

= Coleção DISSEMINAR = n.º 6 = Novembro de 2006 =

Contributos EQUAL para a inovação no FSE 2007 - 2013

equal
"de igual para igual"



UNIÃO EUROPEIA



Fundo Social Europeu

índice

- 03 APRESENTAÇÃO
- 05 ANTECEDENTES E FINALIDADES DO RELATÓRIO
- 06 PERTINÊNCIA DA ACÇÃO INOVADORA PARA PROGRAMAS DO FSE
- 08 VALOR ACRESCENTADO
- 09 ÂMBITO E ESCALA DAS ACTIVIDADES INOVADORAS
- 11 IMPLEMENTAÇÃO A NÍVEL DO PROGRAMA
- 13 DISPOSIÇÕES DE IMPLEMENTAÇÃO
- 15 RECURSOS E COORDENAÇÃO
- 18 ANEXO 1 - LISTAS DE VERIFICAÇÃO PARA AUTO-AVALIAÇÃO
- 23 ANEXO 2 - GUIAS E INSTRUMENTOS PERTINENTES
- 24 ANEXO 3 - FICHAS DE ESTUDO DE CASOS SOBRE INOVAÇÃO E GENERALIZAÇÃO E INTEGRAÇÃO NAS POLÍTICAS E PRÁTICAS



FICHA TÉCNICA:
Autores = Autoridades de Gestão EQUAL
dos Países Baixos, Polónia,
Portugal, Espanha e Reino Unido
(Grupo de trabalho *ad hoc* de Estados-Membros)

Versão original (2006) = The principle of Innovation
in the new ESF programmes (2007-2013)

Tradução = Maria Carvalho

Design Gráfico = UP - Agência de Publicidade
Tiragem = 600 exemplares
Novembro 2006
ISSN 1646-3072
Depósito Legal: 000.000/06

Gabinete de Gestão EQUAL
Avenida da República, 62, 7º
1050-197 Lisboa
Telefone = 217 994 930
Fax = 217 933 920

www.equal.pt

apresentação

Uma das preocupações centrais da Gestão da EQUAL nesta etapa final do Programa é assegurar a transição das principais aprendizagens da implementação da EQUAL para o próximo período de programação (2007-2013), onde o Programa não terá continuidade enquanto tal.

Para além da inovação produzida no âmbito dos projectos, isto é, novos produtos e práticas com valor acrescentado, que importa validar e disseminar para contextos e beneficiários mais alargados (o que está a ser tentado por iniciativa e acção concertada das Parcerias de Disseminação aprovadas para esse fim, das Redes Temáticas e do Gabinete de Gestão EQUAL) existe também um conhecimento que foi sendo consolidado ao longo da implementação do Programa, a nível nacional e europeu, que se relaciona com a implementação dos princípios EQUAL (inovação, trabalho em parceria, empowerment, cooperação transnacional, igualdade de oportunidades), isto

é, com as condições críticas favoráveis a essa implementação – e que é, agora, nossa preocupação partilhar com aqueles que terão responsabilidades na implementação do novo quadro de programação.

Esse conhecimento foi sendo adquirido e consolidado no contacto e acompanhamento dos projectos, nas Redes Temáticas nacionais e nos Grupos Temáticos europeus e também através dos estudos de avaliação que foram sendo efectuados, quer no âmbito dos projectos (auto-avaliação e avaliação independente) quer ao nível do Programa (avaliação externa).

Temos, pois, uma responsabilidade acrescida de participar e patrocinar meios e fóruns de debate e partilha de conhecimento nestas áreas (como

grupos de trabalho ou Comunidades de Prática) e de sistematizar e dar a conhecer os resultados da experimentação realizada e da reflexão crítica associada (como no presente caso).

O presente relatório (o primeiro de vários com reflexões sobre a implementação dos princípios EQUAL) resulta da experiência e do trabalho de um conjunto de pessoas com responsabilidade na gestão da EQUAL em vários Estados-Membros, incluindo Portugal. O seu objectivo foi produzir um quadro de referência prático que ajude os responsáveis pela concepção e gestão do próximo quadro de programação, mas que pode servir de referência, igualmente, para os agentes que, no terreno, procuram desenvolver a inovação no domínio da intervenção social.

A Gestora da I.C. EQUAL
Ana Vale





antecedentes e finalidade do relatório

Antecedentes

Para os responsáveis pela programação do FSE, a concepção de um apoio eficaz à promoção de actividades inovadoras e sua generalização e integração nas políticas e práticas é um desafio. Tendo reconhecido as vantagens da aprendizagem recíproca, as autoridades governamentais envolvidas na gestão da Iniciativa Comunitária EQUAL e no planeamento dos programas do FSE para 2007-2013 decidiram, em Julho de 2005, criar um **Grupo de Trabalho ad hoc de Estados-Membros sobre Inovação**. O Grupo de Trabalho é constituído por representantes da Polónia, Portugal, Países Baixos, Grã-Bretanha e Espanha. Compete-lhe actuar como uma plataforma para os Estados-Membros partilharem as lições que aprenderam no período actual, sobretudo no âmbito da EQUAL, e para trocarem ideias e planos sobre maneiras de utilizar o FSE para maximizar a inovação e a aprendizagem.

Este relatório resulta do trabalho desse grupo. Um resumo das suas primeiras conclusões foi apresentado ao Comité do FSE em 23 de Setembro de 2005 e posteriormente transformado numa nota de reflexão que serviu de base a um seminário, realizado em 8 de Dezembro de 2005, que envolveu mais de 100 representantes de todos os Estados-Membros. Aborda o princípio da **inovação, intercâmbio de boas práticas e sua integração nas políticas e práticas (mainstreaming)**.

Finalidade deste relatório

A inovação e a sua generalização e integração nas políticas e práticas não constituem uma opção para os novos programas do FSE – são uma obrigação regulamentar.

Este relatório foi desenvolvido por Estados-Membros para Estados-Membros e, portanto, **reflecte a experiência e opinião deste grupo de trabalho**. A sua finalidade é apoiar os

responsáveis pela concepção de Programas Operacionais do FSE tendo em vista a inclusão de disposições eficazes para a inovação e a generalização e integração nas políticas e práticas a fim de maximizar o valor acrescentado.

O relatório apresenta boas práticas e lições recolhidas durante a promoção e a generalização e integração de actividades inovadoras nas políticas e práticas, e fornece propostas práticas de implementação. Baseia-se numa análise crítica das experiências realizadas na gestão de programas EQUAL.

O relatório apresenta boas práticas e propostas para a promoção e integração da inovação

- A **primeira parte** do documento centra-se na pertinência social e económica da acção inovadora e nas vantagens a retirar da sua integração nos programas do FSE. Esta parte pode revestir-se de um interesse particular para os **responsáveis nos Estados-Membros pela estratégia e prioridades do FSE** e pela sua coerência com as prioridades das Orientações Estratégicas Comunitárias em matéria de Coesão.

- A **segunda parte** destina-se aos responsáveis pela **concepção da programação** e pela gestão dos programas em termos de implementação, acompanhamento e avaliação. Esta parte identifica opções de implementação a nível do Programa Operacional e sublinha algumas disposições cruciais para o êxito.

- O **Anexo 1** resume questões fundamentais, sob a forma de **listas de verificação**, destinadas a avaliar a que ponto a inovação foi integrada num novo programa do FSE.

- O **Anexo 2** fornece **referências e ligações** a guias e instrumentos pertinentes.

- O **Anexo 3** apresenta quatro **estudos de caso** que ilustram o modo como as Parcerias de Desenvolvimento EQUAL abordaram a questão da inovação e generalizaram e integraram os resultados do seu trabalho nas políticas e práticas.

pertinência da acção inovadora para programas do FSE



As acções destinadas a promover o crescimento e o emprego figuram no centro da nova agenda de Lisboa. As reformas que afectam a estratégia, a concepção e a execução de políticas em matéria de mercado de trabalho a nível nacional, regional e local são essenciais a uma resposta ao ambiente estrutural em rápida mudança dos mercados de trabalhos e das políticas com eles relacionadas. As actuais políticas são postas à prova pela tecnologia e a globalização, o envelhecimento demográfico e as expectativas em matéria de justiça social. Além disso, são necessárias novas soluções para adaptar os sistemas existentes de execução

de políticas de modo a explorar as oportunidades de abordagens integradas que contrariam responsabilidades institucionais tradicionais. Para enfrentar estes desafios, é necessária uma modernização das políticas existentes e uma adaptação a novas realidades sociais e económicas. Isto exige novas soluções no sentido de desenvolver acções em vários domínios políticos e mecanismos de execução.

A Nova Estratégia de Lisboa declara que o conhecimento e a inovação são os motores do crescimento europeu e que a Europa necessita de remover obstáculos e de proporcionar incentivos a inovações tecnológicas e ecológicas para melhorar a qualidade do trabalho e da vida e para gerar empregos e crescimento.

Na Nova Estratégia de Lisboa, a forte ênfase no fomento do conhecimento, no reforço da educação e na promoção da inovação não é válida apenas para as inovações tecnológicas; é igualmente pertinente para as **inovações sociais** – isto é, as mudanças nos valores, estruturas e processos organizacionais, e nas relações entre instituições.

As inovações sociais são importantes motores de dois processos dinâmicos apoiados pela estratégia de Lisboa: a modernização da economia e a reforma das políticas e acções em matéria de emprego e inclusão social. Por conseguinte, é possível encarar as inovações sociais em dois contextos:

- a **modernização da economia** – e, em particular, a sua transformação numa economia baseada no conhecimento – requer investimento, não apenas em novas tecnologias, mas também em inovações organizacionais que facilitem a aquisição de capacidades e competências, a adaptação da organização de trabalho e das rotinas

de funcionamento, ou o estabelecimento de redes e de parcerias entre intervenientes;

- a implementação de **reformas políticas** a fim de cumprir as metas de Lisboa, através da estimulação do emprego, a promoção da inclusão social e o fomento do conhecimento e aprendizagem, exige investimento nas inovações políticas, no desenvolvimento e na experimentação de novas abordagens políticas e de novas formas de execução.

