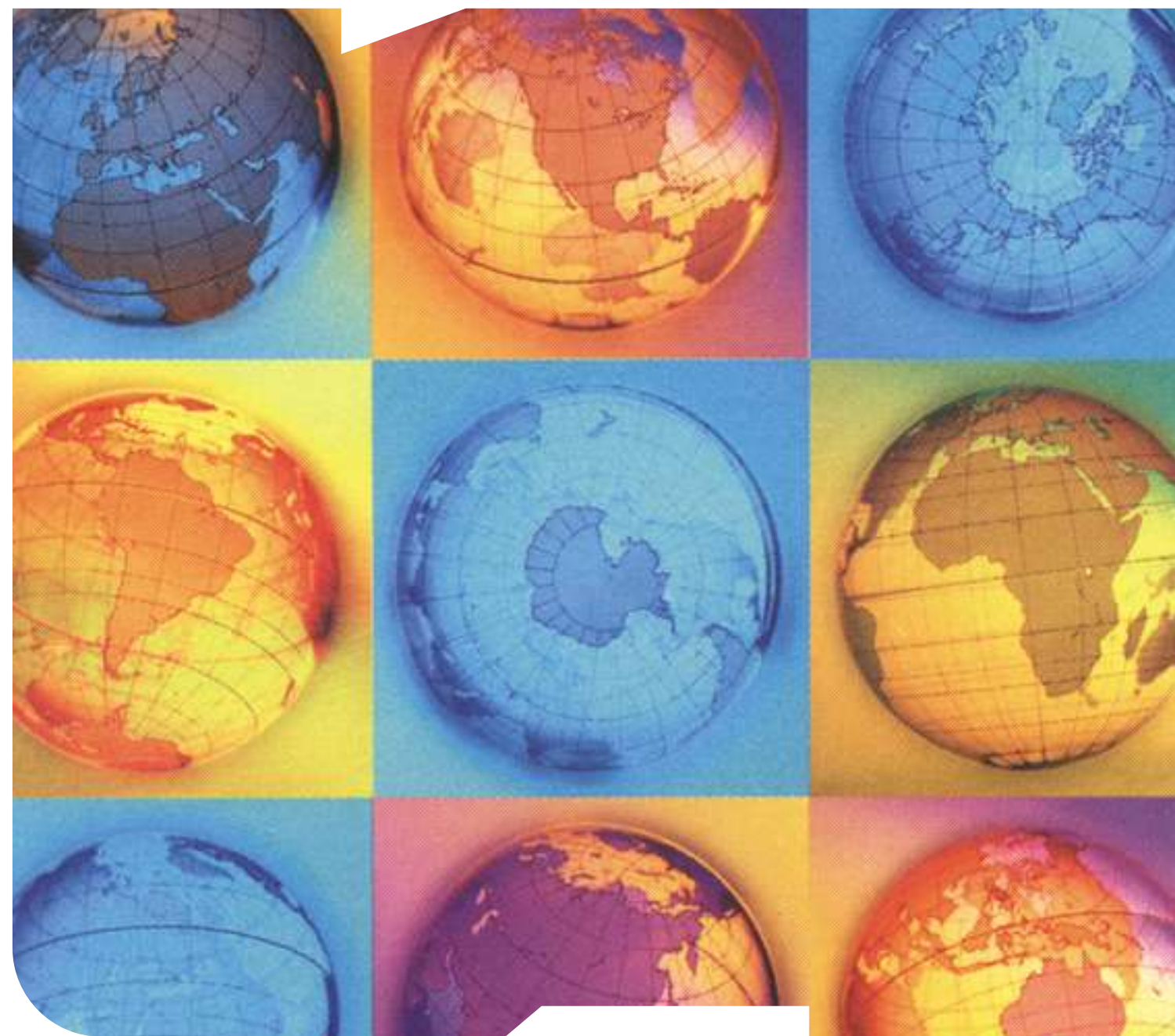




# GUIA DE APOIO AO UTILIZADOR 2.ª FASE

Programa de Iniciativa Comunitária EQUAL

GUIA DE APOIO AO UTILIZADOR > 2.ª FASE | Gabinete de gestão EQUAL, 2004



# ÍNDICE

## GUIA DE APOIO AO UTILIZADOR

Apresentação	004
1. A IC EQUAL: vocação, características e estratégia	009
2. Destinatários dos projectos	013
3. As Acções 1, 2 e 3	015
4. Parcerias de Desenvolvimento	019
5. Cooperação Transnacional	025
6. Igualdade de oportunidades entre mulheres e homens	027
7. Auto-sustentação das actividades	031
8. Prioridades para a 2.ª fase de candidaturas	033
9. Áreas de intervenção - Cadernos de Encargos	037
10. Disseminação de resultados/produtos bem sucedidos	043
11. Critérios de selecção	047
12. Avaliação nos projectos EQUAL	049
13. Apresentação de candidaturas	055
14. Financiamento	057
15. Normativos aplicáveis	059
16. Recursos disponíveis	061

## **ANEXOS**

<b>I. Áreas de Intervenção (extracto do Programa Operacional EQUAL)</b>	<b>066</b>
<b>II. Cadernos de Encargos</b>	<b>092</b>
I. Percursos integrados de orientação-formação-inserção	093
II. <i>Marketing</i> Social	099
III. <i>Marketing</i> Profissional	103
IV. Prevenir e combater o racismo e a xenofobia no mercado de trabalho	108
V. Criação de empresas e desenvolvimento local	115
VI. Detecção de novas oportunidades económicas-novos empregos	123
VII. Autodeterminação territorial, colectiva e individual	127
VIII. Qualificação das organizações e dos profissionais da economia social	133
IX. Aprendizagem ao longo da vida-formação em contexto de trabalho	139
X. A gestão das idades - valorizar e capitalizar o saber dos “seniores”	144

XI. Adaptação e reconversão profissional	149
XII. Rede de observatórios regionais/sectoriais para a reconversão e competitividade	154
XIII. Inovação e competitividade organizacional	159
XIV. Segurança e saúde no trabalho	166
XV. Inovação, igualdade e TIC nos organismos públicos	171
XVI. Cidadania empresarial - economia cívica	176
XVII. Sociedade da informação e do conhecimento	181
XVIII. Acessibilidade, qualidade e flexibilidade dos serviços de apoio à conciliação trabalho - família	187
XIX. Novas formas de organização e de gestão do tempo de trabalho facilitadoras da conciliação	191
XX. Eliminação da discriminação no trabalho	195
<b>III. Formulário de candidatura (Acção 1)</b>	<b>200</b>
<b>IV. Selecção das perguntas e respostas mais frequentes em fase de candidatura à Acção 1</b>	<b>216</b>

# APRESENTAÇÃO

A Iniciativa Comunitária EQUAL, criada em Abril de 2000, entra, em 2004, numa nova etapa da sua implementação. Esta nova etapa do Programa beneficia da experiência da 1.ª fase de candidaturas, cujos projectos chegarão ao termo da sua fase de desenvolvimento durante o corrente ano (Acção 2), da avaliação intercalar do Programa concluída no final do ano passado e das novas orientações aprovadas pela Comissão Europeia (Comunicação da Comissão Europeia aos Estados-Membros). As novas orientações políticas, nomeadamente, as constantes do Plano Nacional de Emprego (PNE) do Plano Nacional de Acção para a Inclusão (PNAI), foram igualmente consideradas.

A experiência da 1.ª fase de candidaturas permitiu confirmar o potencial de aprendizagem e inovação que a EQUAL constitui, designadamente, no que se refere ao trabalho em parceria, a novas práticas de *empowerment* e ao envolvimento das empresas na inserção dos públicos mais desfavorecidos e na formação ao longo da vida. Para que este potencial se concretize e amplifique é necessário, desde logo, que os projectos da 2.ª fase de candidaturas aproveitem bem a Acção 1 para a elaboração de um diagnóstico de necessidades amplamente participado (parceiros, destinatários, trabalhadores das organizações parceiras e das empresas, etc.), que constitua o verdadeiro alicerce em que assenta a concepção do projecto e, posteriormente, o seu desenvolvimento.

A definição de quem deve participar na Parceria de Desenvolvimento e o envolvimento de todos os parceiros na concepção do projecto, na especificação das responsabilidades e contributos para o projecto bem como na identificação das mais-valias que cada um retira da sua participação são passos essenciais para a construção de uma verdadeira Parceria. Tal como a definição das regras de gestão do projecto, de funcionamento da Parceria, da tomada de decisão garantindo a todos os parceiros o direito de, em igualdade, participar e determinar o sentido das decisões, são passos essenciais para garantir o bom desenvolvimento do projecto e do trabalho em parceria.

Espera-se, também, que a cooperação transnacional a estabelecer com Parcerias de Desenvolvimento dos outros Estados-Membros possa ir mais longe que a troca de informações e experiências e passar a um nível qualitativo mais elevado através, por exemplo, do desenvolvimento conjunto de actividades de formação e de “produtos” bem como a sua experimentação em contextos nacionais diversos, etc.

A 1.ª fase de desenvolvimento do Programa demonstrou a importância do envolvimento das empresas para os resultados dos projectos e para a adequação das novas soluções experimentadas. É importante que na 2.ª fase este envolvimento não só prossiga mas também se alargue a um maior número de projectos, encontrando-se, para tal, as formas mais adequadas à realidade de cada projecto (participação directa na Parceria de Desenvolvimento, criação de um fórum de empresas para a validação das diferentes etapas do projecto, comissão de acompanhamento do projecto, etc.). Tendo em consideração a necessidade de aprofundar o diálogo social, na sociedade portuguesa, a participação dos parceiros sociais nas Parcerias de Desenvolvimento será um contributo importante e inovador para satisfazer esta necessidade. Espera-se, por isso, uma intervenção mais significativa dos parceiros sociais nas Parcerias de Desenvolvimento, nesta 2.ª fase.

As exigências do Programa quanto à realização dos balanços de competências, da validação dos “produtos”, da auto-avaliação e de uma avaliação “independente” devem poder contribuir não só para que se introduzam as correcções necessárias, no decurso do desenvolvimento do projecto, mas também para demonstrar os seus resultados. Espera-se, assim, que as Parcerias de Desenvolvimento entendam estas “exigências” como um contributo para o êxito dos projectos e tenham delas uma visão global e compreensiva, porque “estruturante” das suas próprias competências.

A promoção da igualdade de oportunidades entre mulheres e homens é uma exigência transversal a todos os projectos, independentemente de constituir o objectivo específico da Prioridade 4 do Programa. É necessário reforçar esta vertente dos projectos, devendo as Parcerias de Desenvolvimento promover a reflexão com este objectivo para que prevejam acções específicas para o efeito. No sentido de apoiar os projectos na definição e implementação destas acções, o Gabinete de Gestão EQUAL propõe-se publicar um Guia (na sua colecção “Saber Fazer”) sobre este tema.

A premência em desenvolver a qualificação das pessoas e em capacitar e modernizar as organizações, exige que a EQUAL seja um instrumento bem aproveitado, que permita a emergência de “produtos” (recursos técnicos e práticas) de reconhecida qualidade e mais-valia, que possam ser transferíveis e apropriáveis por outros. Só a partir deles será possível procurar influenciar as políticas e promover a sua incorporação, designadamente, pelos sistemas de emprego e formação (*mainstreaming*). É por isso importante que, nas candidaturas, as Parcerias de Desenvolvimento identifiquem esses recursos e práticas e que, na fase de desenvolvimento dos projectos, não percam de vista a necessidade da sua concretização.

À luz dos resultados da avaliação intercalar do Programa, houve a preocupação de levar tão longe quanto possível a simplificação dos procedimentos. Esta simplificação tem como contrapartida uma maior responsabilização das Parcerias de Desenvolvimento na gestão dos projectos de que importa que tenham consciência.

A fim de reduzir o tempo que medeia entre a apresentação da candidatura e a tomada de decisão sobre a mesma, optou-se por fixar prazos de candidatura por Prioridade, desfasados no tempo. E para reduzir o tempo que medeia entre o final da Acção 1 e a decisão de confirmação da passagem à Acção 2, optou-se por concentrar o esforço de apreciação e selecção das candidaturas em sede da Acção 1.

A duração máxima da Acção 1 mantém-se nos 6 meses, tendo sido definido, a nível comunitário, que o esforço de procura de parceiros transnacionais se inicia em 1 de Janeiro de 2005, sem data limite de encerramento (abertura da janela da transnacionalidade).

Tal como o anterior, o presente “Guia do Utilizador” procura orientar o utilizador, facilitar a sua compreensão do Programa e dar transparência aos procedimentos de candidatura. Este papel de “facilitador” tem sido e continuará a ser assumido pela Gestão do Programa, como forma de possibilitar às Parcerias de Desenvolvimento uma eficaz execução dos seus projectos e de proporcionar aos decisores aos vários níveis a “produção” indispensável à renovação das políticas e das práticas.

É objectivo geral, definido na Cimeira de Lisboa, fazer da União, na próxima década, a economia do conhecimento mais competitiva e dinâmica do mundo, capaz de garantir um crescimento económico sustentável, com mais e melhores empregos e maior coesão social. A Estratégia Europeia para o Emprego e o processo de inclusão social inserem-se neste objectivo. A EQUAL, em Portugal, tem a ambição de poder dar, também, um contributo.

Ana Vale

Gestora da Iniciativa Comunitária EQUAL



# GUIA DE APOIO AO UTILIZADOR





## 1. A IC EQUAL vocação, características e estratégia

### **1.1 A Iniciativa Comunitária EQUAL tem uma vocação “estruturante”, no sentido em que deve promover mudanças nos “sistemas”, acrescentando valor:**

>> às práticas e aos processos de inserção no mercado de trabalho, na óptica da melhoria da sua qualidade e adequação aos públicos-alvo, tendo como vector-chave a “luta contra as discriminações e desigualdades no mercado de trabalho”;

>> às organizações envolvidas nas Parcerias de Desenvolvimento, nomeadamente, às estruturas de formação e às próprias empresas, contribuindo para a sua especialização e inovação e para o reforço das competências técnicas de formadores e outros agentes;

>> às políticas de emprego e formação profissional e às políticas sociais.

### **1.2 Os projectos a desenvolver devem respeitar as seguintes características básicas (requisitos obrigatórios):**

>> **o trabalho em parceria** – os projectos são propostos e realizados por Parcerias de Desenvolvimento (PD) compostas por entidades de natureza diversa e vocação complementar;

>> **a inovação** – originalidade de estratégias, metodologias, soluções e produtos – associada ao carácter experimental das acções (a EQUAL como “laboratório de experiências”);

>> **o empowerment**;

>> **a cooperação transnacional**;

>> **a disseminação de resultados**.

Valorizam-se as PD que:

>> integrem parceiros com competências distintas mas sincronizados e comprometidos com objectivos comuns;

>> evidenciem convergência entre o projecto EQUAL e a estratégia e objectivos de cada organização parceira;

>> assumam modalidades de gestão, organização e decisão apropriadas ao eficaz desenvolvimento do projecto e do trabalho em parceria;

>> incluam ou envolvam empresas e impliquem os trabalhadores e seus representantes no próprio projecto (reforço do diálogo social nas organizações).

#### A inovação no âmbito da EQUAL

>> A **inovação** não é um fim em si, não é só o que é "novo", nem só o que é progresso tecnológico; é um conceito que tem implícita a adequação ao contexto social, em particular a adequação aos públicos, e, ainda, as dimensões da qualidade, da utilidade e da eficácia.

>> A **inovação** não é um acto isolado, pontual; é uma ocorrência baseada em incertezas, probabilidades, oportunidades, feita de uma procura, de uma sucessão de actos que vão acontecendo (quando se inova "faz-se o caminho caminhando"); é uma mudança que se inscreve num processo.

>> A **inovação** envolve a conjugação de competências distintas e uma cooperação interdisciplinar que deverá ocorrer no âmbito das Parcerias de Desenvolvimento; neste contexto, não é só um acto de criatividade ou invenção individual; é um processo social que envolve trocas, negociações e compromissos.

>> A **inovação**, para se desenvolver e ter efeitos sustentados, para implicar mudança, tem de ter interlocutores que a reconheçam socialmente (a invenção importada e não socializada não será nunca uma inovação sustentada); a **inovação** requer condições pessoais, culturais e institucionais que a validem, aceitem e integrem.

### **O Empowerment**

O princípio do *empowerment* é de aplicação transversal a todas as medidas e áreas de intervenção da EQUAL. Isto significa que todos os projectos têm de promover a **participação activa, a responsabilização e a autonomia** das pessoas, comunidades e organizações, no sentido da apropriação sustentada dos processos de mudança em que estão envolvidas, com base na gestão das suas próprias necessidades, recursos e aptidões.

Devem ser considerados os seguintes níveis de aplicação:

- >> **Parcerias de Desenvolvimento:** todos os parceiros (e seus agentes) envolvidos na implementação dos projectos devem participar no "processo de decisão" interno à PD;
- >> **Grupos-alvo:** participação activa dos público-alvo e ONG que os "representam", na concepção, desenvolvimento e avaliação dos projectos, como forma de melhor adequar as intervenções às suas necessidades e expectativas;
- >> **Empresas e em particular as PME:** participação activa enquanto "beneficiárias" das intervenções, nomeadamente na Prioridade "Adaptabilidade", assumindo com autonomia o diagnóstico, a concepção, desenvolvimento e avaliação dos seus projectos (sob pena de não se reconhecerem em diagnósticos e no trabalho feito por terceiros por mais bem fundamentados que sejam) e promovendo a audição e implicação dos seus trabalhadores, reforçando o diálogo social nas organizações.

### **1.3 A implementação da EQUAL tem subjacente as seguintes estratégias:**

- >> **Actuar sobre os público-alvo e, também, sobre o desenvolvimento das empresas/organizações**, porque não há inserção sustentada dos grupos fragilizados sem organizações sólidas, competitivas e que assumem a sua responsabilidade social;
- >> **Valorizar as candidaturas a "Cadernos de Encargos"**, cujos termos de referência orientam os potenciais operadores para intervenções e soluções diagnosticadas como áreas de carência nacional/regional ou sectorial;
- >> **Incentivar e dinamizar a participação nas Parcerias de Desenvolvimento de actores-chave** que se revelem úteis para o alcance dos objectivos da EQUAL, nomeadamente a participação de empresas;
- >> **Exigir às Parcerias de Desenvolvimento a realização de balanços de competências**, no início do projecto e no fim, a três níveis: das organizações envolvidas nas Parcerias de Desenvolvimento; dos técnicos e outras pessoas envolvidas na implementação dos projectos; dos destinatários das acções. Espera-se, assim, poder demonstrar o valor acrescentado dos projectos nas suas múltiplas dimensões (ver Colecção "Saber Fazer" n.º 1 "Balanço de Competências");
- >> **Exigir às Parcerias de Desenvolvimento a definição, à partida (em candidatura), da sua estratégia e alvos de disseminação dos "seus produtos"**, no quadro da política pro-activa de *mainstreaming* definida pelo Gabinete de Gestão EQUAL.



## 2. DESTINATÁRIOS DOS PROJECTOS

Os projectos no âmbito da EQUAL não têm por destinatários finais um "público-alvo" específico como nas anteriores Iniciativas. Têm, sim, uma lógica transversal aos diferentes tipos de públicos desfavorecidos: o "alvo" na EQUAL é combater transversalmente as desigualdades e as discriminações.

**Distinguem-se dois tipos de destinatários finais, os "grupos-alvo" e as organizações e seus trabalhadores:**

### 2.1 Grupos-alvo:

- >> os jovens, especialmente os que abandonaram o sistema escolar com escassas qualificações formais;
- >> os desempregados de longa e de muito longa duração, que constituem um grupo que tende a crescer devido às exigências de novos saberes e novos comportamentos face ao trabalho;
- >> as pessoas portadoras de deficiência, que tendem a constituir o grupo dos mais excluídos de entre os excluídos, com índices de desemprego superiores à média;
- >> os grupos de risco, que incluem toxicodependentes, ex-reclusos, pessoas que habitam em bairros degradados e outros em risco de exclusão;
- >> as minorias étnicas e culturais, em particular oriundas dos PALOP's, exigindo intervenções que previnam os problemas do racismo e da xenofobia; os novos grupos resultantes da dinâmica dos movimentos migratórios, sobretudo oriundos dos países de Leste, muitas vezes com qualificações médias e superiores e que se têm confrontado com processos de integração desadequados para as suas capacidades; os requerentes de asilo que, apesar de o seu número em Portugal ser muito limitado, necessitam de medidas coerentes de apoio e facilitadoras da sua integração;
- >> as mulheres, que continuam a ser um grupo discriminado no mercado de trabalho, em particular, as mulheres com responsabilidades familiares e com baixas qualificações;
- >> os trabalhadores de idade mais avançada (50 e mais anos), em particular os ameaçados por mudanças nos processos de produção e nas tecnologias;
- >> as vítimas de tráfico de seres humanos, nomeadamente as mulheres e as crianças.

## **2.2 Organizações e seus trabalhadores:**

São também destinatários finais as organizações, em particular as PME, que carecem de desenvolver as suas competências colectivas e/ou individuais (ex. as organizações da economia social na Prioridade “Empregabilidade”, as PME e os organismos públicos na Prioridade “Adaptabilidade”), e cujo desenvolvimento se irá repercutir positivamente na inserção de públicos desfavorecidos.

## 3. AS ACÇÕES 1,2 e 3

As actividades a desenvolver por cada Parceria de Desenvolvimento (PD) consubstanciam-se em **três tipos de “Acções”, que constituem um processo dinâmico e evolutivo**, e a que correspondem três momentos de candidatura e de selecção.

**Acção 1:** Constituição da PD e da cooperação transnacional; diagnóstico de necessidades, concepção e planeamento do projecto >> até 6 meses.

**Acção 2:** Desenvolvimento e avaliação do projecto >> duração de 24 meses.

**Acção 3:** Disseminação de recursos técnico-pedagógicos e práticas bem sucedidas. >> concomitante ou subsequente à Acção 2 >> duração de 12 meses.

### >> **Acção 1:**

A Acção 1 é uma etapa fundamental para a concepção do projecto e para a constituição da PD e da cooperação transnacional. A candidatura a esta Acção é subscrita pelo conjunto de “parceiros fundadores” da PD.

As PD cujas candidaturas tenham sido seleccionadas devem, ao longo da Acção 1:

>> identificar e seleccionar os parceiros a envolver na parceria e definir os papéis e responsabilidades de cada um, bem como as suas regras de funcionamento e de tomada de decisão;

>> estabelecer a cooperação transnacional;

>> proceder ao diagnóstico aprofundado dos problemas a que a parceria e o projecto pretendem responder;

>> conceber e planear detalhadamente o projecto, definindo objectivos e acordando uma visão comum;

>> identificar os recursos humanos, técnicos e financeiros a envolver, assegurando a estrutura de gestão técnica e administrativa adequada.

No final desta Acção, cada PD terá estabelecido um Acordo de Parceria de Desenvolvimento e um Acordo de Parceria Transnacional, bem como consolidado o planeamento do seu projecto, que constituirão suportes fundamentais da candidatura à Acção 2. **A Acção 1 terá a duração máxima de 6 meses (a contar a partir da data de recepção da notificação da decisão de aprovação).**



### >> **Acção 2:**

Com a candidatura à Acção 2, as PD poderão (ou não) ver confirmada a continuidade do seu projecto.

A Acção 2 é a etapa do desenvolvimento e avaliação do projecto propriamente dito. Todas as PD terão de promover à avaliação do seu projecto e produtos (ver capítulo "Avaliação").

A Acção 2 terá a duração de 24 meses (conta-se a partir da data indicada pela PD como a do começo efectivo do projecto).

### >> **Acção 3:**

A Acção 3, relativa às actividades de disseminação de recursos técnico-pedagógicos e de práticas bem sucedidas (produtos), poderá iniciar-se logo que obtidos resultados consistentes no âmbito da Acção 2 e uma vez validados os produtos.

As actividades da Acção 3 devem enquadrar-se na política de mainstreaming definida pelo Gabinete de Gestão EQUAL, a qual assumirá um papel pro-activo face à disseminação de resultados a promover pelas PD, designadamente, fazendo emergir candidaturas à Acção 3 quando estiverem em causa contributos específicos para as políticas nacionais ou para a mudança e inovação dos sistemas de formação-emprego.

A duração da Acção 3 variará consoante o carácter estratégico das actividades de disseminação propostas pelas PD, o tipo de produtos a difundir e as entidades a envolver no processo de transferência, apropriação e "institucionalização" de resultados, podendo, no máximo, durar 12 meses (conta-se a partir da data de recepção da notificação da decisão de aprovação).

### >> **As Redes Temáticas**

Ao longo das Acções 2 e 3, as PD participarão em actividades de debate temático, as Redes Temáticas, que constituem um espaço privilegiado para responsáveis e técnicos das PD partilharem e aprofundarem questões relacionadas com o seu projecto e reflectirem sobre os processos de disseminação e transferência de resultados.

O Gabinete de Gestão EQUAL terá um papel activo no desenvolvimento e na animação da actividade temática, a nível nacional e transnacional. Neste contexto, as PD serão convidadas a participar nessas actividades em função dos contributos que possam dar.

A actividade temática assentará na escolha de temas relevantes para a concretização dos objectivos da EQUAL - no plano nacional e comunitário - em torno dos quais se processará a reflexão com base nas experiências dos projectos, a apresentação e validação mútua de produtos, a criação de redes entre PD e outras entidades, e a mobilização para acções de disseminação - *mainstreaming*.

**Destaque para:**

- >> o processo dinâmico e evolutivo das Acções 1, 2 e 3.
- >> a valorização conferida ao diagnóstico de necessidades e à concepção/planeamento do projecto (Acção 1).
- >> a escolha estratégica dos parceiros certos em cada PD (diversidade e complementaridade de perfis de competências, compromisso com objectivos comuns) (Acção 1).
- >> o valor acrescentado da cooperação transnacional (Acção 2) e a abrangência das actividades transnacionais.
- >> a avaliação do projecto e a validação dos “produtos” a promover por cada PD (Acção 2).
- >> a obrigatoriedade das PD participarem nas Redes Temáticas e procederem à disseminação dos seus resultados/produtos (Acção 3), que devem ser identificados à partida (na candidatura à Acção 1).



## 4. PARCERIAS DE DESENVOLVIMENTO

Os projectos são propostos e desenvolvidos por Parcerias de Desenvolvimento (PD).

As PD devem:

>> ter carácter regional e/ou sectorial (agrupando actores relevantes de um dado território e/ou sector de actividade);

>> ser compostas por entidades (pessoas colectivas) de natureza diversa - no mínimo duas - cujo contributo e perfil específicos devem ser complementares e confluir para o objectivo global e comum do projecto.

### 4.1 A composição das Parcerias de Desenvolvimento

A natureza e o perfil de competências das entidades parceiras variarão com a natureza do projecto.

Cada PD deve garantir o envolvimento na parceria de entidades de natureza diversa (entidades formadoras, organismos públicos, parceiros sociais, associações de desenvolvimento local, IPSS, ONG, autarquias, empresas, etc.), e **nunca de um só tipo**. As entidades parceiras devem ter as competências necessárias para uma contribuição diversificada e responsável (a mais-valia de cada parceiro) ao desenvolvimento eficaz do projecto.

Por outro lado, cada parceiro deve reconhecer utilidade ao projecto EQUAL, o que significa que este deve inserir-se na estratégia e objectivos da sua organização.

A inclusão nas PD de entidades de pequena dimensão com competências especializadas será também valorizada. As autoridades públicas devem participar no desenvolvimento dos projectos, no sentido de reforçar o impacto dos resultados e a sua disseminação nos "sistemas". A implicação das empresas constitui um requisito fundamental.

Dever-se-á ter presente que uma PD de grande dimensão poderá reflectir-se negativamente na flexibilidade, espírito de colaboração e custos de gestão e, conseqüentemente, no desenvolvimento do projecto.

**Aspectos-chave que cada PD e cada parceiro deve acautelar na fase de constituição e arranque:**

- >> Conhecer bem os objectivos e requisitos da EQUAL.
- >> Escolher os parceiros certos de acordo com a vocação e competências de cada um.
- >> Sincronizar estratégias, acordar objectivos, definir papéis e responsabilidades de cada parceiro.
- >> Assegurar que cada parceiro se identifica com a parceria (cultura, visão, objectivos ...), e acordar acções que promovam a confiança e o respeito entre parceiros e uma cultura comum.
- >> Assegurar que o projecto EQUAL se integra na estratégia e vocação de cada organização parceira e lhe traz "valor".
- >> Definir princípios-chave de organização e funcionamento.
- >> Implementar estruturas de gestão, organização e comunicação apropriadas e acordar processos de tomada de decisão que sejam participados e em que cada parceiro esteja em plano de igualdade com os demais.
- >> Afectar recursos humanos, técnicos e financeiros adequados ao eficaz desenvolvimento do projecto e à consolidação da parceria.
- >> Acordar num sistema de monitorização do projecto e da parceria.

### 4.2 Uma dinâmica de projecto

Cada PD deve estar implicada e mobilizar-se em torno de uma problemática concreta, devendo ser identificados os objectivos, o papel, as responsabilidades e contributos específicos de cada parceiro no quadro de um projecto global, bem como os recursos que cada um traz para o projecto (recursos técnicos, organizacionais e financeiros).

Cada PD deve criar uma **dinâmica de projecto** (e não encarar este como um somatório linear de "subprojectos"), no quadro de uma estratégia integrada de acções, que garanta a interacção dos parceiros, o alcance de soluções inovadoras e um maior impacto dos resultados no contexto em que intervêm.

A candidatura à **Acção 1** deve ser apresentada por um "núcleo duro" de parceiros (parceiros fundadores) e no final desta Acção deverá ficar estabelecido o conjunto alargado de parceiros que compõem a PD e que irão desenvolver a **Acção 2**. O Acordo de Parceria de Desenvolvimento a apresentar no final da Acção 1, deve ser negociado e acordado por todos os parceiros. Nele devem ser identificadas as responsabilidades e papéis específicos de cada um e o financiamento que lhes está associado (ver caixa).

Uma parceria bem constituída e um acordo bem negociado evitarão que outros parceiros não previstos na candidatura, tenham de entrar (ou sair) da Parceria ao longo do projecto. Tal só deve ocorrer se a dinâmica criada e as actividades a desenvolver o justificar, devendo qualquer entrada (ou saída) ser formalizada em formulário próprio.

#### Acordo da Parceria de Desenvolvimento:

##### Conteúdos:

- >> explicitação do acordo de todos os parceiros quanto ao diagnóstico, objectivos do projecto, programa de actividades e cronograma, plano de financiamento e avaliação do projecto e seus resultados, incluídos no formulário de candidatura à Acção 2;
- >> clara identificação dos contributos e "ganhos" de cada parceiro com o projecto; e do financiamento que lhe está associado;
- >> modelo de gestão técnica e financeira da PD e responsabilidades de cada parceiro nesta gestão; processo de tomada de decisão e sistema de comunicação interna; recursos humanos e financeiros a afectar por cada um à gestão da PD;
- >> acordo quanto ao perfil técnico do coordenador do projecto global, que é figura central do projecto.

Está subjacente ao conceito de Parceria de Desenvolvimento, o princípio de um trabalho em rede que poderá ser alargado a outras entidades (não parceiras da PD), importando neste caso definir formas e objectivos de envolvimento.

No contexto das actividades de disseminação encorajam-se redes de parceria mais alargada que promovam a partilha de metodologias e experiências, a melhoria contínua de "soluções", a transferência e apropriação de práticas bem sucedidas.

#### 4.3 Uma nova cultura de parceria

Cada PD deve definir, com a participação de todos os parceiros, regras claras de gestão, designadamente, quanto ao processo de tomada de decisão, à informação de todos e cada um dos parceiros e ao financiamento. O envolvimento dos vários parceiros e pé de igualdade na tomada de decisão é condição essencial para o êxito da PD. Isto significa que devem privilegiar-se parcerias "colaborantes" em oposição a parcerias "hierarquizadas" em que a decisão está centralizada num ou dois parceiros.

A EQUAL deve ser também um momento de inovação no que respeita a estabelecer **uma nova cultura de parceria** e uma forma diferente de trabalhar em rede, em que a liderança seja mais exercida por "consenso" e "influência" do que por um processo *top-down*, e em que se pratique o empowerment de todos os parceiros.

Encorajam-se as PD a apoiar-se em redes internas (incluindo as informais) que permitam a partilha da informação, a comunicação interna e processos ágeis de adaptação a novos processos de trabalho e a novas soluções.

Nesta nova cultura de parceria deverão estar presentes os dois princípios fundamentais que atravessam toda a EQUAL: o **empowerment** e a **igualdade de oportunidades**. Todos os parceiros da PD devem participar no processo interno de decisão e as mulheres devem estar representadas nesse processo.

#### 4.4 As parcerias e a cooperação como "capital social"

Reconhece-se hoje que as redes locais de cooperação duradoura são cruciais para um crescimento mais rápido e sustentado: reduzem os custos da troca de informação, permitem a optimização de recursos e a aprendizagem contínua, potenciam a criação de *clusters* de inovação social e a disseminação, facilitam o equilíbrio entre cooperação-competição, factores que são fundamentais para o desenvolvimento das regiões.

É neste quadro, que as PD, tendo por base o desenvolvimento de uma confiança mútua, representam um importante **“capital social”**: constituem uma “infra-estrutura social” para a troca de informação e experiências, onde o trabalho conjunto é susceptível de gerar inovação e conhecimento, de dar novas respostas aos grupos-alvo, e de permitir aos vários parceiros e aos actores locais/sectoriais uma aprendizagem e especialização permanentes, susceptíveis de facilitar o alcance dos seus objectivos.

### 4.5 Relação com o Gabinete de Gestão EQUAL

Cada PD tem de identificar entre os seus membros uma entidade “interlocutora” do Gabinete de Gestão EQUAL, que dê garantias de possuir capacidade técnica e administrativa para interagir com a gestão da EQUAL, receber e gerir o financiamento e prestar toda a informação necessária.

#### Valorizam-se as Parcerias de Desenvolvimento:

- >> que evidenciem uma estrutura organizativa, de decisão interna e competências de coordenação do projectos adequadas;
- >> em que os parceiros evidenciem uma sincronia de estratégias e objectivos;
- >> com mais de três parceiros com competências distintas e complementares;
- >> onde as empresas tenham uma participação activa;
- >> onde participem pequenas entidades especializadas;
- >> onde participem autoridades públicas, enquanto garantia de um maior impacto dos resultados;
- >> que evidenciem uma nova cultura e uma nova prática de trabalho colaborativo e em rede, em oposição a parcerias “hierarquizadas”.





## 5. COOPERAÇÃO TRANSNACIONAL

Cada Parceria de Desenvolvimento deve cooperar com, pelo menos, uma Parceria de Desenvolvimento aprovada noutro Estado-Membro. Esta cooperação terá de ser consubstanciada num **Acordo de Cooperação Transnacional** no final da Acção 1.

A cooperação transnacional poderá alargar-se ainda a projectos equivalentes financiados num país que não seja Estado-Membro e que possa receber apoios no âmbito dos programas *Phare, Tacis, Meda* ou *Cards*.

A título excepcional e devidamente justificado, a cooperação poderá ser alargada a um outro parceiro de um Estado-Membro exterior à EQUAL, na condição de ser claramente identificado o seu valor acrescentado e do parceiro associado fazer prova da sua capacidade para cobrir as suas próprias despesas decorrentes desta cooperação.

Os parceiros “não EQUAL” serão designados como “parceiros transnacionais associados” e a sua participação estará sujeita à aprovação da respectiva autoridade de gestão da EQUAL no Estado-Membro a que pertence.

A procura de parcerias transnacionais será apoiada por informação sobre todas as PD aprovadas a nível europeu a disponibilizar pela Comissão Europeia na “Base de Dados Europeia”, bem como pelo “Guia da Transnacionalidade” (ver capítulo 16).

### 5.1 O Acordo de Cooperação Transnacional

Este acordo deve definir os objectivos e as modalidades de trabalho comum. A Comissão criou uma plataforma electrónica, o ETCIM (módulo Internet para a cooperação transnacional que é uma componente da referida “Base de Dados Europeia”), onde estarão disponíveis os instrumentos necessários para apresentar, actualizar e permitir a aprovação dos diferentes Acordos de Cooperação Transnacional. A Parceria de Desenvolvimento que assumir o secretariado da Parceria de Cooperação Transnacional introduzirá aí os dados relativos aos parceiros transnacionais e aos acordos firmados. Será necessária a validação electrónica pelos diferentes parceiros transnacionais contratantes.

Cada parceria de cooperação transnacional definirá o seu Acordo de Cooperação Transnacional, no formulário que está disponível no ETCIM.

Este acordo será posteriormente objecto de validação pelas autoridades de gestão dos Estados-Membros envolvidos.

### Acordo de Cooperação Transnacional

O conteúdo deste Acordo deve seguir o modelo a difundir pela Comissão Europeia, que incluirá:

- >> parceiros envolvidos e eventuais parceiros transnacionais associados;
- >> objectivos visados pela cooperação e a mais valia esperada;
- >> programa de trabalho transnacional detalhado (natureza das actividades, orçamento por actividade, cronograma);
- >> papel de cada uma das Parcerias de Desenvolvimento ou parceiros transnacionais associados (montante financeiro para a cooperação e responsabilidade na implementação);
- >> modalidades de tomada de decisão colectiva (descrição do processo);
- >> modalidades de gestão (coordenação, secretariado,...);
- >> mecanismos de avaliação das actividades de cooperação.

## 5.2 O contributo da transnacionalidade

A transnacionalidade constitui característica fundamental da EQUAL, devendo dar um contributo e efectivo valor acrescentado aos projectos das Parcerias de Desenvolvimento. Para que tal ocorra, as actividades transnacionais devem ir mais longe do que a simples troca de informações e experiências.

### Valorizam-se as Parcerias de Desenvolvimento que estabeleçam uma cooperação transnacional:

- >> abrangente, ou seja em que os projectos têm uma forte dimensão comum, podendo mesmo a cooperação transnacional acompanhar todo o projecto, desde a concepção ao seu desenvolvimento e avaliação e à disseminação dos resultados;
- >> que seja parte fundamental e integrante da própria estratégia da PD e do seu projecto;
- >> orientada por objectivos e/ou produtos, podendo os parceiros transnacionais desenvolver simultaneamente "inovações" similares, que serão objecto de confronto e de enriquecimento recíproco e até de experimentação em contextos nacionais distintos;
- >> que aposte na formação conjunta de formadores e outros agentes;
- >> que favoreça o intercâmbio dos públicos-alvo e entre as empresas;
- >> que adapte à realidade nacional os produtos eventualmente "importados";
- >> que desenvolva abordagens comuns com impacto a nível europeu (ex. construção de referencial europeu de competências base em TIC);
- >> que explore novas formas de trabalho em parceria transnacional, nomeadamente recorrendo às TIC e a redes virtuais (ex. formação a distância).

## 6. IGUALDADE DE OPORTUNIDADES ENTRE MULHERES E HOMENS

A promoção da igualdade entre mulheres e homens faz parte integrante de todas as Prioridades da EQUAL para além de constituir uma prioridade específica, a Prioridade 4. Todos os projectos devem, por isso, incluir, em todas as suas fases (concepção, execução e avaliação), actividades que concretizem este princípio-chave da EQUAL.

A avaliação da EQUAL, quer a nível nacional, quer a nível comunitário, evidenciou insuficiências na concretização pelos projectos deste princípio-chave, sobretudo, porque esta temática é frequentemente entendida de forma limitada ou tradicional.

É por isso importante que, nesta 2.ª fase, haja um maior investimento das Parcerias de Desenvolvimento na compreensão do princípio e na reflexão sobre as formas concretas de o operacionalizar.

Deixando de lado os projectos que se enquadram na Prioridade 4 e cujo objectivo geral será, necessariamente, desenvolver acções específicas que visem eliminar as discriminações que atingem as mulheres e restabelecer o equilíbrio entre mulheres e homens, importa esclarecer o que se entende por acções “transversais” que visam integrar a dimensão do género<sup>(1)</sup> em todas as etapas de desenvolvimento e em todas as actividades de um projecto, qualquer que seja a área de intervenção em que o mesmo se inscreve.

A questão que se coloca a cada projecto é a de definir as acções a desenvolver que contribuam activamente para o objectivo de promover o princípio da igualdade entre mulheres e homens. **Não basta dizer que o projecto não discrimina ninguém, tal como não basta dizer que a maioria do público-alvo ou dos técnicos do projecto são mulheres.** Por isso, e para que se possa dizer que o projecto contribui activamente para a promoção da igualdade entre mulheres e homens, cada Parceria de Desenvolvimento tem de assumir um compromisso relativo a acções a desenvolver com este objectivo específico, meios a disponibilizar e resultados esperados, também nesta vertente.

**Para que a integração deste objectivo no projecto ocorra, algumas condições são necessárias:**

>> **Compromisso de todos os parceiros** relativamente ao objectivo, assumindo cada um deles a sua quota parte de responsabilidade na sua concretização através de acções devidamente identificadas;

>> **Momentos de reflexão** da Parceria de Desenvolvimento, nas diversas fases de implementação do projecto, sobre a temática e sua operacionalização (eventual designação de um animador/facilitador para o efeito);

<sup>(1)</sup> A noção de sexo tem por referência as diferenças biológicas universais entre as mulheres e os homens, enquanto a noção de género tem por referência os papéis sociais atribuídos a cada sexo e as relações sociais entre os sexos. A título de exemplo refira-se que, por razões biológicas, só as mulheres podem dar à luz e amamentar uma criança, mas não há nenhuma razão biológica que justifique que seja a mãe ou o pai a ocupar-se da educação da criança ou da execução das tarefas domésticas.

>> **Conhecimento do tema da igualdade** e competências neste domínio, que podem ser internas à Parceria de Desenvolvimento ou, caso não existam, devem ser adquiridas no exterior;

>> **Identificação da situação das mulheres nos diversos grupos-alvo** (as necessidades e expectativas podem variar), bem como das relações sociais no seio desses grupos (por exemplo, pode acontecer que por razões religiosas as mulheres não possam participar em acções conjuntas com os homens, caso em que será necessário prever acções específicas para elas);

>> **Definição de indicadores** que permitam aferir dos progressos verificados nesta área;

>> **Alocação de meios**, designadamente, financeiros a este objectivo.

A concretização deste objectivo pode levar a que acções específicas tenham por grupo-alvo os homens e não as mulheres. Por exemplo, se se pretende promover a igualdade entre mulheres e homens num projecto que se centra num sector de actividade em que as mulheres são dominantes (caso dos serviços de apoio domiciliário), então as actividades a desenvolver para cumprir este objectivo são as que encorajem os homens a trabalhar nesse sector e as que favoreçam a emergência de modelos de papeis masculinos.

**Enquanto tema transversal a todos os projectos, a abordagem do género deve estar presente em todos os projectos, designadamente, através de:**

>> fixação de um objectivo em termos de participação equilibrada das mulheres e dos homens a todos os níveis (PD, técnicos envolvidos no desenvolvimento do projecto, destinatários), bem como em termos de uma repartição equilibrada de responsabilidades (no projecto, as funções de responsabilidade não podem estar todas cometidas aos homens);

>> previsão da participação equilibrada de mulheres e homens em todas as fases de desenvolvimento do projecto (concepção, execução, avaliação);

>> definição de regras de funcionamento da Parceria de Desenvolvimento que tenham em conta eventuais constrangimentos resultantes das responsabilidades familiares dos seus representantes, mulheres ou homens (horário das reuniões, deslocações, etc.);

>> garantia de que nas actividades de *empowerment* é assegurada a participação de homens e mulheres em pé de igualdade, implementando-se os mecanismos e as práticas que removam os obstáculos à participação das mulheres (horário das reuniões, metodologias de participação, recurso às novas tecnologias, etc.);

>> organização das actividades do projecto de forma a serem tidos em consideração os obstáculos à participação das mulheres e, conseqüentemente, serem tomadas medidas para os ultrapassar (acções de sensibilização, de formação, etc.);

>> no acesso às acções do projecto, designadamente, acções de formação, desenvolvimento de actividades específicas que facilitem às mulheres esse acesso (pré-formação, acompanhamento específico, reforço da confiança e auto-estima, pagamento das despesas com a guarda de crianças ou a assistência a idosos a cargo e dependentes, etc.);

>> na elaboração dos materiais do projecto (materiais de divulgação como folhetos e cartazes e materiais de formação) haja a preocupação de não utilizar uma linguagem ou imagens sexistas e discriminatórias (por exemplo, a utilização da imagem de um homem num manual de apoio à criação de empresas ou de uma mulher quando se trata de serviços de apoio às pessoas, a designação do conjunto das pessoas por "homem", a utilização sistemática do masculino para se referir aos dois sexos, etc.);

>> na elaboração dos produtos dos projectos se tenha em consideração que o universo a que se destinam (homens e mulheres) exige que se tenha em conta a realidade de uns e outras e que por isso sejam suficientemente diferenciados e universais;

>> inclusão nas acções de formação de módulos relativos à temática;

>> o projecto preveja uma formação de curta duração em igualdade para o pessoal envolvido na implementação do projecto, designadamente, os/as formadores/as.

Estes são apenas alguns exemplos do muito que se poderá fazer para integrar a dimensão do género nos projectos EQUAL e para que estes contribuam efectivamente para a igualdade entre mulheres e homens.



## 7. AUTO-SUSTENTAÇÃO DAS ACTIVIDADES

As características do PIC EQUAL (inovação, qualidade, reforço das estruturas do sistema de formação e emprego, etc.), e os financiamentos públicos (nacionais e comunitários) afectos aos projectos **exigem que os "produtos" (as práticas e os recursos técnico-pedagógicos) desenvolvidos pelas Parcerias de Desenvolvimento sobrevivam para além da vida útil dos projectos.**

### Valorizam-se:

As PD que demonstrem capacidade de auto-sustentarem as actividades que iniciarem durante os projectos (ex. através do recurso aos próprios mecanismos do "mercado" de formação, a financiamentos alternativos, etc.), garantindo a sua viabilidade para além do final dos projectos.

Para que os projectos possam garantir esta auto-sustentação é fundamental que a PD equacione, desde a primeira hora esta questão e defina uma estratégia e actividades a desenvolver com este objectivo. Remeter a questão da auto-sustentação do projecto para a sua fase final é comprometé-la. Por mais interessante que seja uma experimentação, se não houver condições para a perenizar no tempo, mais vale abandoná-la, até porque se podem estar a criar expectativas infundadas que, no final, deixarão frustradas as pessoas envolvidas.



“A democratização da criatividade é um princípio e uma necessidade para as sociedades do século XX que querem sobreviver. A sociedade civil activa, que é central na aprendizagem ao longo da vida, não é uma clientela que se sirva ou que se sujeite ao nosso poder. Uma sociedade civil activa é um colectivo de pessoas activas que tem um enorme potencial criativo”

Paul Berenger, *The learning Age: towards Europe of knowledge*, 1988.



## 8. PRIORIDADES PARA A 2.ª FASE DE CANDIDATURAS

As orientações estratégicas que fundamentam as prioridades da 2.ª fase de candidaturas, no quadro do Programa nacional EQUAL, aprovado pela Comissão Europeia (que se mantém inalterado), têm por base:

>> as novas “directrizes” para a 2.ª fase da Iniciativa Comunitária EQUAL, constantes da Comunicação da Comissão Europeia;

>> as novas orientações políticas, nomeadamente as constantes do PNE e do PNAI;

>> as recomendações provenientes, nomeadamente, das avaliações intercalares do EQUAL efectuadas quer a nível europeu quer a nível nacional;

>> a reflexão efectuada pelo próprio Gabinete de Gestão e pela Comissão de Acompanhamento do Programa sobre a execução da 1.ª fase.

Assim, na 2ª Fase da EQUAL serão valorizados/as:

### 8.1 Áreas de carácter transversal

>> as **Parcerias de Desenvolvimento cujos parceiros, à partida, evidenciem de forma clara, os papéis, responsabilidades e contributos que irão assumir na PD**, bem como as competências, formas organizativas, de comunicação e decisão interna adequadas à eficaz execução do projecto;

>> as **Parcerias de Desenvolvimento de dimensão média** (4 a 7/8 parceiros), já que parcerias excessivamente grandes (mais de 7/8 parceiros) se confrontaram na 1ª fase com enormes dificuldades de gestão, sendo que as muito pequenas apresentaram fracas economias de escala e capacidades de execução e demonstração; paralelamente, encoraja-se a criação de redes alargadas, para além da própria Parceria de Desenvolvimento, que possam desempenhar papéis-chave nos projectos, tais como, o envolvimento de beneficiários (ex. grupo permanente de beneficiários finais para a validação de “produtos”- óptica do utilizador – *empowerment*), o envolvimento de empresas (ex. Fórum de empresários para a inserção de públicos desfavorecidos,...), ou a própria disseminação de resultados (ex. Conselho de “decisores políticos”);

>> os projectos que evidenciem estar associados à estratégia e à missão das organizações envolvidas na parceria;

>> os projectos de verdadeira vocação experimental (à qual está associada a inovação), e de tipo “estruturante” e com potencial de disseminação, capazes de influenciar positivamente os “sistemas” e as “soluções convencionais”;

>> os projectos que apresentem actividades que provem o envolvimento e a participação dos grupos-alvo (*empowerment*), que deve estar muito para além das simples reuniões de audição ou de meras auscultações por questionário;

>> os projectos que envolvam e “trabalhem” directamente com as empresas (e não só com os grupos-alvo), criando assim espaços de oportunidade para intervenções no terreno mais capazes de contribuir para a qualidade do emprego e para a inserção dos grupos-alvo mais desfavorecidos;

>> os projectos que provem deter as competências necessárias para uma abordagem actuante e efectiva sobre as discriminações de género e que proponham actividades consequentes na promoção da igualdade (ver capítulo 6);

>> as parcerias que integrem e encorajem a participação activa de organizações sindicais e patronais, que na 1.ª fase ficou aquém do desejável;

>> as intervenções que perfilhem princípios e adoptem práticas de encorajar a aprendizagem, a inovação, a colaboração e a cidadania, designadamente:

> projectos que invistam em cidadãos(ãs) mais autónomos/as e responsáveis, mais participativos/as e criativos/as, que valorizem a educação/formação “dos e para os valores”, que desenvolvam uma “ética da responsabilidade”, que saibam interligar direitos humanos com deveres, obrigações e responsabilidades <sup>(2)</sup>, que problematizem as diferentes dimensões da cidadania, as formas diversas através das quais as pessoas participam na vida social e, ainda, que reforcem competências transversais, designadamente a capacidade de aprender das pessoas, abrindo oportunidades para uma intervenção mais activa e criativa numa sociedade que se quer mais coesa e inclusiva;

> projectos que invistam em comunidades que aprendam (*learning communities*), que associem a inovação e a aprendizagem, e onde emergjam novos padrões de colaboração e parceria entre actores, assegurando comunidades mais sustentadas, mais coesas e também com maior performance económica. Neste conceito de comunidades que aprendem, a aprendizagem pode assumir formas distintas, assim como pode ocorrer em contextos diversos, inclusive fora dos sistemas “formais” de ensino-formação, nomeadamente em contexto de trabalho, na família, nos clubes e sociedades recreativas, nas bibliotecas e museus, etc.;

<sup>(2)</sup> “Valores e cidadania. A coesão social, a construção identitária e o diálogo intercultural”, J. Azevedo, A. Santos Silva, A. Fonseca, - O futuro da Educação em Portugal

> **projectos que invistam em comunidades inovadoras e empreendedoras**, capazes de gerar conhecimento novo, ideias novas, e também novas oportunidades comerciais. A sociedade do conhecimento **requer um novo entendimento do que é e como se gera conhecimento**, implicando novas metodologias de aprendizagem, novos modelos de gestão e organização, novos ambientes de trabalho (*learning organisations*) que maximizem a aprendizagem, que invistam no desenvolvimento pessoal, na geração de ideias, na inovação de produtos e serviços; o recurso à arte como meio de aprendizagem e inovação pode e deve ser explorado.

### 8.2 Áreas de carácter temático

>> Os projectos em áreas que constituam prioridade política e que tiveram menor número de projectos na 1.ª fase, designadamente:

- > Prevenção das discriminações raciais e étnicas (novo Caderno de Encargos n.º IV);
- > Formação ao longo da vida: formação em contexto de trabalho (Caderno de Encargos n.º IX);
- > Adaptação e reconversão profissional (Caderno de Encargos n.º XI);
- > Inovação, igualdade e TIC nos organismos públicos (Caderno de Encargos n.º XV);
- > Cidadania empresarial - economia cívica (Caderno de Encargos n.º XVI);
- > Novas formas de organização e de gestão do tempo de trabalho facilitadoras da conciliação (Caderno de Encargos n.º XIX);
- > Eliminação da discriminação no trabalho (Caderno de Encargos n.º XX);

>> Os projectos que respondam às seguintes áreas estratégicas:

- > Institucionalização do trabalho de colaboração e em rede de entidades que permita prevenir o desemprego e consolidar “percursos” e respostas integradas aos grupos-alvo da EQUAL;
- > Promoção de uma cultura de autonomia e iniciativa, de responsabilidade e participação cívica, individual e colectiva, a nível das comunidades locais (novo Caderno de Encargos n.º VII) ;

> Reforço de competências, individuais e colectivas, para a estruturação da economia social (Caderno de Encargos n.º VIII);

> Abertura das organizações à mudança e à criação de ambientes organizacionais qualificantes susceptíveis de criar oportunidades efectivas de aprendizagem ao longo da vida (Cadernos de Encargos n.ºs IX, XIII e XVII);

> Valorização e capitalização do saber dos trabalhadores “mais velhos” e prevenção da sua discriminação (novo Caderno de Encargos n.º X);

> Desenvolvimento rural que viabilize a fixação das populações nas regiões mais deprimidas e periféricas;

> Desenvolvimento de comunidades piscatórias que abra novas oportunidades económicas, permitindo ultrapassar situações de pobreza e de exclusão.

**>> Os projectos que respondam a desafios importantes a nível europeu, tais como a prevenção e combate:**

> Da pobreza, da exclusão e da discriminação das pessoas de etnia cigana (que, com o alargamento a 25 países, constituem o maior grupo entre as minorias étnicas da Europa);

> Dos fenómenos de tráfico de seres humanos, permitindo a protecção das vítimas e a sua integração social e profissional ou o seu regresso em segurança aos países de origem (estima-se “em cerca de meio milhão o número de mulheres e crianças introduzidas clandestinamente na Europa Ocidental todos os anos (...”).

## 9. ÁREAS DE INTERVENÇÃO – CADERNOS DE ENCARGOS

A EQUAL estrutura-se em cinco grandes “Prioridades” (Empregabilidade, Espírito Empresarial, Adaptabilidade, Igualdade de Oportunidades e Requerentes de Asilo), que se desdobram em Medidas e Áreas de Intervenção.

Em Anexo I, inclui-se o extracto do Programa Operacional EQUAL que as identifica e caracteriza.

Todas as medidas à excepção da 5.1. – requerentes de asilo – são objecto de “Cadernos de Encargos” (em Anexo II), que constituem termos de referência que clarificam e precisam os domínios temáticos de candidatura e orientam potenciais operadores para actividades-tipo, para metodologias de trabalho e para resultados, que respondem à vocação específica da EQUAL, nomeadamente trazendo valor acrescentado às políticas de emprego e formação e dando respostas mais efectivas aos problemas diagnosticados.

**Síntese da estrutura dos temas da EQUAL - Prioridades/Medidas/Áreas de Intervenção (esta síntese não dispensa a leitura do Programa em Anexo I).**

**Prioridade 1 - Empregabilidade**

**Medida 1.1 - Facilitar o acesso ao mercado de trabalho dos que têm maiores dificuldades de integração ou reintegração num mercado de trabalho que deve estar aberto a todos.**

**1.1.1. - Percursos integrados de orientação-formação-inserção.**

>> Intervenções que desenvolvam dispositivos flexíveis e integrados de orientação-formação-inserção para públicos fragilizados, através de um trabalho em rede dos diversos intervenientes activos nos domínios do acolhimento, orientação, qualificação, integração e acompanhamento, inclusive pós-formação; **Caderno de Encargos n.º I**

>> *Marketing* social, tendo em vista sensibilizar e mobilizar as empresas para o recrutamento dos públicos mais desfavorecidos e para o aproveitamento efectivo do seu potencial; **Caderno de Encargos n.º II**

>> *Marketing* profissional, designadamente junto dos jovens, veiculando uma imagem positiva e atractiva das profissões para as quais é imprescindível continuar a formar na perspectiva de renovação das competências, bem como dos empregos em crescimento ou emergência e das profissões do futuro. **Caderno de Encargos n.º III**

## **Medida 1.2. – Combater o racismo e a xenofobia no mercado de trabalho.**

### **1.2.1.- Prevenção de discriminações raciais e étnicas.**

>> Intervenções que previnam e combatam a discriminação por motivo de raça e origem étnica e promovam a integração harmoniosa dos imigrantes no mercado de trabalho e na sociedade, nomeadamente, actuando no “contexto” (formação de formadores e outros agentes) e junto dos grupos-alvo (formação para uma cidadania activa, valorização e reconhecimento de competências , a interculturalidade, combater os fenómenos de tráfico de seres humanos). **Caderno de Encargos n.º IV**

## **Prioridade 2. – Espírito empresarial.**

### **Medida 2.1. – Facilitar o acesso à criação de empresas, fornecendo os instrumentos necessários para criar empresas e para identificar e explorar novas oportunidades de emprego nas zonas urbanas e rurais.**

#### **2.1.1. - Criação de empresas e desenvolvimento local.**

>> Suscitar iniciativas e novas dinâmicas de desenvolvimento local centradas no próprio desenvolvimento das potencialidades dos territórios e das comunidades, incluindo as das pessoas e grupos mais vulneráveis;

>> Estimular e apoiar a estruturação/consolidação de dispositivos existentes ou a instalação de dispositivos inovadores e auto-sustentáveis de aconselhamento e apoio aos potenciais tomadores de iniciativas empresariais;

>> Promover o surgimento, a consolidação e a sustentabilidade de soluções flexíveis de microcrédito e de sistemas inovadores de financiamento alternativo direccionados para o apoio ao auto-emprego, às microempresas e a projectos inseridos em estratégias de desenvolvimento económico local com particular impacto nos grupos sociais mais desfavorecidos e nos territórios económica e socialmente mais fragilizados.

(Estes três domínios são abrangidos pelo **Caderno de Encargos n.ºV**).

>> Identificação de áreas potencialmente geradoras de iniciativas empresariais, implicando novas metodologias para a detecção de necessidades não satisfeitas e nichos de novos mercados. **Caderno de Encargos n.ºVI**

>> Promover uma maior autonomia das pessoas em situação de vulnerabilidade social na satisfação das suas necessidades, em termos individuais e colectivos, através de estratégias de base territorial. **Caderno de Encargos n.º VII**

**Medida 2.2. – Reforçar a economia social (terceiro sector), em especial os serviços de utilidade pública, dando particular relevo à melhoria da qualidade dos empregos.**

**2.2.1.- Qualificação das organizações e dos profissionais da economia social.**

>> Modernização e qualificação das organizações da economia social, tendo em vista a acessibilidade, a qualidade e a inovação dos serviços e produtos e a sua auto-sustentação, bem como qualificar os seus profissionais e valorizar o trabalho social. **Caderno de Encargos n.º VIII**

**Prioridade 3. - Adaptabilidade**

**Medida 3.1. - Promover a formação ao longo da vida e as práticas integradoras, incentivando o recrutamento e a manutenção no emprego dos mais expostos à discriminação e à desigualdade de tratamento no mercado de trabalho.**

**3.1.1.- Formação ao longo da vida; a formação em contexto de trabalho.**

>> Desenvolvimento da formação em contexto de trabalho, enquanto processo de inovação e de criação de valor pelas empresas e enquanto componente-chave da estratégia de aprendizagem ao longo da vida; novas formas de organizar e gerir a formação em contexto de trabalho que optimizem os processos de produção e de aprendizagem; novos modelos de tutoria pedagógica, formação de tutores (pessoal de enquadramento); incentivos à auto-formação; validação de adquiridos em contexto de trabalho. **Caderno de Encargos n.º IX**

>> Prevenir e combater a discriminação dos trabalhadores de idade avançada; valorizar os seus conhecimentos tácitos e capitalizar as suas competências e experiência. Antecipar e promover estratégias e práticas de gestão de recursos humanos e desenvolver novas formas de organização do trabalho que promovam a participação no mundo do trabalho dos trabalhadores de idade avançada. **Caderno de Encargos n.º X**

**Medida 3.2. - Fomentar a capacidade de adaptação das empresas e dos trabalhadores às transformações económicas estruturais, assim como promover a utilização das tecnologias da informação e comunicação e de outras novas tecnologias.**



### **3.2.1.- Adaptação e reconversão profissional.**

>> Dispositivos de apoio às empresas e activos confrontados com processos de reestruturação ou de adaptação, capazes de minimizar os impactos negativos sobre o emprego e de reutilizar as competências específicas (formais e informais) dos trabalhadores envolvidos; elaboração de planos de formação/reconversão; balanços de competências dos trabalhadores que valorizem os “adquiridos”; reorientação, formação e reinserção dos trabalhadores em risco; **Caderno de Encargos n.º XI**

>> Redes de observatórios regionais/sectoriais para a reconversão e competitividade, na óptica de uma antecipação das mutações económicas e de uma gestão preventiva dos recursos humanos e da coesão social. **Caderno de Encargos n.º XII**

### **3.2.2.- Modernização e inovação organizacional.**

>> Acções de inovação socio-organizacional, designadamente, a nível da organização do trabalho, da gestão de recursos humanos e do desenvolvimento de competências estratégicas; **Caderno de Encargos n.º XIII**

>> Desenvolvimento de sistemas de gestão da segurança e saúde no trabalho que integrem a prevenção de riscos profissionais e da toxicodependência e antecipem os problemas dos trabalhadores mais velhos e dos portadores de deficiência; **Caderno de Encargos n.º XIV**

>> Inovação socio-organizacional dos organismos públicos que se traduza numa acrescida capacidade de resposta aos destinatários numa óptica de igualdade de oportunidades, e tirando partido das TIC. **Caderno de Encargos n.º XV**

### **3.2.3.- Cidadania empresarial e economia cívica.**

>> Acções no âmbito da cidadania empresarial/responsabilidade social das organizações, capaz de promover a integração dos mais fragilizados;

>> Boas práticas de cooperação empresarial que participem para dinâmicas locais de desenvolvimento económico e social.

(Estes dois domínios são abrangidos pelo **Caderno de Encargos n.º XVI**).

### **3.2.4.- Sociedade da informação e do conhecimento.**

>> Novas soluções, modelos e dispositivos pedagógicos com recurso às novas tecnologias da informação e comunicação (TIC) adaptados a públicos específicos, designadamente, dispositivos on-line de apoio à auto-formação e à formação aberta e a distância;

>> Reforço das competências em matéria de TIC's, em particular dos grupos desfavorecidos, e facilitar a sua utilização como ferramenta de acesso ao conhecimento e ao trabalho;

>> Mobilização das PME para o desenvolvimento e apropriação de soluções integradas, tendo por base as TIC, que demonstrem, para além da melhoria do desempenho da empresa, o aumento da qualificação dos seus recursos humanos.

(Estes três domínios são abrangidos pelo Caderno de Encargos n.º XVII).

## **Prioridade 4. - Igualdade de Oportunidades para as Mulheres e os Homens**

**Medida 4.1. – Conciliar trabalho e vida familiar e facilitar a reinserção profissional dos homens e das mulheres que abandonam o mercado de trabalho, desenvolvendo formas mais flexíveis e eficazes de organização do trabalho e prestando serviços de apoio às pessoas.**

### **4.1.1.- Conciliação vida familiar-vida profissional.**

>> Reforço da acessibilidade, qualidade e flexibilidade das estruturas de apoio à vida familiar, nomeadamente, através da formação do pessoal com actividade neste domínio e do incentivo à introdução de horários flexíveis no comércio e outros serviços de proximidade; reforço das competências de ambos os sexos para o desempenho de actividades de apoio à vida familiar; Caderno de Encargos n.º XVIII

>> Iniciativas e instrumentos orientados para a reorganização dos processos de trabalho e da gestão do tempo de trabalho, facilitadores da conciliação da vida familiar com a vida profissional. Caderno de Encargos n.º XIX

**Medida 4.2. – Reduzir as disparidades entre homens e mulheres e promover a dessegregação profissional.**

**4.2.1. Eliminação da discriminação no trabalho.**

>> Iniciativas que combatam a discriminação no trabalho (no recrutamento, selecção, acesso à formação contínua, promoção na carreira, acesso a postos de chefia, remuneração e precariedade do vínculo contratual), que promovam a inserção de mulheres e homens em sectores e profissões onde estão sub-representadas(os) e, em particular, reforcem a presença das mulheres nas áreas tecnológicas; modelos de validação de competências não formais. Caderno de Encargos n.º XX

**Prioridade 5. - Requerentes de asilo**

**Medida 5.1. – Formação e integração profissional e social dos requerentes de asilo.**

**5.1.1 – Formação e integração profissional e social dos requerentes de asilo.**

>> Iniciativas que favoreçam a integração social dos requerentes de asilo e a sua adaptação ao novo contexto de inserção (formação de agentes encarregados do seu acolhimento e sensibilização das comunidades locais) e que promovam a sua informação, orientação e formação profissional (nomeadamente, linguística) e reconhecimento de competências, tendo em vista a sua empregabilidade.

**Importante:**

>> As candidaturas devem obrigatoriamente enquadrar-se numa Área de Intervenção do Programa (ou num Caderno de Encargos) – a que seja dominante no projecto – e num (ou mais) dos objectivos específicos da Área de Intervenção identificada. Podem todavia responder, simultaneamente, a objectivos de outras Áreas de Intervenção, desde que as respectivas acções concorram de forma integrada e complementar para os objectivos do projecto.

>> A “tipologia de actividades” apresentada no Programa (Anexo I) e nos CADERNOS DE ENCARGOS (Anexo II) é dada a título indicativo, podendo ser consideradas outras, desde que portadoras de inovação e de valor acrescentado susceptíveis de concorrer para os objectivos de cada Área de Intervenção ou Cadernos de Encargos.

## 10. DISSEMINAÇÃO DE RESULTADOS / PRODUTOS BEM SUCEDIDOS

A EQUAL coloca forte acento tónico na disseminação da inovação produzida pelos projectos no terreno.

Assim, cada PD deve ter a preocupação logo à partida, de identificar os produtos que vai desenvolver (na Acção 2) e disseminar (na Acção 3). **Os resultados devem estar consubstanciados em “produtos finais” tangíveis, (recursos técnico-pedagógicos e narrativas de práticas) susceptíveis de serem transferidos e disseminados.**

### “Produtos”:

São os *outputs* visíveis (recursos técnico-pedagógicos e práticas) dos projectos EQUAL, que funcionam como “instrumentos de apoio” ou “soluções” novas para os beneficiários intermédios ou destinatários finais das Parcerias de Desenvolvimento.

Os “Produtos” EQUAL devem ser caracterizados de acordo com o guião apresentado na Colecção “Saber Fazer” n.º 2 “Recursos Técnico-Pedagógicos e Práticas Bem Sucedidas” (e disponibilizado no formulário Declaração Mensal de Despesa – Acção 2).

No âmbito da EQUAL um “produto” de qualidade é um produto que respeita os requisitos de qualidade de 1º nível (Inovação, *Empowerment*, Adequabilidade, Utilidade, Acessibilidade e Transferibilidade) e que apresenta efectivo potencial de disseminação.

(Metodologia de “Validação de Produtos EQUAL” – ver capítulo 12)

Mas transferir implica que outrem se aproprie, incorpore esses produtos. E para que a apropriação ocorra é necessário que os resultados da experimentação sejam validados e reconhecidos.

Os Produtos devem obrigatoriamente:

>> **Consubstanciar os resultados inovadores e de qualidade** produzidos ao longo dos projectos;

>> **Ser produtos finais** (programas, metodologias, recursos pedagógicos, etc.) e não relatos de soluções intercalares;

>> **Ser objecto de uma validação por peritos independentes**, sendo, porém, valorizadas as validações que garantam um “olhar plural” (peritos, pares, as próprias PD, os destinatários finais, ...);

>> **Ser objecto de uma validação que tenha por base critérios de análise de qualidade dos produtos**, nomeadamente, a **inovação** (características novas e distintivas, valor acrescentado em relação às respostas convencionais), o **empowerment** (envolvimento dos destinatários), a **adequabilidade** (respeito pela cultura, pela experiência social e profissional dos beneficiários e destinatários finais), a **utilidade** (ganhos e valor percebidos pelos beneficiários e destinatários finais, demonstráveis em termos de reconhecimento de competências, valor social e/ou autonomia pessoal), a **acessibilidade** (proximidade ou familiaridade da população-alvo com os suportes dos produtos, designadamente em termos de literacia e de tecnologias) e a **transferibilidade** (facilidade e rapidez na transferência e incorporação dos produtos, visíveis designadamente nos processos e métodos de tutoria da transferência ancorados, por exemplo, em soluções mediadas);

>> **Apresentar características que permitam a sua apropriação por outras entidades.**

São valorizados os produtos que contemplem a descrição dos processos de construção de práticas inovadoras e identifiquem os factores críticos de sucesso, as dificuldades encontradas e o modo como foram ultrapassadas, enquanto forma de facilitar a sua transferência (narrativa das práticas).

É neste contexto, que o Gabinete de Gestão EQUAL definiu uma política de *mainstreaming* (ver caixa), no âmbito da qual as Parcerias de Desenvolvimento deverão ter uma participação activa, no contexto da Acção 3.

Não serão apoiadas actividades de disseminação que sejam exclusivamente de "difusão passiva" (edição de manuais, realização de conferências, etc.).

**Valorizam-se as PD que, desde o início, definam claramente os alvos e os mecanismos de disseminação dos seus produtos.**

### **Política de *Mainstreaming*:**

**As Parcerias de Desenvolvimento devem, designadamente:**

>> proceder à validação dos seus produtos e práticas bem sucedidas, enquanto garantia de qualidade e forma de proporcionar o seu reconhecimento (no âmbito da Acção 2);

>> proceder à "narrativa" da construção das suas práticas bem sucedidas e à identificação dos factores críticos que estão na base da emergência dessas práticas, enquanto suportes facilitadores da transferência (no âmbito da Acção 2);

>> identificar os factores críticos à transferência e incorporação de práticas inter-organizações (Acção 2 e 3);

>> alargar a parceria às entidades susceptíveis de incorporar os produtos e práticas bem sucedidas desenvolvidas no âmbito do projecto (e com elas desenvolver acções de transferência/incorporação e de melhoria contínua de soluções) e ainda entidades com responsabilidades no *mainstream* ou papel relevante na inovação dos "sistemas" (no âmbito da Acção 3);

>> apresentar e valorizar a inovação e a qualidade dos seus produtos junto dos decisores aos vários níveis, e demonstrar a sua utilidade para a renovação das políticas (Acção 3);

>> participar em "redes temáticas" para debate dos domínios da EQUAL (a definir pela Gestão do Programa), enquanto forma de reflectir sobre a acção, de proporcionar a troca de experiências, o *benchmarking* e a disseminação (Acção 3).



## 11. CRITÉRIOS DE SELECÇÃO

**Critérios de selecção de candidaturas, comuns às Acções 1 e 2:**

- >> Capacidade de gestão da entidade “interlocutora” e da parceria;
- >> Pertinência do perfil dos parceiros da PD e seu contributo para o projecto;
- >> Pertinência, oportunidade e coerência dos objectivos e actividades do projecto face à natureza e dimensão do problema a que visa responder;
- >> Características inovadoras do projecto e dos produtos;
- >> Envolvimento/participação dos destinatários finais - *empowerment*;
- >> Envolvimento/participação dos trabalhadores das organizações parceiras e das empresas implicadas (e/ou das suas organizações representativas) - *empowerment*;
- >> Integração da dimensão igualdade de oportunidades entre mulheres e homens;
- >> Participação/adesão das empresas;
- >> Pertinência e valor acrescentado da parceria transnacional;
- >> Eficiência das actividades a desenvolver;
- >> Carácter periférico da região em termos de desenvolvimento.

**Critérios de selecção específicos à Acção 1, para além dos critérios comuns atrás referidos:**

- >> Coerência/adequação das actividades a desenvolver na Acção 1.



**Critérios de selecção específicos à Acção 2, para além dos critérios comuns atrás referidos:**

- >> Eficácia e eficiência das actividades desenvolvidas na Acção 1;
- >> Potencial de disseminação dos resultados esperados;
- >> Grau de auto-sustentação futura das acções.

**Critérios de selecção específicos à Acção 3:**

- >> Pertinência, oportunidade e coerência dos objectivos e actividades de disseminação face à natureza e dimensão dos problemas a que esta visa responder;
- >> Características inovadoras dos resultados e seu potencial de disseminação;
- >> Relevância e pertinência das entidades e parceiros a envolver no processo de disseminação;
- >> Integração da dimensão igualdade de oportunidades entre mulheres e homens;
- >> Grau de auto-sustentação futura das acções;
- >> Carácter periférico da região onde ocorre o processo de disseminação.

## 12. AVALIAÇÃO NOS PROJECTOS EQUAL

A avaliação é uma dimensão estratégica no âmbito de um projecto EQUAL. Um projecto experimental e inovador, que se desenvolve de forma dinâmica e evolutiva, tem na avaliação um dos seus pilares fundamentais, permitindo assegurar internamente o rigor e a qualidade do processo e, externamente, a credibilidade do projecto.

O modelo de projecto incentivado pela EQUAL supõe a adopção de mecanismos de regulação permanente, no sentido de introduzir as correcções e os ajustamentos necessários, assegurar a pertinência e a coerência do projecto, melhorar a sua qualidade e eficácia e, em particular, promover a inovação e a transferência de recursos técnico-pedagógicos.

**As PD devem conceber uma estratégia e um plano de avaliação que abranja todo o ciclo de desenvolvimento do projecto, com incidência nos processos e nos resultados.** Esta estratégia deve ser definida no decurso da Acção 1, apresentada no formulário de candidatura à Acção 2 e implementada ao longo da Acção 2. As PD deverão explicitar, no referido formulário, o dispositivo de avaliação do projecto, os principais domínios de incidência da avaliação e os principais aspectos metodológicos.

**No plano metodológico, valoriza-se a conjugação de abordagens quantitativas e qualitativas,** sendo estas últimas particularmente relevantes para a análise das práticas inovadoras, da singularidade dos processos e da especificidade dos recursos técnico-pedagógicos desenvolvidos.

**O dispositivo de avaliação de um projecto EQUAL deve integrar, obrigatoriamente, uma componente de auto-avaliação** - tendo por base o “Guia da Auto-avaliação dos projectos” – e respectivo Guião <sup>[3]</sup>. O Guião sugere um conjunto mínimo de questões e orientações metodológicas para facilitar a auto-avaliação. Propõe-se, designadamente, a focalização da reflexão nos princípios-chave da EQUAL, mas cada PD adoptará, complementarmente, os indicadores e os procedimentos que considerar adequados ao seu contexto, sector ou população alvo e aos objectivos específicos do seu projecto.

**Para além da auto-avaliação, as PD deverão promover uma avaliação “independente”** do seu projecto, através da contratação de um avaliador externo (avaliação externa) ou da designação de um elemento interno à PD, mas com autonomia face à equipa do projecto (avaliação interna).

Em qualquer dos casos, deverá ser assegurada uma estreita articulação da avaliação, externa ou interna, com o processo de auto-avaliação, que deverão alimentar-se mutuamente, sendo certo que existirão domínios e questões de avaliação comuns – embora os resultados espelhem, no primeiro caso, uma perspectiva independente e, no segundo, a perspectiva da PD.

<sup>[3]</sup> Existe uma versão do “Guia para a auto-avaliação dos projectos” da 1ª Fase, disponível na página Equal na internet, que se mantém como referência metodológica para os exercícios de auto-avaliação, estando em revisão os conteúdos do Guião a utilizar na 2.ª Fase.

No âmbito da definição da sua estratégia de avaliação, cabe a cada PD esclarecer, o mais cedo possível, quais os indicadores pertinentes (de realização e de resultados) para o seu caso particular e qual a melhor forma de os operacionalizar, no sentido de assegurar, em tempo útil, a recolha e o tratamento sistemático de informação sobre o projecto, suas realizações, recursos e práticas.

Uma estratégia integrada de avaliação de um projecto EQUAL deve prever articulações horizontais com outros instrumentos da gestão dos projectos, designadamente, o **Balço de Competências** e a **Metodologia para a validação de produtos EQUAL**, cujos exercícios, embora autónomos, deverão ser integrados no dispositivo de avaliação do projecto, sendo certo que os seus resultados constituem *inputs* importantes para a avaliação.

### Balço de Competências

Um dos efeitos previsíveis e desejados do desenvolvimento de um projecto EQUAL é o reforço efectivo das competências individuais e colectivas dos diversos actores envolvidos. Para medir os resultados a este nível, é indispensável que as PD efectuem Balços de Competências.

A publicação editada pelo Gabinete de Gestão EQUAL "Balço de Competências – Guia para a sua aplicação nos projectos EQUAL" (Colecção "Saber Fazer" n.º 1), ajuda a elaborar, no início e no fim dos projectos (Acção 2), Balços de Competências, a três níveis: dos técnicos e outros agentes envolvidos na sua implementação, dos destinatários das acções e das organizações intervenientes (parceiras ou beneficiárias).

O Guia propõe uma metodologia de trabalho e destaca as competências a valorizar em cada grupo-alvo. É um exercício dinâmico que possibilita o auto-conhecimento em matéria de capacidades e potencialidades, quer pessoais e profissionais, quer individuais e colectivas, e **permite reequacionar e redimensionar os recursos humanos afectos ao desenvolvimento do projecto e dar visibilidade à sua evolução.**

Este trabalho deve surgir como uma metodologia incorporada na rotina dos projectos – encarado como uma actividade que contribui decisivamente para os seus resultados. A auto-avaliação necessária à sua concretização proporciona aos intervenientes uma reflexão acerca do modelo de desenvolvimento do projecto e da sua adequação aos objectivos traçados e identifica necessidades de melhoria.

### Validação dos produtos EQUAL

O objectivo final de um projecto EQUAL é disseminar a inovação produzida, consubstanciada em produtos tangíveis: recursos técnico pedagógicos e/ou narrativas de práticas.

Um requisito fundamental para a disseminação (Acção 3 dos projectos) é a validação prévia da inovação, isto é, do produto inovador (ver capítulo 10).

