinção muito clara entre ajudar o candidato a apresentar um projecto de forma apropriada e enérgica e qualquer envolvimento na decisão de concessão da subvenção. Só os membros do FLAG atribuem a subvenção, o restante pessoal não está envolvido nesse processo e devem ser tomadas precauções para assegurar a imparcialidade, evitando que esta intervenção seja considerada como o apoio explícito a um projecto ou a defesa do seu financiamento.

Ajuda para encontrar financiamento

O financiamento que pode ser disponibilizado ao abrigo do Eixo 4 só cobre parte das necessidades de financiamento dos projectos. Além dos recursos financeiros e outros disponibilizados pelo(s) organizador(es) do projecto, pode ser necessário obter financiamento de outras fontes: por exemplo bancos ou uma variedade de instituições financeiras públicas ou privadas, como regimes de apoio ao arranque de empresas, fundos de garantia, financiamento de investimentos éticos, empréstimos sob confiança ou compra de uma participação na empresa por um “business angel”.

O FLAG pode prestar uma ajuda bastante diversificada nesta matéria, podendo mesmo ir ao ponto de organizar uma reunião formal introdutória com potenciais financiadores ou parceiros.

Projectos implementados directamente pelo FLAG

Tais projectos ou áreas de actividade devem estar normalmente identificados na estratégia aprovada pelo FLAG ou no seu plano de execução. Projectos nas áreas da informação, comunicação, animação e sensibilização são normalmente geridos directamente pelo FLAG, o mesmo podendo suceder com a organização de alguns cursos de formação. A execução efectiva destes projectos pode, contudo, ser contratualizada com prestadores de serviços especializados.

O FLAG pode também ter um papel decisivo na gestão de projectos emblemáticos ou de demonstração, para enviar um sinal forte sobre a nova orientação política

assumida pelo território. Mais uma vez, este tipo de situação pode ser encontrado quer em territórios que têm deficiência de projectos e onde é necessária a intervenção pública directa para iniciar novos processos, quer em territórios mais dinâmicos, que necessitam de um projecto estruturado e/ou de demonstração para agregar e promover sinergias entre múltiplos promotores de projectos.

Métodos e instrumentos passivos

Os métodos passivos precisam de ser estruturados para assegurar que reflectem directamente a implementação da estratégia no terreno. A definição dos critérios de selecção dos projectos é, portanto, uma fase crítica que permite ao grupo definir alvos e prioridades que assim reflectirão a estratégia real que definiu para si mesmo.

O primeiro Guia FARNET sobre “Desenvolvimento local nas zonas de pesca da UE” fornece uma visão geral do desenvolvimento e aprovação de projectos; aqui são prestadas informações adicionais sobre este tema.

Convites à apresentação de projectos

Em geral, os métodos passivos envolvem os convites à apresentação de projectos, os quais podem ser de natureza muito diversa e incluir, por exemplo:

- > Um único convite no início do programa com:
 - Uma única data de selecção: os melhores projectos são seleccionados mediante critérios definidos e podem ser implementados em qualquer altura durante o período do programa;
 - Apresentação de projectos durante todo o período do programa numa base rotativa até todos os fundos disponíveis terem sido esgotados. Novamente os projectos a implementar são os seleccionados com base no grau de satisfação dos critérios de selecção.
- > Convites periódicos à apresentação de projectos, a intervalos regulares (por exemplo, todos os anos) – isto permite que os critérios de selecção sejam ajustados de uma forma totalmente transparente;

> Convites à apresentação de projectos relacionados com:

- um eixo estratégico específico da estratégia do FLAG;
- os promotores dos projectos: por exemplo, abertos a todos ou limitados a grupos ou zonas-alvo específicos;
- a natureza dos projectos: por exemplo, melhoria da promoção dos produtos locais, turismo associado à pesca, acções ambientais, etc.
- a dimensão dos projectos: por exemplo, o número de pessoas envolvidas, o montante mínimo de investimento, a criação de emprego;
- projectos individuais ou, alternativamente, apenas projectos de natureza colectiva;
- diferentes percentagens de subvenção de acordo com os tipos de projecto ou o promotor do projecto e a sua localização.