A nova Estratégia de Lisboa declara que o conhecimento e a inovação (que deve ser tecnológica e social), são o motor do crescimento

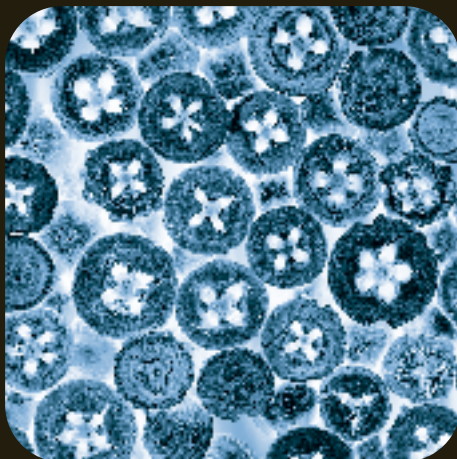
No projecto de regulamento do FSE, as prioridades estão em consonância com as Orientações Integradas para o Crescimento e Emprego de modo a assegurar sinergias entre a Estratégia Europeia para o Emprego e as intervenções do FSE na próxima fase de programação. É neste contexto que o novo regulamento do FSE fornece um enquadramento para os Estados-Membros promoverem actividades inovadoras nos seus programas de FSE. A inovação no FSE proporciona meios para testar formas alternativas de investir no capital humano e de garantir a participação plena de todos os grupos, sobretudo dos mais desfavorecidos, no mercado de trabalho.

As avaliações da EQUAL a nível dos Estados-Membros identificam a **necessidade de mecanismos formais que facilitem abordagens inovadoras** ao mercado de trabalho e o teste de novas ideias destinadas a melhorar a empregabilidade e a adaptabilidade, e a promover a inclusão social. A inovação e a transferência de resultados constituem um processo altamente interactivo, e os resultados levam tempo a concretizar-se. Contudo, a avaliação torna claro que a EQUAL já demonstrou ser capaz de contribuir para novas orientações nas actuais políticas de emprego, para a inclusão de novos grupos-alvo e para a promoção da qualidade do emprego.

valor acrescentado

A experiência da EQUAL tem demonstrado o valor acrescentado que a inovação confere à concepção e execução de políticas inclusivas em matéria de mercado de trabalho. Entre as vantagens das abordagens inovadoras incluem-se as seguintes:

- as acções inovadoras podem destinar-se a domínios onde há necessidade de alterar a legislação, as abordagens políticas ou a execução, de uma forma imparcial, e sem comprometer previamente os intervenientes numa determinada solução. A inovação pode ajudar a explorar as condições de concretização de abordagens alternativas. Ao envolver os intervenientes num processo de aprendizagem colectiva e ao participar no desenvolvimento e teste de novas abordagens, é possível alcançar uma maior responsabilização e empenhamento na mudança;
- as abordagens inovadoras para desenvolver, testar e validar disposições e modos de execução alternativos podem começar por ser desenvolvidas em pequena escala. Quando revelam possuir vantagens nítidas sobre as políticas actuais, podem ser integradas nas políticas e práticas convencionais. Num processo de reforma, uma actuação deste tipo pode poupar custos e tempo, minimizando os “aperfeiçoamentos” dispendiosos e até as correcções a medidas que foram introduzidas imediatamente em grande escala.



A integração de boas práticas inovadoras proporciona valor acrescentado porque:

- pode conduzir a melhorias nas políticas e práticas existentes;
- ao apoiar o desenvolvimento de novas políticas, pode ajudar a preencher lacunas em enquadramentos políticos existentes;
- ao basear-se em boas práticas inovadoras e validadas, ajuda a evitar políticas dispendiosas de desenvolvimento e a necessidade de «reinventar a roda».

Contudo, as estratégias de inovação eficazes também abordam as maneiras e meios de ultrapassar barreiras à inovação, tais como uma resistência à mudança e uma preferência pela manutenção do *statu quo*.

âmbito e escala das actividades inovadoras

A natureza das inovações sociais

A inovação tecnológica conduz a produtos, processos e serviços novos ou melhorados, que dão à empresa inovadora uma vantagem comparativa no mercado. A inovação tecnológica tem muito em comum com a inovação social, que visa concretizar abordagens ou práticas alternativas de modo a atingir objectivos sociais e políticos. Por conseguinte, **podemos aprender muito sobre inovações sociais a partir de estudos sobre inovações tecnológicas.** Por exemplo, podemos partir do princípio de que alguns dos factores de êxito das inovações tecnológicas se aplicam também às inovações sociais. Muitas vezes, as **inovações bem sucedidas:**

- são lideradas por pessoas com espírito de iniciativa, que possuem uma visão e estão dispostas a correr riscos;
- orientam-se para a satisfação das necessidades dos utilizadores da inovação;
- são suportadas por uma gestão sólida de modo a integrar competências e interesses pertinentes dos diferentes protagonistas envolvidos;
- acompanham sistematicamente os progressos pertinentes alcançados noutros países, de modo a beneficiar de novas ideias e a evitar duplicar o trabalho ou enveredar por becos sem saída;
- são organizadas para suscitar confiança nas vantagens das inovações em termos de rendibilidade, qualidade ou aspectos adicionais.

No âmbito do FSE, a concepção de apoio destinado às inovações sociais deve garantir que estes factores de êxito são tidos em consideração. Só projectos de inovação bem concebidos são capazes de contribuir para os dois domínios de actuação pertinentes: a modernização da economia e a reforma das políticas e acções em matéria de emprego e inclusão social.

As actividades inovadoras que não conduzem às mudanças desejadas não têm necessariamente de ser encaradas como fracassos pois constituem um investimento em conhecimentos e aprendizagem.

Estão identificados os principais factores de êxito das inovações bem sucedidas

Por oposição às inovações tecnológicas orientadas para o mercado, as inovações sociais constituem muitas vezes respostas a deficiências em matéria de política social. Devem abordar problemas transversais que envolvem actores de diferentes domínios políticos e com diferentes níveis de responsabilidade.

Âmbito das actividades inovadoras

Os relatórios de avaliação sugerem que existe uma necessidade generalizada de inovação em todo o ciclo de políticas e programação, desde a concepção à execução e avaliação.

O segundo relatório europeu de avaliação intercalar da EQUAL sublinha a importância de se definir claramente e desde o início os objectivos da inovação e a natureza das inovações planeadas. Isso implica uma análise aprofundada dos problemas a abordar a fim de decidir, nessa base, se o foco da actividade inovadora deve ser:

- desenvolver novos métodos, instrumentos e abordagens ou aperfeiçoar os métodos existentes;
- formular novos objectivos (por exemplo, a criação de novas áreas de emprego no mercado de trabalho); ou
- encarar alterações possíveis nas estruturas políticas ou institucionais.

Tendo em vista o apoio no âmbito do FSE, dever-se-á aplicar uma **definição ampla de inovação** para determinar **actividades elegíveis** que cubram todas as fases de uma inovação bem sucedida, desde a identificação e avaliação das neces-

sidades políticas até à orientação e formação dos gestores e funcionários responsáveis ou dos grupos-alvo atingidos pelas mudanças organizacionais ou políticas.

A EQUAL tem demonstrado que as inovações sociais podem organizar-se com êxito em diferentes dimensões e num **amplo leque de domínios**, que incluem:

- **a integração de grupos-alvo desfavorecidos**, como migrantes ou pessoas com deficiências, no mercado de trabalho;
- **o desenvolvimento de ligações eficazes** com o mercado de trabalho – isto é, entre a educação e o trabalho, o trabalho e a formação ao longo da vida, a inactividade e o trabalho, a prisão e o trabalho, a migração e o trabalho, a vida familiar/privada e o trabalho;
- **a adaptação a sectores económicos** como a prestação de cuidados, a economia social, as microempresas;
- **a melhoria da qualidade do ambiente de trabalho** por meio de disposições relativas ao tempo de trabalho ou por meio da organização do trabalho;
- o desenvolvimento de novas sinergias a nível local, regional e nacional («**inovações de sistemas**») por meio do estabelecimento de novos *interfaces* entre organizações, de novos modos de coordenação e de cooperação entre instituições e organizações de apoio, ou da criação de redes e de parcerias entre intervenientes;
- **estruturas de execução de políticas e de apoio** mais eficazes, como os percursos para a integração e o emprego, ou novas abordagens para a formação ao longo da vida.

Tendo em vista o apoio no âmbito do FSE, cada Estado-Membro terá de **identificar e seleccionar domínios específicos** nos quais distingam uma necessidade de **promover a inovação**, que sejam:

- **coerentes** com os enquadramentos para as reformas políticas e para a modernização da economia;
- suficientemente **flexíveis** para acomodar questões emergentes.

Escala do impacte das acções inovadoras

A inovação não é um objectivo em si; é um meio de atingir uma melhor qualidade, uma produtividade mais elevada e funções adicionais. As inovações são bem sucedidas se são amplamente utilizadas.

Gerida com eficácia, a actividade inovadora permite a realização de experiências a um nível micro, possibilitando o teste de novas abordagens numa escala mais pequena, de modo a descobrir o que funciona, o que não funciona e em que circunstâncias. É por isso que são tão importantes os processos consistentes de acompanhamento, validação e avaliação de resultados inovadores. Sem processos consistentes e acordados, e sem indicadores de desempenho, não é possível testar inovações, nem medir e comparar resultados. Neste contexto, a validação significa comprovação da exequibilidade, adequabilidade, transferibilidade e aceitabilidade da abordagem inovadora¹.

É óbvio que a inovação social isolada não produz qualquer impacte na economia nem na sociedade. É importante a difusão organizada (generalização e integração nas políticas e práticas) dos resultados inovadores. **Para a difusão, é crucial que:**

- as inovações respondam a necessidades reais;
- os resultados evidenciem vantagens nítidas em relação às práticas existentes; e
- os utilizadores potenciais estejam preparados e sejam apoiados por mecanismos que facilitem a transferência dessas boas práticas para as políticas e sistemas de execução.