O Gabinete de Gestão EQUAL disponibiliza, em [www.equal.pt](http://www.equal.pt), uma metodologia que visa apoiar a reflexão sobre os produtos realizados no âmbito dos projectos EQUAL e facultar um modelo para a validação de produtos (validação que é obrigatória apresentar na candidatura à Acção 3), incorporando um “Guião de Apoio à Apresentação e Demonstração dos Produtos EQUAL” e uma “Grelha de Análise da Qualidade dos Produtos EQUAL”.

A metodologia visa garantir uma análise plural dos produtos, a partir de olhares independentes e diversificados, assim como favorecer a observação dos vários “momentos de vida” dos produtos, incentivar a auto-avaliação, o recurso ao *feedback* inter-pares e à análise crítica de peritos. Estas são as razões fundamentais para que se proponha a sua utilização regular, em particular nos momentos de experimentação dos produtos e sua demonstração.

## DISPOSITIVO DE AVALIAÇÃO DE UM PROJECTO EQUAL: AVALIAÇÃO EXTERNA/INTERNA E AUTO-AVALIAÇÃO

### TIPO DE AVALIAÇÃO

Equipa responsável pela condução do exercício

Equipa externa à PD

Equipa interna à PD

#### Avaliação externa ou interna

1.A – A avaliação é conduzida por um avaliador externo contratado para o efeito (avaliação externa), cabendo-lhe a responsabilidade final pelo relatório da avaliação.

O relatório da avaliação externa pode integrar parte das dimensões e variáveis sugeridas no “Guião da auto-avaliação” e utilizar os resultados da auto-avaliação como *input* para a avaliação externa.

Os resultados finais apurados da avaliação externa, traduzirão, em qualquer caso, a perspectiva autónoma do avaliador e não da PD.

1.B- Em alternativa à avaliação externa, a PD pode optar por designar um avaliador interno com autonomia face à equipa de projecto (avaliação interna).

O relatório da avaliação interna pode integrar parte das dimensões e variáveis sugeridas no “Guião da auto-avaliação” e utilizar os resultados da auto-avaliação como *input* para a avaliação interna.

Os resultados finais apurados da avaliação interna, traduzirão, em qualquer caso, a perspectiva autónoma do avaliador e não da PD.

#### Auto-avaliação (com base no Guião da auto-avaliação)

2.A- O processo de auto-avaliação é dinamizado por um avaliador externo.

Pode utilizar-se um “modo de reflexão” que consiste no avaliador externo propor respostas à Parceria (em especial se já possuir dados sobre as matérias em questão resultantes do desenvolvimento do estudo de avaliação externa).

Os resultados finais apurados, expressos no Guião da auto-avaliação traduzirão, em qualquer caso, a perspectiva da PD – por consenso ou maioria após debate - e não do avaliador externo.

2.B- Em alternativa (a 2.A) o processo de auto-avaliação é dinamizado por uma equipa/técnico interno.

Pode utilizar-se um “modo de reflexão” que consiste no dinamizador interno propor respostas à Parceria (se possuir elementos sistematizados sobre as matérias em debate).

Os resultados finais apurados, expressos no Guião da auto-avaliação traduzirão a opinião da PD – por consenso ou maioria após debate.

**Independentemente das opções das PD, todos os projectos têm que realizar, pelo menos, três exercícios de auto-avaliação** (com base na aplicação do Guião, incluído no “Guia para a Auto-avaliação”): um **inicial** (no início da Acção 2), um **intermédio** (aproximadamente a meio do projecto, no momento mais oportuno para a PD) e um no **final** da Acção 2.

Os resultados dos referidos exercícios de auto-avaliação, sistematizados no preenchimento do Guião, deverão ser enviados ao Gabinete de Gestão EQUAL. Igualmente, deverá ser enviado ao Gabinete de Gestão o relatório final da avaliação interna ou externa, em conjunto com o Pedido de Pagamento de Saldo (Acção 2) do projecto.

Para além da utilidade imediata para o projecto e actores envolvidos, os dados da avaliação dos projectos constituem igualmente *inputs* para a avaliação da EQUAL a nível nacional e europeu.

A avaliação EQUAL deverá ser amplamente participada por todos os agentes envolvidos na intervenção, a começar pelos grupos-alvo, cuja audição é indispensável, passando pelos parceiros sociais, actores sócio-económicos sectoriais/regionais, organizações e seus trabalhadores e todos os demais agentes e pessoas que, directa ou indirectamente, estejam envolvidos no projecto ou beneficiem das acções implementadas e cuja perspectiva seja pertinente para a compreensão do processo e identificação dos resultados. Neste entendimento, a avaliação é, para os participantes, um factor de *empowerment* e, para os projectos, um mecanismo de auto-regulação que visa o seu desenvolvimento e aprofundamento contínuo.



## 13. APRESENTAÇÃO DE CANDIDATURAS

A EQUAL é desenvolvida em duas fases de candidaturas: uma primeira que teve início em 2001 e uma segunda com início em 2004.

**As candidaturas à 2.ª Fase da EQUAL (Acção 1)** serão apresentadas por Prioridade, cujo calendário será devidamente publicitado, quer nos órgãos de comunicação social quer em [www.equal.pt](http://www.equal.pt).

**As candidaturas à Acção 2** deverão ser apresentada até 6 meses após a notificação de aprovação da Acção 1, em simultâneo com o pedido de pagamento de saldo da Acção 1.

**As candidaturas à Acção 3** poderá vir a efectuada, até ao final da Acção 2 (apresentação do pedido de pagamento de saldo da Acção 2).

Todos os formulários EQUAL, incluindo os de candidatura são disponibilizados, *on line*, no Sistema Integrado de Informação do Fundo Social Europeu (SIIFSE), na página na internet: <http://siifse.igfse.pt>.

### **Etapas a cumprir para a apresentação de uma candidatura (Acção 1, 2 e 3):**

>> **Recenseamento no SIIFSE de cada uma das entidades** que integram a Parceria de Desenvolvimento (a inscrição no SIIFSE deve ser feita, com antecedência, em <http://siifse.igfse.pt>, seleccionando a opção "Registo" e "Pessoa colectiva").

>> **Preenchimento do formulário de candidatura** (seleccionando a opção "Candidatura" e "Pedido de Financiamento"), pela entidade designada para tal pela PD.

>> **Validação electrónica do formulário** por cada uma das entidades parceiras.

>> **Submissão automática do formulário** ao Gabinete de Gestão EQUAL.

Todos os campos do formulário de candidatura devem estar completa e correctamente preenchidos. É com base na informação neles registada que as candidaturas serão avaliadas. Não são admitidos documentos anexos para além dos indicados nos formulários. O objectivo deste procedimento é reduzir a circulação do papel.



**É fundamental para o cumprimento do prazo de apresentação da candidatura, que:**

>> as entidades parceiras procedam (previamente ao preenchimento do formulário) à sua própria inscrição no SIIFSE (da responsabilidade do Instituto de Gestão do Fundo Social Europeu). Deverá ser tida em conta a necessidade de um prazo razoável para obtenção da confirmação da inscrição e respectiva *password*, sob pena da entidade não poder integrar a PD nesta fase;

>> seja previsto um período de tempo suficiente para o preenchimento do formulário de candidatura e para que, após a finalização do preenchimento, se proceda à sua validação electrónica por cada uma das entidades da PD.

**O recenseamento no SIIFSE é um requisito indispensável que permitirá a cada entidade parceira:**

>> A sua identificação como parceira da PD.

>> O acesso aos formulários.

>> A validação dos formulários a submeter ao Gabinete de Gestão EQUAL, pelos parceiros.

>> O acesso à consulta dos dados do projecto ao longo do seu ciclo de vida.

## 14. FINANCIAMENTO

A IC Equal tem uma dotação financeira global (despesa pública total) para o desenvolvimento dos projectos de 137,4 milhões de euros, dos quais 103,0 milhões de euros constituem a contribuição do Fundo Social Europeu.

A repartição prevista entre as duas fases de candidaturas da EQUAL é de cerca de 50% para cada uma delas.

A repartição prevista para as cinco Prioridades do Programa (por referência ao valor acima indicado) é, em termos percentuais, a seguinte:

>> Empregabilidade	33%
>> Espírito empresarial	21%
>> Adaptabilidade	25%
>> Igualdade de Oportunidades	17%
>> Requerentes de Asilo	3%

A repartição do orçamento global de cada PD pelas três Acções é a seguinte (repartição indicativa):

>> Acção 1 - cerca de 4%;

>> Acção 2 - cerca de 85%;

>> Acção 3 - cerca de 11%.

Para a Acção 1 e Acção 3, o orçamento é apresentado de forma agregada (orçamento global para o projecto), ou seja, sem individualização do orçamento por parceiro.

O regime de financiamento é definido por referência ao parceiro identificado como responsável na PD pela gestão administrativa e financeira (o parceiro interlocutor), ou seja, em função da sua natureza jurídica, aplicando-se o regime assim definido a todas as despesas, quer as feitas pelo parceiro interlocutor, quer pelos demais parceiros.

Na candidatura à Acção 2, o orçamento global do projecto será apresentado desagregado por parceiro, correspondendo ao somatório dos orçamentos dos parceiros.

O regime de financiamento é definido por parceiro, em função da natureza jurídica de cada um dos parceiros integrantes da PD.

#### Fontes de Financiamento

O financiamento das acções desenvolvidas no âmbito da EQUAL será garantido através de:

- >> Fundo Social Europeu (FSE), na proporção de 75% da despesa pública;
- >> Orçamento da Segurança Social (OSS) ou das próprias entidades (entidades públicas), na proporção de 25% da despesa pública;
- >> Contribuição privada, na proporção de 5% do custo total dos projectos (entidades privadas com fins lucrativos).

## 15. NORMATIVOS APLICÁVEIS

### 15.1 Regulamentos comunitários:

>> Regulamento (CE) n.º 1260/1999 do Conselho, de 21 de Junho de 1999, que estabelece **disposições gerais sobre os Fundos estruturais** (Jornal Oficial das Comunidades Europeias, L 161, de 26.6.1999).

>> Regulamento (CE) n.º 1784/1999 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 12 de Julho de 1999, relativo ao **Fundo Social Europeu** (Jornal Oficial das Comunidades Europeias, L 213, de 13.8.1999).

>> Regulamento (CE) n.º 1159/2000 da Comissão, de 30 de Maio de 2000, relativo às **acções de informação e publicidade** a levar a efeito pelos Estados-Membros sobre as intervenções dos Fundos Estruturais (Jornal Oficial das Comunidades Europeias, L 130, de 31.5.2000).

>> Regulamento (CE) n.º 1685/2000 da Comissão, de 28 de Julho de 2000, relativo às regras de execução do Regulamento (CE) n.º 1260/1999 do Conselho no que diz respeito à **elegibilidade das despesas** no âmbito das operações co-financiadas pelos Fundos Estruturais (Jornal Oficial das Comunidades Europeias, L 193, de 29.7.2000).

>> Rectificação ao Regulamento (CE) n.º 1685/2000 da Comissão, de 28 de Julho de 2000, relativo às regras de execução do Regulamento (CE) n.º 1260/1999 do Conselho no que diz respeito à **elegibilidade das despesas** no âmbito das operações co-financiadas pelos Fundos Estruturais (Jornal Oficial das Comunidades Europeias, L 242, de 27.9.2000).

>> Regulamento (CE) n.º 1447/2001 do Conselho, de 28 de Junho de 2001, que altera o Regulamento (CE) n.º 1260/1999 do Conselho, de 21 de Junho de 1999, que estabelece **disposições gerais sobre os Fundos estruturais** (Jornal Oficial das Comunidades Europeias, L 158, de 27.06.2003).

>> Regulamento (CE) n.º 1105/2003 do Conselho, de 26 de Maio de 2003, que altera o Regulamento (CE) n.º 1260/1999 do Conselho, de 21 de Junho de 1999, que estabelece **disposições gerais sobre os Fundos estruturais** (Jornal Oficial das Comunidades Europeias, L 158, de 27.06.2003).

>> Regulamento (CE) n.º 1145/2003 da Comissão, de 27 de Junho, que altera o Regulamento (CE) n.º 1685/2000 da Comissão, de 28 de Julho de 2000, no que diz respeito às regras de **elegibilidade das despesas** para co-financiamento pelos Fundos Estruturais (Jornal Oficial das Comunidades Europeias, L 160 de 28.06.2003).

## 15.2 Normas Nacionais:

>> Decreto-Lei n.º 54-A /2000, de 7/4, I Série-A (1.º Suplemento): **Define a estrutura orgânica da execução do QCA III e das intervenções estruturais relativas a Portugal.**

>> Lei n.º 20/2000, de 10/08, I Série-A: 1.ª alteração, por apreciação parlamentar, ao Decreto-lei n.º 54-A, de 10-8, que **define a estrutura orgânica da execução do QCA III e das intervenções estruturais relativas a Portugal.**

>> Decreto Regulamentar n.º 12-A/2000, de 15.9, I Série-B (2º suplemento): **Regula os apoios a conceder às acções a financiar pelo Fundo Social Europeu (FSE)**, designadamente no âmbito da formação profissional, da inserção no mercado de trabalho e dos apoios ao emprego, bem como dos processos, tais como a promoção do acesso à qualificação, o acompanhamento pós-formação e pós-colocação, o desenvolvimento e os recursos didácticos que, a montante e a jusante, possam contribuir para a consecução dos respectivos objectivos.

>> Portaria n.º 799-B/2000, de 20.9, I Série-B (2º suplemento): **Estabelece as normas procedimentais aplicáveis ao financiamento de acções com o apoio do Fundo social Europeu.**

>> Despacho Normativo n.º 42-B/2000, de 20.9, I Série-B (3º suplemento): **Fixa a natureza e os limites máximos de custos elegíveis relativos com formandos e formadores, bem como a natureza de outros custos susceptíveis de elegibilidade, para efeitos de co-financiamento pelo Fundo Social Europeu (FSE).**

>> Despacho do SET n.º 24 830/2002, II Série, de 21 .11.2002 que **aprova o Regulamento Específico da intervenção estrutural de iniciativa comunitária EQUAL.**

>> Rectificação n.º 898/2003, II Série, de 30.04.2003, procede à **publicação da estrutura de custos na Acção n.º 1 constante do Anexo II, do Despacho do SET nº 24830/2002.**

e ainda...

>> **Comunicação da Comissão aos Estados Membros** que estabelece as directrizes da Iniciativa Comunitária EQUAL (Jornal Oficial das Comunidades Europeias, C 127, de 5.5.2000).

>> **Programa Operacional português da EQUAL** (síntese no Anexo I).

>> **Comunicação da Comissão aos Estados Membros**, que estabelece as directrizes para a 2.ª fase da iniciativa comunitária EQUAL (2004).

## 16. RECURSOS DISPONÍVEIS

**Página EQUAL:** [www.equal.pt](http://www.equal.pt)

O “centro de informação” sobre a EQUAL. A página EQUAL constitui a principal fonte de informação actualizada, incluindo os destaques informativos, as principais orientações do Gabinete de Gestão às Parcerias de Desenvolvimento, a agenda dos principais eventos, as publicações e documentos de interesse, para além de toda a informação relacionada com as candidaturas, com o desenvolvimento do Programa e com as redes temáticas. A página é um instrumento fundamental de comunicação e de trabalho, na medida em que nela estão sediados ou existem ligações aos principais recursos disponíveis no âmbito da EQUAL (SIIFSE - Sistema Integrado de Informação do FSE, Base de Dados Europeia, Directórios de projectos e de produtos, Base de Dados de pessoas-recurso, Perguntas e respostas mais frequentes, Normativos aplicáveis, Publicações, etc.).

A página EQUAL está disponível para ser utilizada pelos projectos, que poderão aí divulgar as suas principais actividades e produtos, enviando as suas “notícias” para o endereço electrónico [equal@equal.pt](mailto:equal@equal.pt).

**SIIFSE - Sistema Integrado de Informação do Fundo Social Europeu**

O principal instrumento para a gestão da informação de cada projecto. O SIIFSE foi concebido para a gestão global do FSE, tendo o Programa EQUAL sido um dos principais parceiros no seu desenvolvimento e o primeiro Programa a utilizá-lo. Trata-se de um instrumento decisivo para a gestão do Programa e de cada projecto, que promove a transparência e a partilha de informação, designadamente, entre o Gabinete de Gestão e cada Parceria de Desenvolvimento, mas também no seio de cada Parceria, uma vez que a concepção do sistema e a política de acessos, garantem a consulta à informação sobre cada projecto por parte de cada um dos seus parceiros (embora apenas o parceiro “interlocutor” possa inserir dados), o que é essencial para o conhecimento actualizado da informação submetida ao Gabinete de Gestão e das decisões e circuitos subsequentes. É no SIIFSE / EQUAL que são disponibilizados, para edição e consulta *on line*, todos os formulários do ciclo de vida de um projecto, em cada uma das Acções: o Pedido de Financiamento, o Pedido de Alteração (este exclusivamente nas Acções 2 e 3), a Declaração Mensal de Despesa, o Pedido de Pagamento de Saldo. Cada formulário EQUAL apresenta um conjunto de “auxiliares de preenchimento” para apoio ao utilizador.

Acessível através de [www.equal.pt](http://www.equal.pt) ou, directamente, em <http://siifse.igfse.pt>

### Directórios de projectos e de produtos EQUAL

**Uma peça essencial para se conhecer os projectos EQUAL e os seus resultados.** No SIIFSE, a EQUAL criou uma área de acesso ao público, que apresenta o directório de projectos EQUAL, com a caracterização geral de cada uma das Parcerias e dos projectos em desenvolvimento, e o directório de produtos EQUAL, com a caracterização dos recursos técnico-pedagógicos e narrativas de práticas bem sucedidas, à medida que vão sendo desenvolvidos. Nestes directórios podem ser efectuadas consultas através de um conjunto de critérios de pesquisa, que permitem ao utilizador, por exemplo, seleccionar os projectos por área de intervenção ou região de implementação, ou ainda pesquisar por título, nome do projecto ou entidade parceira, bem como por tipo de produto ou tipo de utilizador potencial, etc.

Acessível através de [www.equal.pt](http://www.equal.pt) ou, directamente, da página inicial do SIIFSE, em <http://siifse.igfse.pt> (seleccionando a opção “Directórios”).

### Base de dados de pessoas-recurso

A base de dados de pessoas-recurso constitui uma bolsa de profissionais que intervêm na área da **formação e do emprego**. Esta base de dados que o Gabinete de Gestão EQUAL disponibiliza aos projectos, está ao serviço dos próprios profissionais da formação-emprego, que poderão inscrever-se gratuitamente, e das Parcerias de Desenvolvimento, com acesso livre à sua consulta.

Acessível em [www.equal.pt](http://www.equal.pt) (seleccionando a opção “Recursos disponíveis”).

### Colecção “Saber-Fazer”

A colecção de guias de referência para os projectos EQUAL. Editada pelo Gabinete de Gestão EQUAL, esta colecção engloba um conjunto de documentos técnicos para o apoio aos projectos, tendo sido publicados um guia para a realização de “Balanços de competências”, um guia para a realização da “Auto-Avaliação dos projectos” e um guia para a caracterização dos produtos dos projectos: “Recursos Técnico-Pedagógicos e Práticas Bem Sucedidas”, que estão disponíveis na página EQUAL na internet.

Acessível para consulta e *download* em [www.equal.pt](http://www.equal.pt) (seleccionando a opção “Recursos disponíveis”).

### Página da EQUAL da Comissão Europeia

A **informação sobre a EQUAL a nível europeu**. A página da Comissão Europeia inclui notícias, eventos, contactos, publicações e documentos, informação sobre eventos, a base de dados europeia, informação sobre os grupos de trabalho temático europeu, bem como informação sobre as Iniciativas anteriores “Emprego” e ADAPT. Para estar informado sobre a EQUAL em toda a Europa e sobre as principais directrizes e actividades a nível europeu no âmbito da EQUAL.

Acessível através de [www.equal.pt](http://www.equal.pt) ou, directamente, em:  
[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/equal/index\\_en.html](http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/index_en.html)

### Base de Dados Europeia

A **mostra de projectos de toda a Europa**. Coordenada pela Comissão Europeia, a *EQUAL Data Base* constitui uma fonte comum de informação, a nível europeu, sobre os projectos aprovados em cada Estado-Membro. A informação sobre os projectos nacionais é alimentada pela informação recolhida nos formulários de candidatura e execução sediados no SIIFSE. Trata-se de uma base de dados que permite, em qualquer momento, consultar informação sobre dimensões-chave dos projectos aprovados em toda a Europa, mas que adquire particular relevância na fase de procura de parceiros transnacionais (durante a Acção 1), constituindo-se então como um instrumento indispensável, que se revelou muito eficaz na 1.ª Fase do Programa. Para o apoio à concretização dos Acordos de Parceria Transnacional (ACT), possui uma componente designada por “ETCIM” onde são inseridos e validados os ACT. A Comissão Europeia disponibiliza, ainda, *on line*, com possibilidade de *download*, manuais do utilizador da Base de dados europeia e da sua componente ETCIM.

Acessível através de [www.equal.pt](http://www.equal.pt) ou a partir da página EQUAL europeia, em:  
[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/equal/index\\_en.html](http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/index_en.html) (seleccionado a opção “EQUAL Database”)



### Guia da Transnacionalidade

O **guia de referência para a cooperação transnacional na EQUAL**. Editado pela Comissão Europeia (edição revista para a 2.ª Fase do Programa), o Guia da Transnacionalidade é um precioso auxiliar à montagem e desenvolvimento de parcerias transnacionais, de leitura obrigatória para a boa utilização das oportunidades oferecidas pela transnacionalidade.

Acessível através de [www.equal.pt](http://www.equal.pt) ou a partir da página EQUAL europeia, em:

[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/equal/index\\_en.html](http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/index_en.html) (Seleccionando a opção "EQUAL" e "Library")

### Guia do Trabalho em Parceria

O **guia de referência para o trabalho em parceria**. A editar pela Comissão Europeia, este guia alerta para os factores críticos do trabalho em parceria, designadamente, nas fases de preparação e arranque de uma Parceria de Desenvolvimento.

Estará acessível através de [www.equal.pt](http://www.equal.pt) ou a partir da página EQUAL europeia, em:

[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/equal/index\\_en.html](http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/index_en.html) (Seleccionando a opção "EQUAL" e "Library")

### EQUAL Extranet (CIRCA)

A **fonte de conhecimento sobre o trabalho temático a nível europeu**. O CIRCA ("*Communication and Information Resource Centre Administration*") é um sistema de informação de acesso reservado, acessível aos participantes dos grupos de trabalho temático. Contudo, muitos documentos estão acessíveis ao público e podem ser consultados por área temática (que correspondem às "Prioridades" do Programa), designadamente: Empregabilidade, Espírito Empresarial, Adaptabilidade, Igualdade de Oportunidades e Requerentes de Asilo. Existe ainda, uma área com documentos de grupos temáticos transversais, como "Trabalhar em Parceria".

Acessível através da página EQUAL europeia, em:

[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/equal/index\\_en.html](http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/index_en.html) (seleccionando a opção "EQUAL Extranet").

**ANEXOS**

## ÁREAS DE INTERVENÇÃO (EXTRACTO DO PROGRAMA OPERACIONAL EQUAL)

### PRIORIDADES, MEDIDAS E ÁREAS DE INTERVENÇÃO NA EQUAL

A Iniciativa EQUAL assenta em quatro grandes Prioridades, que remetem para os quatro pilares da Estratégia Europeia para o Emprego, e acrescenta duas outras, relativas aos Requerentes de Asilo e à Assistência Técnica. Estas Prioridades desdobram-se em Medidas e Áreas de Intervenção que reflectem o perfil de necessidades patentes no diagnóstico e na fundamentação dos Vectores de Intervenção adoptados na Estratégia.

A apresentação das Prioridades e Áreas de Intervenção assenta na identificação sucinta dos problemas e necessidades para, num segundo momento e relativamente às Áreas de Intervenção, definir os objectivos específicos, identificar a tipologia de actividades, os principais impactos esperados e os indicadores de avaliação.

A tipologia de actividades é apresentada a título meramente indicativo, podendo ser consideradas outras acções, desde que sejam portadoras de inovação e valor acrescentado susceptíveis de concorrer para os objectivos específicos de cada área de intervenção.

#### I PRIORIDADE: EMPREGABILIDADE

Esta Prioridade enquadra-se no esforço nacional de promoção da empregabilidade e pretende enquadrar intervenções que contribuam para qualificar as respostas disponíveis, com origem nas diversas políticas activas de emprego.

O desafio da empregabilidade deve ser encarado na dupla óptica da modernização do tecido empresarial e da equidade social, estimulando a concepção e o desenvolvimento de instrumentos e de processos que mobilizem os diversos actores em vista da obtenção de resultados com maior eficácia e eficiência.

Esses instrumentos devem reflectir preocupações ligadas à necessidade de dispor de capacidades acrescidas para apoiar os percursos de inserção sócio-profissional, o que pressupõe desenvolver ferramentas melhoradas em matéria de acompanhamento dos percursos de inserção, de validação de competências adquiridas e de envolvimento e responsabilização dos diversos actores locais. Nesta Prioridade incluem-se, também, as acções de combate e prevenção do racismo e xenofobia.

**Medida 1.1.** – Facilitar o acesso e o regresso ao mercado de trabalho dos que têm maiores dificuldades de integração ou reintegração num mercado de trabalho que deve estar aberto a todos.

**Medida 1.2.** – Combater o racismo e a xenofobia no mercado de trabalho.

#### Áreas de Intervenção:

**1.1.1.** – Percursos integrados de orientação-formação-inserção;

**1.2.1.** – Prevenção de discriminações raciais e étnicas

### 1.1.1. – Percursos integrados de orientação-formação-inserção

Verifica-se, no actual contexto dos sistemas de educação-formação e de transição para a vida activa, que as respostas existentes são, no que respeita aos públicos mais vulneráveis à exclusão ou com dificuldades acrescidas no acesso ao emprego, fragmentadas e ineficazes, evidenciando um forte desfasamento relativamente às características, potencialidades e aspirações das pessoas, bem como, um distanciamento relativamente às características do mercado de trabalho.

É neste contexto, para o qual concorrem inúmeros factores, que se torna fundamental desenvolver intervenções integradas que mobilizem os diversos organismos responsáveis, incluindo as próprias empresas, valorizando os saberes e a participação activa dos destinatários finais e revendo as modalidades de certificação existentes, no sentido de se valorizar as competências informais.

#### Objectivos específicos:

>> Desenvolver dispositivos flexíveis e integrados de orientação-formação-inserção para públicos fragilizados, que tenham em conta as suas necessidades específicas, e que mobilizem competências distintas e complementares, através de um trabalho em rede dos diversos intervenientes activos nos domínios do acolhimento, orientação, qualificação (incluindo o desenvolvimento de competências sociais/relacionais e a formação para a autonomia), integração e acompanhamento dos públicos, inclusive pós-formação;

>> Promover “*marketing* social”, tendo em vista sensibilizar e mobilizar os diferentes parceiros sócio-económicos, em particular as empresas, para a problemática do acesso ao mercado de trabalho dos públicos mais desfavorecidos e da sua inserção sem discriminações, contribuindo para um aproveitamento efectivo do seu potencial;

>> Promover “*marketing* profissional”, que veicule uma imagem positiva e atractiva dos empregos que estão sujeitos a uma desvalorização social crescente e para os quais é imprescindível continuar a formar na perspectiva de renovação das competências, bem como promover

informação sobre a dinâmica dos empregos (em crescimento/emergência) que oriente os grupos mais vulneráveis para profissões de futuro, assentes em qualificações de banda larga, facilitadoras da sua empregabilidade e mobilidade profissional e da competitividade das empresas.

Esta Área de Intervenção será em princípio objecto de três Cadernos de Encargos, um para cada um dos objectivos referidos. Os Cadernos de Encargos enquadrarão e orientarão as potenciais Parcerias de Desenvolvimento para domínios que são considerados de carência não só em termos de qualidade e inovação, mas também de eficácia na remoção de barreiras à integração socio-profissional dos grupos mais vulneráveis no mercado do trabalho e na fluidez dos seus percursos de inserção. O primeiro dos três objectivos referidos – desenvolver dispositivos integrados de orientação-formação-inserção – constitui, porém, o núcleo central desta Área de Intervenção.

Admite-se que uma Parceria de Desenvolvimento possa desenvolver um projecto que responda a mais de um dos três objectivos referidos.

#### Tipologia de actividades possíveis:

>> Construção e experimentação de percursos de tipo horizontal que envolvam e mobilizem parceiros com competências distintas (ex: educação, acção social, informação e orientação profissional, segurança social, formação, emprego, actividade produtiva/empresas, etc.), consubstanciando serviços integrados, flexíveis e personalizados de acordo com as especificidades dos públicos e as oportunidades do mercado de trabalho;

>> Ensaio de novas parcerias entre organizações e de novos dispositivos de prestação de serviços que conduzam à eliminação dos obstáculos à integração socio-profissional dos grupos mais vulneráveis e à fluidez da sua trajectória de inserção, implicando a requalificação destes actores, incluindo a criação de novos perfis de “agentes sociais” e a sua formação, face à implementação de novas estratégias e modelos de intervenção junto dos grupo-alvo (ex.: novas atribuições e competências para agir no sentido do envolvimento de determinados “grupos-alvo” e para a auto-sustentação das suas acções; novas capacidades para saber ouvir e valorizar as experiências, o conhecimento, as aspirações e perspectivas dos grupos sociais em situação de exclusão, etc.);

>> Teste de estratégias e de modelos que integrem as políticas de natureza socio-assistencial e as políticas de formação-emprego, tornando-as mais eficazes e eficientes, e por forma a induzir autonomia e atitudes pro-activas dos públicos mais vulneráveis (portadores de deficiência, (ex-)toxicodependentes, ex-reclusos, jovens em risco de exclusão, etc.), reconhecendo-os como agentes sociais competentes e não apenas como vítimas passivas de processos sociais que não controlam (*empowerment*);

>> Desenvolvimento de intervenções sustentadas que garantam, mercê de uma associação virtuosa de actores-chave, a certificação dos adquiridos e das aprendizagens realizadas fora do sistema formal, e que, concomitantemente, e numa perspectiva de adaptação às características dos públicos em causa, reequacione objectivos, revendo o que é efectivamente essencial para formar e certificar um bom profissional, numa determinada área, independentemente das competências académicas formalmente delimitadas como mínimas;

>> Desenvolvimento de trabalho em rede de âmbito local/regional e/ou sectorial, com o envolvimento activo e responsabilização de diversos intervenientes nestes domínios, incluindo as empresas e os parceiros sociais, para a realização de acções conjuntas visando:

> a igualdade de acesso aos sistemas de formação e emprego;

> a qualificação de profissões e serviços, os quais carecem de respostas integradas e requerem a coordenação de perfis profissionais diversos, só possível com um trabalho em rede articulado; apesar do investimento já feito em formação (como é, por exemplo, o caso no âmbito dos serviços domiciliários e mais precisamente do apoio domiciliário a pessoas dependentes), torna-se necessário garantir a retaguarda que permita, com carácter permanente, uma integração e estruturação de serviços de qualidade, capazes de fornecer resposta em circunstâncias adversas (por exemplo, no caso concreto do apoio domiciliário, sustentar a actuação dos(as) "ajudantes", numa articulação virtuosa entre as Misericórdias, os hospitais, os centros de saúde e os bombeiros, no sentido de responder a eventuais situações de crise, que ultrapassam o domínio técnico daqueles profissionais);

>> Concepção e experimentação de novas soluções formativas e de novos instrumentos de suporte orientados para facilitar o acesso ou a reinserção no mercado de trabalho, que tenham em conta as necessidades e expectativas dos públicos mais fragilizados (metodologias de formação-inserção, programas de ressocialização, inovação curricular, recursos pedagógicos, balanços de competências adquiridas (formais e informais), formação de formadores de públicos desfavorecidos, etc.);

>> Organização de intervenções de educação-formação qualificantes, que partam da definição de projectos de vida de cada indivíduo, no sentido da sua auto-determinação, que assegurem a maleabilidade dos percursos formativos (no ensino regular e nos centros de formação profissional), a ligação ao meio empresarial, procurando garantir taxas elevadas de sucesso, quer na dimensão escolar, quer no que concerne à qualificação profissional e à empregabilidade;

>> Desenvolvimento de metodologias que permitam melhorar a eficácia das trajectórias de formação profissional inicial e contínua, designadamente valorizando a formação em contexto de trabalho e em alternância e as parcerias entre organismos de formação e empresas;

>> Alargamento e disseminação de metodologias eficazes, já experimentadas, de intervenção na área da promoção da empregabilidade de públicos particularmente vulneráveis à exclusão, que demonstraram a ligação efectiva aos empresários e às empresas e metodologias de formação-emprego, em contexto real de trabalho, designadamente, a construção de percursos de tipo horizontal, ancorados no modelo do emprego apoiado nas comunidades naturais e em meio competitivo de trabalho (mercado aberto);

>> Criação e exploração de estratégias e dispositivos que respondam a projectos de transição da escola para a vida activa, da formação profissional para o emprego e inserção social, contribuindo não só para interligar geograficamente os melhores contributos, como para estruturar alternativas no "mercado aberto", claramente identificadas e auto-sustentáveis, e que se constituam como uma alavanca para a mudança das organizações envolvidas e de outras que trabalhem com públicos fragilizados e que ainda visem respostas fechadas (contextos protegidos);

>> Incorporação das TIC nos processos e dispositivos de inserção socio-profissional de públicos desfavorecidos, contribuindo para a fluidez dos percursos de inserção e para melhorar a sua informação (combate à info-exclusão), orientação, aconselhamento, formação, e acompanhamento do percurso de inserção; formação de agentes/formadores nos domínios das TIC para a incorporação de novos utensílios de trabalho;

>> Promoção de inovação curricular de apoio à integração profissional de jovens, através da criação e teste de dispositivos de ajustamento mútuo entre a oferta de qualificação e a oferta de emprego;

>> Concepção e implementação de formas alternativas de promoção da reintegração social e profissional de reclusos em vias de libertação e de ex-reclusos, designadamente através do estabelecimento de protocolos de cooperação e de gestão conjunta, entre os organismos oficiais responsáveis por este sector, no contexto do sistema judicial, com competência no âmbito da re-inserção social, e organizações particulares de solidariedade social, no sentido da constituição de dispositivos (logísticos, técnicos e materiais) localizados na comunidade, facilitadores da re-adaptação à situação de liberdade (ex. casas de transição);

>> Campanhas de sensibilização à problemática dos públicos mais fragilizados face ao mercado de trabalho (*marketing* social), e formas inovadoras de divulgação de casos de sucesso na inserção destes públicos, cujo desempenho tenha contribuído positivamente para a sua realização pessoal e profissional e para a competitividade das empresas (concepção e divulgação de suportes informativos) – efeito demonstração;

>> Desenvolvimento de acções inovadoras dirigidas aos actores sócio – económicos, em particular às empresas (*marketing* social), mobilizadoras de novas atitudes sociais e de novas práticas de gestão de recursos humanos, que participem para a integração social e profissional dos mais desfavorecidos, para a sua empregabilidade e desenvolvimento profissional (ex. novas abordagens nas “relações com as empresas” por parte dos agentes com responsabilidades na colocação destes públicos; sensibilização, quer a partir da prática da formação em contexto real de trabalho, quer a partir de estratégias de formação de pares

(empresários para empresários), das empresas e dos empresários, para novas formas de organização do trabalho e do sistema produtivo, que, sem diminuição dos níveis de produtividade, permitem (e beneficiam) da integração de trabalhadores com características especiais);

>> Campanhas e acções específicas de informação, sensibilização e orientação dirigidas a públicos desfavorecidos e/ou com dificuldades de acesso à informação e formação profissionais, para profissões com potencial de empregabilidade (*marketing* profissional), designadamente para as profissões de futuro, em crescimento ou emergência; concepção de suportes e utensílios pedagógicos capazes de mobilizar os “info-excluídos” para as áreas profissionais do futuro; divulgação pela INTERNET de sites inovadores de informação profissional contemplando perfis de competências requeridos, conteúdos de trabalho, formação de acesso, perspectivas de carreira e de remunerações, etc..

>> Recenseamento dos sectores de actividade com dificuldades de recrutamento e das profissões em falta (agricultura, profissões industriais, etc.), designadamente por efeito de representações sociais negativas ou desvalorizantes; acções que orientem e encaminhem os jovens para aquelas profissões e concepção de suportes que evidenciem as oportunidades reais de emprego nestas profissões, promovam a sua revalorização social e a sua “abertura” a grupos fragilizados (ex. a agricultura é um sector essencial no meio rural: não só é gerador de “amenidades ambientais”(como as paisagens agrárias) e suporte de outras actividades (como a caça e o turismo em espaço rural) mas também, e sobretudo, actividade produtiva de bens alimentares. É cada vez mais um sector dominado pelo auto-emprego, mas cada vez mais é igualmente um sector sujeito a uma desvalorização social crescente. É, por isso, um sector carenciado de “*marketing* profissional” entre os jovens – urge difundir informação relativa a casos exemplares de êxito, designadamente os relativos a produtos locais escoados para “nichos” do mercado). É dada prioridade às acções que atendam às especificidades próprias das mulheres (jovens e adultas) e aos obstáculos acrescidos com que se confrontam no mercado de trabalho e que fazem deste grupo-alvo um grupo que acumula à discriminação em função do género outro tipo de discriminações (ex. mães solteiras, mulheres portadoras de deficiência, de raça negra, etc.)

Poderão ser admitidas candidaturas de Parcerias de Desenvolvimento cujos projectos, embora não abordando de forma integral um processo de orientação-formação-inserção, apresentem candidaturas particularmente inovadoras ou incorporem acções de cariz estruturante, capazes de trazer um real valor acrescentado aos sistemas de educação-formação-emprego (ex. formação de agentes) e ao próprio sistema económico (ex. *marketing* profissional).

#### **Impactos esperados:**

Pretende-se testar soluções que:

>> aumentem significativamente os níveis de acesso, adesão e permanência nas acções de orientação-formação-inserção por parte dos públicos mais desfavorecidos;

>> garantam formas alternativas de formação escolar e profissional no contexto dos sistemas regulares, e que aumentem a qualificação dos jovens com necessidades especiais e com dificuldades de inserção socio-profissional (abandono escolar precoce, baixa auto-estima, deficiência física, sensorial ou intelectual, doença mental, exclusão social, outras);

>> aumentem o grau de especialização e de capacitação técnica das entidades formadoras em áreas de intervenção específicas ou de formação mais exigentes;

>> potenciem o desenvolvimento de um sistema formal de certificação da aprendizagem ao longo da vida e dos conhecimentos informais;

>> desenvolvam nas entidades parceiras uma cultura de trabalho em parceria e em rede, em benefício de soluções integradas;

>> melhorem a eficácia do investimento em formação assegurando, através do acompanhamento pós-formação, índices de empregabilidade pós-seis meses superiores aos actuais;

>> revalorizem a imagem social dos empregos industriais e da agricultura;

>> orientem os grupos-alvo, e em particular os jovens, para profissões estratégicas e de futuro;

>> reforcem a função social das empresas na integração de grupos vulneráveis, conciliando-a com os objectivos da competitividade.

#### **1.2.1. – Prevenção de discriminações raciais e étnicas**

As questões do racismo e da xenofobia não constituem, hoje, um “caso-problema”, havendo, todavia, sinais para a sua emergência e mesmo crescimento. Esta área de intervenção centra-se, assim, em acções sobretudo de carácter preventivo que actuem nos “contextos” e na experimentação de estratégias, modelos, perfil de agentes e suportes adaptados a prevenir e combater, desde já, focos de discriminação no mercado do trabalho. São também alvo desta medida os novos grupos resultantes da dinâmica de movimentos migratórios recentes (sobretudo oriundos dos países de Leste), onde emerge um segmento detentor de qualificações médias e mesmo superiores que se tem confrontado com processos de integração desadequados das suas capacidades.

#### **Objectivos específicos:**

>> Prevenir e combater a discriminação por motivo de raça ou origem étnica;

>> Promover a integração harmoniosa dos imigrantes no mercado de trabalho e na sociedade, no respeito pelas suas identidades culturais, religiosas e étnicas.

#### **Tipologia de actividades possíveis:**

>> Concepção e dinamização de campanhas de sensibilização às questões do racismo e da xenofobia nas relações de trabalho e na sociedade, envolvendo e constituindo redes de diferentes intervenientes sócio-económicos (actores locais, associações de naturais de países de origem, responsáveis de empresas, formadores, serviços públicos, poder local, etc), capazes de alterar representações sociais negativas ou desvalorizantes dos públicos-alvo, promover a compreensão das suas especificidades culturais, religiosas e étnicas, e mobilizar os diferentes actores para ati-

tudes e práticas facilitadoras da sua inserção socio-profissional sem discriminações;

>> Fomento da cooperação de associações de naturais de países de origem da imigração ou de minorias étnicas (*empowerment*) com outras instituições, públicas e privadas, que actuem nos locais de residência, com a realização de encontros regulares de representantes dessas associações e instituições, tendo em vista:

> o acompanhamento directo de situações e a análise específica dos problemas existentes nas comunidades locais e dos processos geradores das discriminações;

> avaliar hipóteses de solução e propor medidas de política ou de outras providências de carácter geral, capazes de combater ou corrigir focos de discriminação étnica ou racial.

>> Experimentação de medidas e acções que concretizem a integração harmoniosa dos imigrantes no mercado de trabalho e na sociedade portuguesa, facilitando o acesso à educação e à formação profissional dos trabalhadores imigrantes (o domínio da língua portuguesa e as componentes de uma cidadania activa, são fundamentais) e estimulando a sua integração socio-económica, no respeito pelas identidades culturais, religiosas e étnicas;

>> Concepção e experimentação de medidas e acções que previnam e combatam as discriminações motivadas pela raça ou origem étnica no acesso ao emprego e no local de trabalho (discriminações sociais, no desenvolvimento da carreira profissional, nas condições de trabalho, etc.), com o envolvimento de parceiros socio-económicos, designadamente das empresas e organizações sindicais;

>> Concepção e teste de programas, metodologias, conteúdos e suportes formativos que promovam e valorizem a interculturalidade, a solidariedade e a cidadania activa (módulos a integrar na formação inicial e

contínua), quer dirigidos aos público-alvo desta medida (onde a autonomia, o reforço da autoconfiança e a valorização de identidades culturais específicas são componentes fundamentais), quer aos públicos em geral (actuação no “contexto”);

>> Identificação de novas competências e/ou novos perfis de profissionais de agentes vocacionados para a área da “multiculturalidade” (ex. mediadores interculturais) e integração da dimensão intercultural nas práticas dos formadores em geral, dos profissionais de recursos humanos, dos agentes dos serviços de emprego e de outros serviços públicos (saúde, justiça, apoio à infância, etc.), no sentido de incorporarem compreensivamente as realidades sociais, culturais e económicas cada vez mais diversas dos públicos imigrantes, valorizarem as suas competências específicas e melhor poderem apoiar os públicos vulneráveis a práticas discriminatórias (concepção de programas e suportes formativos e formação de agentes). Nas acções a desenvolver deverá ser dada particular atenção às especificidades próprias das mulheres imigradas (jovens e adultas) que são objecto de dupla discriminação (raça/etnia e sexo), bem como deverá ser incorporado o princípio do *empowerment*.

#### **Impactos esperados:**

>> Mudança de atitudes e comportamentos dos agentes e actores socio-económicos e da sociedade em geral, no sentido da aceitação e valorização das comunidades de raça e etnia específicas;

>> Identificação de medidas e acções mais eficazes na prevenção e combate às discriminações, tendo por base uma maior compreensão dos processos geradores de discriminação racial ou étnica;

>> Melhoria dos níveis de empregabilidade e estatuto profissional das comunidades raciais e étnicas específicas (após disseminação).

Num contexto de médio prazo, os impactos deverão situar-se num patamar que permita a eliminação das formas de discriminação, um resultado que se apresenta ambicioso face ao florescimento da precarização e de



formas de trabalho clandestino assentes na exploração de mão-de-obra, pertencente aos segmentos mais discriminados do mercado de trabalho.

## II PRIORIDADE: ESPÍRITO EMPRESARIAL

Esta Prioridade enquadra-se na preocupação de melhorar os níveis de exercício da função empresarial, o que pressupõe novas dinâmicas de desenvolvimento local e o estímulo ao lançamento de novas iniciativas empresariais, que incorporem à nascença um conjunto de valores norteados pela inovação, pela flexibilidade e pelo investimento na qualificação e profissionalização dos recursos humanos, com óbvios reflexos sobre os modos de organização do trabalho.

A necessidade de dotar a Iniciativa EQUAL de uma visão moderna do propósito de "lutar contra todas as formas de exclusão, de discriminação e de desigualdade ligadas ao mercado de trabalho", a par da relevância da abordagem territorial, sugere que se enquadre igualmente nesta Prioridade um conjunto de intervenções ligadas à afirmação de formas alternativas de organização económica, designadamente as organizações de economia social.

Estas organizações têm uma génese predominantemente ancorada na resposta a necessidades sociais e aspirações colectivas de carácter local e têm revelado capacidades para responder a objectivos de: (i) coesão social (criação de emprego, melhoria das condições de empregabilidade); (ii) coesão económica (estímulo à criação de riqueza e combate a formas de marginalidade económica); (iii) participação cívica (*empowerment* e novas formas de administração e liderança local).

Os elementos assinalados, em torno de apostas centradas no desenvolvimento local e na promoção de iniciativas empresariais, no estímulo à actividade das organizações de economia social e à qualificação dos seus agentes, fundamentam a adopção das Áreas de Intervenção identificadas.

**Medida 2.1. – Facilitar a todos os interessados o acesso à criação de empresas, fornecendo os instrumentos necessários para criar empresas e para identificar e explorar novas oportunidades de emprego nas zonas urbanas e rurais.**

**Medida 2.2. – Reforçar a economia social (terceiro sector), em especial os serviços de utilidade pública, dando particular relevo à melhoria da qualidade dos empregos.**

### Áreas de Intervenção:

**2.1.1. – Criação de empresas e desenvolvimento local;**

**2.2.1. – Qualificação das organizações e dos profissionais da economia social;**

**2.1.1. – Criação de empresas e desenvolvimento local**

A generalidade dos documentos e abordagens desenvolvidas no âmbito da Estratégia Europeia para o Emprego tem colocado um forte ênfase no papel do sector privado e das dinâmicas locais na criação e sustentação do emprego.

O apoio a novas dinâmicas de desenvolvimento local, ao espírito empresarial, e à criação e consolidação de pequenas e muito pequenas empresas, em especial por públicos vulneráveis, constitui preocupação nuclear desta Área de Intervenção.

Apesar do investimento feito, quer no âmbito dos Quadros Comunitários de Apoio quer da própria Iniciativa Emprego, esta é uma área em que muito há ainda a fazer, designadamente: ao nível do envolvimento e trabalho conjunto de actores-chave locais, no sentido de potenciarem dinâmicas territoriais; do reforço das redes de agentes de desenvolvimento local; da qualidade e estruturação dos dispositivos existentes, tendo em atenção as especificidades dos públicos mais fragilizados; e ainda a nível da auto-sustentação da actividade das organizações que actuam nestes domínios.

### Objectivos específicos:

>> Suscitar iniciativas e novas dinâmicas de desenvolvimento local centradas no próprio desenvolvimento das potencialidades dos territórios e das comunidades (incluindo as das pessoas e grupos mais vulneráveis), que mobilizem um conjunto diversificado de actores a nível local e o seu trabalho em rede, em particular nas zonas rurais e nos tecidos urbanos em crise;

>> Capacitar e profissionalizar as organizações, os animadores e outros agentes de desenvolvimento sócio-local para a concretização de estratégias integradas e projectos orientados para o desenvolvimento local e para a criação de emprego ou de empresas, bem como, dinamizar e reforçar a sua cooperação e a complementaridade das suas intervenções;

>> Estimular e apoiar a estruturação/consolidação de dispositivos existentes ou a instalação de dispositivos inovadores de aconselhamento e apoio aos potenciais tomadores de iniciativas empresariais, nomeadamente “serviços integrados”, que, contribuindo para ultrapassar obstáculos de natureza social, económica e administrativa, criem condições favoráveis à iniciativa empresarial e à consolidação de pequenas e muito pequenas empresas, em particular as dos públicos vulneráveis, equacionando, desde início, mecanismos que garantam a continuidade futura dos mesmos;

>> Contribuir para o estreitamento das relações entre a política de emprego, a acção empresarial e a acção social, e entre a escola e o mundo do trabalho;

>> Apoiar o desenvolvimento de metodologias de detecção de necessidades não satisfeitas pelo mercado (novos produtos ou serviços para os quais exista um potencial de procura local ou alargada que possibilite a sua viabilidade económica) e a realização de estudos que identifiquem “nichos” de novos mercados e áreas potencialmente geradoras de iniciativas empresariais com impacto sobre o emprego.

(...)

#### **Tipologia de actividades possíveis:**

>> Constituição de parcerias de proximidade que funcionem como redes de produção e difusão de informação, aprendizagens e conhecimentos úteis para as comunidades locais e as suas organizações, nos domínios do desenvolvimento local, da iniciativa económica e da criação de emprego, em que cada parceiro concorra, com a sua competência distintiva, para a mobilização virtuosa de saberes e recursos, garantindo, assim, a auto-sustentação futura da acção.

>> Novas formas de envolvimento de actores-chave (por exemplo autarquias) para a acção colectiva em favor do desenvolvimento e do emprego, e que atraiam novos actores locais (por exemplo, estabelecimentos de ensino, organismos do ambiente, empresas privadas), e promovam um trabalho em rede, no sentido da criação de um “ambiente” local favorável ao espírito empresarial e a de uma nova visão estratégica do desenvolvimento local, e ainda no sentido do envolvimento das comunidades locais para a auto-sustentação das suas acções (*empowerment*); nas regiões periféricas e/ou em vias de desertificação importa criar condições para a fixação de técnicos e agentes indispensáveis ao apoio da iniciativa empresarial, através de uma actuação no “contexto” (política de habitação, etc);

>> Criação de rede(s) de apoio ao desenvolvimento sócio-local (que agregue p.e. associações de desenvolvimento local, entidades promotoras de projectos de luta contra a pobreza, agentes de desenvolvimento, etc.) tendo como características básicas:

> a cobertura em primeira prioridade das zonas rurais em declínio, das zonas com dinamismos locais desaproveitados e dos bairros degradados, e que possam ser o embrião de uma rede que cubra, tendencialmente, todo o país;

> a existência de equipas técnicas interdisciplinares de rectguarda, capazes de apoiar os animadores locais, os potenciais criadores de empresas/emprego e as pequenas e muito pequenas empresas;

> a mobilização de actores-chave a nível local, incluindo o tecido empresarial, para a concretização de estratégias integradas e acções orientadas para o desenvolvimento local e para o emprego, partindo da identificação das potencialidades dos territórios e das comunidades.

Importará reforçar as competências dos agentes envolvidos, implicando a concepção e desenvolvimento de intervenções formativas dirigidas a técnicos, animadores locais (inclusive os que actuam em regime de voluntariado), mediadores de organizações implicadas na animação socio-local e na promoção do desenvolvimento, etc. A formação deve privilegiar a vertente económica do desenvolvimento e da iniciativa empresarial (e não a vertente assistencialista), as metodologias de “aprender-fazendo” e de reflexão sobre a experiência e promover as competências rela-

cionais/sociais indispensáveis a favorecer “no terreno” a interacção de saberes (dos técnicos “no terreno”, dos produtores locais/empresas e os dos investigadores) e a autonomia das comunidades locais (*empowerment*);

>> Novas formas de “apadrinhamento” de empresas de públicos menos qualificados, por empresas já instaladas (designadamente nas esferas tecnológica, da gestão e organização, da formação, do escoamento da produção e subcontratação);

>> Acções com metodologias inovadoras de aconselhamento, apoio técnico e de formação/consultoria, orientadas para a promoção da iniciativa empresarial, para o acesso a oportunidades de auto-emprego, e para a criação e consolidação de muito pequenas empresas (designadamente nos domínios da produção, da gestão e comercialização de produtos); formação de formadores e outros agentes;

>> Envolvimento de entidades dos sistemas regionais de inovação (universidades, centros tecnológicos, laboratórios,...) com vista a racionalizar o apoio técnico aos pequenos produtores em domínios-chave (*design*, qualidade, certificação, *marketing*, ...)

>> Exploração e consolidação de formas alternativas de crédito na perspectiva da sua institucionalização e auto-sustentação futura, que possam constituir-se como um sistema de financiamento ao auto-emprego e às pequenas e muito pequenas empresas (micro-crédito), com as seguintes características:

- > utilizar recursos públicos e bancários;
- > estar acessível em qualquer localidade a qualquer pessoa, especialmente a quem se encontre em situação de carência;
- > possuir elasticidade análoga à do sistema bancário;
- > evitar a discriminação a quem não beneficie do sistema, implicando, nomeadamente, que o apoio financeiro não seja a fundo perdido (excepto no que se refere à compensação da falta de capitais próprios);
- > assegurar o autofinanciamento parcial, com base nos reembolsos dos apoios concedidos.

Estes dispositivos devem articular-se com os já existentes no domínio do apoio técnico à criação e consolidação de pequenas empresas, e implicar um trabalho em rede e de estreita cooperação das entidades e agentes que operam nestas áreas.

>> Criação de “cadeia(s) de comercialização de produtos-/serviços de pequenas e muito pequenas empresas”, que compensem as dificuldades existentes no escoamento, integrando empresas já instaladas, que ofereçam garantias de eficácia comercial e de ética nas relações comerciais;

>> Utilização do potencial das tecnologias da informação e da comunicação na óptica da capacidade competitiva dos territórios (tele-centros rurais, comércio electrónico de produtos regionais certificados, ...), facilitando a organização das produções e a sua valorização de mercado;

>> Criação de “clubes de iniciativa local”, com experimentação de intervenções inovadoras, que constituam uma dinâmica favorável ao conhecimento de oportunidades de investimento/negócio, ao lançamento de iniciativas geradoras de emprego, e à capacitação para a acção individual e colectiva (desenvolvimento de capacidades de comunicação, mobilização de recursos, tomada de decisões, liderança grupal, etc.), nomeadamente nas escolas, nos centros de formação, nas associações de desenvolvimento local, nas organizações empresariais e sindicais, e nos serviços de acção social que procurem ter em conta a vertente económica;

>> Consolidar serviços integrados de informação (relativa às prestações e equipamentos sociais, aos apoios à criação de iniciativas empresariais, etc.), que facilitem a acessibilidade das populações que delas estão mais afastadas, recorrendo à utilização das TICs e agregando os parceiros que garantam a eficácia e a permanente actualização das informações; só são elegíveis os serviços de informação que demonstrem capacidade de auto-sustentação e viabilidade futura;

>> Concepção e aplicação experimental de novos métodos para a detecção de necessidades não satisfeitas, de nichos de novos mercados, de ideias/hipóteses de investimento/negócio; constituição de bolsas de oportunidades de negócio e criação de suportes de difusão inovadores, que apontem para cada oportunidade identificada os factores críticos de sucesso, os principais mercados, os apoios mobilizáveis, as necessidades de recursos e de novas competências, etc.

As Parcerias de Desenvolvimento deverão respeitar: o princípio do *empowerment* (envolvimento/implicação dos destinatários finais); o objectivo tendencial da auto-sustentação das suas actividades, bem como as dos criadores de empresa que apoiam (atenuação da dependência em relação a fundos públicos); a acessibilidade e universalidade dos serviços e apoios que prestam (acolhimento acessível e idêntico de todas as pessoas/entidades que se encontrem em situação idêntica); a conjugação de critérios sociais e económicos, não devendo os primeiros (que são prioritários) conduzir ao menosprezo dos segundos; o aproveitamento de diferentes contributos, incluindo o trabalho voluntário, designadamente na esfera da animação e da iniciativa; e a prática de avaliação regular das suas actividades (*on going*) por forma a trazer credibilidade a esta área de intervenção, quer em termos sociais quer nos próprios meios económicos.

Deverá ser dada particular atenção aos problemas específicos com que se deparam as mulheres empreendedoras e ao potencial que representam enquanto criadoras de empresas.

Os apoios à criação de empresas, ao auto-emprego e à contratação só são elegíveis quando tal não for financiável pelos programas do QCA III, designadamente, por razões de sincronismo no tempo.

#### **Impactos esperados:**

O perfil dos impactos desta Área de intervenção situa-se na convergência entre, por um lado, o reforço da função empresarial e do seu contributo para a melhoria da capacidade competitiva dos territórios e, por outro lado, o alargamento do potencial de criação de emprego, a partir do aproveitamento de oportunidades económicas nas zonas urbanas e rurais.

Do ponto de vista do emprego, desenham-se dois tipos de expectativas: um potencial líquido elevado, de criação de serviços orientados para a satisfação de necessidades sociais locais (saúde, trabalho social, cultura e lazer, comércio, alojamento,...); um potencial, a aprofundar, de absorção de desempregados e de imigrantes.

Espera-se, ainda, dispor de metodologias de detecção de oportunidades de criação de emprego, associadas a iniciativas de cariz empresarial de aproveitamento de recursos, e de actualização regular de novas oportunidades económicas, que alimentem bolsas de ideias de investimento.

### **2.2.1. – Qualificação das organizações e dos profissionais da economia social**

#### **Objectivos específicos:**

>> Promover a modernização e qualificação das organizações da economia social, tendo em vista a acessibilidade, a qualidade e a inovação dos serviços prestados/produzidos, e a sua auto-sustentação;

>> Promover a qualificação dos profissionais das organizações de economia social e a valorização do trabalho social.

#### **Tipologia de actividades possíveis:**

>> Experimentação e desenvolvimento de práticas inovadoras de gestão de recursos nas organizações da economia social;

>> Novas soluções de consultoria em gestão ou novos serviços partilhados de gestão que respondam às necessidades de capacitação técnica e de eficácia e eficiência na captação e gestão de recursos, à necessidade de qualidade e continuidade na prestação de serviços/concepção de produtos, e de criação de oportunidades de emprego de qualidade nas organizações da economia social;

>> Iniciativas portadoras de novas respostas sociais e culturais em áreas inovadoras e iniciativas de alargamento e/ou reagrupamento/integração de serviços e prestações de vocação social e cultural, visando a sua maior qualidade e acessibilidade do público e a melhoria de qualidade de vida das populações mais vulneráveis, no quadro de dinâmicas territoriais e das comunidades locais previamente diagnosticadas;

>> Concepção, experimentação e desenvolvimento de intervenções e suportes formativos adequados à qualificação dos profissionais das organizações da economia social, aliando componentes da esfera das competências sociais/relações interpessoais (comunicação, liderança, gestão de equipas, etc.) a componentes técnicas de gestão estratégica e de execução capazes de promover a sua profissionalização e o reconhecimento das suas qualificações;

>> Acções que promovam o enriquecimento e valorização do trabalho social e de utilidade colectiva, contribuindo para a melhoria de estatuto, enquadramento e estabilidade dos profissionais das organizações de economia social.

As intervenções deverão respeitar o princípio do *empowerment*, estimulando a participação das populações e dos trabalhadores das organizações da economia social na concepção e desenvolvimento dos projectos. Deverão também integrar a dimensão da igualdade de oportunidades entre mulheres e homens, quer na óptica dos colaboradores das organizações da economia social, quer dos públicos a que se dirigem.

#### **Impactos esperados:**

A diversidade de domínios/actividades onde estas organizações marcam presença, remete para um perfil de impactos relativamente denso:

>> Criação de novas iniciativas assente na mobilização de recursos locais;

>> Criação de novos postos de trabalho qualificados, num contexto de renovação do espírito empresarial;

>> Criação de actividades em domínios novos (cultura e lazer, ambiente, comércio ético, serviços sociais e urbanos em meio rural, ...);

>> Melhoria da qualidade dos serviços prestados;

>> Melhoria dos níveis de competência e de profissionalização da população empregada nas organizações da economia social;

>> Grau de auto-sustentação das entidades envolvidas.

### **III PRIORIDADE: ADAPTABILIDADE**

Tendo presente as áreas temáticas do PIC EQUAL relativas à adaptabilidade (“desenvolver práticas de integração no local de trabalho e a formação contínua” e “introduzir tecnologias da informação, antecipar mutações e

actualizar qualificações”), fixaram-se um conjunto de prioridades que vão de encontro às intervenções que vão vigorar num contexto de médio/longo prazo – designadamente, as medidas de formação que estão identificadas no Plano Nacional de Emprego, e aos desafios que a sociedade da informação e do conhecimento coloca às pessoas e às organizações.

Estas prioridades foram definidas na dupla óptica da oferta de emprego (designadamente PME em actividades nas quais se avizinha a aceleração de processos de reconversão económica ou em que é imperioso responder às novas exigências dos mercados) e da procura de emprego (designadamente formação de activos empregados pouco escolarizados e sub-qualificados, preparação e adaptação às novas tecnologias).

É importante realçar que a integração duradoura dos públicos desfavorecidos é indissociável da criação de contextos de trabalho qualificantes que proporcionem uma real igualdade de oportunidades, promovam o desenvolvimento de competências e a melhoria da qualidade do emprego.

Daí o enfoque na modernização da organização do trabalho, nas próprias condições do trabalho, designadamente na saúde e segurança, enquanto componente fundamental da qualidade do emprego, e, ainda, na responsabilidade social das empresas a quem hoje se pede uma atitude e uma prática cidadã (cidadania empresarial) face aos seus recursos humanos e à sua envolvente externa.

Sendo certo que um significativo número de empresas, em particular de PME's, apresenta fragilidades a nível dos factores críticos de competitividade (colocando os trabalhadores em situações de risco) procurou-se não dissociar a formação dos trabalhadores do desenvolvimento das empresas, designadamente apostando na formação em contexto de trabalho, que se perfila como a modalidade formativa do futuro.

Não é hoje possível uma inserção estável sem empresas sólidas e preparadas para a “nova economia”. As intervenções nas empresas devem, pois, ser encaradas como um investimento indispensável e a montante da qualidade e sustentabilidade do emprego e da prevenção da exclusão social.

Finalmente, a grande prioridade da transição para a sociedade de informação e conhecimento, que coloca, simultaneamente, o grande desafio da competitividade e da emergência de uma nova economia, sem que tal

agrave os problemas sociais existentes em matéria de desemprego, de exclusão social e de pobreza, como consta das conclusões do Conselho Europeu de Lisboa. Pretende-se neste domínio que o PIC EQUAL dê um contributo para a construção de uma sociedade educativa que tire partido dos diferentes modos de acesso ao conhecimento, em particular das novas tecnologias digitais, que podem proporcionar respostas adaptadas aos diferentes grupos, e alargar a igualdade de oportunidades. Estas prioridades constituem o quadro de referência para um leque diversificado de actuações de entidades públicas, privadas e associativas, de parceiros sociais, e entidades formadoras, entre outras, com responsabilidades no campo da adaptação de mão-de-obra, da modernização das organizações e do desenvolvimento das novas competências necessárias às mudanças que decorrem da sociedade da informação e do conhecimento.

**Medida 3.1. – Promover a formação ao longo da vida e as práticas integradoras, incentivando o recrutamento e a manutenção no emprego dos mais expostos à discriminação e à desigualdade de tratamento no mercado de trabalho.**

**Medida 3.2. – Fomentar a capacidade de adaptação das empresas e dos trabalhadores às transformações económicas estruturais, assim como promover a utilização das tecnologias da informação e de outras novas tecnologias.**

**Áreas de Intervenção:**

**3.1.1. – Formação ao longo da vida: a formação em contexto de trabalho;**

**3.2.1. – Adaptação e reconversão profissional;**

**3.2.2. – Modernização e inovação organizacional;**

**3.2.3. – Cidadania empresarial - economia cívica;**

**3.2.4. – Sociedade da informação e do conhecimento.**

**3.1.1. – Formação ao longo da vida: a formação em contexto de trabalho**

A formação em contexto de trabalho ao mesmo tempo que responde às preocupações de redução do défice de qualificação escolar e profissional da população empregada e da prevenção dos fenómenos de desemprego e da

exclusão, permite uma maior adequação às necessidades das empresas, nomeadamente à necessidade de introduzirem (com rapidez) inovações ou alterações nas cadeias produtivas e nos processos organizacionais.

Cada vez mais, o crescimento do emprego é determinado pela capacidade de inovar e de criar produtos de forte valor acrescentado. Esta capacidade de inovação tem de ser alimentada por novas competências, elas próprias desenvolvidas no seio das empresas, e pela capacidade de actualização ou readaptação das competências detidas a novos contextos.

É neste âmbito, que a formação em contexto de trabalho (e a incorporação da formação nos próprios processos de trabalho) deve ser assumida: como uma modalidade formativa de futuro, no quadro de uma cultura e estratégia de formação ao longo da vida.

Trata-se, todavia, de um domínio onde tem sido diminuta a inovação e o desenvolvimento, nomeadamente a nível de PME's, importando por isso investir na experimentação de processos, práticas e suportes susceptíveis de disseminação.

As Parcerias de Desenvolvimento devem envolver, entre outros parceiros, as empresas (nomeadamente as implicadas em processos de melhoria da cadeia de valor), as associações empresariais, os parceiros sociais, e entidades formadoras.

**Objectivos específicos:**

>> Aumentar as oportunidades de acesso à educação e formação qualificante, explorando a dimensão formativa do trabalho e novas formas de organizar e gerir a formação em contexto de trabalho, bem como o acesso à formação por iniciativa das pessoas, enquanto componentes-chave da estratégia nacional de formação ao longo da vida;

>> Desenvolver a formação em contexto de trabalho enquanto processo de inovação e de criação/incorporação de valor pelas empresas, tendo em vista o seu desenvolvimento e competitividade (...).

### Tipologia de actividades possíveis:

>> Aprofundamento de estratégias e metodologias específicas de formação em contexto real de trabalho, em articulação com o sistema de organização da produção e com os processos de melhoria da cadeia de valor e dos ciclos produtivos das organizações;

>> Experimentação de dispositivos de formação contínua duráveis em contexto de trabalho: soluções integradas de optimização dos processos de produção e de gestão do conhecimento/aprendizagem, ajudas ao trabalho on line, directórios de práticas e soluções, etc;

>> Novos modelos de tutoria pedagógica e formação de pessoal de enquadramento (chefias intermédias), enquanto formadores/tutores, designadamente tendo em atenção a introdução das TIC's e os grupos de mais baixo nível de qualificação;

>> Desenvolvimento de práticas e ferramentas colaborativas, enquanto dispositivos que forneçam a partilha de informação e conhecimento e a criação de ambientes favoráveis à aprendizagem;

>> Aprofundamento do papel e dos resultados das equipas de trabalho que aprendem (*learning teams*), capazes de gerar novos conhecimentos, operacionalizáveis; as intervenções devem permitir conceptualizar estratégias e conteúdos formativos transferíveis;

>> Estimulação de oportunidades de formação e auto-formação, através da compensação do esforço feito na formação e criando umnexo entre este investimento das pessoas e a sua carreira profissional (criação de incentivos organizacionais, implementação de sistemas de créditos com impacto nas carreiras, etc);

>> Experimentação de dispositivos de reconhecimento e validação de conhecimentos e competências adquiridas em contexto de trabalho e sua articulação com o sistema de certificação profissional.

As intervenções devem integrar o princípio de igualdade de oportunidades e promover a responsabilização, a autonomia e a participação dos trabalhadores (*empowerment*).

### Impactos esperados:

>> optimização e reforço da eficácia das cadeias de valor dentro das organizações e a melhoria dos processos, garantindo a interiorização de atitudes relativas à qualidade permanente e a abertura à própria flexibilidade e inovação nos processos e ciclos de trabalho (ponto de vista da competitividade organizacional);

>> operacionalização e concretização do princípio "aprendizagem ao longo da vida", que, no ponto de vista do cidadão garante a sua actualização permanente, o reforço das suas competências críticas (transversais), permitindo a sua própria mobilidade e empregabilidade;

>> as práticas de aprendizagem colaborativa – enquanto formas de formação em contexto de trabalho – proporcionam oportunidades de constituição de equipas reflexivas, com elevada maturidade e coesão organizacional e reforçam a participação social e a própria "corporate democracy" e o "empowerment".

### 3.2.1. – Adaptação e reconversão profissional

Face à crescente competitividade das economias e dos mercados, muitas empresas defrontam-se hoje com problemas de reestruturação e/ou com a necessidade de procederem a mudanças nos processos produtivos, alterações tecnológicas, de gestão ou de organização, em particular nos sectores industriais tradicionais .

Estes processos de mudança e transformação carecem de intervenções e apoios capazes de minimizar o seu impacto negativo sobre o emprego, face a uma estrutura de recursos humanos com baixo nível de habilitações e de qualificações profissionais formais. Esta situação é particularmente gravosa para os trabalhadores com uma vida activa longa, mas com uma experiência profissional repetitiva e que não dispuseram de oportunidades de diversificar a sua formação profissional, entre os quais se destacam as mulheres trabalhadoras.

**Objectivos específicos:**

>> Desenvolver dispositivos de apoio às empresas e activos confrontados com processos de reestruturação/reconversão ou de adaptação a mudanças tecnológicas ou outras, que aproveitem e potenciem as competências específicas (formais e informais) dos trabalhadores envolvidos e assegurem a sua adaptação ou reinserção, minimizando os impactos negativos sobre o emprego;

>> Criar dispositivos de observação – articulados em Redes de Observatórios de carácter regional/sectorial – centrados no acompanhamento e antecipação dos processos de reestruturação produtiva e de reconversão económica e no seu impacto sobre o emprego, numa óptica da gestão preventiva dos recursos humanos e de coesão social.

(...)

**Tipologia de actividades possíveis:**

>> Acções de aconselhamento e apoio às empresas em processo de mudança ou de reestruturação: diagnóstico de problemas, elaboração de um plano de desenvolvimento/reestruturação da empresa e de um plano de formação de adaptação/reconversão dos trabalhadores. As intervenções devem ocorrer a montante de eventuais processos de despedimento por forma a gerir as mudanças de forma organizada e preventiva, e com o envolvimento/participação dos trabalhadores (*empowerment*);

>> Intervenções de apoio à elaboração de projectos profissionais pelos trabalhadores envolvidos, a partir de balanços de competências que valorizem e reconheçam as competências adquiridas, quer formais quer informais, e da avaliação do seu potencial de reutilização ou adaptação a perfis profissionais mais actualizados; desenvolvimento de itinerários formativos individualizados ou percursos de adaptação ao emprego, tendo por base novas formas de organização de formação; apoios à inserção em novos empregos ou à reorientação para o auto-emprego/criação de emprego.

As intervenções devem ser amplamente participadas (*empowerment*), reforçar a concertação e o diálogo social nas empresas e apoiar-se em suportes inovadores e adap-

tados aos públicos-alvo (exº balanço de competências, dispositivos pedagógicos e curriculares por objectivos, referenciais de intervenção das equipas técnicas, etc);

>> Mobilização das entidades formadoras, públicas e privadas, no sentido de responderem às necessidades de adaptação ou reconversão dos públicos-alvo (empresas e activos), em estreita parceria com as empresas, designadamente desenvolvendo áreas formativas mais ligadas às funções produtivas e com componentes de reconversão profissional, no sentido de se viabilizar a reutilização de competências das regiões/sectores em declínio ou o desenvolvimento de novas competências;

>> Mobilização dos actores-chave dos processos de formação de adaptação ou reconversão (empresas e associações empresariais, sindicatos e trabalhadores, tutelas da actividade industrial e do emprego, da formação profissional e da educação, poder local, organizações de desenvolvimento local, organismos de formação etc.), para um trabalho em parceria e em rede, nomeadamente nas regiões e sectores marcados por actividades económicas em declínio, em torno da antecipação e acompanhamento daqueles processos, da avaliação das suas tendências de evolução, e da identificação de novas oportunidades económicas e de investimento, na óptica da renovação do emprego e da transferibilidade de competências.

>> Desenvolvimento de atitudes pro-activas e de articulação mais intensa entre projectos de desenvolvimento local de base económica em territórios em declínio que respondam à preocupação do aproveitamento de competências adquiridas em sectores em reconversão;

>> Criação de instrumentos de monitorização/observação/antecipação dos movimentos de reestruturação das empresas e de adaptação da-mão-de-obra, enquanto suporte de Redes de Observatórios regionais/sectoriais.

As Parcerias de Desenvolvimento devem ser parcerias alargadas de âmbito sectorial/regional, compostas por entidades de perfil diverso (empresas, organismos de formação públicos e privados, parceiros sociais, autarquias, organizações de desenvolvimento local, etc.), que façam convergir a sua acção para a resolução dos problemas de adaptação/reconversão, incluindo a adopção de atitudes que favoreçam a renovação do investimento, capaz de



contribuir para a reutilização de competências dos trabalhadores em risco de desemprego. Os projectos podem ter por base a experiência de parcerias já existentes, nomeadamente no âmbito das Redes Regionais para o Emprego, capitalizando os adquiridos em torno da problemática da reconversão/adaptação.

Dá-se preferência às Parcerias de Desenvolvimento que envolvam empresas com elevada feminização do emprego e que cumpram o objectivo da igualdade de oportunidades.

### **Impactos esperados**

O perfil de impactos está orientado para a adaptação/ reconversão das empresas e dos trabalhadores e deve traduzir-se:

>> no reforço do volume de empresas e entidades formadoras que promovem formação orientada para a adaptação/reconversão dos trabalhadores;

>> na minimização dos impactos negativos sobre o emprego;

>> no aumento dos níveis de empregabilidade dos trabalhadores envolvidos;

>> na melhoria do grau de reconhecimento pelo mercado das competências adquiridas, com eventuais reajustamentos no sistema nacional de certificação.

### **3.2.2. – Modernização e inovação organizacional**

A competitividade das empresas, numa economia cada vez mais concorrencial e em evolução rápida e incerta, impõe, hoje, critérios de eficiência, flexibilidade, qualidade e inovação. A mudança organizacional com impactos no funcionamento interno das empresas, na natureza e condições do trabalho e nas competências das pessoas, tornou-se uma exigência de primeiro relevo. Estas são áreas que carecem de investimento na generalidade das PME's, desafiando a sobrevivência de algumas, situação que remete para o problema da sustentabilidade do emprego, e, em especial, para o risco de desemprego dos grupos menos qualificados e particularmente vulneráveis à exclusão.

A própria administração pública que tem um papel crucial no desenvolvimento do país, tanto mais quanto são ainda significativos os atrasos estruturais da sociedade portuguesa, tem de acompanhar este movimento de mudança. Tem de ter um novo olhar sobre a sua missão, tem de intensificar as relações com parceiros e destinatários da sua acção, proceder à inovação dos seus serviços/ produtos, que têm de estar mais próximos das necessidades dos cidadãos e das empresas. Ou seja, tem de repensar os seus próprios modelos de gestão e organização.

O PIC EQUAL, enquanto "laboratório" de experimentação, pode e deve dar um contributo neste conjunto de domínios, que são centrais para a mudança das organizações, nomeadamente para a qualidade e sustentação do emprego.

### **Objectivos específicos:**

>> Promover a abertura à mudança no seio das organizações e desenvolver acções de inovação organizacional, em particular nas PME's, ao nível dos processos e instrumentos de gestão e organização do trabalho e da gestão dos recursos humanos, que associem o objectivo da competitividade à criação de ambientes organizacionais qualificantes, ao enriquecimento dos conteúdos do trabalho e ao desenvolvimento das competências, nomeadamente dos trabalhadores menos qualificados e mais vulneráveis à exclusão;

>> Apoiar o desenvolvimento de competências estratégicas à competitividade das empresas, nomeadamente nas áreas de "produção imaterial" (concepção e desenvolvimento do produto - *design*, comercial e *marketing*, qualidade, etc.);

>> Desenvolver um dispositivo de apoio à gestão dos recursos humanos, no quadro do desenvolvimento das empresas, que permita o reconhecimento público, social e económico das organizações que investem nas pessoas, e contribua para a melhoria contínua das práticas neste domínio;

>> Contribuir para o desenvolvimento de sistemas de gestão da segurança e saúde no trabalho nas organizações, em particular nas PME's, integrando a prevenção de riscos profissionais (e da toxico-dependência) nos processos de modernização da organização do trabalho e de qualificação dos recursos humanos e nos sistemas da

qualidade, num quadro de melhoria continua das condições de trabalho e de um ambiente de trabalho favorável à igualdade de oportunidades dos trabalhadores (incluindo os trabalhadores mais velhos e os portadores de deficiência);

>> Contribuir para a inovação organizacional dos organismos públicos (da administração central, regional ou local) que se traduza numa acrescida capacidade de resposta aos problemas concretos dos destinatários, num mais fácil acesso dos cidadãos aos serviços públicos numa óptica de igualdade de oportunidades, tirando para tal o máximo partido das potencialidades das tecnologias de inovação e comunicação.

(...)

#### Tipologia de actividades possíveis:

>> Intervenções que promovam o desenvolvimento organizacional de PME's, nomeadamente centradas:

> em novas formas de organização da empresa e/ou do trabalho que impliquem o enriquecimento dos conteúdos do trabalho (maior autonomia e participação nos processos de resolução de problemas, maior responsabilização pela obtenção de resultados, multi-competências, introdução de novas competências/novos perfis profissionais, etc.); no que respeita aos novos perfis profissionais, devem considerar-se as competências que se afiguram estratégicas à competitividade das empresas (fundamentais e em falta), nomeadamente nas áreas de concepção e desenvolvimento dos produtos - *design*, comercial e *marketing*, área da qualidade, gestão da produção, etc.);

> formas flexíveis quer da organização da produção, quer do lugar e tempo de trabalho (tempo parcial, teletrabalho, etc.) adequadas à integração de públicos com problemas específicos (exº portadores de deficiência) ou à manutenção em actividade dos mais velhos, tirando partido das novas tecnologias de informação e comunicação ;

> na criação de condições organizacionais favoráveis à aprendizagem individual e colectiva , centradas em novas soluções formativas (formas de organização qualificante

do trabalho, auto-formação, formação a distância, desenvolvimento do sistema "jobrotation", etc.);

> em práticas de participação e diálogo sobre questões que afectam o desenvolvimento das empresas (processos de mudança organizacional, de tomada de decisão, novas práticas de comunicação interna dentro de equipas ou inter-equipas, etc.);

> na inovação e desenvolvimento das políticas e instrumentos de gestão de recursos humanos, nomeadamente, as que colocam a dinâmica das competências como lógica central da organização do trabalho e da gestão do desempenho, ou que favoreçam a empregabilidade dos grupos mais fragilizados.

>> Estratégias de sensibilização e mobilização de PME's para a condução de processos de mudança e inovação organizacional, e de gestão da segurança e saúde no trabalho, e o seu envolvimento em redes de parceria alargada e sustentada, para a partilha de metodologias e experiências, e para a melhoria contínua de soluções.