A experiência mostra que há vantagens em recorrer a uma candidatura em duas fases, com um questionário inicial muito simples que permita eliminar projectos inelegíveis ou inadequados logo no início (redireccionar tais projectos para fontes de financiamento mais apropriadas é outro papel importante que o FLAG pode desempenhar). Para os projectos que ultrapassem esta selecção inicial, é altamente benéfico estabelecer uma rápida relação de trabalho com o candidato autor do projecto, recorrendo a algumas das técnicas activas descritas acima. Isto permitir-lhes-á procurar aconselhamento directamente junto do pessoal do FLAG ou ter acesso através dele a aconselhamento e apoio de agências externas com conhecimentos específicos.

Processos de candidatura e de decisão

Candidaturas

Num processo em duas fases, será pedido aos candidatos para preencherem um questionário inicial cuja avaliação determinará a elegibilidade técnica e a compatibilidade com a estratégia do FLAG. Normalmente isto será realizado pelo pessoal do FLAG. Se o projecto for bem sucedido nesta fase, será então pedido ao candidato para preencher o formulário completo de candidatura. Isto pode ser muito complexo para alguns candidatos, especialmente se é a primeira vez que solicitam financiamento. O Eixo 4 dá aos candidatos a oportunidade de pedirem ajuda e orientação ao pessoal do FLAG, que os ajudará no processo se for considerado necessário.

As candidaturas completas são avaliadas pelos membros do FLAG nas suas reuniões periódicas. Como se referiu acima, as reuniões do FLAG devem ser marcadas com grande antecedência para assegurar um elevado nível de presenças. É também importante fornecer aos membros do FLAG a documentação pertinente para a reunião com bastante antecedência para lhes permitir prepararem-se de forma efectiva, sendo duas semanas o ideal. Compete a cada FLAG decidir qual a documentação que deve ser comunicada, mas deve normalmente incluir, no mínimo, informação sobre cada uma das candidaturas que irão ser avaliadas e um resumo da evolução financeira e física do FLAG desde a última reunião.

Avaliação técnica

Todos os projectos têm de ser avaliados tecnicamente em função dos critérios de elegibilidade do Eixo 4 e do Estado-Membro. Também é preciso proceder a verificações para certificar que o candidato é elegível e comprovar o seu estatuto legal. Outros pontos que precisam de ser considerados durante a avaliação técnica são: viabilidade financeira do projecto e existência de todas as permissões e autorizações legais necessárias. Deve ser analisado se existem todos os outros fundos complementares; se os custos do projecto são razoáveis, se o mesmo parece viável e se tem implicações em termos de auxílios estatais. Isto é normalmente feito por um membro do pessoal do FLAG com competências adequadas de avaliação de projectos e de empresas em estreita ligação com o organismo responsável.

Avaliação do projecto

Toda a avaliação do projecto pelo FLAG deve ser realizada de uma forma sistemática e ficar claramente documentada; tal assegura consistência e transparência no processo de decisão. A avaliação não é uma arte precisa e não existem respostas do tipo “certo” ou “errado”. Diferentes membros do FLAG podem ter diferentes opiniões sobre um projecto e aqui é muito importante a partilha de conhecimentos e a experiência de membros individuais do FLAG. É a partir destas diferenças de opinião que podem ter lugar discussões abertas e completas durante as reuniões do FLAG.

Critérios de selecção

Em muitos países ou regiões, os FLAG aplicam um conjunto central de critérios de selecção comuns. Estes são frequentemente complementados por critérios locais adicionais que são adaptados às especificidades da zona. É imperativo tornar públicos os critérios de selecção na altura da publicação do convite à apresentação de projectos, para assegurar que todos os candidatos conhecem as “regras do jogo”.

Estes critérios são:

- > Habitualmente múltiplos;
- > Frequentemente, mas nem sempre, existem pesos específicos para cada critério.

A definição destes pesos e a sua publicação permite ao grupo ajustar a sua estratégia de intervenção, permitindo-lhe especificar com grande precisão a importância que atribui a cada critério e salientar os que considera prioritários.