Por conseguinte, **as abordagens inovadoras constituem uma maneira rendível e sustentável de introduzir mudanças.**

São fundamentais os processos de acompanhamento, avaliação e validação da inovação

¹ Estes conceitos foram elaborados no relatório e no manual "Sourcebook on sound planning" que resultaram do Seminário do FSE realizado em Vilnius de 17 a 18 de Novembro de 2005 (vd. http://ec.europa.eu/employment_social/equal/index_en.cfm.)

implementação a nível do programa

A importância central da inovação, do intercâmbio de boas práticas e da generalização e integração das lições aprendidas nas políticas e práticas constitui um princípio fundamental em que se baseia o novo regulamento do FSE:

- segundo o artigo 3 (4) do regulamento do FSE, os Estados-Membros devem apoiar a promoção de actividades inovadoras e a sua generalização e integração nas políticas e práticas;
- o artigo 7 estipula que, no quadro de cada programa operacional, se dê uma atenção particular à promoção e à generalização e integração de actividades inovadoras nas políticas e práticas. As Autoridades de Gestão escolherão os temas para financiar inovações no contexto de parceria e definirão as modalidades apropriadas de implementação.

Portanto, a promoção da inovação deverá ser parte integrante de todos os Programas Operacionais.

Para que haja impacto, o apoio às inovações deverá:

- orientar-se para necessidades reais em matéria de políticas;
- ser suportado por recursos adequados;
- gerar confiança nas vantagens das mudanças nas orientações e abordagens, estruturas e mecanismos de execução;
- integrar-se no ciclo político a alto nível e não ser encarado como uma actividade complementar;
- distinguir-se de outros apoios concedidos ao abrigo de sistemas convencionais e ser sujeito a testes de exequibilidade e transferibilidade;

- incorporar mecanismos do topo para a base e da base para o topo destinados a responder a desafios e prioridades fundamentais;

- integrar aperfeiçoamentos ou novas abordagens às políticas e práticas convencionais:

– assegurando que o apoio à actividade inovadora responde a questões que já não são **adequadamente** abordadas pelas acções existentes (por outras palavras, as políticas actuais ainda possuirão valor acrescentado?);

– propondo inovações que sejam **exequíveis** (por exemplo, haverá recursos disponíveis e suficiente empenhamento entre os intervenientes na inovação, boas práticas e aperfeiçoamento permanente?);

– propondo inovações que sejam **aceitáveis** (por outras palavras, serão

suficientes o apoio político ou público e a consciência da necessidade de mudança?).

No planeamento de abordagens inovadoras nos novos programas do FSE, os Estados-Membros têm flexibilidade para implementar as disposições que respondam melhor às suas necessidades. A opção de implementação mais óbvia é **apoiar actividades inovadoras em certos e determinados eixos prioritários**. Uma implementação eficaz exigirá um certo grau de coordenação entre prioridades, tais como critérios comuns de selecção e requisitos para os projectos, orientação metodológica e mecanismos coerentes de generalização e integração nas políticas e práticas.





disposições de implementação

No âmbito da EQUAL, os temas para acções inovadoras foram acordados com os Estados-Membros desde o início, reflectindo questões fundamentais para a aprendizagem transnacional.

Para os novos programas, o projecto de regulamento do FSE:

- especifica que os Estados-Membros escolhem o âmbito das actividades inovadoras – isto é, os temas para financiamento da inovação no contexto da parceria;
- requer que sejam descritos os tipos de actividade;
- concede aos Estados-Membros flexibilidade quanto à escala das acções inovadoras – isto é, quanto à atribuição de recursos.

Uma programação consistente deve assentar em quatro pilares², ou seja:

- orientação estratégica e coerência;
- empenhamento dos intervenientes;
- acompanhamento e avaliação; e
- planeamento para uma execução eficaz.

No caso da inovação, estes pilares devem traduzir-se na implementação de disposições da seguinte maneira:

a) Ligar os temas para inovação aos problemas e necessidades abordados no programa, e à nova agenda de Lisboa

Compete aos Estados-Membros identificar e justificar os temas para inovação. Em cada Programa Operacional, os Estados-Membros devem descrever como serão identificados e especificados os temas inovadores, no contexto da parceria, como serão partilhados os resultados e as boas práticas a nível nacional e europeu e que mecanismos de generalização e integração nas políticas e práticas se estabelecerão e apli-

carão. Para os novos programas, as intervenções inovadoras no mercado de trabalho terão de ser consideradas numa base temática mais focalizada de modo a melhorar as potencialidades de uma futura generalização e integração nas políticas e práticas. Ao mesmo tempo, a identificação dos temas terá de ser suficientemente flexível para possibilitar mudanças nos temas planeados, de modo a ter em consideração alterações nas prioridades e questões emergentes.

Os temas para inovação terão de se ligar ao Quadro de Referência Estratégica Nacional, que reflecte as orientações da nova estratégia de Lisboa. Deste modo, a inovação no FSE pode centrar-se em domínios onde existe uma necessidade claramente identificada de desenvolvimento das actuais políticas nacionais em matéria de mercado de trabalho e de inclusão social

b) Assegurar a orientação dos utilizadores

As inovações sociais orientadas para reformas deverão ser ligadas às agendas políticas e aos actores. É isso que assegura a pertinência das inovações propostas. A utilização de instrumentos de planeamento do tipo da “caixa de ferramentas” da EQUAL³ pode ajudar os intervenientes a participarem em todas as fases.

O envolvimento dos intervenientes e utilizadores pode ser assegurado a dois níveis:

- a nível do programa, o envolvimento de todos os ministérios relevantes numa fase inicial – por exemplo, sob a forma de uma comissão dirigente para a inovação – é uma condição prévia essencial para a posterior adopção dos resultados da inovação;
- a nível do projecto, o envolvimento dos intervenientes pode ajudar a alcançar um acordo acerca dos assuntos pertinen-



² Para aprofundar, ver o relatório e o manual “Sourcebook on sound planning” que resultaram do Seminário do FSE realizado em Vilnius de 17 a 18 de Novembro de 2005 (vd. http://ec.europa.eu/employment_social/equal/index_en.cfm)

³ http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/pdtoolkit_en.pdf

tes e a criar, nos utilizadores, um sentimento de responsabilidade em relação aos resultados inovadores.

c) Promover um encadeamento de actividades reguladas com precisão

A inovação no sentido amplo definido no contexto do FSE cobre toda a cadeia de actividades desde à sensibilização à concepção de ideias e à gestão da mudança.

Por conseguinte, os Programas Operacionais deverão identificar e ilustrar os diferentes tipos de actividades inovadoras passíveis de financiamento, tais como:

- análise de questões e problemas inter-relacionados no âmbito das acções do FSE, e identificação dos domínios onde a inovação social deve ter impacte;
- desenvolvimento e teste de novas abordagens nesses domínios;
- acompanhamento dos desenvolvimentos pertinentes nesses domínios, tanto a nível nacional como internacional;
- validação de boas práticas, revisão por pares e análise comparativa (*benchmarking*);
- transmissão aos intervenientes das lições aprendidas, através de publicações, eventos, redes, etc.;
- transferência, para os utilizadores, das boas práticas e lições aprendidas.

d) Validar os resultados inovadores

A transferência bem sucedida de boas práticas inovadoras para os sistemas convencionais depende de uma validação eficaz dos resultados. Este processo deve começar tão cedo quanto possível de modo a poder centrar-se em resultados promissores. Isto sublinha a necessidade de sistemas eficazes de acompanhamento, validação e avaliação ao longo de

todo o processo de inovação. Estes sistemas incluem métodos como a revisão por pares e a análise comparativa, a identificação de factores de êxito, a avaliação da exequibilidade, adequabilidade, transferibilidade e aceitabilidade da solução inovadora, e uma transmissão clara das vantagens em relação às práticas habituais. No âmbito da EQUAL, as redes de intervenientes principais, conhecidas pelo nome de Grupos ou Redes Temáticas Nacionais, têm tido êxito na partilha de boas práticas, na aprendizagem recíproca, na análise comparativa e na generalização e integração nas políticas e práticas. Uma validação eficaz também ajuda a identificar o que não funciona e porquê.

A transferência das boas práticas depende da sua validação eficaz

e) Generalizar e integrar mecanismos nas políticas e práticas

Não é possível alcançar os benefícios da actividade inovadora sem maneiras eficazes de transferir boas práticas para os sistemas convencionais. A generalização e integração nas políticas e práticas é entendida como a comunicação organizada e a transferência de soluções e lições inovadoras para os agentes multiplicadores, os utilizadores e os decisores que definem padrões para essas actividades. Os intercâmbios a nível europeu permitem a partilha de experiências entre Estados-Membros.

A EQUAL tem demonstrado que o apoio aos projectos nos seus esforços de validação, comunicação e transferência requer uma estratégia consistente de generalização e integração nas políticas e práticas a nível do programa, bem como o desenvolvimento de competências pertinentes e a utilização de instrumentos profissionais.

recursos e coordenação

Recursos

Por definição, a inovação não é uma actividade padronizada nem segue um procedimento padronizado. No domínio das políticas e acções em matéria de mercado de trabalho, as actividades inovadoras abordam questões complexas, podendo envolver um amplo leque de actores. Para serem bem sucedidas, as inovações devem basear-se numa análise consistente e utilizar uma metodologia robusta para testar e implementar uma estratégia eficaz de comunicar as lições aprendidas aos intervenientes e utilizadores potenciais. Existe uma necessidade de promover uma cultura de aprendizagem permanente que é fundamental para o desenvolvimento das actividades inovadoras.

Por conseguinte, o apoio e gestão de acções inovadoras leva mais tempo e exige mais recursos para o planeamento, gestão, avaliação e generalização e integração nas políticas e práticas. Os Estados-Membros devem estar preparados para afectar recursos apropriados em matéria de assistência técnica a fim de implementarem as suas operações de inovação, partilha de boas práticas e generalização e integração nas políticas e práticas.

A experiência da EQUAL tem revelado que a disponibilidade de serviços profissionais de apoio ao programa tem um impacto decisivo na qualidade das acções de inovação e nos seus resultados. Contudo, também revelou que, em muitos Estados-Membros, as capacidades profissionais não estão à disposição com facilidade, sendo, pois, necessário continuar a desenvolvê-las e a mantê-las.