>> Intervenções que sensibilizem, mobilizem e promovam, a nível de PME's (e outras organizações), modelos de gestão e processos preventivos de riscos e acidentes de trabalho e da toxicodependência, e da antecipação dos problemas com que se podem confrontar os trabalhadores mais velhos e as pessoas portadoras de deficiência, nomeadamente:

> diagnóstico das áreas-chave susceptíveis de riscos profissionais e sobre a ergonomia dos postos de trabalho;

> estruturação de sistemas de gestão da segurança e saúde no trabalho, na óptica de antecipação de riscos e da prevenção (incluindo a toxico-dependência), com a participação dos trabalhadores;

> integração da área da segurança e saúde do trabalho na formação continua;

> formação de actores-chave das organizações no domínio do sistema de gestão da segurança e saúde no trabalho (gestores, representantes dos empregadores e dos trabalhadores para a segurança e saúde no trabalho, chefias intermédias etc.);

> avaliação de sistemas de gestão de segurança e saúde no trabalho.

>> Intervenções em organismos públicos (da administração central, regional ou local) que promovam a melhoria da capacidade de resposta e da satisfação dos utilizadores, nomeadamente:

> novos modelos organizacionais com simplificação e automatização dos processos de trabalho e a revalorização dos conteúdos do trabalho, tirando proveito dos sistemas de informação e comunicação e das potencialidades tecnológicas;

> incorporação de novos perfis profissionais que contribuam para a igualdade no acesso aos serviços e para a utilização das TIC;

> novas soluções para o desenvolvimento de competências e para o aumento da capacidade de desempenho e da motivação dos trabalhadores, inseridas em processos de desenvolvimento organizacional;

> práticas de participação, quer dos trabalhadores, quer dos próprios destinatários nas soluções e respostas dos serviços (*empowerment*);

> novas práticas de gestão de recursos humanos, designadamente na óptica da igualdade de oportunidades e da conciliação trabalho/família;

> que promovam uma nova cultura organizacional, associada aos valores da cooperação, da complementariedade e subsidiariedade, da interculturalidade, do respeito ambiental e ecológico, da igualdade de oportunidades etc.;

> que desenvolvam sistemas, métodos e indicadores de avaliação do desempenho bem como de programas, projectos e actividades;

> que estabeleçam parcerias com outras organizações, públicas e privadas, que potenciem soluções/respostas mais integradas e a igualdade no acesso aos serviços pelos cidadãos, nomeadamente, por parte dos públicos mais fragilizados e com responsabilidades familiares.

>> Concepção e experimentação de um dispositivo de apoio à gestão dos recursos humanos das empresas que

permita o seu “reconhecimento” público, social e económico enquanto organizações que investem nas pessoas. O dispositivo e as suas normas devem contemplar um conjunto de princípios, nomeadamente: a plena implicação da empresa no desenvolvimento dos seus recursos humanos como meio de alcançar os seus objectivos e melhorar o seu desempenho; o princípio da igualdade de oportunidades no desenvolvimento das pessoas; o reconhecimento do contributo das pessoas para a organização; o apoio efectivo de gestores e chefias no desenvolvimento das pessoas; o encorajamento dos trabalhadores na melhoria do seu desempenho e do desempenho dos outros, etc.

Teste do sistema, implicando a formação de agentes técnicos facilitadores da melhoria contínua das práticas das empresas, no quadro das normas definidas.

Este dispositivo deverá emergir de uma Parceria de Desenvolvimento que envolva, nomeadamente, empresas, associações empresariais, sindicatos, organismos públicos ou privados especializados em processos de avaliação e de acreditação/certificação.

Dá-se preferência às Parcerias de Desenvolvimento que acolham nas suas intervenções o princípio da igualdade de oportunidades.

As Parcerias de Desenvolvimento devem cumprir o requisito de envolver e fazer participar os trabalhadores na concepção, desenvolvimento e avaliação das intervenções.

#### **Impactos esperados:**

>> Reforço da produtividade e competitividade da empresa;

>> Maior motivação dos trabalhadores e maior implicação nos objectivos da empresa;

>> Formação mais consistente com as necessidades da empresa;

>> Melhoria da imagem pública das organizações;

>> Reforço da sustentabilidade da actividade empresarial e do emprego;

>> Reforço da empregabilidade dos trabalhadores mais vulneráveis.

### 3.2.3. – Cidadania empresarial - economia cívica

Esta Área de Intervenção acolhe duas dimensões distintas: uma, que remete para a responsabilidade social das empresas (e também dos trabalhadores); outra, que visa apoiar novas formas associativas de carácter empresarial.

A primeira dimensão envolve iniciativas que procurem conjugar a rentabilidade económica com políticas de cidadania e ética empresarial: formas de organização do trabalho favoráveis ao emprego e à coesão social, à melhoria da qualidade do emprego e de vida dos trabalhadores, práticas de gestão de recursos humanos orientadas para a acessibilidade/promoção dos grupos mais fragilizados, etc. Nesta dimensão inclui-se, também, a óptica da responsabilização dos trabalhadores, enquanto cidadãos dentro da empresa: desenvolvimento da sua consciência profissional, compreensão da missão da organização em que trabalham, etc.

A segunda dimensão, centra-se no estímulo a novas formas de cooperação empresarial, incluindo a cooperação entre pequenas empresas. A melhoria de produtividade e competitividade das empresas está não só dependente dos processos de mudança e reorganização interna, como também das suas relações com a envolvente externa: relações com fornecedores, clientes, ... e até com empresas que concorrem nos mesmos mercados. A exploração conjunta de serviços partilháveis, com o fim de obter vantagens comerciais ou outras e a mobilização de recursos e competências para o aproveitamento colectivo de oportunidades económicas (especialmente em situações de crise e reconversão) configuram soluções pró-activas de criação de emprego e contribuem para criar formas de organização da actividade económica que conciliam critérios de eficiência económica com os objectivos da coesão social. Este tipo de práticas pode beneficiar em particular as iniciativas empresariais de pessoas com mais dificuldades, e é susceptível de criar novas dinâmicas locais de desenvolvimento e ampliar o impacto territorial das encomendas aos serviços de proximidade e às micro-empresas.

Esta economia cívica será tanto mais eficiente quanto maior for a sua integração nas comunidades locais, num movimento de enriquecimento recíproco que permita mobilizar e aumentar o potencial de inovação social e de “empowerment” da sociedade civil. As Parecerias de Desenvolvimento e as formas de cooperação que vierem a

estabelecer-se devem envolver actores diferenciados (empresas, fornecedores, clientes, poder local, etc.) e devem potenciar redes de cooperação estável.

#### Objectivos específicos:

>> Mobilizar as organizações, em particular o sector empresarial, para desenvolver e participar em acções no âmbito da cidadania empresarial (responsabilidade social das organizações), tendo em vista reduzir desigualdades e promover a integração activa e eficaz de todas as pessoas que compõem uma dada comunidade;

>> Reforçar a responsabilidade social dos trabalhadores e dos seus representantes e desenvolver a sua consciência profissional:

>> Desenvolver boas práticas de cooperação empresarial, visando promover dinâmicas locais e regionais de desenvolvimento económico e social e de estímulo a novas iniciativas económicas.

(...)

#### Tipologia de actividades possíveis:

>> Implementar estratégias e meios inovadores de sensibilizar e conduzir os empregadores a adoptar práticas “inclusivas” de gestão de recursos humanos, que integrem e tirem partido da “diversidade” destes recursos no seio das organizações (diversidade de culturas, de etnias, etc.); constituição de redes de empresas para troca de experiências, confronto de práticas e melhoria de soluções;

>> Acções que promovam a empregabilidade dos(as) trabalhadores(as) (ex. proporcionar períodos de licença sabática para desenvolver estudos ou trabalho em organizações de apoio à comunidade, etc.); acções que respondam a momentos críticos da vida dos(as) trabalhadores(as) (ex. apoio a trabalhadores(as) com doença prolongada prestado por colegas de trabalho em horário útil, etc.); acções dirigidas a trabalhadores(as) mais velhos (ex. acções de preparação para uma reforma activa e útil,

possibilidade de desempenho de funções de tutoria para transmissão de saber-fazer adquirido ao longo dos anos, etc.); acções de apoio a pessoas portadoras de deficiência ou com incapacidade física decorrente de acidentes ou doenças (ex. reconversão para novas funções, apoio domiciliário, tele-trabalho, etc.); acções que contribuam para uma melhoria de qualidade de vida no trabalho e para a conciliação da vida profissional com a vida familiar e pessoal (ex. flexibilidade de horários, acordos com estabelecimentos de ensino próximos da empresa, etc.); facilitação de serviços de apoio social (cantinas, guarda de crianças, empréstimos a trabalhadores(as), etc.); etc...

>> Acções de cooperação entre empresas ou com outras organizações da comunidade local no âmbito de iniciativas de carácter formativo ou social: participação em projectos educativos conjuntamente com estabelecimentos de ensino e formação (ex. educação ambiental, higiene e segurança, ...), apoio a estabelecimentos de ensino locais (cedência de equipamentos ou bens produzidos pela empresa), apoio a eventos ou actividades de natureza social, cultural, nos domínios da renovação urbana ou da conservação do património, acções que proporcionem a jovens em fase de orientação escolar e profissional o contacto com o mundo laboral, ou que proporcionem experiências de trabalho ou oportunidades de desenvolvimento de competências, na empresa, a pessoas em risco de exclusão social (ex-reclusos, ex-toxicodependentes, etc.), etc.;

>> Acções de cooperação entre empresas ou outras organizações que contribuam para o seu próprio desenvolvimento e para o desenvolvimento local: partilha de espaços de formação, de instalações e equipamentos; disponibilização de apoio técnico específico a micro-empresas recém-criadas; identificação de oportunidades de negócio que requeiram a mobilização de recursos e competências colectivas; participação na gestão colectiva local tanto de oportunidades de negócio como da apropriação territorial dos instrumentos das diversas políticas públicas orientadas para a iniciativa económica e para o emprego; participação em parcerias que rentabilizem e potenciem os recursos empresariais locais e contribuam para sustentar o emprego, etc..

Para além da aplicação concreta destas (ou outras) acções nas empresas/organizações envolvidas, as Parcerias de Desenvolvimento deverão procurar estabelecer relações de

parceria com outras empresas e actores-chave a nível local/regional, configurando redes de cooperação sustentada visando a sensibilização e mobilização de um número crescente de organizações para os objectivos desta Área de Intervenção.

#### **Impactos esperados:**

Os principais impactos esperados estão associados à natureza distinta das dimensões identificadas: esbatiamento de desigualdades, promoção dos valores da participação social e da ética empresarial, melhoria da eficácia da utilização dos recursos das organizações e dos territórios, criação de novas iniciativas assentes na mobilização de recursos locais, sustentação das pequenas empresas e dos postos de trabalho, aumento do potencial de inovação social das comunidades locais, etc.

#### **3.2.4. – Sociedade da informação e do conhecimento**

Pretende-se contribuir para a difusão e utilização dos instrumentos que suportam a sociedade da informação e do conhecimento, sendo certo que o grau de penetração das novas tecnologias (TIC's) nas organizações é ainda muito baixo, em especial nas PME's, e que os activos e desempregados estão insuficientemente preparados para se adaptarem às exigências da sociedade da informação e do conhecimento.

Neste contexto, haverá que investir em domínios novos e pouco explorados, como é a formação a distância e o *e-learning*, que abrem novas oportunidades ao desenvolvimento permanente de competências, quer nas organizações quer a nível local, numa linha de proximidade e acessibilidade dos públicos, tendo em vista, nomeadamente, a integração das pessoas com dificuldades particulares no mercado de trabalho.

As Parcerias de Desenvolvimento devem envolver, nomeadamente, empresas, entidades formadoras, escolas, associações de formadores e professores, centros de investigação e centros tecnológicos, parceiros sociais e organizações com "massa crítica" na formação aberta e a distância.

### Objectivos Específicos:

>> Desenvolver novas soluções, modelos e dispositivos pedagógicos, com recurso às novas tecnologias de informação e comunicação (TIC), adaptados a públicos específicos, designadamente dispositivos *on-line* de apoio à auto-formação e à formação aberta e a distância;

>> Reforçar as competências em matéria das tecnologias de informação e comunicação, em particular dos grupos desfavorecidos, e facilitar a sua utilização como ferramenta de acesso ao conhecimento e ao trabalho;

>> Mobilizar e envolver as PME's para o desenvolvimento e apropriação de soluções integradas tendo por base as novas tecnologias da informação e comunicação (gestão, recursos humanos e formação, produção, etc.), que demonstrem, para além da melhoria do desempenho da empresa, o aumento da qualificação dos seus recursos humanos;

>> Utilizar as novas tecnologias da informação e comunicação como ferramenta de apoio à política de disseminação das soluções e "produtos" concebidos na EQUAL e à partilha de conhecimentos e de práticas.

(...)

### Tipologia de actividades possíveis:

>> Novas estratégias e soluções formativas dirigidas a jovens e adultos, em particular a grupos com dificuldades de (re)integração no mercado de trabalho e de baixas qualificações e iliteracia em TIC; para além da difusão de competências "informáticas" e "tecnológicas", estas intervenções devem capacitar os públicos-alvo para uma postura activa face aos desafios da sociedade da informação e do conhecimento, difundindo competências "transversais" nomeadamente: para lidar com a diversidade e a multiculturalidade, para actuar "globalmente", para compreender e defender a missão da organização em que trabalham e a importância dos clientes/ mercados, para o relacionamento entre gerações, para a compreensão e resolução de problemas, para tirar partido da sociedade da informação, designadamente, desenvolvendo competências para a "conectividade" (capacidade de "entrar em ligação com");

>> Elaboração de referenciais prospectivos de competências básicas em tecnologias de informação, que sejam socialmente amigáveis e adequados às especificidades dos públicos-alvo da EQUAL, com o objectivo final de se propor e legitimar um modelo integrador a nível europeu (baseado num sistema de equivalências e reconhecimento recíproco);

>> Conceber dispositivos pedagógicos (e de trabalho) utilizáveis a distância e *on-line*, que promovam a integração profissional de públicos em risco de marginalização (ex. Centros de Tele-trabalho); os dispositivos devem incorporar tecnologias acessíveis e orientadas para responder às necessidades específicas dos públicos (ex. portadores de deficiência, mulheres com responsabilidades familiares, manutenção em actividade de trabalhadores mais velhos, etc.), promovendo a sua participação social e no trabalho numa base mais igualitária;

>> Novas estratégias e acções formativas, dirigidas a formadores, professores e outros agentes para a utilização das tecnologias de informação e dos recursos multimédia, em particular intervenções que explorem metodologias inovadoras de formação de formadores, e outros agentes, habilitando-os para capacitar pessoas com baixas qualificações com a formação de base necessária à utilização das TIC;

>> Experimentação de "centros abertos de aprendizagem" a distância e apoiados em tecnologias multimédia, enquanto infra-estruturas de apoio ao conhecimento e ao desenvolvimento de competências básicas em tecnologias de informação; estes centros deverão centrar-se em "redes locais naturais", onde poderão integrar-se estabelecimentos de ensino, centros de formação, autarquias – juntas de freguesia, associações culturais e sociais, empresas, etc, numa linha de acessibilidade às populações;

>> Experimentação de estratégias e acções de apoio à acessibilidade e ao uso de infra-estruturas e equipamentos de base electrónica pelas pequenas empresas, podendo implicar, nomeadamente, o surgimento de empresas ou novos serviços no domínio das info-comunicações (ex. centros tecnológicos de uso comum);

>> Intervenções que associem os processos de introdução de sistemas de gestão da informação e do conhecimento suportados em TIC's, nas pequenas e médias empresas, com a inovação organizacional e o desenvolvimento de competências individuais e colectivas, desenvolvidas em parceria, nomeadamente, com entidades de I&D, centros tecnológicos, centros de formação, associações empresariais/profissionais etc.;

>> Constituição de redes e parcerias entre organizações públicas e privadas, centros de formação e de investigação, centro tecnológicos, e a própria indústria de conteúdos, tendo em vista alimentar as redes virtuais e interactivas e a concepção de produtos/serviços à medida e de qualidade;

>> Concepção e teste de modelos de ensino-aprendizagem assistida, em contexto colaborativo ou em ambiente de auto-estudo, e de metodologias e dispositivos de formação aberta e a distância e de *e-learning* ;

>> Concepção, produção e teste de soluções formativas integradas (ambientes de aprendizagem, sistemas de diagnóstico e auto-avaliação, itinerários de aprendizagem *on-line*, etc.) tendo em atenção, nomeadamente, o acesso dos grupos mais fragilizados;

>> Dinamização de aprendizagens e animação de dispositivos, numa lógica de formação ao longo da vida: metodologias de gestão, tutoria e animação pedagógica, acompanhamento e monitorização de percursos formativos;

>> Desenvolvimento de competências críticas à "cadeia de valor" da formação aberta e a distância e do *e-learning*, nomeadamente: identificação de necessidades formativas que podem ser respondidas por estas soluções; concepção/produção de conteúdos pedagógicos interactivos; gestão dos processos e dos "ambientes" pedagógicos em dispositivos abertos e suportados nas TIC's; métodos e técnicas de animação e tutoria pedagógica; estratégias, metodologias e instrumentos de avaliação diagnóstica, formativa, sumativa e de impactos (nas competências adquiridas, nos desempenhos e nas organizações) das soluções e dispositivos pedagógicos *on-line*;

>> Identificação de novas competências e de novos perfis de formadores requeridos pelos dispositivos de formação

a distância, e enquanto "animadores de acesso ao conhecimento";

>> Exploração de modelos de reconhecimento e validação de competências adquiridas em ambientes de formação aberta e a distância e *e-learning*;

>> Concepção, gestão e dinamização de um Centro de Recursos Virtual que, em articulação com outras redes nacionais (nomeadamente a Rede de Centro de Recursos em Conhecimento do INOFOR) e/ou europeias, balanceie a sua actividade entre dois eixos estratégicos:

> por um lado, se constitua como espaço de apoio e partilha de conhecimento a todas as parcerias EQUAL: constituindo "directórios" onde sejam visíveis as dinâmicas dos projectos, permitindo que as redes humanas que os suportam possam comunicar e partilhar conhecimentos e práticas, divulgando as iniciativas e acções planeadas, e disponibilizando os tangíveis, os conteúdos, e os produtos intermédios e finais dos projectos;

> por outro lado, dinamize, apoie e responda às necessidades das entidades formadoras e dos profissionais de formação, proporcionando-lhes referenciais estratégicos às suas actividades, e os conteúdos, as redes e o suporte metodológico à partilha, experimentação e transferência de soluções e práticas bem sucedidas.

As intervenções deverão respeitar o princípio do "empowerment", envolvendo e fazendo participar os públicos na sua concepção, desenvolvimento e avaliação.

Dá-se preferência às Parcerias de Desenvolvimento que objectivamente participem para contrariar a sub-representação de raparigas e mulheres nas áreas e segmentos relacionados com as TIC.

#### **Impactos esperados:**

>> Reforço da coesão, participação e autonomia social de cidadão (por via do alargamento da acessibilidade à informação e ao conhecimento);

>> Empregabilidade devido ao reforço de competências básicas e transversais;

>> Competitividade das organizações por via do reforço da velocidade de partilha de informação e conhecimento e rapidez na aprendizagem (diminuição do ciclo de tempo que medeia entre a concepção do “produto” e o momento em que os colaboradores têm as competências para o explorar/vender);

>> Melhoria e reforço das qualificações pela rapidez e atitude permanente de actualização técnica e científica dos cidadãos;

>> Reforço da acessibilidade à formação profissional.

#### **IV PRIORIDADE: IGUALDADE DE OPORTUNIDADES ENTRE AS MULHERES E OS HOMENS**

O texto da Comunicação da Comissão aos Estados-Membros aponta como principal objectivo “promover um mercado de trabalho aberto a todos” e afirma o princípio segundo o qual o “o Programa contribuirá para a promoção de igualdade entre as mulheres e os homens através da adopção de uma dupla perspectiva: a integração do factor igualdade no conjunto das políticas e acções específicas em favor das mulheres”

A interpretação desta Prioridade vai no sentido de aprofundar o princípio da integração do factor igualdade no conjunto das políticas, o qual deve ser encarado, não apenas como parte integrante dos quatro pilares e domínios temáticos, mas numa visão mais ampla, transversal às políticas públicas para os territórios.

Na verdade, a forma como se encontram estruturados os mercados regionais de emprego e os quadros de trabalho e de vida quotidiana, não são de molde a facilitar a redução de iniquidades, que se reflectem mais negativamente sobre as mulheres.

Esta constatação evidencia a necessidade de uma abordagem da problemática da igualdade na dupla óptica da integração social e territorial e da criação de condições a montante que contribuam para uma integração mais positiva, em termos profissionais e sociais. Essa criação de condições passa, nomeadamente, pelo reequacionamento do “tempo” nas cidades e pela qualificação das políticas urbanas, e, ainda, pela implementação de novas formas de organização do trabalho, de modo a favorecer, a conciliação da vida profissional com a vida familiar.

**Medida 4.1. Conciliar trabalho e vida familiar e facilitar a reinserção profissional dos homens e das mulheres que abandonaram o mercado de trabalho, desenvolvendo formas mais flexíveis e eficazes de organização do trabalho e prestando serviços de apoio às pessoas.**

**Medida 4.2. Reduzir as disparidades entre homens e mulheres e promover a dessegregação profissional.**

#### **Áreas de Intervenção:**

No contexto desta Proposta as Medidas identificadas remetem para o perfil de domínios temáticos constante da Comunicação. No entanto - nomeadamente no contexto da construção de Parcerias de Desenvolvimento -, admite-se haver vantagem em estimular projectos que concretizem a visão ampla acima apresentada.

#### **Áreas de Intervenção:**

**4.1.1. – Conciliação vida familiar/vida profissional**

**4.2.1. – Eliminação da discriminação no trabalho**

**4.1.1. – Conciliação vida familiar/vida profissional**

A enorme relevância que o tema da conciliação entre a vida familiar e profissional tem no contexto da promoção da igualdade de oportunidades entre mulheres e homens, aconselha a formular objectivos específicos com alguma ambição, na senda, aliás, do Plano para uma Política Global da Família.



### **Objectivos específicos:**

>> Reforçar a acessibilidade, qualidade e flexibilidade das estruturas de apoio à vida familiar, através de formação adequada do pessoal com actividade neste domínio, do incentivo à introdução de horários flexíveis no comércio e outros serviços de proximidade e do desenvolvimento do mercado social de emprego;

>> Desenvolver iniciativas e instrumentos orientados para a reorganização dos processos de trabalho e da gestão do tempo de trabalho, facilitadores da conciliação da vida familiar com a vida profissional.

### **Tipologia de actividades possíveis:**

>> Melhoria da qualidade e acessibilidade das estruturas de apoio à vida familiar, implicando a experimentação de formas inovadoras de organização e funcionamento destes serviços (existentes ou a criar) e a qualificação dos seus trabalhadores;

>> Desenvolvimento de uma política de gestão do tempo, a nível local e das cidades, que permita o funcionamento mais integrado dos serviços prestados às populações por parte das diversas entidades, públicas e privadas, designadamente, promoção articulada de modalidades inovadoras quanto a horários (escolar e pré-escolar, de trabalho, de transportes, do comércio de proximidade, de serviços de saúde, etc.), que respondam às necessidades de conciliação da vida familiar e social com a vida profissional;

>> Formação e certificação profissional de homens e mulheres, para a prestação de serviços de qualidade às famílias em vários domínios (desde o dos cuidados pessoais, ao dos serviços educativos e dos trabalhos necessários à organização da vida doméstica, em sentido amplo);

>> Introdução nos programas de formação profissional inicial e contínua, de áreas/conteúdos que reforcem as competências de ambos os sexos para o exercício de actividades de apoio à vida familiar;

>> Criação de novas formas de envolvimento e relacionamento entre os pais, os infantários e as escolas,

de modo a promover maior conhecimento e interacção entre as famílias e os educadores profissionais, e a favorecer o equilíbrio entre responsabilidades a nível laboral e parental;

>> Mobilização e envolvimento de actores-chave a nível local capazes de conduzir à implementação, nomeadamente junto de complexos industriais, de serviços de proximidade que permitam melhor conciliar tempos de trabalho e tempos familiares e pessoais e constituam novas oportunidades empresariais e de criação de emprego (loja do cidadão, estação de correios, lavandarias, serviços de reparações diversas, etc.)

>> Acções de sensibilização e formação dirigidas a empregadores, trabalhadores e delegados sindicais, no sentido de fazer evoluir atitudes e comportamentos relativos à conciliação da vida profissional com a vida familiar e social;

>> Promoção pelas empresas de novos modelos de organização do trabalho, de gestão do tempo de trabalho e de horários e/ou de meios de apoio à vida familiar (transportes, creches, confecção de alimentos, tratamento de roupas, etc.), que permitam melhor conciliar vida profissional e vida familiar;

>> Formação de actores-chave das empresas, designadamente das chefias intermédias, tendo em vista desenvolver as actividades de coordenação requeridas por uma nova gestão do tempo de trabalho;

>> Experimentação de novos métodos de organização da formação e novos horários nos centros de formação que permitam às pessoas com constrangimentos relacionados com a sua vida privada ou familiar (mulheres sós com pessoas dependentes a cargo, etc.) de beneficiar dos dispositivos de formação/inserção.

**Impactos esperados:**

>> Melhoria dos quadros de vida e das relações interpessoais;

>> Melhoria da situação das mulheres no que se refere ao acesso à formação, ao emprego e à progressão na carreira profissional;

>> Valorização e reconhecimento de competências para o desempenho de actividades relacionadas com a vida familiar.

**4.2.1. – Eliminação da discriminação no trabalho**

Pretende-se apoiar o desenvolvimento de acções e experiências que funcionem como práticas positivas em matéria de combate a todas as formas de discriminação e de desigualdade e que estimulem o surgimento de uma nova cultura empresarial que valorize a contribuição das mulheres e integre o princípio da igualdade de tratamento nas suas práticas, aliando melhoria da competitividade das empresas e justiça social.

O cumprimento destes objectivos aponta para projectos e experiências a desenvolver, sobretudo, no seio das empresas e envolvendo um trabalho de parceria entre empresas, associações sindicais e patronais, e também os próprios trabalhadores (mulheres e homens) e os seus representantes.

Atendendo à importância do efeito demonstrativo deste tipo de experiências, será dada uma importância particular à sua divulgação e à produção de “suportes” susceptíveis de disseminação.

**Objectivos específicos:**

>> Combater todas as formas de discriminação no trabalho, designadamente, no recrutamento, selecção, acesso à formação contínua, promoção na carreira, acesso a postos de chefia, remuneração e precariedade do vínculo contratual;

>> Promover a inserção de mulheres e homens em sectores e profissões onde estão sub-representadas(os);

>> Revalorizar os empregos e as profissões tradicionalmente femininas e reconhecer as competências adquiridas em contexto profissional, familiar e social.

**Tipologia de actividades possíveis:**

>> Acções que estimulem uma nova cultura empresarial que valorize a contribuição das mulheres, alie melhoria de competitividade com justiça social e promova a des-segregação profissional;

>> Sensibilização e estímulo aos empregadores no sentido de adoptarem novas atitudes, novas práticas de trabalho e de gestão de recursos humanos que criem igualdade de oportunidades no acesso ao emprego, promovam a formação de mulheres, a sua progressão na carreira e acesso a postos de chefia;

>> Concepção, negociação e implementação de planos de acção para a promoção da igualdade a nível das empresas;

>> Capacitar conselheiros de orientação profissional, formadores e outros agentes, e concepção de novas intervenções e suportes de trabalho, no sentido de encorajar mulheres e homens a ingressar em profissões onde estão sub-representadas(os);

>> Acções inovadoras capazes de aumentar a presença de mulheres em postos de decisão;

>> Novas estratégias de orientação profissional e novas soluções formativas, que assegurem a plena participação das mulheres na sociedade da informação e do conhecimento – as áreas tecnológicas, nomeadamente o sector das tecnologias de informação e comunicação e outros segmentos de mercado com ele relacionados, oferecem excepcionais perspectivas de emprego e de carreira, pelo que urge ultrapassar a fraca participação das mulheres nestas áreas;

>> Experimentação de modelos de validação de competências adquiridas em contexto familiar e social.

### Impactos esperados:

A médio prazo:

- >> Distribuição profissional mais equilibrada de mulheres e homens;
- >> Equidade no preenchimento de lugares de chefia;
- >> Aproximação dos níveis remuneratórios de base;
- >> Uma nova cultura organizacional que perfilhe princípios da igualdade e da “gestão da diversidade”.

## V PRIORIDADE. REQUERENTES DE ASILO

Esta Prioridade enquadra-se no Programa que tem em vista responder aos compromissos da Acção Comum adoptada pelo Conselho Europeu, a qual valoriza apoios aos requerentes de asilo centrados em acções de educação e formação profissional que se revelem úteis, quer na óptica da integração no país de asilo, quer na óptica do retorno ao país de origem.

Os objectivos específicos desta Prioridade estão claramente orientados para facilitar a integração mediante: a atenuação das dificuldades que limitam a empregabilidade e espírito de iniciativa; e o apoio à adaptação ao novo contexto de inserção.

Área de Intervenção

### 5.1. Formação e integração profissional e social dos requerentes de asilo

#### Objectivos específicos:

- >> Favorecer a integração social dos requerentes de asilo, combatendo as barreiras à sua empregabilidade e apoiando a sua adaptação ao novo contexto de inserção;
- >> Apoiar a empregabilidade dos requerentes de asilo, promovendo a sua informação e orientação profissional, a sua formação e reconhecimento de competências.

### Tipologia de actividades possíveis:

>> Formação dos agentes da administração pública (e outras organizações) encarregados do acolhimento dos requerentes de asilo, para promover, designadamente, atitudes e comportamentos receptivos aos requerentes de asilo, à melhoria do seu acolhimento e à valorização das relações multiculturais;

>> Sensibilização das comunidades locais e desenvolvimento de campanhas de informação, no sentido de promover a receptividade aos requerentes de asilo e a facilitar os processos de integração;

>> Acções de informação dos requerentes de asilo, apoiadas em suportes que informem sobre os seus direitos e deveres enquanto cidadãos, sobre o acesso à habitação condigna, a cuidados pessoais de saúde e outros serviços, e também sobre o país de origem, bem como criação de espaços e oportunidades de contacto entre si;

>> Dispositivos de apoio à informação e orientação profissional dos requerentes de asilo, centrados na identificação de oportunidades de emprego/trabalho, que respeitem as origens e identidades culturais, étnicas e religiosas dos requerentes;

>> Formação profissional, incluindo formação linguística e informática ou de adaptação a novas actividades, vocacionada para a permanência ou para o retorno;

>> Reconhecimento de competências adquiridas nos países de origem.

As intervenções devem integrar os princípios de igualdade de oportunidades e do *empowerment*.

**Impactos esperados:**

>> Melhoria das oportunidades de acesso a bens e serviços de forma justa e condigna;

>> Melhoria da integração social e da empregabilidade dos requerentes de asilo;

>> Preparação dos serviços e dos agentes encarregados do acolhimento, informação, orientação e formação profissional dos requerentes;

## CADERNOS DE ENCARGOS

### ÁREAS DE INTERVENÇÃO

#### **Prioridade 1 – Empregabilidade**

Área de intervenção 1.1.1. – Percursos integrados de orientação – formação – inserção

Área de intervenção 1.2.1. – Prevenção de discriminações raciais e étnicas

#### **Prioridade 2 – Espírito Empresarial**

Área de intervenção 2.1.1. – Criação de empresas e desenvolvimento local

Área de intervenção 2.2.1. – Qualificação das organizações e dos profissionais da economia social

#### **Prioridade 3 – Adaptabilidade**

Área de intervenção 3.1.1. - Formação ao longo da vida: a formação em contexto de trabalho

Área de intervenção 3.2.1. - Adaptação e reconversão profissional

Área de intervenção 3.2.2. - Modernização e inovação organizacional

Área de intervenção 3.2.3. - Cidadania empresarial - economia cívica

Área de intervenção 3.2.4. - Sociedade da informação e do conhecimento

#### **Prioridade 4 – Igualdade de oportunidades para homens e mulheres**

Área de intervenção 4.1.1. - Conciliação vida familiar-vida profissional

Área de intervenção 4.2.1. - Eliminação da discriminação no trabalho

#### **Prioridade 5 – Requerentes de Asilo**

Área de intervenção 5.1.1 – Formação e integração profissional e social dos requerentes de asilo

### CADERNOS DE ENCARGOS

I. Percursos integrados de orientação-formação-inserção

II. *Marketing Social*

III. *Marketing Profissional*

IV. Prevenir e combater o racismo e a xenofobia no mercado de trabalho

V. Criação de empresas e desenvolvimento local

VI. Detecção de novas oportunidades económicas - novos empregos

VII. Autodeterminação territorial, colectiva e individual

VIII. Qualificação das organizações e dos profissionais da economia social

IX. Aprendizagem ao longo da vida – formação em contexto de trabalho

X. A gestão das idades – valorizar e capitalizar o saber dos “seniores”

XI. Adaptação e reconversão profissional

XII. Rede de observatórios regionais/sectoriais para a reconversão e competitividade

XIII. Inovação e competitividade organizacional

XIV. Segurança e saúde no trabalho

XV. Inovação, igualdade e TIC nos organismos públicos

XVI. Cidadania empresarial – economia cívica

XVII. Sociedade da informação e do conhecimento

XVIII. Acessibilidade, qualidade e flexibilidade dos serviços de apoio à conciliação trabalho – família

XIX. Novas formas de organização e de gestão do tempo de trabalho facilitadoras da conciliação

XX. Eliminação da discriminação no trabalho

Não tem Caderno de Encargos.

Consulte o Programa EQUAL em Anexo I

I CADERNO DE ENCARGOS

**PERCURSOS INTEGRADOS DE ORIENTAÇÃO-FORMAÇÃO-INSERÇÃO**

Prioridade 1 – Empregabilidade

Medida 1.1 - Facilitar o acesso e o regresso ao mercado de trabalho dos que têm maiores dificuldades de integração e reintegração, num mercado de trabalho que deve estar aberto a todos

Área de intervenção 1.1.1. - Percursos integrados de orientação - formação – inserção

**OBJECTIVOS**

**Objectivo Geral**

Desenvolver dispositivos flexíveis e integrados de orientação-formação-(re)inserção para públicos fragilizados, que tenham em conta as suas necessidades específicas, e que mobilizem competências distintas e complementares, através de um trabalho em rede dos diversos intervenientes activos nos domínios do acolhimento, orientação, qualificação (incluindo o desenvolvimento de competências sociais/relacionais e a formação para a autonomia), integração e acompanhamento dos públicos, inclusive pós-formação.

**Objectivos Específicos**

>> Desenvolver, consolidar e disseminar estratégias, modelos e metodologias de orientação-formação-(re)inserção, que incidam sobre a articulação entre as expectativas e competências das pessoas e as oportunidades do mercado de trabalho, envolvendo-as directamente nos seus processos de inserção, desde o primeiro momento, e valorizando as suas capacidades e competências;

>> Promover a empregabilidades dos grupos mais vulneráveis, potenciando os benefícios da formação, designadamente pelo desenvolvimento de competências pessoais, relacionais e sociais, incluindo competências para a autonomia, para a construção de comunidades de interesses e para o reforço da capacidade organizativa

destes grupos, e pelo recurso a metodologias de acompanhamento da formação em contexto real de trabalho e de acompanhamento pós-formação;

>> Contribuir para uma abordagem integrada do reconhecimento, validação e certificação de competências (escolares e profissionais), incluindo as competências adquiridas em contextos não formais (fora do sistema convencional de educação-formação) e mesmo informais (contextos de vida, de lazer, etc.);

>> Desenvolver abordagens integradas de orientação-formação-inserção, ao nível dos sistemas “regulares” de formação e emprego, designadamente, criando “pontes” entre os diversos dispositivos e reformulando critérios e requisitos de acesso, tendo em vista a fluidez e a flexibilização dos percursos de inserção;

>> Contribuir para a capacitação e adequação do papel dos profissionais que intervêm com os públicos particularmente vulneráveis, face à necessidade de adequar as suas intervenções a este públicos e à flexibilização/individualização dos percursos de inserção;

>> Promover o envolvimento activo das empresas, desde a fase inicial de concepção dos projectos e dos próprios percursos profissionais dos destinatários finais;

>> Desenvolver a incorporação das TIC nos processos e dispositivos de orientação-formação-(re)inserção sócio-profissional.

## CONTEXTO E JUSTIFICAÇÃO

O conceito e a prática dos percursos integrados de orientação-formação-inserção partem da constatação de que existem grupos sistematicamente excluídos do sistema “regular” de educação-formação e com dificuldades persistentes de acesso ao emprego. Parte, ainda, da constatação de que as respostas existentes, ainda que anunciem alguma flexibilidade, apresentam-se fragmentadas e não se adequam às características específicas e aspirações destas pessoas. Acresce que este tipo de público raramente é chamado a intervir no desenho das políticas ou mesmo das acções concretas de que são os principais alvo.

Admite-se que tais dificuldades são agravadas por um conjunto de factores multifacetados:

>> o sistema de educação-formação não está ainda preparado para dar resposta a necessidades, aptidões e interesses específicos dos públicos mais fragilizados, bem como, frequentemente, se revela um hiato entre os conteúdos formativos e as características do mercado de trabalho. Verifica-se, ainda, um fraco desenvolvimento de dispositivos de pré-formação e de pós-formação (acompanhamento pós-formação e pós-contratação);

>> ausência de reflexão pedagógica sobre as estratégias dirigidas a públicos vulneráveis, que não tem permitido construir um corpus técnico e metodológico aplicável, capaz de criar a ruptura necessária com o “modelo escolar”;

>> os problemas de inserção escolar (que conduzem muitas vezes a um abandono precoce sem que se tenha completado a escolaridade obrigatória) contribuem para a proliferação de uma “cultura do fracasso” e para a falta de perspectivas de futuro;

>> os cursos de “educação-formação” existentes, apesar de possuírem alguma flexibilidade, não apresentam grande amplitude de escolhas e, embora ofereçam uma qualificação escolar e profissional, não têm vindo a enquadrar adequadamente os jovens com dificuldades particularmente agudas de inserção social e escolar;

>> não está instituído um sistema de certificação de competências, que valorize e reconheça as aprendizagens informais e os saberes adquiridos pela experiência (de vida e profissional);

>> não existe uma cultura de intervenção em rede, que estabeleça pontes entre a escola, os serviços de formação e o mercado de trabalho;

>> as organizações, designadamente as empresas, nem sempre valorizam as reais competências dos indivíduos, nem tiram partido de uma “gestão da diversidade” dos recursos humanos, que favorece o desempenho das empresas e a igualdade de oportunidades;

>> existe, frequentemente, um diferencial entre o que é definido como a missão (objectivos da intervenção) pelas organizações que trabalham com os públicos mais fragilizados, e o que resulta em práticas e resultados;

>> verifica-se um deficiente desenvolvimento de movimentos de auto-representação/auto-determinação (*self-advocacy*) das pessoas em situação de desvantagem e exclusão, no seio da sociedade civil, o que traduz insuficiências ao nível da sua afirmação (*empowerment*).

Importa, ainda, salientar que têm vindo a ser desenvolvidas um conjunto de intervenções, metodologias e instrumentos, que carecem, contudo, de ser aprofundados e alargados, designadamente, pela mobilização e aproximação das várias entidades envolvidas, com vista à articulação, coordenação e integração das intervenções. Com efeito, urge que os estabelecimentos de ensino e de formação, os serviços públicos de emprego e formação, as autarquias, os serviços públicos orientados para os jovens, as ONG e IPSS, as cooperativas e empresas a nível local, as organizações de vizinhança próximas do quotidiano das pessoas e que contribuem para aprendizagens informais (associações juvenis, clubes desportivos, etc.), cooperem estreitamente entre si, tendo em vista respostas integradas e mais eficazes, uma economia de recursos e o aproveitamento e potenciação de oportunidades de aprendizagem (inclusive em ambientes informais).

Os projectos a apresentar à EQUAL devem (para cumprir o requisito do “valor acrescentado”) ter como ponto de partida as práticas “adquiridas no passado”.

### ACTIVIDADES A DESENVOLVER

O Programa EQUAL (Anexo I), enuncia, a título indicativo, actividades possíveis a desenvolver (isolada ou cumulativamente), que são dadas como parte integrante do presente Caderno de Encargos. Realça-se, todavia, a importância das seguintes actividades:

>> Construção e experimentação de percursos de tipo horizontal que envolvam e mobilizem, parceiros de competências distintas (ex. educação, acção social, formação, emprego, empresas, etc.), consubstanciando estratégias e soluções formativas integradas, flexíveis e personalizadas de acordo com a especificidade dos grupos-alvo (que devem ser heterogéneos) e as oportunidades do mercado de trabalho, no quadro de dinâmicas comunitárias ou territoriais, e estabelecendo sempre ligações estreitas com o meio empresarial; os destinatários finais devem ser envolvidos activamente, nos projectos, desde a fase da sua concepção;

>> Exploração e desenvolvimento de abordagens de informação e orientação profissional mais voluntaristas, que vão de encontro aos interesses e necessidades dos grupos-alvo e que consubstanciem serviços de orientação mais próximos das pessoas e disponíveis a nível local, nomeadamente integrando-os em “redes locais naturais” de ambiente familiar e de acesso facilitado (clubes recreativos e de bairro, paróquias, etc.) e que tirem partido dos canais não formais de informação e das TIC;

>> Desenvolver “espaços permanentes e abertos de aprendizagem e inserção” (em contraponto a “acções fechadas de formação”), abertos sobre a comunidade local, proporcionando intervenções formativas flexíveis e abrangentes e que proporcionem a formandos e a formadores uma interacção forte com a envolvente externa; os “espaços de aprendizagem permanente” que se revelem auto-sustentáveis, poderão constituir “centros de recursos educativos/formativos” abertos e acessíveis aos grupos-alvo, a formadores e à comunidade local, disponibilizando informação, recursos, espaços, forma-

dores, etc., numa lógica de apoio à aprendizagem ao longo da vida;

>> Exploração dos contextos informais de aprendizagem (na família, na convivência comunitária, no círculo de amigos, etc.) enquanto forma de aquisição de conhecimentos e “fonte de inovação em matéria de métodos de ensino e aprendizagem”

>> Criação e exploração de estratégias, modelos e dispositivos que respondam a projectos de transição da escola para a vida activa, da formação profissional para o emprego e inserção social, contribuindo para estruturar alternativas no “mercado aberto”, claramente identificadas e auto-sustentáveis, e que se constituam como uma alavanca para a mudança das organizações envolvidas (e de outras que trabalhem com públicos fragilizados) que ainda visem respostas “fechadas” (contextos protegidos);

>> Desenvolver reflexão pedagógica a partir das experiências de orientação-educação-formação-inserção de públicos vulneráveis, por forma a viabilizar a construção de modelos teóricos e metodológicos adequados, de forma a enquadrar e dar consistência pedagógica a estas intervenções, numa óptica de “pedagogia de integração” e não de “fragmentação disciplinar” que caracteriza o modelo escolar;

>> Capacitação das entidades que trabalham com grupos vulneráveis, dos seus responsáveis e técnicos (ex. planeamento estratégico aplicado à inclusão social, desenvolvimento de projectos, etc.), criação de novos perfis de “agentes sociais” que incluam as novas competências decorrentes da implementação de novas estratégias e modelos de intervenção junto dos grupos-alvo, do envolvimento das empresas e da aplicação do princípio do *empowerment*; formação de formadores estruturada e sistemática;

>> Exploração das TIC enquanto instrumento de profissionalização dos parceiros da PD e do seu trabalho em rede; incorporação das TIC nos processos e dispositivos de informação, orientação, formação e inserção sócio-profissional, de públicos desfavorecidos, contribuindo para a maior flexibilidade, fluidez e eficácia dos “percursos-integrados”; deverão ser consideradas as potencialidades



das TIC enquanto meio fundamental para chegar a populações isoladas, de aproximar os espaços de aprendizagem (e de aprendizagem/trabalho) dos locais da vida quotidiana, nomeadamente no domínio da orientação profissional e da formação a distância, e tendo sempre em atenção a adequação às especificidades próprias dos grupos-alvo; utilização das TIC na produção de materiais de suporte à motivação, (re)socialização, mediação, acompanhamento, etc., e na concepção de novos produtos que contribuam para soluções de acompanhamento individualizado;

>> Exploração e combinação eficaz de novos métodos didácticos assentes nas TIC com as pedagogias centradas na pessoa, e que tenham em conta as especificidades dos grupos mais vulneráveis;

>> Identificação de novas competências e papéis de conselheiros, formadores e outros agentes, para a incorporação de novos utensílios de trabalho, assentes nas TIC; formação de formadores e outros agentes;

>> Desenvolvimento de intervenções sustentadas que contribuam para garantir, mercê de uma associação virtuosa de actores-chave, o reconhecimento integrado dos adquiridos, nos três contextos de aprendizagem - dos saberes informais, das aprendizagens realizadas fora do sistema formal de educação-formação e dos adquiridos em contextos formais;

>> Experimentação e teste de novas modalidades de apoio, que possam vir a consubstanciar novas medidas públicas de formação “à medida”, por recurso aos percursos integrados de orientação-formação-inserção, designadamente no contexto dos sistemas regulares de formação e emprego.

#### **Valorizam-se as Parcerias de Desenvolvimento que:**

>> Façam uma abordagem integrada dos percursos de orientação-formação-inserção. As candidaturas que não o façam, só serão admitidas se incorporarem acções de cariz estruturante ou particularmente inovadoras, capazes de trazer um real valor acrescentado aos sistemas de educação-formação-emprego;

>> Se envolvam (e empenhem) em dinâmicas integradas de desenvolvimento local e com relações fortes com as diferentes instituições do contexto social/territorial em que se situam e cuja formação (que desenvolvem) se ancore no contexto comunitário e territorial de modo a favorecer a inclusão social;

>> Dêem especial atenção às especificidades próprias das mulheres (jovens e adultas) e aos obstáculos acrescidos com que se confrontam no mercado de trabalho e que fazem deste grupo-alvo um grupo que acumula à discriminação em função do género outro tipo de discriminações (ex. mães solteiras, mulheres portadoras de deficiência, de raça negra, etc.);

>> Demonstrem capacidade de auto-sustentar as suas intervenções, após a vida útil do projecto.

#### **Articulação com outros Cadernos de Encargos:**

As acções previstas neste Caderno de Encargos, poderão articular-se, nomeadamente, com:

> as dos Cadernos de Encargos n.º II e III, respectivamente “*Marketing social*” e “*Marketing profissional*”, na medida em que estas poderão ser consideradas complementares (a montante e a jusante) dos percursos integrados de orientação-formação-inserção;

> as do Caderno de Encargos n.º VIII – “Qualificação das organizações e dos profissionais da economia social”, na medida em que estas abrem oportunidades de reforço de competências das organizações (e seus trabalhadores) que trabalham com grupos vulneráveis;

> as do Caderno de Encargos n.º XVII - “Sociedade da informação e do conhecimento”, no que respeita à exploração das TIC, enquanto ferramenta de apoio aos dispositivos de orientação-formação-inserção.

#### **METODOLOGIA DE EXECUÇÃO**

Está subjacente ao conceito de “percursos integrados de orientação-formação-inserção”, dominante neste Caderno de Encargos, as seguintes “linhas de força” e estratégias formativas :

>> diagnóstico de necessidades baseado na recolha de informação a elaborar no âmbito da "Acção 1": compreensão do contexto social, diagnóstico de necessidades e expectativas do grupo-alvo (envolvendo-o no processo de diagnóstico e de definição do projecto), identificação das oportunidades do mercado de trabalho (envolvimento das empresas), e das dinâmicas territoriais e comunitárias, nas quais deve assentar a abordagem do projecto;

>> os projectos devem ter sempre a perspectiva da inserção profissional e social dos grupos-alvo e as intervenções devem ser adaptadas às suas características; os grupos-alvo devem ser heterogéneos e não específicos (mulheres, pessoas com deficiência, etc.); apenas se admite uma abordagem de "público-alvo" específico em relação a pessoas que necessitem de um acompanhamento pessoal intenso e com uma forte componente psicológica;

>> a aceitação da pessoa como um todo (os problemas de educação-formação não se desligam dos problemas sociais e culturais, de saúde, de habitação, etc.), o que implica uma transição para políticas e estratégias mais integradas que conjuguem objectivos sociais, culturais, profissionais, económicos, etc.;

>> adopção (como ponto de partida para a acção) de uma estratégia e prática de valorização das capacidades e competências que as pessoas trazem consigo (a encarar como recurso formativo), e não as suas carências e problemas (reconhecimento das competências de partida);

>> estreita cooperação entre parceiros de vocações distintas e complementares a nível local, que dê corpo a parcerias mutuamente vantajosas e a uma abordagem integrada, centrada nas pessoas (procura), que crie "pontes" entre diferentes "prestações" (oferta), hoje desligadas umas das outras, incluindo a interacção e concertação entre a oferta formal, a não formal (educação-formação não convencional) e os "espaços" de aprendizagem informal (contextos de vida familiar, social, de lazer, etc.);

>> envolvimento das empresas, quer no processo de informação-orientação dos públicos-alvo, quer na própria definição de conteúdos programáticos e acompanhamento da formação, quer no processo de inserção;

>> complementaridade das aprendizagens formal, não formal e informal: o reconhecimento (inclusive pelas próprias pessoas) de que a aquisição de conhecimentos decorre não só em âmbitos de aprendizagem formal (que conduzem a uma certificação), como no âmbito não formal, (que complementa os sistemas convencionais de educação-formação - organizações de juventude, sindicatos, IPSS, ONG, etc.), como pode decorrer (e decorre de facto) em ambientes informais da vida quotidiana (na família, no tempo de lazer, na convivência comunitária, no contexto de trabalho quotidiano, etc.);

>> os grupos-alvo são os actores principais dos seus percursos de inserção (*empowerment*), o que implica o desenvolvimento de uma cultura de autonomia e progressiva responsabilização pela sua própria aprendizagem e inserção; *empowerment* significa realizar o potencial dos grupos-alvo, o que implica facultar-lhes os recursos necessários para o efeito;

>> desenvolvimento das próprias entidades parceiras da PD, no pressuposto de que a mudança - no sentido da flexibilização e integração das abordagens, da adequação das intervenções aos grupos-alvo e do *empowerment* - requer alterações na própria gestão e organização interna, na sua cultura e valores, nas atitudes e competências.

>> desenvolvimento de dimensões complementares à formação técnica específica, designadamente, competências básicas (literacia, numeracia...), competências transversais (saúde, sexualidade, higiene, etc.) e competências pessoais, sociais e relacionais (comunicação, aprender a aprender, trabalho de grupo, auto-confiança e motivação, gestão do seu próprio dinheiro, auto-estima, autonomia, capacidade de iniciativa, sentido de responsabilidade, consciência de problemas comuns, capacidade para o controlo acrescido sobre a vida e para a acção colectiva, etc.); estas diferentes dimensões devem ser desenvolvidas de forma articulada e integrada (e não justaposta), inclusive através de actividades de desempenho profissional ou de intervenção social, cívica ou cultural;

>> formação de formadores e outros técnicos, nomeadamente para o desenvolvimento de capacidades para: saber ouvir e valorizar as experiências, conhecimento e perspectivas dos grupos-alvo, desenvolver competências sociais e relacionais, intervenção nas comunidades naturais, rentas-

bilização dos apoios e recursos da comunidade, relações inter-institucionais exigidas pela cooperação e trabalho em rede, capacidade de negociação com as empresas, na óptica da integração dos valores da responsabilidade social com os da competitividade/produktividade. A formação de formadores deve ter ainda em conta as novas competências exigidas pela utilização das TIC, nomeadamente, a gestão de uma informação cada vez mais vasta, o apoio ao “auto-diagnóstico” e “auto-orientação”, novas competências para a aplicação de métodos de ensino-aprendizagem a distância e para as novas interações formador-formando, que a separação (pela distância e pelo tempo) requer;

>> avaliação e acompanhamento permanentes, por referência aos objectivos iniciais, e a indicadores de impacto realistas, quantificáveis e exequíveis, que considerem e integrem as mudanças ocorridas ao longo do projecto;

>> balanço da eficácia e sustentabilidade da abordagem.

## DESTINATÁRIOS DO PROJECTO

### Destinatários finais:

>> os grupos-alvo da EQUAL, indicados no Guia;

>> a sociedade em geral, incluindo as empresas, que beneficiarão de uma sociedade onde prevalecerão os valores da solidariedade, da coesão social e da cidadania, e de um maior aproveitamento das competências disponíveis.

### Destinatários intermédios:

>> as organizações envolvidas, “representantes” dos grupos-alvo ou que para eles trabalham;

>> os profissionais das entidades envolvidas (formadores, orientadores, mediadores, animadores, etc.);

>> as empresas.

## 6. PARCERIAS DE DESENVOLVIMENTO

As parcerias de desenvolvimento (regionais/locais ou sectoriais), deverão incluir “actores-chave” com competências distintivas e complementares fundamentais para a execução do projecto.

São exemplo de parceiros-tipo: entidades formadoras acreditadas, públicas ou privadas, organizações de desenvolvimento local, IPSS, ONG, autarquias, estabelecimentos de

ensino, serviços públicos de emprego e formação e outros serviços públicos direccionados para o apoio aos “grupos-alvo”, organizações sindicais e patronais, empresas, organismos de certificação, organizações de proximidade e vizinhança (clubes e associações juvenis, associações desportivas, etc.), entre outras.

## IMPACTOS E RESULTADOS ESPERADOS.

As candidaturas deverão explicitar os impactos e resultados esperados do projecto, os quais deverão incluir, nomeadamente:

>> o grau de especialização e de capacitação técnica das entidades parceiras e seus agentes;

>> os níveis de acesso, adesão e permanência nas acções de orientação-formação-inserção por parte dos públicos mais desfavorecidos;

>> a eficácia das intervenções e da formação em termos da empregabilidade dos grupos-alvo.

As PD deverão, ainda, elaborar produtos de qualidade, que decorram das suas práticas no âmbito dos “percursos” e que facilitem a transferência deste tipo de abordagem, designadamente, referenciando os factores críticos de sucesso. São exemplos de produtos a conceber:

>> manuais específicos de trabalho com públicos vulneráveis;

>> referenciais teórico-práticos das intervenções no âmbito de percursos integrados de orientação-formação-inserção, ilustrados com “casos de sucesso”;

>> referenciais técnico-pedagógicos de suporte à intervenção de técnicos, conselheiros de orientação profissional, formadores, animadores, etc., no âmbito da aplicação do princípio do *empowerment*;

>> guia de boas-práticas, relativo à abordagem e envolvimento das empresas, à “negociação” e respectiva argumentação;

>> referencial de cooperação inter-organizações, para a produção de respostas integradas (identificando os obstáculos à cooperação e as soluções encontradas), etc.

## II CADERNO DE ENCARGOS

### MARKETING SOCIAL

Prioridade 1 – Empregabilidade

Medida 1.1 - Facilitar o acesso e o regresso ao mercado de trabalho dos que têm maiores dificuldades de integração e reintegração, num mercado de trabalho que deve estar aberto a todos

Área de intervenção 1.1.1. - Percursos integrados de orientação - formação – inserção

#### OBJECTIVOS

##### Objectivo Geral

Promover *marketing* social, tendo em vista sensibilizar e mobilizar os diferentes parceiros sócio-económicos, em particular as empresas, para a problemática do acesso ao mercado de trabalho dos públicos mais desfavorecidos e da sua inserção sem discriminações, contribuindo para um aproveitamento efectivo do seu potencial.

##### Objectivos Específicos

>> Sensibilizar os diferentes actores sócio-económicos para a problemática do acesso ao mercado de trabalho por parte dos públicos mais desfavorecidos e do seu recrutamento sem discriminações;

>> Valorizar e difundir iniciativas de sucesso na inserção sócio-profissional daqueles que conhecem maiores dificuldades de integração ou reintegração no mercado de trabalho, e que generalizem o reconhecimento e aproveitamento efectivo das suas competências e a sua integração em actividades/profissões que tradicionalmente lhes estão menos acessíveis;

>> Desenvolver a auto-confiança, a autonomia, a consciência crítica e a responsabilidade dos públicos desfavorecidos, face aos problemas de exclusão que enfrentam, por forma a que sejam eles próprios a promover o *marketing* pessoal das suas capacidades e saberes profissionais,

num contexto de controlo acrescido sobre a vida e sobre o seu futuro, num quadro de cidadania activa.

#### CONTEXTO E JUSTIFICAÇÃO

Os grupos socialmente desfavorecidos e as populações com especiais dificuldades face ao mercado de trabalho são, em regra, alvo de imagens negativas e desvalorizantes, ao nível social e profissional, as quais importa combater e mesmo inverter. Tais imagens, tendem a fazer sobressair os aspectos negativos e a ocultar as capacidades e competências efectivas e úteis, constituindo um factor determinante da sua exclusão sócio-profissional e da dificuldade na manutenção de emprego.

No entanto, a terciarização das actividades económicas, a crescente incorporação de tecnologia nos processos produtivos, as alterações na organização do trabalho, entre outros factores, convergem para alterações substanciais na natureza do emprego e para a emergência de novas actividades, onde as competências e os serviços assumem um papel cada vez mais importante.

Emergem, aqui, novas oportunidades de inserção profissional, apropriáveis em benefício de algumas das franjas que, entre os públicos especialmente desfavorecidos, maiores barreiras observaram durante o predomínio do período industrial.

A crescente democratização da sociedade, em que todos devem ter lugar, exige a desmistificação de preconceitos e

de “ideias feitas” e requer o desenvolvimento de um vasto leque de acções de promoção social e profissional, centradas em casos de sucesso, e fazendo recurso a estratégias de comunicação que lhes forneçam notoriedade, visibilidade e aceitação em contextos sociais e profissionais (comunidades locais, empresas, etc.) muitas vezes adversos. O envolvimento e participação activa dos grupos-alvo, oferece, neste domínio, um vasto campo de experimentação (*empowerment*).

### ACTIVIDADES A DESENVOLVER

>> Acções de sensibilização à problemática dos públicos fragilizados face ao mercado de trabalho, revestindo a forma de campanhas promocionais, dirigidas à sociedade em geral, às comunidades locais e aos próprios “média”, fazendo recurso a meios de comunicação de massa (jornais, rádios e televisão, publicidade estática e móvel em espaços públicos, paragens e estações de transportes públicos, veículos de transportes públicos, entre outros) e às novas tecnologias de informação e comunicação (TIC);

>> Acções que identifiquem e divulguem casos de sucesso na inserção de pessoas desfavorecidas, em postos de trabalho cujo desempenho contribua positivamente para a sua realização profissional e pessoal e para a competitividade das empresas, incluindo, nomeadamente:

> identificação de um leque diversificado de casos de sucesso, testemunhados (narrativas) por empresários, chefias directas e pelas próprias pessoas objecto da inserção profissional, destacando o nível de desempenho alcançado por estas últimas, os factores facilitadores do sucesso conseguido, os mecanismos de acompanhamento criados e desenvolvidos, além da articulação conseguida entre diferentes entidades mobilizadas;

> inventariação dos serviços, profissões e funções que, pela sua natureza, permitam uma maior conciliação entre os objectivos da coesão social e da competitividade empresarial, comprovada por casos de sucesso pessoal e profissional, obtido por pessoas pertencentes a públicos desfavorecidos face ao mercado de trabalho;

> concepção e construção de suportes e instrumentos informativos, adequados a uma ampla divulgação dos

casos de sucesso junto de empresas e associações empresariais de âmbito regional, nacional ou internacional, visando a sensibilização do tecido empresarial em geral para a problemática em causa;

> divulgação de casos de sucesso de públicos específicos (ex. - imigrantes provenientes dos PALOP's e dos países do Leste europeu, grupos étnicos e culturais minoritários, tais como as comunidades ciganas e indianas, pessoas com deficiência), no processo de integração social e profissional, junto das famílias e de outros jovens, recorrendo a associações culturais e recreativas dessas comunidades, ou mesmo à acção directa, por via do contacto com a população sob a forma de animação de rua (ex. - grupos de teatro de rua), procurando a sua sensibilização;

>> Intervenções directas junto das empresas, por parte dos técnicos responsáveis pela orientação/colocação dos públicos desfavorecidos, tendo em vista a promoção/ inserção dos mesmos, com o apoio de suportes de “argumentação” a conceber pelos próprios agentes (formação-acção-concepção de suportes de trabalho);

>> Acções que identifiquem, inventariem e divulguem perfis profissionais ajustados e adequados às exigências do mercado de trabalho e às características dos públicos especialmente desfavorecidos face ao mercado de trabalho (ex. - pessoas com deficiência);

>> Acções de sensibilização do tecido empresarial no sentido da adopção de novas formas de organização do trabalho, novas atitudes sociais e novas práticas de gestão de recursos humanos, que participem para a integração social e profissional dos mais desfavorecidos, para a sua empregabilidade e desenvolvimento profissional (ex. novas abordagens nas “relações com as empresas” por parte dos agentes com responsabilidades na colocação destes públicos; sensibilização das empresas, tendo por base estratégias de formação de pares (empresários para empresários), para novas formas de organização do trabalho e do sistema produtivo, que, sem diminuição dos níveis de produtividade, permitem (e beneficiam) (d)a integração de trabalhadores com características especiais);

>> Acções que fomentem a aceitação e valorização social e profissional, junto da comunidade em geral e da iniciativa empresarial privada em particular, das entidades

que “representam” os públicos desfavorecidos ou que desenvolvam actividades destinadas à sua inserção e reinserção social e profissional (estruturas de enquadramento, apoio social, acompanhamento e orientação profissional, formação e inserção). As acções a desenvolver devem procurar:

> divulgar a actividade desenvolvida por aquelas entidades em prol da empregabilidade de públicos desfavorecidos, junto de um leque alargado de entidades da Administração Pública regional e nacional, das autarquias locais, das associações empresariais regionais e sectoriais, das associações sindicais e de outros sectores da opinião pública. Deve ser dado enfoque à discussão pública dos resultados obtidos, com realce para as competências adquiridas por aqueles públicos;

> organizar “semanas abertas” à comunidade, aos parceiros sociais e ao tecido empresarial, mediante a realização de actividades de exposição e mostra de trabalhos efectuados, de seminários e debates, participação de entidades de outras regiões e países que actuem em contextos semelhantes e sobre os mesmos públicos;

> divulgar as competências pessoais e profissionais produzidas pela oferta formativa (destinada a públicos especialmente desfavorecidos) junto dos parceiros sociais, das escolas, Centros de Emprego, UNIVA's, conselheiros de orientação escolar e profissional, com vista a facilitar o encaminhamento de casos específicos, e o trabalho em rede interinstitucional, indispensável à construção de percursos de inserção integrados;

> premiar e distinguir positivamente e com alguma periodicidade (ex. prémio de mérito anual, elaboração de um “ranking”, constituição de um “Clube X”, etc.), entidades cuja actividade tenha contribuído para melhorar a empregabilidade de públicos desfavorecidos, envolvendo, na composição do júri, os parceiros sociais e os representantes das comunidades onde se concentram estes públicos;

>> Acções orientadas para facilitar e induzir a auto-promoção de públicos desfavorecidos, desenvolvendo a auto-confiança, a consciência crítica dos problemas de exclusão e a sua responsabilidade individual e colectiva, de

forma a que sejam os próprios públicos a promover o seu “marketing pessoal” junto das empresas e das comunidades locais (*empowerment*); introdução de conteúdos pedagógicos na formação destes públicos visando o seu “marketing pessoal”;

> Serão valorizadas as acções de *marketing* social que atendam aos obstáculos acrescidos com que as mulheres – jovens e adultas – se confrontam no acesso ao mercado de trabalho e que fazem deste grupo-alvo, um grupo que acumula à discriminação em função do género, outro tipo de discriminações (mães solteiras, mulheres portadoras de deficiência, mulheres de origem africana, indiana, ou de etnia cigana, etc.).

> Articulação com outros Cadernos de Encargos: As acções previstas neste Caderno de Encargos poderão articular-se com as do Caderno de Encargos n.º I, “Percurso integrado de orientação-formação-inserção”, na medida em que constituem acções complementares e a jusante dos percursos integrados.

## METODOLOGIAS DE EXECUÇÃO

As acções a desenvolver deverão privilegiar, nomeadamente, os seguintes aspectos metodológicos:

>> a participação activa dos públicos e das entidades suas representantes, quer no diagnóstico (Acção 1), quer enquanto veículos para a valorização dos aspectos que se pretendem promover (testemunho directo), quer no acompanhamento e avaliação das acções (*empowerment*);

>> o fortalecimento da autoestima e autoconfiança dos públicos desfavorecidos e do poder sobre os seus próprios destinos, contribuindo para um processo de *empowerment* individual e colectivo;

>> a participação activa das entidades que contribuíram para o sucesso das iniciativas (empresários, dirigentes e técnicos das empresas e entidades colaboradoras nas várias acções), recorrendo a testemunhos directos, que destaquem os impactes organizacionais, sociais e profissionais, e funcionem como “efeito-demonstração” para outras entidades;

>> a implicação dos empresários da iniciativa privada, com prestígio social reconhecido, a nível regional, nacional ou internacional;

>> a identificação dos factores críticos dos casos de sucesso e o seu potencial de transferibilidade para outros segmentos de públicos desfavorecidos;

>> a construção de instrumentos informativos diversificados, recorrendo a múltiplos canais de difusão, acessíveis e "amigáveis";

>> o envolvimento de profissionais dos "média" (e mesmo de formandos destas áreas), na concepção e desenvolvimento das acções promocionais (integrando-as nos currículos de formação), aumentando, assim, o seu carácter multiplicador;

>> a utilização das TIC, quer na recolha de informação sobre "casos de sucesso", quer na sua difusão (ex. - criação de *sítes* específicos);

>> as entidades parceiras deverão assumir o papel de catalizadores do processo de autonomia e de afirmação individual e colectiva dos públicos-alvo.

## DESTINATÁRIOS DO PROJECTO

### Destinatários finais:

>> os grupo-alvo da EQUAL, indicados no Guia;

>> a sociedade em geral, incluindo as empresas, que beneficiarão de uma sociedade onde prevalecerão os valores da solidariedade, da coesão social e da cidadania, e de um maior aproveitamento das competências disponíveis.

## PARCERIAS DE DESENVOLVIMENTO

**Parceiros-tipo:** entidades "representantes" dos grupos-alvo, organismos públicos e privados do sistema educação-formação, do mercado de emprego, da solidariedade e acção social, parceiros sociais, associações sectoriais e profissionais, empresas, autarquias, "média" (TV, jornais,...), centros de formação de jornalistas, etc.

São valorizadas as PD que incluam empresas, enquanto parceiros activos das acções a desenvolver.

## IMPACTO E RESULTADOS ESPERADOS

Espera-se um impacto positivo na inserção dos grupos-alvo e uma melhoria da imagem e da consciência social sobre as suas potencialidades e empregabilidade no mercado de trabalho, impacto este que deve ser precisado na candidatura.

Entre os produtos esperados, em resultado das acções a desenvolver, contam-se, a título de exemplo:

>> Suportes de informação e sensibilização ( brochuras, vídeos, CD-ROM interactivos, construção de jornais electrónicos);

>> Registos de *Workshops*, centrados na exposição dos casos de sucesso, narrados pelos próprios intervenientes ou entidades envolvidas;

>> Registos de fóruns de discussão radiofónica ou na Internet, *sítes* informativos com *links* às várias entidades e a bolsas de emprego;

>> Criação de centros de recursos físicos ou virtuais, com inventário de desempenhos profissionais – actividades/profissões – de sucesso, por grupos fragilizados;

>> Desdobráveis e cadernos especiais (promocionais) em jornais e revistas regionais, nacionais ou sectoriais (ex. *newsletter* dos parceiros sociais e associações empresariais);

>> Narrativas de casos de sucesso, com identificação dos pontos críticos que facilitem o efeito demonstração e a transferibilidade de actividades promocionais;

>> Mala pedagógica com "argumentário" de suporte à acção dos agentes encarregues da inserção dos públicos nas empresas (técnicos de emprego, formadores

### III CADERNO DE ENCARGOS

#### MARKETING PROFISSIONAL

Prioridade 1 – Empregabilidade

Medida 1.1 - Facilitar o acesso e o regresso ao mercado de trabalho dos que têm maiores dificuldades de integração e reintegração, num mercado de trabalho que deve estar aberto a todos

Área de intervenção 1.1.1. - Percursos integrados de orientação - formação – inserção

#### OBJECTIVOS

##### Objectivo geral

Conceber e promover acções de *marketing* profissional com o objectivo de veicular uma imagem positiva e atractiva dos empregos sujeitos a uma desvalorização social crescente e de informar e orientar para as profissões do futuro (profissões em crescimento, novas profissões, novas competências), “abrindo-as” a pessoas com dificuldades particulares de acesso ao mercado de trabalho.

##### Objectivos específicos

>> Contribuir para a resolução das dificuldades de recrutamento das empresas, nomeadamente dos sectores tradicionais, promovendo a revalorização social das profissões;

>> Informar e orientar para as profissões estratégicas e do futuro, assentes em novas qualificações, de “banda larga”, facilitadoras da empregabilidade e mobilidade dos indivíduos;

>> Explorar novas “saídas profissionais” para as pessoas que apresentam vulnerabilidades específicas, com o envolvimento e participação activa dos(as) interessados(as) (*empowerment*), garantindo o seu lugar num mercado de trabalho que apresenta novos contornos e que deve estar aberto a todos;

>> Desenvolver as estratégias, as práticas e as competências dos agentes de informação e orientação escolar e profissional, de professores e formadores, de mediadores por forma a criar dinâmicas consistentes de informação/orientação para as profissões em falta e de futuro.

#### CONTEXTO E JUSTIFICAÇÃO

Os novos padrões de competitividade e a reestruturação da economia portuguesa têm vindo a gerar desajustamentos no mercado de trabalho: a exclusão do mercado de trabalho de franjas de população activa, que por razões sociais, económicas e/ou culturais, ocupam posições cada vez mais desfavorecidas e, simultaneamente, a existência de uma procura não satisfeita de mão-de-obra qualificada por parte das empresas, devido particularmente a representações sociais negativas ou desvalorizantes de algumas profissões, que reduzem a atractividade de alguns sectores de actividade, nomeadamente os tradicionais.

Por outro lado, a crescente concorrência cada vez mais suportada em produtividade, qualidade, resposta rápida ao cliente e personalização da oferta, a intensificação tecnológica e a exploração das potencialidades das TIC nas mais variadas actividades e sectores e ainda as mudanças que se têm registado nos modelos de gestão e organização do trabalho, fazem emergir novas formas de desempenho de “velhas” profissões e também novas



profissões, para as quais a procura de recursos humanos não é ainda, nalguns casos, quantitativa e qualitativamente satisfeita.

Os sectores tradicionais da indústria portuguesa têm vindo a debater-se com a incapacidade de atrair mão-de-obra jovem e qualificada. A transformação profunda das profissões das indústrias têxtil e vestuário, cerâmica, metalúrgica e metalomecânica, madeiras, entre outras, em resultado da crescente automatização e informatização e de novos produtos e mercados, tem vindo a gerar necessidade de novas competências: saberes técnicos em múltiplas e complementares funções, tecnologias e produtos; autonomia, responsabilidade e capacidade de trabalhar em grupo; capacidade de programar o próprio trabalho, antecipar disfunções, comparar resultados, corrigir desvios, cumprir normas de higiene, saúde e segurança no trabalho... Saberes que conferem e exigem uma nova profissionalidade ao trabalho na indústria. É, assim, fundamental que a captação de mão-de-obra jovem e qualificada passe por acções de informação e orientação profissional que demonstrem que o trabalho nestas indústrias "já não é o que era" e que sejam capazes de "abrir" estas profissões a determinados públicos que muitas vezes optam por profissões que o mercado de emprego não absorve (por ex. terciário "administrativo"), acentuando processos de exclusão profissional e social.

Por outro lado, a existência de procura de serviços e produtos de alto valor acrescentado, com forte incorporação de saberes específicos e tradicionais, tem conduzido à emergência de negócios em áreas como os produtos artesanais (da têxtil, das madeiras, da cerâmica, do vidro, agro-alimentares,...) ou relacionadas com a revitalização de espaços rurais, nomeadamente através da promoção de actividades agrícolas, turísticas e de lazer com importante potencial de criação de emprego. A própria Agricultura, é um sector essencial no processo de revalorização de saberes tradicionais e de revitalização económica e social de espaços rurais, não só enquanto produtor de bens alimentares, mas também, enquanto suporte de outras actividades para as quais a procura é crescente, como a caça e o turismo em espaço rural. Também certas formas de Agricultura Biológica que recuperam técnicas tradicionais de produção agrícola e o fabrico artesanal de "produtos locais" escoados para determinados nichos de mercado, constituem oportuni-

dades de diversificação de negócio muito interessantes para os produtores agrícolas, para o auto-emprego e para a criação de novas empresas. Neste sector, a desvalorização social a que têm estado sujeitas as profissões da "velha" agricultura gera a necessidade de acções de *marketing* profissional com capacidade de atrair jovens e fixar adultos qualificados.

A par destas dinâmicas, emergem "novas profissões" em áreas que registam uma crescente procura e que serão estratégicas para o desenvolvimento económico: as áreas convergentes das telecomunicações, da indústria de conteúdos e da informática, que apesar de gerarem profissões muito exigentes em novas e elevadas qualificações (Gestores de Redes, *Web Designers*, Gestores de Informação, *Webmasters*, ...), criarão também oportunidades de emprego para profissões de apoio, menos exigentes em qualificações e acessíveis a públicos desfavorecidos; as profissões do *marketing* e da comercialização (Técnicos de *Marketing*, Técnicos de Comunicação e Imagem, Especialistas em *e-Marketing*, Merchandisers, Gestores de Espaços Comerciais, Gestores de Centros Urbanos...); as profissões da logística (Técnicos de Logística, Especialistas em e-Logística...); as novas profissões da educação-formação (Gestores/ *Designers* de Programas de Formação Virtual, Tutores Telemáticos, Mediadores, Técnicos de Acompanhamento e Inserção...), da qualidade, do ambiente, da higiene, saúde e segurança ou ainda dos serviços sociais, pessoais e colectivos... A necessidade de informar, por antecipação, e de orientar para as profissões do futuro é, assim, evidente por forma a garantir a formação de recursos humanos em domínios críticos e a empregabilidade de determinados públicos-alvo num mercado de trabalho com novos "nichos" de actividade.

Neste contexto, é prioritário intervir de forma não só a revalorizar a imagem social das profissões para as quais é imprescindível continuar a formar numa perspectiva de renovação de competências, como também informar, orientar e facilitar a "auto-orientação" para as profissões estratégicas e do futuro, assentes em novas qualificações, de banda larga, facilitadoras da empregabilidade e mobilidade dos indivíduos e da competitividade das empresas. Será ainda importante considerar que os suportes de informação e apoio à orientação com recurso às TIC abrem novas perspectivas aos serviços de orientação, na óptica do "auto-diagnóstico" e "auto-orientação".

Importa, pois, desenvolver novas estratégias e novos dispositivos de informação sobre as profissões por forma a acompanhar as mudanças profundas da organização profissional e a responder às necessidades de competitividade e de empregabilidade, em particular explorando “saídas profissionais” para pessoas que apresentam vulnerabilidades específicas e garantindo também o seu lugar num mercado de trabalho com novos contornos e que deve estar aberto a todos.

### ACTIVIDADES A DESENVOLVER

Referem-se, entre outras, as seguintes actividades a desenvolver isolada ou cumulativamente:

>> Diagnóstico sobre os principais factores que induzem dificuldades de recrutamento das empresas e a falta de atractividade das profissões em determinados sectores de actividade/regiões, eventualmente sujeitas a preconceitos e “ideias feitas”;

>> Diagnóstico e identificação das profissões-alvo para as quais é imprescindível desenvolver acções de *marketing* profissional, nomeadamente criando dispositivos capazes de recensear os sectores com dificuldades de recrutamento, as profissões em falta e os perfis profissionais do futuro, em estreita ligação com as empresas a nível local; estes dispositivos devem considerar e incorporar os “adquiridos” neste domínio, nomeadamente os resultados dos estudos sectoriais prospectivos e os novos perfis profissionais que vêm sendo desenvolvidos pelo Instituto para a Inovação na Formação (INOFOR);

>> Novos dispositivos e acções de informação e orientação tendo por objectivo mobilizar os jovens e os grupos vulneráveis para as profissões em falta no mercado de trabalho, onde se verificam dificuldades de recrutamento, designadamente por efeito de representações sociais desvalorizantes ou negativas (ex. promoção de visitas/estágios em empresas para observação e vivência de situações e contextos de trabalho e diálogo com empresários e chefias);

>> Novas estratégias, mecanismos e acções de informação e sensibilização sobre as “profissões do futuro” (em crescimento ou em emergência) com potencial de

emprego; estas acções deverão permitir salientar os novos conteúdos de trabalho e as novas competências requeridas, perspectivar percursos de carreira e potenciais níveis de remuneração e informar sobre as oportunidades de emprego (sectores e empresas);

>> Concepção de suportes inovadores (pedagógicos e amigáveis) de apoio à informação e orientação profissional e à auto-orientação, capazes de mobilizar os jovens para as áreas profissionais do futuro e para as profissões em falta, designadamente fazendo recurso às TIC;

>> Criação de “núcleos de *marketing* profissional” de apoio aos estabelecimentos de ensino e às entidades de formação profissional, com competências para o desenvolvimento de actividades de pesquisa sobre as necessidades actuais e futuras do mercado trabalho local/regional em estreita articulação com a actividade económica e as empresas, e para a promoção de novas saídas profissionais junto de jovens, em particular os de “anos terminais”;

>> Criação de “laboratórios” de pesquisa e de formação para agentes de informação e de orientação escolar e profissional, de professores e de formadores, que proporcionem:

> novas oportunidades de formação destes profissionais, e o intercâmbio e a troca de experiências;

> exploração, de novas abordagens de cariz mais voluntarista, indo ao encontro dos jovens, das famílias e da envolvente social, e criando dinâmicas consistentes e inovadoras de informação/ orientação/consultoria;

>> Redefinição do papel dos profissionais de informação e orientação escolar e profissional, (elaboração de novos perfis), tendo em atenção que o uso das TIC requer novas competências de gestão e análise de fluxos de dados, de assistência a quem procura um caminho/orientação num labirinto de informação cada vez mais vasta, e que, num universo “globalizado” da “oferta de formação”, as pessoas necessitam de uma orientação sobre a qualidade das oportunidades de formação e emprego ao seu dispor;

>> Campanhas publicitárias nos meios de comunicação social com impacto local, regional ou nacional, sobre as “profissões do futuro” visando determinados segmentos

de públicos-alvo; o envolvimento activo de jornalistas/profissionais dos “media”, e mesmo de jovens ainda em formação nesta área, na definição de estratégias e suportes informativos, será valorizada dado o seu potencial multiplicador;

>> Intervenções por parte das empresas, que envolvam novas estratégias e mecanismos de mobilização dos públicos-alvo para novas profissões ou profissões em falta, designadamente de empresas – organizações qualificantes, empenhadas no recrutamento e formação em contexto de trabalho de novos trabalhadores;

>> Divulgação pela *Internet* de *sites* de informação profissional sobre perfis de competências requeridos, conteúdos de trabalho, formações de acesso e de desenvolvimento profissional, perspectivas de carreira e de remunerações, ofertas de emprego e tendências de evolução destas profissões.