Como instrumento de ajuda ao processo de decisão, o FLAG pode pretender atribuir uma pontuação a cada projecto segundo os critérios e qualquer que seja a abordagem adoptada na decisão estes critérios são essenciais. O uso dos mesmos critérios para todas as candidaturas ajuda a assegurar a objectividade do processo (um FLAG pode optar por ajustar estes critérios em função da sua experiência ou para reflectir alterações na estratégia ou nas prioridades).

Existe um conjunto de critérios comuns que todos os FLAG devem utilizar: são requisitos fundamentais ou essenciais e se alguns deles podem ser analisados durante a avaliação técnica, outros estão mais relacionados com a qualidade.

Mais importante, a candidatura precisa de ser avaliada do ponto de vista estratégico: enquadra-se na estratégia do FLAG, é consistente com o plano de actividades e tem por alvo algum dos grupos prioritários identificados pelo FLAG?

A candidatura também precisa de demonstrar a necessidade do projecto: foi realizada uma avaliação de mercado, o que se concluiu, a comunidade apoia o projecto?

A viabilidade da proposta do projecto precisa de ser avaliada: o candidato tem capacidade para executar o projecto, os recursos a aplicar ao projecto são adequados, os custos previstos são realistas, os grandes objectivos e alvos são realistas, são propostos indicadores apropriados para medir os resultados esperados e são estes resultados proporcionais aos recursos aplicados?

O projecto tem de ser capaz de demonstrar que vale o que custa. É preciso dar atenção ao apuramento de custos desnecessários e à mais-valia do projecto. Isto significa, respectivamente, interrogar-se: em que medida o projecto seria concretizado na mesma ou seria diferente sem a ajuda da subvenção e o que se espera atingir com este apoio que não seria conseguido sem ele? De especial importância no actual ambiente económico, é a demonstração da sua sustentabilidade – o que acontecerá depois de terminado o projecto?

Muitos FLAG elaboram matrizes de selecção muito completas, sendo um exemplo de tal prática apresentado no Anexo 1. Se forem atribuídas pontuações, estas devem ser utilizadas como ‘orientação’ e com frequência revelarão diferenças de opinião entre os membros do FLAG. Idealmente, devem ser utilizadas como base para a discussão durante a reunião e não para definir limiares abaixo dos quais os projectos são recusados.

Pode sentir-se durante a discussão que um projecto só pode avançar se aceitar “condições de atribuição” estabelecidas pelo FLAG. Estas condições devem ajudar a rectificar o projecto em áreas sobre as quais os

membros do FLAG possam ter reservas. Em tais casos, o projecto será aprovado dependendo da aceitação dessas condições.

Se o FLAG não for capaz de chegar a uma decisão unânime sobre um projecto, poderá ser necessário proceder a uma votação para decidir se este é financiado ou não.

Com base nestes critérios o FLAG decide, de acordo com procedimentos rigorosos e transparentes definidos no programa local e validados pelas pessoas responsáveis:

- > Os projectos seleccionados;
- > O tipo e o montante do apoio a conceder;
 - Qualquer outro desenvolvimento do projecto ou informação adicional que seja necessária;
 - Quaisquer condições específicas exigidas ao projecto relativas ao emprego para grupos prioritários, objectivos ambientais, etc; e
- > Os projectos que forem rejeitados quer porque não são viáveis do ponto de vista técnico e/ou económico ou por não estarem de acordo com os objectivos estratégicos do FLAG.

Com o tempo, a natureza dos projectos apoiados pode levar a um ajustamento ou a uma alteração dos critérios ou dos seus pesos relativos de forma a equilibrar a carteira de acções apoiadas.

São indispensáveis transparência, rigor, imparcialidade e comunicação no que respeita aos critérios e ao processo de decisão de forma a criar confiança e contribuir para evitar quaisquer conflitos de interesses.