Coordenação

A coordenação eficaz é essencial se se pretende concretizar os benefícios da actividade inovadora planeada e transferir os resultados para as políticas e práticas convencionais. A coordenação é necessária a vários níveis:

- **no interior dos Estados-Membros**, a identificação dos te-

mas para inovação deve ser pertinente para as necessidades políticas e a agenda de reformas mais ampla. Os decisores deverão estar envolvidos desde o início para que as inovações planeadas se baseiem numa análise real das necessidades. Por conseguinte, os Estados-Membros necessitam de desenvolver e praticar maneiras eficientes de assegurar uma coordenação interdepartamental. E, para assegurar um apoio generalizado às reformas, é necessário envolver os intervenientes a todos os níveis, incluindo

os organismos governamentais, os parceiros sociais e as organizações não-governamentais;

- é condição de êxito a coordenação do apoio às acções inovadoras **entre prioridades** de um Programa Operacional. A experiência da EQUAL sublinha factores de êxito como, por exemplo, um único Grupo Dirigente Político para acções inovadoras representando os principais utilizadores tanto a nível governamental como a nível dos intervenientes, critérios e mecanismos comuns de selecção, serviços conjuntos de apoio aos projectos, métodos de validação e mecanismos de transferência coerentes;

- a coordenação **entre Estados-Membros** também é crucial. Como a EQUAL tem demonstrado, muito se pode alcançar por meio da aprendizagem com outros Estados-Membros. A coordenação eficaz entre Estados-Membros permite partilhar recursos e aprender de uma forma mais ampla para que as novas abordagens possam beneficiar de um contexto e experiência mais vastos. A cooperação transnacional proporciona meios para envolver uma ampla gama de actores que abordam temas comuns numa ampla gama de domínios;

• **a nível europeu**, a coordenação pode reforçar a dimensão estratégica da política de coesão de modo a assegurar uma melhor integração das prioridades europeias nos programas nacionais e regionais de desenvolvimento.

- **a nível europeu**, a coordenação pode reforçar a dimensão estratégica da política de coesão de modo a assegurar uma melhor integração das prioridades europeias nos programas nacionais e regionais de desenvolvimento.

Ligações a outros princípios do FSE

A inovação e a generalização e integração de resultados nas



políticas e práticas é uma questão transversal que pode contribuir para a concretização de todos os princípios do FSE.

Os Estados-Membros deverão escolher os temas para financiamento da inovação no *contexto de parceria*. Também lhes é solicitado que informem a comissão de acompanhamento dos temas escolhidos e que forneçam, nos seus relatórios anuais, uma síntese das actividades inovadoras, dos temas e dos resultados da sua disseminação e generalização e integração nas políticas e práticas.

Ao abrigo das novas regulamentações, não existem ligações directas entre a inovação e a cooperação transnacional. A finalidade das actividades de inovação e de generalização e integração nas políticas e práticas é apoiar reformas nas políticas em matéria de mercado de trabalho e na sua execução, fornecendo provas, experiências e orientações sobre alternativas eficazes ou melhorias das práticas actuais. A cooperação transnacional pode reforçar o potencial das actividades inovadoras tendo em consideração a experiência e experimentação em diferentes contextos nacionais. Contudo, a combinação da inovação e da cooperação transnacional numa única prioridade, mantendo-se, ao mesmo tempo, uma taxa mais elevada de co-financiamento

para as actividades transnacionais, apresenta potenciais dificuldades. Por conseguinte, as disposições eficazes nos Programas Operacionais terão de assegurar a avaliação de todos os contributos potencialmente relevantes, a sua validação em termos de pertinência, comprovação e transferibilidade, quer provenham de colaboração transnacional ou inter-regional, do acompanhamento de boas práticas aplicadas noutros locais ou tenham resultado de experiências e desenvolvimentos originalmente financiados por Programas Operacionais do FSE.

Para apoiar os Estados-Membros na programação da inovação e da generalização e integração nas políticas e práticas, o presente documento contém os seguintes Anexos:

• **O Anexo 1** sugere informações que podem ser incluídas na avaliação ex-ante e nos documentos de programação para intervenções do FSE

• **O Anexo 2** fornece referências sobre guias e instrumentos pertinentes

• **O Anexo 3** inclui quatro fichas de estudos de caso que mostram como as Parcerias de Desenvolvimento EQUAL têm abordado a inovação e procedido à generalização e integração dos resultados do seu trabalho nas políticas e práticas.

A inovação deverá ser desenvolvida num contexto de parceria

Membros do grupo de trabalho sobre inovação

Piotr Stronkowski Polónia	Ministério dos Assuntos Económicos e do Trabalho Departamento de Gestão do FSE	piotr_stronkowski@mpips.gov.pl
Ana Vale Portugal	Gabinete de Gestão EQUAL	avale@equal.pt
Louis Geelhoed Países Baixos	Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid	LGeelhoed@MINSZW.NL
Ken Lambert Reino Unido	Department for Work and Pensions ESF Division	Ken.lambert@dfes.gsi.gov.uk
Alicia Reyes Jimenez Espanha	Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales Unidad Administradora del Fondo Social Europeo	areyesji@mtas.es



anexo 1

listas de verificação para auto-avaliação

As listas de verificação seguintes foram concebidas para facilitar uma avaliação consistente do modo como as actividades inovadoras – tanto em termos de requisitos legais como de boas práticas – têm sido integradas em novos programas do FSE.

Seguindo os procedimentos e requisitos para estabelecer documentos de programação coerentes, fornecem-se três listas de verificação:

- a primeira para a avaliação *ex-ante*;
- a segunda para o Quadro de Referência Estratégica Nacional; e
- a terceira para os Programas Operacionais.

As listas de verificação não devem ser consideradas exaustivas. A análise de cada situação específica pode levar à integração de outros pontos.

As listas de verificação foram elaboradas por um grupo de trabalho de Estados-Membros e reflectem a opinião desse grupo. Nos aspectos em que ultrapassam as obrigações regulamentares, o grupo de trabalho teve em consideração normas decorrentes de boas práticas.

Lista de verificação para a avaliação *ex-ante*

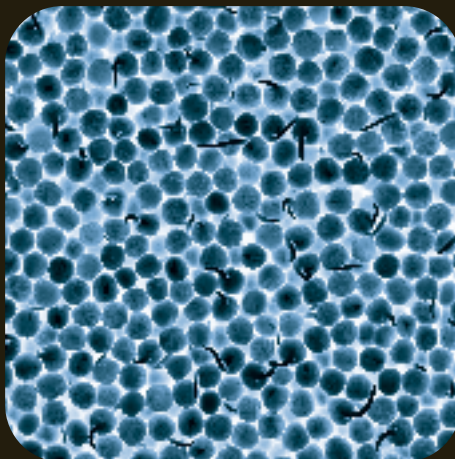
As questões que constam desta lista tomam como referência um documento de trabalho da Comissão (Commission's Draft Evaluation Working Paper for the New Programming Period, 2007-2013 on Ex Ante Evaluation⁴).

Lista de verificação para actividades inovadoras no Quadro de Referência Estratégica Nacional

De acordo com o Art. 25 do Regulamento que estabelece

disposições gerais sobre os Fundos Estruturais, o Quadro de Referência Estratégica Nacional (QREN) constitui um instrumento de referência para preparar a programação dos Fundos Estruturais. A lista de verificação apresentada a seguir toma como referência diferentes artigos sobre o QREN constantes do Regulamento que estabelece

disposições gerais sobre os Fundos Estruturais.



Lista de verificação para actividades inovadoras nos Programas Operacionais

O Art. 3.4 do novo regulamento do FSE estipula que o Fundo deve apoiar a promoção e a generalização e integração das actividades inovadoras nas políticas e práticas dos Estados-Membros. A lista de verificação apresentada a seguir toma como referência diferentes artigos nos capítulos III (Programação) e IV (Eficiência) do Regulamento que estabelece disposições gerais sobre os

Fundos Estruturais.

⁴ http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/working/doc/exante_sf2007-2013_en.pdf

Lista de verificação para a avaliação *ex-ante*

Sugestões para incluir na avaliação *ex-ante*

Análise socioeconómica

- Avaliação dos resultados das acções inovadoras dos programas de 2000-2006 (em particular da EQUAL) e lições que podem ser aplicadas aos novos Programas Operacionais
- Que políticas ou sistemas de execução destinados a promover o emprego, a inclusão social ou o investimento em capital humano deverão ser modernizados ou necessitam de comprovar soluções alternativas adequadas, exequíveis e aceitáveis?
- Quais são as principais barreiras (atitudes, instituições, legislação, etc.) à inovação social e como podem ser ultrapassadas?

Avaliação da justificação da estratégia

- Avaliação do valor acrescentado potencial das actividades inovadoras planeadas
- Avaliação do modo como as actividades inovadoras serão integradas no programa
- Avaliação das implicações financeiras das abordagens inovadoras planeadas

Coerência da estratégia

- Descrição do modo como as actividades inovadoras contribuirão para a realização dos objectivos em matéria de emprego e inclusão social nos Programas Nacionais de Reforma
- Avaliação do provável impacte nas disparidades e na modernização ou melhoramento do emprego a nível nacional, regional e local, e nas políticas de inclusão e sua execução
- Avaliação do contributo das actividades inovadoras para a cooperação transnacional e inter-regional
- Pertinência dos indicadores propostos

Lista de verificação para o Quadro de Referência Estratégica Nacional

Sugestões para incluir no Quadro de Referência Estratégica Nacional

Análise socioeconómica

- Análise SWOT (“forças, fraquezas, oportunidades e ameaças”) que abarque actividades inovadoras

Estratégia

- Descrição do modo como as actividades inovadoras contribuirão para os objectivos estratégicos do QREN (perspectiva global, pertinência)
- Breve descrição dos elementos principais de apoio às actividades inovadoras (objectivos, temas, orientação dos utilizadores, mecanismos de generalização e integração nas políticas e práticas, e capacidade de suporte)

Nota: No que toca à atribuição de fundos, o contributo previsto para as actividades inovadoras deverá ser atribuído à categoria “Mobilização para reformas nos domínios do emprego e da inclusão”.