> Articulação com outros Cadernos de Encargos

As acções prevista neste Caderno de Encargos poderão articular-se com as do Caderno de Encargos n.º I “Percurso integrados de orientação-formação-inserção”, na medida em constituem acções complementares (a montante) dos percursos integrados.

## METODOLOGIA DE EXECUÇÃO

As intervenções deverão estar suportadas em acções de diagnóstico, nomeadamente, no que respeita a:

> factores indutores de falta de atractividade de determinadas profissões e respectivos referenciais de competências exigidas. Neste diagnóstico (Acção 1) devem ser envolvidos (audição/ participação) os grupos-alvo, designadamente os jovens e as empresas (*empowerment*);

> metodologias que antecipem as tendências de evolução das profissões devendo, neste âmbito, ser dado por adquirido os resultados dos estudos prospectivos desenvolvidos pelo INOFOR.

As intervenções deverão originar “produtos” que evidenciem as oportunidades reais de emprego das

profissões em causa e que promovam a sua “abertura” aos grupos mais vulneráveis.

A utilização das potencialidades das TIC e da atractividade da *Internet* deve ser explorada, em particular, com a criação de *sites* “amigáveis” com informação profissional, com dispositivos de balanços de competências (auto-diagnóstico e auto-orientação) e com bolsas de emprego (a nível sectorial, regional ou nacional), enquanto serviço continuamente acessível a todos.

Os dispositivos de informação/orientação/consultoria profissional deverão passar de uma abordagem centrada na “oferta formativa” para uma estratégia que faz o enfoque nas pessoas (suas exigências/expectativas) e nas oportunidades do mercado de trabalho.

As acções a desenvolver deverão ter um cariz pedagógico e estimular a autonomia e a participação das pessoas e dos jovens, tendo em vista a gestão dos seus próprios percursos profissionais e de vida (*empowerment*).

São valorizados os projectos que integrem nas acções e nos suportes a conceber a dimensão da igualdade de oportunidades entre mulheres e homens e o objectivo da diversificação das escolhas profissionais das raparigas (opção por profissões tradicionalmente masculinas) e dos rapazes (opção por profissões tradicionalmente femininas).

## DESTINATÁRIOS FINAIS DO PROJECTO

> Jovens à procura de primeiro emprego;

> Públicos vulneráveis no mercado de trabalho (pessoas portadores de deficiência, jovens em risco, mulheres, desempregados(as) de longa duração, jovens de zonas rurais em declínio, etc.);

> Empresas, no sentido em que beneficiarão de pessoal qualificado para profissões em falta ou novas profissões.

### PARCERIAS DE DESENVOLVIMENTO

As Parcerias de Desenvolvimento devem envolver actores socio-económicos de natureza diversa, nomeadamente:

- > Associações Empresariais e Patronais
- > Associações Sindicais
- > Associações Profissionais
- > Empresas
- > Estabelecimentos de Ensino
- > Entidades Formadoras acreditadas
- > Centros de Emprego, UNIVAS e outras entidades com responsabilidades na orientação e inserção profissional
- > Associações de Pais
- > Organizações de Desenvolvimento Local
- > ONGs de apoio a públicos específicos
- > Autarquias e outras autoridades locais

São valorizadas as Parcerias de Desenvolvimento que incluam empresas, enquanto parceiros activos das acções a desenvolver.

### IMPACTOS E RESULTADOS ESPERADOS

As Parcerias de Desenvolvimento candidatas devem explicitar os impactos esperados do projecto, designadamente a nível dos públicos-alvo, da envolvente social e económica e das empresas, resolvendo problemas de recrutamento.

As intervenções devem originar “produtos” inovadores, concebidos para o efeito, de que são exemplo:

- > Descrição de estratégias de *marketing* profissional bem sucedidas;
- > Dispositivos de “balanços de competências” e de “auto-orientação”;
- > Modelos de informação/ orientação profissional de cariz voluntarista, por público-alvo e respectivo guia metodológico de aplicação, orientado para os agentes (informadores, conselheiros, formadores, etc.);

> Novos perfis ou novas competências dos profissionais de informação/orientação/ consultoria profissional;

> Modelos publicitários aplicados às profissões;

> *Sítes* de informação profissional;

> Descrição de processos inovadores e dos factores críticos de sucesso relativos ao envolvimento e mobilização dos jovens para novas profissões/ profissões em falta;

> Guia de práticas inovadoras adoptadas pelas empresas no âmbito de processos de mobilização e de formação de pessoas para novas profissões / profissões em falta.

## PREVENIR E COMBATER O RACISMO E A XENOFOBIA NO MERCADO DE TRABALHO

Prioridade 1 – Empregabilidade

Medida 1.2. – Combater o racismo e a xenofobia no mercado de trabalho

Área de Intervenção: 1.2.1. – Prevenção de discriminações raciais e étnicas

### OBJECTIVOS

#### Objectivos Gerais

>> Desenvolver estratégias e soluções que, contribuindo, directa ou indirectamente, para atenuar as desvantagens funcionais dos imigrantes no mercado de trabalho, concorram para a eliminação das formas de racismo e discriminação de que estes são vítimas;

>> Experimentar mecanismos que reforcem o *empowerment* dos grupos de imigrantes e minorias étnicas, contribuindo para uma atitude pró-activa destes no processo de resolução dos problemas e de construção do futuro, designadamente no contexto do mercado de trabalho;

>> Promover a integração dos imigrantes e minorias étnicas no mercado de trabalho e na sociedade, no respeito pela sua identidade cultural, religiosa e étnica.

#### Objectivos Específicos

>> Valorizar a consciência intercultural, atitude fundamental para um bom acolhimento e uma boa inserção, quer social quer profissional, dos imigrantes e das minorias étnicas, componentes fundamentais do processo de construção de uma sociedade mais diversa, mais solidária e, necessariamente, mais coesa;

>> Promover a empregabilidade destes grupos, potenciando os benefícios da formação, designadamente pelo

desenvolvimento de competências pessoais, relacionais e sociais, incluindo o domínio da língua portuguesa, os direitos/deveres de cidadania, o reforço da autonomia e capacidade organizativa destes grupos, designadamente através do desenvolvimento das capacidades de liderança;

>> Facilitar e descentralizar os mecanismos de reconhecimento das competências e das qualificações, nomeadamente, as adquiridas no estrangeiro (habilitações e formação) dos imigrantes e minorias étnicas, garantindo que estes possam competir, de forma justa, no mercado de trabalho, processo que terá potenciais repercussões ao nível da atenuação do subemprego e das formas de inserção profissional desqualificantes;

>> Difundir informação relativa ao combate às práticas xenófobas e discriminatórias e, também, aos direitos e deveres dos imigrantes, junto do público em geral e particularmente junto de escolas e de empresas;

>> Reforçar os sistemas de informação e apoio aos imigrantes e minorias étnicas, designadamente nos domínios jurídico e social, contribuindo para a sua autonomia e incrementando a sua capacidade de protecção face a eventuais atitudes racistas e xenófobas, tanto no mercado de trabalho, como na sociedade em geral;

>> Contribuir para a capacitação e adequação do papel dos profissionais que intervêm junto de imigrantes e minorias étnicas, face à necessidade de ajustar as suas intervenções a estes públicos e à flexibilização/individualização dos percursos de inserção;

>> Promover a formação de técnicos das instituições públicas e privadas que lidam com públicos migrantes, por forma a eliminar eventuais atitudes racistas e discriminatórias, conscientes ou inconscientes, e a reforçar a eficácia dos processos de prestação de serviços a estas populações;

>> Desenvolver parcerias institucionais e práticas de trabalho em rede, que envolvam instituições que actuam, directa ou indirectamente, junto dos imigrantes e das minorias étnicas, visando a melhoria da circulação da informação, a resolução articulada de problemas, a conjugação de estratégias nacionais, regionais e locais a qualificação dos serviços prestados;

>> Prevenir e combater os fenómenos de tráfico de seres humanos e promover a integração social e profissional das “vítimas” a fim de permitir a sua protecção adequada ou o seu regresso em segurança ao país de origem.

### CONTEXTO E JUSTIFICAÇÃO

O presente Caderno de Encargos resulta da constatação de que as práticas racistas e discriminatórias de que são alvo os migrantes e os membros das minorias étnicas, nomeadamente em contexto de mercado de trabalho, têm alguma frequência e devem ser combatidas, existindo dispositivos legais e comunitários que regulamentam a não discriminação (ver a Lei nº134/99 de 28 de Agosto que proíbe as práticas discriminatórias com base na raça, cor, nacionalidade e origem étnica). Adicionalmente, os imigrantes possuem algumas desvantagens face à população autóctone (défice de cidadania em matérias como os direitos políticos, desconhecimento da língua, domínio mais limitado do sistema institucional e das suas características...) que constituem entraves potenciais ao

processo de inserção que, naturalmente, devem ser contrariados. E se o princípio geral deve ser o da integração de soluções nos sistemas destinados a toda a população, os défices específicos, designadamente de carácter funcional, devem ser combatidos com respostas e iniciativas específicas, pelo que se justifica o presente enquadramento desta medida..

Em termos concretos, admite-se que as seguintes situações justifiquem respostas dotadas de especificidade e adaptadas a estes públicos:

>> Inserção profissional de imigrantes e minorias nos segmentos menos qualificados dos diversos ramos de actividade, com evidentes casos de subemprego, risco de exploração e de *dumping social*;

>> Dificuldade em estabilizar no mesmo emprego por períodos longos – nalguns casos por responsabilidade do empregador, noutros por uma atitude de reduzida fidelização/motivação do trabalhador;

>> Evidência de práticas discriminatórias no emprego, nos serviços públicos e privados e no quotidiano:

>> Défice de informação dos imigrantes relativamente a direitos e deveres e alguma dificuldade em ter acesso fácil aos serviços que podem prestar informação e resolver problemas;

>> Défice de informação e de experiência da parte de muitos serviços (e dos seus técnicos) no domínio das necessidades, dos direitos e dos deveres dos imigrantes;

>> Disparidade de procedimentos institucionais para com esta população, no contexto da administração pública – de serviço para serviço e mesmo dentro do mesmo serviço;

>> Dificuldade em passar de práticas de gabinete para práticas de terreno (a adopção de estratégias “ambulatórias”) e de “institucionalizar” certos procedimentos, que acabam por depender, excessivamente, da boa vontade dos técnicos;

>> Identificação de problemas “adicionais” no quotidiano dos imigrantes, relacionados com a dificuldade em prolongar as AP’s (a questão do contrato de trabalho), em implementar o reagrupamento familiar (mecanismo de solicitação, direito ao trabalho e ao estudo);

>> Potencial de conflito com a população autóctone, no caso de esta detectar um tratamento preferencial aplicado aos imigrantes;

>> Inexistência de um sistema de reconhecimento e certificação de competências eficaz, que valorize e reconheça os graus de ensino formais, as aprendizagens informais e os saberes adquiridos pela experiência (de vida e profissional) possuídos pelos imigrantes e pelos membros das minorias étnicas;

>> Inexistência de uma cultura de intervenção em rede, que estabeleça pontes entre os diferentes serviços que actuam junto dos imigrantes e das minorias étnicas;

>> Desvalorização, por parte das organizações, designadamente as empresas, das reais competências dos indivíduos, não tirando partido de uma “gestão da diversidade” dos recursos humanos, que favorece o desempenho das empresas e a igualdade de oportunidades.

Importa, ainda, salientar que têm vindo a ser desenvolvidos, quer na 1.ª Fase da EQUAL quer no âmbito de outros Programas, um conjunto de intervenções, metodologias e instrumentos, que carecem, contudo, de ser aprofundados e alargados, designadamente, pela mobilização e aproximação das várias entidades envolvidas, com vista à articulação, coordenação e integração das intervenções. Com efeito, urge que os estabelecimentos de ensino e de formação, os serviços públicos de emprego e formação, as autarquias, os serviços públicos orientados para os grupos vulneráveis, as ONG e IPSS, designadamente as que trabalham com imigrantes e minorias étnicas, as cooperativas e empresas a nível local, as organizações de vizinhança próximas do quotidiano das

pessoas e que contribuem para aprendizagens informais (associações juvenis, clubes desportivos, etc.), cooperem estreitamente entre si, tendo em vista respostas integradas e mais eficazes, uma economia de recursos e o aproveitamento e potenciação de oportunidades de aprendizagem e de práticas promissoras (inclusive em ambientes desfavorecidos e informais).

A Comunicação da Comissão que estabelece as directrizes para a 2.ª fase da EQUAL refere que se estima “em cerca de meio milhão o número de mulheres e crianças introduzidas clandestinamente na Europa Ocidental todos os anos (...). Em muitos casos, as mulheres são obrigadas a prostituírem-se ou são vendidas como empregadas domésticas, ou ainda, forçadas a falsos “casamentos” em que são mantidas como prisioneiras. Mesmo quando as vítimas conseguem fugir ou avisar as autoridades, são muitas vezes confrontadas com novas situações traumáticas. A cruel realidade é que as vítimas deste tipo de tráfico são, em certos casos, tratadas como imigrantes clandestinos(as) ou como criminosos(as), passíveis de detenção ou expulsão. São, assim, duplamente vítimas.”.

É neste contexto, que o Conselho Europeu incitou a utilização da EQUAL para o apoio às vítimas deste tráfico.

## ACTIVIDADES A DESENVOLVER

Enunciam-se, a título indicativo, as seguintes actividades a desenvolver, isolada ou cumulativamente:

>> Implementação de iniciativas de formação profissional e construção de referenciais de formação direccionados para técnicos provenientes de áreas distintas (ex.: educação, acção social, intermediação, formação, emprego, empresas, etc.), visando reforçar as suas competências em termos de diálogo e prestação de serviços aos imigrantes e membros das minorias étnicas;

>> Desenvolvimento de iniciativas de sensibilização de diversos públicos da sociedade de acolhimento, com destaque para os jovens situados em meio escolar, os actores empresariais, os actores públicos e os órgãos de comunicação social, que realcem as dimensões relacionadas com os direitos de cidadania e as boas práticas no domínio do combate à discriminação e ao racismo, utilizando para isso processos inovadores e imagi-

nativos, com recurso a materiais que vão dos folhetos clássicos até à incorporação do potencial associado às TIC;

>> Produção de materiais-recurso, tanto para os destinatários finais, como para os destinatários intermédios (ex. guias de acolhimento e inserção para técnicos; guias informativos para imigrantes...) destinados a apoiar e facilitar as práticas quotidianas, contribuindo, quer para uma actuação mais eficaz dos diversos actores, quer para uma facilitação dos procedimentos do próprio público-alvo, reduzindo progressivamente a sua dependência institucional;

>> Desenvolvimento de acções de formação destinadas a compensar desvantagens funcionais e a reforçar a empregabilidade de imigrantes e minorias étnicas e das vítimas de tráfico humano (novo grupo-alvo desta 2.ª fase da EQUAL), em domínios como as qualificações profissionais específicas, o desenvolvimento de projectos e a gestão de lideranças, a igualdade de oportunidades, a língua ou a cidadania;

>> Instalação de espaços permanentes e abertos de informação e de apoio/orientação destinados aos imigrantes e minorias étnicas nos domínios jurídico, social e laboral que assentem em organizações que incorporem uma componente local e de proximidade face ao público-alvo, se possível articuladas em rede, de modo a darem uma resposta efectiva e integrada aos interesses e necessidades dos destinatários finais;

>> Implementação de estratégias visando a criação de empresas e a geração do próprio emprego por parte dos destinatários finais, tirando partido do seu saber fazer e de acções prévias de formação profissional ou do aproveitamento de oportunidades associadas à oferta e à procura de “bens” étnicos;

>> Promoção de eventos e actividades capazes de contribuir para o processo de inter-conhecimento entre imigrantes e populações autóctones, fortalecendo-se a interacção e os laços de convivência, por forma a mitigar estereótipos e a eliminar atitudes e procedimentos racistas e xenófobos.

>> Desenvolvimento de processos de reflexão pedagógica a partir das experiências de formação e transmissão de informação aos destinatários finais e intermédios, por

forma a viabilizar a construção de modelos teóricos e metodológicos adequados que enquadrem estas intervenções e lhes atribuam consistência pedagógica.

> Articulação com outros Cadernos de Encargos:

As acções previstas neste Caderno de Encargos, poderão articular-se, nomeadamente, com:

> as dos Cadernos de Encargos n.º II e III, respectivamente “*Marketing social*” e “*Marketing profissional*”, uma vez que estas aparecem direccionadas para o apoio à inserção no mercado de trabalho de indivíduos que revelam dificuldades de inserção;

> as dos Cadernos de Encargos n.º V, VI e VII, uma vez que estas se orientam para a autodeterminação, para a criação de empresas e para a detecção de novas oportunidades e novos empregos, processos que poderão beneficiar imigrantes e minorias étnicas, na medida em que podem tirar partido de saberes específicos e podem criar “nichos” de mercado próprios;

> as do Caderno de Encargos n.º VIII – “Qualificação das organizações e dos profissionais da economia social”, na medida em que estas abrem oportunidades de reforço de competências das organizações (e seus trabalhadores) que trabalham com imigrantes e minorias étnicas;

> as do Caderno de Encargos n.º IX – “Formação em contexto de trabalho” -, uma vez que muitos imigrantes entram no mercado de trabalho com algum défice de competências (ex. linguísticas ou formação profissional específica), que deve ser compensado através de acções de formação articuladas com o emprego;

> as do Caderno de Encargos n.º XX – “Eliminação da discriminação no trabalho” -, designadamente no que respeita aos problemas de dupla discriminação apresentados pelas mulheres imigrantes.



## METODOLOGIA DE EXECUÇÃO

Sem prejuízo das especificidades metodológicas que se entendem como mais pertinentes para a construção e consecução dos projectos, devem ser considerados os seguintes aspectos:

>> diagnóstico de necessidades aprofundado, baseado na recolha e tratamento de informação a elaborar no âmbito da “Acção 1”: compreensão do contexto sócio-geográfico que enquadra o grupo-alvo; diagnóstico das suas necessidades e expectativas, com destaque para as problemáticas associadas ao mercado de trabalho, utilizando para isso metodologias pro-activas e participativas (envolvendo-o no processo de diagnóstico e de definição do projecto);

>> os projectos devem ter sempre a perspectiva da inserção profissional e social dos grupos-alvo e as intervenções devem ser adaptadas às suas características, pois embora os destinatários finais sejam, em termos genéricos, os imigrantes e os membros das minorias étnicas, estes grupos apresentam importante diversidade interna (em termos de origens geográficas, formação escolar e profissional, conhecimento linguístico, composição por sexos e idades...), o que implica o desenvolvimento de intervenções ajustadas à sub-categoria do público-alvo genérico que está a ser considerada no projecto;

>> privilegiar abordagens que valorizem estratégias de desenvolvimento comunitário, o que implica ter em consideração as necessidades específicas do grupo-alvo e as particularidades do contexto sócio-geográfico de implementação do projecto, não perdendo de vista a coesão das comunidades;

>> valorização de procedimentos que conduzam à geração de inovação social, isto é de respostas “novas” para os problemas sociais - designadamente no domínio da discriminação, do racismo e da xenofobia - que resultem da “invenção” de metodologias de abordagem ou da reconstrução e recontextualização de metodologias pré-existentes, elaboradas de forma participada, com forte envolvimento dos públicos-alvo;

>> aceitação da pessoa como um todo (os problemas da inserção profissional de imigrantes e minorias étnicas não se desligam dos problemas sociais e legais, de saúde, de habitação, etc.), o que implica uma transição para políticas e estratégias mais integradas que conjuguem todos estes aspectos;

>> adopção (como ponto de partida para a acção) de uma estratégia e prática de valorização das capacidades e competências que as pessoas trazem consigo (reconhecimento das competências de partida a encarar como recurso formativo), e não as suas carências e problemas ;

>> estreita cooperação entre parceiros de vocações distintas e complementares, que dê corpo a parcerias mutuamente vantajosas e a uma abordagem integrada, centrada nas pessoas (procura), que crie “pontes” entre diferentes “prestações” (oferta), de modo a dar respostas a todo o quadro de problemáticas associadas sentido pelo grupo-alvo;

>> os grupos-alvo devem ser os actores principais dos seus percursos de inserção (*empowerment*), o que implica o desenvolvimento de uma cultura de autonomia e progressiva responsabilização pela sua própria aprendizagem e inserção; promover o envolvimento das associações de imigrantes e de minorias étnicas na construção e desenvolvimento dos projectos como forma de *empowerment* dos grupos e de incentivo à implementação de respostas integradas para os seus problemas;

>> desenvolvimento de dimensões complementares à formação técnica específica, designadamente, competências básicas (domínio da língua, literacia, numeracia...), competências transversais (saúde, sexualidade, higiene, direitos e deveres de cidadania, etc.) e competências pessoais, sociais e relacionais (comunicação, aprender a aprender, trabalho de grupo, auto-confiança e motivação, gestão do seu próprio dinheiro, auto-estima, autonomia, capacidade de iniciativa, sentido de responsabilidade, consciência de problemas comuns, capacidade para o controlo acrescido sobre a vida e para a acção colectiva, etc.); estas diferentes dimensões devem ser desenvolvidas de forma articulada e integrada (e não justaposta), inclusive através de actividades de desempenho profissional ou de intervenção social, cívica ou cultural;

>> desenvolvimento das próprias entidades parceiras da PD, no pressuposto de que a mudança - no sentido do provimento de respostas mais adequadas às necessidades dos públicos-alvo eliminando eventuais procedimentos discriminatórios ou xenófobos, do reforço da governância, da implementação de uma cultura de trabalho em rede, da flexibilização e integração das abordagens - requer alterações na própria gestão e organização interna, na sua cultura e valores, nas atitudes e competências;

>> avaliação e acompanhamento permanentes, por referência aos objectivos iniciais, e a indicadores de impacto realistas, quantificáveis e exequíveis, que considerem e integrem as mudanças ocorridas ao longo do projecto;

>> balanço da eficácia e sustentabilidade da abordagem.

## DESTINATÁRIOS DO PROJECTO

### Destinatários finais:

>> os imigrantes e os membros das minorias étnicas;

>> a sociedade em geral, incluindo a população autóctone e as empresas, que beneficiarão de um meio onde prevalecerão os valores da solidariedade, da coesão social e da cidadania, atenuando-se as práticas racistas e xenófobas, geradoras de tensões e conflitos;

>> vítimas de tráfico de seres humanos (no quadro do último objectivo específico).

### Destinatários intermédios:

>> as organizações que, directa ou indirectamente, trabalham com o público-alvo, com destaque para as associações de imigrantes;

>> os profissionais das entidades envolvidas (funcionários e técnicos dos serviços de emprego, saúde, justiça, educação, intervenção social, gestores de empresas, gestores de recursos humanos, chefias intermédias, etc.);

>> as empresas.

## PARCERIAS DE DESENVOLVIMENTO

As Parcerias de Desenvolvimento deverão incluir “actores-chave” com competências distintivas e complementares fundamentais para a execução do projecto.

São exemplo de parceiros-tipo: associações de imigrantes, organizações de desenvolvimento local, IPSS, ONG, organizações internacionais, autarquias, estabelecimentos de ensino, serviços públicos de emprego e formação e outros serviços públicos direccionados para o apoio aos “grupos-alvo”, como o ACIME ou o SEF, organizações sindicais e patronais, empresas, organizações de proximidade e vizinhança (paróquias, clubes e associações culturais, associações desportivas, etc.), entre outros.

### Valorizam-se as Parcerias de Desenvolvimento que:

>> Incluam instituições representativas dos beneficiários finais, assegurando o seu envolvimento no processo de construção, implementação e avaliação do Projecto;

>> Incluam representantes do mundo empresarial (associações patronais ou de sector, empresas...) ou promovam o envolvimento activo de empresas no combate à discriminação, à xenofobia e ao racismo no contexto do mercado de emprego e das organizações;

>> Incluam pelo menos um parceiro com experiência na intervenção ou prestação de serviços junto dos imigrantes e/ou das minorias étnicas e revelem um conhecimento aprofundado da realidade sócio-geográfica sobre a qual vão intervir;

>> Demostrem espírito de iniciativa e possuam credibilidade junto da comunidade em geral e dos destinatários finais, em particular;

>> Revelem uma complementaridade interna das valências oferecidas, integrando estratégias e objectivos;

>> Estejam claramente empenhadas no desenvolvimento de estratégias de intervenção organizadas em rede, eventualmente ancoradas em experiências anteriores de trabalho em parceria bem sucedido, por forma a promoverem sinergias e a optimizarem processos;

>> Demonstrem capacidade de auto-sustentar as suas intervenções, após a vida útil do projecto;

>> Evidenciem capacidade para disseminar as práticas promissoras resultantes do projecto.

### **IMPACTOS E RESULTADOS ESPERADOS**

As PD deverão elaborar produtos de qualidade (recursos técnico-pedagógicos e narrativa de práticas), decorrentes da experimentação efectuada, que deverão facilitar a transferência e disseminação na Acção 3, designadamente, referenciando os factores críticos de sucesso.

#### **São exemplos de produtos a conceber:**

>> referenciais de suporte à formação dos públicos-alvo, nas suas diferentes vertentes (profissional, linguística, direitos e deveres de cidadania, informática, etc.);

>> referenciais técnico-pedagógicos de suporte à intervenção de técnicos que actuem junto dos imigrantes e das minorias étnicas, valorizando a aplicação do princípio do *empowerment*;

>> instrumentos que visem reforçar a informação e a autonomia dos públicos-alvo (guias informativos para o imigrante, sítios na internet, materiais multimédia...);

>> guia de apoio integrado à actuação de técnicos dos serviços públicos e privados que lidem com os imigrantes e as minorias étnicas;

>> *kits* informativos sobre temáticas inerentes à discriminação, ao racismo e à xenofobia dirigidos a diferentes públicos (jovens em idade escolar, empresas, órgãos de informação...);

>> referenciais de cooperação inter-organizações, para a produção de respostas integradas (identificando os obstáculos à cooperação e as soluções encontradas), etc..

#### **Por último, as parcerias deverão ter a ambição de serem capazes de:**

>> influenciar políticas em matéria de emprego e imigração, designadamente através da disseminação das suas boas práticas e da incorporação destas (ou das ideias delas decorrentes) em instrumentos de política que entretanto venham a ser produzidos;

>> mudar atitudes e comportamentos dos agentes sócio-económicos no sentido da aceitação e valorização dos imigrantes e das diferentes comunidades raciais e étnicas;

>> contribuir para a melhoria dos níveis de empregabilidade e estatuto sócio-profissional de imigrantes e das diferentes comunidades raciais e étnicas.

V CADERNO DE ENCARGOS

**CRIAÇÃO DE EMPRESAS E DESENVOLVIMENTO LOCAL**

Prioridade 2. – Espírito empresarial

Medida 2.1. – Facilitar a todos os interessados o acesso à criação de empresas fornecendo os instrumentos necessários para criar empresas e para identificar e explorar novas oportunidades de emprego nas zonas rurais e urbanas

Área de intervenção 2.1.1. – Criação de empresas e desenvolvimento local

**OBJECTIVOS**

**Objectivos gerais**

>> Suscitar iniciativas e novas dinâmicas de desenvolvimento local centradas no próprio desenvolvimento das potencialidades dos territórios e das comunidades (incluindo as das pessoas e grupos mais vulneráveis), que mobilizem um conjunto diversificado de actores a nível local e o seu trabalho em rede, em particular nas zonas rurais e nos tecidos urbanos em crise;

>> Capacitar e profissionalizar as organizações, os animadores e outros agentes de desenvolvimento socio-local para a concretização de estratégias integradas e projectos orientados para o desenvolvimento local e para a criação de emprego ou de empresas, bem como, dinamizar e reforçar a sua cooperação e a complementaridade das suas intervenções;

>> Estimular e apoiar a estruturação/consolidação de dispositivos existentes ou a instalação de dispositivos inovadores e auto-sustentáveis de aconselhamento e apoio aos potenciais tomadores de iniciativas empresariais, nomeadamente “serviços integrados”, que, contribuindo para ultrapassar obstáculos de natureza social, económica e administrativa, criem condições favoráveis à iniciativa empresarial e à consolidação de pequenas e muito pequenas empresas, em particular as dos públicos vulneráveis, equacionando, desde início, mecanismos que garantam a continuidade futura dos mesmos;

>> Contribuir para o estreitamento das relações entre a política de emprego, a acção empresarial e a acção social, e entre a escola e o mundo do trabalho e empresarial;

>> Incentivar formas de cooperação e de articulação formal entre os organismos públicos responsáveis pela gestão dos recursos colocados à disposição dos promotores de novas iniciativas empresariais e as organizações que realizam uma intermediação de proximidade, sobretudo junto dos segmentos mais desfavorecidos da população, cuja situação não é compatível com processos de decisão morosos e burocráticos;

>> Promover iniciativas e formas de organização inovadoras que alberguem transitoriamente iniciativas profissionais autónomas que facilitem o processo de amadurecimento de intenções empresariais, para que, numa fase posterior, possam constituir-se como projectos empresariais sustentáveis ou que passem de projectos informais de actividade para projectos formais;

>> Promover o surgimento, a consolidação e a sustentabilidade de soluções flexíveis de microcrédito e de sistemas inovadores de financiamento alternativo direccionados para o apoio ao auto-emprego, às microempresas e a projectos inseridos em estratégias de desenvolvimento económico local com particular impacto nos grupos sociais mais desfavorecidos e nos territórios económica e socialmente mais fragilizados.

### Objectivos Específicos

>> Desenvolver estratégias e iniciativas consistentes de desenvolvimento socio-local, centradas na identificação das potencialidades locais, que criem novas oportunidades à criação/consolidação de micro e pequenas empresas (MPE);

>> Proporcionar apoio técnico e formação a animadores e outros agentes de desenvolvimento local, e reforçar o seu trabalho conjunto e a cooperação com “centros de saber”, que facilitem o acesso às competências especializadas necessárias aos processos de criação/consolidação de MPE e de desenvolvimento local;

>> Desenvolver o espírito empresarial e de iniciativa, capacitando os públicos-alvo para a acção individual e colectiva e para a criação/consolidação de MPE;

>> Desenvolver estratégias de orientação, aconselhamento e apoio técnico a potenciais “criadores” de empresas e às pequenas e muito pequenas empresas, adequados às especificidades dos grupos “vulneráveis”, designadamente consolidando, a nível local, serviços “integrados” de acesso fácil e auto-sustentáveis (incluindo o apoio à comercialização de produtos e dispositivos de micro-crédito);

>> Promover novos instrumentos financeiros adaptados às necessidades específicas dos promotores de pequenas e muito pequenas empresas, e às diversas fases que percorrem até atingirem metas consolidadas de auto-emprego ou de sustentabilidade empresarial;

>> Desenvolver novas fórmulas de incentivos financeiros inseridos em sistemas de microfinanciamento valorizando regras de optimização tendo em conta os resultados obtidos e formas activas de controlo/participação social local;

>> Promover novas formas de organização, de cooperação e de co-responsabilização nas actividades de microfinanciamento incentivando particularmente novas parcerias entre instituições públicas e privadas designadamente com as entidades operadoras no mercado financeiro mais tradicional;

>> Dinamizar novos métodos de diagnóstico de necessidades e de acompanhamento a processos de microcrédito procurando uma maior partilha de riscos na comunidade local, e uma maior co-responsabilização nas decisões iniciais e nas posteriores referentes à sua gestão;

>> Promover estruturas de concertação e de co-responsabilização de base local que regulem de forma dinâmica o apoio a projectos de micronegócios e que, numa base consultiva para os organismos públicos e com a participação dos cidadãos implicados, estabeleça um novo quadro de responsabilização social marcado pela transparência, pela implicação responsável dos actores e pela publicitação dos projectos e dos beneficiários que são apoiados pelos fundos públicos;

>> Incentivar o desenvolvimento de plataformas organizativas que intervenham na proximidade de sectores da economia marcados pela “informalidade” e que sejam adequadas para assegurar uma transição progressiva para formas de organização claramente formais e assumidamente integradas quer no plano jurídico e fiscal, mas também no plano do pleno exercício da cidadania e da integração social.

### CONTEXTO E JUSTIFICAÇÃO

Apesar do número significativo de iniciativas e associações de desenvolvimento local, que surgiram nos último anos, verifica-se que as micro e pequenas empresas (MPE) como o próprio desenvolvimento local, não têm sido convenientemente assumidos (ou têm-no sido de forma subsidiária, relativamente a estratégias macro-económicas), o que constitui uma perda importante em termos económicos e sociais.

Com efeito, a problemática do desenvolvimento local não tem tido o protagonismo merecido no âmbito das políticas económicas e sociais e mesmo territoriais, o que coloca sérios desafios à acção local a favor da iniciativa económica e do emprego, designadamente, da que assenta na valorização dos recursos e potencialidades endógenas que constituem a verdadeira força motriz dos territórios.

A identificação das potencialidades dos territórios e das comunidades rurais, não é tarefa simples, mas para ela podem contribuir agentes qualificados e familiarizados com o meio, com o ambiente externo, as estruturas de mercado e o aparelho de Estado. Importa ultrapassar as dificuldades e barreiras no acesso a tais técnicos, a carência de pesquisa pertinente sobre as referidas potencialidades, a falta de interacção entre os saberes dos investigadores e os técnicos “no terreno”, produtores locais e outros empresários, etc.

O desenvolvimento local pressupõe que se identifiquem devidamente os “actores locais” (tanto individuais, como colectivos), que não são, no geral, os “actores formais-cerimoniais”. Nas zonas rurais, as associações de produtores agrícolas (cooperativas) e as associações de desenvolvimento local surgem como “actores primários” por excelência, com alguns recursos materiais e organizativos, mas frequentemente, com uma débil estrutura de meios humanos. Estas iniciativas resultam, normalmente, da capacidade de iniciativa e organização colectiva, e ganham muitas vezes relevo na construção de posturas pro-activas individuais e colectivas face ao sistema formal de emprego, que importa reforçar e desenvolver.

Por outro lado, o ambiente local, tanto no plano privado como público, nem sempre é favorável à concretização de iniciativas locais imediatas, podendo ser mesmo adverso à implantação do “espírito empresarial”, meta de mais longo curso. Há casos de falta de visão estratégica do desenvolvimento local, por parte de instâncias responsáveis, e ainda, de insensibilidade e de criação de barreiras, à concretização de ideias e iniciativas empresariais. Importa, por isso, agir a montante e a jusante, nas “fileiras” produtivas e institucionais, designadamente, através de iniciativas “multi-elo”, a que as Parcerias de Desenvolvimento, agregadoras de actores-chave diversificados, poderão e deverão responder.

É cada vez mais evidente que uma boa parte da informação e dos “conselhos” é procurada e encontrada por via de canais não formais ou informais. Os serviços de orientação/acONSELHAMENTO e consultoria deverão atender a estes aspectos, não só através da criação de redes que envolvam associações locais e grupos de voluntariado, mas também através da estruturação de “serviços de

acesso facilitado” em ambientes familiares, enquanto estratégias facilitadoras do acesso dos grupos-alvo mais desfavorecidos.

Importa que se reconheça o cariz muito específico destes grupos-alvo e de grande parte das pequenas iniciativas empresariais, individuais ou associativas, que requerem incentivos e um acompanhamento que não se coaduna com um perfil de apoios “normalizado”, muitas vezes desadequado das suas necessidades específicas.

Nestes termos, valerá a pena dinamizar acções e formas específicas de organização que intervenham no domínio da transição entre as actividades informais, algumas marcadas por grande precariedade, e a sua progressiva aproximação a projectos mais formais de actividade, assegurando um novo estatuto de cidadania e de plena inclusão a estes promotores de projectos profissionais.

Por outro lado, a construção de comunidades de interesses e a capacitação para a acção individual e para a organização da acção colectiva, exige o envolvimento mais activo dos grupos-alvo, nos processos que os pretendem apoiar e autonomizar (*empowerment*).

É nesta dimensão particularmente crítica de implicação e de co-responsabilização, a todos os níveis, dos diversos actores locais, que importa incentivar convergências que resultem, por uma lado, de uma atitude mais aberta dos organismos públicos e gestores de fundos e de incentivos, e, por outro, de uma actuação mais auto-responsabilizante dos próprios beneficiários dos fundos públicos assim como das organizações que desenvolvem acções de intermediação nos domínios da iniciativa empresarial local.

Uma actuação mais concertada, mais aberta, mais implicada por parte das comunidades locais pode favorecer quer a eficácia dos processos de apoio, quer o tecido sócio-económico nos quais os projectos irão desenvolver-se patrocinando um sentido de risco alimentado não principalmente pelas expectativas individuais de sucesso empresarial mas antes pela bondade dos projectos tendo em conta o seu contributo mais ou menos significativo para o desenvolvimento local.

Nesta medida, também os sistemas de financiamento alternativos ao modo de funcionamento da banca tradicional poderiam incorporar um conjunto de novas regras e de instrumentos inovadores visando por um lado a salvaguarda da aplicação de critérios de rigor necessários à gestão dos recursos financeiros disponíveis e por outro uma ampliação das margens de flexibilidade dos sistemas, que se revela cada vez mais exigível pelos contextos de exclusão nos quais o processo de financiamento é exercido.

As novas regras a aplicar e instrumentos a desenvolver, poderiam ter incidência nas formas de agir e de funcionar dos diversos operadores envolvidos em processos de microfinanciamento:

> numa maior implicação das instituições financeiras com o desenvolvimento local, afectando uma percentagem dos seus resultados ao apoio a projectos locais de combate à exclusão social;

> numa maior abertura da banca para que os seus depositários possam afectar e portanto condicionar parte das suas aplicações financeiras no apoio a projectos de pequenas empresas locais, cuja evolução pode ser acompanhada por aquele financiador indirecto;

> numa maior implicação das organizações locais em processos de reconhecimento e validação de competências empresariais de promotores de micronegócios, ficando parte do financiamento dependente da “validação social” que aquelas organizações fizerem do projecto e das competências do seu promotor;

> numa maior partilha do risco de financiamento, assumindo-se novas formas de co-responsabilização das instituições de base local, como a constituição de Centrais de Compras que asseguram o financiamento aos seus associados através de um reforço de capital que é assegurado através do fornecimento parcial da matéria – prima necessária ao funcionamento ou arranque da pequena empresa.

Os novos instrumentos, mesmo os que se assemelham em grande medida aos existentes na banca tradicional, como os fundos de garantia, devem sempre que possível recorrer à figura do tutor ou do avalista colectivo e individual. Ou seja, preconiza-se uma exposição pública

dos processos cujos efeitos são simultaneamente a co-responsabilização e o apoio comunitário.

## ACTIVIDADES A DESENVOLVER

Realça-se, a título indicativo as seguintes actividades:

>> diagnóstico aprofundado de recursos, potencialidades e oportunidades locais, e das especificidades das dinâmicas territoriais e dos grupos-alvo a envolver (a desenvolver na Acção 1);

>> criação de “rede(s) de apoio ao desenvolvimento socio-local”, agregadoras de entidades e agentes de desenvolvimento local, capazes de mobilizar novos actores (incluindo o tecido empresarial) para a concretização de estratégias integradas e acções orientadas para o desenvolvimento local e para o emprego, dispondo de equipas técnicas interdisciplinares de retaguarda e desenvolvendo cooperação com “centros de saber”, para o apoio aos animadores locais e aos próprios criadores de MPE, e cobrindo em primeira prioridade as zonas rurais em declínio, as zonas com dinamismos locais desaproveitados e os bairros degradados;

>> formação de formadores, de animadores locais e outros agentes que reforce as competências de quem intervém no terreno (competências técnicas específicas e sociais/relacionais) e confira consistência e eficácia às intervenções orientadas para a iniciativa empresarial e consolidação de empresas de grupos vulneráveis;

>> estratégias, dispositivos e metodologias inovadoras (com valor acrescentado a adquiridos anteriores) de aconselhamento, apoio técnico e de formação/consultoria orientadas para a promoção/consolidação da iniciativa empresarial, a nível local que configurem “serviços integrados”, de acesso fácil, adequados às especificidades dos grupos-alvo e auto-sustentáveis;

>> criação de comissões locais de apoio à iniciativa empresarial, com base nas estruturas das Redes Sociais concelhias ou de outras formas de cooperação local, que criem condições para a dinamização de estratégias locais de aplicação dos fundos públicos destinados ao apoio à

criação de empresas e que simultaneamente facilitem o desenvolvimento dos projectos, equilibrando as preocupações de rigor com as necessidades de resposta célere tendo em conta as dinâmicas dos mercados;

>> criação de “clubes de iniciativa local” (nas escolas, nos centros de formação, nas organizações empresariais e sindicais, etc.), que constituam uma dinâmica favorável ao desenvolvimento de uma cultura empresarial (ex. - animação de “círculos de discussão” entre formandos(as), concepção de conteúdos curriculares, orientados para a tomada de decisão, para a assunção de riscos, aprender a empreender, adaptação à mudança, liderança grupal, etc.) e à emergência de iniciativas geradoras de empresas e fazendo recurso a suportes de informação comunicação assentes em TIC;

>> criação/consolidação de iniciativas empresariais, na área dos serviços de apoio domiciliário e de assistência familiar (por ex. na área do apoio à saúde), desenvolvendo a capacidade de fornecer respostas integradas em circunstâncias adversas, pela implicação activa e um trabalho em rede dos diversos intervenientes (ex. no caso concreto do apoio domiciliário, sustentar a actuação das(os) ajudantes, numa articulação virtuosa entre as Misericórdias, os hospitais, os centros de saúde e os bombeiros, no sentido de responder a eventuais situações de crise, que superam o domínio técnico específico daquelas(es) profissionais);

>> incentivo à constituição de suportes organizativos, agrupamentos informais de produção, pré-cooperativas, associações de prestadores de serviços ocasionais e outras formas de organização de actividades profissionais que podendo ser apoiadas nos domínios fundamentais da gestão dos pequenos negócios, criam condições para a sua autonomização formal a médio prazo;

>> criação de “cadeia(s) de comercialização” de produtos/serviços de pequenas e muito pequenas empresas, que assegurem o escoamento de produtos (previamente estabelecidos), em qualquer zona do país; abranja uma gama de produção tão diversificada quanto possível, incluindo a que é pouco exigente em termos de investimento, de tecnologia e de formação; garanta o pagamento dos produtos no acto da entrega (pelo menos parcial); assegure a cobertura de alguns riscos recorrendo

fundamentalmente ao sistema de seguros; tire partido do potencial das TIC (ex. - comércio electrónico de produtos regionais certificados); coopere com os agentes que a nível local intervêm junto das MPE, rentabilizando recursos, saberes e competências;

>> exploração e consolidação de formas alternativas de crédito, que possam constituir-se como um sistema de financiamento ao auto-emprego e às pequenas e muito pequenas empresas (micro-crédito); este dispositivo deve implicar uma estreita cooperação com as entidades e os agentes que a nível local operam junto das PME, rentabilizando recursos e competências;

>> criação de parcerias locais que estruturam serviços de “broker/corretagem” para apoios de microfinanciamento local;

>> criação de comissões de coordenação do microfinanciamento público e privado tendo por escala a área territorial de influência dos centros de emprego;

>> exploração de novas metodologias (“bola de neve”; encontros com várias famílias ...) para obter um conhecimento mais sólido das necessidades de financiamento, e das formas mais adequadas para a sua concretização, dos excluídos do sistema de financiamento tradicional;

>> exploração da utilização das TIC, enquanto instrumento de profissionalização dos parceiros das PD e do seu trabalho em rede.

**Valorizam-se as Parcerias de Desenvolvimento que:**

> intervenham em zonas onde se registem “problemas” de maior gravidade e, simultaneamente, potencialidades de iniciativas de desenvolvimento local, nomeadamente, nas regiões periféricas e em risco de desertificação ou nos bairros suburbanos degradados;

> utilizem metodologias centradas em estratégias territoriais integradas e dinâmicas sócio-locais activas e envolvam “grupos-alvo” heterogéneos (e não apenas um “grupo-alvo” específico);



> integrem simultaneamente, actores locais “naturais” e “novos” actores-chave que tragam valor acrescentado aos projectos, designadamente uma nova visão estratégica do desenvolvimento local (ex. empresas privadas, organismos do ambiente, entidades dos sistemas regionais de inovação, centros de investigação, centros tecnológicos, etc.);

> desenvolvam intervenções que respondam aos problemas específicos com que se defrontam as mulheres empreendedoras e que incorporem o potencial que representam enquanto criadoras de empresas;

> demonstrem capacidade de auto-sustentação e viabilidade futura.

**Apoios financeiros à criação de empresas, ao auto-emprego e à contratação:** estes apoios devem, de forma prioritária, situar-se nos programas do QCAIII com essa vocação. Serão no entanto admitidas situações de apoio directo a projectos que se enquadrem em processos específicos de experimentação de sistemas de financiamento alternativos servindo esta situação para testar a coerência e consistência do modelo proposto e das novas soluções implementadas.

**Apoio aos serviços de informação:** só são elegíveis apoios à consolidação de serviços de informação já criados que demonstrem capacidade de auto-sustentação após a vida útil dos projectos.

#### **Articulações com outros Cadernos de Encargos**

As acções previstas neste Caderno de Encargos, poderão articular-se, nomeadamente, com: as do Caderno de Encargos n.º VI – “Detecção de novas oportunidades económicas – novos empregos”, na medida em que estas poderão ser complementares (a montante) do “desenvolvimento local e criação de empresas”, com as do Caderno de Encargos n.º VII – “Autodeterminação territorial, colectiva e individual” e com as do Caderno de encargos n.º VIII – “Qualificação das organizações e dos profissionais da economia social”, na medida em que estas estão direccionadas para o reforço de competências de entidades que operam na área social onde se incluem, por exemplo, as associações de desenvolvimento local.

#### **METODOLOGIA DE EXECUÇÃO**

As Parcerias de Desenvolvimento deverão:

>> proceder ao diagnóstico aprofundado dos grupos-alvo e dos territórios em que irão intervir (Acção 1), incluindo o diagnóstico dos problemas locais de natureza social e económica; conceber os seus projectos tendo por base uma visão estratégica e integrada do desenvolvimento das potencialidades dos territórios e das comunidades;

>> respeitar o princípio do *empowerment*, promovendo a participação activa e o sentido de responsabilidade dos “grupos-alvo” e das comunidades locais, envolvendo-os na concepção, implementação e avaliação dos projectos, com a finalidade da sua autonomia social e económica (auto-sustentação das suas acções) e da adequação das intervenções às suas necessidades específicas;

>> promover o aproveitamento de diferentes contributos, incluindo o trabalho voluntário, designadamente nas esferas da animação e da iniciativa, sem que, todavia, se alimente artificialmente a profissionalização de pessoas e actividades, sobretudo quando não existem perspectivas consistentes de financiamento a médio e longo prazo;

>> desenvolver a formação e o apoio técnico dos agentes envolvidos (animadores sócio-locais, técnicos de apoio à criação/consolidação de MPE, etc.), com a sua participação activa (*empowerment*), privilegiando a vertente económica do desenvolvimento e da iniciativa empresarial (e não a vertente assistencialista), as metodologias de “projecto”, de “aprender-fazendo” e de reflexão sobre a experiência; no perfil dos técnicos de “animação local” e outros agentes há que considerar para além das competências técnicas específicas de animação económica e social, as competências relacionais/sociais e pessoais indispensáveis a induzir a autonomia dos “grupos-alvo”, a favorecer “no terreno” a interacção de saberes (dos técnicos, dos produtores locais/empresas dos investigadores, etc) e a capacitá-los para a adaptação à mudança e para responder a novas situações e desafios que decorrem das dinâmicas de desenvolvimento numa economia cada vez mais global;

>> assegurar a adequação e acessibilidade dos serviços e apoios criados, no sentido destes responderem às expectativas/necessidades específicas dos “grupos-alvo”,

e tendo em atenção o reforço de capacidades para a sua auto-orientação e autonomia;

>> assegurar a universalidade dos serviços e apoios criados, traduzida no objectivo de poderem ser atendidas, de igual modo, todas as pessoas que se encontrem em situação idêntica;

>> proceder à concepção de suportes de formação inovadores, quer dos “grupos-alvo”, quer dos próprios agentes, tendo em vista a sua transferibilidade e disseminação ;

>> conjugar na sua acção os critérios sociais e económicos, não devendo os primeiros (que são prioritários) conduzir ao menosprezo dos segundos;

>> assegurar a viabilidade e auto-sustentação das actividades das entidades envolvidas, bem como as dos criadores de empresas que apoiam, tendo em conta o facto de, tendencialmente, desaparecer, no todo ou em parte, o financiamento comunitário (atenuação da dependência em relação a fundos públicos);

>> assegurar a prática de avaliação regular das suas actividades (*on going*), por forma a trazer credibilidade a esta área de intervenção, em termos sociais, e nos próprios meios económicos.

## DESTINATÁRIOS DOS PROJECTOS

### Destinatários finais:

>> criadores de pequenas e de muito pequenas empresas e, em geral, os “grupos-alvo” da EQUAL em processo de motivação para a iniciativa económica;

>> comunidades locais abrangidas por processos de desenvolvimento local dinamizados pelas Parcerias de Desenvolvimento.

### Destinatários intermédios:

>> entidades que operam na área do desenvolvimento local e de apoio à criação e consolidação de pequenas e muito pequenas empresas, incluindo as entidades financiadoras;

>> animadores locais, formadores, conselheiros/consultores de MPE, e outros agentes.

## PARCERIAS DE DESENVOLVIMENTO

No plano das parcerias, as candidaturas podem reflectir três níveis do trabalho de parceria (com reflexos sobre o perfil de parceiros a mobilizar):

>> a cooperação territorial agregando parceiros públicos, associativos e privados que facilitem as actividades de animação, coordenação e organização de esforços de base local;

>> a cooperação intersectorial facilitadora de lógicas de aproveitamento articulado de oportunidades económicas, a montante e a jusante das fileiras produtivas;

>> a cooperação entre a administração central e a administração local, num quadro que clarifique atribuições e competências, de modo a facilitar estratégias coerentes de acesso a recursos públicos.

São exemplos de parceiros-tipo: associações de desenvolvimento local, autoridades locais, instituições particulares de solidariedade social, entidades dos sistemas regionais de inovação, centros de investigação, centros tecnológicos, empresas privadas, organizações empresariais, patronais e sindicais, serviços públicos de emprego e formação, e de acção social, redes de luta contra a pobreza, organismos do ambiente, entidades financiadoras, etc.

## IMPACTO E RESULTADOS ESPERADOS

As candidaturas devem explicitar os resultados esperados, em termos de iniciativas de desenvolvimento local e de criação/consolidação de pequenas e muito pequenas empresas, e os impactos a nível das comunidades locais e dos territórios abrangidos.

Devem, também, explicitar os “produtos” tangíveis e passíveis de disseminação, entre os quais se destaca a título indicativo:

>> referenciais de actuação (de carácter prático), para a criação das iniciativas empresariais:

> guias de boas-práticas na implementação de micro iniciativas empresarias (identificando os factores de sucesso e os obstáculos, bem como, eventuais soluções encontradas);

> guias de boas-práticas incidentes sobre as experiências de "apadrinhamento" de empresas emergentes, por outras já implementadas;

> guias de boas-práticas no âmbito da gestão da qualidade e da certificação das pequenas produções locais, sua comercialização e valorização em contexto de mercado;

> relatórios de avaliação da eficácia das iniciativas e da sua sustentabilidade futura;

>> modelos alternativos de micro-crédito;

>> referenciais de formação, designadamente, de agentes de desenvolvimento local, de animadores socio-locais, conselheiros/consultores de MPE, entre outros;

>> estudos de diagnóstico e avaliação das potencialidades locais, designadamente, em termos de novas iniciativas económicas;

>> guias metodológicos de animação de redes de parceria a nível local.

## VI CADERNO DE ENCARGOS

### DETECÇÃO DE NOVAS OPORTUNIDADES ECONÓMICAS - NOVOS EMPREGOS

Prioridade 2. - Espírito empresarial.

Medida 2.1. - Facilitar a todos os interessados o acesso à criação de empresas fornecendo os instrumentos necessários para criar empresas e para identificar e explorar novas oportunidades de emprego nas zonas urbanas e rurais.

Área de intervenção 2.1.1. - Criação de empresas e desenvolvimento local

#### OBJECTIVOS

##### Objectivos gerais

>> Identificar e explorar áreas de actividade económica geradoras de novas oportunidades de emprego nas zonas rurais e urbanas;

>> Contribuir para melhorar as condições de integração económica de populações com especiais dificuldades.;

>> Favorecer a mobilidade profissional e empresarial entre zonas economicamente mais favorecidas e zonas economicamente menos favorecidas.

##### Objectivos específicos

>> Desenvolver metodologias inovadoras de detecção de necessidades não satisfeitas pelo mercado, designadamente novos produtos ou serviços para os quais exista um potencial de procura local ou alargada que possibilite a sua viabilidade económica;

>> Realizar estudos que identifiquem "nichos" de novos mercados e áreas potencialmente geradoras de iniciativas empresariais com impacto sobre o emprego;

>> Fomentar redes de espaços de teleserviços que agreguem dinâmicas de cooperação empresarial entre regiões economicamente menos e mais favorecidas;

>> Divulgar, nas áreas urbanas mais favorecidas, o potencial de investimento em novos negócios nas zonas de interior e menos favorecidas;

>> Sensibilizar e motivar novos empreendedores para o desenvolvimento de projectos em segundos territórios de oportunidade;

>> Promover parcerias institucionais visando a cooperação entre organizações das regiões economicamente mais desfavorecidas e organizações "influenciadoras" dos meios profissionais urbanos.

#### CONTEXTO E JUSTIFICAÇÃO

A identificação de áreas de actividade potencialmente geradoras de oportunidades económicas que criem emprego e contribuam para absorver desempregados à procura de 1.º ou de novo emprego, tem constituído uma preocupação recorrente do serviço público de emprego, bem como de outras entidades, sobretudo públicas e associativas, socialmente implicadas na integração económica e no desenvolvimento dos territórios.

A densidade dos problemas de desemprego, especialmente nas zonas urbano-metropolitanas e nas zonas rurais em declínio, tem estado na origem de diversas iniciativas com a preocupação de activar as medidas de política de emprego e dando relevância aos potenciais locais para o desenvolvimento, para a iniciativa empresarial e o emprego.

Esses esforços têm como suporte a perspectiva positiva de geração de actividades no domínio dos serviços de proximidade, do comércio rural, do ambiente, da cultura e do lazer, etc..

Paralelamente, no âmbito de diversas Intervenções co-financiadas pelos fundos estruturais (POEFDS, Programa LEADER+ ...), tem-se constatado o carácter insatisfatório dos processos centrados na animação sócio-local para o desenvolvimento.

A identificação de necessidades não satisfeitas actualmente pelo mercado, e, também, das potencialidades endógenas que constituem a verdadeira força matriz dos territórios, a par da identificação de modalidades operacionais que traduzam as oportunidades detectadas em iniciativas empresariais concretas e em postos de trabalho viáveis, constituem exercícios de grande utilidade potencial.

O pleno aproveitamento destas oportunidades nas zonas rurais em declínio e noutras regiões economicamente mais desfavorecidas deve ser assumido, em primeira instância, pelos seus residentes que ao dinamizarem projectos locais contrariam as tendências desertificadoras, em matéria de recursos humanos, das últimas décadas. Mas as citadas potencialidades locais podem também ser aproveitadas por não-residentes (eventualmente oriundos de zonas urbanas de grande densidade populacional e urbanística) que abraçando um novo projecto profissional, podem dar um sinal positivo e de esperança para os sectores populacionais locais muito marcados pela descrença e pelo pessimismo de projectos tradicionalmente isolados e com futuro incerto.

A plataforma fundadora deste sentido de actuação pode ser muito diversificada; desde o "regresso às origens" de quadros e trabalhadores das cidades saturadas do "stress urbano", até à oportunidade muito concreta baseada em factores de natureza económica como é a existência de terrenos de familiares e dos próprios que podem ser a base de um novo investimento, até ao conhecimento dos dois "campos do potencial negócio", ou seja na oferta (os conhecimentos locais das pessoas e dos produtos) e na procura (o quadro de relações sociais e institucionais da grande cidade).

A possibilidade destas dinâmicas de promoção serem sustentadas por esforços de aproximação institucional (entre organizações e pessoas relevantes de determinados domínios) implica certamente que o promotor do projecto assegure o desenvolvimento de novas competências que ultrapassem na circunstância o restrito domínio das técnicas de gestão empresarial.

## ACTIVIDADES A DESENVOLVER

O perfil de actividades a desenvolver deverá estar fortemente associado aos objectivos delineados. A título indicativo referem-se as actividades seguintes:

>> identificação das potencialidades dos territórios e das comunidades locais, e identificação de ideias de investimento/negócio em áreas inovadoras, e dos novos perfis profissionais que lhes estão associados; trata-se, sobretudo, de identificar oportunidades não exploradas que possam ser traduzidas de imediato em nichos de actividades e de novas competências, a partir de um trabalho conjunto e da interacção de saberes de técnicos do "terreno", investigadores e inventores, produtores locais, etc;

>> caracterização e localização de jazidas de oportunidades de negócio e de emprego a médio prazo, em função das perspectivas de investimento público e privado que geram oportunidades de criação de pequenos negócios (encomendas em actividades complementares e de suporte, serviços sociais de proximidade,...);

>> identificação de oportunidades de negócio, a partir do envolvimento de empresas, nomeadamente de grande dimensão, que tenham uma estratégia resoluta de externalização no seu "ambiente" local e interessadas em apoiar pequenas empresas que façam parte do seu "sistema de actividade integrado";

>> sistematização de projectos inovadores e com resultados que possam funcionar numa lógica de efeito de demonstração, a apropriar noutros contextos territoriais;

>> concepção e aplicação experimental de metodologias para a detecção de necessidades não satisfeitas e nichos de actividade que tenham em consideração as mutações dos mercados, dos produtos e das tecnologias;

>> definição de uma metodologia operativa para identificar actividades que originem novos produtos, soluções organizativas ou serviços, para os quais existam potenciais de procura (local ou supra local) que assegurem a viabilidade económica dessas actividades;

>> concepção de suportes (nomeadamente virtuais) que apontem, para cada uma das oportunidades identificadas:

os factores críticos de sucesso; os principais mercados de valorização económica; os instrumentos/medidas de apoio mobilizáveis; as actividades de acompanhamento e apoio aos projectos de investimento; as necessidades de recursos e competências para o desenvolvimento e expansão do negócio, etc.;

>> montagem de processos de validação com vista a avaliar a viabilidade económica das oportunidades económicas e de emprego;

>> concepção de metodologias operacionais que assegurem uma actualização regular das oportunidades económicas que seja útil para os potenciais tomadores de iniciativas empresariais e para os que procuram emprego, designadamente fazendo recurso das TIC;

>> concepção de instrumentos de difusão de novas oportunidades económicas de emprego que assegurem uma adaptação dinâmica a outros contextos territoriais com perfis de recursos e realidades socio-económicas semelhantes, designadamente fazendo recurso das TIC;

>> concepção de um sistema integrado que interrelacione espaços de teleserviços de zonas urbanas e de zonas de interior e rurais, otimizando novas relações empresariais;

>> concepção de metodologias de levantamento do potencial de emprego/criação de emprego, que a mobilidade profissional, associada à promoção de projectos profissionais ou empresariais fora da zona de residência, pode representar;

>> dinamização de bolsas de ideias e de concursos de projectos visando a promoção de novas iniciativas empresariais em zonas desfavorecidas por quadros e trabalhadores das zonas urbanas;

>> promoção de parcerias, trabalho em rede e outras formas de articulação entre organizações e pessoas relevantes das áreas menos favorecidas e das zonas urbanas.

#### Articulação com outros Cadernos de Encargos:

Este Caderno de Encargos pode articular-se com as acções a montante do Caderno de Encargos n.º V “Desenvolvimento local e criação de empresas”.

## METODOLOGIA DE EXECUÇÃO

A metodologia de execução deve reflectir, entre outras, as dimensões/contributos territoriais por forma a acolher potencialidades que decorram de recursos endógenos locais, da dinâmica das fileiras produtivas, das tendências espaciais de investimento público e privado. Isto implica o envolvimento de actores socio-económicos a nível local/regional e a recolha de informação junto de pessoas especialmente bem posicionadas para conhecerem os dinamismos territoriais, as oportunidades de investimento/negócio e perspectivas de escoamento de produções.

O diálogo com empresas de grande dimensão com estratégias de externalização deverá ser estabelecido.

A “animação” de grupos de potenciais criadores de empresa, utilizando novas técnicas de animação de grupo e em que participem “pessoas-recurso” (inventores, centros de investigação, movimentos ecológicos, etc.) e actores das próprias comunidades locais que reflectam sobre os recursos existentes e as necessidades não satisfeitas, deverão também ser experimentadas princípio do “empowerment”.

As novas tecnologias da informação e comunicação permitem um vasto campo de experimentação, nomeadamente enquanto veículo de recolha de informação proveniente de fontes diversas, sua sistematização e difusão (ex. *sites* interactivos).

## PARCERIAS DE DESENVOLVIMENTO

A relevância da dimensão territorial sugere a necessidade das Parcerias de Desenvolvimento integrarem os actores-chave dos territórios, nomeadamente: Associações de Municípios, Autarquias, Associações Empresariais, empresas, parceiros sociais, CCR, Delegações Regionais do IEF, Associações de Desenvolvimento Local e Estruturas de Apoio Técnico, nomeadamente, dos P.O. Regionais, com informação estratégica relacionada com as dinâmicas de investimento público e privado.

Ao nível da constituição das parcerias importará mobilizar o capital de experiência de entidades, entre outras, ligadas aos Pactos Territoriais para o Emprego.

## DESTINATÁRIOS DO PROJECTO

**Destinatários intermédios:** Centros de Emprego; Associações de Desenvolvimento Local; UNIVA e Clubes de Emprego; Associações Empresariais; Agências de Desenvolvimento Regional; Gabinetes de Apoio ao Desenvolvimento Económico, a funcionar junto de autarquias locais; outras entidades com actividade no domínio da promoção do desenvolvimento local, da iniciativa empresarial e do emprego;

**Destinatários finais:** jovens à procura de 1.º emprego e activos empregados ou desempregados que pretendam desenvolver actividade empresarial própria; populações com especiais dificuldades de inserção no mercado de trabalho – jovens com baixas qualificações, mulheres, desempregados de longa duração, pessoas com deficiência, ex-toxicodependentes e ex-reclusos, minorias étnicas, etc..

## IMPACTO E RESULTADOS ESPERADOS

As Parcerias de Desenvolvimento deverão explicitar os resultados e impactos esperados, nomeadamente ao nível do:

>> reforço da capacidade e eficácia dos agentes do território com intervenção nos domínios do desenvolvimento local, da iniciativa empresarial e da criação de emprego;

>> contributo para o sucesso de criação de empresas;

>> contributo para a absorção de desempregados, nomeadamente de grupos-alvo com especiais dificuldades de inserção profissional.

Entre os principais produtos esperados identificam-se, indicativamente, os seguintes:

>> guias metodológicos para a detecção de oportunidades de criação de emprego, associadas a iniciativas de cariz empresarial de aproveitamento de recursos em fileiras produtivas com viabilidade económica;

>> metodologias de actualização regular de novas oportunidades económicas e de novas competências;

>> guia metodológico de animação de reuniões (com actores-chave, potenciais criadores de empresas, etc.) orientadas para a emergência de ideias de negócios;

>> bolsas de ideias de investimento e projectos-tipo de criação de empresas;

>> guia metodológico para a utilização e apropriação deste tipo de “recursos”.

VII CADERNO DE ENCARGOS

**AUTODETERMINAÇÃO TERRITORIAL, COLECTIVA E INDIVIDUAL**

Prioridade 2. – Espírito empresarial.

Medida 2.1. – Facilitar o acesso à criação de empresas, fornecendo os instrumentos necessários para criar empresas e para identificar e explorar novas oportunidades de emprego nas zonas urbanas e rurais.

Área de Intervenção 2.1.1. – Criação de empresas e desenvolvimento local.

**OBJECTIVOS**

**Objectivo Geral**

Promover uma maior autonomia das pessoas em situação de maior vulnerabilidade social na satisfação das suas necessidades, em termos individuais e colectivos, através de estratégias de base territorial que visem:

>> a diversificação de possibilidades no acesso ao emprego e na geração de rendimento;

>> o reforço da autonomia face ao mercado através da organização individual e colectiva da produção de valores de uso (produção para auto-consumo, organização colectiva para a guarda de crianças, criação de cooperativas de consumo, trabalho voluntário, etc.);

>> a mobilização do potencial endógeno às comunidades locais através da animação para o desenvolvimento, da promoção do conhecimento e da inovação social, da inovação para a produção, para a comercialização, e da animação de circuitos económicos locais.

**Objectivos Específicos**

**Mudanças individuais e colectivas**

>> promover mudanças simultâneas nos planos afectivo, emocional e cognitivo a nível individual com expressão em maior auto-confiança em termos pessoais tendo em vista o desenvolvimento de posturas pro-activas e de atitudes mais favoráveis à iniciativa empresarial colectiva ou individual;

>> promover mudanças relativas à capacidade de construir “projectos-esperança” e de exercer a vontade individual tendo em vista a realização colectiva e individual de potencialidades latentes para o alargamento de possibilidades de acesso ao emprego e geração de rendimentos;

>> promover mudanças associadas à aprendizagem da capacidade de auto-organização da acção colectiva, promover mudanças associadas à valorização da identidade cultural das comunidades, e promover mudanças associadas à relação de entreajuda no seio da comunidade local;

>> promover mudanças associadas à capacidade de reflexão crítica colectiva sobre as implicações de normas e valores comunitários na dificultação adicional do acesso ao emprego e também na forma de identificar e realizar possibilidades alternativas de integração económica e social;

>> promover o desenvolvimento de dispositivos flexíveis e integrados de orientação-formação-(re)inserção que venham ao encontro das mudanças individuais e colectivas a promover, e que orientem a sua acção para a mobilização “em rede” de competências distintas e complementares oferecidas pelos diversos intervenientes activos nos domínios do acolhimento, orientação e qualificação;

>> promover a animação comunitária para a nova iniciativa empresarial a partir da organização colectiva e individual na realização de projectos (animação, estimulação da inovação na identificação de ideias de projecto, concretização de projectos, preparação para financiamento, etc.).



### **Iniciativa local, inovação social e promoção do desenvolvimento**

>> promover a animação comunitária para o desenvolvimento local a partir da valorização e mobilização do “potencial endógeno” às comunidades locais, em particular, nas localidades rurais periféricas e nas áreas urbanas em ‘crise’;

>> capacitar as organizações, os animadores e outros agentes de desenvolvimento local para a concretização de estratégias integradas e projectos orientados para o desenvolvimento local, em particular, para a animação da nova iniciativa empresarial;

>> criar serviços de animação, acompanhamento e aconselhamento (“serviços integrados”) que contribuam para ultrapassar obstáculos de natureza social, económica e administrativa e criem condições favoráveis à iniciativa empresarial entre os públicos vulneráveis;

>> promover mudanças de postura dos agentes institucionais com expressão local face aos problemas de vulnerabilidade no acesso ao emprego;

>> promover a capacitação de agentes institucionais locais com competências de base territorial (autarquias locais) para uma postura pro-activa favorável à iniciativa local e à prossecução de objectivos de promoção de “estilos” de desenvolvimento local propiciadores do emprego e da inclusão;

>> promover mudanças ao nível das comunidades locais associadas com a possibilidade de posturas pro-activas face ao sistema de emprego criando novas profissões ou explorando novas oportunidades de inserção através da valorização da iniciativa local;

>> promover mudanças face ao insucesso escolar (prevenção do abandono escolar precoce, preparação para a obsolescência precoce do conhecimento e para a precariedade do sucesso escolar, etc.) associadas a alterações na relação professor-aluno nas escolas, a alterações nas metodologias pedagógicas no sentido da estimulação da aprendizagem contínua, numa maior atenção à valorização da diferença cultural dos participantes, e na valorização das complementaridades e das relações de interdependência local entre os diferentes agentes institucionais;

>> promover a formação de animadores e outros agentes de desenvolvimento local, e reforçar o seu trabalho conjunto e a sua relação com “centros de excelência e de conhecimento”, que facilitem o acesso às competências especializadas necessárias à animação das formas de organização individual e colectiva associadas à criação de micro-empresas e de organizações de economia social.

>> contribuir para o estreitamento das relações entre as políticas públicas de emprego, de inovação para a competitividade e de protecção social visando as condições contextuais da realização da competitividade global.

### **CONTEXTO E JUSTIFICAÇÃO**

A evolução recente do desemprego e da precariedade no emprego colocam desafios acrescidos ao combate às desigualdades e às discriminações no acesso ao emprego. Num futuro próximo, o acesso individual ao emprego parece depender cada vez mais de novo emprego a criar, e a criação de novo emprego parece depender cada vez mais da nova iniciativa.

Neste sentido, a activação de esforços no sentido da promoção do acesso ao emprego tenderá a apelar para esforços simultâneos no plano da concepção e implementação de “percursos integrados” a nível individual e colectivo e para a criação de empregos cujo acesso se procura facilitar. Mas como o novo emprego parece depender cada vez mais da nova iniciativa empresarial (micro-empresas, organizações da economia social, etc.), o envolvimento dos próprios na criação do seu próprio emprego tem que ser equacionado nesse contexto. Finalmente, a concretização da criação de novas iniciativas empresariais também não é independente dos esforços desenvolvidos no sentido da mudança do contexto local (desenvolvimento local) em sentido favorável a essa concretização (“visão” estratégica, projecto de mudança mobilizador dos agentes locais, criação de novas organizações, envolvimento das instituições escolares e de investigação em esforços colectivos de inovação social, organização colectiva da comercialização, distribuição e *marketing*, organização de novas formas de financiamento, etc.).

Está em jogo um esforço global que apela a uma visão integrada das respectivas interdependências e que apela a quadros de acção não convencionais.

Com efeito, abordagens por “percursos integrados” de orientação-formação-inserção partem da constatação de que existem grupos sistematicamente excluídos do sistema “regular” de educação-formação com dificuldades persistentes de acesso ao emprego. Partem, ainda, da constatação de que as respostas existentes se apresentam frequentemente fragmentadas e não se adequam às características específicas das pessoas mais carentes de apoio. Tais abordagens partilham de um conjunto de constatações: não preparação do sistema de educação-formação, ausência de reflexão pedagógica sobre as estratégias dirigidas a públicos vulneráveis, os problemas de inserção escolar contribuem para a proliferação de uma “cultura do fracasso” e para a falta de perspectivas de futuro, os cursos de “educação-formação” existentes não apresentam grande amplitude de escolhas; não está instituído um sistema de certificação de competências, que valorize e reconheça as aprendizagens informais e os saberes adquiridos pela experiência, não existe uma cultura de intervenção em rede, as organizações nem sempre valorizam as reais competências dos indivíduos, verifica-se um deficiente desenvolvimento de movimentos de auto-representação (*self-advocacy*) das pessoas em situação de desvantagem no seio da sociedade civil, o que traduz insuficiências ao nível do da sua afirmação (*empowerment*), etc.).

Entretanto, a persistência de problemas de desemprego e de precariedade no emprego, especialmente nas localidades rurais periféricas e nas áreas urbanas em ‘crise’, tem estado na origem de diversas iniciativas associadas à preocupação de activar as medidas de política de emprego.

A acção tem sido orientada para o emprego como via para acesso ao rendimento e à realização de direitos sociais. Contudo, o emprego não constitui um fim em si, e o seu significado não deve deixar de ser equacionado no contexto real em que as necessidades humanas se manifestam e a dependência mercantil da sua satisfação se faz sentir de forma mais ou menos intensa. A organização individual e colectiva para diminuir essa dependência poderá ser conjugada com a organização

individual e colectiva que vise o alargamento de possibilidade de acesso ao emprego, ao rendimento e à realização de direitos sociais. Criar condições facilitadoras de uma maior autonomia face a consumos que se possam tornar evitáveis pode merecer atenção simultânea. A produção agrícola para auto-consumo, a auto-construção, o trabalho voluntário em associações locais, a organização colectiva para a guarda de crianças, etc., são exemplos da concretização possível dessa perspectiva com exemplos comuns entre nós.

A identificação e mobilização do “potencial endógeno” a uma comunidade local poderá não ser tarefa simples. Alguma ambiguidade relativamente à natureza do desenvolvimento local a promover não facilita a tarefa. Trata-se de identificar, simultaneamente, processos desinibidores da iniciativa local e agentes sociais com capacidade de promover a capacidade de iniciativa e organização colectiva para a concretização de projectos de mudança que entretanto possam ser construídos. As autarquias locais têm definidas na legislação “atribuições e competências” que contribuem para facilitar a acção neste domínio. Trata-se da criação de novas formas organizativas e de condições de auto-sustentação da acção visando a animação comunitária (animação de grupos, funções de acompanhamento e de consultoria, organização de interesses, etc.). Importa que se reconheça o cariz muito específico dos públicos-alvo e de grande parte das pequenas iniciativas empresariais, individuais ou associativas, que requerem incentivos e um acompanhamento que não se coaduna com um perfil de apoios “normalizado”, muitas vezes desadequado das suas necessidades específicas.

## ACTIVIDADES A DESENVOLVER

Identifica-se um conjunto de actividades passíveis de desenvolvimento, isolada ou cumulativamente:

>> diagnóstico prospectivo de base territorial de carácter estratégico, que legitime o sentido da antecipação estratégica e fundamento o desenvolvimento das acções de animação para o desenvolvimento com base em “visões” mobilizadoras para a acção individual e colectiva (a efectuar ao longo da Acção 1);

>> construção e experimentação de percursos de tipo horizontal que envolvam e mobilizem, parceiros de competências distintas (ex. educação, acção social, formação, emprego, empresas, etc.), consubstanciando estratégias e soluções formativas integradas, flexíveis e personalizadas de acordo com a especificidade dos grupos-alvo (que devem ser heterogéneos) e as oportunidades potenciais do sistema de emprego e de novas empresas a criar, valorizando dinâmicas em curso, e estabelecendo ligações estreitas com as dinâmicas económicas pre-existentis;

>> criação de novas organizações visando a facilitação da organização individual e colectiva para a animação para o desenvolvimento, para a criação de “comunidades de interesses”, e para a criação de micro-empresas e de organizações da economia social (associações de desenvolvimento local, associações de desempregados, associações de produtores, clubes de iniciativa local, etc.); criação de “redes de apoio ao desenvolvimento local”, agregadoras de agentes sociais capazes de mobilizar novos actores para a concretização de estratégias integradas e acções orientadas para o para o emprego, dispondo de equipas técnicas interdisciplinares de retaguarda;

>> animação de mudanças de atitude e comportamento, a nível individual e colectivo, facilitadoras da iniciativa e da capacidade organizativa adequadas à concretização de iniciativas de índole empresarial;

>> animação de processos colectivos e individuais para a identificação de novos produtos e serviços (conferências de pesquisa, ateliers do futuro, critérios para a identificação de produtos e serviços “inteligentes”, etc.).

#### **Articulação com outros Cadernos de Encargos:**

As acções previstas neste Caderno de Encargos, poderão articular-se com as de outros Cadernos de Encargos, que se configurem complementares, nomeadamente:

> Caderno de Encargos n.º I – “Percursos Integrados”;

> Caderno de Encargos n.º V – “Criação de empresas e desenvolvimento local”;

> Caderno de Encargos n.º VI – “Novas oportunidades económicas – novos empregos”;

> Os Cadernos de Encargos da Prioridade “Adaptabilidade”, relativos ao desenvolvimento das organizações e das competências individuais e colectivas, nomeadamente os n.º XIX, XIII e XVI e XVII, respectivamente, “Formação em contexto de trabalho”, “Inovação competitividade organizacional”, “Cidadania empresarial – economia cívica” e “Sociedade da informação e do conhecimento”;

> Os Cadernos de Encargos da Prioridade Igualdade de Oportunidades, em particular o n.º XIX – “novas formas de organização e de gestão do tempo de trabalho facilitadoras da conciliação”.

#### **METODOLOGIA DE EXECUÇÃO**

As intervenções deverão respeitar os princípios da Igual, com atenção particular ao *empowerment* e respeitar as seguintes orientações metodológicas:

>> Realização de diagnóstico prospectivo de natureza estratégica relativamente ao qual seja possível perspectivar a evolução de problemas de acesso ao emprego na localidade em questão;

>> Concepção de uma estratégia de desenvolvimento local em que abordagens por “percursos integrados” e a animação de novas iniciativas empresariais (micro-empresas, iniciativas da economia social, etc.) surjam explicitamente formulados numa perspectiva interdependente;

>> Animação comunitária visando a criação de grupos portadores de projectos individuais, colectivos, territoriais;

>> Concepção de formas organizativas orientadas para acções de animação económica, interacção entre as organizações empresariais, centralização de funções de comercialização e “construção de circuitos económicos locais” facilitadores de condições para uma maior autodeterminação em termos individuais, colectivos e territoriais no acesso ao emprego, à geração de rendimentos e à realização de direitos sociais.

**Valorizam-se as Parcerias de Desenvolvimento:**

- > que integrem autarquias locais na sua composição;
- > que estejam localizadas em territórios em maiores dificuldades (bairros degradados, zonas rurais ameaçadas de despovoamento) e que tenham experiência de desenvolvimento de esforços orientados para a inclusão das respectivas populações;

**DESTINATÁRIOS DO PROJECTO**

- >> as autarquias locais e organizações de desenvolvimento local explicitamente orientadas para a promoção de novas iniciativas empresariais e para a promoção da organização das suas populações para uma maior autonomia na resolução dos seus próprios problemas;
- >> os grupos-alvo da EQUAL, indicados no Guia, enquanto "utilizadores" dos serviços/ produtos.

**PARCERIAS DE DESENVOLVIMENTO**

As Parcerias de Desenvolvimento devem garantir o envolvimento de parceiros diversificados e com competências distintas capazes de assegurar intervenções complementares, nomeadamente, entidades susceptíveis de trazer mais valias aos próprios projectos das organizações da economia social.