É da máxima importância **assegurar que todas as decisões são devidamente registadas** e que todas as regras básicas foram observadas, por exemplo, as proporções de representantes dos sectores público e comunitário/privado, os procedimentos de conflitos de interesses, etc. É preciso igualmente prestar atenção à forma como estas decisões são registadas, sendo uma opção cada membro do FLAG registar a sua avaliação electronicamente sendo posteriormente todas guardadas num ficheiro.

Pós-selecção: cooperação, orientação, ligação em rede

A selecção permite ao FLAG identificar pessoas, grupos de pessoas e associações que querem participar no programa: são um activo precioso que deve ser incentivado!

Para os projectos aprovados vale a pena implementar uma metodologia de aconselhamento que vá além do acompanhamento administrativo e financeiro das candidaturas. Tal deve incluir um exame periódico da situação e, no caso de se verificarem problemas ou a necessidade de aperfeiçoamentos, montar a assistência técnica necessária para os trazer de volta ao caminho certo. Esta monitorização é importante: permite a identificação de possíveis pontos fracos ou riscos e que sejam igualmente identificadas e aplicadas medidas correctivas.

Para projectos que requeiram outros desenvolvimentos, é possível pôr em prática as recomendações feitas pelo FLAG: estas podem incluir sugestões de formação, uma pesquisa de mercado mais relevante, contactos com organizadores de projectos semelhantes ou complementares onde haja potencial para cooperação e novas tentativas para encontrar suporte financeiro.

A ligação em rede entre os promotores de projectos é uma boa forma de contribuir para um sucesso mais alargado de todos os participantes. Estimula a concorrência e pode facilitar sinergias e cooperação entre os promotores, como por exemplo:

- > Trabalhar em projectos semelhantes de forma a assegurar uma massa crítica num mercado;
- > Trabalhar em actividades complementares de forma a reter localmente uma maior proporção do valor acrescentado de um produto ou actividade.

Todos estes processos levam tempo e é importante avançar passo a passo. Não há interesse em tentar omitir etapas, saltar para diante. Os projectos mais complexos e/ou projectos de cooperação surgirão logo que se tenha criado confiança suficiente entre os promotores dos projectos e os participantes.

Uma forma importante de reforçar esta confiança é através da comunicação sobre os avanços do projecto e o realçar das iniciativas mais interessantes, o que contribui para reforçar uma dinâmica positiva no desenvolvimento do território.

3.3 Em forma de conclusão

A selecção de projectos evolui no tempo, quer em termos de acções de aconselhamento, critérios de selecção, procedimentos, formalização dos convites à apresentação de propostas, métodos de divulgação, etc.

Cada FLAG aprende com as lições do passado e tenta adaptar os critérios e formas de selecção tendo em conta os problemas encontrados nas experiências anteriores, a avaliação dos resultados conseguidos, as mudanças no território e nos mercados, etc.

O que é importante para os grupos é encontrar critérios e medidas de apoio que sejam relevantes relativamente ao nível de mobilização e de reflexão entre potenciais beneficiários, em particular nas comunidades piscatórias.

A abordagem proposta pelo Eixo 4 baseia-se principalmente na partilha de decisões entre os parceiros reunidos no FLAG e numa estratégia comum para realizar mudanças na zona de pesca.

De uma forma mais lata, baseia-se num diálogo contínuo com os intervenientes locais e potenciais beneficiários e é potenciada pela troca de ideias dentro da rede FARNET. A maior ambição aqui é, conseguir entrar num círculo virtuoso de desenvolvimento onde a contribuição dos projectos para a implementação da estratégia é constantemente revista e, por sua vez, informa a actualização dessa mesma estratégia.

Para saber mais

> Dossiês LEADER: <http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader2/rural-en/biblio/>

- Da estratégia à acção: selecção de projectos
- A realização do projecto de desenvolvimento local: a experiência do LEADER I
- O apoio às novas actividades nos meios rurais.

Matriz metodológica do grupo Pirenéus-Mediterrâneo (Anexo 1)



FARNET Support Unit

Rue Saint Laurent 36-38 – B-1000 Bruxelles

T +32 2 613 26 50 – F +32 2 613 26 59

info@farnet.eu – www.farnet.eu