Lista de verificação para um Programa Operacional

Sugestões para incluir nos Programas Operacionais

Análise do programa

- Análise SWOT (“forças, fraquezas, oportunidades e ameaças”) que abarque actividades inovadoras
- Descrição do processo de identificação de temas para a promoção da inovação (envolvimento de responsáveis políticos e intervenientes principais como “utilizadores”; papel da comissão de acompanhamento)
- Descrição dos temas escolhidos para as actividades inovadoras e do modo como levam em consideração:
 - as principais lições extraídas das avaliações da EQUAL e de outras avaliações do FSE no período 2000-2006 sobre a promoção de inovações e a sua generalização e integração nas políticas e práticas (o que funcionou e porquê, factores de êxito cruciais; valor acrescentado)
 - as descobertas da avaliação *ex-ante* no que toca a necessidades políticas, à capacidade inovadora e ao potencial de generalização e integração das actividades inovadoras nas políticas e práticas
 - as agendas políticas dos intervenientes principais a nível nacional, regional e local
- Justificação das questões e temas escolhidos em termos de ligações/consistência com a análise socio-económica global e com a agenda de reforma nacional
- Principais necessidades dos parceiros sociais em matéria de desenvolvimento de competências no domínio das actividades inovadoras (para o objectivo da convergência)

Estratégia do programa

- Descrição da estratégia para a promoção de actividades inovadoras (visão global, pertinência, objectivos específicos, temas, orientação dos utilizadores, tipos de actividade e capacidade de suporte; contributo esperado para os objectivos estratégicos do Programa Operacional)
 - Descrição do modo como a promoção das actividades inovadoras será implementada enquanto abordagem transversal
 - Descrição das relações entre a promoção da inovação e o apoio à cooperação transnacional e inter-regional
 - Descrição das estruturas e processos de coordenação no âmbito do programa e noutras intervenções do Fundo Estrutural – em particular, noutras intervenções inter-regionais e inovadoras – e noutras programas inovadores no domínio da educação e da formação
 - Desagregação indicativa pelas categorias de Lisboa
- Nota: o contributo previsto para as actividades inovadoras deve ser atribuído à categoria “Mobilização para reformas nos domínios do emprego e da inclusão”

Eixos prioritários do programa

- Descrição do modo como as actividades inovadoras contribuirão para os objectivos específicos de cada eixo prioritário (se aplicável)
 - Descrição das áreas/temas-alvo, utilizadores e beneficiários identificados para as actividades inovadoras em cada eixo apropriado (se aplicável). Que flexibilidade haverá para responder a temas novos que surjam entretanto?
 - Lista de operações indicativas (formas e tipos de actividades elegíveis)
 - Definição de objectivos específicos e identificação de resultados consistentes e de indicadores de impacto (no caso de um eixo prioritário definido)
 - Descrição do modo como os recursos de Assistência Técnica serão usados para apoiar as actividades inovadoras (natureza dos serviços de apoio previstos; nível dos recursos disponíveis; disposições planeadas em matéria de gestão)
- Nota: isto pode ser descrito como uma prioridade independente da Assistência Técnica

(continua)

Lista de verificação para um Programa Operacional (cont.)

Sugestões para incluir nos Programas Operacionais

Disposições de implementação

- Que mecanismos assegurarão a manutenção do financiamento da actividade inovadora ao longo da duração do Programa Operacional?
- Como assegurar, ao nível do programa e dos beneficiários, estruturas de gestão simples, flexíveis e eficazes, e regras de elegibilidade?
- Como conciliar flexibilidade de gestão e gestão financeira sólida (a nível do programa e dos projectos)?
- Que disposições serão estabelecidas para validar as boas práticas que surjam das inovações?
- Como assegurar que as actividades inovadoras produzem resultados (será exigido/recomendado/apoiado o uso dos instrumentos estabelecidos de planeamento de projectos)?
- Como poderão as Autoridades de Gestão/Estruturas Nacionais de Apoio garantir que as disposições acima mencionadas são levadas a cabo de uma forma profissional?

anexo 2

guias e instrumentos pertinentes

A inovação constitui uma componente básica da Iniciativa EQUAL que fornece um abundante manancial de conhecimentos e experiências – um grande número de histórias bem sucedidas, de fichas, de manuais, de guias, de sínteses e de relatórios de avaliação tanto a nível da União Europeia como a nível nacional. Por conseguinte, a experiência da EQUAL pode contribuir para identificar necessidades de inovação, para conceber a promoção de actividades inovadoras, para melhorar os sistemas de gestão, acompanhamento e avaliação. Neste aspecto, afiguram-se particularmente úteis os seguintes guias:

- **EQUAL Partnership Development Toolkit⁵** – um guia prático de planeamento, acompanhamento e avaliação destinado a facilitadores das parcerias de desenvolvimento e das parcerias transnacionais EQUAL, que fornece instrumentos de identificação dos assuntos inovadores, de apresentação dos mesmos e das suas relações, de ligação entre os resultados inovadores e as necessidades dos utilizadores e de organização destes processos de uma forma interactiva com os intervenientes
- **Guia Prático para o “Mainstreaming”⁶** – apresenta informações, instrumentos e exemplos práticos que cobrem o processo de generalização e integração nas políticas e práticas, visando apoiar o desenvolvimento e implementação de planos
- **Source book on sound planning** que resultou do Seminário do FSE realizado em Vilnius de 17 a 18 de Novembro de 2005⁷



⁵ http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/data/document/pdtoolkit_en.pdf (Nota: edição portuguesa: “Guia para as Parcerias de Desenvolvimento EQUAL”, colecção Saber Fazer nº 6, 2004, em www.equal.pt)

⁶ http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/data/document/mainstreamingguide_en.pdf (Nota: edição portuguesa: “Guia Prático para o Mainstreaming”, colecção Saber Fazer nº 9, 2005, em www.equal.pt)

⁷ http://ec.europa.eu/employment_social/equal/about/key-doc_en.cfm

anexo 3
fichas de estudo
de casos
sobre inovação
e generalização
e integração
nas políticas
e práticas

Valorizar os prestadores de cuidados

inovação e generalização e integração nas políticas e práticas - ficha 1

Desenvolvimentos recentes e inovadores nas políticas e práticas

Existe um fosso nítido entre a importância social dos prestadores de cuidados (não-remunerados) e o modo como são tratados pelo mercado de trabalho. No Reino Unido, há 6 milhões de prestadores de cuidados, dos quais 2 milhões iniciam ou abandonam essa actividade em cada ano, que “poupam à economia britânica a soma espantosa de 57 mil milhões de libras por ano em cuidados – o equivalente a um segundo Serviço Nacional de Saúde”.

Nestas tarefas, há quase tantos homens como mulheres, mas o contributo e necessidades dos prestadores de cuidados não são tidos em consideração no mercado de trabalho formal. Existe uma falta de flexibilidade nas condições de trabalho e uma falta de reconhecimento das suas competências. Por conseguinte, quando assumem a responsabilidade de prestar cuidados não-remunerados, muitas pessoas são obrigadas a abdicar do trabalho ou a mudar a maneira como o realizam, vêem o seu rendimento diminuir, ficam isoladas, assistem à deterioração da sua auto-estima e competências e enfrentam enormes dificuldades no regresso ao trabalho. Todos estes aspectos se traduzem em desvantagens a longo prazo, contribuindo, muitas vezes, para a pobreza dos pensionistas.

A inovação da parceria EQUAL ACE National consiste em superar este fosso de duas maneiras:

- A parceria concebeu e testou a *primeira qualificação de sempre* destinada a ajudar os prestadores de cuidados a fortalecerem a sua confiança, a reconhecerem as suas competências e a avançarem para novas aprendizagens, para o voluntariado e novas oportunidades de emprego. O curso («Learning for Living») está disponível *online* e fornece um certificado («Certificate in Personal Development and Learning for Unpaid Carers») reconhecido pelas autarquias e associações profissionais, que é passível de financiamento governamental.
- A parceria levou a cabo uma campanha de sensibilização extremamente focalizada, destinada a quatro tipos de actores (ver em baixo). Entre as inovações neste domínio, inclui-se a

concepção de uma série de instrumentos para os “guardalinhas” do percurso para o emprego que os prestadores de cuidados fazem frequentemente. Estes materiais foram agora integrados num pacote de recursos (“Carers Act Resource Pack”) destinado a apoiar a implementação de legislação sobre prestadores de cuidados (Igualdade de Oportunidades), que está a ser amplamente divulgado junto das autoridades locais e de saúde, dos profissionais que trabalham com prestadores de cuidados e dos empregadores.

Entre os materiais figura um “programa de formação para a sensibilização dos prestadores de cuidados” destinado ao serviço público de emprego (Job Centre Plus), ao serviço de formação profissional (Learning and Skills Councils) e aos serviços de novas carreiras (Connections). A parceria também elaborou um pacote de formação especial destinado a estes últimos. Todos estes materiais, bem como pesquisas, orientadas para políticas, sobre a situação dos prestadores de cuidados estão disponíveis *online*.

Quem esteve envolvido e como

A natureza do parceiro principal e a composição da parceria têm sido referidas como fazendo parte dos factores mais importantes que contribuíram para o êxito deste projecto EQUAL. Destacam-se alguns aspectos:

O projecto foi liderado pela Carers UK, uma ONG nacional que se dedica à melhoria da situação dos prestadores de cuidados. A organização já tinha gerido um projecto Integra, o primeiro trabalho financiado pelo FSE que se centrou nos prestadores de cuidados e no emprego, e possuía imensa experiência, capacidade de investigação para elaborar as bases necessárias e contactos no terreno. A sua abordagem é essencialmente «do topo para a base» (na acepção não-pejorativa), pois envolve uma organização nacional que utiliza a EQUAL a fim de conceber e testar soluções para lacunas e problemas anteriormente identificados nas políticas.