Parceiros tipo: autarquias locais (Câmaras Municipais e Juntas de Freguesia, Organizações e Iniciativas de Desenvolvimento Local (OIDL) e respectivas formas organização inter-municipal (associações de municípios, comunidades urbanas, áreas metropolitanas, etc.), associações empresarias e sindicais, organizações da economia social (cooperativas, mutualidades, instituições sem fins lucrativos, de voluntariado, etc.), serviços de acção social, de educação-formação, etc.

**IMPACTO E RESULTADOS ESPERADOS**

As Parcerias de Desenvolvimento deverão explicitar os resultados e impactos esperados, nomeadamente quanto a:

- >> oportunidades de inovação social para o alargamento de oportunidades no acesso ao emprego;
- >> construção de critérios para a identificação de novos serviços/produtos adequados aos desafios que se colocam às micro-empresas e às organizações da economia social orientadas para a criação directa de emprego;
- >> melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados (personalização, acessibilidade, facilitação de procedimentos administrativos, etc);
- >> melhoria dos níveis de competência das organizações e de profissionalização de todos os envolvidos;
- >> inovação nas estratégias empresariais, nas formas de gestão e na organização do trabalho;
- >> criação de condições organizativas de base territorial para a auto-sustentação das organizações envolvidas.

**Entre os produtos esperados, em resultado das acções a desenvolver, contam-se, a título de exemplo:**

>> Guia de práticas bem sucedidas de implementação e desenvolvimento de serviços de interesse colectivo, ilustrados com “casos de sucesso” (sensibilização precoce de jovens para iniciativa empresarial como alternativa possível para o acesso ao emprego, animação para a criação de empresas por desempregados, etc.) ;

>> Referenciais técnico-pedagógicos de animação, sensibilização e formação dos potenciais empresários;

>> Guia de práticas bem sucedidas sobre metodologias eficazes de cooperação interinstitucional, designadamente, na óptica da construção institucional de circuitos económicos (locais e não locais), da organização da distribuição, do *marketing* e da promoção da comercialização, da promoção do acesso ao capital, etc.;

>> Modelos de gestão e de organização do trabalho, bem sucedidos;

>> Páginas *web* concebidas como plataformas para a articulação de telecentros de base territorial com a promoção da interactividade entre localidades dentro das mesmas regiões ou localidades fisicamente descontíguas (divulgação de informação útil, troca de experiências, divulgação de produtos/serviços, organização do comércio electrónico (lojas virtuais).

## CADERNOS DE ENCARGOS

### ÁREAS DE INTERVENÇÃO

#### **Prioridade 1 – Empregabilidade**

Área de intervenção 1.1.1. – Percursos integrados de orientação – formação – inserção

Área de intervenção 1.2.1. – Prevenção de discriminações raciais e étnicas

#### **Prioridade 2 – Espírito Empresarial**

Área de intervenção 2.1.1. – Criação de empresas e desenvolvimento local

Área de intervenção 2.2.1. – Qualificação das organizações e dos profissionais da economia social

#### **Prioridade 3 – Adaptabilidade**

Área de intervenção 3.1.1. - Formação ao longo da vida: a formação em contexto de trabalho

Área de intervenção 3.2.1. - Adaptação e reconversão profissional

Área de intervenção 3.2.2. - Modernização e inovação organizacional

Área de intervenção 3.2.3. - Cidadania empresarial - economia cívica

Área de intervenção 3.2.4. - Sociedade da informação e do conhecimento

#### **Prioridade 4 – Igualdade de oportunidades para homens e mulheres**

Área de intervenção 4.1.1. - Conciliação vida familiar-vida profissional

Área de intervenção 4.2.1. - Eliminação da discriminação no trabalho

#### **Prioridade 5 – Requerentes de Asilo**

Área de intervenção 5.1.1 – Formação e integração profissional e social dos requerentes de asilo

### CADERNOS DE ENCARGOS

I. Percursos integrados de orientação-formação-inserção

II. *Marketing Social*

III. *Marketing Profissional*

IV. Prevenir e combater o racismo e a xenofobia no mercado de trabalho

V. Criação de empresas e desenvolvimento local

VI. Detecção de novas oportunidades económicas - novos empregos

VII. Autodeterminação territorial, colectiva e individual

VIII. Qualificação das organizações e dos profissionais da economia social

IX. Aprendizagem ao longo da vida – formação em contexto de trabalho

X. A gestão das idades – valorizar e capitalizar o saber dos “seniores”

XI. Adaptação e reconversão profissional

XII. Rede de observatórios regionais/sectoriais para a reconversão e competitividade

XIII. Inovação e competitividade organizacional

XIV. Segurança e saúde no trabalho

XV. Inovação, igualdade e TIC nos organismos públicos

XVI. Cidadania empresarial – economia cívica

XVII. Sociedade da informação e do conhecimento

XVIII. Acessibilidade, qualidade e flexibilidade dos serviços de apoio à conciliação trabalho – família

XIX. Novas formas de organização e de gestão do tempo de trabalho facilitadoras da conciliação

XX. Eliminação da discriminação no trabalho

Não tem Caderno de Encargos.

Consulte o Programa EQUAL em Anexo I

I CADERNO DE ENCARGOS

**PERCURSOS INTEGRADOS DE ORIENTAÇÃO-FORMAÇÃO-INSERÇÃO**

Prioridade 1 – Empregabilidade

Medida 1.1 - Facilitar o acesso e o regresso ao mercado de trabalho dos que têm maiores dificuldades de integração e reintegração, num mercado de trabalho que deve estar aberto a todos

Área de intervenção 1.1.1. - Percursos integrados de orientação - formação – inserção

**OBJECTIVOS**

**Objectivo Geral**

Desenvolver dispositivos flexíveis e integrados de orientação-formação-(re)inserção para públicos fragilizados, que tenham em conta as suas necessidades específicas, e que mobilizem competências distintas e complementares, através de um trabalho em rede dos diversos intervenientes activos nos domínios do acolhimento, orientação, qualificação (incluindo o desenvolvimento de competências sociais/relacionais e a formação para a autonomia), integração e acompanhamento dos públicos, inclusive pós-formação.

**Objectivos Específicos**

>> Desenvolver, consolidar e disseminar estratégias, modelos e metodologias de orientação-formação-(re)inserção, que incidam sobre a articulação entre as expectativas e competências das pessoas e as oportunidades do mercado de trabalho, envolvendo-as directamente nos seus processos de inserção, desde o primeiro momento, e valorizando as suas capacidades e competências;

>> Promover a empregabilidades dos grupos mais vulneráveis, potenciando os benefícios da formação, designadamente pelo desenvolvimento de competências pessoais, relacionais e sociais, incluindo competências para a autonomia, para a construção de comunidades de interesses e para o reforço da capacidade organizativa

destes grupos, e pelo recurso a metodologias de acompanhamento da formação em contexto real de trabalho e de acompanhamento pós-formação;

>> Contribuir para uma abordagem integrada do reconhecimento, validação e certificação de competências (escolares e profissionais), incluindo as competências adquiridas em contextos não formais (fora do sistema convencional de educação-formação) e mesmo informais (contextos de vida, de lazer, etc.);

>> Desenvolver abordagens integradas de orientação-formação-inserção, ao nível dos sistemas “regulares” de formação e emprego, designadamente, criando “pontes” entre os diversos dispositivos e reformulando critérios e requisitos de acesso, tendo em vista a fluidez e a flexibilização dos percursos de inserção;

>> Contribuir para a capacitação e adequação do papel dos profissionais que intervêm com os públicos particularmente vulneráveis, face à necessidade de adequar as suas intervenções a este públicos e à flexibilização/individualização dos percursos de inserção;

>> Promover o envolvimento activo das empresas, desde a fase inicial de concepção dos projectos e dos próprios percursos profissionais dos destinatários finais;

>> Desenvolver a incorporação das TIC nos processos e dispositivos de orientação-formação-(re)inserção sócio-profissional.

## CONTEXTO E JUSTIFICAÇÃO

O conceito e a prática dos percursos integrados de orientação-formação-inserção partem da constatação de que existem grupos sistematicamente excluídos do sistema “regular” de educação-formação e com dificuldades persistentes de acesso ao emprego. Parte, ainda, da constatação de que as respostas existentes, ainda que anunciem alguma flexibilidade, apresentam-se fragmentadas e não se adequam às características específicas e aspirações destas pessoas. Acresce que este tipo de público raramente é chamado a intervir no desenho das políticas ou mesmo das acções concretas de que são os principais alvo.

Admite-se que tais dificuldades são agravadas por um conjunto de factores multifacetados:

>> o sistema de educação-formação não está ainda preparado para dar resposta a necessidades, aptidões e interesses específicos dos públicos mais fragilizados, bem como, frequentemente, se revela um hiato entre os conteúdos formativos e as características do mercado de trabalho. Verifica-se, ainda, um fraco desenvolvimento de dispositivos de pré-formação e de pós-formação (acompanhamento pós-formação e pós-contratação);

>> ausência de reflexão pedagógica sobre as estratégias dirigidas a públicos vulneráveis, que não tem permitido construir um corpus técnico e metodológico aplicável, capaz de criar a ruptura necessária com o “modelo escolar”;

>> os problemas de inserção escolar (que conduzem muitas vezes a um abandono precoce sem que se tenha completado a escolaridade obrigatória) contribuem para a proliferação de uma “cultura do fracasso” e para a falta de perspectivas de futuro;

>> os cursos de “educação-formação” existentes, apesar de possuírem alguma flexibilidade, não apresentam grande amplitude de escolhas e, embora ofereçam uma qualificação escolar e profissional, não têm vindo a enquadrar adequadamente os jovens com dificuldades particularmente agudas de inserção social e escolar;

>> não está instituído um sistema de certificação de competências, que valorize e reconheça as aprendizagens informais e os saberes adquiridos pela experiência (de vida e profissional);

>> não existe uma cultura de intervenção em rede, que estabeleça pontes entre a escola, os serviços de formação e o mercado de trabalho;

>> as organizações, designadamente as empresas, nem sempre valorizam as reais competências dos indivíduos, nem tiram partido de uma “gestão da diversidade” dos recursos humanos, que favorece o desempenho das empresas e a igualdade de oportunidades;

>> existe, frequentemente, um diferencial entre o que é definido como a missão (objectivos da intervenção) pelas organizações que trabalham com os públicos mais fragilizados, e o que resulta em práticas e resultados;

>> verifica-se um deficiente desenvolvimento de movimentos de auto-representação/auto-determinação (*self-advocacy*) das pessoas em situação de desvantagem e exclusão, no seio da sociedade civil, o que traduz insuficiências ao nível da sua afirmação (*empowerment*).

Importa, ainda, salientar que têm vindo a ser desenvolvidas um conjunto de intervenções, metodologias e instrumentos, que carecem, contudo, de ser aprofundados e alargados, designadamente, pela mobilização e aproximação das várias entidades envolvidas, com vista à articulação, coordenação e integração das intervenções. Com efeito, urge que os estabelecimentos de ensino e de formação, os serviços públicos de emprego e formação, as autarquias, os serviços públicos orientados para os jovens, as ONG e IPSS, as cooperativas e empresas a nível local, as organizações de vizinhança próximas do quotidiano das pessoas e que contribuem para aprendizagens informais (associações juvenis, clubes desportivos, etc.), cooperem estreitamente entre si, tendo em vista respostas integradas e mais eficazes, uma economia de recursos e o aproveitamento e potenciação de oportunidades de aprendizagem (inclusive em ambientes informais).



Os projectos a apresentar à EQUAL devem (para cumprir o requisito do “valor acrescentado”) ter como ponto de partida as práticas “adquiridas no passado”.

### ACTIVIDADES A DESENVOLVER

O Programa EQUAL (Anexo I), enuncia, a título indicativo, actividades possíveis a desenvolver (isolada ou cumulativamente), que são dadas como parte integrante do presente Caderno de Encargos. Realça-se, todavia, a importância das seguintes actividades:

>> Construção e experimentação de percursos de tipo horizontal que envolvam e mobilizem, parceiros de competências distintas (ex. educação, acção social, formação, emprego, empresas, etc.), consubstanciando estratégias e soluções formativas integradas, flexíveis e personalizadas de acordo com a especificidade dos grupos-alvo (que devem ser heterogéneos) e as oportunidades do mercado de trabalho, no quadro de dinâmicas comunitárias ou territoriais, e estabelecendo sempre ligações estreitas com o meio empresarial; os destinatários finais devem ser envolvidos activamente, nos projectos, desde a fase da sua concepção;

>> Exploração e desenvolvimento de abordagens de informação e orientação profissional mais voluntaristas, que vão de encontro aos interesses e necessidades dos grupos-alvo e que consubstanciem serviços de orientação mais próximos das pessoas e disponíveis a nível local, nomeadamente integrando-os em “redes locais naturais” de ambiente familiar e de acesso facilitado (clubes recreativos e de bairro, paróquias, etc.) e que tirem partido dos canais não formais de informação e das TIC;

>> Desenvolver “espaços permanentes e abertos de aprendizagem e inserção” (em contraponto a “acções fechadas de formação”), abertos sobre a comunidade local, proporcionando intervenções formativas flexíveis e abrangentes e que proporcionem a formandos e a formadores uma interacção forte com a envolvente externa; os “espaços de aprendizagem permanente” que se revelem auto-sustentáveis, poderão constituir “centros de recursos educativos/formativos” abertos e acessíveis aos grupos-alvo, a formadores e à comunidade local, disponibilizando informação, recursos, espaços, forma-

dores, etc., numa lógica de apoio à aprendizagem ao longo da vida;

>> Exploração dos contextos informais de aprendizagem (na família, na convivência comunitária, no círculo de amigos, etc.) enquanto forma de aquisição de conhecimentos e “fonte de inovação em matéria de métodos de ensino e aprendizagem”

>> Criação e exploração de estratégias, modelos e dispositivos que respondam a projectos de transição da escola para a vida activa, da formação profissional para o emprego e inserção social, contribuindo para estruturar alternativas no “mercado aberto”, claramente identificadas e auto-sustentáveis, e que se constituam como uma alavanca para a mudança das organizações envolvidas (e de outras que trabalhem com públicos fragilizados) que ainda visem respostas “fechadas” (contextos protegidos);

>> Desenvolver reflexão pedagógica a partir das experiências de orientação-educação-formação-inserção de públicos vulneráveis, por forma a viabilizar a construção de modelos teóricos e metodológicos adequados, de forma a enquadrar e dar consistência pedagógica a estas intervenções, numa óptica de “pedagogia de integração” e não de “fragmentação disciplinar” que caracteriza o modelo escolar;

>> Capacitação das entidades que trabalham com grupos vulneráveis, dos seus responsáveis e técnicos (ex. planeamento estratégico aplicado à inclusão social, desenvolvimento de projectos, etc.), criação de novos perfis de “agentes sociais” que incluam as novas competências decorrentes da implementação de novas estratégias e modelos de intervenção junto dos grupos-alvo, do envolvimento das empresas e da aplicação do princípio do *empowerment*; formação de formadores estruturada e sistemática;

>> Exploração das TIC enquanto instrumento de profissionalização dos parceiros da PD e do seu trabalho em rede; incorporação das TIC nos processos e dispositivos de informação, orientação, formação e inserção sócio-profissional, de públicos desfavorecidos, contribuindo para a maior flexibilidade, fluidez e eficácia dos “percursos-integrados”; deverão ser consideradas as potencialidades

das TIC enquanto meio fundamental para chegar a populações isoladas, de aproximar os espaços de aprendizagem (e de aprendizagem/trabalho) dos locais da vida quotidiana, nomeadamente no domínio da orientação profissional e da formação a distância, e tendo sempre em atenção a adequação às especificidades próprias dos grupos-alvo; utilização das TIC na produção de materiais de suporte à motivação, (re)socialização, mediação, acompanhamento, etc., e na concepção de novos produtos que contribuam para soluções de acompanhamento individualizado;

>> Exploração e combinação eficaz de novos métodos didácticos assentes nas TIC com as pedagogias centradas na pessoa, e que tenham em conta as especificidades dos grupos mais vulneráveis;

>> Identificação de novas competências e papéis de conselheiros, formadores e outros agentes, para a incorporação de novos utensílios de trabalho, assentes nas TIC; formação de formadores e outros agentes;

>> Desenvolvimento de intervenções sustentadas que contribuam para garantir, mercê de uma associação virtuosa de actores-chave, o reconhecimento integrado dos adquiridos, nos três contextos de aprendizagem - dos saberes informais, das aprendizagens realizadas fora do sistema formal de educação-formação e dos adquiridos em contextos formais;

>> Experimentação e teste de novas modalidades de apoio, que possam vir a consubstanciar novas medidas públicas de formação “à medida”, por recurso aos percursos integrados de orientação-formação-inserção, designadamente no contexto dos sistemas regulares de formação e emprego.

#### **Valorizam-se as Parcerias de Desenvolvimento que:**

>> Façam uma abordagem integrada dos percursos de orientação-formação-inserção. As candidaturas que não o façam, só serão admitidas se incorporarem acções de cariz estruturante ou particularmente inovadoras, capazes de trazer um real valor acrescentado aos sistemas de educação-formação-emprego;

>> Se envolvam (e empenhem) em dinâmicas integradas de desenvolvimento local e com relações fortes com as diferentes instituições do contexto social/territorial em que se situam e cuja formação (que desenvolvem) se ancore no contexto comunitário e territorial de modo a favorecer a inclusão social;

>> Dêem especial atenção às especificidades próprias das mulheres (jovens e adultas) e aos obstáculos acrescidos com que se confrontam no mercado de trabalho e que fazem deste grupo-alvo um grupo que acumula à discriminação em função do género outro tipo de discriminações (ex. mães solteiras, mulheres portadoras de deficiência, de raça negra, etc.);

>> Demonstrem capacidade de auto-sustentar as suas intervenções, após a vida útil do projecto.

#### **Articulação com outros Cadernos de Encargos:**

As acções previstas neste Caderno de Encargos, poderão articular-se, nomeadamente, com:

> as dos Cadernos de Encargos n.º II e III, respectivamente “*Marketing social*” e “*Marketing profissional*”, na medida em que estas poderão ser consideradas complementares (a montante e a jusante) dos percursos integrados de orientação-formação-inserção;

> as do Caderno de Encargos n.º VIII – “Qualificação das organizações e dos profissionais da economia social”, na medida em que estas abrem oportunidades de reforço de competências das organizações (e seus trabalhadores) que trabalham com grupos vulneráveis;

> as do Caderno de Encargos n.º XVII - “Sociedade da informação e do conhecimento”, no que respeita à exploração das TIC, enquanto ferramenta de apoio aos dispositivos de orientação-formação-inserção.

#### **METODOLOGIA DE EXECUÇÃO**

Está subjacente ao conceito de “percursos integrados de orientação-formação-inserção”, dominante neste Caderno de Encargos, as seguintes “linhas de força” e estratégias formativas :

>> diagnóstico de necessidades baseado na recolha de informação a elaborar no âmbito da “Acção 1”: compreensão do contexto social, diagnóstico de necessidades e expectativas do grupo-alvo (envolvendo-o no processo de diagnóstico e de definição do projecto), identificação das oportunidades do mercado de trabalho (envolvimento das empresas), e das dinâmicas territoriais e comunitárias, nas quais deve assentar a abordagem do projecto;

>> os projectos devem ter sempre a perspectiva da inserção profissional e social dos grupos-alvo e as intervenções devem ser adaptadas às suas características; os grupos-alvo devem ser heterogéneos e não específicos (mulheres, pessoas com deficiência, etc.); apenas se admite uma abordagem de “público-alvo” específico em relação a pessoas que necessitem de um acompanhamento pessoal intenso e com uma forte componente psicológica;

>> a aceitação da pessoa como um todo (os problemas de educação-formação não se desligam dos problemas sociais e culturais, de saúde, de habitação, etc.), o que implica uma transição para políticas e estratégias mais integradas que conjuguem objectivos sociais, culturais, profissionais, económicos, etc.;

>> adopção (como ponto de partida para a acção) de uma estratégia e prática de valorização das capacidades e competências que as pessoas trazem consigo (a encarar como recurso formativo), e não as suas carências e problemas (reconhecimento das competências de partida);

>> estreita cooperação entre parceiros de vocações distintas e complementares a nível local, que dê corpo a parcerias mutuamente vantajosas e a uma abordagem integrada, centrada nas pessoas (procura), que crie “pontes” entre diferentes “prestações” (oferta), hoje desligadas umas das outras, incluindo a interacção e concertação entre a oferta formal, a não formal (educação-formação não convencional) e os “espaços” de aprendizagem informal (contextos de vida familiar, social, de lazer, etc.);

>> envolvimento das empresas, quer no processo de informação-orientação dos públicos-alvo, quer na própria definição de conteúdos programáticos e acompanhamento da formação, quer no processo de inserção;

>> complementaridade das aprendizagens formal, não formal e informal: o reconhecimento (inclusive pelas próprias pessoas) de que a aquisição de conhecimentos decorre não só em âmbitos de aprendizagem formal (que conduzem a uma certificação), como no âmbito não formal, (que complementa os sistemas convencionais de educação-formação - organizações de juventude, sindicatos, IPSS, ONG, etc.), como pode decorrer (e decorre de facto) em ambientes informais da vida quotidiana (na família, no tempo de lazer, na convivência comunitária, no contexto de trabalho quotidiano, etc.);

>> os grupos-alvo são os actores principais dos seus percursos de inserção (*empowerment*), o que implica o desenvolvimento de uma cultura de autonomia e progressiva responsabilização pela sua própria aprendizagem e inserção; *empowerment* significa realizar o potencial dos grupos-alvo, o que implica facultar-lhes os recursos necessários para o efeito;

>> desenvolvimento das próprias entidades parceiras da PD, no pressuposto de que a mudança - no sentido da flexibilização e integração das abordagens, da adequação das intervenções aos grupos-alvo e do *empowerment* - requer alterações na própria gestão e organização interna, na sua cultura e valores, nas atitudes e competências.

>> desenvolvimento de dimensões complementares à formação técnica específica, designadamente, competências básicas (literacia, numeracia...), competências transversais (saúde, sexualidade, higiene, etc.) e competências pessoais, sociais e relacionais (comunicação, aprender a aprender, trabalho de grupo, auto-confiança e motivação, gestão do seu próprio dinheiro, auto-estima, autonomia, capacidade de iniciativa, sentido de responsabilidade, consciência de problemas comuns, capacidade para o controlo acrescido sobre a vida e para a acção colectiva, etc.); estas diferentes dimensões devem ser desenvolvidas de forma articulada e integrada (e não justaposta), inclusive através de actividades de desempenho profissional ou de intervenção social, cívica ou cultural;

>> formação de formadores e outros técnicos, nomeadamente para o desenvolvimento de capacidades para: saber ouvir e valorizar as experiências, conhecimento e perspectivas dos grupos-alvo, desenvolver competências sociais e relacionais, intervenção nas comunidades naturais, rentas-

bilização dos apoios e recursos da comunidade, relações inter-institucionais exigidas pela cooperação e trabalho em rede, capacidade de negociação com as empresas, na óptica da integração dos valores da responsabilidade social com os da competitividade/produktividade. A formação de formadores deve ter ainda em conta as novas competências exigidas pela utilização das TIC, nomeadamente, a gestão de uma informação cada vez mais vasta, o apoio ao “auto-diagnóstico” e “auto-orientação”, novas competências para a aplicação de métodos de ensino-aprendizagem a distância e para as novas interações formador-formando, que a separação (pela distância e pelo tempo) requer;

>> avaliação e acompanhamento permanentes, por referência aos objectivos iniciais, e a indicadores de impacto realistas, quantificáveis e exequíveis, que considerem e integrem as mudanças ocorridas ao longo do projecto;

>> balanço da eficácia e sustentabilidade da abordagem.

## DESTINATÁRIOS DO PROJECTO

### Destinatários finais:

>> os grupos-alvo da EQUAL, indicados no Guia;

>> a sociedade em geral, incluindo as empresas, que beneficiarão de uma sociedade onde prevalecerão os valores da solidariedade, da coesão social e da cidadania, e de um maior aproveitamento das competências disponíveis.

### Destinatários intermédios:

>> as organizações envolvidas, “representantes” dos grupos-alvo ou que para eles trabalham;

>> os profissionais das entidades envolvidas (formadores, orientadores, mediadores, animadores, etc.);

>> as empresas.

## 6. PARCERIAS DE DESENVOLVIMENTO

As parcerias de desenvolvimento (regionais/locais ou sectoriais), deverão incluir “actores-chave” com competências distintivas e complementares fundamentais para a execução do projecto.

São exemplo de parceiros-tipo: entidades formadoras acreditadas, públicas ou privadas, organizações de desenvolvimento local, IPSS, ONG, autarquias, estabelecimentos de

ensino, serviços públicos de emprego e formação e outros serviços públicos direccionados para o apoio aos “grupos-alvo”, organizações sindicais e patronais, empresas, organismos de certificação, organizações de proximidade e vizinhança (clubes e associações juvenis, associações desportivas, etc.), entre outras.

## IMPACTOS E RESULTADOS ESPERADOS.

As candidaturas deverão explicitar os impactos e resultados esperados do projecto, os quais deverão incluir, nomeadamente:

>> o grau de especialização e de capacitação técnica das entidades parceiras e seus agentes;

>> os níveis de acesso, adesão e permanência nas acções de orientação-formação-inserção por parte dos públicos mais desfavorecidos;

>> a eficácia das intervenções e da formação em termos da empregabilidade dos grupos-alvo.

As PD deverão, ainda, elaborar produtos de qualidade, que decorram das suas práticas no âmbito dos “percursos” e que facilitem a transferência deste tipo de abordagem, designadamente, referenciando os factores críticos de sucesso. São exemplos de produtos a conceber:

>> manuais específicos de trabalho com públicos vulneráveis;

>> referenciais teórico-práticos das intervenções no âmbito de percursos integrados de orientação-formação-inserção, ilustrados com “casos de sucesso”;

>> referenciais técnico-pedagógicos de suporte à intervenção de técnicos, conselheiros de orientação profissional, formadores, animadores, etc., no âmbito da aplicação do princípio do *empowerment*;

>> guia de boas-práticas, relativo à abordagem e envolvimento das empresas, à “negociação” e respectiva argumentação;

>> referencial de cooperação inter-organizações, para a produção de respostas integradas (identificando os obstáculos à cooperação e as soluções encontradas), etc.

## II CADERNO DE ENCARGOS

### MARKETING SOCIAL

Prioridade 1 – Empregabilidade

Medida 1.1 - Facilitar o acesso e o regresso ao mercado de trabalho dos que têm maiores dificuldades de integração e reintegração, num mercado de trabalho que deve estar aberto a todos

Área de intervenção 1.1.1. - Percursos integrados de orientação - formação – inserção

#### OBJECTIVOS

##### Objectivo Geral

Promover *marketing* social, tendo em vista sensibilizar e mobilizar os diferentes parceiros sócio-económicos, em particular as empresas, para a problemática do acesso ao mercado de trabalho dos públicos mais desfavorecidos e da sua inserção sem discriminações, contribuindo para um aproveitamento efectivo do seu potencial.

##### Objectivos Específicos

>> Sensibilizar os diferentes actores sócio-económicos para a problemática do acesso ao mercado de trabalho por parte dos públicos mais desfavorecidos e do seu recrutamento sem discriminações;

>> Valorizar e difundir iniciativas de sucesso na inserção sócio-profissional daqueles que conhecem maiores dificuldades de integração ou reintegração no mercado de trabalho, e que generalizem o reconhecimento e aproveitamento efectivo das suas competências e a sua integração em actividades/profissões que tradicionalmente lhes estão menos acessíveis;

>> Desenvolver a auto-confiança, a autonomia, a consciência crítica e a responsabilidade dos públicos desfavorecidos, face aos problemas de exclusão que enfrentam, por forma a que sejam eles próprios a promover o *marketing* pessoal das suas capacidades e saberes profissionais,

num contexto de controlo acrescido sobre a vida e sobre o seu futuro, num quadro de cidadania activa.

#### CONTEXTO E JUSTIFICAÇÃO

Os grupos socialmente desfavorecidos e as populações com especiais dificuldades face ao mercado de trabalho são, em regra, alvo de imagens negativas e desvalorizantes, ao nível social e profissional, as quais importa combater e mesmo inverter. Tais imagens, tendem a fazer sobressair os aspectos negativos e a ocultar as capacidades e competências efectivas e úteis, constituindo um factor determinante da sua exclusão sócio-profissional e da dificuldade na manutenção de emprego.

No entanto, a terciarização das actividades económicas, a crescente incorporação de tecnologia nos processos produtivos, as alterações na organização do trabalho, entre outros factores, convergem para alterações substanciais na natureza do emprego e para a emergência de novas actividades, onde as competências e os serviços assumem um papel cada vez mais importante.

Emergem, aqui, novas oportunidades de inserção profissional, apropriáveis em benefício de algumas das franjas que, entre os públicos especialmente desfavorecidos, maiores barreiras observaram durante o predomínio do período industrial.

A crescente democratização da sociedade, em que todos devem ter lugar, exige a desmistificação de preconceitos e

de “ideias feitas” e requer o desenvolvimento de um vasto leque de acções de promoção social e profissional, centradas em casos de sucesso, e fazendo recurso a estratégias de comunicação que lhes forneçam notoriedade, visibilidade e aceitação em contextos sociais e profissionais (comunidades locais, empresas, etc.) muitas vezes adversos. O envolvimento e participação activa dos grupos-alvo, oferece, neste domínio, um vasto campo de experimentação (*empowerment*).

### ACTIVIDADES A DESENVOLVER

>> Acções de sensibilização à problemática dos públicos fragilizados face ao mercado de trabalho, revestindo a forma de campanhas promocionais, dirigidas à sociedade em geral, às comunidades locais e aos próprios “média”, fazendo recurso a meios de comunicação de massa (jornais, rádios e televisão, publicidade estática e móvel em espaços públicos, paragens e estações de transportes públicos, veículos de transportes públicos, entre outros) e às novas tecnologias de informação e comunicação (TIC);

>> Acções que identifiquem e divulguem casos de sucesso na inserção de pessoas desfavorecidas, em postos de trabalho cujo desempenho contribua positivamente para a sua realização profissional e pessoal e para a competitividade das empresas, incluindo, nomeadamente:

> identificação de um leque diversificado de casos de sucesso, testemunhados (narrativas) por empresários, chefias directas e pelas próprias pessoas objecto da inserção profissional, destacando o nível de desempenho alcançado por estas últimas, os factores facilitadores do sucesso conseguido, os mecanismos de acompanhamento criados e desenvolvidos, além da articulação conseguida entre diferentes entidades mobilizadas;

> inventariação dos serviços, profissões e funções que, pela sua natureza, permitam uma maior conciliação entre os objectivos da coesão social e da competitividade empresarial, comprovada por casos de sucesso pessoal e profissional, obtido por pessoas pertencentes a públicos desfavorecidos face ao mercado de trabalho;

> concepção e construção de suportes e instrumentos informativos, adequados a uma ampla divulgação dos

casos de sucesso junto de empresas e associações empresariais de âmbito regional, nacional ou internacional, visando a sensibilização do tecido empresarial em geral para a problemática em causa;

> divulgação de casos de sucesso de públicos específicos (ex. - imigrantes provenientes dos PALOP's e dos países do Leste europeu, grupos étnicos e culturais minoritários, tais como as comunidades ciganas e indianas, pessoas com deficiência), no processo de integração social e profissional, junto das famílias e de outros jovens, recorrendo a associações culturais e recreativas dessas comunidades, ou mesmo à acção directa, por via do contacto com a população sob a forma de animação de rua (ex. - grupos de teatro de rua), procurando a sua sensibilização;

>> Intervenções directas junto das empresas, por parte dos técnicos responsáveis pela orientação/colocação dos públicos desfavorecidos, tendo em vista a promoção/ inserção dos mesmos, com o apoio de suportes de “argumentação” a conceber pelos próprios agentes (formação-acção-concepção de suportes de trabalho);

>> Acções que identifiquem, inventariem e divulguem perfis profissionais ajustados e adequados às exigências do mercado de trabalho e às características dos públicos especialmente desfavorecidos face ao mercado de trabalho (ex. - pessoas com deficiência);

>> Acções de sensibilização do tecido empresarial no sentido da adopção de novas formas de organização do trabalho, novas atitudes sociais e novas práticas de gestão de recursos humanos, que participem para a integração social e profissional dos mais desfavorecidos, para a sua empregabilidade e desenvolvimento profissional (ex. novas abordagens nas “relações com as empresas” por parte dos agentes com responsabilidades na colocação destes públicos; sensibilização das empresas, tendo por base estratégias de formação de pares (empresários para empresários), para novas formas de organização do trabalho e do sistema produtivo, que, sem diminuição dos níveis de produtividade, permitem (e beneficiam) (d)a integração de trabalhadores com características especiais);

>> Acções que fomentem a aceitação e valorização social e profissional, junto da comunidade em geral e da iniciativa empresarial privada em particular, das entidades

que “representam” os públicos desfavorecidos ou que desenvolvam actividades destinadas à sua inserção e reinserção social e profissional (estruturas de enquadramento, apoio social, acompanhamento e orientação profissional, formação e inserção). As acções a desenvolver devem procurar:

> divulgar a actividade desenvolvida por aquelas entidades em prol da empregabilidade de públicos desfavorecidos, junto de um leque alargado de entidades da Administração Pública regional e nacional, das autarquias locais, das associações empresariais regionais e sectoriais, das associações sindicais e de outros sectores da opinião pública. Deve ser dado enfoque à discussão pública dos resultados obtidos, com realce para as competências adquiridas por aqueles públicos;

> organizar “semanas abertas” à comunidade, aos parceiros sociais e ao tecido empresarial, mediante a realização de actividades de exposição e mostra de trabalhos efectuados, de seminários e debates, participação de entidades de outras regiões e países que actuem em contextos semelhantes e sobre os mesmos públicos;

> divulgar as competências pessoais e profissionais produzidas pela oferta formativa (destinada a públicos especialmente desfavorecidos) junto dos parceiros sociais, das escolas, Centros de Emprego, UNIVA's, conselheiros de orientação escolar e profissional, com vista a facilitar o encaminhamento de casos específicos, e o trabalho em rede interinstitucional, indispensável à construção de percursos de inserção integrados;

> premiar e distinguir positivamente e com alguma periodicidade (ex. prémio de mérito anual, elaboração de um “ranking”, constituição de um “Clube X”, etc.), entidades cuja actividade tenha contribuído para melhorar a empregabilidade de públicos desfavorecidos, envolvendo, na composição do júri, os parceiros sociais e os representantes das comunidades onde se concentram estes públicos;

>> Acções orientadas para facilitar e induzir a auto-promoção de públicos desfavorecidos, desenvolvendo a auto-confiança, a consciência crítica dos problemas de exclusão e a sua responsabilidade individual e colectiva, de

forma a que sejam os próprios públicos a promover o seu “marketing pessoal” junto das empresas e das comunidades locais (*empowerment*); introdução de conteúdos pedagógicos na formação destes públicos visando o seu “marketing pessoal”;

> Serão valorizadas as acções de *marketing* social que atendam aos obstáculos acrescidos com que as mulheres – jovens e adultas – se confrontam no acesso ao mercado de trabalho e que fazem deste grupo-alvo, um grupo que acumula à discriminação em função do género, outro tipo de discriminações (mães solteiras, mulheres portadoras de deficiência, mulheres de origem africana, indiana, ou de etnia cigana, etc.).

> Articulação com outros Cadernos de Encargos: As acções previstas neste Caderno de Encargos poderão articular-se com as do Caderno de Encargos n.º I, “Percurso integrado de orientação-formação-inserção”, na medida em que constituem acções complementares e a jusante dos percursos integrados.

## METODOLOGIAS DE EXECUÇÃO

As acções a desenvolver deverão privilegiar, nomeadamente, os seguintes aspectos metodológicos:

>> a participação activa dos públicos e das entidades suas representantes, quer no diagnóstico (Acção 1), quer enquanto veículos para a valorização dos aspectos que se pretendem promover (testemunho directo), quer no acompanhamento e avaliação das acções (*empowerment*);

>> o fortalecimento da autoestima e autoconfiança dos públicos desfavorecidos e do poder sobre os seus próprios destinos, contribuindo para um processo de *empowerment* individual e colectivo;

>> a participação activa das entidades que contribuíram para o sucesso das iniciativas (empresários, dirigentes e técnicos das empresas e entidades colaboradoras nas várias acções), recorrendo a testemunhos directos, que destaquem os impactes organizacionais, sociais e profissionais, e funcionem como “efeito-demonstração” para outras entidades;

>> a implicação dos empresários da iniciativa privada, com prestígio social reconhecido, a nível regional, nacional ou internacional;

>> a identificação dos factores críticos dos casos de sucesso e o seu potencial de transferibilidade para outros segmentos de públicos desfavorecidos;

>> a construção de instrumentos informativos diversificados, recorrendo a múltiplos canais de difusão, acessíveis e "amigáveis";

>> o envolvimento de profissionais dos "média" (e mesmo de formandos destas áreas), na concepção e desenvolvimento das acções promocionais (integrando-as nos currículos de formação), aumentando, assim, o seu carácter multiplicador;

>> a utilização das TIC, quer na recolha de informação sobre "casos de sucesso", quer na sua difusão (ex. - criação de *sítes* específicos);

>> as entidades parceiras deverão assumir o papel de catalizadores do processo de autonomia e de afirmação individual e colectiva dos públicos-alvo.

## DESTINATÁRIOS DO PROJECTO

### Destinatários finais:

>> os grupo-alvo da EQUAL, indicados no Guia;

>> a sociedade em geral, incluindo as empresas, que beneficiarão de uma sociedade onde prevalecerão os valores da solidariedade, da coesão social e da cidadania, e de um maior aproveitamento das competências disponíveis.

## PARCERIAS DE DESENVOLVIMENTO

**Parceiros-tipo:** entidades "representantes" dos grupos-alvo, organismos públicos e privados do sistema educação-formação, do mercado de emprego, da solidariedade e acção social, parceiros sociais, associações sectoriais e profissionais, empresas, autarquias, "média" (TV, jornais,...), centros de formação de jornalistas, etc.

São valorizadas as PD que incluam empresas, enquanto parceiros activos das acções a desenvolver.

## IMPACTO E RESULTADOS ESPERADOS

Espera-se um impacto positivo na inserção dos grupos-alvo e uma melhoria da imagem e da consciência social sobre as suas potencialidades e empregabilidade no mercado de trabalho, impacto este que deve ser precisado na candidatura.

Entre os produtos esperados, em resultado das acções a desenvolver, contam-se, a título de exemplo:

>> Suportes de informação e sensibilização ( brochuras, vídeos, CD-ROM interactivos, construção de jornais electrónicos);

>> Registos de *Workshops*, centrados na exposição dos casos de sucesso, narrados pelos próprios intervenientes ou entidades envolvidas;

>> Registos de fóruns de discussão radiofónica ou na Internet, *sítes* informativos com *links* às várias entidades e a bolsas de emprego;

>> Criação de centros de recursos físicos ou virtuais, com inventário de desempenhos profissionais – actividades/profissões – de sucesso, por grupos fragilizados;

>> Desdobráveis e cadernos especiais (promocionais) em jornais e revistas regionais, nacionais ou sectoriais (ex. *newsletter* dos parceiros sociais e associações empresariais);

>> Narrativas de casos de sucesso, com identificação dos pontos críticos que facilitem o efeito demonstração e a transferibilidade de actividades promocionais;

>> Mala pedagógica com "argumentário" de suporte à acção dos agentes encarregues da inserção dos públicos nas empresas (técnicos de emprego, formadores



III CADERNO DE ENCARGOS

**MARKETING PROFISSIONAL**

Prioridade 1 – Empregabilidade

Medida 1.1 - Facilitar o acesso e o regresso ao mercado de trabalho dos que têm maiores dificuldades de integração e reintegração, num mercado de trabalho que deve estar aberto a todos

Área de intervenção 1.1.1. - Percursos integrados de orientação - formação – inserção

**OBJECTIVOS**

**Objectivo geral**

Conceber e promover acções de *marketing* profissional com o objectivo de veicular uma imagem positiva e atractiva dos empregos sujeitos a uma desvalorização social crescente e de informar e orientar para as profissões do futuro (profissões em crescimento, novas profissões, novas competências), “abrindo-as” a pessoas com dificuldades particulares de acesso ao mercado de trabalho.

**Objectivos específicos**

>> Contribuir para a resolução das dificuldades de recrutamento das empresas, nomeadamente dos sectores tradicionais, promovendo a revalorização social das profissões;

>> Informar e orientar para as profissões estratégicas e do futuro, assentes em novas qualificações, de “banda larga”, facilitadoras da empregabilidade e mobilidade dos indivíduos;

>> Explorar novas “saídas profissionais” para as pessoas que apresentam vulnerabilidades específicas, com o envolvimento e participação activa dos(as) interessados(as) (*empowerment*), garantindo o seu lugar num mercado de trabalho que apresenta novos contornos e que deve estar aberto a todos;

>> Desenvolver as estratégias, as práticas e as competências dos agentes de informação e orientação escolar e profissional, de professores e formadores, de mediadores por forma a criar dinâmicas consistentes de informação/orientação para as profissões em falta e de futuro.

**CONTEXTO E JUSTIFICAÇÃO**

Os novos padrões de competitividade e a reestruturação da economia portuguesa têm vindo a gerar desajustamentos no mercado de trabalho: a exclusão do mercado de trabalho de franjas de população activa, que por razões sociais, económicas e/ou culturais, ocupam posições cada vez mais desfavorecidas e, simultaneamente, a existência de uma procura não satisfeita de mão-de-obra qualificada por parte das empresas, devido particularmente a representações sociais negativas ou desvalorizantes de algumas profissões, que reduzem a atractividade de alguns sectores de actividade, nomeadamente os tradicionais.

Por outro lado, a crescente concorrência cada vez mais suportada em produtividade, qualidade, resposta rápida ao cliente e personalização da oferta, a intensificação tecnológica e a exploração das potencialidades das TIC nas mais variadas actividades e sectores e ainda as mudanças que se têm registado nos modelos de gestão e organização do trabalho, fazem emergir novas formas de desempenho de “velhas” profissões e também novas

profissões, para as quais a procura de recursos humanos não é ainda, nalguns casos, quantitativa e qualitativamente satisfeita.

Os sectores tradicionais da indústria portuguesa têm vindo a debater-se com a incapacidade de atrair mão-de-obra jovem e qualificada. A transformação profunda das profissões das indústrias têxtil e vestuário, cerâmica, metalúrgica e metalomecânica, madeiras, entre outras, em resultado da crescente automatização e informatização e de novos produtos e mercados, tem vindo a gerar necessidade de novas competências: saberes técnicos em múltiplas e complementares funções, tecnologias e produtos; autonomia, responsabilidade e capacidade de trabalhar em grupo; capacidade de programar o próprio trabalho, antecipar disfunções, comparar resultados, corrigir desvios, cumprir normas de higiene, saúde e segurança no trabalho... Saberes que conferem e exigem uma nova profissionalidade ao trabalho na indústria. É, assim, fundamental que a captação de mão-de-obra jovem e qualificada passe por acções de informação e orientação profissional que demonstrem que o trabalho nestas indústrias “já não é o que era” e que sejam capazes de “abrir” estas profissões a determinados públicos que muitas vezes optam por profissões que o mercado de emprego não absorve (por ex. terciário “administrativo”), acentuando processos de exclusão profissional e social.

Por outro lado, a existência de procura de serviços e produtos de alto valor acrescentado, com forte incorporação de saberes específicos e tradicionais, tem conduzido à emergência de negócios em áreas como os produtos artesanais (da têxtil, das madeiras, da cerâmica, do vidro, agro-alimentares,...) ou relacionadas com a revitalização de espaços rurais, nomeadamente através da promoção de actividades agrícolas, turísticas e de lazer com importante potencial de criação de emprego. A própria Agricultura, é um sector essencial no processo de revalorização de saberes tradicionais e de revitalização económica e social de espaços rurais, não só enquanto produtor de bens alimentares, mas também, enquanto suporte de outras actividades para as quais a procura é crescente, como a caça e o turismo em espaço rural. Também certas formas de Agricultura Biológica que recuperam técnicas tradicionais de produção agrícola e o fabrico artesanal de “produtos locais” escoados para determinados nichos de mercado, constituem oportuni-

dades de diversificação de negócio muito interessantes para os produtores agrícolas, para o auto-emprego e para a criação de novas empresas. Neste sector, a desvalorização social a que têm estado sujeitas as profissões da “velha” agricultura gera a necessidade de acções de *marketing* profissional com capacidade de atrair jovens e fixar adultos qualificados.

A par destas dinâmicas, emergem “novas profissões” em áreas que registam uma crescente procura e que serão estratégicas para o desenvolvimento económico: as áreas convergentes das telecomunicações, da indústria de conteúdos e da informática, que apesar de gerarem profissões muito exigentes em novas e elevadas qualificações (Gestores de Redes, *Web Designers*, Gestores de Informação, *Webmasters*, ...), criarão também oportunidades de emprego para profissões de apoio, menos exigentes em qualificações e acessíveis a públicos desfavorecidos; as profissões do *marketing* e da comercialização (Técnicos de *Marketing*, Técnicos de Comunicação e Imagem, Especialistas em *e-Marketing*, Merchandisers, Gestores de Espaços Comerciais, Gestores de Centros Urbanos...); as profissões da logística (Técnicos de Logística, Especialistas em e-Logística...); as novas profissões da educação-formação (Gestores/ *Designers* de Programas de Formação Virtual, Tutores Telemáticos, Mediadores, Técnicos de Acompanhamento e Inserção...), da qualidade, do ambiente, da higiene, saúde e segurança ou ainda dos serviços sociais, pessoais e colectivos... A necessidade de informar, por antecipação, e de orientar para as profissões do futuro é, assim, evidente por forma a garantir a formação de recursos humanos em domínios críticos e a empregabilidade de determinados públicos-alvo num mercado de trabalho com novos “nichos” de actividade.

Neste contexto, é prioritário intervir de forma não só a revalorizar a imagem social das profissões para as quais é imprescindível continuar a formar numa perspectiva de renovação de competências, como também informar, orientar e facilitar a “auto-orientação” para as profissões estratégicas e do futuro, assentes em novas qualificações, de banda larga, facilitadoras da empregabilidade e mobilidade dos indivíduos e da competitividade das empresas. Será ainda importante considerar que os suportes de informação e apoio à orientação com recurso às TIC abrem novas perspectivas aos serviços de orientação, na óptica do “auto-diagnóstico” e “auto-orientação”.

Importa, pois, desenvolver novas estratégias e novos dispositivos de informação sobre as profissões por forma a acompanhar as mudanças profundas da organização profissional e a responder às necessidades de competitividade e de empregabilidade, em particular explorando “saídas profissionais” para pessoas que apresentam vulnerabilidades específicas e garantindo também o seu lugar num mercado de trabalho com novos contornos e que deve estar aberto a todos.

### ACTIVIDADES A DESENVOLVER

Referem-se, entre outras, as seguintes actividades a desenvolver isolada ou cumulativamente:

>> Diagnóstico sobre os principais factores que induzem dificuldades de recrutamento das empresas e a falta de atractividade das profissões em determinados sectores de actividade/regiões, eventualmente sujeitas a preconceitos e “ideias feitas”;

>> Diagnóstico e identificação das profissões-alvo para as quais é imprescindível desenvolver acções de *marketing* profissional, nomeadamente criando dispositivos capazes de recensear os sectores com dificuldades de recrutamento, as profissões em falta e os perfis profissionais do futuro, em estreita ligação com as empresas a nível local; estes dispositivos devem considerar e incorporar os “adquiridos” neste domínio, nomeadamente os resultados dos estudos sectoriais prospectivos e os novos perfis profissionais que vêm sendo desenvolvidos pelo Instituto para a Inovação na Formação (INOFOR);

>> Novos dispositivos e acções de informação e orientação tendo por objectivo mobilizar os jovens e os grupos vulneráveis para as profissões em falta no mercado de trabalho, onde se verificam dificuldades de recrutamento, designadamente por efeito de representações sociais desvalorizantes ou negativas (ex. promoção de visitas/estágios em empresas para observação e vivência de situações e contextos de trabalho e diálogo com empresários e chefias);

>> Novas estratégias, mecanismos e acções de informação e sensibilização sobre as “profissões do futuro” (em crescimento ou em emergência) com potencial de

emprego; estas acções deverão permitir salientar os novos conteúdos de trabalho e as novas competências requeridas, perspectivar percursos de carreira e potenciais níveis de remuneração e informar sobre as oportunidades de emprego (sectores e empresas);

>> Concepção de suportes inovadores (pedagógicos e amigáveis) de apoio à informação e orientação profissional e à auto-orientação, capazes de mobilizar os jovens para as áreas profissionais do futuro e para as profissões em falta, designadamente fazendo recurso às TIC;

>> Criação de “núcleos de *marketing* profissional” de apoio aos estabelecimentos de ensino e às entidades de formação profissional, com competências para o desenvolvimento de actividades de pesquisa sobre as necessidades actuais e futuras do mercado trabalho local/regional em estreita articulação com a actividade económica e as empresas, e para a promoção de novas saídas profissionais junto de jovens, em particular os de “anos terminais”;

>> Criação de “laboratórios” de pesquisa e de formação para agentes de informação e de orientação escolar e profissional, de professores e de formadores, que proporcionem:

> novas oportunidades de formação destes profissionais, e o intercâmbio e a troca de experiências;

> exploração, de novas abordagens de cariz mais voluntarista, indo ao encontro dos jovens, das famílias e da envolvente social, e criando dinâmicas consistentes e inovadoras de informação/ orientação/consultoria;

>> Redefinição do papel dos profissionais de informação e orientação escolar e profissional, (elaboração de novos perfis), tendo em atenção que o uso das TIC requer novas competências de gestão e análise de fluxos de dados, de assistência a quem procura um caminho/orientação num labirinto de informação cada vez mais vasta, e que, num universo “globalizado” da “oferta de formação”, as pessoas necessitam de uma orientação sobre a qualidade das oportunidades de formação e emprego ao seu dispor;

>> Campanhas publicitárias nos meios de comunicação social com impacto local, regional ou nacional, sobre as “profissões do futuro” visando determinados segmentos

de públicos-alvo; o envolvimento activo de jornalistas/profissionais dos “media”, e mesmo de jovens ainda em formação nesta área, na definição de estratégias e suportes informativos, será valorizada dado o seu potencial multiplicador;

>> Intervenções por parte das empresas, que envolvam novas estratégias e mecanismos de mobilização dos públicos-alvo para novas profissões ou profissões em falta, designadamente de empresas – organizações qualificantes, empenhadas no recrutamento e formação em contexto de trabalho de novos trabalhadores;

>> Divulgação pela *Internet* de *sites* de informação profissional sobre perfis de competências requeridos, conteúdos de trabalho, formações de acesso e de desenvolvimento profissional, perspectivas de carreira e de remunerações, ofertas de emprego e tendências de evolução destas profissões.

> Articulação com outros Cadernos de Encargos

As acções prevista neste Caderno de Encargos poderão articular-se com as do Caderno de Encargos n.º I “Percurso integrados de orientação-formação-inserção”, na medida em constituem acções complementares (a montante) dos percursos integrados.

## METODOLOGIA DE EXECUÇÃO

As intervenções deverão estar suportadas em acções de diagnóstico, nomeadamente, no que respeita a:

> factores indutores de falta de atractividade de determinadas profissões e respectivos referenciais de competências exigidas. Neste diagnóstico (Acção 1) devem ser envolvidos (audição/ participação) os grupos-alvo, designadamente os jovens e as empresas (*empowerment*);

> metodologias que antecipem as tendências de evolução das profissões devendo, neste âmbito, ser dado por adquirido os resultados dos estudos prospectivos desenvolvidos pelo INOFOR.

As intervenções deverão originar “produtos” que evidenciem as oportunidades reais de emprego das

profissões em causa e que promovam a sua “abertura” aos grupos mais vulneráveis.

A utilização das potencialidades das TIC e da atractividade da *Internet* deve ser explorada, em particular, com a criação de *sites* “amigáveis” com informação profissional, com dispositivos de balanços de competências (auto-diagnóstico e auto-orientação) e com bolsas de emprego (a nível sectorial, regional ou nacional), enquanto serviço continuamente acessível a todos.

Os dispositivos de informação/orientação/consultoria profissional deverão passar de uma abordagem centrada na “oferta formativa” para uma estratégia que faz o enfoque nas pessoas (suas exigências/expectativas) e nas oportunidades do mercado de trabalho.

As acções a desenvolver deverão ter um cariz pedagógico e estimular a autonomia e a participação das pessoas e dos jovens, tendo em vista a gestão dos seus próprios percursos profissionais e de vida (*empowerment*).

São valorizados os projectos que integrem nas acções e nos suportes a conceber a dimensão da igualdade de oportunidades entre mulheres e homens e o objectivo da diversificação das escolhas profissionais das raparigas (opção por profissões tradicionalmente masculinas) e dos rapazes (opção por profissões tradicionalmente femininas).

## DESTINATÁRIOS FINAIS DO PROJECTO

> Jovens à procura de primeiro emprego;

> Públicos vulneráveis no mercado de trabalho (pessoas portadores de deficiência, jovens em risco, mulheres, desempregados(as) de longa duração, jovens de zonas rurais em declínio, etc.);

> Empresas, no sentido em que beneficiarão de pessoal qualificado para profissões em falta ou novas profissões.

### PARCERIAS DE DESENVOLVIMENTO

As Parcerias de Desenvolvimento devem envolver actores socio-económicos de natureza diversa, nomeadamente:

- > Associações Empresariais e Patronais
- > Associações Sindicais
- > Associações Profissionais
- > Empresas
- > Estabelecimentos de Ensino
- > Entidades Formadoras acreditadas
- > Centros de Emprego, UNIVAS e outras entidades com responsabilidades na orientação e inserção profissional
- > Associações de Pais
- > Organizações de Desenvolvimento Local
- > ONGs de apoio a públicos específicos
- > Autarquias e outras autoridades locais

São valorizadas as Parcerias de Desenvolvimento que incluam empresas, enquanto parceiros activos das acções a desenvolver.

### IMPACTOS E RESULTADOS ESPERADOS

As Parcerias de Desenvolvimento candidatas devem explicitar os impactos esperados do projecto, designadamente a nível dos públicos-alvo, da envolvente social e económica e das empresas, resolvendo problemas de recrutamento.

As intervenções devem originar “produtos” inovadores, concebidos para o efeito, de que são exemplo:

- > Descrição de estratégias de *marketing* profissional bem sucedidas;
- > Dispositivos de “balanços de competências” e de “auto-orientação”;
- > Modelos de informação/ orientação profissional de cariz voluntarista, por público-alvo e respectivo guia metodológico de aplicação, orientado para os agentes (informadores, conselheiros, formadores, etc.);

> Novos perfis ou novas competências dos profissionais de informação/orientação/ consultoria profissional;

> Modelos publicitários aplicados às profissões;

> *Sítes* de informação profissional;

> Descrição de processos inovadores e dos factores críticos de sucesso relativos ao envolvimento e mobilização dos jovens para novas profissões/ profissões em falta;

> Guia de práticas inovadoras adoptadas pelas empresas no âmbito de processos de mobilização e de formação de pessoas para novas profissões / profissões em falta.

## PREVENIR E COMBATER O RACISMO E A XENOFOBIA NO MERCADO DE TRABALHO

Prioridade 1 – Empregabilidade

Medida 1.2. – Combater o racismo e a xenofobia no mercado de trabalho

Área de Intervenção: 1.2.1. – Prevenção de discriminações raciais e étnicas

### OBJECTIVOS

#### Objectivos Gerais

>> Desenvolver estratégias e soluções que, contribuindo, directa ou indirectamente, para atenuar as desvantagens funcionais dos imigrantes no mercado de trabalho, concorram para a eliminação das formas de racismo e discriminação de que estes são vítimas;

>> Experimentar mecanismos que reforcem o *empowerment* dos grupos de imigrantes e minorias étnicas, contribuindo para uma atitude pró-activa destes no processo de resolução dos problemas e de construção do futuro, designadamente no contexto do mercado de trabalho;

>> Promover a integração dos imigrantes e minorias étnicas no mercado de trabalho e na sociedade, no respeito pela sua identidade cultural, religiosa e étnica.

#### Objectivos Específicos

>> Valorizar a consciência intercultural, atitude fundamental para um bom acolhimento e uma boa inserção, quer social quer profissional, dos imigrantes e das minorias étnicas, componentes fundamentais do processo de construção de uma sociedade mais diversa, mais solidária e, necessariamente, mais coesa;

>> Promover a empregabilidade destes grupos, potenciando os benefícios da formação, designadamente pelo

desenvolvimento de competências pessoais, relacionais e sociais, incluindo o domínio da língua portuguesa, os direitos/deveres de cidadania, o reforço da autonomia e capacidade organizativa destes grupos, designadamente através do desenvolvimento das capacidades de liderança;

>> Facilitar e descentralizar os mecanismos de reconhecimento das competências e das qualificações, nomeadamente, as adquiridas no estrangeiro (habilitações e formação) dos imigrantes e minorias étnicas, garantindo que estes possam competir, de forma justa, no mercado de trabalho, processo que terá potenciais repercussões ao nível da atenuação do subemprego e das formas de inserção profissional desqualificantes;

>> Difundir informação relativa ao combate às práticas xenófobas e discriminatórias e, também, aos direitos e deveres dos imigrantes, junto do público em geral e particularmente junto de escolas e de empresas;

>> Reforçar os sistemas de informação e apoio aos imigrantes e minorias étnicas, designadamente nos domínios jurídico e social, contribuindo para a sua autonomia e incrementando a sua capacidade de protecção face a eventuais atitudes racistas e xenófobas, tanto no mercado de trabalho, como na sociedade em geral;

>> Contribuir para a capacitação e adequação do papel dos profissionais que intervêm junto de imigrantes e minorias étnicas, face à necessidade de ajustar as suas intervenções a estes públicos e à flexibilização/individualização dos percursos de inserção;

>> Promover a formação de técnicos das instituições públicas e privadas que lidam com públicos migrantes, por forma a eliminar eventuais atitudes racistas e discriminatórias, conscientes ou inconscientes, e a reforçar a eficácia dos processos de prestação de serviços a estas populações;

>> Desenvolver parcerias institucionais e práticas de trabalho em rede, que envolvam instituições que actuam, directa ou indirectamente, junto dos imigrantes e das minorias étnicas, visando a melhoria da circulação da informação, a resolução articulada de problemas, a conjugação de estratégias nacionais, regionais e locais a qualificação dos serviços prestados;

>> Prevenir e combater os fenómenos de tráfico de seres humanos e promover a integração social e profissional das “vítimas” a fim de permitir a sua protecção adequada ou o seu regresso em segurança ao país de origem.

### CONTEXTO E JUSTIFICAÇÃO

O presente Caderno de Encargos resulta da constatação de que as práticas racistas e discriminatórias de que são alvo os migrantes e os membros das minorias étnicas, nomeadamente em contexto de mercado de trabalho, têm alguma frequência e devem ser combatidas, existindo dispositivos legais e comunitários que regulamentam a não discriminação (ver a Lei nº134/99 de 28 de Agosto que proíbe as práticas discriminatórias com base na raça, cor, nacionalidade e origem étnica). Adicionalmente, os imigrantes possuem algumas desvantagens face à população autóctone (défice de cidadania em matérias como os direitos políticos, desconhecimento da língua, domínio mais limitado do sistema institucional e das suas características...) que constituem entraves potenciais ao

processo de inserção que, naturalmente, devem ser contrariados. E se o princípio geral deve ser o da integração de soluções nos sistemas destinados a toda a população, os défices específicos, designadamente de carácter funcional, devem ser combatidos com respostas e iniciativas específicas, pelo que se justifica o presente enquadramento desta medida..

Em termos concretos, admite-se que as seguintes situações justifiquem respostas dotadas de especificidade e adaptadas a estes públicos:

>> Inserção profissional de imigrantes e minorias nos segmentos menos qualificados dos diversos ramos de actividade, com evidentes casos de subemprego, risco de exploração e de *dumping social*;

>> Dificuldade em estabilizar no mesmo emprego por períodos longos – nalguns casos por responsabilidade do empregador, noutros por uma atitude de reduzida fidelização/motivação do trabalhador;

>> Evidência de práticas discriminatórias no emprego, nos serviços públicos e privados e no quotidiano:

>> Défice de informação dos imigrantes relativamente a direitos e deveres e alguma dificuldade em ter acesso fácil aos serviços que podem prestar informação e resolver problemas;

>> Défice de informação e de experiência da parte de muitos serviços (e dos seus técnicos) no domínio das necessidades, dos direitos e dos deveres dos imigrantes;

>> Disparidade de procedimentos institucionais para com esta população, no contexto da administração pública – de serviço para serviço e mesmo dentro do mesmo serviço;

>> Dificuldade em passar de práticas de gabinete para práticas de terreno (a adopção de estratégias “ambulatórias”) e de “institucionalizar” certos procedimentos, que acabam por depender, excessivamente, da boa vontade dos técnicos;

>> Identificação de problemas “adicionais” no quotidiano dos imigrantes, relacionados com a dificuldade em prolongar as AP’s (a questão do contrato de trabalho), em implementar o reagrupamento familiar (mecanismo de solicitação, direito ao trabalho e ao estudo);

>> Potencial de conflito com a população autóctone, no caso de esta detectar um tratamento preferencial aplicado aos imigrantes;

>> Inexistência de um sistema de reconhecimento e certificação de competências eficaz, que valorize e reconheça os graus de ensino formais, as aprendizagens informais e os saberes adquiridos pela experiência (de vida e profissional) possuídos pelos imigrantes e pelos membros das minorias étnicas;

>> Inexistência de uma cultura de intervenção em rede, que estabeleça pontes entre os diferentes serviços que actuam junto dos imigrantes e das minorias étnicas;

>> Desvalorização, por parte das organizações, designadamente as empresas, das reais competências dos indivíduos, não tirando partido de uma “gestão da diversidade” dos recursos humanos, que favorece o desempenho das empresas e a igualdade de oportunidades.

Importa, ainda, salientar que têm vindo a ser desenvolvidos, quer na 1.ª Fase da EQUAL quer no âmbito de outros Programas, um conjunto de intervenções, metodologias e instrumentos, que carecem, contudo, de ser aprofundados e alargados, designadamente, pela mobilização e aproximação das várias entidades envolvidas, com vista à articulação, coordenação e integração das intervenções. Com efeito, urge que os estabelecimentos de ensino e de formação, os serviços públicos de emprego e formação, as autarquias, os serviços públicos orientados para os grupos vulneráveis, as ONG e IPSS, designadamente as que trabalham com imigrantes e minorias étnicas, as cooperativas e empresas a nível local, as organizações de vizinhança próximas do quotidiano das

pessoas e que contribuem para aprendizagens informais (associações juvenis, clubes desportivos, etc.), cooperem estreitamente entre si, tendo em vista respostas integradas e mais eficazes, uma economia de recursos e o aproveitamento e potenciação de oportunidades de aprendizagem e de práticas promissoras (inclusive em ambientes desfavorecidos e informais).

A Comunicação da Comissão que estabelece as directrizes para a 2.ª fase da EQUAL refere que se estima “em cerca de meio milhão o número de mulheres e crianças introduzidas clandestinamente na Europa Ocidental todos os anos (...). Em muitos casos, as mulheres são obrigadas a prostituírem-se ou são vendidas como empregadas domésticas, ou ainda, forçadas a falsos “casamentos” em que são mantidas como prisioneiras. Mesmo quando as vítimas conseguem fugir ou avisar as autoridades, são muitas vezes confrontadas com novas situações traumáticas. A cruel realidade é que as vítimas deste tipo de tráfico são, em certos casos, tratadas como imigrantes clandestinos(as) ou como criminosos(as), passíveis de detenção ou expulsão. São, assim, duplamente vítimas.”.

É neste contexto, que o Conselho Europeu incitou a utilização da EQUAL para o apoio às vítimas deste tráfico.

## ACTIVIDADES A DESENVOLVER

Enunciam-se, a título indicativo, as seguintes actividades a desenvolver, isolada ou cumulativamente:

>> Implementação de iniciativas de formação profissional e construção de referenciais de formação direccionados para técnicos provenientes de áreas distintas (ex.: educação, acção social, intermediação, formação, emprego, empresas, etc.), visando reforçar as suas competências em termos de diálogo e prestação de serviços aos imigrantes e membros das minorias étnicas;

>> Desenvolvimento de iniciativas de sensibilização de diversos públicos da sociedade de acolhimento, com destaque para os jovens situados em meio escolar, os actores empresariais, os actores públicos e os órgãos de comunicação social, que realcem as dimensões relacionadas com os direitos de cidadania e as boas práticas no domínio do combate à discriminação e ao racismo, utilizando para isso processos inovadores e imagi-



nativos, com recurso a materiais que vão dos folhetos clássicos até à incorporação do potencial associado às TIC;

>> Produção de materiais-recurso, tanto para os destinatários finais, como para os destinatários intermédios (ex. guias de acolhimento e inserção para técnicos; guias informativos para imigrantes...) destinados a apoiar e facilitar as práticas quotidianas, contribuindo, quer para uma actuação mais eficaz dos diversos actores, quer para uma facilitação dos procedimentos do próprio público-alvo, reduzindo progressivamente a sua dependência institucional;

>> Desenvolvimento de acções de formação destinadas a compensar desvantagens funcionais e a reforçar a empregabilidade de imigrantes e minorias étnicas e das vítimas de tráfico humano (novo grupo-alvo desta 2.ª fase da EQUAL), em domínios como as qualificações profissionais específicas, o desenvolvimento de projectos e a gestão de lideranças, a igualdade de oportunidades, a língua ou a cidadania;

>> Instalação de espaços permanentes e abertos de informação e de apoio/orientação destinados aos imigrantes e minorias étnicas nos domínios jurídico, social e laboral que assentem em organizações que incorporem uma componente local e de proximidade face ao público-alvo, se possível articuladas em rede, de modo a darem uma resposta efectiva e integrada aos interesses e necessidades dos destinatários finais;

>> Implementação de estratégias visando a criação de empresas e a geração do próprio emprego por parte dos destinatários finais, tirando partido do seu saber fazer e de acções prévias de formação profissional ou do aproveitamento de oportunidades associadas à oferta e à procura de “bens” étnicos;

>> Promoção de eventos e actividades capazes de contribuir para o processo de inter-conhecimento entre imigrantes e populações autóctones, fortalecendo-se a interacção e os laços de convivência, por forma a mitigar estereótipos e a eliminar atitudes e procedimentos racistas e xenófobos.

>> Desenvolvimento de processos de reflexão pedagógica a partir das experiências de formação e transmissão de informação aos destinatários finais e intermédios, por

forma a viabilizar a construção de modelos teóricos e metodológicos adequados que enquadrem estas intervenções e lhes atribuam consistência pedagógica.

> Articulação com outros Cadernos de Encargos:

As acções previstas neste Caderno de Encargos, poderão articular-se, nomeadamente, com:

> as dos Cadernos de Encargos n.º II e III, respectivamente “Marketing social” e “Marketing profissional”, uma vez que estas aparecem direccionadas para o apoio à inserção no mercado de trabalho de indivíduos que revelam dificuldades de inserção;

> as dos Cadernos de Encargos n.º V, VI e VII, uma vez que estas se orientam para a autodeterminação, para a criação de empresas e para a detecção de novas oportunidades e novos empregos, processos que poderão beneficiar imigrantes e minorias étnicas, na medida em que podem tirar partido de saberes específicos e podem criar “nichos” de mercado próprios;

> as do Caderno de Encargos n.º VIII – “Qualificação das organizações e dos profissionais da economia social”, na medida em que estas abrem oportunidades de reforço de competências das organizações (e seus trabalhadores) que trabalham com imigrantes e minorias étnicas;

> as do Caderno de Encargos n.º IX – “Formação em contexto de trabalho” -, uma vez que muitos imigrantes entram no mercado de trabalho com algum défice de competências (ex. linguísticas ou formação profissional específica), que deve ser compensado através de acções de formação articuladas com o emprego;

> as do Caderno de Encargos n.º XX – “Eliminação da discriminação no trabalho” -, designadamente no que respeita aos problemas de dupla discriminação apresentados pelas mulheres imigrantes.

## METODOLOGIA DE EXECUÇÃO

Sem prejuízo das especificidades metodológicas que se entender como mais pertinentes para a construção e consecução dos projectos, devem ser considerados os seguintes aspectos:

>> diagnóstico de necessidades aprofundado, baseado na recolha e tratamento de informação a elaborar no âmbito da “Acção 1”: compreensão do contexto sócio-geográfico que enquadra o grupo-alvo; diagnóstico das suas necessidades e expectativas, com destaque para as problemáticas associadas ao mercado de trabalho, utilizando para isso metodologias pro-activas e participativas (envolvendo-o no processo de diagnóstico e de definição do projecto);

>> os projectos devem ter sempre a perspectiva da inserção profissional e social dos grupos-alvo e as intervenções devem ser adaptadas às suas características, pois embora os destinatários finais sejam, em termos genéricos, os imigrantes e os membros das minorias étnicas, estes grupos apresentam importante diversidade interna (em termos de origens geográficas, formação escolar e profissional, conhecimento linguístico, composição por sexos e idades...), o que implica o desenvolvimento de intervenções ajustadas à sub-categoria do público-alvo genérico que está a ser considerada no projecto;

>> privilegiar abordagens que valorizem estratégias de desenvolvimento comunitário, o que implica ter em consideração as necessidades específicas do grupo-alvo e as particularidades do contexto sócio-geográfico de implementação do projecto, não perdendo de vista a coesão das comunidades;

>> valorização de procedimentos que conduzam à geração de inovação social, isto é de respostas “novas” para os problemas sociais - designadamente no domínio da discriminação, do racismo e da xenofobia - que resultem da “invenção” de metodologias de abordagem ou da reconstrução e recontextualização de metodologias pré-existentes, elaboradas de forma participada, com forte envolvimento dos públicos-alvo;

>> aceitação da pessoa como um todo (os problemas da inserção profissional de imigrantes e minorias étnicas não se desligam dos problemas sociais e legais, de saúde, de habitação, etc.), o que implica uma transição para políticas e estratégias mais integradas que conjuguem todos estes aspectos;

>> adopção (como ponto de partida para a acção) de uma estratégia e prática de valorização das capacidades e competências que as pessoas trazem consigo (reconhecimento das competências de partida a encarar como recurso formativo), e não as suas carências e problemas ;

>> estreita cooperação entre parceiros de vocações distintas e complementares, que dê corpo a parcerias mutuamente vantajosas e a uma abordagem integrada, centrada nas pessoas (procura), que crie “pontes” entre diferentes “prestações” (oferta), de modo a dar respostas a todo o quadro de problemáticas associadas sentido pelo grupo-alvo;

>> os grupos-alvo devem ser os actores principais dos seus percursos de inserção (*empowerment*), o que implica o desenvolvimento de uma cultura de autonomia e progressiva responsabilização pela sua própria aprendizagem e inserção; promover o envolvimento das associações de imigrantes e de minorias étnicas na construção e desenvolvimento dos projectos como forma de *empowerment* dos grupos e de incentivo à implementação de respostas integradas para os seus problemas;

>> desenvolvimento de dimensões complementares à formação técnica específica, designadamente, competências básicas (domínio da língua, literacia, numeracia...), competências transversais (saúde, sexualidade, higiene, direitos e deveres de cidadania, etc.) e competências pessoais, sociais e relacionais (comunicação, aprender a aprender, trabalho de grupo, auto-confiança e motivação, gestão do seu próprio dinheiro, auto-estima, autonomia, capacidade de iniciativa, sentido de responsabilidade, consciência de problemas comuns, capacidade para o controlo acrescido sobre a vida e para a acção colectiva, etc.); estas diferentes dimensões devem ser desenvolvidas de forma articulada e integrada (e não justaposta), inclusive através de actividades de desempenho profissional ou de intervenção social, cívica ou cultural;

>> desenvolvimento das próprias entidades parceiras da PD, no pressuposto de que a mudança - no sentido do provimento de respostas mais adequadas às necessidades dos públicos-alvo eliminando eventuais procedimentos discriminatórios ou xenófobos, do reforço da governância, da implementação de uma cultura de trabalho em rede, da flexibilização e integração das abordagens - requer alterações na própria gestão e organização interna, na sua cultura e valores, nas atitudes e competências;

>> avaliação e acompanhamento permanentes, por referência aos objectivos iniciais, e a indicadores de impacto realistas, quantificáveis e exequíveis, que considerem e integrem as mudanças ocorridas ao longo do projecto;

>> balanço da eficácia e sustentabilidade da abordagem.

## DESTINATÁRIOS DO PROJECTO

### Destinatários finais:

>> os imigrantes e os membros das minorias étnicas;

>> a sociedade em geral, incluindo a população autóctone e as empresas, que beneficiarão de um meio onde prevalecerão os valores da solidariedade, da coesão social e da cidadania, atenuando-se as práticas racistas e xenófobas, geradoras de tensões e conflitos;

>> vítimas de tráfico de seres humanos (no quadro do último objectivo específico).

### Destinatários intermédios:

>> as organizações que, directa ou indirectamente, trabalham com o público-alvo, com destaque para as associações de imigrantes;

>> os profissionais das entidades envolvidas (funcionários e técnicos dos serviços de emprego, saúde, justiça, educação, intervenção social, gestores de empresas, gestores de recursos humanos, chefias intermédias, etc.);

>> as empresas.

## PARCERIAS DE DESENVOLVIMENTO

As Parcerias de Desenvolvimento deverão incluir “actores-chave” com competências distintivas e complementares fundamentais para a execução do projecto.

São exemplo de parceiros-tipo: associações de imigrantes, organizações de desenvolvimento local, IPSS, ONG, organizações internacionais, autarquias, estabelecimentos de ensino, serviços públicos de emprego e formação e outros serviços públicos direccionados para o apoio aos “grupos-alvo”, como o ACIME ou o SEF, organizações sindicais e patronais, empresas, organizações de proximidade e vizinhança (paróquias, clubes e associações culturais, associações desportivas, etc.), entre outros.

### Valorizam-se as Parcerias de Desenvolvimento que:

>> Incluam instituições representativas dos beneficiários finais, assegurando o seu envolvimento no processo de construção, implementação e avaliação do Projecto;

>> Incluam representantes do mundo empresarial (associações patronais ou de sector, empresas...) ou promovam o envolvimento activo de empresas no combate à discriminação, à xenofobia e ao racismo no contexto do mercado de emprego e das organizações;

>> Incluam pelo menos um parceiro com experiência na intervenção ou prestação de serviços junto dos imigrantes e/ou das minorias étnicas e revelem um conhecimento aprofundado da realidade sócio-geográfica sobre a qual vão intervir;

>> Demostrem espírito de iniciativa e possuam credibilidade junto da comunidade em geral e dos destinatários finais, em particular;

>> Revelem uma complementaridade interna das valências oferecidas, integrando estratégias e objectivos;

>> Estejam claramente empenhadas no desenvolvimento de estratégias de intervenção organizadas em rede, eventualmente ancoradas em experiências anteriores de trabalho em parceria bem sucedido, por forma a promoverem sinergias e a optimizarem processos;

>> Demonstrem capacidade de auto-sustentar as suas intervenções, após a vida útil do projecto;

>> Evidenciem capacidade para disseminar as práticas promissoras resultantes do projecto.

### **IMPACTOS E RESULTADOS ESPERADOS**

As PD deverão elaborar produtos de qualidade (recursos técnico-pedagógicos e narrativa de práticas), decorrentes da experimentação efectuada, que deverão facilitar a transferência e disseminação na Acção 3, designadamente, referenciando os factores críticos de sucesso.

#### **São exemplos de produtos a conceber:**

>> referenciais de suporte à formação dos públicos-alvo, nas suas diferentes vertentes (profissional, linguística, direitos e deveres de cidadania, informática, etc.);

>> referenciais técnico-pedagógicos de suporte à intervenção de técnicos que actuem junto dos imigrantes e das minorias étnicas, valorizando a aplicação do princípio do *empowerment*;

>> instrumentos que visem reforçar a informação e a autonomia dos públicos-alvo (guias informativos para o imigrante, sítios na internet, materiais multimédia...);

>> guia de apoio integrado à actuação de técnicos dos serviços públicos e privados que lidem com os imigrantes e as minorias étnicas;

>> *kits* informativos sobre temáticas inerentes à discriminação, ao racismo e à xenofobia dirigidos a diferentes públicos (jovens em idade escolar, empresas, órgãos de informação...);

>> referenciais de cooperação inter-organizações, para a produção de respostas integradas (identificando os obstáculos à cooperação e as soluções encontradas), etc..

#### **Por último, as parcerias deverão ter a ambição de serem capazes de:**

>> influenciar políticas em matéria de emprego e imigração, designadamente através da disseminação das suas boas práticas e da incorporação destas (ou das ideias delas decorrentes) em instrumentos de política que entretanto venham a ser produzidos;

>> mudar atitudes e comportamentos dos agentes sócio-económicos no sentido da aceitação e valorização dos imigrantes e das diferentes comunidades raciais e étnicas;

>> contribuir para a melhoria dos níveis de empregabilidade e estatuto sócio-profissional de imigrantes e das diferentes comunidades raciais e étnicas.

V CADERNO DE ENCARGOS

**CRIAÇÃO DE EMPRESAS E DESENVOLVIMENTO LOCAL**

Prioridade 2. – Espírito empresarial

Medida 2.1. – Facilitar a todos os interessados o acesso à criação de empresas fornecendo os instrumentos necessários para criar empresas e para identificar e explorar novas oportunidades de emprego nas zonas rurais e urbanas

Área de intervenção 2.1.1. – Criação de empresas e desenvolvimento local

**OBJECTIVOS**

**Objectivos gerais**

>> Suscitar iniciativas e novas dinâmicas de desenvolvimento local centradas no próprio desenvolvimento das potencialidades dos territórios e das comunidades (incluindo as das pessoas e grupos mais vulneráveis), que mobilizem um conjunto diversificado de actores a nível local e o seu trabalho em rede, em particular nas zonas rurais e nos tecidos urbanos em crise;

>> Capacitar e profissionalizar as organizações, os animadores e outros agentes de desenvolvimento socio-local para a concretização de estratégias integradas e projectos orientados para o desenvolvimento local e para a criação de emprego ou de empresas, bem como, dinamizar e reforçar a sua cooperação e a complementaridade das suas intervenções;

>> Estimular e apoiar a estruturação/consolidação de dispositivos existentes ou a instalação de dispositivos inovadores e auto-sustentáveis de aconselhamento e apoio aos potenciais tomadores de iniciativas empresariais, nomeadamente “serviços integrados”, que, contribuindo para ultrapassar obstáculos de natureza social, económica e administrativa, criem condições favoráveis à iniciativa empresarial e à consolidação de pequenas e muito pequenas empresas, em particular as dos públicos vulneráveis, equacionando, desde início, mecanismos que garantam a continuidade futura dos mesmos;

>> Contribuir para o estreitamento das relações entre a política de emprego, a acção empresarial e a acção social, e entre a escola e o mundo do trabalho e empresarial;

>> Incentivar formas de cooperação e de articulação formal entre os organismos públicos responsáveis pela gestão dos recursos colocados à disposição dos promotores de novas iniciativas empresariais e as organizações que realizam uma intermediação de proximidade, sobretudo junto dos segmentos mais desfavorecidos da população, cuja situação não é compatível com processos de decisão morosos e burocráticos;

>> Promover iniciativas e formas de organização inovadoras que alberguem transitoriamente iniciativas profissionais autónomas que facilitem o processo de amadurecimento de intenções empresariais, para que, numa fase posterior, possam constituir-se como projectos empresariais sustentáveis ou que passem de projectos informais de actividade para projectos formais;

>> Promover o surgimento, a consolidação e a sustentabilidade de soluções flexíveis de microcrédito e de sistemas inovadores de financiamento alternativo direccionados para o apoio ao auto-emprego, às microempresas e a projectos inseridos em estratégias de desenvolvimento económico local com particular impacto nos grupos sociais mais desfavorecidos e nos territórios económica e socialmente mais fragilizados.