Dada a sua reputação e domínio do assunto, o parceiro principal foi capaz de recrutar vários parceiros muito úteis e prestigiados, que cobriram as fases mais importantes do ciclo de

A parceria concebeu e testou a primeira qualificação de sempre de prestadores de cuidados

generalização e integração nas políticas e práticas. Em primeiro lugar, atraiu quatro parceiros locais – uma autoridade local, dois centros de prestadores de cuidados e uma organização de voluntários –, bem como o principal organismo nacional de acreditação de qualificações profissionais, que conceberam e testaram o seu novo curso e qualificações em seis zonas diferentes da Inglaterra e de Gales. Os parceiros locais “ajudaram a fabricar as munições” enquanto “os parceiros nacionais com influência disparavam a arma”.

Em segundo lugar, incluiu alguns dos principais organismos governamentais – o ministério da Saúde, o ministério do Trabalho e das Pensões, incluindo o Jobcentre Plus, e o ministério do Comércio e Indústria – com capacidade para influenciar as condições que os prestadores de cuidados têm de enfrentar (saúde, educação, assistência social, etc.), bem como os “guarda-linhas” do emprego.

Em terceiro lugar, incluiu vários empregadores influentes, como a BT (British Telecom), a PricewaterhouseCoopers e os organismos governamentais acima mencionados. O envolvimento da Confederação da Indústria Britânica e de três dos sindicatos mais importantes também lhes permitiu marcar a cadência em matéria de boas práticas de emprego destinadas a prestadores de cuidados. A parceria criou um grupo de interesse (Employers for Carers), constituído por empregadores, que dispõe de um sítio próprio na Web onde faculta exemplos e conselhos sobre o modo de contratar pessoas com outras a cargo, e de as manter ao serviço.

Por último, a estratégia de sensibilização beneficiou imenso da circunstância de a British Broadcasting Corporation (BBC) fazer parte da parceria.

Principais factores de êxito e barreiras

A parceria atribui os seus êxitos a três factores principais que, no geral, já foram mencionados mais atrás: a natureza do parceiro principal, a composição da parceria e o modo como realizou a campanha de sensibilização. A PD utilizou tanto as campanhas

existentes como as novas para transmitir a sua mensagem. Organizou eventos de grande visibilidade no Parlamento e no último andar da Torre da British Telecom, em Londres. Convidou ministros das pastas relacionadas com os prestadores de cuidados para presidirem aos eventos. Também investiu em campanhas nos meios de comunicação a nível local, regional, nacional e europeu. Por último, o sítio na Web dos projectos foi apoiado e promovido por outros cinco sítios.

Todos estes aspectos se relacionam com o facto de tanto o parceiro principal como a parceria no seu conjunto terem, desde o início, encarado a generalização e integração nas políticas e práticas como uma parte central de todo o projecto (se não mesmo o seu principal objectivo). As actividades de generalização e integração foram-se realizando com regularidade ao longo de todo o projecto.

No que toca à execução do projecto, houve barreiras a superar, nomeadamente o facto de os prestadores de cuidados não terem consciência de que constituem um grupo desfavorecido, a falta de compreensão da complexidade das questões que eles têm de enfrentar, na ausência de uma estratégia política “concertada”, e também alterações nas prioridades e estruturas do governo.

Resultados

- Apoio a uma proposta de lei apresentada no Parlamento, que defende um maior reconhecimento e igualdade de oportunidades para os prestadores de cuidados. Por intermédio da parceria ACE National, a Carers UK pôde dar aconselhamento jurídico na fase inicial de elaboração da proposta de lei e nas sucessivas redacções, além dos contributos directos que prestou à equipa do ministério da Saúde que liderava a proposta. Foi igualmente possível criar uma base de dados que garante o apoio de prestadores de cuidados, autoridades locais e deputados. Além disso, a ACE National organizou a promoção da proposta de lei que o influente grupo Employers for Carers levou a cabo, bem como um evento de lançamento na Câmara dos Comuns, uma divulgação da proposta nos meios de comu-

As actividades de generalização e integração foram-se realizando desde o início do projecto

nicação, diversas iniciativas de pressão e influência e, quando todos estes esforços deram o seu fruto, uma bem merecida comemoração!

- A primeira qualificação destinada a prestadores de cuidados, o curso *online* "Learning for Living" e o certificado reconhecido ("Certificate in Personal Development and Learning for Unpaid Carers").
- Um pacote extremamente amplo de recursos, o "ACE Carers Act Resource Pack"⁸ (ver nota de rodapé e sítio na Web).
- 2 importantes relatórios de investigação utilizados nas campanhas de sensibilização («Redressing the Balance», sobre barreiras e pontes, e «Without us», que avalia o apoio que estes prestadores de cuidados proporcionam).
- O grupo de interesse composto por empregadores (Employers for Carers) e o seu sítio na Web.
- A campanha de sensibilização e a campanha nos meios de comunicação, que despertaram um interesse considerável e tiveram repercussões significativas.

Os resultados do projecto incluem propostas de lei, qualificação certificada, programas de formação, campanhas de sensibilização, grupos de interesse e página Web

⁸ O pacote inclui: um guia dos direitos dos prestadores de cuidados (*Carers and their rights - the law relating to carers*); três programas de formação em CD-ROM, com apresentações em PowerPoint, notas para os facilitadores e documentação (*Supporting Working Carers - a Managers Guide*, *Supporting Working Carers - a Carers Guide*, *Supporting Working Carers - a Guide for Union Reps*); um DVD sobre prestadores de cuidados e trabalho (*Juggling Work and Care*); vários folhetos informativos (*Juggling Work and Care - information for carers*, *Carers at Work - information for employers*); informações sobre o acesso à formação destinada a prestadores de cuidados (City&Guilds, Open University, National Extension College, Elizabeth Nuffield Foundation); informações sobre a unidade de formação da Carers UK

Romper com a tradição

inovação e generalização e integração nas políticas e práticas - ficha 2

Desenvolvimentos recentes e inovadores nas políticas e práticas

O pano de fundo para o trabalho da parceria EQUAL EXZEPT é constituído pelos cinco milhões de desempregados existentes na Alemanha – um enorme desperdício de recursos humanos que lesa, não só a economia alemã, mas também a economia europeia no seu conjunto. A parceria EXZEPT refere o impressionante número de 430

000 desempregados que lançaram um negócio em 2003, mas sublinha que esse dado se limita a aflorar o problema. Com efeito, há ainda um grande ponto de interrogação acerca da sustentabilidade das firmas que se criaram.

A EXZEPT identifica duas barreiras importantes que dificultam a transição do desemprego para o auto-emprego: em primeiro lugar, “os serviços e instrumentos de apoio ainda não estão coordenados, devendo ser adaptados às exigências dos grupos-alvo da iniciativa EQUAL”; em segundo lugar, “mais de um quinto destes empresários tem dificuldade em mobilizar montantes bastante pequenos, entre 1 000 € e 25 000 €”.

A EXZEPT introduziu inovações nos dois aspectos que apontou. No entanto, foi mais longe na generalização e integração das suas descobertas visando o estabelecimento de um modelo sustentável de microfinanciamento, compatível com o rigor das regulamentações bancárias alemãs. Com base na sua experiência no estado de Hessen, a parceria foi capaz de demonstrar a necessidade *tanto* de conselhos especialmente adaptados *como* de montantes flexíveis de financiamento para ajudar os desempregados a criarem o seu próprio emprego. No entanto, os custos de transacção destes empréstimos tendem a ser demasiado elevados para os bancos tradicionais, ao passo que muitos sistemas locais especializados em microfinanciamento são demasiado pequenos para serem viáveis.

A EXZEPT tem contribuído para criar, ensaiar e difundir um modelo de microfinanciamento que supere parcialmente estes problemas. No sistema que concebeu, as instituições

locais acreditadas de microfinanciamento utilizam procedimentos comuns para recorrer a um fundo central gerido por um banco. Para lançar este modelo, criou-se uma associação nacional, o Deutsches Mikrofinanz Institut ou DMI, que envolve 56 actores. Estabeleceu-se um novo fundo nacional que começou a funcionar em cinco regiões da Alemanha, com o apoio do ministério federal da Economia e do Trabalho, do ministério federal das Mulheres, Assuntos Sociais, Família e Juventude e do Fundo Social Europeu.

Quem esteve envolvido e como

Ao contrário dos projectos que começaram com organizações e objectivos políticos a nível nacional, esta é a história de uma parceria local que se foi desenvolvendo com base nas suas descobertas e que progrediu por fases. Um dos aspectos interessantes deste processo é o modo como a EXZEPT recorreu às principais armas do arsenal da EQUAL: a parceria local, a parceria transnacional e o grupo temático nacional.

Teria sido extremamente difícil, por exemplo, desenvolver novas soluções de financiamento sem a presença

de uma instituição financeira reconhecida e experiente. Um dos parceiros da EXZEPT é o GLS, o maior banco ecológico e ético da Alemanha. O seu trabalho contribuiu para a criação do modelo de empréstimo que foi agora adoptado a nível nacional pelo DMI. Os outros parceiros locais possuíam uma longa experiência em diferentes fases e aspectos do apoio a empresas.

A parceria transnacional (CEFT) também desempenhou um papel muito útil ao analisar e comparar iniciativas financeiras destinadas a desempregados noutros Estados-Membros. Os seus contributos permitiram a identificação das lacunas existentes na Alemanha e indicaram a margem de manobra.

A EXZEPT também coordenou o Grupo Temático Nacional alemão sobre espírito empresarial e dirigiu o grupo de trabalho sobre financiamento. Esse papel foi fundamental quer para incorporar a experiência de todas as PD alemãs que trabalham no acesso ao financiamento para o lançamento de

A parceria introduziu novas soluções de micro-financiamento para a criação do próprio emprego

empresas quer para se acordar um modelo financeiro comum que pudesse ser lançado a nível nacional e posteriormente adaptado às condições locais.

Por último, a EXZEPT teve a preocupação de envolver responsáveis políticos influentes nas suas iniciativas-piloto, logo desde o início. O microfundo gerido pelo banco GLS funcionou sob os auspícios de Christine Scheel, presidente da comissão financeira do Bundestag alemão.

Principais factores de êxito e barreiras

Como se mencionou atrás, alguns dos principais factores de êxito residem, indubitavelmente, na composição da parceria local e no modo como ela estabeleceu redes a nível local, nacional e transnacional. É claramente muito importante dispor de um parceiro sólido, como o banco GLS, experiente e reconhecido no domínio da generalização e integração nas políticas e práticas, sobretudo numa área tão técnica como a do financiamento. Contudo, a parceria transnacional foi crucial ao facultar comparações internacionais bem conceituadas, e o grupo temático nacional constituiu o principal veículo para a transição do nível local para o nível nacional.

A EXZEPT também começou as suas actividades de generalização e integração logo no início da EQUAL.

Outro factor tem a ver com o modo como os dados foram recolhidos e utilizados ao longo do projecto. Embora tivessem muita experiência em lidar com empresários oriundos de grupos desfavorecidos, os parceiros da EXZEPT não partiram do princípio de que compreendiam os problemas e necessidades deles. O projecto começou por entrevistar, escutar e falar com os empresários desfavorecidos a nível local, recorrendo posteriormente a informações do mesmo tipo fornecidas pelos parceiros transnacionais e pelo grupo temático nacional.

As principais barreiras foram a rigidez do sistema financeiro no que toca ao microfinanciamento e uma falta generalizada de “aceitação” tanto das necessidades como das potencialidades dos empresários oriundos de meios desfavorecidos.

Mudar esta situação exige tempo, bases sólidas e, se possível, exemplos palpáveis de alternativas bem sucedidas.

Outro problema tem a ver com o facto de uma elevada proporção de iniciativas destinadas a apoiar o auto-emprego depender de um projecto de financiamento a curto prazo, em vez de recorrer a organizações como as Câmaras de Comércio, que podem garantir um financiamento a médio e longo prazo. Por isso, essas iniciativas têm mais dificuldade em estabelecer acordos de cooperação com os bancos para acompanhar pequenos empresários.

Resultados

Um factor de êxito foi a composição da parceria local e as redes em que participou

- A criação, em 2004, de uma associação autónoma denominada Deutsches Mikrofinanz Institut (DMI), actualmente composta por 56 organizações de todas as regiões da Alemanha, incluindo 5 PD EQUAL⁹. Na sua primeira reunião geral, o DMI recebeu o apoio do banco federal para as PME, o Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), do ministério federal da Economia e Trabalho e dos serviços federais de emprego.
- O DMI desenvolveu uma metodologia comum e um sistema de comparação, formação e acreditação das iniciativas locais de microfinanciamento na Alemanha. Acreditou sete iniciativas em 2005 e espera acreditar mais cinco iniciativas por ano a partir do próximo ano.
- Também começou a criar uma série de associações regionais de microfinanciamento cujos parceiros são autoridades locais, organizações de desenvolvimento económico e bancos de desenvolvimento. Até agora, o sistema foi testado nas regiões de Berlim/Brandeburgo, Baviera/Saxónia, Norte do

⁹ Ver o estudo de caso da Exzept para mais pormenores sobre o DMI. Os parceiros são a Exzept, a Women Way of Entrepreneurship, 36 Enterprise, e MaGNet e o Gründerbegleitnetzwerk Brandenburg, 36 serviços de auto-emprego / iniciativas de lançamento de empresas e incubadoras com experiência em microfinanciamento, 2 instituições financeiras – o GLS Gemeinschaftsbank eG (um banco cooperativo ético e ecológico) e o GLS Beteiligungsaktiengesellschaft (uma empresa de investimento) –, cientistas, gabinetes de consultoria, alguns organismos públicos e organizações representativas de mulheres empresárias e de empresários oriundos de minorias étnicas.

Entre os resultados do projecto estão
 uma nova metodologia de micro-
 -financiamento, uma associação nacional
 e outras regionais para o micro-
 -financiamento, um novo fundo federal
 e uma publicação bi-mensal
 para divulgação

Reno-Vestefália, Hessen e Baden-Württemberg¹⁰.

- A criação de um fundo federal, o GLS Mikrofinanz Fonds, que segue o modelo desenvolvido pelo DMI. As Iniciativas Locais, acreditadas e recomendadas pelo DMI, recorrem a este fundo, adoptando o modelo comum de financiamento, acima mencionado, e aumentando assim as suas economias de escala. Esperam conceder 500 microfinanciamentos em 2006.

- O DMI está a disseminar a ideia de microfinanciamento por toda a Alemanha, através da publicação bimensal «DMI-News», enviada a 1 600 «líderes de opinião» de bancos, serviços de apoio a empresas e autoridades públicas. Também publica a «Gründung aktuell», uma circular mensal sobre apoio a pequenos empresários que se estão a lançar, com uma tiragem de 1 500 exemplares. Por último, organiza vários eventos promocionais e participa, a nível regional, no «dia do empresário» e em mostras.

- O DMI estabeleceu parcerias estratégicas com a VDG, a associação nacional das iniciativas de lançamento de empresas, e com a DGF, um fórum de mulheres empresárias.

Desempenha um importante papel na disseminação da mensagem sobre microfinanciamento por toda a Europa, através da EMN, a rede europeia de microfinanciamento.

¹⁰ Cada associação é uma forma específica do DMI MFI. No Norte do Reno-Vestefália, por exemplo, a DMI Microfinance Institution é uma cooperação entre uma unidade destinada a empresários migrantes e uma empresa de capital de risco. Em Baden-Württemberg, o DMI MFI é uma cooperação de uma instituição de microfinanciamento, a MONEX (Estugarda), de serviços de apoio ao auto-emprego de migrantes (ProFi Mannheim), da PME EXZET (e não EXZEPT!) e de serviços de apoio ao auto-emprego em três outras zonas da região (Estugarda, Friburgo e Donaueschingen).

Conceber percursos para a progressão pessoal inovação e generalização e integração nas políticas e práticas - ficha 3

Desenvolvimentos recentes e inovadores nas políticas e práticas

A parceria de desenvolvimento PPS (de *Personal Progression System*, sistema de progressão pessoal) foi concebida para «facultar aos reclusos percursos para o emprego e contribuir para uma integração eficaz após a libertação». Foi criada por todos os protagonistas *nacionais* que, na Irlanda do Norte, podiam influenciar as necessidades de reintegração dos reclusos, em resposta a uma falha política claramente identificada.

A necessidade política evidenciou-se depois de a proporção de presos políticos nas prisões da Irlanda do Norte ter diminuído acentuadamente após o acordo de 1998 (“Good Friday Agreement”). Até esse momento, a atenção tinha-se centrado na segurança, e não tanto na reintegração dos reclusos. Porém, quando a situação se alterou, o governo descobriu que estava a libertar um grande número de reclusos que enfrentavam um risco considerável de reincidir se não fossem reintegrados na sociedade. As investigações já tinham revelado que “ter um emprego e usufruir dos benefícios inerentes era o factor isolado mais significativo na redução do risco de reincidência”. Neste contexto, vários estudos oficiais realizados em 2000 e 2001 apelavam a uma “estratégia nacional que devia ser concebida e implementada [...] tendo em vista a integração eficaz de infractores condenados a penas de prisão”.

Contudo, os principais actores envolvidos na reintegração tinham abordagens ligeiramente diferentes acerca do modo como esse compromisso devia ser posto em prática. A parceria PPS juntou todos esses actores, permitindo-lhes conceber e testar, em conjunto, soluções inovadoras para essa falha política detectada. Apresentam-se a seguir as principais inovações:

- A parceria desenvolveu um novo instrumento individual, a chamada “avaliação de empregabilidade”. Anteriormente, cada um dos serviços – de liberdade condicional, de educação, de saúde, por exemplo – analisava o que devia fazer

por cada recluso, mas não havia um plano conjunto de reintegração. A “avaliação de empregabilidade” permitiu-lhes ter uma perspectiva global das necessidades dos reclusos e desenvolver um itinerário integrado com recurso a todos os serviços existentes (educação, formação, segurança social, habitação, etc.)

- A “avaliação de empregabilidade” é seguida por um plano pormenorizado para o período imediatamente posterior à libertação, organizando-se uma bateria de entrevistas com todos os organismos que podem apoiar a integração do ex-recluso.
 - Um dos parceiros fornecia ajuda e assistência imediatas aos empregadores, facultando-lhes informações e conselhos numa linha telefónica especialmente dedicada, bem como formação e aconselhamento em contactos directos.
 - A parceria rompeu as barreiras entre os reclusos e o mundo exterior, convidando empregadores e agências de formação a visitarem as prisões para conhecerem os detidos e avaliarem o seu potencial. Também se recorreu a períodos de experiência profissional junto de empregadores locais, findos os quais os reclusos regressavam à prisão durante a noite.
- A PD introduziu novas formas de formação para empregadores e outras instituições.
- Por último, aproveitou-se a «saída precária» para os reclusos contactarem organismos e serviços locais antes de serem libertados, de modo a facilitar o mais possível a sua reintegração.

A “avaliação de empregabilidade” permitiu conceber respostas integradas às necessidades dos reclusos

Quem esteve envolvido e como

A PD é constituída pelos três actores principais com um papel significativo no processo de generalização e integração das inovações na estratégia de reintegração: a NIACRO, a associação que, na Irlanda do Norte, apoia os reclusos na sua reintegração, a comissão para a liberdade condicional na Irlanda do Norte e os serviços prisionais da Irlanda do Norte.

O sistema de progressão pessoal da parceria foi testado com

grupos de 40 a 60 reclusos em cada um dos três estabelecimentos prisionais da Irlanda do Norte (Maghaberry, Magilligan e Hydebank Young Offenders Centre). Um funcionário de um dos parceiros (NIACRO) foi destacado para trabalhar em cada prisão, realizando a “avaliação de empregabilidade” e estabelecendo ligações com os principais organismos externos. Este método permitiu aos três parceiros integrarem as inovações acima descritas nas suas práticas. Durante este período, os serviços prisionais da Irlanda do Norte estiveram incumbidos de preparar a estratégia oficial de reintegração para a Irlanda do Norte. A sua participação na PD EQUAL significou que incorporaram nessa estratégia as principais descobertas da iniciativa comunitária.