### Objectivos Específicos

>> Desenvolver estratégias e iniciativas consistentes de desenvolvimento socio-local, centradas na identificação das potencialidades locais, que criem novas oportunidades à criação/consolidação de micro e pequenas empresas (MPE);

>> Proporcionar apoio técnico e formação a animadores e outros agentes de desenvolvimento local, e reforçar o seu trabalho conjunto e a cooperação com “centros de saber”, que facilitem o acesso às competências especializadas necessárias aos processos de criação/consolidação de MPE e de desenvolvimento local;

>> Desenvolver o espírito empresarial e de iniciativa, capacitando os públicos-alvo para a acção individual e colectiva e para a criação/consolidação de MPE;

>> Desenvolver estratégias de orientação, aconselhamento e apoio técnico a potenciais “criadores” de empresas e às pequenas e muito pequenas empresas, adequados às especificidades dos grupos “vulneráveis”, designadamente consolidando, a nível local, serviços “integrados” de acesso fácil e auto-sustentáveis (incluindo o apoio à comercialização de produtos e dispositivos de micro-crédito);

>> Promover novos instrumentos financeiros adaptados às necessidades específicas dos promotores de pequenas e muito pequenas empresas, e às diversas fases que percorrem até atingirem metas consolidadas de auto-emprego ou de sustentabilidade empresarial;

>> Desenvolver novas fórmulas de incentivos financeiros inseridos em sistemas de microfinanciamento valorizando regras de optimização tendo em conta os resultados obtidos e formas activas de controlo/participação social local;

>> Promover novas formas de organização, de cooperação e de co-responsabilização nas actividades de microfinanciamento incentivando particularmente novas parcerias entre instituições públicas e privadas designadamente com as entidades operadoras no mercado financeiro mais tradicional;

>> Dinamizar novos métodos de diagnóstico de necessidades e de acompanhamento a processos de microcrédito procurando uma maior partilha de riscos na comunidade local, e uma maior co-responsabilização nas decisões iniciais e nas posteriores referentes à sua gestão;

>> Promover estruturas de concertação e de co-responsabilização de base local que regulem de forma dinâmica o apoio a projectos de micronegócios e que, numa base consultiva para os organismos públicos e com a participação dos cidadãos implicados, estabeleça um novo quadro de responsabilização social marcado pela transparência, pela implicação responsável dos actores e pela publicitação dos projectos e dos beneficiários que são apoiados pelos fundos públicos;

>> Incentivar o desenvolvimento de plataformas organizativas que intervenham na proximidade de sectores da economia marcados pela “informalidade” e que sejam adequadas para assegurar uma transição progressiva para formas de organização claramente formais e assumidamente integradas quer no plano jurídico e fiscal, mas também no plano do pleno exercício da cidadania e da integração social.

### CONTEXTO E JUSTIFICAÇÃO

Apesar do número significativo de iniciativas e associações de desenvolvimento local, que surgiram nos último anos, verifica-se que as micro e pequenas empresas (MPE) como o próprio desenvolvimento local, não têm sido convenientemente assumidos (ou têm-no sido de forma subsidiária, relativamente a estratégias macro-económicas), o que constitui uma perda importante em termos económicos e sociais.

Com efeito, a problemática do desenvolvimento local não tem tido o protagonismo merecido no âmbito das políticas económicas e sociais e mesmo territoriais, o que coloca sérios desafios à acção local a favor da iniciativa económica e do emprego, designadamente, da que assenta na valorização dos recursos e potencialidades endógenas que constituem a verdadeira força motriz dos territórios.

A identificação das potencialidades dos territórios e das comunidades rurais, não é tarefa simples, mas para ela podem contribuir agentes qualificados e familiarizados com o meio, com o ambiente externo, as estruturas de mercado e o aparelho de Estado. Importa ultrapassar as dificuldades e barreiras no acesso a tais técnicos, a carência de pesquisa pertinente sobre as referidas potencialidades, a falta de interacção entre os saberes dos investigadores e os técnicos “no terreno”, produtores locais e outros empresários, etc.

O desenvolvimento local pressupõe que se identifiquem devidamente os “actores locais” (tanto individuais, como colectivos), que não são, no geral, os “actores formais-cerimoniais”. Nas zonas rurais, as associações de produtores agrícolas (cooperativas) e as associações de desenvolvimento local surgem como “actores primários” por excelência, com alguns recursos materiais e organizativos, mas frequentemente, com uma débil estrutura de meios humanos. Estas iniciativas resultam, normalmente, da capacidade de iniciativa e organização colectiva, e ganham muitas vezes relevo na construção de posturas pro-activas individuais e colectivas face ao sistema formal de emprego, que importa reforçar e desenvolver.

Por outro lado, o ambiente local, tanto no plano privado como público, nem sempre é favorável à concretização de iniciativas locais imediatas, podendo ser mesmo adverso à implantação do “espírito empresarial”, meta de mais longo curso. Há casos de falta de visão estratégica do desenvolvimento local, por parte de instâncias responsáveis, e ainda, de insensibilidade e de criação de barreiras, à concretização de ideias e iniciativas empresariais. Importa, por isso, agir a montante e a jusante, nas “fileiras” produtivas e institucionais, designadamente, através de iniciativas “multi-elo”, a que as Parcerias de Desenvolvimento, agregadoras de actores-chave diversificados, poderão e deverão responder.

É cada vez mais evidente que uma boa parte da informação e dos “conselhos” é procurada e encontrada por via de canais não formais ou informais. Os serviços de orientação/acoeselhamento e consultoria deverão atender a estes aspectos, não só através da criação de redes que envolvam associações locais e grupos de voluntariado, mas também através da estruturação de “serviços de

acesso facilitado” em ambientes familiares, enquanto estratégias facilitadoras do acesso dos grupos-alvo mais desfavorecidos.

Importa que se reconheça o cariz muito específico destes grupos-alvo e de grande parte das pequenas iniciativas empresariais, individuais ou associativas, que requerem incentivos e um acompanhamento que não se coaduna com um perfil de apoios “normalizado”, muitas vezes desadequado das suas necessidades específicas.

Nestes termos, valerá a pena dinamizar acções e formas específicas de organização que intervenham no domínio da transição entre as actividades informais, algumas marcadas por grande precariedade, e a sua progressiva aproximação a projectos mais formais de actividade, assegurando um novo estatuto de cidadania e de plena inclusão a estes promotores de projectos profissionais.

Por outro lado, a construção de comunidades de interesses e a capacitação para a acção individual e para a organização da acção colectiva, exige o envolvimento mais activo dos grupos-alvo, nos processos que os pretendem apoiar e autonomizar (*empowerment*).

É nesta dimensão particularmente crítica de implicação e de co-responsabilização, a todos os níveis, dos diversos actores locais, que importa incentivar convergências que resultem, por uma lado, de uma atitude mais aberta dos organismos públicos e gestores de fundos e de incentivos, e, por outro, de uma actuação mais auto-responsabilizante dos próprios beneficiários dos fundos públicos assim como das organizações que desenvolvem acções de intermediação nos domínios da iniciativa empresarial local.

Uma actuação mais concertada, mais aberta, mais implicada por parte das comunidades locais pode favorecer quer a eficácia dos processos de apoio, quer o tecido sócio-económico nos quais os projectos irão desenvolver-se patrocinando um sentido de risco alimentado não principalmente pelas expectativas individuais de sucesso empresarial mas antes pela bondade dos projectos tendo em conta o seu contributo mais ou menos significativo para o desenvolvimento local.

Nesta medida, também os sistemas de financiamento alternativos ao modo de funcionamento da banca tradicional poderiam incorporar um conjunto de novas regras e de instrumentos inovadores visando por um lado a salvaguarda da aplicação de critérios de rigor necessários à gestão dos recursos financeiros disponíveis e por outro uma ampliação das margens de flexibilidade dos sistemas, que se revela cada vez mais exigível pelos contextos de exclusão nos quais o processo de financiamento é exercido.

As novas regras a aplicar e instrumentos a desenvolver, poderiam ter incidência nas formas de agir e de funcionar dos diversos operadores envolvidos em processos de microfinanciamento:

> numa maior implicação das instituições financeiras com o desenvolvimento local, afectando uma percentagem dos seus resultados ao apoio a projectos locais de combate à exclusão social;

> numa maior abertura da banca para que os seus depositários possam afectar e portanto condicionar parte das suas aplicações financeiras no apoio a projectos de pequenas empresas locais, cuja evolução pode ser acompanhada por aquele financiador indirecto;

> numa maior implicação das organizações locais em processos de reconhecimento e validação de competências empresariais de promotores de micronegócios, ficando parte do financiamento dependente da “validação social” que aquelas organizações fizerem do projecto e das competências do seu promotor;

> numa maior partilha do risco de financiamento, assumindo-se novas formas de co-responsabilização das instituições de base local, como a constituição de Centrais de Compras que asseguram o financiamento aos seus associados através de um reforço de capital que é assegurado através do fornecimento parcial da matéria – prima necessária ao funcionamento ou arranque da pequena empresa.

Os novos instrumentos, mesmo os que se assemelham em grande medida aos existentes na banca tradicional, como os fundos de garantia, devem sempre que possível recorrer à figura do tutor ou do avalista colectivo e individual. Ou seja, preconiza-se uma exposição pública

dos processos cujos efeitos são simultaneamente a co-responsabilização e o apoio comunitário.

## ACTIVIDADES A DESENVOLVER

Realça-se, a título indicativo as seguintes actividades:

>> diagnóstico aprofundado de recursos, potencialidades e oportunidades locais, e das especificidades das dinâmicas territoriais e dos grupos-alvo a envolver (a desenvolver na Acção 1);

>> criação de “rede(s) de apoio ao desenvolvimento socio-local”, agregadoras de entidades e agentes de desenvolvimento local, capazes de mobilizar novos actores (incluindo o tecido empresarial) para a concretização de estratégias integradas e acções orientadas para o desenvolvimento local e para o emprego, dispondo de equipas técnicas interdisciplinares de retaguarda e desenvolvendo cooperação com “centros de saber”, para o apoio aos animadores locais e aos próprios criadores de MPE, e cobrindo em primeira prioridade as zonas rurais em declínio, as zonas com dinamismos locais desaproveitados e os bairros degradados;

>> formação de formadores, de animadores locais e outros agentes que reforce as competências de quem intervém no terreno (competências técnicas específicas e sociais/relacionais) e confira consistência e eficácia às intervenções orientadas para a iniciativa empresarial e consolidação de empresas de grupos vulneráveis;

>> estratégias, dispositivos e metodologias inovadoras (com valor acrescentado a adquiridos anteriores) de aconselhamento, apoio técnico e de formação/consultoria orientadas para a promoção/consolidação da iniciativa empresarial, a nível local que configurem “serviços integrados”, de acesso fácil, adequados às especificidades dos grupos-alvo e auto-sustentáveis;

>> criação de comissões locais de apoio à iniciativa empresarial, com base nas estruturas das Redes Sociais concelhias ou de outras formas de cooperação local, que criem condições para a dinamização de estratégias locais de aplicação dos fundos públicos destinados ao apoio à



criação de empresas e que simultaneamente facilitem o desenvolvimento dos projectos, equilibrando as preocupações de rigor com as necessidades de resposta célere tendo em conta as dinâmicas dos mercados;

>> criação de “clubes de iniciativa local” (nas escolas, nos centros de formação, nas organizações empresariais e sindicais, etc.), que constituam uma dinâmica favorável ao desenvolvimento de uma cultura empresarial (ex. - animação de “círculos de discussão” entre formandos(as), concepção de conteúdos curriculares, orientados para a tomada de decisão, para a assunção de riscos, aprender a empreender, adaptação à mudança, liderança grupal, etc.) e à emergência de iniciativas geradoras de empresas e fazendo recurso a suportes de informação comunicação assentes em TIC;

>> criação/consolidação de iniciativas empresariais, na área dos serviços de apoio domiciliário e de assistência familiar (por ex. na área do apoio à saúde), desenvolvendo a capacidade de fornecer respostas integradas em circunstâncias adversas, pela implicação activa e um trabalho em rede dos diversos intervenientes (ex. no caso concreto do apoio domiciliário, sustentar a actuação das(os) ajudantes, numa articulação virtuosa entre as Misericórdias, os hospitais, os centros de saúde e os bombeiros, no sentido de responder a eventuais situações de crise, que superam o domínio técnico específico daquelas(es) profissionais);

>> incentivo à constituição de suportes organizativos, agrupamentos informais de produção, pré-cooperativas, associações de prestadores de serviços ocasionais e outras formas de organização de actividades profissionais que podendo ser apoiadas nos domínios fundamentais da gestão dos pequenos negócios, criam condições para a sua autonomização formal a médio prazo;

>> criação de “cadeia(s) de comercialização” de produtos/serviços de pequenas e muito pequenas empresas, que assegurem o escoamento de produtos (previamente estabelecidos), em qualquer zona do país; abranja uma gama de produção tão diversificada quanto possível, incluindo a que é pouco exigente em termos de investimento, de tecnologia e de formação; garanta o pagamento dos produtos no acto da entrega (pelo menos parcial); assegure a cobertura de alguns riscos recorrendo

fundamentalmente ao sistema de seguros; tire partido do potencial das TIC (ex. - comércio electrónico de produtos regionais certificados); coopere com os agentes que a nível local intervêm junto das MPE, rentabilizando recursos, saberes e competências;

>> exploração e consolidação de formas alternativas de crédito, que possam constituir-se como um sistema de financiamento ao auto-emprego e às pequenas e muito pequenas empresas (micro-crédito); este dispositivo deve implicar uma estreita cooperação com as entidades e os agentes que a nível local operam junto das PME, rentabilizando recursos e competências;

>> criação de parcerias locais que estruturam serviços de “broker/corretagem” para apoios de microfinanciamento local;

>> criação de comissões de coordenação do microfinanciamento público e privado tendo por escala a área territorial de influência dos centros de emprego;

>> exploração de novas metodologias (“bola de neve”; encontros com várias famílias ...) para obter um conhecimento mais sólido das necessidades de financiamento, e das formas mais adequadas para a sua concretização, dos excluídos do sistema de financiamento tradicional;

>> exploração da utilização das TIC, enquanto instrumento de profissionalização dos parceiros das PD e do seu trabalho em rede.

#### **Valorizam-se as Parcerias de Desenvolvimento que:**

> intervenham em zonas onde se registem “problemas” de maior gravidade e, simultaneamente, potencialidades de iniciativas de desenvolvimento local, nomeadamente, nas regiões periféricas e em risco de desertificação ou nos bairros suburbanos degradados;

> utilizem metodologias centradas em estratégias territoriais integradas e dinâmicas sócio-locais activas e envolvam “grupos-alvo” heterogéneos (e não apenas um “grupo-alvo” específico);

> integrem simultaneamente, actores locais “naturais” e “novos” actores-chave que tragam valor acrescentado aos projectos, designadamente uma nova visão estratégica do desenvolvimento local (ex. empresas privadas, organismos do ambiente, entidades dos sistemas regionais de inovação, centros de investigação, centros tecnológicos, etc.);

> desenvolvam intervenções que respondam aos problemas específicos com que se defrontam as mulheres empreendedoras e que incorporem o potencial que representam enquanto criadoras de empresas;

> demonstrem capacidade de auto-sustentação e viabilidade futura.

**Apoios financeiros à criação de empresas, ao auto-emprego e à contratação:** estes apoios devem, de forma prioritária, situar-se nos programas do QCAIII com essa vocação. Serão no entanto admitidas situações de apoio directo a projectos que se enquadrem em processos específicos de experimentação de sistemas de financiamento alternativos servindo esta situação para testar a coerência e consistência do modelo proposto e das novas soluções implementadas.

**Apoio aos serviços de informação:** só são elegíveis apoios à consolidação de serviços de informação já criados que demonstrem capacidade de auto-sustentação após a vida útil dos projectos.

#### **Articulações com outros Cadernos de Encargos**

As acções previstas neste Caderno de Encargos, poderão articular-se, nomeadamente, com: as do Caderno de Encargos n.º VI – “Detecção de novas oportunidades económicas – novos empregos”, na medida em que estas poderão ser complementares (a montante) do “desenvolvimento local e criação de empresas”, com as do Caderno de Encargos n.º VII – “Autodeterminação territorial, colectiva e individual” e com as do Caderno de encargos n.º VIII – “Qualificação das organizações e dos profissionais da economia social”, na medida em que estas estão direccionadas para o reforço de competências de entidades que operam na área social onde se incluem, por exemplo, as associações de desenvolvimento local.

#### **METODOLOGIA DE EXECUÇÃO**

As Parcerias de Desenvolvimento deverão:

>> proceder ao diagnóstico aprofundado dos grupos-alvo e dos territórios em que irão intervir (Acção 1), incluindo o diagnóstico dos problemas locais de natureza social e económica; conceber os seus projectos tendo por base uma visão estratégica e integrada do desenvolvimento das potencialidades dos territórios e das comunidades;

>> respeitar o princípio do *empowerment*, promovendo a participação activa e o sentido de responsabilidade dos “grupos-alvo” e das comunidades locais, envolvendo-os na concepção, implementação e avaliação dos projectos, com a finalidade da sua autonomia social e económica (auto-sustentação das suas acções) e da adequação das intervenções às suas necessidades específicas;

>> promover o aproveitamento de diferentes contributos, incluindo o trabalho voluntário, designadamente nas esferas da animação e da iniciativa, sem que, todavia, se alimente artificialmente a profissionalização de pessoas e actividades, sobretudo quando não existem perspectivas consistentes de financiamento a médio e longo prazo;

>> desenvolver a formação e o apoio técnico dos agentes envolvidos (animadores sócio-locais, técnicos de apoio à criação/consolidação de MPE, etc.), com a sua participação activa (*empowerment*), privilegiando a vertente económica do desenvolvimento e da iniciativa empresarial (e não a vertente assistencialista), as metodologias de “projecto”, de “aprender-fazendo” e de reflexão sobre a experiência; no perfil dos técnicos de “animação local” e outros agentes há que considerar para além das competências técnicas específicas de animação económica e social, as competências relacionais/sociais e pessoais indispensáveis a induzir a autonomia dos “grupos-alvo”, a favorecer “no terreno” a interacção de saberes (dos técnicos, dos produtores locais/empresas dos investigadores, etc) e a capacitá-los para a adaptação à mudança e para responder a novas situações e desafios que decorrem das dinâmicas de desenvolvimento numa economia cada vez mais global;

>> assegurar a adequação e acessibilidade dos serviços e apoios criados, no sentido destes responderem às expectativas/necessidades específicas dos “grupos-alvo”,

e tendo em atenção o reforço de capacidades para a sua auto-orientação e autonomia;

>> assegurar a universalidade dos serviços e apoios criados, traduzida no objectivo de poderem ser atendidas, de igual modo, todas as pessoas que se encontrem em situação idêntica;

>> proceder à concepção de suportes de formação inovadores, quer dos “grupos-alvo”, quer dos próprios agentes, tendo em vista a sua transferibilidade e disseminação ;

>> conjugar na sua acção os critérios sociais e económicos, não devendo os primeiros (que são prioritários) conduzir ao menosprezo dos segundos;

>> assegurar a viabilidade e auto-sustentação das actividades das entidades envolvidas, bem como as dos criadores de empresas que apoiam, tendo em conta o facto de, tendencialmente, desaparecer, no todo ou em parte, o financiamento comunitário (atenuação da dependência em relação a fundos públicos);

>> assegurar a prática de avaliação regular das suas actividades (*on going*), por forma a trazer credibilidade a esta área de intervenção, em termos sociais, e nos próprios meios económicos.

### DESTINATÁRIOS DOS PROJECTOS

#### Destinatários finais:

>> criadores de pequenas e de muito pequenas empresas e, em geral, os “grupos-alvo” da EQUAL em processo de motivação para a iniciativa económica;

>> comunidades locais abrangidas por processos de desenvolvimento local dinamizados pelas Parcerias de Desenvolvimento.

#### Destinatários intermédios:

>> entidades que operam na área do desenvolvimento local e de apoio à criação e consolidação de pequenas e muito pequenas empresas, incluindo as entidades financiadoras;

>> animadores locais, formadores, conselheiros/consultores de MPE, e outros agentes.

### PARCERIAS DE DESENVOLVIMENTO

No plano das parcerias, as candidaturas podem reflectir três níveis do trabalho de parceria (com reflexos sobre o perfil de parceiros a mobilizar):

>> a cooperação territorial agregando parceiros públicos, associativos e privados que facilitem as actividades de animação, coordenação e organização de esforços de base local;

>> a cooperação intersectorial facilitadora de lógicas de aproveitamento articulado de oportunidades económicas, a montante e a jusante das fileiras produtivas;

>> a cooperação entre a administração central e a administração local, num quadro que clarifique atribuições e competências, de modo a facilitar estratégias coerentes de acesso a recursos públicos.

São exemplos de parceiros-tipo: associações de desenvolvimento local, autoridades locais, instituições particulares de solidariedade social, entidades dos sistemas regionais de inovação, centros de investigação, centros tecnológicos, empresas privadas, organizações empresariais, patronais e sindicais, serviços públicos de emprego e formação, e de acção social, redes de luta contra a pobreza, organismos do ambiente, entidades financiadoras, etc.

### IMPACTO E RESULTADOS ESPERADOS

As candidaturas devem explicitar os resultados esperados, em termos de iniciativas de desenvolvimento local e de criação/consolidação de pequenas e muito pequenas empresas, e os impactos a nível das comunidades locais e dos territórios abrangidos.

Devem, também, explicitar os “produtos” tangíveis e passíveis de disseminação, entre os quais se destaca a título indicativo:

>> referenciais de actuação (de carácter prático), para a criação das iniciativas empresariais:

> guias de boas-práticas na implementação de micro iniciativas empresarias (identificando os factores de sucesso e os obstáculos, bem como, eventuais soluções encontradas);

> guias de boas-práticas incidentes sobre as experiências de "apadrinhamento" de empresas emergentes, por outras já implementadas;

> guias de boas-práticas no âmbito da gestão da qualidade e da certificação das pequenas produções locais, sua comercialização e valorização em contexto de mercado;

> relatórios de avaliação da eficácia das iniciativas e da sua sustentabilidade futura;

>> modelos alternativos de micro-crédito;

>> referenciais de formação, designadamente, de agentes de desenvolvimento local, de animadores socio-locais, conselheiros/consultores de MPE, entre outros;

>> estudos de diagnóstico e avaliação das potencialidades locais, designadamente, em termos de novas iniciativas económicas;

>> guias metodológicos de animação de redes de parceria a nível local.

## VI CADERNO DE ENCARGOS

### DETECÇÃO DE NOVAS OPORTUNIDADES ECONÓMICAS - NOVOS EMPREGOS

Prioridade 2. - Espírito empresarial.

Medida 2.1. - Facilitar a todos os interessados o acesso à criação de empresas fornecendo os instrumentos necessários para criar empresas e para identificar e explorar novas oportunidades de emprego nas zonas urbanas e rurais.

Área de intervenção 2.1.1. - Criação de empresas e desenvolvimento local

#### OBJECTIVOS

##### Objectivos gerais

>> Identificar e explorar áreas de actividade económica geradoras de novas oportunidades de emprego nas zonas rurais e urbanas;

>> Contribuir para melhorar as condições de integração económica de populações com especiais dificuldades.;

>> Favorecer a mobilidade profissional e empresarial entre zonas economicamente mais favorecidas e zonas economicamente menos favorecidas.

##### Objectivos específicos

>> Desenvolver metodologias inovadoras de detecção de necessidades não satisfeitas pelo mercado, designadamente novos produtos ou serviços para os quais exista um potencial de procura local ou alargada que possibilite a sua viabilidade económica;

>> Realizar estudos que identifiquem "nichos" de novos mercados e áreas potencialmente geradoras de iniciativas empresariais com impacto sobre o emprego;

>> Fomentar redes de espaços de teleserviços que agreguem dinâmicas de cooperação empresarial entre regiões economicamente menos e mais favorecidas;

>> Divulgar, nas áreas urbanas mais favorecidas, o potencial de investimento em novos negócios nas zonas de interior e menos favorecidas;

>> Sensibilizar e motivar novos empreendedores para o desenvolvimento de projectos em segundos territórios de oportunidade;

>> Promover parcerias institucionais visando a cooperação entre organizações das regiões economicamente mais desfavorecidas e organizações "influenciadoras" dos meios profissionais urbanos.

#### CONTEXTO E JUSTIFICAÇÃO

A identificação de áreas de actividade potencialmente geradoras de oportunidades económicas que criem emprego e contribuam para absorver desempregados à procura de 1.º ou de novo emprego, tem constituído uma preocupação recorrente do serviço público de emprego, bem como de outras entidades, sobretudo públicas e associativas, socialmente implicadas na integração económica e no desenvolvimento dos territórios.

A densidade dos problemas de desemprego, especialmente nas zonas urbano-metropolitanas e nas zonas rurais em declínio, tem estado na origem de diversas iniciativas com a preocupação de activar as medidas de política de emprego e dando relevância aos potenciais locais para o desenvolvimento, para a iniciativa empresarial e o emprego.

Esses esforços têm como suporte a perspectiva positiva de geração de actividades no domínio dos serviços de proximidade, do comércio rural, do ambiente, da cultura e do lazer, etc..

Paralelamente, no âmbito de diversas Intervenções co-financiadas pelos fundos estruturais (POEFDS, Programa LEADER+ ...), tem-se constatado o carácter insatisfatório dos processos centrados na animação sócio-local para o desenvolvimento.

A identificação de necessidades não satisfeitas actualmente pelo mercado, e, também, das potencialidades endógenas que constituem a verdadeira força matriz dos territórios, a par da identificação de modalidades operacionais que traduzam as oportunidades detectadas em iniciativas empresariais concretas e em postos de trabalho viáveis, constituem exercícios de grande utilidade potencial.

O pleno aproveitamento destas oportunidades nas zonas rurais em declínio e noutras regiões economicamente mais desfavorecidas deve ser assumido, em primeira instância, pelos seus residentes que ao dinamizarem projectos locais contrariam as tendências desertificadoras, em matéria de recursos humanos, das últimas décadas. Mas as citadas potencialidades locais podem também ser aproveitadas por não-residentes (eventualmente oriundos de zonas urbanas de grande densidade populacional e urbanística) que abraçando um novo projecto profissional, podem dar um sinal positivo e de esperança para os sectores populacionais locais muito marcados pela descrença e pelo pessimismo de projectos tradicionalmente isolados e com futuro incerto.

A plataforma fundadora deste sentido de actuação pode ser muito diversificada; desde o "regresso às origens" de quadros e trabalhadores das cidades saturadas do "stress urbano", até à oportunidade muito concreta baseada em factores de natureza económica como é a existência de terrenos de familiares e dos próprios que podem ser a base de um novo investimento, até ao conhecimento dos dois "campos do potencial negócio", ou seja na oferta (os conhecimentos locais das pessoas e dos produtos) e na procura (o quadro de relações sociais e institucionais da grande cidade).

A possibilidade destas dinâmicas de promoção serem sustentadas por esforços de aproximação institucional (entre organizações e pessoas relevantes de determinados domínios) implica certamente que o promotor do projecto assegure o desenvolvimento de novas competências que ultrapassem na circunstância o restrito domínio das técnicas de gestão empresarial.

## ACTIVIDADES A DESENVOLVER

O perfil de actividades a desenvolver deverá estar fortemente associado aos objectivos delineados. A título indicativo referem-se as actividades seguintes:

>> identificação das potencialidades dos territórios e das comunidades locais, e identificação de ideias de investimento/negócio em áreas inovadoras, e dos novos perfis profissionais que lhes estão associados; trata-se, sobretudo, de identificar oportunidades não exploradas que possam ser traduzidas de imediato em nichos de actividades e de novas competências, a partir de um trabalho conjunto e da interacção de saberes de técnicos do "terreno", investigadores e inventores, produtores locais, etc;

>> caracterização e localização de jazidas de oportunidades de negócio e de emprego a médio prazo, em função das perspectivas de investimento público e privado que geram oportunidades de criação de pequenos negócios (encomendas em actividades complementares e de suporte, serviços sociais de proximidade,...);

>> identificação de oportunidades de negócio, a partir do envolvimento de empresas, nomeadamente de grande dimensão, que tenham uma estratégia resoluta de externalização no seu "ambiente" local e interessadas em apoiar pequenas empresas que façam parte do seu "sistema de actividade integrado";

>> sistematização de projectos inovadores e com resultados que possam funcionar numa lógica de efeito de demonstração, a apropriar noutros contextos territoriais;

>> concepção e aplicação experimental de metodologias para a detecção de necessidades não satisfeitas e nichos de actividade que tenham em consideração as mutações dos mercados, dos produtos e das tecnologias;

>> definição de uma metodologia operativa para identificar actividades que originem novos produtos, soluções organizativas ou serviços, para os quais existam potenciais de procura (local ou supra local) que assegurem a viabilidade económica dessas actividades;

>> concepção de suportes (nomeadamente virtuais) que apontem, para cada uma das oportunidades identificadas:

os factores críticos de sucesso; os principais mercados de valorização económica; os instrumentos/medidas de apoio mobilizáveis; as actividades de acompanhamento e apoio aos projectos de investimento; as necessidades de recursos e competências para o desenvolvimento e expansão do negócio, etc.;

>> montagem de processos de validação com vista a avaliar a viabilidade económica das oportunidades económicas e de emprego;

>> concepção de metodologias operacionais que assegurem uma actualização regular das oportunidades económicas que seja útil para os potenciais tomadores de iniciativas empresariais e para os que procuram emprego, designadamente fazendo recurso das TIC;

>> concepção de instrumentos de difusão de novas oportunidades económicas de emprego que assegurem uma adaptação dinâmica a outros contextos territoriais com perfis de recursos e realidades socio-económicas semelhantes, designadamente fazendo recurso das TIC;

>> concepção de um sistema integrado que interrelacione espaços de teleserviços de zonas urbanas e de zonas de interior e rurais, otimizando novas relações empresariais;

>> concepção de metodologias de levantamento do potencial de emprego/criação de emprego, que a mobilidade profissional, associada à promoção de projectos profissionais ou empresariais fora da zona de residência, pode representar;

>> dinamização de bolsas de ideias e de concursos de projectos visando a promoção de novas iniciativas empresariais em zonas desfavorecidas por quadros e trabalhadores das zonas urbanas;

>> promoção de parcerias, trabalho em rede e outras formas de articulação entre organizações e pessoas relevantes das áreas menos favorecidas e das zonas urbanas.

#### Articulação com outros Cadernos de Encargos:

Este Caderno de Encargos pode articular-se com as acções a montante do Caderno de Encargos n.º V “Desenvolvimento local e criação de empresas”.

## METODOLOGIA DE EXECUÇÃO

A metodologia de execução deve reflectir, entre outras, as dimensões/contributos territoriais por forma a acolher potencialidades que decorram de recursos endógenos locais, da dinâmica das fileiras produtivas, das tendências espaciais de investimento público e privado. Isto implica o envolvimento de actores socio-económicos a nível local/regional e a recolha de informação junto de pessoas especialmente bem posicionadas para conhecerem os dinamismos territoriais, as oportunidades de investimento/negócio e perspectivas de escoamento de produções.

O diálogo com empresas de grande dimensão com estratégias de externalização deverá ser estabelecido.

A “animação” de grupos de potenciais criadores de empresa, utilizando novas técnicas de animação de grupo e em que participem “pessoas-recurso” (inventores, centros de investigação, movimentos ecológicos, etc.) e actores das próprias comunidades locais que reflectam sobre os recursos existentes e as necessidades não satisfeitas, deverão também ser experimentadas princípio do “empowerment”.

As novas tecnologias da informação e comunicação permitem um vasto campo de experimentação, nomeadamente enquanto veículo de recolha de informação proveniente de fontes diversas, sua sistematização e difusão (ex. *sites* interactivos).

## PARCERIAS DE DESENVOLVIMENTO

A relevância da dimensão territorial sugere a necessidade das Parcerias de Desenvolvimento integrarem os actores-chave dos territórios, nomeadamente: Associações de Municípios, Autarquias, Associações Empresariais, empresas, parceiros sociais, CCR, Delegações Regionais do IEF, Associações de Desenvolvimento Local e Estruturas de Apoio Técnico, nomeadamente, dos P.O. Regionais, com informação estratégica relacionada com as dinâmicas de investimento público e privado.

Ao nível da constituição das parcerias importará mobilizar o capital de experiência de entidades, entre outras, ligadas aos Pactos Territoriais para o Emprego.

## DESTINATÁRIOS DO PROJECTO

**Destinatários intermédios:** Centros de Emprego; Associações de Desenvolvimento Local; UNIVA e Clubes de Emprego; Associações Empresariais; Agências de Desenvolvimento Regional; Gabinetes de Apoio ao Desenvolvimento Económico, a funcionar junto de autarquias locais; outras entidades com actividade no domínio da promoção do desenvolvimento local, da iniciativa empresarial e do emprego;

**Destinatários finais:** jovens à procura de 1.º emprego e activos empregados ou desempregados que pretendam desenvolver actividade empresarial própria; populações com especiais dificuldades de inserção no mercado de trabalho – jovens com baixas qualificações, mulheres, desempregados de longa duração, pessoas com deficiência, ex-toxicodependentes e ex-reclusos, minorias étnicas, etc..

## IMPACTO E RESULTADOS ESPERADOS

As Parcerias de Desenvolvimento deverão explicitar os resultados e impactos esperados, nomeadamente ao nível do:

>> reforço da capacidade e eficácia dos agentes do território com intervenção nos domínios do desenvolvimento local, da iniciativa empresarial e da criação de emprego;

>> contributo para o sucesso de criação de empresas;

>> contributo para a absorção de desempregados, nomeadamente de grupos-alvo com especiais dificuldades de inserção profissional.

Entre os principais produtos esperados identificam-se, indicativamente, os seguintes:

>> guias metodológicos para a detecção de oportunidades de criação de emprego, associadas a iniciativas de cariz empresarial de aproveitamento de recursos em fileiras produtivas com viabilidade económica;

>> metodologias de actualização regular de novas oportunidades económicas e de novas competências;

>> guia metodológico de animação de reuniões (com actores-chave, potenciais criadores de empresas, etc.) orientadas para a emergência de ideias de negócios;

>> bolsas de ideias de investimento e projectos-tipo de criação de empresas;

>> guia metodológico para a utilização e apropriação deste tipo de “recursos”.



VII CADERNO DE ENCARGOS

**AUTODETERMINAÇÃO TERRITORIAL, COLECTIVA E INDIVIDUAL**

Prioridade 2. – Espírito empresarial.

Medida 2.1. – Facilitar o acesso à criação de empresas, fornecendo os instrumentos necessários para criar empresas e para identificar e explorar novas oportunidades de emprego nas zonas urbanas e rurais.

Área de Intervenção 2.1.1. – Criação de empresas e desenvolvimento local.

**OBJECTIVOS**

**Objectivo Geral**

Promover uma maior autonomia das pessoas em situação de maior vulnerabilidade social na satisfação das suas necessidades, em termos individuais e colectivos, através de estratégias de base territorial que visem:

>> a diversificação de possibilidades no acesso ao emprego e na geração de rendimento;

>> o reforço da autonomia face ao mercado através da organização individual e colectiva da produção de valores de uso (produção para auto-consumo, organização colectiva para a guarda de crianças, criação de cooperativas de consumo, trabalho voluntário, etc.);

>> a mobilização do potencial endógeno às comunidades locais através da animação para o desenvolvimento, da promoção do conhecimento e da inovação social, da inovação para a produção, para a comercialização, e da animação de circuitos económicos locais.

**Objectivos Específicos**

**Mudanças individuais e colectivas**

>> promover mudanças simultâneas nos planos afectivo, emocional e cognitivo a nível individual com expressão em maior auto-confiança em termos pessoais tendo em vista o desenvolvimento de posturas pro-activas e de atitudes mais favoráveis à iniciativa empresarial colectiva ou individual;

>> promover mudanças relativas à capacidade de construir “projectos-esperança” e de exercer a vontade individual tendo em vista a realização colectiva e individual de potencialidades latentes para o alargamento de possibilidades de acesso ao emprego e geração de rendimentos;

>> promover mudanças associadas à aprendizagem da capacidade de auto-organização da acção colectiva, promover mudanças associadas à valorização da identidade cultural das comunidades, e promover mudanças associadas à relação de entreajuda no seio da comunidade local;

>> promover mudanças associadas à capacidade de reflexão crítica colectiva sobre as implicações de normas e valores comunitários na dificultação adicional do acesso ao emprego e também na forma de identificar e realizar possibilidades alternativas de integração económica e social;

>> promover o desenvolvimento de dispositivos flexíveis e integrados de orientação-formação-(re)inserção que venham ao encontro das mudanças individuais e colectivas a promover, e que orientem a sua acção para a mobilização “em rede” de competências distintas e complementares oferecidas pelos diversos intervenientes activos nos domínios do acolhimento, orientação e qualificação;

>> promover a animação comunitária para a nova iniciativa empresarial a partir da organização colectiva e individual na realização de projectos (animação, estimulação da inovação na identificação de ideias de projecto, concretização de projectos, preparação para financiamento, etc.).

### **Iniciativa local, inovação social e promoção do desenvolvimento**

>> promover a animação comunitária para o desenvolvimento local a partir da valorização e mobilização do “potencial endógeno” às comunidades locais, em particular, nas localidades rurais periféricas e nas áreas urbanas em ‘crise’;

>> capacitar as organizações, os animadores e outros agentes de desenvolvimento local para a concretização de estratégias integradas e projectos orientados para o desenvolvimento local, em particular, para a animação da nova iniciativa empresarial;

>> criar serviços de animação, acompanhamento e aconselhamento (“serviços integrados”) que contribuam para ultrapassar obstáculos de natureza social, económica e administrativa e criem condições favoráveis à iniciativa empresarial entre os públicos vulneráveis;

>> promover mudanças de postura dos agentes institucionais com expressão local face aos problemas de vulnerabilidade no acesso ao emprego;

>> promover a capacitação de agentes institucionais locais com competências de base territorial (autarquias locais) para uma postura pro-activa favorável à iniciativa local e à prossecução de objectivos de promoção de “estilos” de desenvolvimento local propiciadores do emprego e da inclusão;

>> promover mudanças ao nível das comunidades locais associadas com a possibilidade de posturas pro-activas face ao sistema de emprego criando novas profissões ou explorando novas oportunidades de inserção através da valorização da iniciativa local;

>> promover mudanças face ao insucesso escolar (prevenção do abandono escolar precoce, preparação para a obsolescência precoce do conhecimento e para a precariedade do sucesso escolar, etc.) associadas a alterações na relação professor-aluno nas escolas, a alterações nas metodologias pedagógicas no sentido da estimulação da aprendizagem contínua, numa maior atenção à valorização da diferença cultural dos participantes, e na valorização das complementaridades e das relações de interdependência local entre os diferentes agentes institucionais;

>> promover a formação de animadores e outros agentes de desenvolvimento local, e reforçar o seu trabalho conjunto e a sua relação com “centros de excelência e de conhecimento”, que facilitem o acesso às competências especializadas necessárias à animação das formas de organização individual e colectiva associadas à criação de micro-empresas e de organizações de economia social.

>> contribuir para o estreitamento das relações entre as políticas públicas de emprego, de inovação para a competitividade e de protecção social visando as condições contextuais da realização da competitividade global.

### **CONTEXTO E JUSTIFICAÇÃO**

A evolução recente do desemprego e da precariedade no emprego colocam desafios acrescidos ao combate às desigualdades e às discriminações no acesso ao emprego. Num futuro próximo, o acesso individual ao emprego parece depender cada vez mais de novo emprego a criar, e a criação de novo emprego parece depender cada vez mais da nova iniciativa.

Neste sentido, a activação de esforços no sentido da promoção do acesso ao emprego tenderá a apelar para esforços simultâneos no plano da concepção e implementação de “percursos integrados” a nível individual e colectivo e para a criação de empregos cujo acesso se procura facilitar. Mas como o novo emprego parece depender cada vez mais da nova iniciativa empresarial (micro-empresas, organizações da economia social, etc.), o envolvimento dos próprios na criação do seu próprio emprego tem que ser equacionado nesse contexto. Finalmente, a concretização da criação de novas iniciativas empresariais também não é independente dos esforços desenvolvidos no sentido da mudança do contexto local (desenvolvimento local) em sentido favorável a essa concretização (“visão” estratégica, projecto de mudança mobilizador dos agentes locais, criação de novas organizações, envolvimento das instituições escolares e de investigação em esforços colectivos de inovação social, organização colectiva da comercialização, distribuição e *marketing*, organização de novas formas de financiamento, etc.).

Está em jogo um esforço global que apela a uma visão integrada das respectivas interdependências e que apela a quadros de acção não convencionais.

Com efeito, abordagens por “percursos integrados” de orientação-formação-inserção partem da constatação de que existem grupos sistematicamente excluídos do sistema “regular” de educação-formação com dificuldades persistentes de acesso ao emprego. Partem, ainda, da constatação de que as respostas existentes se apresentam frequentemente fragmentadas e não se adequam às características específicas das pessoas mais carentes de apoio. Tais abordagens partilham de um conjunto de constatações: não preparação do sistema de educação-formação, ausência de reflexão pedagógica sobre as estratégias dirigidas a públicos vulneráveis, os problemas de inserção escolar contribuem para a proliferação de uma “cultura do fracasso” e para a falta de perspectivas de futuro, os cursos de “educação-formação” existentes não apresentam grande amplitude de escolhas; não está instituído um sistema de certificação de competências, que valorize e reconheça as aprendizagens informais e os saberes adquiridos pela experiência, não existe uma cultura de intervenção em rede, as organizações nem sempre valorizam as reais competências dos indivíduos, verifica-se um deficiente desenvolvimento de movimentos de auto-representação (*self-advocacy*) das pessoas em situação de desvantagem no seio da sociedade civil, o que traduz insuficiências ao nível da sua afirmação (*empowerment*), etc.).

Entretanto, a persistência de problemas de desemprego e de precariedade no emprego, especialmente nas localidades rurais periféricas e nas áreas urbanas em ‘crise’, tem estado na origem de diversas iniciativas associadas à preocupação de activar as medidas de política de emprego.

A acção tem sido orientada para o emprego como via para acesso ao rendimento e à realização de direitos sociais. Contudo, o emprego não constitui um fim em si, e o seu significado não deve deixar de ser equacionado no contexto real em que as necessidades humanas se manifestam e a dependência mercantil da sua satisfação se faz sentir de forma mais ou menos intensa. A organização individual e colectiva para diminuir essa dependência poderá ser conjugada com a organização

individual e colectiva que vise o alargamento de possibilidade de acesso ao emprego, ao rendimento e à realização de direitos sociais. Criar condições facilitadoras de uma maior autonomia face a consumos que se possam tornar evitáveis pode merecer atenção simultânea. A produção agrícola para auto-consumo, a auto-construção, o trabalho voluntário em associações locais, a organização colectiva para a guarda de crianças, etc., são exemplos da concretização possível dessa perspectiva com exemplos comuns entre nós.

A identificação e mobilização do “potencial endógeno” a uma comunidade local poderá não ser tarefa simples. Alguma ambiguidade relativamente à natureza do desenvolvimento local a promover não facilita a tarefa. Trata-se de identificar, simultaneamente, processos desinibidores da iniciativa local e agentes sociais com capacidade de promover a capacidade de iniciativa e organização colectiva para a concretização de projectos de mudança que entretanto possam ser construídos. As autarquias locais têm definidas na legislação “atribuições e competências” que contribuem para facilitar a acção neste domínio. Trata-se da criação de novas formas organizativas e de condições de auto-sustentação da acção visando a animação comunitária (animação de grupos, funções de acompanhamento e de consultoria, organização de interesses, etc.). Importa que se reconheça o cariz muito específico dos públicos-alvo e de grande parte das pequenas iniciativas empresariais, individuais ou associativas, que requerem incentivos e um acompanhamento que não se coaduna com um perfil de apoios “normalizado”, muitas vezes desadequado das suas necessidades específicas.

## ACTIVIDADES A DESENVOLVER

Identifica-se um conjunto de actividades passíveis de desenvolvimento, isolada ou cumulativamente:

>> diagnóstico prospectivo de base territorial de carácter estratégico, que legitime o sentido da antecipação estratégica e fundamento do desenvolvimento das acções de animação para o desenvolvimento com base em “visões” mobilizadoras para a acção individual e colectiva (a efectuar ao longo da Acção 1);

>> construção e experimentação de percursos de tipo horizontal que envolvam e mobilizem, parceiros de competências distintas (ex. educação, acção social, formação, emprego, empresas, etc.), consubstanciando estratégias e soluções formativas integradas, flexíveis e personalizadas de acordo com a especificidade dos grupos-alvo (que devem ser heterogéneos) e as oportunidades potenciais do sistema de emprego e de novas empresas a criar, valorizando dinâmicas em curso, e estabelecendo ligações estreitas com as dinâmicas económicas pre-existentis;

>> criação de novas organizações visando a facilitação da organização individual e colectiva para a animação para o desenvolvimento, para a criação de “comunidades de interesses”, e para a criação de micro-empresas e de organizações da economia social (associações de desenvolvimento local, associações de desempregados, associações de produtores, clubes de iniciativa local, etc.); criação de “redes de apoio ao desenvolvimento local”, agregadoras de agentes sociais capazes de mobilizar novos actores para a concretização de estratégias integradas e acções orientadas para o para o emprego, dispondo de equipas técnicas interdisciplinares de retaguarda;

>> animação de mudanças de atitude e comportamento, a nível individual e colectivo, facilitadoras da iniciativa e da capacidade organizativa adequadas à concretização de iniciativas de índole empresarial;

>> animação de processos colectivos e individuais para a identificação de novos produtos e serviços (conferências de pesquisa, ateliers do futuro, critérios para a identificação de produtos e serviços “inteligentes”, etc.).

#### **Articulação com outros Cadernos de Encargos:**

As acções previstas neste Caderno de Encargos, poderão articular-se com as de outros Cadernos de Encargos, que se configurem complementares, nomeadamente:

> Caderno de Encargos n.º I – “Percursos Integrados”;

> Caderno de Encargos n.º V – “Criação de empresas e desenvolvimento local”;

> Caderno de Encargos n.º VI – “Novas oportunidades económicas – novos empregos”;

> Os Cadernos de Encargos da Prioridade “Adaptabilidade”, relativos ao desenvolvimento das organizações e das competências individuais e colectivas, nomeadamente os n.º XIX, XIII e XVI e XVII, respectivamente, “Formação em contexto de trabalho”, “Inovação competitividade organizacional”, “Cidadania empresarial – economia cívica” e “Sociedade da informação e do conhecimento”;

> Os Cadernos de Encargos da Prioridade Igualdade de Oportunidades, em particular o n.º XIX – “novas formas de organização e de gestão do tempo de trabalho facilitadoras da conciliação”.

#### **METODOLOGIA DE EXECUÇÃO**

As intervenções deverão respeitar os princípios da Equal, com atenção particular ao *empowerment* e respeitar as seguintes orientações metodológicas:

>> Realização de diagnóstico prospectivo de natureza estratégica relativamente ao qual seja possível perspectivar a evolução de problemas de acesso ao emprego na localidade em questão;

>> Concepção de uma estratégia de desenvolvimento local em que abordagens por “percursos integrados” e a animação de novas iniciativas empresariais (micro-empresas, iniciativas da economia social, etc.) surjam explicitamente formulados numa perspectiva interdependente;

>> Animação comunitária visando a criação de grupos portadores de projectos individuais, colectivos, territoriais;

>> Concepção de formas organizativas orientadas para acções de animação económica, interacção entre as organizações empresariais, centralização de funções de comercialização e “construção de circuitos económicos locais” facilitadores de condições para uma maior autodeterminação em termos individuais, colectivos e territoriais no acesso ao emprego, à geração de rendimentos e à realização de direitos sociais.

**Valorizam-se as Parcerias de Desenvolvimento:**

- > que integrem autarquias locais na sua composição;
- > que estejam localizadas em territórios em maiores dificuldades (bairros degradados, zonas rurais ameaçadas de despovoamento) e que tenham experiência de desenvolvimento de esforços orientados para a inclusão das respectivas populações;

**DESTINATÁRIOS DO PROJECTO**

- >> as autarquias locais e organizações de desenvolvimento local explicitamente orientadas para a promoção de novas iniciativas empresariais e para a promoção da organização das suas populações para uma maior autonomia na resolução dos seus próprios problemas;
- >> os grupos-alvo da EQUAL, indicados no Guia, enquanto "utilizadores" dos serviços/ produtos.

**PARCERIAS DE DESENVOLVIMENTO**

As Parcerias de Desenvolvimento devem garantir o envolvimento de parceiros diversificados e com competências distintas capazes de assegurar intervenções complementares, nomeadamente, entidades susceptíveis de trazer mais valias aos próprios projectos das organizações da economia social.

Parceiros tipo: autarquias locais (Câmaras Municipais e Juntas de Freguesia, Organizações e Iniciativas de Desenvolvimento Local (OIDL) e respectivas formas organização inter-municipal (associações de municípios, comunidades urbanas, áreas metropolitanas, etc.), associações empresarias e sindicais, organizações da economia social (cooperativas, mutualidades, instituições sem fins lucrativos, de voluntariado, etc.), serviços de acção social, de educação-formação, etc.

**IMPACTO E RESULTADOS ESPERADOS**

As Parcerias de Desenvolvimento deverão explicitar os resultados e impactos esperados, nomeadamente quanto a:

- >> oportunidades de inovação social para o alargamento de oportunidades no acesso ao emprego;
- >> construção de critérios para a identificação de novos serviços/produtos adequados aos desafios que se colocam às micro-empresas e às organizações da economia social orientadas para a criação directa de emprego;
- >> melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados (personalização, acessibilidade, facilitação de procedimentos administrativos, etc);
- >> melhoria dos níveis de competência das organizações e de profissionalização de todos os envolvidos;
- >> inovação nas estratégias empresariais, nas formas de gestão e na organização do trabalho;
- >> criação de condições organizativas de base territorial para a auto-sustentação das organizações envolvidas.

**Entre os produtos esperados, em resultado das acções a desenvolver, contam-se, a título de exemplo:**

>> Guia de práticas bem sucedidas de implementação e desenvolvimento de serviços de interesse colectivo, ilustrados com “casos de sucesso” (sensibilização precoce de jovens para iniciativa empresarial como alternativa possível para o acesso ao emprego, animação para a criação de empresas por desempregados, etc.) ;

>> Referenciais técnico-pedagógicos de animação, sensibilização e formação dos potenciais empresários;

>> Guia de práticas bem sucedidas sobre metodologias eficazes de cooperação interinstitucional, designadamente, na óptica da construção institucional de circuitos económicos (locais e não locais), da organização da distribuição, do *marketing* e da promoção da comercialização, da promoção do acesso ao capital, etc.;

>> Modelos de gestão e de organização do trabalho, bem sucedidos;

>> Páginas *web* concebidas como plataformas para a articulação de telecentros de base territorial com a promoção da interactividade entre localidades dentro das mesmas regiões ou localidades fisicamente descontíguas (divulgação de informação útil, troca de experiências, divulgação de produtos/serviços, organização do comércio electrónico (lojas virtuais).

VIII CADERNO DE ENCARGOS

**QUALIFICAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES E DOS PROFISSIONAIS DA ECONOMIA SOCIAL**

Prioridade 2. - Espírito Empresarial.

Medida 2.2. - Reforçar a economia social (terceiro sector), em especial os serviços de utilidade pública, dando particular relevo à melhoria da qualidade dos empregos.

Áreas de Intervenção 2.2.1. - Qualificação das organizações e dos profissionais da economia social

**OBJECTIVOS**

**Objectivos Gerais**

>> Promover a modernização e qualificação das organizações da economia social (cooperativas, mutualidades e outras instituições sem fins lucrativos), tendo em vista a acessibilidade, a qualidade e a inovação dos serviços prestados/produtos, e a sua auto-sustentação;

>> Promover a qualificação dos profissionais das organizações da economia social e a valorização do trabalho social.

**Objectivos Específicos**

>> Diversificar os serviços/produtos das organizações da economia social, bem como avaliar e renovar as modalidades da sua prestação/distribuição, por forma a responder – com qualidade e de forma personalizada - a necessidades colectivamente sentidas e a uma procura individual cada vez mais diferenciada;

>> Desenvolver práticas inovadoras de gestão das organizações da economia social, tendo em vista a adequação e relevância dos serviços/produtos oferecidos, a criação de oportunidades de emprego duradouro e de qualidade e o reforço da dimensão empreendedora/empresarial da economia social;

>> Promover a criação ou consolidação de estruturas, plataformas ou redes - à escala regional e nacional – de articulação e representação das organizações da economia social;

>> Elevar as competências dos dirigentes e trabalhadores (remunerados ou em voluntariado) das organizações da economia social, nomeadamente nas áreas de gestão estratégica, de auto-avaliação, de construção de redes de cooperação, da Qualidade, do *marketing*, da procura de novos mercados, do escoamento de produtos/serviços, etc;

>> Promover a qualificação e o estatuto do “empresário social” e do “trabalhador social”, o enriquecimento dos conteúdos das respectivas actividades e a valorização social da intervenção cívica e solidária;

>> Desenvolver estratégias e mecanismos de sustentabilidade das organizações da economia social, designadamente, por recurso a mecanismos alternativos de financiamento e a mecanismos de mercado (escoamento de serviços e produtos rentáveis);

>> Apoiar a realização de processos de investigação-acção-formação e a criação de instrumentos de observação e comunicação – com participação alargada dos vários subsectores da economia social – visando um diagnóstico de problemas, carências, aspirações e trunfos das diferentes organizações e a subsequente elaboração e concretização de estratégias comuns para reforço do peso institucional, da visibilidade pública e da sustentabilidade da economia social.

## CONTEXTO E JUSTIFICAÇÃO

As organizações privadas, de natureza cívica e solidária, que produzem “bens públicos”, isto é, actividades no âmbito da economia social dirigidas à satisfação de necessidades pessoais ou colectivas, têm crescido de forma significativa nos últimos anos. Verifica-se, porém, que a natureza dos serviços prestados se inscreve, predominantemente, na tipologia dos serviços de proximidade (apoio domiciliário e serviços de apoio às famílias), sendo menos visíveis as iniciativas empresariais do terceiro sector (numa abordagem territorial de desenvolvimento), em domínios de actividade com um forte potencial de inovação, tais como, reabilitação do património cultural, defesa e valorização do ambiente, desenvolvimento rural, empreendedorismo local, transporte social, animação turística, reabilitação urbana, micro-crédito, entre outros.

Por outro lado, constata-se que a sustentabilidade das organizações da economia social não tem sido suficientemente equacionada e defendida, criando uma excessiva dependência de apoios públicos ou obrigando à aplicação de níveis salariais inferiores aos praticados no mercado, e dificultando deste modo a fixação e gradual qualificação dos recursos humanos. Entre os factores que condicionam a capacidade de afirmação e o desempenho das organizações da economia social, salientam-se:

- > carência de pessoal dirigente qualificado, designadamente, nas áreas de gestão financeira, marketing e gestão da produção; ausência de uma estratégia comercial de colocação dos produtos/serviços;

- > insuficiência dos dispositivos e instrumentos de qualificação dos empresários e dos trabalhadores da economia social – num sector que é empregador de um número importante de pessoal pouco qualificado – nomeadamente, inexistência de uma formação técnica específica, capaz de combinar as exigências da gestão económica com os princípios e valores da economia social;

- > práticas de gestão, paradoxalmente, pouco inovadoras, no que diz respeito à conciliação do trabalho com a vida familiar, à formação ao longo da vida e ao desenvolvimento estratégico (relação com o meio/integração em dinâmicas e projectos de desenvolvimento local);

- > ausência de serviços de apoio adequados às estruturas e necessidades específicas deste sector; por exemplo, na área da consultoria (financeira, jurídica, fiscal...), da gestão e organização do trabalho, da articulação com a administração, do estabelecimento de parcerias territoriais, da procura de novos mercados e de “nichos” próprios à economia social (ex: aplicação generalizada dos “cheques-serviço”), do *marketing* (geral e “social”), etc.;

- > reduzido investimento na valorização dos serviços e produtos (numa óptica de qualidade) e numa permanente avaliação da respectiva adequação e relevância, e também na valorização dos próprios trabalhadores das organizações da economia social;

- > ausência de uma cultura, e de medidas e programas públicos de cunho “voluntarista”, que encorajem uma dinâmica de cooperação e trabalho em rede, entre as organizações da economia social; entre estas e as do “mercado aberto”; e ainda com os organismos públicos;

- > diminuta visibilidade pública da economia social e, conseqüentemente, fraca mobilização da sociedade civil e dos actores locais (decisores, empresas, etc.) e das próprias pessoas em risco de exclusão, para uma intervenção activa em processos de desenvolvimento sócio-local e em dinâmicas de uma economia solidária;

- > ausência de um enquadramento legal global, definindo, por um lado, benefícios e/ou isenções de certos ónus e a tipologia das organizações da economia social que a eles podem aceder e, por outro, procedimentos e regras a aplicar invariavelmente em todos os relacionamentos entre as organizações da economia social, a administração pública e o governo;

- > ausência de agências públicas de interface com o conjunto da economia social e de órgãos de composição mista, à escala local, regional e nacional, consubstanciando uma cultura e uma prática consolidada de parceria entre o sector público e o sector privado cívico e solidário.



## ACTIVIDADES A DESENVOLVER

Identifica-se um conjunto de actividades possíveis a desenvolver, isolada ou cumulativamente:

>> Diagnóstico de base, que fundamente o desenvolvimento das organizações da economia social e que considere as necessidades dos contextos sociais e territoriais em que actuam (a efectuar ao longo da Acção 1);

>> Identificação e testagem – através de projectos de acção-investigação, nomeadamente em parceria com centros universitários – de novos processos e de novos mercados de serviços/produtos de interesse colectivo, que respondam a necessidades não satisfeitas (serviços de proximidade, serviços culturais de preservação e valorização do património arquitectónico e ambiental, turismo acessível, transporte social, etc.), e que permitam uma diversificação da oferta das “empresas sociais” (eventual articulação com o Caderno de Encargos n.º V – “Criação de empresas e desenvolvimento local”);

>> Iniciativas que procurem aumentar a qualidade e diversidade dos serviços e produtos das organizações da economia social, bem como das suas prestações, dando resposta personalizada a necessidades colectivamente sentidas e a uma procura cada vez mais diferenciada;

>> Iniciativas portadoras de novas respostas sociais e culturais ou iniciativas de alargamento/ reagrupamento-/integração de serviços ou prestações de vocação social e cultural, numa óptica não só de eficácia/eficiência, mas de qualidade e de acessibilidade ao público, e de satisfação dos utentes, promovendo a sua consulta e participação na definição e gestão dos próprios serviços (*empowerment*), numa perspectiva de constituição, formal ou informal, de “cooperativas de utentes”;

>> Desenvolvimento, pela economia social, nomeadamente através de consórcios ou de redes informais, de novos serviços em áreas com procura externa e que, simultaneamente, tornem as próprias “empresas sociais” tecnicamente mais capacitadas e autónomas (comunicação, marketing, artes gráficas, consultoria financeira, áreas das TIC, etc.);

>> Desenvolvimento de mecanismos de prestação de serviços e de comercialização de produtos da economia social, que removam as dificuldades existentes no escoamento, nomeadamente através de empresas já instaladas que ofereçam garantias de eficácia comercial e de ética nas relações comerciais (eventual articulação com o Caderno de Encargos n.º V – “Criação de empresas e desenvolvimento local”);

>> Divulgação e publicitação de produtos e serviços (de qualidade), oferecidos pelas organizações da economia social, designadamente através de projectos em cooperação (ex: criação em consórcio alargado de espaços fixos de venda e/ou de um espaço itinerante de exposição-venda para participação nos principais eventos comerciais do País) ou por recurso às TIC (ex.: loja ES “virtual”), com impacto nas possibilidades de comercialização/escoamento;

>> Desenvolvimento de novas formas de organização e gestão do trabalho que contribuam para a criação de ambientes organizacionais qualificantes, para o enriquecimento dos conteúdos do trabalho, para a melhoria das condições de trabalho e para a compatibilização do trabalho com os tempos de formação e os tempos sociais e familiares; as intervenções devem contemplar a participação activa dos trabalhadores, aumentando assim a sua “fidelização” às organizações da economia social (*empowerment*);

>> Desenvolvimento de práticas inovadoras de gestão de recursos (humanos e materiais) e da própria produção, nas organizações da economia social; incorporação das tecnologias de informação e comunicação (TIC) nessas práticas;

>> Experimentação de novas soluções de consultoria ou novos serviços partilhados de gestão que respondam às necessidades técnicas, à eficácia e eficiência na captação e gestão de recursos e à necessidade de qualidade (e continuidade) na prestação de serviços/produtos, e de criação de novas “empresas sociais” e, simultaneamente, de oportunidades de emprego duradouras e de qualidade na economia social (ex. o estabelecimento de “ninhos de empresas sociais”);

>> Concepção, experimentação e desenvolvimento de novos modelos e suportes formativos adequados à qualificação dos dirigentes e profissionais das organiza-

ções da economia social, que aliem as competências sociais, relacionais e pessoais (comunicação, liderança, gestão de equipas, etc.), a uma nova cultura de cooperação e parceria e a componentes técnicas de gestão estratégica, de Qualidade, de *marketing*, capazes de promover a sua profissionalização e o reconhecimento das suas qualificações e também a dimensão empresarial da economia social; iniciativas em cooperação com estabelecimentos de ensino superior para a definição e organização de cursos, de formação inicial e contínua, que correspondam a necessidades específicas da economia social;

>> Definição de novas figuras profissionais que favoreçam a diferenciação e a personalização da oferta de serviços/prestações da economia social; definição e experimentação de percursos formativos individualizados e adequados a uma melhor prestação de serviços (personalizada e de qualidade);

>> Acções que promovam o enriquecimento, valorização e visibilidade pública do trabalho de intervenção cívica e solidária e de utilidade colectiva desenvolvido pelas organizações de economia social, contribuindo para a melhoria de estatuto, enquadramento e estabilidade dos seus dirigentes e profissionais; nomeadamente, projectos de sensibilização do público em geral, visando divulgar e suscitar, com o apoio dos órgãos da comunicação social, o espírito de empreendimento no seio da economia social; eventual criação de uma “denominação ES” para as “empresas sociais” e para os seus produtos;

>> Iniciativas tendentes à construção de redes, consórcios e plataformas entre as organizações de economia social, que assegurem uma melhor articulação, representação institucional e probabilidade de projectos em comum;

>> Projectos de estudo e experimentação, nomeadamente com o apoio de estabelecimentos financeiros, visando a definição de procedimentos específicos para a economia social (ex. projectos-piloto de utilização de “cheques-serviço”) e de instrumentos capazes de mobilizar “poupanças de solidariedade” para apoio às organizações e iniciativas de economia social;

>> Actividades em parceria que conduzam, por um lado, a uma melhor cooperação entre a economia social e a economia de finalidade lucrativa e, por outro, à criação e

funcionamento regular de interfaces entre as organizações de economia social e agências governamentais e da administração pública, à escala local, regional e nacional; iniciativas tendentes a incluir as “empresas sociais” em todas as medidas e estruturas concebidas pelos poderes públicos para apoiar a economia.

#### **Articulação com outros Cadernos de Encargos:**

As acções previstas neste Caderno de Encargos, poderão articular-se com as de outros Cadernos de Encargos, que se configurem complementares, nomeadamente:

> Caderno de Encargos n.º V – “Criação de empresas e desenvolvimento local”;

> Caderno de Encargos n.º VI – “Detecção de novas oportunidades económicas – novos empregos”;

> Caderno de Encargos n.º VII – “Autodeterminação territorial, colectiva e individual”

> Os Cadernos de Encargos da Prioridade “Adaptabilidade”, nomeadamente os n.º IX, XIII e XVI e XVII, respectivamente, “Aprendizagem ao longo da vida- formação em contexto de trabalho”, “Inovação e competitividade organizacional”, “Cidadania empresarial – economia cívica” e “Sociedade da informação e do conhecimento”;

> Os Cadernos de Encargos da Prioridade Igualdade de Oportunidades, em particular o n.º XIX – “Novas formas de organização e de gestão do tempo de trabalho facilitadoras da conciliação”.

#### **METODOLOGIA DE EXECUÇÃO**

As intervenções deverão respeitar o princípio do *empowerment* estimulando a participação crescente dos trabalhadores das organizações da economia social e dos próprios públicos “utilizadores” na concepção, desenvolvimento e avaliação dos projectos.

Os projectos deverão respeitar as seguintes orientações metodológicas:

>> mobilização dos recursos locais (humanos, financeiros, logísticos, etc.), privilegiando-se projectos que evidenciem partilha de recursos, num quadro de cooperação inter-institucional (local ou sectorial);

>> demonstração da adequação das acções às necessidades diagnosticadas;

>> demonstração da existência de estratégias e mecanismos conducentes à auto-sustentação das actividades;

>> inserção em dinâmicas de desenvolvimento sócio-local, promovendo formas de cooperação e uma nova cultura de parceria e de trabalho em rede com outros projectos de desenvolvimento, incluindo com empresas privadas;

>> perspectiva de um fortalecimento global do sector da economia social no País.

#### **Valorizam-se as Parcerias de Desenvolvimento:**

>> que integrem a dimensão da igualdade de oportunidades entre mulheres e homens, quer na óptica dos colaboradores das organizações da economia social, quer dos públicos a que se dirigem;

>> localizadas em territórios em dificuldade (bairros degradados, zonas rurais ameaçadas de despovoamento) que coordenem e mobilizem actores locais para responder a necessidades não satisfeitas, tendo por base uma estratégia territorial, que parta da análise das potencialidades locais e dos seus habitantes, incluindo os grupos mais vulneráveis.

#### **DESTINATÁRIOS DOS PROJECTOS**

>> as entidades da economia social e os seus dirigentes e trabalhadores, enquanto beneficiários das acções de reforço de competências, de promoção do estatuto e de defesa da sustentabilidade dessas organizações;

>> os grupos-alvo da EQUAL, enquanto “utilizadores” dos serviços/ produtos da economia social.

#### **PARCERIAS DE DESENVOLVIMENTO**

As Parcerias de Desenvolvimento devem garantir o envolvimento de parceiros diversificados e com competências distintivas capazes de assegurar intervenções complementares, nomeadamente, entidades susceptíveis de trazer mais valias aos próprios projectos das organizações da economia social.

Parceiros tipo: organizações da economia social (cooperativas, mutualidades, instituições sem fins lucrativos, de voluntariado, etc.), serviços de acção social, de educação-formação, autarquias, parceiros sociais, empresas, etc.

#### **IMPACTO E RESULTADOS ESPERADOS**

As Parcerias de Desenvolvimento deverão explicitar os resultados e impactos esperados, nomeadamente quanto a:

>> novas iniciativas assentes na mobilização e articulação estruturada de recursos e de actores locais;

>> criação de novos serviços/produtos (cultura e lazer, ambiente, comércio ético, serviços sociais urbanos e em meio rural, ...), e seu impacto sobre o emprego;

>> melhoria da qualidade dos serviços prestados (personalização, acessibilidade, etc);

>> melhoria dos níveis de competência das organizações envolvidas e de profissionalização dos seus dirigentes e trabalhadores, e impacto no desempenho;

>> novas formas de gestão e de organização do trabalho e impactos na performance;

>> auto-sustentação das entidades envolvidas;

>> novas formas de articulação e cooperação entre as organizações de economia social e entre estas e outras entidades públicas ou privadas.

**Entre os produtos esperados, em resultado das acções a desenvolver, contam-se, a título de exemplo:**

>> Guia de práticas bem sucedidas de implementação e desenvolvimento de serviços de interesse colectivo, ilustrados com “casos de sucesso”;

>> Referenciais técnico-pedagógicos de formação dos trabalhadores e dirigentes das organizações de economia social;

>> Guia de boas-práticas sobre metodologias eficazes de cooperação interinstitucional, designadamente, na óptica da rentabilização e partilha de recursos, da melhoria da visibilidade pública e do reforço do peso institucional do sector da economia social no seu conjunto;

>> Modelos de gestão e de organização do trabalho, bem sucedidos;

>> Modelos de envolvimento/participação dos grupos-alvo, designadamente os mais vulneráveis;

>> Instrumentos multimédia, informáticos ou outros para divulgação de produtos/serviços e/ou de comércio electrónico (lojas virtuais).

IX CADERNO DE ENCARGOS

**APRENDIZAGEM AO LONGO DA VIDA: FORMAÇÃO EM CONTEXTO DE TRABALHO**

Prioridade 3 - Adaptabilidade

Medida 3.1. – Promover a formação ao longo da vida e os contextos laborais integradores, incentivando o recrutamento e a manutenção no emprego dos mais expostos à discriminação e à desigualdade de tratamento no mercado de trabalho

Área de intervenção 3.1.1. - Formação ao longo da vida; Formação em contexto de trabalho

**OBJECTIVOS**

**Objectivos gerais**

>> Aumentar as oportunidades de acesso à educação e formação qualificante, explorando a dimensão formativa do trabalho e novas formas de organizar e gerir a formação em contexto de trabalho, bem como o acesso à formação por iniciativa das pessoas, enquanto componentes-chave da estratégia nacional de formação ao longo da vida.

>> Estimular e desenvolver oportunidades de actualização, readaptação e reforço das competências exigidas pelas novas oportunidades e contextos de competitividade e inovação organizacional, na certeza de que o crescimento do emprego é determinado pelas capacidades de inovar e de criar produtos de forte valor acrescentado.

>> Desenvolver a formação em contexto de trabalho, incentivando não só a de iniciativa empresarial mas também a auto-formação e o desenvolvimento contínuo por iniciativa dos trabalhadores, enquanto processos permanentes de criação e incorporação de valor e de inovação tão necessários à competitividade e à empregabilidade.

>> Potenciar a criação de ambientes organizacionais, locais e regionais propícios à aprendizagem ao longo da vida, nomeadamente, suportados em soluções de aprendizagem em contexto de trabalho via tecnologias de informação e plataformas *Web* (nomeadamente, *e-learning*).

**Objectivos específicos**

>> Implementar dispositivos de formação contínua duráveis em contexto de trabalho, em articulação com os sistemas de organização e gestão da produção.

>> Estimular a constituição e desenvolvimento de parcerias entre empresas, designadamente PME, localizadas nas mesmas fileiras de serviços e/ou produtos, tendo em vista a exploração integrada de soluções de formação em contexto de trabalho focalizadas na melhoria contínua dos processos produtivos e/ou cadeias de valor inter-empresas.

>> Estimular a auto-formação em contexto de trabalho e a formação por iniciativa dos trabalhadores, através da criação e gestão de incentivos e/ou formas de reconhecimento organizacional, com reflexos no “status”, nas carreiras, nas progressões e nas remunerações.

>> Desenvolver dispositivos de formação e desenvolvimento de competências em contexto de trabalho, em articulação com o “sistema nacional de certificação profissional” e o “sistema de reconhecimento, validação e certificação de competências”, garantindo-se o reconhecimento e a certificação formal de conhecimentos e competências adquiridas, enquanto processo que pode favorecer também o *status* social e a mobilidade profissional.

>> Desenvolver dispositivos de aprendizagem para adaptar os recursos humanos (promovendo a aquisição/desenvolvimento de competências) de uma determinada região às novas formas de aprendizagem (*e-learning*), nomeadamente as que assentam numa maior iniciativa do trabalhador (auto-formação, formação em contexto de trabalho, *e-learning*, *blended learning*, etc.).

### CONTEXTO E JUSTIFICAÇÃO

Entre os factores críticos de competitividade das empresas de hoje, com destaque para o universo PME, que são simultaneamente desafios permanentes a todas as pessoas que participam na vida das organizações, podemos identificar:

>> a capacidade de melhoria contínua e de optimização das cadeias de valor (sincronização inter pares, convergência de estratégias e actividades das equipas, simplificação derivada da introdução das TIC, flexibilização dos processos, etc.);

>> a rapidez com que se introduzem inovações e/ou alterações nas cadeias produtivas e nos processos de organização;

>> a capacidade em co-gerir, de forma proactiva, as competências dos colaboradores, a sua criatividade e iniciativa e necessidades de desenvolvimento (responsabilização, autonomia, *empowerment*, estímulo à iniciativa e ao risco e tolerância do erro).

O denominador comum, e simultaneamente “palco” de acções destes desafios e factores críticos, é constituído pelo contexto organizacional e, particularmente, pelo local de trabalho. Inequivocamente a produtividade, a qualidade e, por consequência, a competitividade elegem o local de trabalho como uma das “arenas” privilegiadas de aprendizagem; neste contexto, a transferência interna e inter pares de práticas e inovações assumem importância central no processo formativo, colocando, por um lado, questões de reconhecimento, validação e certificação destes adquiridos e, por outro lado, desafios às estruturas e aos profissionais de formação mobilizando-os para a assunção de “novos” papéis de facilitação, animação e gestão destes processos de aprendizagem.

É hoje reconhecido que a rapidez na mudança e adaptação dos processos organizacionais depende das competências e da qualificação dos colaboradores e dos mecanismos encontrados pelas organizações e pelos colaboradores em integrarem e fazerem convergir o “capital intelectual” e o conhecimento organizacional disponíveis.

No entanto, é também sabido que o baixo nível de qualificações dos activos constitui um forte obstáculo tanto à adesão à introdução de inovações, como à melhoria da produtividade e à própria mudança e flexibilidade organizacional exigidas pela competitividade à escala global. Neste contexto, será indispensável dar atenção especial aos trabalhadores menos qualificados e, também, aos trabalhadores mais velhos, que vêm sendo apontados como um grupo estratégico nos próximos anos, face às tendências demográficas que se vêm verificando (ver Caderno de Encargos n.º X).

Por outro lado, entre as finalidades das organizações destaca-se a sua dimensão social, isto é, a sustentabilidade a prazo de qualquer empresa depende também das suas práticas internas de responsabilização social, de cidadania organizacional e do “exercício” permanente da qualidade e da competitividade internas, baseadas em estratégias inclusivas e participativas dos colaboradores. Estas práticas internas de valor social são percebidas pelos *stakeholders*, e particularmente pelo contexto externo da organização, como sinais inequívocos de perenidade e maturidade, constituindo capital essencial à notoriedade da empresa.

Simultaneamente, há que cada vez mais permitir às pessoas gerir os seus próprios portfolios de vida-trabalho-formação, o que implica incentivar uma nova cultura de autonomia e responsabilização das pessoas (*empowerment*), que deve ter também implicações a nível das modalidades de acesso individual à formação e do co-financiamento da sua participação em acções de formação ao longo da vida.

Abre-se aqui um vasto campo de inovação e experimentação que deve envolver os parceiros sociais, os organismos responsáveis pela educação-formação e as empresas, no sentido de se influenciar positivamente as políticas públicas e a negociação colectiva (ex. “contas individuais de poupança-aprendizagem” que incentivem os interessados a participar no financiamento da sua própria formação, a

complementar por financiamento público ou privado; novas modalidades de trabalho que viabilizem a participação em acções de formação, etc.).

É neste contexto diversificado que se perspectiva a formação ao longo da vida, e em particular a formação em contexto de trabalho, que deve ser entendida não só como uma modalidade formativa, mas como uma estratégia que, por um lado, responde às preocupações de redução do défice de qualificação escolar e profissional da população empregada e da prevenção dos fenómenos de desemprego e da exclusão e, por outro lado, permite uma maior adequação das soluções formativas às necessidades das empresas, nomeadamente à urgência e celeridade na integração de inovações e mudanças nas cadeias produtivas e nos processos organizacionais.

Assim, a formação em contexto de trabalho – e a incorporação da formação nos próprios processos de trabalho (“aprendizagem produtiva”) – e o reforço da iniciativa individual para a aprendizagem (de empregados e desempregados) devem ser assumidos como um investimento de futuro, no quadro de uma cultura e estratégia de formação ao longo da vida, permitindo a cada trabalhador o estabelecimento de compromissos em torno de um projecto individualizado de formação.