Principais factores de êxito e barreiras

Como se referiu atrás, a parceria já era composta pelos utilizadores políticos mais experientes e importantes nas diferentes fases do processo de reintegração. Segundo os parceiros, o que contribuiu para o seu êxito foi essa composição e o facto de constituírem uma pequena parceria de apenas três membros. A parceria também estava a responder a uma necessidade política já sentida pelo governo – o desafio estava em descobrir a melhor estratégia de implementação. Por conseguinte, ao contrário de outros exemplos, a pressão no sentido de estabelecer contactos e convencer responsáveis políticos exteriores era menor. A parceria também estava em condições de conceber e testar soluções em pequenos grupos em todos os estabelecimentos prisionais da Irlanda do Norte.

As principais barreiras relacionam-se, em primeiro lugar, com os preconceitos e as fracas expectativas por parte de todos os participantes, mas sobretudo dos empresários, no que toca ao emprego de ex-reclusos. Os parceiros afirmam que essas expectativas se reflectem na má opinião que os reclusos têm de si próprios, funcionando, muitas vezes, como profecias que acabam por se tornar realidade. Em segundo lugar, as ONG e as organizações públicas e privadas estão habituadas

a concentrar-se num só aspecto do problema, em vez de trabalharem em conjunto. Por conseguinte, as actividades bem-intencionadas de uma organização podem ter consequências inesperadas nas outras. Por último, há alguma legislação que cria barreiras adicionais aos reclusos, excluindo-os, por exemplo, de áreas importantes do sector público, que constitui o maior empregador. A EQUAL permitiu que os parceiros abordassem estas barreiras.

A parceria foi composta por todos os agentes nacionais relevantes na reintegração

Resultados

- No decurso do projecto, 429 participantes beneficiaram dos seus serviços e apoio.
- Verificou-se que metade dos participantes “manteve contacto com o projecto nos três meses que se seguiram à sua libertação, e que, nesse grupo, 25% arranjam emprego permanente, a tempo inteiro ou parcial, e 40% iniciaram estudos e formação adicionais”. Dados recentes sugerem que a situação melhorou consideravelmente.
- Presentemente, o sistema de progressão pessoal é um elemento importante da estratégia oficial de reintegração para a Irlanda do Norte,

lançada pelos serviços prisionais em Junho de 2004. Na próxima fase da EQUAL, uma parceria alargada levará este processo mais longe, aprofundando o trabalho sobre reintegração junto de empregadores e contando com a participação de mentores que são também ex-reclusos. Esta abordagem gerou um interesse considerável entre outros governos europeus.

Enfrentar os despedimentos – acompanhar os actores

inovação e generalização e integração nas políticas e práticas - ficha 4

Desenvolvimentos recentes e inovadores nas políticas e práticas

Este exemplo mostra como um governo pode usar a iniciativa EQUAL a fim de desenvolver soluções para políticas que considere não estarem a funcionar tão bem como deviam. Nos últimos 30 anos, várias indústrias básicas – siderúrgica, do carvão, têxtil e gráfica – sofreram uma profunda reestruturação na região da Valónia. Muitas grandes empresas encerraram, lançando no desemprego milhares de trabalhadores. Em finais dos anos noventa, o governo regional criou um novo instrumento – os PAR (“Plans d’Accompagnement des Reconversions”)– que incluía “unidades de reconversão” especiais geridas pelos parceiros sociais, destinadas a fornecer um pacote de medidas que apoiassem e “acompanhassem” os trabalhadores atingidos pelos despedimentos no regresso ao trabalho. Contudo, estes planos não foram muito bem sucedidos na prática, tendo sido criticados e considerados como um mero «rebuçado» para aumentar a «aceitação social» dos despedimentos em massa.

Em resposta, o FOREM, o serviço público de emprego da Valónia, lançou a parceria EQUAL DECRIRE, “para actuar como um centro integrado de recursos para reconversões” e, especificamente, para melhorar o funcionamento dos PAR e das unidades de reconversão.

A inovação introduzida pela DECRIRE tem várias partes. Em primeiro lugar, a parceria desenvolveu um *guia* que fornece conselhos concretos sobre o modo de acelerar a criação de unidades de reconversão, bem como um *modelo* para os parceiros sociais as gerirem segundo um programa estratégico de trabalho. O guia inclui vários instrumentos de gestão, como um “caderno de encargos” para as unidades de reconversão, uma lista de verificação para os coordenadores das unidades, uma metodologia para acompanhar o progresso dos trabalhadores e fichas para o seu acompanhamento individual. Em segundo lugar, a parceria desenvolveu uma “caixa de ferramentas” destinada a consciencializar os políticos re-

gionais e locais dos êxitos alcançados através da utilização do guia. A “caixa” inclui apresentações do guia e dos seus resultados, brochuras que resumem o conteúdo e ideias subjacentes ao guia, e um DVD com testemunhos de trabalhadores sobre o modo como as unidades de reconversão mudaram as suas vidas. O DVD inclui igualmente uma visita a uma unidade de reconversão. Com base nestas actividades, a parceria redigiu um projecto para um novo decreto sobre o plano de apoio à reconversão, que tem tido um grande impacto na legislação subsequente.

Quem esteve envolvido e como

As primeiras unidades de reconversão foram acusadas de não envolverem suficientemente os parceiros e de não incluírem certos actores essenciais, como, por exemplo, os serviços públicos de emprego e de formação. A composição da parceria EQUAL e o modo como levou a cabo o seu trabalho constituem uma resposta directa a estes problemas.

Em primeiro lugar, estabeleceu-se que o parceiro principal seria o FOREM, o organismo público responsável pela formação profissional e o emprego na Valónia. Em segundo lugar, duas das mais importantes confederações sindicais nacionais (a FGTB e a CSC) estiveram envolvidas, a nível central, no desenvolvimento do guia, com o apoio de várias organizações sectoriais mais pequenas que defendem os direitos e interesses dos trabalhadores¹¹. A participação das organizações sindicais foi considerada particularmente importante para “assegurar a dimensão humana e social” no processo de concepção de uma unidade de reconversão.

A ETRAVE-CAREMPLOI foi responsável por alguns instrumentos destinados à criação de unidades de reconversão. Produziu, por exemplo, uma lista de verificação que ajudou cada

¹¹ Entre os outros parceiros formais, incluem-se a ETRAVE-CAREMPLOI, um sindicato e associação na área de Mons entre a FGTB Mons e a CSC0, e o CEFRET, um centro de formação dedicado ao sector têxtil (cujos parceiros são as confederações sindicais CGT, FGTB e CGSLB, a organização de empresários Febeltex, o FOREM e o COBOT).

unidade a identificar os protagonistas e os principais passos a dar. O CEFRET ajudou a organizar o sítio na Web, a preparar os eventos transnacionais, a desenvolver uma sessão de formação para os gestores das unidades e a trabalhar no desenvolvimento profissional dos trabalhadores em cada unidade.

Por último, o Centro de Investigação da Universidade Livre de Bruxelas providenciou «apoio metodológico e analítico para a elaboração do guia e acompanhamento da sua aplicação».

A universidade também enquadrou o projecto num contexto europeu, tendo concluído que as unidades belgas apresentam características vincadamente únicas no que toca ao envolvimento das organizações sindicais e patronais. Todos os instrumentos e produtos foram validados em reuniões com a presença quer dos coordenadores quer dos parceiros sociais.

A parceria, no seu conjunto, realizou um importante esforço para garantir a distribuição da “caixa de ferramentas”, tendo-a apresentado a empregadores, parceiros sociais e muitos outros intervenientes. Realizou sessões individuais de *coaching* destinadas aos gestores das unidades de reconversão. A PD também fez circular artigos entre os sindicatos belgas e organizou sessões de formação destinadas a eles. A universidade facultou informações gerais sobre a reestruturação de fábricas na Europa, e o CEFRET publicou uma série de artigos na imprensa especializada do sector têxtil.

Principais factores de êxito e barreiras

O parceiro principal tinha as características ideais para desempenhar esta tarefa. Tratou-se de um organismo público responsável pela formação profissional e o emprego que usou a iniciativa EQUAL para reagir a uma política da sua competência que considerou não estar a funcionar.

Contudo, em vez de “avançar isolado”, utilizou a EQUAL para desenvolver uma solução e chegar a um consenso sobre ela em conjunto com os principais parceiros sociais, que foram essenciais ao êxito da iniciativa. Conseguiu criar um novo espírito de trabalho de equipa entre parceiros inicialmente

bastante distantes.

Os parceiros também concordam que a EQUAL proporcionou às unidades de reconversão uma orientação profissional em matérias como a negociação com os parceiros sociais e a formação dos gestores das unidades de reconversão.

Logo que se convenceu da eficácia do instrumento, a parceria estabeleceu linhas directas de comunicação com o governo, tendo em vista a incorporação das descobertas na legislação.

Faltava divulgar a aplicação do guia através da promoção da «caixa de ferramentas».

Resultados

- O guia desenvolvido pela DECRIRE foi utilizado na criação de 18 unidades de reconversão no decurso de 2003. Nelas, 4 314 trabalhadores beneficiaram de assistência e formação e “60 a 90% arranjam emprego”¹².
- A região da Valónia aprovou agora um decreto sobre o plano de apoio à reconversão, que estabelece que os procedimentos para desenvolver e gerir unidades de reconversão devem basear-se nos instrumentos e orientações desenvolvidos pela DECRIRE.

Além de se terem revelado um êxito na Bélgica, o guia e a “caixa de ferramentas” também despertaram o interesse de algumas parcerias de desenvolvimento em Itália e França, que estão a estudar a possibilidade de os adaptar aos seus próprios contextos. Têm-se organizado intercâmbios entre os parceiros sociais, ministérios e coordenadores de unidades de reconversão da Valónia e da Itália.

12 Artigo sobre reconversão, *Le Vif/l'Express*, 19/3/2004

O projecto criou um guia para a criação e gestão de unidades de reconversão



Equal
"de igual para igual"

Avenida da República, 62, 7º
1050-197 Lisboa

**CORREIO
EDITORIAL**

AUTORIZADO A CIRCULAR
EM INVÓLUCRO FECHADO
DE PLÁSTICO OU PAPEL



ctt correios

TAXA PAGA
PORTUGAL
ENTRECAMPOS

UP