### ACTIVIDADES A DESENVOLVER

São exemplos de actividades aconselháveis, a desenvolver isolada ou cumulativamente:

>> Aprofundamento de estratégias e metodologias específicas de formação em contexto real de trabalho (exemplos de modelos: adaptativo/tradicional, *dual/experiential*, *competencies assessment*, *work process*/transferência, *connective*/trabalho colaborativo), em articulação com os sistemas de planeamento e decisão, de qualidade, de organização da produção e com os processos de melhoria da cadeia de valor e dos ciclos produtivos das organizações (p.e. *learning bays*);

>> Experimentação de dispositivos de formação contínua duráveis em contexto de trabalho: por exemplo, soluções integradas de optimização dos processos de produção e de gestão do conhecimento/aprendizagem, ajudas ao trabalho *on line*, directórios de práticas e soluções bem sucedidas;

>> Exploração e aperfeiçoamento dos modelos de tutoria pedagógica, através da aposta na liderança e responsabilização das chefias intermédias e dos supervisores enquanto formadores/tutores e responsáveis pela integração e afiliação organizacional dos colaboradores e pela sua formação e enquadramentos técnicos, tendo em atenção designadamente a exploração das TIC e os grupos de mais baixo nível de qualificação;

>> Desenvolvimento de práticas e ferramentas colaborativas, através de dispositivos que favoreçam a partilha de informação e de conhecimento e que criem ambientes favoráveis à aprendizagem e, em particular, à auto-formação permanente (pedagogias inclusivas e estratégias indutoras de pensamento crítico);

>> Aprofundamento do conhecimento sobre as estratégias e os métodos de funcionamento das equipas de trabalho que aprendem eficazmente e geram novos conhecimentos operacionalizáveis (*learning teams*), garantindo-se não só a disseminação dessas formas de aprendizagem, mas também a transferência dos resultados alcançados por essas equipas;

>> Valorização dos impactos positivos e reconhecimento pelas equipas e pelas organizações das experiências, estratégias e práticas bem sucedidas de formação realizada a partir da livre iniciativa dos colaboradores (planos individualizados de formação);

>> Exploração de incentivos novos e de modalidades de trabalho e de formação que conduzam as pessoas a gerir e a co-financiar os seus próprios percursos de formação;

>> Estimulação de oportunidades de formação e auto-formação, através da compensação do esforço feito na formação e estabelecimento de relações causa-efeito entre os investimentos das pessoas e a sua carreira profissional (criação de incentivos organizacionais, implementação de sistemas de créditos com impacto nas carreiras, estratégias de retenção, etc.);

>> Novos perfis de competências de formadores, tutores, mentores, mediadores..., que permitam novas práticas de ensino – “aprendizagem produtiva” e que desenvolvam capacidades nos formandos para a gestão da sua própria aprendizagem;

>> Experimentação de dispositivos de reconhecimento e validação de conhecimentos e competências adquiridos em contexto de trabalho e sua articulação com os sistemas e dispositivos formais de certificação de adquiridos;

>> Criação de sistemas de serviços integrados (de âmbito local/regional) de educação/formação adaptados às necessidades dos aprendentes, nomeadamente das pessoas com baixos níveis de competências básicas e/ou sem qualificações profissionais e que não são "aprendentes tradicionais";

>> Experimentação de dispositivos de aprendizagem de âmbito local/regional potenciadores da aprendizagem ao longo da vida com recurso às TIC (nomeadamente, *e-learning*) e como suporte de políticas de adaptabilidade e empregabilidade devidamente sustentadas (lojas de empregabilidade, portfólio de competências para a economia do conhecimento, etc.).

#### **Valorizam-se as intervenções que:**

>> tragam valor acrescentado às políticas públicas de aprendizagem ao longo da vida;

>> promovam a responsabilização e a autonomia das pessoas face ao seu percurso de aprendizagem;

>> constituam redes e parcerias (por exemplo de empresas) com capacidade de autosustentação para além da vida útil do projecto, visando a concretização de acções conjuntas e a melhoria contínua de soluções;

>> desenvolvam e reconheçam a aquisição/desenvolvimento de competências que cruzem as dimensões TIC, adaptabilidade e empregabilidade;

>> estimulem soluções de *e-learning* para aprendentes não tradicionais;

>> integrem uma dimensão territorial (local, regional) ou sectorial na sua abordagem;

>> integrem o princípio da igualdade de oportunidades entre mulheres e homens.

#### **Articulação com outros Cadernos de Encargos**

As acções deste Caderno de Encargos poderão articular-se com as de outros que se configurem complementares, nomeadamente com as dos Cadernos de Encargos n.º X. "A gestão das idades: valorizar e capitalizar o saber dos seniores", n.º XIII "Inovação e competitividade organizacional", n.º XVII "Sociedade de Informação e do Conhecimento", e ainda com as dos Cadernos de Encargos n.º II "Marketing Social" e n.º III "Marketing Profissional".

#### **METODOLOGIA DE EXECUÇÃO**

>> Demonstração de um plano de acções de apoio às práticas de formação contínua em contexto de trabalho, alicerçado, por um lado, em diagnósticos de competitividade organizacional de carácter prospectivo e, por outro lado, na identificação das competências estratégicas (que garantam *empowerment* – responsabilização e autonomia – flexibilidade e excelência no trabalho) a serem desenvolvidas pelos colaboradores, através do recurso, por exemplo, à metodologia de balanço de competências; métodos de *improvement performance*, sistemas do tipo *feed back 360°*...;

>> Operacionalização de estratégias e acções que favoreçam a partilha inter empresas parceiras das práticas e das soluções formativas em contexto de trabalho e dos resultados de qualidade e com valor para a melhoria da *performance* e da competitividade das empresas integradas em rede (mobilidade de colaboradores dentro de parcerias e redes de empresas);

>> Realização de acções concretas de formação em contexto de trabalho onde sejam visíveis a participação dos colaboradores em iniciativas permanentes de aprendizagem colaborativa e inter-pares e a implicação das chefias e supervisores em acções de enquadramento organizacional, humano e técnico, como por exemplo: desenvolvimento de acções de *coaching*, actividades de aprendizagem junto de um mestre, modelagem de comportamentos e gestos técnicos, iniciativas de *mentoring*, dinamização de *learning bays*, etc. ;



>> Realização de acções de desmultiplicação e transferência de soluções eficazes de formação em contexto de trabalho para outras empresas e operadores envolvidos em acções de *benchmarking*; narrando com detalhe os processos de transferência e incorporação de valor...;

>> Realização de um balanço das acções concretizadas, medindo a qualidade interna alcançada e os seus impactos no desempenho das empresas e na qualificação e empregabilidade dos colaboradores; mobilizar e comprometer nesses processos todos os *stakeholders*, designadamente colaboradores, clientes e parceiros sociais; explorar metodologias do tipo “cliente mistério”.

#### Agentes a envolver nos projectos:

Chefias e outros responsáveis pela supervisão e enquadramento de colaboradores, consultores (internos e externos) das áreas da qualidade e da melhoria de processos e da *performance*, tutores pedagógicos, “mentores” e outros facilitadores organizacionais.

#### DESTINATÁRIOS DO PROJECTO

>> Empresas e organizações empenhadas em processos de melhoria contínua da sua cadeia de valor e no investimento nos recursos humanos;

>> Chefias de organizações e empresas que, pelo seu perfil de competências, venham a assumir o papel de facilitadores e integradores da formação em contexto de trabalho;

>> Activos (empregados ou desempregados), em particular os menos qualificados e os “mais velhos”, incluindo os que sejam portadores de projectos de auto-formação.

#### PARCERIAS DE DESENVOLVIMENTO

**Parceiros tipo:** empresas, redes de empresas inseridas na mesma fileira industrial ou de serviços, associações empresariais e patronais, organizações representativas de trabalhadores, entidades formadoras acreditadas vocacionadas para intervenções em contextos empresariais, etc.

#### IMPACTO E RESULTADOS ESPERADOS

As Parcerias de Desenvolvimento devem explicitar os impactos esperados quer a nível das organizações, quer das equipas e das pessoas/colaboradores envolvidos.

Os resultados e produtos alcançados poderão existir física e/ou virtualmente, assim como a sua desmultiplicação pode ser prevista para redes naturais e/ou virtuais; estimam-se como resultados expectáveis, entre outros, os seguintes:

>> Guias metodológicos de apoio a empresas que desejem implementar dispositivos de formação em contexto de trabalho, incluindo, por exemplo, padrões de qualidade dos processos formativos, normas de higiene e segurança no trabalho presentes na formação, procedimentos de gestão do risco, etc.;

>> Narrativas de práticas de formação em contexto de trabalho e de *marketing* da formação bem sucedidas;

>> Descrição aprofundada dos perfis profissionais críticos à formação em contexto de trabalho: tutor, mestre, supervisor, *coach*, mentor...;

>> *Kits*, malas pedagógicas e outros recursos técnico-pedagógicos testados e explorados na formação em contexto de trabalho.

## A GESTÃO DAS IDADES: VALORIZAR E CAPITALIZAR O SABER DOS "SENIORES"

### Prioridade 3 – Adaptabilidade

Medida 3.1. – Promover a formação ao longo da vida e as práticas integradoras, incentivando o recrutamento e a manutenção no emprego dos mais expostos à discriminação e à desigualdade de tratamento no mercado de trabalho

Área de Intervenção 3.1.1. – Formação ao longo da vida; formação em contexto de trabalho

### OBJECTIVOS

#### Objectivos Gerais

>> Prevenir e combater a discriminação dos trabalhadores de idade mais avançada; valorizar os seus conhecimentos tácitos e capitalizar as suas competências e experiência relevantes.

>> Antecipar e promover estratégias e práticas de gestão de recursos humanos e desenvolver novas formas de organização do trabalho que promovam a participação no mundo do trabalho dos trabalhadores de idade mais avançada.

>> Promover activamente a mudança de mentalidades dos empregadores e dos trabalhadores em relação ao estigma da idade, integrando a questão da idade de forma coerente na economia do conhecimento e nos desafios da Cimeira de Lisboa.

#### Objectivos Específicos

>> Promover a transferência de conhecimentos dos trabalhadores de idade mais avançada, particularmente entre gerações ;

>> Promover a valorização e o reconhecimento das competências adquiridas pela via da experiência profissional;

>> Desenvolver dispositivos de gestão de recursos humanos, ensaiar novas formas de organização do trabalho, e criar um ambiente e condições de trabalho que previnam e combatam a discriminação dos trabalhadores de idade mais avançada e favoreçam a sua empregabilidade;

>> Criar serviços de apoio específicos e integrados para trabalhadores mais idosos com vista à promoção e manutenção da sua empregabilidade interna e externa, se possível, em articulação com as políticas de gestão de recursos humanos das empresas, nomeadamente a gestão previsional de recursos humanos.

### CONTEXTO E JUSTIFICAÇÃO

Os Conselhos Europeus têm vindo a definir metas ambiciosas de aumento das taxas de emprego. Uma das vertentes deste desafio é o aumento dos níveis de participação dos trabalhadores de idade mais avançada (50-64 anos).

Segundo o Relatório conjunto da Comissão Europeia e do Conselho "Aumentar a participação no mercado de trabalho e promover o envelhecimento activo" de 2002, "a taxa de emprego e de participação dos trabalhadores mais velhos (55 a 64 anos) tem vindo a diminuir progressivamente ao longo dos últimos trinta anos.

Em 2002, a participação era de 40,6% na UE. A título comparativo, as taxas correspondentes nos Estados Unidos e no Japão eram de 59,2% e de 66,5% respectivamente, sendo esta diferença que está na base dos desvios das taxas globais de participação entre a UE e estes países.

Os níveis de participação dos homens, em especial os dos trabalhadores manuais na UE, pouco qualificados, começam a decair rapidamente a partir dos 50 anos, idade esta que era de 60 anos em 1970. A taxa de participação feminina começa a diminuir mais cedo, por volta dos 45

anos, ainda que não tão rapidamente (...). A diminuição das taxas de participação deve-se, em parte, às reformas antecipadas involuntárias associadas a reestruturações económicas e, em parte, ao impacto dos regimes de reforma antecipada.”

Este relatório realça também a fraca participação na formação dos trabalhadores de mais de 50 anos, particularmente, dos menos qualificados.

Aumentar a participação dos trabalhadores de idade mais avançada, enquanto parte integrante da estratégia global de aumento da taxa de emprego da população total, é, também, uma das preocupações expressas no Plano Nacional de Emprego - PNE (2003-2006), apesar de, em Portugal, a taxa de emprego do grupo etário 50-64 anos cumprir, já em 2003, a meta comunitária para 2010.

#### **A EQUAL acolhe os seguintes eixos estratégicos do PNE:**

>> Estimular a permanência dos trabalhadores mais idosos no mercado de trabalho;

>> Aumentar a sensibilidade das empresas e dos trabalhadores para esta temática;

>> Garantir a eficiente valorização das qualificações adquiridas por via da experiência profissional, com base nos Sistemas de Reconhecimento de Competências.

#### **Destacam-se algumas tendências que importa contrariar:**

>> défices ao nível da formação ao longo da vida, da organização do trabalho e da gestão dos recursos humanos que não proporcionam as condições necessárias à manutenção em actividade destes trabalhadores (qualidade e atractividade do trabalho, higiene e segurança, formação, etc.), nem valorizam nem capitalizam o saber e a experiência dos “seniores”;

>> a par dos baixos níveis de qualificação, os trabalhadores mais velhos defrontam maiores dificuldades, que os seus colegas mais jovens, de acesso à formação continua, o que os fragiliza ainda mais face às mudanças que se operam nas empresas;

>> a obsolescência das qualificações torna-os, nalguns sectores, particularmente vulneráveis aos despedimentos, situação que não é ajudada por planos adequados de reconversão ou requalificação profissional;

>> o desemprego dos mais velhos torna-se facilmente em desemprego de longa duração, face às dificuldades com que se confrontam na procura de um emprego, por razões que se prendem muitas vezes com representações sociais negativas ou mesmo com dificuldades reais de adaptação às evoluções do processo produtivo e das tecnologias.

À medida que as economias europeias forem integrando cada vez mais o conhecimento como factor competitivo, o *handicap* natural resultante da idade tenderá a diminuir. Este *handicap* resulta ainda de formas de organização do trabalho pouco qualificantes (de raiz ainda marcadamente industrial) em que a idade se assume, em si mesma, como uma “desvantagem competitiva” para as empresas e para os próprios trabalhadores mais idosos. Com a era pós-industrial (já e cada vez mais em curso), a idade já não é, na sua essência, uma desvantagem, dado que a empregabilidade dos recursos assenta primordialmente no conhecimento.

#### **ACTIVIDADES A DESENVOLVER**

Destacam-se a título indicativo algumas actividades enquadráveis em dois eixos de actuação distintos:

##### **Eixo I – Actividades direccionadas para trabalhadores idosos pouco qualificados**

>> Acções que previnam e combatam as representações sociais negativas que não raro recaem sobre os trabalhadores de mais idade, fazendo evoluir atitudes e comportamentos individuais, colectivos e empresariais;

>> Acções de valorização dos conhecimentos tácitos dos trabalhadores de idade avançada, podendo ter por base diagnóstico relativo ao potencial de saber e experiência destes trabalhadores, e de reconhecimento das competências adquiridas pela experiência;

>> Experimentação de soluções a nível de empresa que promovam a manutenção num emprego efectivo dos trabalhadores de idade avançada (novas funções, acesso à formação ou à reconversão, adaptação a novas tecnologias e a novas modalidades de trabalho incluindo trabalho a partir de casa, etc...);

>> Novas práticas/intervenções que apoiem percursos individualizados e integrados de requalificação ou reconversão que capitalizem competências adquiridas (balanço de competências, orientação, validação e reconhecimento de adquiridos, valorização de competências transversais, enfoque no desenvolvimento cognitivo do indivíduo, etc.) e fomentem uma cultura de aprendizagem permanente;

>> Acções que antecipem os problemas com que se podem confrontar os trabalhadores de idade avançada quer a nível da gestão de recursos humanos – nomeadamente, acções que fomentem de forma sustentada a aprendizagem ao longo da vida, a adaptação preventiva de competências, reconversão, valorização e reconhecimento de adquiridos, planeamento de carreiras, etc. – quer ao nível da organização do trabalho, da melhoria das condições de trabalho, da saúde e segurança, etc;

>> Abordagens experimentais a nível territorial ou de sector de actividade, que abram oportunidades valorizantes para os trabalhadores de idade avançada, para a sua manutenção em actividade ou de preparação para uma passagem (gradual) à inactividade;

>> “Qualificação” da participação das estruturas sindicais e patronais nas intervenções preventivas de luta contra as discriminações de que são vítimas os trabalhadores de idade avançada;

>> Acções piloto que explorem formas progressivas de passagem da vida activa à reforma;

>> Utilização das TIC no contexto da formação destes trabalhadores;

## **Eixo II – Actividades direccionadas para trabalhadores qualificados e para empresas que valorizem práticas integradas de gestão do conhecimento**

>> Acções experimentais visando a descoberta e a concretização de “novas soluções” de trabalho por conta própria ou por conta de outrem, de trabalho comunitário, de trabalho voluntário, etc., propostas pelos trabalhadores de idade mais avançada (*empowerment*);

>> Transferência de conhecimentos entre gerações, contrariando a perda de competências nas organizações quando os trabalhadores mais velhos abandonam a actividade e experimentação de novas situações profissionais que permitam esta transferência, nomeadamente para os mais jovens (aprendizagem intergeracional, tutoria, *mentoring*, capitalização dos conhecimentos tácitos dos trabalhadores mais experientes, sustentação dos saberes tradicionais, etc.);

>> Acções experimentais de estímulo ao empreendedorismo e à assunção do risco dos trabalhadores mais idosos em cooperação com os actuais empregadores (*spin-off*, criação de empresas com estrutura de capital partilhada entre actual empregador e trabalhadores mais idosos, etc);

>> Acções de valorização social (nas empresas e nos territórios) do conhecimento e competências dos trabalhadores em geral, afastando cenários de qualquer tipo de discriminação pela idade (tanto para os mais idosos, como para os menos idosos), e afirmando contextos de diversidade onde o conhecimento é o único factor de discriminação positiva (criação de “equipas intergeracionais” para gestão de projectos, estabelecimento de rotatividade nas responsabilidades entre mais e menos idosos, integração dos trabalhadores mais idosos em estruturas de reflexão estratégica das empresas (conselhos consultivos, etc.), afectação parcial ou integral dos trabalhadores mais idosos em funções de consultoria e/ou auditoria internas, etc.).

As intervenções a desenvolver no terreno devem privilegiar metodologias participativas, em que os “trabalhadores-alvo” sejam ouvidos e considerados como parte integrante das soluções.

**Destacam-se ainda alguns princípios da estratégia da “gestão das idades” propostos pela Fundação europeia para a melhoria das condições de vida e de trabalho (“A luta contra as barreiras da idade no emprego; Portfólio de boas práticas, Dublin, 1997):**

>> privilegiar uma abordagem preventiva dos problemas da gestão das idades (tais como a obsolescência das qualificações dos seniores ou problemas de saúde ligados ao trabalho);

>> enfoque no conjunto da vida profissional e sobre todos os grupos etários e não só sobre os trabalhadores de idade mais avançada;

>> abordagem holística que englobe todas as dimensões que contribuam para uma gestão eficaz da idade.

**Valorizam-se as Parcerias de Desenvolvimento que:**

>> Respondam às especificidades dos trabalhadores com deficiência de idade avançada.

>> Respondam às especificidades das mulheres de idade avançada, em particular das menos qualificadas.

**Articulação com outros Cadernos de Encargos:**

As acções previstas neste Caderno de Encargos, poderão articular-se com as de outros Cadernos de Encargos, que se configurem complementares, nomeadamente: os Cadernos de Encargos da Prioridade “Adaptabilidade”, relativos à “Aprendizagem ao longo da vida” (IX), “Adaptação e reconversão profissional” (XI), “Inovação e competitividade organizacional” (XIII), “Segurança e saúde no trabalho” (XIV), “Cidadania empresarial - económica e cívica” (XVI) e “Sociedade da informação e do conhecimento” (XVII).

## **DESTINATÁRIOS DOS PROJECTOS**

Destinatários intermédios: as empresas e os trabalhadores em geral que, directa ou indirectamente, podem beneficiar de uma política de “gestão das idades” e, em particular, das competências dos trabalhadores seniores.

Destinatários finais: trabalhadores de 50 ou mais anos, em particular os ameaçados por mudanças nos processos de produção e nas tecnologias, os deficientes e mulheres.

## **PARCERIAS DE DESENVOLVIMENTO**

As Parcerias de Desenvolvimento (PD) devem garantir o envolvimento de parceiros diversificados e com competências distintas capazes de assegurar intervenções complementares, nomeadamente, estruturas de formação, empresas, serviços públicos de emprego, organizações sindicais e patronais, etc.

## **IMPACTO E RESULTADOS ESPERADOS**

**Referem-se indicativamente os seguintes impactos e resultados expectáveis:**

>> Reforço da participação, da autonomia e da realização dos trabalhadores, bem como da coesão entre gerações.

>> Aumento da empregabilidade dos trabalhadores de idade avançada decorrente do reconhecimento das suas competências ou do seu reforço/actualização.

>> Reforço das competências das organizações por via da capitalização das competências e de formas de gestão e organização do trabalho qualificante.

>> Melhoria das condições de trabalho, de saúde e segurança.

**Entre os produtos possíveis, destacam-se:**

>> Guias metodológicos de apoio às empresas que desejem implementar novas modalidades de organização do trabalho ou de formação em contexto de trabalho inclusivos dos trabalhadores de idade avançada.

>> Narrativas de práticas de formação e de gestão do conhecimento intergeracionais bem sucedidas.

>> Descrição de perfis profissionais críticos à formação intergeracional em contexto de trabalho (tutor, mestre, supervisor, *coach*, mentor...; ); recursos técnico-pedagógicos testados e explorados nesta formação.

>> *Packages* de auto-formação para trabalhadores “seniores”;

>> Caracterização de incentivos bem sucedidos para a auto-formação e formação em contexto de trabalho e/ou a manutenção em actividade de trabalhadores de idade avançada;

>> Guias metodológicos de apoio às empresas para a criação e sustentação de práticas de gestão do conhecimento inter-geracionais. Estes guias deverão integrar instrumentos de apoio à codificação dos conhecimentos tácitos necessários à sua partilha;

>> Narrativas de práticas de estímulo ao empreendedorismo sénior em articulação com actuais empregadores bem sucedidas.

## XI CADERNO DE ENCARGOS

**ADAPTAÇÃO E RECONVERSÃO PROFISSIONAL**

Prioridade 3 - Adaptabilidade

Medida 3.2 - Fomentar a capacidade de adaptação das empresas e dos trabalhadores às transformações económicas estruturais, assim como promover a utilização das tecnologias da informação e comunicação e de outras novas tecnologias

Área de intervenção 3.2.1 - Adaptação e reconversão profissional

**OBJECTIVO**

Conceber e experimentar dispositivos de apoio integrado às empresas e activos confrontados com processos de reestruturação/reconversão ou de adaptação à mudança, nomeadamente, que aproveitem e potenciem as competências específicas (formais e informais) dos trabalhadores envolvidos, e promovam a sua requalificação, assegurando a sua adaptação ou reinserção e minimizando os impactos negativos sobre o emprego.

As intervenções devem centrar-se na adaptação, reconversão ou requalificação de trabalhadores "em risco" de desemprego, afectos a empresas em fase de reestruturação, e visar a sua inserção em novos empregos/postos de trabalho, quer nas próprias empresas, quer noutras, quer a sua reorientação para o auto-emprego/criação de empresas.

**CONTEXTO E JUSTIFICAÇÃO**

Face à crescente competitividade das economias e dos mercados, muitas empresas defrontam-se hoje com problemas de reestruturação e com a necessidade de procederem a mudanças tecnológicas, de gestão e de organização, em particular nos sectores industriais tradicionais. Estes problemas surgem acrescidos com a passagem de uma tecnologia de "produção de massa" a uma tecnologia de informação que reserva um papel muito mais importante aos "serviços" e às competências. Estes processos de mudança e transformação carecem de intervenções e apoios capazes de minimizar o seu impacto

negativo sobre o emprego, face a uma estrutura de recursos humanos "envelhecida", e/ou com baixo nível de habilitações e baixas qualificações profissionais formais.

Esta situação é particularmente gravosa para os trabalhadores com uma vida activa longa, mas com uma experiência profissional repetitiva e pouco evolutiva e que não dispuseram de oportunidades de diversificar a sua formação profissional. Entre estes, destacam-se as mulheres trabalhadoras que, pelas funções que tradicionalmente lhes estão reservadas (ex. tarefas repetitivas em sectores como o têxtil e o vestuário), e pelas dificuldades específicas de reinserção com que se confrontam no mercado de trabalho, vivem dificilmente os processos de despedimento colectivo normalmente associado às reestruturações, caindo não raro em desemprego de longa duração, onde constituem o grupo dominante.

É por isso, imperioso agir a montante destes processos.

O país tem vindo a adiar a reconversão de muitas das suas empresas. Os fundos públicos orientados para a formação profissional não têm tido o impacto esperado no domínio da "reconversão profissional", nem foram ainda estruturados dispositivos, intervenções e programas formativos vocacionados para a "reconversão".

"As mutações industriais constituem uma oportunidade; é preciso antecipá-las, prepararmo-nos para elas, geri-las. Para tal, é necessário o diálogo a todos os níveis, e uma base de informação completa e transparente" ("Gerir a Mudança" – Relatório final do grupo de peritos de alto

nível sobre as implicações económicas e sociais das mutações industriais; Comissão Europeia, 1998).

Este grupo de peritos recomenda que a gestão da mudança seja feita a nível territorial, "através de um esforço conjunto de todos os parceiros activos no território, sob a égide dos poderes públicos locais. Estas autoridades devem ter por objectivo permitir, a todos os parceiros envolvidos, agir de forma coerente, antecipar a mudança, e transformar uma crise aberta numa estratégia durável de reconversão". Segundo este grupo de peritos, o papel de mediação que caberá ao poder local, não retira às empresas a responsabilidade principal da acção, designadamente a de acautelar a empregabilidade dos seus trabalhadores, nem aos trabalhadores o dever de participar plenamente na formação afim de preservar a sua própria empregabilidade.

É sublinhada ainda a importância do "diálogo social a nível da empresa, o que pressupõe a informação e a consulta prévia dos representantes dos trabalhadores" sobre as repercussões sociais dos processos de reestruturação ou inovação, como forma de melhor prevenir consequências sociais negativas e garantir o "equilíbrio entre flexibilidade das empresas e segurança dos trabalhadores" (op. cit.).

É neste contexto que se devem enquadrar as intervenções de adaptação/reconversão profissional.

## ACTIVIDADES A DESENVOLVER

>> Mobilização das empresas em situação de reestruturação, tendo em vista o diagnóstico de problemas, a elaboração de um plano de reestruturação e de desenvolvimento estratégico da empresa e a identificação de um plano de formação/reconversão dos trabalhadores.

Estas intervenções devem ocorrer a montante dos processos de despedimento por forma a gerir as mudanças de forma organizada e preventiva e com o envolvimento e participação dos trabalhadores (*empowerment*);

>> Tendo por base o diagnóstico efectuado e o plano de desenvolvimento da empresa, preparar o plano de intervenção que deve incluir apoio técnico, formação técnica e formação comportamental;

>> Elaboração de novos projectos profissionais pelos trabalhadores envolvidos, a partir de um balanço das suas competências/orientação profissional, que valorize e reconheça as competências detidas (formais e informais), permitindo a sua transferibilidade;

>> Acções de reconversão interna dos trabalhadores em empresas que vão sofrer alterações do seu processo produtivo e organizacional. Estas acções podem ser desenvolvidas nas próprias empresas ou através do recurso a entidades formadoras externas (nomeadamente centros de gestão directa ou participada), sendo desejável que se realizem economias de escala, através de "respostas" a necessidades comuns a várias empresas e trabalhadores;

>> Acções de reconversão "externa" implicando reorientação e formação para novos empregos, criação de empresas ou para o auto-emprego;

>> Mobilização das entidades formadoras, públicas e privadas, no sentido de responderem às necessidades de adaptação ou reconversão dos públicos-alvo, em estreita parceria com as empresas, designadamente desenvolvendo áreas formativas mais ligadas às funções produtivas e com componentes de reconversão profissional, no sentido de se viabilizar a reutilização de competências das regiões/sectores tradicionais ou o desenvolvimento de novas competências;

>> Acções destinadas a melhor qualificar a participação dos parceiros sociais nas operações de reconversão e de luta contra as discriminações, designadamente, as de que são vítimas os trabalhadores mais velhos, as mulheres e os portadores de deficiências.

## Articulação com outros Cadernos de Encargos:

As Parcerias de Desenvolvimento (compostas por um conjunto diversificado de actores-chave e, actuando em determinado sector e/ou bacia de emprego), poderão desenvolver acções que se enquadrem, simultaneamente,



no presente Caderno de Encargos e no Caderno de Encargos n.º XII, relativo aos observatórios regionais/sectoriais para a reconversão e a competitividade, enquanto intervenções complementares.

## METODOLOGIA DE EXECUÇÃO

### Intervenções internas às empresas:

As intervenções deverão privilegiar uma abordagem "a montante", antes da ocorrência de despedimentos ou eventual encerramento, e implicar o diagnóstico integrado dos problemas da empresa, com enfoque particular no domínio da organização do trabalho e dos recursos humanos (Acção1), que permita a elaboração de um Plano de Reconversão, tendo em atenção as perspectivas de desenvolvimento da empresa (e também do sector e da região). Admite-se, sendo até desejável, a ocorrência de intervenções mais ambiciosas que desenvolvam um "Plano de Desenvolvimento da Empresa" global e integrado.

Trata-se de uma intervenção preventiva e pro-activa, que a partir da análise da situação da empresa e das condições reais de trabalho, evidencie as relações entre os recursos humanos e o conjunto de problemas que se colocam à empresa, e que através de uma abordagem dos trabalhadores, em "colectivo" e/ou individual, identifique as necessidades e expectativas dos trabalhadores, e elabore um plano de formação/reconversão, definindo os objectivos de formação por trabalhador (propostas para a sua reinserção qualificante).

### A intervenção de diagnóstico deve ser pragmática e respeitar as seguintes ideias-força:

>> partir da análise da situação da empresa e das condições reais de trabalho;

>> evidenciar as relações entre o trabalho e o conjunto de problemas que se colocam à empresa (abordagem integrada);

>> reforçar a concertação e o diálogo social na empresa, envolvendo os trabalhadores (*empowerment*).

### As acções de reconversão deverão:

>> Permitir a valorização das práticas adquiridas no(s) posto(s) de trabalho anterior(es) em termos de percurso de formação-inserção a seguir, de acordo com o processo de balanço de competências/orientação profissional realizado. Assim, deverão ser recenseadas as competências detidas e avaliado o seu potencial de reutilização/adaptação a perfis profissionais mais actualizados; nesta base deverão ser definidos percursos de adaptação/reconversão;

>> Organizar, as acções de formação modularmente, permitindo-se aos formandos frequentar apenas os módulos necessários ao reforço das competências constantes do itinerário formativo individualizado, com objectivos previamente definidos, e conferir a "obtenção de créditos";

>> Estimular o acesso individual à formação pelos trabalhadores;

>> Fixar a duração das acções caso a caso, em função das características e objectivos dos projectos profissionais dos trabalhadores abrangidos;

>> Permitir o reconhecimento e validação de competências de "partida" e de "chegada".

### Políticas de reconversão-inserção:

É desejável que as Parcerias de Desenvolvimento procedam à inovação e teste de novas modalidades de apoio, que possam vir a consubstanciar novas medidas públicas de reconversão (quer direccionadas para os trabalhadores quer para as empresas).

### As PME's, o diálogo social e o *empowerment*

As empresas envolvidas nas Parcerias de Desenvolvimento que promovam intervenções de reconversão deverão assumir com autonomia os processos de diagnóstico e de elaboração dos planos de desenvolvimento e de reconversão, ainda que fazendo recurso a consultores externos (*empowerment*).

Por outro lado, deve ser um pressuposto às intervenções a nível da empresa o desenvolvimento de um diálogo transparente e regular, criador da confiança essencial ao seu sucesso.

Este diálogo a nível da empresa pressupõe a informação, consulta/participação dos trabalhadores e seus representantes sobre as repercussões sociais do processo de reestruturação e sobre as pistas de acção futura, pelo que a sua participação activa no projecto deve ser estimulada.

As intervenções formativas junto dos trabalhadores envolvidos devem contemplar sempre o reforço de competências sociais e pessoais (autoconfiança, motivação,...), por forma a permitir que sejam as próprias pessoas a gerir os seus próprios percursos de formação-(re)inserção.

A responsabilidade de preservar a empregabilidade deve ser partilhada. Todos os actores têm um papel: “as empresas têm o dever de preservar a capacidade de inserção profissional dos seus trabalhadores e estes têm o dever de participar plenamente na formação a fim de preservar a sua empregabilidade, os poderes públicos devem zelar pela empregabilidade dos desempregados” (op. cit.).

### **Os agentes**

#### **As intervenções devem ser desenvolvidas por equipas pluridisciplinares compostas, nomeadamente, por:**

- >> responsáveis das empresas, eventualmente com recurso a consultoria externa (diagnóstico da empresa e plano de desenvolvimento);
- >> formador/consultor de formação (planos de formação-reconversão);
- >> conselheiro profissional (balanço de competências e apoio à elaboração de projectos profissionais);
- >> técnico/promotor de emprego (apoio à inserção);
- >> formadores.

Valoriza-se a concepção de suportes inovadores de apoio à intervenção dos agentes, de preferência a construir em contextos de formação-acção.

### **DESTINATÁRIOS DO PROJECTO**

#### **Destinatários finais:**

- >> Empresas, designadamente PME's confrontadas com processos de reestruturação e de mudança em termos de mercados ou produtos, de tecnologias e de organização do trabalho, e que apostem na reconversão e qualificação dos trabalhadores;
- >> Trabalhadores(as) de empresas em reestruturação, em especial os de mais baixos níveis de qualificação.

#### **Destinatários intermédios:**

Entidades e agentes envolvidos na Parceria que vejam acrescidas as suas competências (centros de formação, organizações sindicais e empresariais, etc.)

### **PARCERIAS DE DESENVOLVIMENTO**

As Parcerias de Desenvolvimento, regionais/sectoriais, devem agregar nomeadamente: empresas, associações empresariais, patronais e sindicais, entidades formadoras acreditadas, públicas ou privadas, centros tecnológicos, serviços públicos de emprego, organizações de desenvolvimento local, autarquias, etc..

As Parcerias de Desenvolvimento poderão estabelecer relações com dispositivos existentes orientados para a qualificação e o emprego (ex. Redes Regionais para o Emprego, Pactos Territoriais), por forma a capitalizar “adquiridos” em torno da problemática de reconversão/adaptação.

#### **Valorizam-se as candidaturas das Parcerias de Desenvolvimento que:**

- >> envolvam empresas de sectores industriais tradicionais e/ou de concelhos marcados por actividades económicas em declínio, e com elevada feminização do emprego, ou sectores de trabalho intensivo com problemas graves de competitividade;

>> promovam acções que antecipem os problemas com que se poderão confrontar os trabalhadores de idade mais avançada (com 20 ou mais anos de vida profissional), nomeadamente as mulheres (adaptação preventiva de competências, ...), ameaçados pelas reestruturações;

>> promovam acções de reconversão/adaptação/transfereência de competências de sectores tradicionais para novos sectores;

>> a partir de experiências concretas, proponham soluções transversais que possam consubstanciar novas políticas públicas de apoio à reconversão.

### **IMPACTO E RESULTADOS ESPERADOS**

As Parcerias de Desenvolvimento devem explicitar os resultados esperados, nomeadamente o número de empresas a envolver e previsível recuperação/reestruturação, o número de trabalhadores envolvidos, sua requalificação e inserção esperada.

#### **As intervenções devem apoiar-se em suportes inovadores, concebidos para o efeito, nomeadamente:**

>> novas modalidades de apoio às empresas e/ou trabalhadores que possam configurar novas políticas públicas;

>> referenciais de intervenção para as equipas pluridisciplinares que intervêm nas empresas, nomeadamente no que respeita ao diagnóstico de empresa, à elaboração de planos de formação-reconversão, balanço de competências e metodologia de apoio à elaboração de projectos profissionais, dispositivos pedagógicos e curriculares por objectivos;

>> definição dos perfis profissionais dos agentes envolvidos e respectivos programas de formação;

>> referenciais de aplicação do princípio do *empowerment*.

**REDE DE OBSERVATÓRIOS REGIONAIS/SECTORIAIS PARA A RECONVERSÃO E COMPETITIVIDADE****Prioridade 3 - Adaptabilidade**

Medida 3.2 - Fomentar a capacidade de adaptação das empresas e dos trabalhadores às transformações económicas estruturais, assim como promover a utilização das tecnologias da informação e de outras novas tecnologias

Área de intervenção 3.2.1 - Adaptação e reconversão profissional

**OBJECTIVO****Objectivo geral**

Criar dispositivos de observação de carácter regional-/sectorial (observatórios) articulados em rede, com vista a antecipar e a acompanhar os processos de reestruturação produtiva e de reconversão económica, no seu impacto sobre o emprego, na óptica de uma gestão preventiva dos recursos humanos e da coesão social e da melhoria da competitividade.

**Objectivos específicos**

>> Recolher, produzir e difundir informação sobre as mutações económicas/restruturações industriais, previstas ou em curso, por forma a aumentar as capacidades de agir com antecipação e “transformar uma crise numa estratégia durável de reconversão”;

>> Promover a competitividade, a inovação e a gestão da mudança a nível regional/local e/ou sectorial, através de um trabalho em rede, da cooperação e conjugação de esforços de todos os parceiros envolvidos – empresas, trabalhadores, poderes públicos – e do reforço do diálogo social.

**CONTEXTO E JUSTIFICAÇÃO**

Os atrasos na reestruturação do tecido empresarial de diversos sectores produtivos têm contribuído para a perda de capacidade competitiva das actividades e dos territórios e são responsáveis também pelo desperdício de recursos

humanos. Com efeito, os movimentos de reestruturação produtiva e de reorganização empresarial, não têm sido organizados numa óptica de gestão preventiva dos recursos humanos, com reflexos no (des)aproveitamento das competências dos trabalhadores atingidos pelas reestruturações produtivas.

Paralelamente, tem-se constatado uma séria dificuldade em desenvolver formação que responda a necessidades prospectivas, em termos de competências estratégicas para a renovação do tecido empresarial e para a criação de novas empresas, que possam beneficiar da transferibilidade de competências detidas pelos trabalhadores dos sectores em reestruturação.

A relevância da problemática da adaptabilidade na Estratégia Europeia para o Emprego, sugere a necessidade de um conjunto articulado de actuações, implicando diversos intervenientes nos movimentos de reestruturação produtiva e de reconversão da mão-de-obra, que permitam a sua observação e monitorização.

A criação de dispositivos de observação centrados na problemática da reestruturação produtiva, da reconversão económica e das suas implicações em matéria de emprego e coesão social, responde à necessidade de conjugar esforços e de racionalizar as actuações dos diversos actores num processo de reestruturação (associações empresariais e empresas; sindicatos e trabalhadores; tutelas da actividade industrial e do emprego, da formação profissional e da educação; etc.), tirando partido das informações já existentes, e ainda à necessidade de alargar o diálogo social à antecipação e acompanhamento das reconversões industriais.

Os observatórios devem assumir-se como elemento fulcral de promoção da inovação e competitividade a nível regional/sectorial, no que respeita à identificação prospectiva do desenvolvimento das competências necessárias à mudança, à identificação de negócios emergentes, etc.).

A congregação de actores junto do observatório favorece novas condições de competitividade em termos de reforço do capital social, normas e regras sociais, formais ou informais, que promovem a compreensão recíproca e a confiança mútuas entre os agentes da economia da região. Esta interacção e interdependência constitui “activo específico de produção” de uma região e está na base das suas “vantagens relacionais”.

Dispositivos deste tipo enquadram-se nas recomendações do Grupo de peritos de alto nível sobre as implicações económicas e sociais das mutações industriais, cujo relatório final (“Gerir a Mudança”, Comissão Europeia, 1998), constitui referência importante para as Parcerias de Desenvolvimento que se candidatam a esta Área de Intervenção, bem como o Relatório da *Task Force* para o Emprego presidida por Wim Kok (“O emprego, o emprego, o emprego – criar mais empregos na Europa”, Novembro de 2003), nomeadamente o “Capítulo 2 – Melhorar a adaptabilidade: antecipar, provocar e integrar a mudança” e o Anexo 1 onde se encontram as recomendações específicas para cada país da União. As Parcerias de Desenvolvimento deverão também ter em conta experiências europeias e estudos sobre “regiões que aprendem” (*learning regions*), nomeadamente do CEDEFOP.

### ACTIVIDADES A DESENVOLVER

As candidaturas a apresentar devem valorizar o cruzamento “território/sector de actividade” de modo a concentrar esforços de conhecimento e intervenção em determinadas bacias de emprego especialmente atingidas por processos de reestruturação sectorial, com implicações em matéria de reorganização do tecido empresarial e de reconversão profissional.

As Parcerias de Desenvolvimento devem envolver, na constituição de cada Observatório, os actores-chave da

região/sector, de modo a assegurar a representação do quadro de interesses públicos, associativos e privados com expressão na respectiva bacia de emprego.

O cruzamento territorial-sectorial é indispensável face à necessidade de acompanhar tendências pesadas de sectores com maior impacto local, sujeitos aos processos de globalização da economia mundial.

### De entre as actividades a desenvolver, referem-se, nomeadamente:

>> definição das condições de funcionamento dos Observatórios a constituir, procurando afirmar complementaridades e/ou desenvolver sinergias de actuação na óptica do *up-grading* dos processos de reconversão económica e profissional;

>> recolha de informação, nomeadamente junto das empresas, dos trabalhadores/sindicatos e de instituições públicas, construção de bases de dados, e pesquisa de carácter genuinamente prospectivo sobre a reorganização empresarial e a reconversão profissional;

>> análise das estratégias de utilização pelas empresas e pelos trabalhadores das medidas de política industrial, políticas de emprego e de formação profissional; análise dos modos de apropriação destes instrumentos, com vista a fundamentar a sua adaptação (identificação de factores críticos de sucesso das políticas);

>> intervenções de carácter estratégico para os territórios, com base no que se perspectiva que sejam as novas dinâmicas empresariais, e de que forma os recursos humanos de sectores “tradicionais” podem ser reconvertidos para a nova realidade: identificação de oportunidades económicas e de investimento nas fileiras produtivas e nas bacias de emprego objecto de intervenção, numa óptica de renovação do emprego e de criação de novas empresas, para a transferibilidade de competências dos trabalhadores afectos por reestruturações;

>> construção de “Mapas de Competências Regionais”, susceptíveis de identificar com clareza a “capacidade instalada” na região em termos das competências para a competitividade das empresas. Estes mapas de com-

petências podem depois ser utilizados como instrumentos de *marketing* para a atracção de investimento nacional e/ou estrangeiro para a região;

>> identificação e implementação de mecanismos de articulação com centros tecnológicos, centros de formação profissional públicos e privados, escolas profissionais, etc. no sentido de estimular alterações ao nível da oferta de formação inicial e contínua, com vista a antecipar qualificações e a promover oportunidades de aproveitamento e transferibilidade de competências dos trabalhadores;

>> difusão da informação pertinente ao enquadramento regional/sectorial dos processos de reconversão, designadamente junto do tecido empresarial, das organizações sindicais/trabalhadores e do serviço público emprego e formação e outras entidades formadoras.

>> Valorizam-se as candidaturas que identifiquem formas dinâmicas de funcionamento ("dinâmica de projecto"), constituindo-se como observatórios pro-activos e prospectivos, capazes não só de influenciar decisões políticas, mas também de implicar actuações concretas por parte dos parceiros sociais e das empresas.

#### **Articulação com outros Cadernos de Encargos:**

Dá-se preferência às candidaturas que complementem as acções cobertas pelo presente Caderno de Encargos, com acções abrangidas pelo Caderno de Encargos n.º XI relativo à "Adaptação e Reconversão Profissional".

#### **METODOLOGIA DE EXECUÇÃO**

A metodologia de execução do projecto está ligada a opções em matéria de integração "orgânica" dos Observatórios a constituir, perfil de parceiros a envolver e estrutura de apoio técnico a organizar. Este último aspecto é importante dado que se, por um lado, é desejável/indispensável capitalizar o trabalho de estudo e reflexão já existente (monografias sobre reestruturações, estudos prospectivos de necessidades de formação,...), por outro lado, há elementos novos a recolher (designadamente na óptica de antecipação) e outros úteis ao acompanhamento e à avaliação que carecem de suporte técnico para actualização regular.

As candidaturas devem reflectir a preocupação de dotar os Observatórios de um mínimo de "institucionalização", como condição básica de funcionamento e de implicação responsável dos parceiros e, ainda, de auto-sustentação da actividade após o financiamento no âmbito da EQUAL. Neste sentido, deve ser equacionado e reflectido nas candidaturas o formato institucional e a estrutura técnica de suporte que assegure condições de operacionalidade aos Observatórios.

Esta institucionalização pressupõe a dotação com recursos próprios (técnicos e financeiros) que, a par dos apoios no âmbito da EQUAL, permitam aos observatórios desempenhar a sua missão com o consenso dos parceiros envolvidos, e assegurar a referida continuidade das acções.

Deve, também, ter-se sempre presente que existe um leque de entidades com missões/actividades afins e com as quais há vantagem em promover articulações institucionais, designadamente com o INOFOR e o Observatório de Emprego e Formação Profissional (OEF), entidades que podem fornecer elementos e intercâmbio de experiências em domínios-chave (p.e., tendências do mercado de emprego, oferta e procura de qualificações, perspectiva de actividades e de competências); os resultados da actuação destas entidades devem constituir "adquiridos" para as Parcerias de Desenvolvimento candidatas.

É desejável que as Parcerias de Desenvolvimento, para além dos parceiros efectivos, agreguem e mobilizem outros actores-chave e informadores privilegiados para um trabalho em rede em torno da antecipação e acompanhamento dos processos de reestruturação/reconversão, das suas tendências de evolução e de identificação de novas oportunidades económicas e de investimento, na óptica da renovação do emprego e da transferibilidade de competências. Ou seja, devem assegurar o envolvimento e participação de "pessoas-recurso" a nível local e de todas as entidades com capacidades de contribuir pro-activamente para a gestão da mudança a nível local/regional/sectorial.

Em síntese, trata-se de estruturar uma missão de recolha de informação, de intercâmbio e articulação consistentes entre os actores-chave regionais/sectoriais em apoio a intervenções operativas sobre as reestruturações e as suas incidências sobre o emprego e as competências, de disponibilização e partilha de informação, a nível descen-

dente (destinatários intermédios e finais) e a nível ascendente (junto de outros Observatórios, quer o OEFP, quer outros europeus).

## DESTINATÁRIOS FINAIS

### São destinatários finais da actividade dos Observatórios:

>> as empresas e o tecido empresarial em geral, e em particular as empresas/sectores confrontados com processos de reestruturação;

>> os trabalhadores e as comunidades locais.

A identificação dos destinatários em sede de candidatura deve evidenciar a relevância estratégica do envolvimento de determinados parceiros. É de admitir que essa relevância varie de acordo com a incidência sectorial das reestruturações e das bacias de emprego da área de influência.

### São destinatários intermédios, nomeadamente:

>> as entidades de ensino e formação e centros tecnológicos;

>> os conselheiros de orientação, pelo papel relevante que têm na informação, orientação/reorientação dos activos;

>> os serviços de apoio e aconselhamento a PME's.

## PARCERIAS DE DESENVOLVIMENTO

A vocação e a missão dos Observatórios sectoriais/regionais torna indispensável a constituição de parcerias sólidas e coerentes que envolvam os representantes pertinentes a nível da bacia de emprego respectiva e, sobretudo, dos sectores de actividade em reestruturação, designadamente: associações empresariais/patronais, empresas, organizações sindicais, autarquias, centros tecnológicos e de formação, escolas profissionais, etc.

A participação nas actividades dos Observatórios representa um desafio exigente pelas necessidades de fundamentação no apoio à decisão, mas também pela possibilidade de influenciar de forma pro-activa a tomada de decisão em aspectos centrais da actividade e missão de diversos

agentes: unidades orgânicas do serviço público de emprego e formação; tutelas dos departamentos sectoriais da Administração Pública das áreas da economia, do emprego, da ciência e tecnologia, da educação e da formação profissional.

Esta visão aponta para uma representação do tipo tripartido, nos contextos territoriais em que tal se revelar importante para o sucesso da missão dos Observatórios. O que importa assegurar, em todas as situações, é um modelo funcional de cooperação entre parceiros-chave que seja equilibrado e efectivo, e que independentemente do formato institucional, valorize os processos horizontais de diálogo, de auscultação e de trabalho em rede (mesmo informais) que confirmem eficácia às actividades a desenvolver e ao alcance dos objectivos dos diversos parceiros.

## IMPACTOS E RESULTADOS ESPERADOS

### As parcerias de desenvolvimento devem desenvolver um conjunto de produtos, nomeadamente:

>> mecanismos inovadores de auscultação das empresas e dos trabalhadores, visando, p.e., a detecção de problemas de reconversão e a antecipação de necessidades em matéria de procura de qualificações;

>> suportes conclusivos decorrentes da informação e análises realizadas pelos Observatórios (diagnósticos de sectores e de empresas em reestruturação, formulação de estratégias de reconversão, etc.);

>> elaboração de pareceres e tomadas de posição em matéria de políticas activas de emprego e de apoio ao investimento, capazes de influenciar decisões públicas.

Deve ser programada uma estratégia de difusão de resultados que atinja os destinatários finais e intermédios, nomeadamente via Internet, *Newsletter*, sessões de informação/divulgação, seminários sectoriais e regionais,.... Atribui-se especial importância aos modos de atingir os destinatários intermédios (unidades formativas, serviço público de emprego, plataformas tecnológicas, consultores/conselheiros de formação,...), nomeadamente en-

quanto meios privilegiados de informação e orientação profissional e de formação/reconversão dos trabalhadores. As candidaturas devem explicitar os impactos esperados de actividade dos Observatórios no sector/bacia de emprego em que intervêm, em particular na óptica da minimização dos impactos negativos sobre o emprego. O carácter experimental e inovador dos projectos implica a elaboração de produtos/suportes tangíveis que potenciem a disseminação do capital de experiência obtido, nomeadamente:

>> guia metodológico das formas de organização e funcionamento dos Observatórios e a sua articulação em rede, com identificação de factores críticos de sucesso;

>> guia dos processos e mecanismos (formais e informais) de envolvimento e participação de actores-chave socio-económicos;

>> metodologias e instrumentos de suporte a um trabalho dinâmico e em rede, que se pretende progressivamente alargado a novos actores e parceiros.



## XIII CADERNO DE ENCARGOS

## INOVAÇÃO E COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL

## Prioridade 3 - Adaptabilidade

Medida 3.2. – Fomentar a capacidade de adaptação das empresas e dos trabalhadores às transformações económicas estruturais, assim como promover a utilização das tecnologias da informação e comunicação e de outras novas tecnologias

Área de intervenção 3.2.2. – Modernização e Inovação organizacional

## OBJECTIVOS

## Objectivo geral

Apoiar a adopção de medidas de inovação organizacional em PME ao nível dos processos e instrumentos de gestão e de organização do trabalho e das formas de gestão dos recursos humanos em particular, tendo em vista a concretização de objectivos empresariais que associem a competitividade da empresa a uma maior empregabilidade (interna e externa) dos seus trabalhadores e coesão social interna.

## Objectivos específicos

>> Promover a abertura à mudança no seio das organizações e desenvolver acções de inovação organizacional, em particular nas PME, ao nível dos processos e instrumentos de gestão e organização do trabalho e da gestão dos recursos humanos, que associem o objectivo da competitividade à criação de ambientes organizacionais qualificantes, ao enriquecimento dos conteúdos do trabalho e ao desenvolvimento das competências, nomeadamente dos trabalhadores menos qualificados e mais vulneráveis à exclusão, melhorando, assim, a sua empregabilidade;

>> Apoiar o desenvolvimento de competências estratégicas para a competitividade das empresas, nomeadamente nas áreas de “produção imaterial” (concepção e desenvolvimento do produto - *design*, comercial e *marketing*, qualidade, etc.);

>> Desenvolver um dispositivo de apoio à gestão dos recursos humanos, no quadro do desenvolvimento das empresas, que permita o reconhecimento público, social e económico das organizações que investem nas pessoas (como é o caso do modelo inglês “*Investors in People*”), e contribua para a melhoria contínua das práticas neste domínio (ver ponto 3.2.);

>> Apoiar a constituição e desenvolvimento de parcerias entre empresas, designadamente PME, tendo em vista a exploração conjunta de novas soluções organizacionais e de gestão de recursos humanos, designadamente soluções que assegurem a transição inadiável de uma gestão “clássica” (marcada ainda pela era industrial) para a gestão do conhecimento, paradigma da economia do conhecimento.

## CONTEXTO E JUSTIFICAÇÃO

É reconhecido que, actualmente, a competitividade das empresas portuguesas (ligada a objectivos de melhoria da produtividade, de redução de custos e melhoria da qualidade) está intimamente relacionada com a sua capacidade de inovação organizacional e com a variedade e qualidade das competências que têm ao seu dispor. Continua a ser reconhecido o pouco investimento que é feito pela generalidade das empresas nesta matéria, realidade que é tanto mais preocupante quanto são baixos os níveis de competitividade das empresas e a qualificação dos activos.

Esta área de intervenção assenta no pressuposto que a competitividade e o desenvolvimento das organizações é indissociável do desenvolvimento profissional dos activos, e em particular dos menos qualificados e mais vulneráveis à exclusão.

Torna-se, pois, necessário promover a inovação dos processos de organização e gestão, especialmente no que respeita à organização do trabalho e à gestão de recursos humanos, designadamente criando ambientes organizacionais e de trabalho que sejam favoráveis à aprendizagem e ao desenvolvimento das competências individuais e colectivas relevantes para os resultados das empresas.

Relativamente a este último aspecto, é especialmente relevante a identificação e adopção de perfis profissionais directamente relacionados com áreas de desenvolvimento estratégico das empresas, que congreguem novas competências técnicas e de tipo transversal (competências sociais, relacionais e pessoais) que respondam às mudanças verificadas nos mercados e nos produtos e às alterações tecnológicas, em particular a passagem de uma “tecnologia de produção de massa” para uma “tecnologia de informação” (que confere uma importância crescente às competências). Esta transição gera a necessidade de adopção de novas formas de organizar o trabalho, nomeadamente as relacionadas com a gestão da informação, a aplicação das tecnologias de informação e comunicação e a incorporação de conhecimento no seio das organizações. Estas formas assentam fundamentalmente em novos processos de flexibilização de organização do trabalho, no enriquecimento de conteúdos funcionais e na emergência de novas funções na empresa o que remete para a referida identificação de perfis profissionais.

Finalmente, importa ainda incentivar o investimento das organizações em políticas de gestão de recursos humanos consentâneas com o desenvolvimento tanto das pessoas como da própria organização, nomeadamente em práticas de participação e diálogo social no âmbito da empresa, práticas organizativas que contribuam para a consciência do papel de cada um nos resultados da empresa, soluções potenciadoras de formação contínua, que promovam uma estreita ligação entre a formação e o exercício da actividade profissional, que potenciem percursos de formação ao longo da vida e o desenvolvimento de carreiras.

Poderão ser estabelecidas pontes com a RIO (Rede de Inovação Organizacional), por se tratar de uma rede de aprendizagem inter-empresas em gestão de recursos humanos e organização do trabalho para PME (dinamizada pelo INOFOR) já com “adquiridos”.

## ACTIVIDADES A DESENVOLVER

### A. Acções de desenvolvimento organizacional a nível interno das empresas

Serão apoiadas intervenções inovadoras a desenvolver por empresas, que se centrem numa ou mais das quatro áreas apresentadas seguidamente. Apesar de dever ser assumida a predominância de uma das áreas, pode e deve haver conjugação com acções das restantes áreas.

#### 1. Formas de organização da empresa e/ou do trabalho que impliquem enriquecimento dos conteúdos de trabalho em termos de:

- > maior autonomia e participação nos processos de tomada de decisão e de resolução de problemas, ou na apresentação de soluções;

- > maior responsabilização pela obtenção de resultados (por exemplo, formas de auto-avaliação de resultados e participação em soluções de melhoria dos mesmos, associadas a formas de reconhecimento/recompensa pela sua obtenção);

- > aplicação de novas competências de trabalho, entendidas como a aplicação ao trabalho de conhecimentos, capacidades, aptidões e atitudes específicos, capazes de produzir resultados observáveis em termos de desempenho profissional (tanto em termos de adopção de novas e múltiplas competências como de novos perfis profissionais).

Seguidamente, são apresentados exemplos de soluções nesta área. As propostas a apresentar devem corresponder a exemplos desta natureza ou a acções que se enquadrem claramente nos três parâmetros definidos acima.

**Exemplos de formas de organização da empresa e/ou do trabalho que impliquem enriquecimento dos conteúdos de trabalho:**

> Introdução de formas mais descentralizadas de organização associadas à melhoria da *performance* da empresa e à consonante implementação de novas tecnologias ou de processos de certificação de qualidade;

> Criação de cadeias de responsabilidade interna no sentido de “fornecedor/cliente”;

> Criação ou alteração de funções que impliquem alargamento e enriquecimento de funções ou que correspondam a pontos ou fases críticas da actividade da empresa (por exemplo, funções que passem a integrar actividades de concepção, execução, controlo de qualidade, ou manutenção);

> Introdução de novos perfis profissionais que impliquem o recurso a conhecimentos, competências e experiência próprios de várias áreas profissionais, por exemplo funções cujo exercício requiera capacidade de articulação com diferentes departamentos (caso de “gestor de produto” numa empresa industrial que, para o exercício da sua função, deve articular-se com as áreas comercial, de concepção de produto e de planeamento da produção);

> Introdução de perfis profissionais estratégicos, prioritários ou emergentes na óptica económica, social e produtiva da empresa, nomeadamente nas áreas de concepção e desenvolvimento dos produtos – *design*, comercial e *marketing*, qualidade, gestão da produção, etc;

> Introdução de equipas de trabalho semi-autónomas e multifuncionais, por exemplo equipas de projecto, organização em ilhas ou células de produção;

> Formas flexíveis quer da organização da produção, quer do lugar e tempo de trabalho (tempo parcial, teletrabalho, etc.) adequadas à integração de públicos com problemas específicos (por exemplo, pessoas portadoras de deficiência) ou à manutenção em actividade dos mais velhos, tirando partido das novas tecnologias de informação e comunicação.

**2. Criação de condições organizacionais favoráveis à aprendizagem individual e colectiva**, através de soluções formativas específicas ou no seio de ambientes de trabalho qualificantes e cuja eficácia seja avaliada através da aplicação efectiva das competências assim desenvolvidas ao posto de trabalho.

Trata-se de apoiar soluções formativas que promovam o desenvolvimento efectivo de novas competências necessárias ao exercício da actividade profissional e cuja eficácia seja validada através do desempenho profissional e organizacional obtido a partir da aplicação de tais competências.

**Exemplos de condições organizacionais favoráveis à aprendizagem individual e colectiva:**

> Formas de organização e gestão da formação que tornem eficaz o recurso à auto-formação ou a modalidades de formação a distância, com utilização preferencial de tutoria;

> Potenciar os resultados da formação, não só através do envolvimento dos trabalhadores nas finalidades e vantagens das intervenções formativas, como também equacionar e implementar espaços formativos diferenciados e contextos de trabalho qualificantes;

> Soluções que potenciem a formação em contexto de trabalho, nomeadamente através de formas de organização qualificante do trabalho, ou seja, formas de organização em que:

– as pessoas sejam confrontadas com situações de trabalho que as obriguem a descobrir novas soluções;

– a capacidade de reacção ao imprevisto seja encarada como uma oportunidade de aprendizagem e tratada como tal;

– as formas de comunicação interna proporcionem ao indivíduo a oportunidade de utilizar e transferir as competências entretanto adquiridas.

> Soluções que promovam uma estreita ligação entre formação e exercício da actividade profissional, como por exemplo modalidades de formação-acção, desenvolvimento do sistema *jobrotation*.

**3. Promoção de práticas de participação e diálogo** sobre questões que afectem o desenvolvimento da empresa e dos trabalhadores em geral ou de um conjunto de trabalhadores em particular e que se concretizem tanto de forma directa (com o envolvimento dos directamente interessados) como indirecta (recorrendo a formas de representação), e desta forma contribuam para a consciência do papel de cada trabalhador nos resultados da empresa e na compreensão da sua finalidade.

**Exemplos de práticas de participação e diálogo:**

> Novas práticas de comunicação interna (dentro de equipas ou unidades orgânicas, entre unidades orgânicas, na relação chefia-subordinado ou na relação trabalhador-entidade patronal) relativamente a questões de organização do trabalho ou à tomada de decisões.

> Formas de envolvimento e participação (directa ou indirecta) no âmbito de processos de mudança organizacional.

> Formas de envolvimento e participação (directa ou indirecta) no âmbito de processos de tomada de decisão.

> Formas de envolvimento e participação (directa ou indirecta) no âmbito de equipas multifuncionais de resolução de problemas.

> Formas de envolvimento e participação na identificação do *core business* da empresa, da missão e estratégia, bem como na clarificação do papel ou do impacto do indivíduo e do grupo na prestação da empresa.

**4. Inovação e desenvolvimento das políticas e instrumentos de gestão de recursos humanos**, ou seja, apoio à adopção de formas sistemáticas e articuladas de:

> recrutamento, selecção, integração e formação interna de pessoal;

> avaliação e gestão dos desempenhos;

> remuneração e recompensa e de gestão de carreiras.

**Valorizam-se Parcerias de Desenvolvimento que se proponham desenvolver:**

>> soluções de gestão de recursos humanos centradas na dinâmica das competências, como lógica de organização do trabalho e da gestão do desempenho individual e colectivo;

>> soluções que favoreçam a empregabilidade dos grupos mais fragilizados e dos trabalhadores de idade mais avançada;

>> soluções que se reflectam em práticas consistentes de igualdade de oportunidades entre mulheres e homens;

>> cooperação com outras empresas e organizações no sentido de com elas partilharem a sua experiência na condução de processos de mudança e inovação organizacional no plano metodológico e de identificação de soluções inovadoras, através do seu envolvimento em redes de parceria alargada e sustentada;

>> práticas de gestão do tempo de trabalho, susceptíveis de compatibilizar competitividade com manutenção ou aumento de emprego e que promovam a conciliação trabalho/família;

>> formas de organização e gestão da prevenção de riscos profissionais ao nível da segurança e saúde no trabalho e, conseqüente, melhoria da qualidade de vida no trabalho.

**Articulação com outros Cadernos de Encargos**

Estas actividades poderão articular-se, por razões de complementaridade, com as de outros Cadernos de Encargos, nomeadamente “Aprendizagem ao longo da vida” (n.º IX), “A Gestão das idades” (n.º X), “Segurança e saúde no trabalho” (n.º XIV), “Inovação, igualdade e TIC nos organismos públicos” (n.º XV) e “Cidadania empresarial – economia cívica” (n.º XVI).

## **B. Dispositivo de reconhecimento público de práticas de gestão que valorizem as pessoas e o seu contributo para o sucesso das organizações**

Concepção e experimentação de um dispositivo de apoio à gestão dos recursos humanos que permita o “reconhecimento” público, social e económico de empresas enquanto organizações que investem nas pessoas. O dispositivo e as suas normas devem contemplar um conjunto de princípios, nomeadamente: a plena implicação da empresa no contínuo desenvolvimento dos seus recursos humanos como meio de alcançar os seus objectivos e melhorar o seu desempenho; o princípio da igualdade de oportunidades no desenvolvimento das pessoas; o reconhecimento do contributo das pessoas para a organização; o apoio efectivo de gestores e chefias no desenvolvimento das pessoas e no encorajamento dos trabalhadores para a melhoria do seu desempenho e do desempenho dos outros; a preservação do ambiente, recursos naturais e património colectivo, etc.

Os projectos candidatos deverão incluir, designadamente: a implementação experimental do dispositivo a criar; o teste da aplicação dos critérios de identificação de práticas de gestão que valorizem as pessoas; a formação de agentes técnicos facilitadores da melhoria contínua das práticas das empresas, no quadro das normas definidas.

Pretende-se que este dispositivo tenha uma abrangência regional e/ou sectorial para efeitos de experimentação, mas tendencialmente nacional.

Este dispositivo, deverá emergir de uma Parceria de Desenvolvimento que envolva, nomeadamente, organizações empresariais e sindicais, organismos públicos ou privados especializados em processos de avaliação de qualidade e de acreditação das organizações, como, por ex. o Instituto para a Inovação na Formação (INOFOR).

## **METODOLOGIA DE EXECUÇÃO**

### **Acção 1 - Montagem da parceria, diagnóstico e elaboração do plano concreto de acção**

>> Diagnóstico e plano detalhado de acção – consiste no diagnóstico dos principais problemas e objectivos das PME que integram a Parceria de Desenvolvimento, e que fundamentam a necessidade das medidas de inovação organizacional a propor.

– O diagnóstico deve contemplar, além da identificação de objectivos organizacionais e problemas existentes, um conjunto de indicadores nos planos económico, tecnológico e social (tanto descritivos como de desempenho) e que possam vir a ser melhorados em consequência do projecto de inovação organizacional proposto.

– Por outro lado, os indicadores devem contemplar uma caracterização que descreva a estrutura social das empresas em termos de género (masculino/feminino), pessoas pertencentes a minorias étnicas, com deficiência ou em risco de exclusão social, tendo em vista produzir um plano de acção que promova uma efectiva igualdade de oportunidades e tratamento relativamente às situações mencionadas.

– O diagnóstico bem como a elaboração do plano de acção devem ter a participação e envolvimento de todos as pessoas relevantes para a execução e sucesso do projecto (por exemplo, direcção de topo, quadros dirigentes e técnicos, quadros operacionais, trabalhadores e seus representantes) – dimensão *empowerment*.

– O diagnóstico deve dar origem à elaboração de um plano de acção que discrimine claramente, para cada PME envolvida:

- Objectivos do projecto de inovação organizacional e resultados esperados (em termos quantitativos e qualitativos);
- Actividades, metodologias e técnicas necessárias à concretização do projecto;

- Pessoas envolvidas na execução das actividades (internas e externas à empresa) e respectiva duração;
- Indicadores de avaliação da eficácia e impacto do projecto de inovação e respectivos métodos e técnicas de avaliação.

### **Acção 2 - Desenvolvimento e avaliação do plano de acção**

>> Execução do plano de acção – deve ser desenvolvido nos termos do plano de actividades e contemplar os princípios subjacentes à sua elaboração, a saber: participação e envolvimento dos directamente visados pelo plano; igualdade de oportunidades e de tratamento; avaliação efectiva, no plano qualitativo e quantitativo, em termos de resultados imediatos e de impacto. Além disso, deve contemplar a identificação e caracterização da evolução das competências aplicadas pelas pessoas directamente envolvidas na execução do projecto.

>> Avaliação – a avaliação deve incidir tanto sobre as acções de cada um dos parceiros como sobre o projecto como um todo, nomeadamente em termos de processo, resultados imediatos e impacto. Por outro lado, deve constituir-se como actividade transversal ao projecto, ou seja, *on going* (ao longo do projecto) e *ex post* (no final do projecto).

### **DESTINATÁRIOS DO PROJECTO**

>> Empresas, em particular PME de qualquer sector de actividade e região, sendo dada prioridade aos sectores tradicionais e aos concelhos em declínio.

>> Trabalhadores/as das empresas beneficiárias, gestores e técnicos de recursos humanos das empresas beneficiárias.

As empresas de consultoria em organização e gestão de empresas e em gestão de recursos humanos apenas poderão participar nas Parcerias de Desenvolvimento a título de facilitação das acções de mudança organizacional a realizar, e não enquanto “beneficiárias” directas.

### **PARCERIAS DE DESENVOLVIMENTO**

Sistematiza-se o tipo de entidades que desejavelmente devem estar envolvidas numa Parceria de Desenvolvimento, e exemplifica-se os principais papéis e responsabilidades que devem ser assegurados tendo em vista a concretização das actividades propostas.

#### **> Parceiros-tipo das actividades referidas em A**

>> Empresas, em particular PME - que desenvolvem internamente acções como as exemplificadas neste ponto, a quem compete desenvolver o diagnóstico, a execução e a avaliação das acções;

>> Organizações empresariais, patronais e sindicais - desempenhando o papel de mobilizadores das empresas e dos trabalhadores e de catalizadores e facilitadores das acções;

>> Entidades formadoras acreditadas, tanto públicas como privadas – desempenhando o papel de apoio ao diagnóstico de necessidades de desenvolvimento de competências e a concepção, aplicação e avaliação de metodologias de formação eficazes;

>> Centros de emprego e centros de formação (públicos e privados) e estabelecimentos de ensino secundário (preferencialmente técnico-profissional) e superior – nomeadamente, como fonte de recrutamento de pessoal e/ou propondo candidatos a estágio que correspondam às necessidades das empresas beneficiárias, participando na elaboração do programa de estágio e acompanhamento e avaliando o resultado de tais actividades;

>> Universidades e Centros de Investigação;

>> Empresas de consultoria – apenas na qualidade de “facilitadores” da concretização de acções a desenvolver por outras empresas.

Valorizam-se as Parcerias de Desenvolvimento que integrem três ou mais empresas implicadas em processos de mudança organizacional.

**> Parceiros-tipo das actividades referidas em B**

>> Organizações empresariais, patronais e sindicais;

>> Organismos especializados em processos de avaliação de qualidade e de acreditação das organizações;

>> Empresas.

**IMPACTO E RESULTADOS ESPERADOS**

Pretende-se que as entidades explicitem os resultados esperados, em particular a eficácia e o impacto das inovações nas PME abrangidas e seus trabalhadores.

**Pretende-se, igualmente, que as actividades apoiadas se traduzam na elaboração de produtos tangíveis passíveis de serem disseminados, nomeadamente:**

> Balanços e matrizes de competências;

> Metodologias de desenvolvimento de competências de públicos específicos, nomeadamente, pessoas em risco de exclusão;

> Metodologias e instrumentos de reforço da capacidade de organização e de gestão;

> Descrição de processos de envolvimento dos trabalhadores nas novas formas de organização e de gestão adoptadas;

> Guia de práticas inovadoras adoptadas pelas empresas, com identificação dos respectivos factores críticos de sucesso;

> Guia de actividades formativas e respectivos indicadores e descritores de eficácia;

> Guia de animação de redes de parceria nacionais e transnacionais, tendo em vista a partilha de experiências, metodologias e resultados;

> Guia metodológico de processos de inovação organizacional em PME, descrevendo as metodologias adoptadas e detalhando dificuldades encontradas e formas como foram ou podem ser ultrapassadas.

## SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO

### Prioridade 3 – Adaptabilidade

Medida 3.2. - Fomentar a capacidade de adaptação das empresas e dos trabalhadores às transformações económicas estruturais, assim como promover a utilização das tecnologias da informação e de outras novas tecnologias

Área de Intervenção 3.2.2. - Modernização e inovação organizacional

### OBJECTIVOS

#### Objectivo geral

Contribuir para a melhoria das condições de trabalho e para a criação de um ambiente de trabalho favorável à igualdade de oportunidades dos trabalhadores (incluindo as mulheres, os trabalhadores mais velhos e os portadores de deficiência), pelo desenvolvimento de sistemas de gestão da segurança e saúde do trabalho nas organizações, em particular nas PME, que integrem a prevenção de riscos profissionais (e da toxicodependência) nos processos de modernização da organização do trabalho, da qualificação dos recursos humanos e nos sistemas de qualidade.

#### Objectivos específicos

>> Desenvolver os processos de avaliação e controlo dos riscos no trabalho, incluindo os emergentes das novas formas de organização do trabalho;

>> Promover a integração da prevenção de riscos profissionais nas estratégias de melhoria e inovação organizacional;

>> Integrar a prevenção de riscos profissionais no desenvolvimento dos factores da empregabilidade, em particular ao nível da qualificação dos recursos humanos, do emprego das mulheres, dos trabalhadores portadores de deficiência e dos trabalhadores mais velhos;

>> Perspectivar e desenvolver metodologias de prevenção da toxicodependência no quadro das políticas de promoção da saúde no local de trabalho.

### CONTEXTO E JUSTIFICAÇÃO

Com as transformações ocorridas na economia, nomeadamente, por efeito da evolução das tecnologias e da transformação do terciário, as condições de trabalho passaram, necessariamente, a serem analisadas a partir dos modelos de gestão, dos sistemas de organização do trabalho e das políticas de emprego.

Em consequência desta nova perspectiva, o conceito de condições de trabalho passou a ter uma maior abrangência, sendo-lhe atribuídas as seguintes dimensões principais:

>> Os factores físicos do trabalho

>> Os factores organizacionais do trabalho.

Funcionando tais elementos de forma interligada, passou a conferir-se aos factores humanos (neles se incluindo a empregabilidade) e organizacionais (sistemas de trabalho, modelos de gestão e relações sociais na empresa) maior destaque em função do seu papel determinante no desenvolvimento da organização do trabalho.

A segurança e saúde no trabalho relaciona-se com riscos profissionais que provêm de todos aqueles factores .

O processo de desenvolvimento de tais riscos profissionais conhece, por um lado, uma diminuição da carga física do



trabalho, por efeito da integração da segurança nas tecnologias recentes e, por outro lado, um aumento da carga mental do trabalho, por efeito da natureza das mesmas tecnologias e das exigências do mercado ao nível dos factores humanos e organizacionais do trabalho.

A segurança e saúde do trabalho nas organizações não se pode, por isso, limitar à gestão do acidente e do risco objectivo associados aos factores físicos do trabalho, exigindo o desenvolvimento dos seguintes factores críticos:

>> As competências organizacionais e individuais de agir preventivamente em contexto de risco profissional, incluindo os riscos associados à inovação tecnológica e os riscos psicossociais;

>> A igualdade de oportunidades, através da antecipação preventiva das condições de trabalho, de forma a prevenir a exclusão dos menos qualificados, dos portadores de deficiência e dos trabalhadores mais velhos, entre outros grupos "vulneráveis";

>> A prevenção da toxicodependência.

A natureza de tais objectivos obriga, assim, a que a empresa equacione a prevenção de riscos profissionais no contexto de um sistema de gestão da segurança e saúde do trabalho, integrado pelos elementos fundamentais seguintes:

>> Definição da política de empresa para a segurança e saúde do trabalho;

>> Organização da segurança e saúde em conformidade com aquela política;

>> Metodologia de planificação e implementação da segurança e saúde do trabalho;

>> Metodologia de monitorização e avaliação do sistema de gestão da segurança e saúde do trabalho.

Esta tónica europeia para as estratégias da prevenção de riscos profissionais, centrada numa filosofia de gestão que integra a segurança e saúde no trabalho, representa para as empresas portuguesas e, em particular para as PME, um

desafio a vencer no quadro do desenvolvimento da qualificação do próprio trabalho, o qual constitui o cerne das condições de trabalho.

### ACTIVIDADES A DESENVOLVER

A título indicativo referem-se as seguintes actividades:

>> Sensibilização e mobilização das empresas para a adopção de sistemas de gestão da segurança e saúde do trabalho, articulados com o desenvolvimento da organização do trabalho, capazes de gerar a dinâmica da melhoria contínua das condições de trabalho, através, nomeadamente, de parcerias alargadas que promovam a partilha de metodologias e experiências nos domínios seguintes:

> Diagnóstico das áreas-chave da prevenção de riscos profissionais e da toxicodependência (a desenvolver na Acção 1);

> Estruturação de sistemas de planeamento e implementação da prevenção de riscos profissionais e da toxicodependência;

> Processos de monitorização das acções preventivas e de avaliação do sistema de gestão da segurança e saúde do trabalho;

> Promoção da participação dos trabalhadores nos objectivos e nos processos da segurança e saúde do trabalho (*empowerment*);

> Formação de actores-chave das organizações no âmbito do sistema de gestão da segurança e saúde do trabalho (gestores, representantes dos empregadores e dos trabalhadores para a segurança e saúde do trabalho, chefias intermédias, etc.).

>> Sensibilização e mobilização das empresas para a adopção de estratégias integradoras da segurança e saúde do trabalho e da igualdade de oportunidades, através de parcerias que partilhem metodologias e experiências nos domínios seguintes:

> Ergonomia dos locais, postos e processos de trabalho que equacione o emprego de trabalhadores portadores de deficiência;

> Desenvolvimento da integração da formação associada à segurança e saúde do trabalho na formação profissional contínua, equacionando, em particular, as necessidades de formação das mulheres, dos trabalhadores de idade mais avançada e dos trabalhadores mais jovens no contexto dos riscos associados às novas tecnologias e às novas formas de organização do trabalho.

## METODOLOGIAS DE EXECUÇÃO

### Metodologias de estruturação de sistemas de gestão da segurança e saúde do trabalho

As abordagens deverão privilegiar o enquadramento das actividades de prevenção de riscos profissionais na empresa em processos de gestão, tendo em conta que:

>> Compete ao empregador assegurar a prevenção de riscos profissionais na sua empresa;

>> Tal responsabilidade deve ser definida em termos de grande abrangência, na medida em que:

> Envolve todos os trabalhadores que operam na empresa, independentemente da sua relação de emprego, visando o desenvolvimento integrado das suas capacidades profissionais e das suas condições de vida (*empowerment*);

> Visa todos os riscos profissionais para a segurança e saúde;

> Abrange a coordenação da acção desenvolvida nos locais da empresa por parte de empresas e profissionais externos contratados;

>> A prevenção de riscos profissionais deve ser desenvolvida numa dinâmica de integração coerente com o desenvolvimento da organização do trabalho e das relações sociais na empresa;

>> Os objectivos da segurança e saúde deslocaram-se de uma atitude meramente reactiva e casuística sobre os riscos existentes para uma perspectiva de acção antecipativa que deve traduzir-se nos seguintes processos:

> Identificação e eliminação dos perigos;

> Avaliação dos riscos decorrentes dos perigos não eliminados;

> Controlo dos riscos baseado em critérios de elevada eficácia (privilegiar a acção a montante, integrando a prevenção na concepção, no planeamento e na direcção do trabalho, bem como na selecção dos equipamentos e processos de trabalho);

> Integração das metodologias de prevenção nos sistemas de organização da produção;

> Implementação de estratégias preventivas a partir do desenvolvimento das competências individuais e colectivas (informação e formação);

> Dinamização da participação dos trabalhadores enquanto actores da prevenção, através do desenvolvimento de processos que potenciem a sua cooperação e responsabilização nos objectivos da segurança e saúde do trabalho (*empowerment*).

### Elaboração de diagnósticos na empresa

O envolvimento das empresas na elaboração dos seus próprios diagnósticos (que poderá contar com um processo de facilitação ou aferição por parte de apoio de consultoria externa) deverá visar a definição de políticas e a estruturação de sistemas de gestão da prevenção de riscos profissionais e centrar-se na identificação de áreas-chave para o desenvolvimento da segurança e saúde do trabalho. Tais áreas deverão reportar-se ao quadro das origens das condições de trabalho, o qual é integrado pelos seguintes factores:

>> A execução do trabalho em si;

>> O nível de qualificação do trabalho;

>> A envolvente próxima do trabalho, incluindo as condições ergonómicas dos locais, postos e processos de trabalho afetadas em função de trabalhadores portadores de deficiência ;

>> As condições psicossociais do trabalho resultantes da organização da empresa e das qualificações dos trabalhadores, em particular dos trabalhadores mais idosos;

>> O contexto global envolvente da empresa e da sua actividade produtiva.

#### **Integração da formação em segurança e saúde do trabalho na formação contínua**

A formação em segurança e saúde do trabalho corresponde a uma necessidade permanente na empresa e constitui um factor de desenvolvimento da empregabilidade. Assim, ela deve integrar-se nos planos de formação profissional e nos próprios “directórios” de trabalho da empresa, e enquadrar-se nos processos globais de desenvolvimento contínuo das competências individuais e organizacionais. Dever-se-ão ter particularmente em conta as metodologias de:

>> Identificação de necessidades de formação a partir de factores objectivos (a avaliação dos riscos) e subjectivos (a percepção dos riscos por parte dos trabalhadores);

>> Planeamento e gestão da formação em função da exposição aos riscos e dos contextos globais de desenvolvimento organizacional e definição de conteúdos pedagógicos a partir das necessidades identificadas;

>> Definição de estratégias e metodologias específicas de formação em contexto real de trabalho, em articulação com o sistema de organização do trabalho;

>> Animação pedagógica adequada aos contextos de trabalho e aos destinatários em causa, podendo implicar a definição de novos papéis e funções das chefias intermédias;

>> Desenvolvimento de práticas e ferramentas “colaborativas”, enquanto dispositivos que favoreçam a prevenção de riscos profissionais e da toxicodependência e a integração de trabalhadores mais idosos e portadores de deficiência.

#### **Formação de actores-chave no âmbito do sistema de gestão da segurança e saúde do trabalho**

No âmbito da formação de actores-chave importa que a abordagem seja suportada por uma clara identificação de tais intervenientes e pela caracterização dos seus papéis no contexto do sistema de gestão da segurança e saúde do trabalho, de acordo com as seguintes dimensões fundamentais de tal sistema:

>> Definição de política de segurança e saúde;

>> Planeamento e gestão da prevenção;

>> Animação das acções preventivas;

>> Construção de novos “directórios” de trabalho;

>> Participação na prevenção, dentro da lógica de que a prevenção é um problema de todos e, simultaneamente, um problema de cada um.

#### **Os agentes envolvidos no projecto**

As intervenções devem ser desenvolvidas por equipas multidisciplinares compostas, necessariamente, por elementos das próprias empresas, admitindo-se, todavia, o recurso a elementos externos que assumam o papel de “facilitadores”, designadamente nos processos seguintes:

>> Diagnóstico da empresa e elaboração do plano de desenvolvimento organizacional;

>> Plano de estruturação de sistema de gestão de segurança e saúde do trabalho;

>> Formação.

Deverá ser explicitado o número e perfil de agentes a envolver no projecto e o tipo de formação que lhes será dirigida, uma vez que o reforço das suas competências, constitui elemento central na EQUAL.

## DESTINATÁRIOS FINAIS DO PROJECTO

>> Empresas, em particular PME, que se proponham estruturar e desenvolver os seus serviços internos de segurança e saúde do trabalho ou aprofundar a gestão de serviços externos neste domínio;

>> Os/as trabalhadores/as das empresas envolvidas, em particular as que apresentam vulnerabilidades.

Dá-se prioridade às empresas que desenvolvam processos produtivos de risco mais elevado.

## PARCERIAS DE DESENVOLVIMENTO

As Parcerias de Desenvolvimento devem ser regionais e/ou sectoriais, devem obrigatoriamente integrar empresas, e podem aglutinar, entre outras organizações, associações patronais e empresariais, sindicatos, centros tecnológicos, entidades de investigação na área da segurança e saúde do trabalho e entidades de formação profissional acreditadas.

São valorizadas as Parcerias de Desenvolvimento que envolvam várias organizações empresariais, no sentido de poderem, para além de intervenções centradas nas próprias empresas, desenvolver um trabalho em rede para a partilha de experiências e metodologias, no sentido da melhoria contínua de soluções.

## IMPACTO E RESULTADOS ESPERADOS

As Parcerias de Desenvolvimento candidatas devem explicitar os resultados esperados, nomeadamente os “produtos” e soluções passíveis de disseminação, bem como os impactos esperados nas PME envolvidas.

Exemplos de “produtos” expectáveis e passíveis de disseminação, particularmente adaptados ao tipo de empresas/região ou sector envolvidos:

>> Guia metodológico de implementação de sistemas e processos exemplares de segurança e saúde do trabalho;

>> Guia de práticas preventivas inovadoras adoptadas pelas empresas, com identificação dos factores críticos de sucesso;

>> Guia de soluções formativas que integrem a vertente da segurança e saúde do trabalho (quer de agentes quer dos destinatários finais);

>> Boas práticas de “directórios de trabalho” com impacto positivo ao nível da prevenção de riscos profissionais e da sinistralidade laboral;

>> Guia metodológico para a prevenção da toxicoddependência a nível da empresa;

>> Processos inovadores de desenvolvimento da ergonomia dos locais, postos e processos de trabalho em função da integração de trabalhadores portadores de deficiência;

>> Metodologias de desenvolvimento das competências dos trabalhadores de idade mais avançada no âmbito da prevenção de riscos associados à inovação tecnológica e às novas formas de organização do trabalho.

>> Descrição de processos inovadores de envolvimento dos trabalhadores nos objectivos da segurança e saúde do trabalho;

>> Guia de “animação” de redes de parceria centradas no desenvolvimento da gestão da segurança e saúde do trabalho, tendo em vista a partilha de experiências, metodologias e resultados.

XV CADERNO DE ENCARGOS

**INOVAÇÃO, IGUALDADE E TIC NOS ORGANISMOS PÚBLICOS**

Prioridade 3 - Adaptabilidade

Medida 3.2. - Fomentar a capacidade de adaptação das empresas e dos trabalhadores às transformações económicas estruturais, assim como promover a utilização das tecnologias da informação e de outras novas tecnologias

Área de Intervenção 3.2.2. - Modernização e inovação organizacional

**1. OBJECTIVOS**

**Objectivo geral**

Contribuir para a acrescida capacidade de resposta dos Serviços Públicos (da administração central, regional ou local) às necessidades concretas dos cidadãos, empresas e comunidade à qual se destina a sua acção, privilegiando a cooperação inter-institucional como forma de garantir uma maior adequação e integração dos serviços prestados e um mais fácil acesso aos mesmos, tendo em particular atenção a igualdade de oportunidades.

**Objectivos específicos**

>> Centrar a actividade dos serviços na resolução dos problemas e resposta às necessidades, pondo ao seu serviço as políticas públicas, globalmente definidas;

>> Reforçar o trabalho em rede inter-serviços públicos e em parceria com o sector privado;

>> Reforçar a capacidade de gestão, incluindo as dimensões estratégica e comportamental, contribuindo para uma melhor adequação e eficácia das respostas e maior rentabilização dos recursos públicos;

>> Criar condições organizacionais para uma maior igualdade de oportunidades no acesso aos serviços públicos, adequando as suas respostas e condições de funcionamento às características específicas dos diferentes tipos de destinatários e dando particular atenção aos grupos mais fragilizados;

>> Aumentar a capacidade de desempenho, motivação e participação dos trabalhadores, através de soluções inovadoras que promovam incentivos, desenvolvimento de competências e uma melhor conciliação entre a vida pessoal e profissional, capazes de garantirem uma maior aproximação dos serviços públicos aos cidadãos(ãs);

>> Colocar a tecnologia ao serviço de uma mais eficaz acção da administração pública, desenvolvendo sistemas de informação e comunicação interna e externa que garantam, por um lado, o envolvimento, participação e responsabilização dos trabalhadores e, por outro, a audição e interacção com os destinatários da acção do serviço público, capazes de assegurar uma maior eficácia e adequação das respostas públicas (*empowerment*).

**CONTEXTO E JUSTIFICAÇÃO**

A Administração Pública em geral, e em particular em sociedades como a portuguesa com atrasos estruturais ainda significativos, tem um papel essencial a desempenhar no desenvolvimento global do País, garantindo uma correcta articulação entre a competitividade e produtividade com preocupações de coesão social e de equilíbrio territorial.

Este papel fundamental da Administração Pública, central, regional ou local, exige porém uma profunda reforma incluindo uma nova cultura e um novo modo de olhar a sua missão, a intensificação das relações com parceiros e

destinatários da sua acção, a inovação nos produtos/serviços e formas de intervenção e, conseqüentemente, nos seus modelos de gestão e organizativos tirando, nomeadamente, maior partido das potencialidades das tecnologias de informação e comunicação (TIC).

De facto, a Administração apresenta uma estrutura ainda muito centralizada e centrada em actuações “segmentadas”, constituindo um entrave à eficácia na resolução de problemas, cada vez mais complexos, que exigem actuações inter-sectoriais e multidisciplinares, bem como relações de parceria com outras entidades e diferentes actores/agentes sociais.

Desafios como o da inovação (em geral), da inclusão, do emprego, da qualificação, da igualdade, apenas como alguns exemplos, atestam bem a necessidade de uma actuação em rede, em que participem diversos serviços públicos e privados, centrada em áreas territoriais geríveis, onde o conhecimento da situação, dos problemas e das potencialidades de solução, na sua complexidade seja real.

A inovação organizacional, com apropriação adaptada à especificidade própria dos serviços públicos, de novos modelos, conceitos e instrumentos de gestão e organizativos e correcto uso das potencialidades inerentes às TIC, constitui hoje factor crítico de sucesso da maior parte das políticas públicas.

Neste processo é fundamental dar uma atenção particular aos factores de motivação e desenvolvimento e adequação de competências e de participação dos profissionais que trabalham nos serviços públicos, face aos graves problemas existentes a este nível, como condição essencial de melhoria das condições de acesso dos cidadãos aos serviços prestados pelos organismos públicos e reforço da adequação e qualidade dos mesmos. O reforço da cidadania traduzida por um exercício activo da participação interna às organizações da Administração Pública e pelo direito, exercido efectivamente, de informação e participação dos destinatários da sua acção, em particular dos mais desfavorecidos, na construção e avaliação das respostas públicas, é condição essencial para a sua correcta formulação e execução. O conceito de “empowerment” que atravessa transversalmente todas as áreas de intervenção EQUAL encontra aqui um vasto campo de experimentação.

Estas preocupações enquadram-se na reforma em curso da Administração Pública, quando define que “Uma administração pública com qualidade e em condições de gerar competitividade deve orientar-se pelo primado da cidadania, servindo o cidadão, apresentando resultados e mobilizando energias e capacidades e deve aprofundar uma cultura de ética e de serviço público, apostando no mérito e na responsabilidade na prossecução de objectivos”.

Desenvolver experimentalmente processos de inovação organizacional e promover a disseminação das práticas que se venham a reconhecer como bem sucedidas, pode constituir um passo essencial para a consolidação, no terreno, de uma verdadeira modernização e adequação da administração pública.

## ACTIVIDADES A DESENVOLVER

**Privilegiando a inovação organizacional centrada na adaptação da administração pública à resposta a necessidades/problemas complexos, exigindo convergência de esforços inter-institucional, públicos e privados, esta deverá ter presente as seguintes actividades:**

- >> Identificação dos problemas/necessidades sociais em função dos quais a inovação organizacional, nomeadamente no domínio da constituição de parcerias e cooperação inter-institucional, é necessária;
- >> Identificação das entidades a envolver;
- >> Definição de papéis e articulações;
- >> Caracterização de recursos mobilizáveis;
- >> Fixação do modelo de gestão;
- >> Adaptação dos serviços públicos à participação em redes de acção: projectos de inovação/mudança organizacional interna;
- >> Criação de soluções de funcionamento em rede, nomeadamente de base territorial;
- >> Avaliação dos resultados globais e do contributo de cada instituição.

Sem prejuízo da dimensão organizacional ou de rede dos projectos em causa, e tendo em conta o carácter necessariamente integrado de qualquer mudança organizacional privilegiar-se-ão projectos que considerem os seguintes domínios de acção :

>> **Gestão estratégica** – nova visão estratégica da organização tendo em conta os novos desafios da acção governativa, respostas integradas aos cidadãos e às empresas, a igualdade de oportunidades e a coesão social;

>> **Serviços prestados e acessibilidade** - caracterização dos destinatários, estudo e adequação das respostas, horários de atendimento e diversificação de formas de prestação dos serviços, articulação inter-serviços públicos;

>> **Modelos organizacionais** – novas formas de organização dos “serviços” no seu conjunto e dos processos “produtivos” em si, com enriquecimento dos conteúdos de trabalho e tirando partido das TIC;

>> **Competências** - processo de desenvolvimento profissional contínuo e inserido no desenvolvimento organizacional, novos perfis profissionais que contribuam para a igualdade no acesso aos serviços incorporando o uso das TIC;

>> **Participação e responsabilização** - promoção de práticas de participação e diálogo social, quer internos à organização (participação dos trabalhadores) quer externos (participação dos “utilizadores”) – *empowerment*;

>> **Gestão de recursos humanos** - inovação das políticas e instrumentos de gestão de recursos humanos, que integrem nomeadamente a óptica da igualdade de oportunidades e a da conciliação trabalho/família;

>> **Cultura(s) organizacional(ais)** - desenvolvimento de valores mais consentâneos com os novos desafios, como cooperação, complementaridade, subsidiariedade e desenvolvimento de um modelo de gestão que lidere e desenvolva a inter-culturalidade e práticas de igualdade de oportunidades;

>> **Avaliação** – desenvolvimento e aplicação de sistemas, métodos e indicadores de avaliação de desempenho ao nível organizacional; de programas e actividades e de projectos;

>> Parcerias com outras organizações públicas e privadas, que potenciem soluções/ respostas mais integradas e a igualdade no acesso aos serviços pelos cidadãos, nomeadamente, por parte dos públicos mais fragilizados e com responsabilidades familiares.

### **Articulação com outros Cadernos de Encargos**

As acções previstas neste Caderno de Encargos articulam-se com as de outros Cadernos de Encargos, que se configurem complementares, nomeadamente os da Prioridade Adaptabilidade – Cadernos de Encargos n.ºs XIII, XVI e XVII, respectivamente “Inovação e competitividade organizacional”, “Cidadania empresarial – economia cívica”, “Sociedade da informação e do conhecimento”, e os da Prioridade Igualdade de Oportunidades.

### **METODOLOGIA DE EXECUÇÃO**

Dever-se-ão privilegiar intervenções e respostas integradas, centradas em objectivos definidos em função dos destinatários da acção dos serviços, implicando que as parcerias de desenvolvimento desenvolvam redes de relações inter-institucionais ou entre organismos públicos e privados.

Deverá ser clara a subordinação dos meios às finalidades prosseguidas e objectivos fixados, fazendo prova clara dos investimentos em tecnologia, formação, ou outros meios em função dos resultados a obter (produtos e práticas).

Tendo em conta as características intrínsecas a qualquer projecto de mudança, e às condições para o seu sucesso, deverão estar garantidas, à partida:

> O empenhamento dos dirigentes de mais alto nível, considerando o âmbito do projecto;

> A viabilização (criação e alimentação) de parcerias que sustentem o seu desenvolvimento, manutenção, continuidade e a disseminação das boas práticas;

> A participação dos principais agentes internos e externos envolvidos no âmbito de acção definido, equacionando nomeadamente as contrapartidas ao esforço e desempenho acrescidos;

> As competências, por parte dos agentes envolvidos, decorrentes da natureza do projecto e das acções específicas em causa;

> As condições materiais e financeiras necessárias à sua prossecução para além da vida útil do projecto.

A participação dos diversos parceiros implicados no projecto deverá estar demonstrada pela metodologia de gestão do processo de inovação preconizada, assegurando-se, por esta via, as condições de mudança efectiva e a sua auto-sustentação futura.

### Os agentes envolvidos no projecto

Em projectos desta natureza deverão ser considerados:

> agentes responsáveis pela direcção do projecto – que assegurem a definição de objectivos e a concretização do projecto, acompanhado-o, avaliando o seu desenvolvimento e assegurando correcções e recursos;

> equipas técnicas ligadas ao desenvolvimento do projecto, assegurando os saberes envolvidos, numa perspectiva de multidisciplinaridade;

> participação dos destinatários do projecto e dos trabalhadores, enquanto veículo de conhecimento da realidade e veículo efectivo de mudança (*empowerment*).

A nível da participação (*empowerment*), há que considerar a participação interna e externa, através de formas de intervenção directa e/ou de representação, considerando:

> representantes dos destinatários da acção do projecto, enquanto veículo das suas expectativas (diagnóstico de necessidades) e também como elementos de avaliação dos resultados alcançados;

> representantes dos trabalhadores envolvidos pela acção de mudança, enquanto agentes efectivos da mesma.

## DESTINATÁRIOS DO PROJECTO

### Destinatários finais

>> os(as) cidadãos(ãs), em particular os mais desfavorecidos, e também as empresas, uma vez que os resultados dos projectos se devem traduzir em melhorias significativas nas suas condições de acesso aos serviços públicos e num exercício mais efectivo dos seus direitos de cidadania em relação à Administração;

>> os trabalhadores da Administração Pública, que devem ver desenvolvidas melhores condições de trabalho, de desempenho e de satisfação profissional.

### Destinatários intermédios

>> Os serviços públicos objecto de intervenção organizacional e processos de inovação;

>> Outros serviços ou organizações participantes no projecto, integrando a rede constituída em torno da resolução dos problemas a que o projecto visa responder.

## PARCERIAS DE DESENVOLVIMENTO

As Parcerias de Desenvolvimento devem integrar entidades que estejam em condições de assegurar os papéis e responsabilidades necessárias à eficaz concretização do projecto.

### Parceiros-tipo:

>> Entidades do sector público (central, regional ou local);

>> Entidades privadas, cuja acção contribua para os objectivos do projecto;

>> Órgãos centrais da Administração responsáveis pela modernização da Administração, quer ao nível do seu conteúdo substantivo, quer da gestão de recursos organizacionais (políticas de recursos), incluindo entidades formadoras;



>> Centros de investigação com capacidade de desenvolvimento de investigação aplicada nos domínios de saber envolvidos;

>> Organizações sindicais do sector.

**Dá-se prioridade às Parcerias de Desenvolvimento (PD):**

>> Compostas por entidades cuja função de implementação e coordenação de políticas públicas garanta resultados visíveis junto dos cidadãos e, em particular, dos mais desfavorecidos e em risco de exclusão social;

>> Que congreguem um conjunto de entidades (públicas e privadas) com responsabilidades e competências complementares que respondam de forma abrangente e integrada aos problemas diagnosticados;

>> Que actuem numa lógica territorial, privilegiando uma actuação concertada na resolução dos problemas dos(as) cidadãos(ãs) (ex. autarquias, juntas de freguesia, empresas, etc. de determinado território);

>> Que incluam organismos cuja acção responda às preocupações de igualdade de oportunidades e de coesão social.

**IMPACTOS E RESULTADOS ESPERADOS**

Pretende-se que as PD explicitem os resultados esperados, quer numa perspectiva de impacto sobre os serviços prestados aos cidadãos (melhorias no acesso, adequação e qualidade das respostas, igualdade de oportunidades) quer de resultados imediatos (incluindo soluções aplicadas, n.º pessoas beneficiadas e envolvidas).

Deverá ser dada particular atenção à identificação dos impactes esperados junto do público, e no modo de relacionamento da Administração com este, procurando, na medida do possível, que os mesmos sejam avaliados a partir de indicadores explicitados.

Deverão ainda ser explicitados os produtos esperados passíveis de serem difundidos, nomeadamente, e meramente a título exemplificativo:

>> Modelos inovadores de implementação do princípio do *empowerment*;

>> Guia de práticas inovadoras e factores críticos de sucesso;

>> Soluções desenvolvidas nos domínios da gestão e da organização do trabalho em áreas específicas;

>> Soluções tecnológicas de acordo com necessidades explicitadas;

>> Guia de animação de redes de parceria nacionais e transnacionais;

>> Guia metodológico de processos de inovação organizacional, descrevendo metodologias adoptadas, dificuldades encontradas e formas de as ultrapassar;

>> Matrizes de competências horizontais e especializadas, em função das funções específicas da Administração;

>> Metodologias e instrumentos de reforço da capacidade de gestão, nomeadamente de gestão em rede.

**CIDADANIA EMPRESARIAL – ECONOMIA CÍVICA****Prioridade 3 - Adaptabilidade**

Medida 3.2. – Fomentar a capacidade de adaptação das empresas e dos trabalhadores às transformações económicas estruturais, assim como promover a utilização das tecnologias da informação e comunicação e de outras novas tecnologias

Área de intervenção 3.2.3. – Cidadania empresarial – economia cívica

**OBJECTIVOS**

>> Mobilizar as organizações, em particular do sector empresarial para uma cultura e uma prática de responsabilidade social, quer a nível interno quer a nível das comunidades onde estão sediadas, tendo em vista um desenvolvimento mais sustentável, com protecção dos recursos naturais, do ambiente, e do património colectivo, e um maior equilíbrio entre o crescimento económico e o desenvolvimento social, reduzindo desigualdades e promovendo a integração activa e eficaz de todas as pessoas que compõem uma dada comunidade.

>> Reforçar a responsabilidade social das organizações relativamente aos seus colaboradores/trabalhadores e seus representantes, favorecendo o seu desenvolvimento pessoal e profissional, no quadro de uma cidadania plena e activa.

>> Desenvolver boas práticas de cooperação empresarial, visando promover dinâmicas locais e regionais de desenvolvimento económico e social e de estímulo a novas iniciativas económicas.

Entende-se por práticas de cidadania empresarial/economia cívica, todo o tipo de acções da iniciativa de empresas ou em eventual associação com outras organizações (associações, instituições particulares de solidariedade social (IPSS), autarquias, escolas, organismos de formação, etc.), que visem promover a coesão social, a qualidade do emprego e a qualidade de vida dos trabalhadores, a igualdade de oportunidades relativamente a pessoas ou

grupos sociais vulneráveis, ou, ainda, acções que tenham como finalidade apoiar dinâmicas locais e regionais de desenvolvimento económico e social sustentável, que podem passar, nomeadamente, pela preservação do ambiente, dos recursos naturais e do nosso património colectivo, pela mobilização dos(as) cidadãos(as) para uma efectiva participação cívica e pela redução das desigualdades sociais.

**CONTEXTO E JUSTIFICAÇÃO**

O clima de competitividade a todo o custo e a qualquer preço vivido cada vez mais intensamente pela sociedade globalizada em que nos inserimos tem produzido um acentuar de diferenças entre pessoas e grupos sociais. É disso exemplo a diversidade de dicotomias que identificamos com uma facilidade crescente: ricos e pobres; empregados/as e desempregados/as; “infoletrados” e “infoexcluídos”; pessoas “multicompetentes” e pessoas com competências limitadas; grupos socialmente dominantes e socialmente não dominantes (eticamente minoritários, geralmente); comunidades desenvolvidas (no litoral) e por desenvolver ou mesmo em declínio (no interior). O acentuar das desigualdades tem consequências negativas que começam já a ser evidentes, inclusive para as próprias empresas, de que são exemplo, as limitações ao seu desenvolvimento motivadas por escassez de competências profissionais adequadas e até por redução dos mercados.

Esta realidade tem motivado, em todo o Mundo, que empresas e entidades públicas (de âmbito nacional, regional ou local), organizações não governamentais, grupos de cidadãos, desenvolvam medidas e acções para promover uma efectiva igualdade oportunidades (em sentido lato) relativamente às pessoas e grupos sociais mencionados. Têm, também, sido desenvolvidas medidas e acções que promovem o aproveitamento positivo das capacidades e potencialidades de tais pessoas e grupos, por forma a que possam contribuir de forma útil para a comunidade de que fazem parte. É neste contexto que ganha sentido falar e agir em termos de cidadania empresarial.

No quadro da cidadania empresarial, que apela à responsabilidade social das organizações, não deve, também, ser esquecida a óptica da responsabilização dos trabalhadores/as, enquanto cidadãos/ãs dentro da empresa. Neste âmbito, está em causa a necessidade crescente de assunção, por parte dos/as trabalhadores/as, de, por exemplo: desenvolvimento de uma maior consciência profissional e do papel que desempenham na empresa; compreensão e defesa da missão da organização em que trabalham; reconhecimento, através da sua actuação profissional, da importância dos clientes para o sucesso da empresa, etc. Esta é, igualmente, uma parte essencial da concretização do princípio do *empowerment* subjacente à EQUAL.

A par das questões anteriores, surge como igualmente importante a necessidade das empresas “assegurarem maior sustentabilidade aos processos de desenvolvimento local, à iniciativa empresarial e à criação de emprego, numa óptica de aproveitamento das potencialidade dos territórios e das comunidades locais”, como forma de se afirmarem no plano social e económico. Trata-se, por exemplo, de promover iniciativas de desenvolvimento e

emprego em actividades com impacto local e comunitário mais vincado (como os serviços de proximidade, ambiente, transportes locais, comércio local, actividades sustentáveis de turismo e lazer, etc.) ou de reforçar a capacidade organizativa, de gestão e a eficácia de organizações que actuam na área da economia social. Estas actividades podem ser concretizadas através de formas de cooperação entre empresas de diversas dimensões, organismos da Administração Pública central e autárquica e organizações sem fins lucrativos, ou da exploração conjunta de oportunidades de negócio e de desenvolvimento socio-económico da comunidade/região.

As práticas de responsabilidade social e de cooperação empresarial são hoje percebidas pelos *stakeholders* e pela envolvente externa das organizações como sinais inequívocos de perenidade e maturidade, constituindo capital essencial à notoriedade das empresas.

#### **ACTIVIDADES A DESENVOLVER**

As actividades que a seguir se referem, a título indicativo, podem ser desenvolvidas isolada ou cumulativamente.

##### **Actividades no plano interno das organizações**

>> Experimentação de estratégias e meios inovadores de sensibilizar e conduzir os empregadores a adoptar práticas “inclusivas” de gestão de recursos humanos, que integrem e tirem partido da “diversidade” destes recursos no seio das organizações (diversidade de culturas, de etnias, etc.); constituição de redes de empresas para troca de experiências, confronto de práticas e melhoria de soluções.

>> Acções que promovam a empregabilidade dos/as trabalhadores/as, por exemplo: formação dirigida a competências transversais; proporcionar períodos de licença sabática a trabalhadores que pretendam desenvolver programas de estudos, de investigação ou trabalho em organizações de apoio à comunidade, etc.

>> Acções de apoio em momentos críticos da vida dos/as trabalhadores/as, como por exemplo: licenças com ou sem vencimento por um período de tempo específico; licenças com vencimento para tratamento de situações de doença prolongada; apoio a trabalhadores, com doenças prolongadas que os mantêm afastados da empresa, prestado por colegas de trabalho em horário útil, etc.

>> Acções dirigidas a trabalhadores/as de mais idade, como por exemplo: acções de preparação para uma reforma activa e útil; possibilidade de trabalho a tempo parcial; possibilidade de desempenho de funções de tutoria para transmissão de *know-how* adquirido ao longo dos anos; etc.

>> Acções de apoio a trabalhadores com incapacidade física decorrente de acidentes ou doenças, ou pessoas portadoras de deficiência, como por exemplo: reconversão para novas funções; possibilidade de trabalho a tempo parcial; actividades de apoio domiciliário; tele-trabalho; práticas de *jobrotation* que privilegiem a formação deste tipo de trabalhadores, etc.

>> Acções que contribuam para uma melhoria da qualidade de vida no trabalho dos/as trabalhadores/as, relacionadas, por exemplo, com segurança, higiene e saúde no trabalho e com formas flexíveis de gestão do tempo de trabalho;

>> Acções que facilitem a conciliação da vida profissional com a vida familiar e pessoal (tanto dirigidas a homens como a mulheres) como por exemplo: horários flexíveis ou horários de trabalho especiais durante um certo período de tempo; acordos com estabelecimentos de ensino próximos da empresa, etc.

>> Acções relativas a serviços de apoio social, como por exemplo: cantinas; guarda de crianças; empréstimos a trabalhadores/as; pensões e seguros complementares; integração e reabilitação de pessoas com problemas de saúde; etc.

### **Actividades que promovam a responsabilidade e participação profissional e social dos trabalhadores (*empowerment*)**

>> Acções de sensibilização/formação, visando o desenvolvimento de uma consciência, cultura e prática profissional dos/as trabalhadores/as tanto relativamente ao seu contributo para o sucesso da empresa (melhor compreender e defender a missão da empresa, a importância dos clientes, dos mercados, etc.), como no que se refere à sua possível intervenção em termos de actividades no plano interno da organização, como da cooperação com outras organizações, que culminem com a concretização de planos de acção e de melhoria efectiva.

>> Acções que promovam e aumentem a capacidade de participação dos trabalhadores nas organizações onde trabalham, incluindo a sua própria capacidade de adaptação à mudança e de utilização dos meios ao seu alcance para o desenvolvimento das suas próprias competências.

>> Participação activa dos/as trabalhadores/as na identificação de problemas e soluções no âmbito das empresas/organizações onde trabalham, bem como na implementação dos planos de acção daí decorrentes.

### **Actividades no plano da cooperação das empresas com o exterior/comunidades locais**

>> Acções de cooperação em actividades de integração socio-profissional de pessoas em risco de exclusão social, por exemplo:

> proporcionar experiências de trabalho ou de desenvolvimento de competências a pessoas externas à empresa que se encontrem em risco de exclusão social (ex-reclusos, ex-toxicodependentes), pessoas portadoras de deficiência ou pertencentes a diferentes etnias;

> formação e integração profissional temporária de desempregados/as de longa duração, em regime de *jobrotation* ou de trabalho a tempo parcial;

> medidas de reintegração profissional de desempregados de longa duração, em especial com baixos níveis de escolaridade, de ex-reclusos ou pessoas em liberdade condicional.

>> Acções de cooperação de empresa(s) com outras empresas ou organizações da comunidade em que está implantada, por exemplo:

> a partilha de equipamentos, instalações, profissionais, materiais ou a concretização de programas conjuntos e partilhados de formação;

> a participação em iniciativas de desenvolvimento local, através de parcerias com entidades promotoras de acções de desenvolvimento económico e social local, que envolvam a transferência ou disponibilização de conhecimento e experiência técnica específica, nomeadamente cedência de profissionais da empresa para apoiar actividades dessas entidades (de contabilidade, divulgação de actividades e eventos, manutenção de instalações, por exemplo);

> estímulo directo à iniciativa económica e social de âmbito local, nomeadamente: através da criação de oportunidades e condições de lançamento de pequenos negócios com impacto local ou serviços de proximidade promovidos tanto por trabalhadores/as da empresa como por pessoas externas à empresa;

> participação em parcerias de entidades que visem potenciar e utilizar de forma integrada os instrumentos das diversas políticas públicas orientadas para a iniciativa económica e para o emprego, etc;

> proporcionar a jovens em fase de orientação escolar e profissional contacto com o mundo profissional através de visitas ou estadia na empresa, visando o conhecimento do seu funcionamento e do desempenho de actividades profissionais;

> apoio (financeiro, logístico, cedência de profissionais) a eventos e actividades de natureza social, cultural, desportiva de âmbito local ou actividades nos domínios da renovação urbana ou da conservação do património;

> concessão de bolsas de estudo e de estágios a jovens da região em que está inserida a empresa;

> participação em projectos educativos, conjuntamente com estabelecimentos de ensino e formação, nos domínios da educação ambiental, defesa do consumidor, segurança rodoviária ou higiene e segurança, por exemplo;

> apoio a estabelecimentos de ensino locais, através da cedência de equipamentos, materiais, bens e serviços produzidos pela empresa;

> participação em medidas de promoção de serviços de saúde e de proximidade, com impacto na comunidade local.

As Parcerias de Desenvolvimento deverão mobilizar outras empresas a nível local/regional, configurando redes de cooperação alargada e sustentada visando a sensibilização e mobilização de um número crescente de organizações para o objectivo da "responsabilidade social das organizações", nomeadamente para a identificação de problemas e aplicação de soluções, para acções de *benchmarking* entre organizações e representantes de grupos/comunidades, para a partilha de experiências e aprendizagem mútua.

## METODOLOGIA DE EXECUÇÃO

Valorizam-se as candidaturas que tenham por base um diagnóstico claro dos principais problemas a que o projecto visa responder, nomeadamente das empresas, das pessoas beneficiárias, das organizações locais, e também do contexto local envolvente em que as actividades se vão desenvolver.

Nas acções de cidadania empresarial a nível interno das empresas, o diagnóstico deve contemplar, além da identificação de problemas ou carências existentes, uma caracterização da estrutura social das empresas, designadamente em termos de grupos sociais envolvidos (pessoas pertencentes a minorias étnicas, com deficiência ou em risco de exclusão social ou profissional, etc.) e em termos de género (masculino/feminino). Por outro lado, deve contemplar um conjunto de indicadores nos planos

económico, tecnológico e social (tanto descritivos como de desempenho) e que possam vir a ser melhorados em consequência do projecto proposto. O diagnóstico, bem como a elaboração do plano de acção devem ter a participação e envolvimento de todas as pessoas relevantes para a execução e sucesso do projecto. Por exemplo, direcção de topo, quadros dirigentes e técnicos, quadros operacionais, trabalhadores e seus representantes.

Relativamente às actividades de cidadania na óptica da responsabilização dos/as trabalhadores/as, o seu envolvimento directo e o envolvimento e contributo de organizações sindicais é valorizado.

No caso de actividades de cooperação entre empresas e outras organizações visando um impacto económico e social local, é desejável o envolvimento, por exemplo, de responsáveis de empresas, autarquias, associações (nomeadamente empresariais, sindicais, de desenvolvimento), organizações não governamentais, líderes comunitários, no diagnóstico e na definição e assunção do plano de acção.

#### **Destinatários do projecto**

>> Empresas dos sectores privado e cooperativo que adoptem medidas no âmbito da cidadania empresarial/economia cívica.

>> Organizações não governamentais, órgãos da Administração central e local.

>> Comunidades subdesenvolvidas ou em declínio.

>> Pessoas que se encontrem em risco de exclusão social e profissional, trabalhadores/as das organizações que adoptarem acções no domínio da cidadania empresarial.

Consideram-se em risco de exclusão social e profissional as pessoas que se encontrem em situações como as seguintes: desempregados/as, em especial de longa duração; imigrantes e pessoas pertencentes a minorias étnicas; jovens desempregados/as ou à procura de primeiro em-

prego, em especial aqueles com abandono escolar precoce; pessoas que vivem próximo do limiar de pobreza; pessoas com doenças prolongadas, doenças profissionais crónicas ou portadoras de deficiência.

#### **PARCERIAS DE DESENVOLVIMENTO**

**São exemplos de parceiros-tipo a envolver nas Parcerias de Desenvolvimento:**

> Empresas do sector privado e cooperativo;

> Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) e Organizações Não Governamentais (ONG) em geral;

> Estabelecimentos de ensino e formação;

> Organizações empresariais, patronais, sindicais, profissionais, de desenvolvimento;

> Organismos da Administração Central e Local.

#### **IMPACTO E RESULTADOS ESPERADOS**

**As actividades apoiadas devem traduzir-se na elaboração de produtos passíveis de serem difundidos e transferidos, nomeadamente:**

> Guia de práticas de cidadania empresarial/ responsabilização dos trabalhadores/ economia cívica;

> Guia metodológico da animação de redes de parceria nacionais e transnacionais, tendo em vista a partilha de experiências, metodologias e resultados;

> Guia metodológico e ferramentas de apoio à concretização de acções de cidadania empresarial/ responsabilização dos trabalhadores/economia cívica, descrevendo as metodologias adoptadas e detalhando dificuldades encontradas e formas como foram ou podem ser ultrapassadas.

XVII CADERNO DE ENCARGOS

**SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO**

Prioridade 3 - Adaptabilidade

Medida 3.2 – Fomentar a capacidade de adaptação das empresas e dos trabalhadores às transformações económicas estruturais, assim como promover a utilização das tecnologias de informação e de outras novas tecnologias

Área de Intervenção 3.2.4 – Sociedade da informação e do conhecimento

**OBJECTIVOS**

**Objectivos Gerais**

>> Desenvolver novas soluções, modelos e dispositivos de comunicação e trabalho colaborativo, mediados pelas TIC, Tecnologias de Informação e Comunicação, designadamente dispositivos *on line* de apoio à auto-formação e à formação aberta e a distância, incluindo os modelos de *e-learning* adaptados a públicos específicos e tirando partido de “redes locais naturais”;

>> Reforçar as competências em matéria de tecnologias de informação e comunicação, em particular dos grupos desfavorecidos, e facilitar a sua utilização como ferramenta de acesso a bens e serviços já disponíveis em linha, assim como o acesso a bases de conhecimento e de oferta de oportunidades de trabalho;

>> Mobilizar e envolver as PME para o desenvolvimento, apropriação e partilha de soluções tendo por base as TIC, que demonstrem, para além da melhoria do desempenho da empresa, o aumento da qualificação dos seus recursos humanos.

**Objectivos Específicos**

>> Construir, adaptar e explorar “ambientes” de comunicação mediada por tecnologias de acesso a bens e serviços e de trabalho colaborativo que desenvolvam e reforcem as competências das PME na optimização e colocação daqueles “ambientes” ao seu serviço, estimulem o desenvolvimento das competências básicas em TIC dos seus colaboradores e contribuam para a

melhoria da cooperação com clientes, fornecedores e parceiros;

>> Experimentar e testar referenciais e modelos de ensino e aprendizagem – *on line*, *e-learning*, e mistos, e soluções de gestão do conhecimento em contexto colaborativo e em ambiente de auto-estudo;

>> Conceber soluções formativas integradas (ambientes de aprendizagem, sistemas de diagnóstico e auto-avaliação, itinerários de aprendizagem *on line*);

>> Dinamizar aprendizagens e animar dispositivos, numa lógica de formação ao longo da vida através de equipas de concepção/produção de cursos/conteúdos interactivos (metodologias de gestão, tutoria e animação pedagógica e acompanhamento/monitorização de percursos formativos);

>> Avaliar e comparar a eficácia das aprendizagens e a qualidade das competências adquiridas, em termos de impactos e retorno, verificáveis através da empregabilidade dos destinatários e dos resultados e da competitividade das equipas de trabalho;

>> Garantir o reconhecimento e a validação das competências adquiridas em ambientes de formação *on line* e de *e-learning*;

>> Apetrechar “redes locais naturais” com as competências, as soluções e os dispositivos online integrados e suportados nas TIC (acessibilidade a serviços públicos e privados *on line*, ferramentas colaborativas de acesso a

informação e conhecimento distante, e partilha de conhecimento útil à vocação e missão das redes), de forma a garantir a autonomia no acesso ao conhecimento e a estimular a aprendizagem ao longo da vida.

## CONTEXTO E JUSTIFICAÇÃO

A construção da sociedade da informação e do conhecimento é cada vez mais um imperativo, pois constitui um pilar para uma sociedade mais participada e mais coesa.

A sociedade da informação e do conhecimento pode contribuir também para um desenvolvimento harmonioso das competências dos(as) cidadãos(ãs) e abre oportunidades para apostar na inovação e disseminação de práticas com valor, enquanto elementos motrizes da produtividade e da qualidade, que proporcionam maior competitividade às pessoas, às organizações e às redes nacionais e europeias que buscam a criação de riqueza e bem estar social.

Neste contexto, constitui oportunidade estratégica a articulação das intervenções com as orientações contidas no “Plano de Acção para a Sociedade da Informação”. [http://www.umic.gov.pt/NR/rdonlyres/B3FDD123-98AF-4F47-A10B-AFBEE46E25E3/138/I\\_Plano\\_Accao\\_SI.pdf](http://www.umic.gov.pt/NR/rdonlyres/B3FDD123-98AF-4F47-A10B-AFBEE46E25E3/138/I_Plano_Accao_SI.pdf)

A aposta na sociedade da informação e do conhecimento é fundamental quer para as organizações com fins lucrativos, quer para as entidades que intervêm no mercado social. As soluções e dispositivos *on line* de acesso à informação e ao conhecimento revelam-se estratégicas para as organizações que pretendem incorporar inovação, flexibilidade, rapidez e acessibilidade nos produtos e serviços que fornecem aos seus clientes e públicos-alvo, sejam elas associações empresariais, PME, entidades formadoras e consultoras na formação aberta e a distância, entidades que operem no domínio da integração social e profissional, etc.

De um modo geral, as TIC vêm abrir novas oportunidades de acesso à aprendizagem e ao conhecimento: permitem a cada um explorar melhor o tempo de que dispõe, permitem “chegar” com mais facilidade (e baixo custo) às comunidades mais isoladas, contribuem para a acessibilidade de serviços de educação-formação a nível local,

tornando-os mais próximos dos(as) cidadãos(ãs), abrem a possibilidade de contactos, e de trocas entre pessoas, empresas e colectividades geograficamente distantes, etc.

Porém, há que identificar e desenvolver as novas competências básicas que as TIC's e a sociedade e a economia do conhecimento vão exigir, algumas das quais foram expressas nas conclusões do Conselho Europeu de Lisboa. Uma são claramente novas, como as competências em tecnologias da informação e em gerir vastos fluxos de informação, outras estão a assumir uma importância crescente como as línguas estrangeiras e as competências sociais. A capacidade de assumir riscos, de aprender a aprender, de adaptação à mudança, o domínio de línguas estrangeiras são competências pessoais e sociais que respondem à necessidade de comportamentos mais autónomos, de aprender rapidamente e de responder a novas situações e desafios colocados pela sociedade da informação e do conhecimento.

A este propósito, há que analisar e enquadrar as propostas de projectos nos “objectivos comuns para 2010”, estabelecidos para os Sistemas de Educação e Formação, dos Países membros da EU.

[http://europa.eu.int/comm/dgs/education\\_culture/publ/pdf/educ-training/pt.pdf](http://europa.eu.int/comm/dgs/education_culture/publ/pdf/educ-training/pt.pdf).

Importa, assim, capacitar os “grupos-alvo” neste domínio, bem como aumentar o grau de penetração das TIC nas organizações, em particular nas PME, e de uma forma geral, investir no desenvolvimento, experimentação e disseminação de competências, dispositivos e instrumentos que suportem a sociedade da informação e do conhecimento.

Esta oportunidade, simultaneamente desafio, de constituição de Parcerias de Desenvolvimento compostas por empresas, designadamente PME, entidades formadoras, escolas, associações de formadores e professores, pelos centros de investigação e centros tecnológicos, parceiros sociais e organizações do mercado social e mesmo pelas “redes locais naturais”(dada a sua proximidade à vida quotidiana das pessoas), poderá contribuir para construção da sociedade da informação e do conhecimento, enquanto elemento motriz da coesão e do desenvolvimento sustentado da nossa sociedade.



## ACTIVIDADES A DESENVOLVER

São exemplos de actividades a desenvolver isolada ou cumulativamente:

>> Explorar a utilização das TIC enquanto instrumento de profissionalização dos parceiros das PD e do seu trabalho em rede;

>> Integrar e sistematizar a informação e o conhecimento disponíveis sobre os mercados, a oferta formativa e as práticas de formação aberta e a distância úteis às PME, aos cidadãos em risco ou com necessidades especiais;

>> Integrar as TIC nas actividades de rotina das organizações, particularmente das PME, através da integração dos processos de gestão, tratamento, circulação e arquivo da informação, designadamente toda aquela que é crítica à sua competitividade (bases sobre clientes, fornecedores, parceiros, concorrentes, novos produtos, inovações na produção, competências dos colaboradores, indicadores de gestão, etc.);

>> Identificar de forma prospectiva as competências estratégicas em TIC, específicas aos públicos-alvo do projecto e em articulação com as orientações comunitárias (carta europeia de “condução” informática);

>> Delinear estratégias e construir soluções formativas ajustadas a jovens e adultos com dificuldades de inserção no mercado de trabalho, proporcionando-lhes o desenvolvimento das competências associadas à sociedade do conhecimento, nomeadamente competências tecnológicas e comportamentais (capacidade de ouvir, sintetizar, analisar, avaliar, decidir, tomar iniciativa, etc...), na perspectiva da sua auto-formação e actualização permanente;

>> Desenvolver suportes de apoio à orientação profissional que possibilitem o acesso *on line* a informação sobre a oferta de formação, o mercado de trabalho e as oportunidades de carreira, bem como de instrumentos de apoio ao auto-diagnóstico e à auto-orientação dos públicos-alvo;

>> Conceber soluções de acesso à informação e de ensino-aprendizagem *on line* e a distância (ambientes de

aprendizagem, sistemas de diagnóstico e auto-avaliação, itinerários de aprendizagem, validação de adquiridos, etc.) que favoreçam a integração social e profissional de públicos em risco, incorporando tecnologias, conteúdos e “tutorias” ajustados e acessíveis àqueles públicos.

>> Conceber, explorar e consolidar dispositivos adaptados para o trabalho colaborativo *on line* e utilizáveis a distância, que promovam e facilitem a integração profissional de públicos em risco e com necessidades especiais (por exemplo, centros de teletrabalho, ciberclubes, etc.); estes dispositivos devem integrar tecnologias e programas acessíveis e adaptados às necessidades dos públicos (ex. portadores de deficiência, em situação de risco e exclusão, comunidades desfavorecidas e isoladas, pessoas de idade mais avançada, mulheres, etc.);

>> Instalação, experimentação e consolidação nas comunidades locais de “centros abertos de aprendizagem a distância”, com recursos e tecnologias multimédia *on line*, enquanto infra-estruturas de apoio ao conhecimento e ao desenvolvimento de competências básicas em TIC; estes centros deverão integrar-se preferencialmente em “redes locais naturais” (próximas da vida quotidiana das pessoas) – associações locais e culturais, clubes recreativos e de bairro, paróquias, associações de pais, escuteiros, etc. – que, em articulação com organizações e estruturas formais de base local e regional – estabelecimentos de ensino, centros de formação, autarquias, empresas, etc. – poderão explorar infra-estruturas disponíveis ao fim de tarde, à noite e durante o fim de semana, dinamizando aí “centros abertos de aprendizagem” ao serviço das populações locais, dos públicos específicos e das próprias redes locais naturais;

>> Constituição de redes e parcerias entre organizações públicas e privadas, centros de formação e investigação, centros tecnológicos e as empresas vocacionadas para a produção e gestão de conteúdos *on line*, tendo em vista a “alimentação” das redes virtuais com conteúdos de qualidade e concebidos à medida das necessidades dos públicos alvo;

>> Exploração das TIC enquanto oportunidade de “aproximação” e revitalização das regiões mais periféricas, intervindo junto dos públicos mais vulneráveis, e tendo em consideração as suas necessidades específicas;

>> Experimentação de estratégias e acções de apoio à acessibilidade, de prestação de serviços e de exploração partilhada de infra-estruturas e equipamentos *on line* pelas pequenas empresas;

>> Exploração de casos de sucesso de “renovação” de pequenas empresas pela via das TIC; de incorporação tecnológica no ciclo produtivo, de apropriação de soluções integradas (gestão, recursos humanos e formação, produção, acessibilidade a serviços úteis ao cidadão,...) etc.;

>> Desenvolver soluções formativas com estratégias inovadoras de mobilização de formadores, professores e outros desmultiplicadores de conhecimento, para a utilização e exploração das TIC e dos dispositivos *on line* na sua própria auto-formação contínua (formação de formadores, aprendizagem colaborativa *on line* e a distância, etc.), e habilitando-os para a animação e formação de pessoas com baixas qualificações e com necessidades específicas na exploração das TIC.

## METODOLOGIA DE EXECUÇÃO

>> Identificar necessidades de informação, áreas de penúria em termos de conhecimento e competências transversais de públicos específicos que podem ser desenvolvidos e reforçados em ambientes *on line* e a distância.

>> Prospectar (realizar acções de *benchmarking*) e caracterizar a oferta de soluções e dispositivos *on line*, em termos de ajustamento às necessidades e características dos públicos alvo, avaliando a sua sustentabilidade e escalabilidade a prazo, e identificar conteúdos já disponíveis, adequados e potencialmente úteis aos públicos e acções em vista.

>> Montar e testar modelos, dispositivos e metodologias de informação *on line* e de *e-learning*, garantido as competências e serviços necessários à sua animação, actualização, sustentabilidade e sobrevivência a prazo.

>> Conceber, produzir e testar cursos e conteúdos *on line*, garantindo, nomeadamente, a sua eficácia e adequação aos públicos-alvo pré-definidos.

>> Desenvolver estratégias e acções de mobilização e comprometimento e recolha de *feed back* de parceiros e utilizadores regulares dos dispositivos *on line*.

>> Instalar em equipas e transferir para os parceiros os “cachos” de competências críticas nesta fileira/cadeia de valor da formação *on line* e *e-learning*:

> a identificação de necessidades formativas que podem ser respondidas através de soluções *on line* e *e-learning*,

> a concepção/produção de conteúdos pedagógicos interactivos,

> a gestão dos processos e dos “ambientes” pedagógicos em dispositivos abertos e suportados nas TIC,

> os métodos e técnicas de “animação” e de tutoria pedagógica *on line*,

> as estratégias, as metodologias e os instrumentos de avaliação diagnóstica, formativa, sumativa e de impactos nos desempenhos e nas organizações das soluções e dispositivos pedagógicos *on line*;

>> Medir impactos e melhorias no conhecimento, nas competências e na qualidade e acessibilidade dos públicos alvo induzidos pela utilização e apropriação dos conteúdos disponibilizados nos ambientes *on line*.

## DESTINATÁRIOS DO PROJECTO

>> Associações de desenvolvimento local e regional, associações de autarquias, associações de professores/formadores, associações empresariais, designadamente de PME;

>> Públicos desfavorecidos e em risco de exclusão – “grupos-alvo” EQUAL;

>> Comunidades rurais info-excluídas e as ameaçadas pelo isolamento e pela interioridade;

>> “Redes locais naturais” (clubes de bairro, paróquias, colectividades desportivas, bibliotecas, associações locais, grupos de vizinhos, de condóminos, associações de pais, etc.);

>> PME e redes de PME.

### PARCERIAS DE DESENVOLVIMENTO

#### São parceiros-tipo, nomeadamente:

> Organizações mobilizadas para a optimização da utilização das TIC em contextos institucionais e com práticas na construção de acessibilidades virtuais aos cidadãos;

> Entidades formadoras acreditadas, em particular as vocacionadas para a formação a distância *on line* e com práticas de *e-learning*;

> Estabelecimentos de ensino;

> Entidades que trabalham com públicos em risco e desfavorecidos e/ou com necessidades especiais e fortemente empenhadas na utilização e disseminação das TIC;

> Centros tecnológicos;

> Centros de investigação;

>Associações de formadores e professores;

>Empresas, em particular PME;

>Organizações sindicais e patronais;

>Entidades de “redes locais naturais” (associações de pais, colectividades desportivas, clubes de bairro, etc.).

### IMPACTO E RESULTADOS ESPERADOS

As PD devem explicitar os resultados expectáveis de acordo com a natureza e objectivos do projecto. Referem-se indicativamente, os seguintes:

>> Reforço da coesão, participação e autonomia social, por via do alargamento da acessibilidade à informação e ao conhecimento;

>> Aumento da empregabilidade devido ao reforço de competências básicas, transversais e sociais, designadamente as que mobilizem as TIC;

>> Reforço da competitividade das organizações, com realce para as PME, por via da aceleração da velocidade de partilha de informação e conhecimento e rapidez na aprendizagem (redução do ciclo de tempo que medeia entre a concepção do “produto” e o momento em que os colaboradores têm as competências para o explorar/vender);

>> Melhoria e reforço das qualificações dos cidadãos pela rapidez e atitude permanente de actualização técnica e científica;

>> Reforço da acessibilidade à formação profissional;

>> Redes e parcerias que utilizem as TIC - particularmente dispositivos de informação e formação *on line* que respondam às necessidades de comunicação e partilha - com capacidade de auto-sustentação e sobrevivência para além da vida útil do projecto.

#### Entre os “produtos” a considerar, destacam-se:

>> Guias metodológicos de apoio a redes e parcerias empresariais e a redes de entidades que trabalhem com públicos em risco ou com necessidades especiais e que desejem implementar soluções e dispositivos de formação a distância *on line*, fornecendo-lhes, designadamente:

> estratégias para a identificação de soluções adequadas e de baixo risco,

> orientações para a selecção de parceiros e fornecedores de conteúdos (*providers*),

> metodologias de auditoria de qualidade que garantam a eficácia dos produtos formativos e consequente resposta às necessidades formativas dos seus públicos alvo.

>> Narrativas de processos de incorporação de práticas bem sucedidas de acesso à informação, ao conhecimento e a formação *on line* em redes locais naturais (clubes de bairro, paróquias, colectividades desportivas, associações

locais, grupos de vizinhos, de condóminos, associações de pais, etc.);

>> Descrição detalhada de perfis profissionais estratégicos à formação a distância e *on line*, com destaque para:

- > a tutoria a distância e *on line*,
- > a concepção de conteúdos para ambientes e dispositivos de formação a distância e *on line*,
- > a gestão, auditoria e monitorização da qualidade dos ambientes de formação a distância e *on line*,
- > a avaliação de aprendizagens em dispositivos a distância e *on line*;

>> *Kits*, malas pedagógicas e outros recursos técnico-pedagógicos facilitadores da auto-formação em TIC e do acesso a ambientes virtuais de informação e aprendizagem *on line* testados e explorados na formação em contexto de trabalho;

>> Portais, *sites* e ambientes de *e-learning*, recheados de conteúdos ajustados a necessidades e a públicos específicos, que se constituam como espaços de experimentação, de auto-formação contínua e de partilha de conhecimento e aprendizagem

Os produtos alcançados deverão estar acessíveis física e/ou virtualmente, assim como a sua desmultiplicação pode ser prevista para redes naturais e/ou virtuais.

XVIII CADERNO DE ENCARGOS

**ACESSIBILIDADE, QUALIDADE E FLEXIBILIDADE DOS SERVIÇOS DE APOIO À CONCILIAÇÃO TRABALHO-FAMÍLIA**

Prioridade 4. – Igualdade de Oportunidades para as Mulheres e os Homens

Medida 4.1. – Conciliar trabalho e vida familiar e facilitar a reinserção profissional dos homens e das mulheres que abandonam o mercado de trabalho, desenvolvendo formas mais flexíveis e eficazes de organização do trabalho e prestando serviços de apoio às pessoas

Área de intervenção 4.1.1.- Conciliação vida familiar-vida profissional

**OBJECTIVOS**

**Objectivo geral**

Desenvolver os serviços e as competências de apoio às necessidades das pessoas e das famílias, de modo a melhorar a conciliação entre vida familiar e vida profissional de mulheres e homens promovendo, simultaneamente, a quantidade e a qualidade dos serviços disponíveis bem como a criação de emprego.

**Objectivos específicos**

>> Melhorar a acessibilidade, qualidade e flexibilidade dos serviços de acolhimento de crianças e de apoio a idosos e a outras pessoas dependentes.

>> Desenvolver serviços de proximidade e outros serviços às famílias, anteriormente apenas realizados informalmente no quadro do agregado doméstico.

>> Promover a criação e o desenvolvimento de redes locais entre entidades que asseguram serviços diversos de apoio às necessidades das pessoas e das famílias de forma a garantir uma cobertura mais ampla e coordenada das necessidades.

>> Desenvolver as competências dos profissionais prestadores de serviços pessoais, familiares e domésticos, no quadro de uma estratégia de formação ao longo da vida.

>> Formar e sensibilizar os agentes locais e sócio-económicos para as novas necessidades sociais decorrentes da

emergência de um novo contrato social de género com novos papéis para mulheres e para homens.

**CONTEXTO E JUSTIFICAÇÃO**

As mudanças ocorridas a nível familiar, como sejam a diminuição das redes de parentesco e de solidariedades informais, a crescente participação das mulheres no mercado de trabalho e correspondente maior indisponibilidade para prestação de apoio aos membros da família, os ritmos intensos de trabalho e os horários irregulares de muitos grupos profissionais e, ainda, o aumento da esperança média de vida, com cada vez maior número de idosos a requerer cuidados, desencadearam novas necessidades sociais.

Estas necessidades justificam novas respostas no campo da prestação de serviços de proximidade, os quais, por sua vez, significam novas oportunidades de criação de emprego e de desenvolvimento de novas profissões, tanto para mulheres como para homens, já que assentam na existência de um novo contrato social de género e em políticas progressivas de conciliação trabalho-família, com um entendimento igualitário acerca de papéis masculinos e femininos.

Por outro lado, algumas das respostas já existentes a nível dos serviços de proximidade, do acolhimento de crianças e de outras pessoas dependentes funcionam em moldes pouco ajustados às necessidades das famílias, cujos adultos exercem actividade profissional, nomeadamente porque: muitas das vezes os respectivos horários e

períodos de funcionamento não são compatíveis com o tempo de trabalho; a taxa de cobertura deste tipo de serviços é baixa; os preços praticados são por vezes incompatíveis para os orçamentos familiares; a grande escassez de profissionais com formação para o exercício destas actividades gera quebras de qualidade nos serviços prestados e não tem permitido a expansão e flexibilização dos respectivos horários de funcionamento; ainda não foram totalmente interiorizados os novos perfis de grande número de famílias (ex.: monoparentais), e o facto de grande parte estarem organizadas em novos moldes, apresentando novas necessidades e dificuldades na compatibilização da vida profissional com a vida familiar, social e pessoal; a generalização da flexibilidade da prestação do trabalho bem como a atipicidade dos horários de trabalho praticados por um número crescente de empresas e trabalhadores gera novas necessidades em termos de novos serviços e do seu funcionamento.

A especificidade dos problemas e das necessidades em meio rural exigem que haja um investimento importante na procura de soluções inovadoras adaptadas a este contexto.

### ACTIVIDADES A DESENVOLVER

São exemplo de actividades possíveis a desenvolver, isolada ou cumulativamente:

>> Reforço da melhoria da qualidade dos serviços a nível local/regional que promovam a conciliação trabalho-família e das normas de qualidade a que esses serviços devem obedecer.

>> Identificação e implementação de formas inovadoras de organização e funcionamento dos serviços (já existentes ou a criar), designadamente, através da criação de redes entre serviços diversos, de modo a melhor os ajustar às necessidades de conciliação entre vida profissional, vida pessoal e familiar.

>> Desenvolvimento de novos serviços ou novas prestações que constituam respostas flexíveis a necessidades das pessoas e das famílias, actualmente não totalmente satisfeitas pelas estruturas e perfis profissionais existentes. Cabem aqui:

> o apoio e acolhimento de crianças (creches, infantários, amas e *baby sitting* com certificação profissional, serviços ou profissionais por conta própria que apoiem no estudo crianças em idade escolar ou as acompanhem e com elas desenvolvam actividades durante parte do dia além do horário escolar);

> o apoio e acolhimento de idosos e pessoas com deficiência (alimentação, higiene e outros tratamentos corporais, sociabilidade, pequenas tarefas administrativas, aquisição de medicamentos e de outros produtos de consumo corrente, acompanhamento ao médico, etc., através de profissionais, em regime domiciliário, com a formação necessária para prestação destes serviços, ou de centros de dia e lares com qualidade e inovação nos serviços a prestar);

> a articulação entre o apoio às crianças e aos idosos, aproveitando o potencial que estes representam na educação dos mais novos (intergeracionalidade);

> o apoio a tarefas domésticas, como serviços de limpeza, manutenção e reparações domésticas, tratamento de roupas; confecção de alimentos; tratamento de animais; manutenção de jardins e plantas; serviço de compras e de entregas no domicílio, etc.;

> serviços de transportes e de apoio a trajectos de crianças, idosos e outros dependentes;

> a disponibilização de informação e apoio na procura de serviços de proximidade disponíveis através da criação de centros locais de informação, nas autarquias, nos parques industriais, nos centros de empresas, etc;

> apoio à criação de serviços de proximidade adaptados às especificidades do meio rural.

>> Melhoria da imagem social dos serviços de proximidade de apoio às pessoas, seja no domicílio seja no trabalho, inclusive através de campanhas promocionais que contribuam para o reconhecimento da importância deste tipo de serviços para a coesão social;

>> Desenvolvimento de uma nova política de gestão do tempo a nível local e das cidades que permita o funcionamento mais integrado dos serviços prestados às populações a nível local/regional, por parte das diversas

entidades, públicas e privadas; (re)equacionamento do funcionamento integrado das redes de equipamentos colectivos, nomeadamente, no âmbito da requalificação de espaços urbanos e suburbanos mais degradados, implicando intervenções articuladas e integradas entre os vários organismos responsáveis; modalidades inovadoras quanto a horários - escolares e pré-escolares, de trabalho, de transportes, do comércio de proximidade, de serviços de saúde, de outros organismos prestadores de serviços e de atendimento ao público, etc. - e fomento em conjunto das iniciativas entendidas necessárias (por exemplo, melhoria no funcionamento integrado das redes de transportes, novos serviços de proximidade, dilatação de horários do comércio e de creches, infantários, centros de apoio a idosos, centros de actividades de tempos livres para crianças em idade escolar, bancos de tempo para entreajudas na vizinhança, etc.). A definição desta nova política de gestão do tempo deverá ser acompanhada de sensibilização/formação dos trabalhadores dos vários serviços envolvidos, no sentido de fazer evoluir atitudes e comportamentos facilitadores da conciliação e também facilitadores de uma maior cooperação entre organizações/serviços.

>> Desenvolvimento de novas formas de envolvimento e relacionamento entre os pais, os infantários e as escolas, de modo a promover maior interconhecimento entre as famílias e os educadores profissionais, e a favorecer o equilíbrio entre responsabilidades a nível laboral e parental.

>> Promoção, a nível de locais de trabalho (por uma empresa ou por um conjunto de empresas que se associam para o efeito), de medidas inovadoras e facilitadoras da conciliação entre vida profissional e vida familiar. Podem aqui incluir-se iniciativas como:

- > reorganização dos processos e dos tempos de trabalho;
- > incentivos à maior participação dos homens nos cuidados a prestar aos filhos e nas restantes responsabilidades familiares;
- > criação de serviços de apoio à vida familiar que incluam por exemplo confecção de alimentos, manutenção doméstica, tratamento de roupas, tarefas administrativas, jardinagem, etc.;

> criação de redes de voluntariado, de base local, que promovam relações de entreajuda;

> formas de distinção e publicitação de empresas e serviços "amigáveis";

> sensibilização e formação a nível de empresas (ex. chefias, trabalhadores e delegados sindicais), no sentido de fazer evoluir atitudes e comportamentos facilitadores da conciliação trabalho-família.

>> Implementação, junto de complexos empresariais ou parques industriais, de serviços de proximidade que permitam melhor conciliar tempos de trabalho e tempos familiares e pessoais, e constituam novas oportunidades empresariais e de criação de emprego. Destacam-se a título de exemplo: serviços de reparações diversas; pequenos serviços de costura; lavandarias; lojas de alimentos confeccionados, estações de correios, balcões de serviços camarários e de organismos públicos (balcões do cidadão), serviços de cuidados corporais – barbeiro, cabeleireiro, ginástica – farmácias, bancos, supermercados, etc.

>> Formação e certificação de profissionais, homens e mulheres, para prestação - com qualidade - de serviços às famílias em vários domínios, desde o campo dos cuidados pessoais aos dos serviços educativos e dos trabalhos necessários à organização da vida doméstica, em sentido amplo; construção de novos perfis profissionais, designadamente incorporando novas competências e/ou policompetências.

>> Experimentação de novos modelos de organização da formação (incluindo novos horários e o recurso à formação a distância e/ou descentralização das estruturas de formação, públicas e privadas, por forma a permitir às pessoas com constrangimentos relacionados com a sua vida privada ou familiar (ex. mulheres ou homens sós com pessoas dependentes a cargo) beneficiar plenamente dos dispositivos de formação/inserção.

>> Introdução nos programas de formação inicial e contínua de áreas/conteúdos que reforcem as competências de jovens e adultos, de ambos os sexos, para o exercício de actividades de apoio à vida familiar.

>> Formação de formadores, professores e outros agentes, por forma a integrarem transversalmente nas suas intervenções a problemática da conciliação.

## METODOLOGIA DE EXECUÇÃO

### As metodologias a desenvolver passam por:

>> fomentar parcerias alargadas ou reforçar as porventura já existentes, de modo a sensibilizar e mobilizar as entidades locais para a importância do desenvolvimento de medidas favoráveis à conciliação entre vida profissional e vida familiar.

>> identificar as necessidades de estruturas e serviços pro-piciadores da conciliação entre vida familiar e vida profissional através da elaboração de diagnósticos a nível local, com o envolvimento e participação das famílias, das empresas, das escolas, das autarquias, dos serviços de saúde, e de informadores privilegiados a nível de entidades oficiais e organizações não governamentais com conhecimento do respectivo território e das respectivas carências. Este diagnóstico aprofundado, bem como a concepção do projecto (a desenvolver no âmbito da “Acção 1”) deve, assim, aplicar o princípio do *empowerment*.

>> identificar os agentes e os actores-chave (e as sinergias locais) com condições para, em conjunto, desenvolverem iniciativas de acordo com os objectivos preconizados neste caderno de encargos.

>> adoptar métodos activos e participativos na execução das acções, sejam de sensibilização, formação ou outras.

>> identificar modalidades inovadoras de co-financiamento que potenciem os financiamentos que o projecto venha a obter e assegurem a sustentabilidade das acções após o final do projecto.

## DESTINATÁRIOS DOS PROJECTOS

Os destinatários últimos dos projectos são as populações residentes nos territórios onde estes venham a decorrer.

São destinatários intermédios os trabalhadores das instituições de acolhimento de crianças, de prestação de cuidados a adultos e de outros serviços que contribuam para melhorar a conciliação entre a vida familiar e a vida profissional das mulheres e dos homens.

## PARCERIAS DE DESENVOLVIMENTO

Devem ser desenvolvidas parcerias entre entidades de natureza diversa, que pela sua situação no meio envolvente, pela actividade que desenvolvem, pelos recursos e competências mobilizáveis estejam em condições de fornecer mais valias ao projecto.

São “parceiros-tipo”: empresas, associações empresariais, organizações não governamentais, instituições particulares de solidariedade social, autarquias, sindicatos, centros de formação, etc..

## IMPACTO E RESULTADOS ESPERADOS/PRODUTOS

As entidades candidatas devem explicitar os resultados que o projecto procura alcançar, nomeadamente em termos de melhoria das condições de vida das populações visadas, desenvolvimento de iniciativas empresariais, reestruturação e flexibilização do funcionamento de serviços existentes, formação e certificação profissional, sinergias criadas entre parceiros envolvidos, formas inovadoras de angariação de recursos e de intervenção na vida da comunidade, contribuição para a igualdade de oportunidades e conciliação entre vida profissional e vida familiar. Entre os “produtos” e “soluções” passíveis de disseminação poderão ser considerados, nomeadamente:

>> Guia de soluções formativas que integrem a vertente da conciliação trabalho-família-vida pessoal;

>> “Descritores” de novas políticas de gestão do tempo nas cidades e nos territórios;

>> Guia metodológico de implementação de novos serviços e de boas práticas no domínio do acolhimento/apoio a crianças e adultos dependentes;

>> Novos perfis profissionais dos trabalhadores destas áreas e metodologias de desenvolvimento de competências;

>> Narrativa dos processos de construção de práticas inovadoras, com identificação dos factores críticos do sucesso;

>> Guia de “animação” de redes de parceria centradas na conciliação, etc.



## XIX CADERNO DE ENCARGOS

**NOVAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO E DE GESTÃO DO TEMPO DE TRABALHO FACILITADORAS DA CONCILIAÇÃO**

Prioridade 4. – Igualdade de Oportunidades para as Mulheres e os Homens

Medida 4.1. – Conciliar trabalho e vida familiar e facilitar a reinserção profissional

Área de intervenção 4.1.1. – Conciliação da vida familiar e da vida profissional

**OBJECTIVO**

Desenvolver iniciativas e instrumentos orientados para a reorganização dos processos de trabalho e da gestão do tempo de trabalho, facilitadores da conciliação da vida familiar com a vida profissional.

**CONTEXTO E JUSTIFICAÇÃO**

A forma como se encontram estruturados os mercados regionais de emprego e os contextos de trabalho e de vida quotidiana não são de molde a facilitar a redução de iniquidades que continuam a reflectir-se mais negativamente sobre as mulheres, particularmente, em termos do seu acesso ao emprego e à progressão profissional.

Acontece, ainda, que as tendências demográficas e o conseqüente envelhecimento da população exigem a participação no mercado de trabalho das mulheres em idade de trabalhar mas esta exigência não pode ser satisfeita à custa da redução do número de filhos que as famílias desejam ter. Daí que, as políticas de emprego e familiares tenham de ter em conta esta realidade e intervir de forma a assegurar o desenvolvimento harmonioso da sociedade em todas as suas dimensões, económica, social, familiar e pessoal.

Por outro lado, impõe-se hoje uma nova concepção dos papéis masculinos e femininos que pressupõem a reorganização do trabalho e do tempo de trabalho, bem como da organização social que favoreçam a partilha equilibrada do tempo de trabalho/tempo de forma-

ção/tempo de família/tempo social que concilie os interesses em jogo, designadamente, os das empresas e os dos(as) trabalhadores(as).

Uma expressão desta tendência de mudança, que importa aprofundar, é a recente legislação, em Portugal, sobre a maternidade e paternidade.

Tal tendência, que aponta para uma mudança de carácter estrutural, assenta, nomeadamente, num compromisso entre competitividade económica (das organizações e dos territórios) e coesão social (relativa aos grupos e às pessoas), com implicações a nível das organizações.

Está em causa a promoção da qualidade da função empresarial, no sentido do enriquecimento da cultura de gestão e de uma maior sensibilidade para o desenvolvimento organizacional, nomeadamente, ao nível dos modos de gestão e de organização do trabalho, bem como do incremento do diálogo social, para que novas respostas possam ser encontradas com o contributo de todos (empresários, trabalhadores e suas organizações representativas) de forma a garantir a sua adequação aos interesses em jogo.

Por outro lado, o novo quadro de competitividade passou a questionar as abordagens racionalizadoras e padronizadoras do tempo de trabalho, ou seja começou a por em causa os parâmetros da organização tradicional dos tempos de trabalho, face à necessidade de acorrer à variabilidade, à diversidade e à qualidade da oferta de bens e serviços. É neste contexto que se abrem

perspectivas para uma nova organização dos processos e do tempo de trabalho, criadora de novas oportunidades na óptica da eficácia produtiva e, simultaneamente, da melhoria das condições de trabalho e de vida dos(as) trabalhadores(as).

Um estudo recente que apresenta uma avaliação de custo-benefício do programa alemão “TOTAL E-QUALITY” (programa que concede um prémio às empresas com uma política de pessoal orientada para a igualdade de oportunidades) evidencia que medidas como, por exemplo, a flexibilidade do tempo de trabalho e do local de trabalho, ao mesmo tempo que permitem um maior domínio do tempo de cada um, facilitando a conciliação trabalho-família, promovem a autonomia, a responsabilidade e motivação dos trabalhadores, o que se reflecte positivamente “na eficiência do trabalho, nos resultados e na qualidade dos produtos e serviços” (op. cit.).

#### ACTIVIDADES A DESENVOLVER

São exemplo de actividades possíveis a desenvolver, isolada ou cumulativamente:

>> Acções de sensibilização e formação dirigidas a empregadores, responsáveis pela gestão de recursos humanos, chefias intermédias, representantes dos trabalhadores (delegados sindicais, comissões de trabalhadores) e trabalhadores em geral, no sentido de fazer evoluir atitudes e comportamentos relativos à conciliação da vida familiar e social;

>> Experimentação, pela empresas, de novos modelos de organização do trabalho, de gestão do tempo de trabalho e de horários que permitam assegurar a necessária produtividade e fazer face às necessidades decorrentes da vida familiar, solicitando os contributos dos trabalhadores e dos seus representantes para a definição e implementação desses modelos.

São exemplos desses novos modelos: a flexibilidade no gozo da licença parental pelo pai ou pela mãe; encorajamentos específicos aos homens trabalhadores para o exercício do direito à conciliação; a partilha do posto de trabalho; o teletrabalho; a deslocação do posto de trabalho para escritórios “satélites” mais próximos do local de residência; os horários flexíveis; os horários

contínuos; a semana comprimida; a redução do tempo de trabalho; as licenças sabáticas para permitir a prossecução dos estudos ou a formação; esquemas de emprego-formação que permitam a substituição temporária de trabalhadores(as) em formação por trabalhadores(as) desempregados(ex. o *jobrotation*); a flexibilidade de horários durante a gravidez; facilidades na interrupção do vínculo contratual de trabalho para a assistência à família com possibilidade de retorno ao trabalho, etc.

>> Organização pelas empresas de “grupos de discussão” com os(as) trabalhadores(as) ausentes, por ex. em licença de maternidade/paternidade, para troca de informação sobre as actividades da empresa (manter o sentido de pertença) e também sobre a vida familiar e profissional dos trabalhadores (modelos para a combinação do trabalho com a família, oportunidades futuras de formação, etc.);

>> Formação de actores-chave das empresas, designadamente, das chefias intermédias e dos representantes dos trabalhadores, tendo em vista desenvolver as actividades de coordenação e de acompanhamento requeridas pelas novas formas de organização do trabalho e da gestão do tempo de trabalho;

>> Experimentação de novos métodos de organização da formação e de novos horários para a formação, designadamente, nos centros de formação, que permitam às pessoas com constrangimentos relacionados com a sua vida privada ou familiar (mulheres sós com pessoas dependentes a cargo, etc.) de beneficiar dos dispositivos de formação/inserção;

>> Experimentação de novos modelos de formação adaptados aos constrangimentos da vida pessoal e familiar das pessoas que estimulem a motivação para a formação, que criem mecanismos de acompanhamento personalizado do seu desenvolvimento para que, em cooperação com as empresas e os representantes dos trabalhadores, se avalie o impacto dessa formação no desempenho dos(as) trabalhadores(as) e se negociem as vantagens mútuas (para as empresas e para os(as) trabalhadores(as) daí decorrentes;

>> Promoção de iniciativas de disseminação de boas práticas empresariais, nacionais e estrangeiras no domínio

da gestão do tempo de trabalho na óptica da conciliação da vida profissional e da formação com a vida familiar, pessoal e cívica, designadamente, estimulando o intercâmbio dessas práticas entre empresas;

>> Promoção de formas inovadoras de articulação das empresas, dos organismos de formação e de outras entidades inseridas na comunidade local de modo a garantir que a inovação introduzida na organização da formação, na organização do trabalho e na gestão do tempo de trabalho encontra as respostas adequadas ao nível da comunidade que permitam conciliar obrigações familiares com as responsabilidades profissionais e a participação cívica.

#### **Articulação com outros Cadernos de Encargos**

As acções poderão ser articuladas, designadamente com as previstas no Caderno de Encargos n.º XV – “Acessibilidade, qualidade e flexibilidade dos serviços de apoio à conciliação trabalho – família” e no Caderno de Encargos n.º X – “Inovação e competitividade organizacional”.

#### **METODOLOGIA DE EXECUÇÃO**

##### **As metodologias a desenvolver passam por:**

>> envolvimento, desde o início e em todas as etapas do processo, dos empresários, gestores, responsáveis de recursos humanos, chefias, trabalhadores e das respectivas organizações representativas, numa perspectiva de *empowerment*, isto é, de participação e responsabilização quer no diagnóstico quer na identificação/definição de soluções inovadoras, quer, ainda, na sua experimentação e avaliação;

>> desenvolvimento do diálogo social na empresa como forma de assegurar que os interesses de todos os intervenientes serão tidos em consideração e que as soluções a experimentar vão ao seu encontro;

>> diagnóstico integrado dos problemas e das necessidades das empresas e dos trabalhadores(as), e também das preferências e desejos da organização e dos(as) trabalhadores(as), elaborado com a participação directa de uns e de outros; tal diagnóstico deverá, ainda, ter em conta a envolvente territorial específica, designadamente, ao nível das taxas de cobertura das necessidades por parte da rede de equipamentos e serviços;

>> envolvimento das entidades públicas com responsabilidades na definição e fiscalização da regulamentação do trabalho, de forma a garantir a viabilidade da experimentação das soluções inovadoras;

>> acompanhamento da implementação das soluções por equipas multidisciplinares que avaliem os impactos dessas soluções, quer no processo produtivo e nos “resultados” das empresas, quer no “ambiente” de trabalho, na saúde e bem estar dos(as) trabalhadores(as), quer ainda, na sinistralidade laboral;

>> promoção da inovação metodológica e da disseminação das boas práticas quer junto das PME e das micro-empresas, quer das comunidades locais;

>> particular atenção deve ser dada à concepção e teste de novos incentivos (eventualmente replicáveis e apropriáveis no âmbito de medidas públicas) que promovam a reorganização dos processos de trabalho e da gestão do tempo de trabalho facilitadora da conciliação.

#### **DESTINATÁRIOS DOS PROJECTOS**

Os destinatários dos projectos são as empresas, as organizações da economia social, os organismos da administração pública, os trabalhadores ao seu serviço e as suas organizações representativas.

#### **PARCERIAS DE DESENVOLVIMENTO**

O desenvolvimento dos projectos deverá assentar em Parcerias de Desenvolvimento de base geográfica ou sectorial, nas quais haja lugar à valorização das competências distintivas e especializadas das diversas entidades parceiras.

Um enfoque particular deverá ser dado ao envolvimento nas Parcerias de Desenvolvimento das empresas, das associações sindicais e empresariais, e de organismos da administração pública, como o IDICT e a CITE.

São parceiros tipo: empresas, organismos da administração pública (central, regional e local), parceiros sociais, associações de desenvolvimento local, organismos de formação, organizações não governamentais e da economia social, etc.

### **IMPACTOS E RESULTADOS ESPERADOS**

As entidades candidatas devem explicitar os resultados que o projecto visa alcançar, nomeadamente, em termos de desempenho da empresa, dos custos do factor trabalho, da sinistralidade laboral, do absentismo, da saúde e bem-estar dos trabalhadores, do ambiente de trabalho, das melhorias das condições de vida na comunidade, da contribuição para a igualdade entre mulheres e homens e para a conciliação entre vida profissional e familiar.

### **Entre os "produtos" e "soluções" passíveis de disseminação poderão ser considerados, nomeadamente:**

- >> narrativa dos processos de construção de práticas inovadoras, com identificação dos factores críticos de sucesso;
- >> guia de novas soluções para a organização do trabalho, para a gestão do tempo de trabalho, para a organização da formação;
- >> guia metodológico para a construção das parcerias (sensibilização, motivação, envolvimento, articulação, vantagens mútuas, durabilidade, etc.);
- >> guia de soluções formativas que facilitem a conciliação vida profissional, vida familiar;
- >> programas de formação e recursos técnico-pedagógicos para a formação dos actores-chave;
- >> programas de sensibilização.

## XX CADERNO DE ENCARGOS

## ELIMINAÇÃO DA DISCRIMINAÇÃO NO TRABALHO

Prioridade 4. - Igualdade de Oportunidades para as Mulheres e os Homens

Prioridade 4 - Igualdade de Oportunidades entre as mulheres e os homens

Medida 4.2. - Reduzir as disparidades entre homens e mulheres e promover a dessegregação profissional

## OBJECTIVOS

**Objectivo geral**

Desenvolver acções e experiências que constituam práticas positivas em matéria de combate a todas as formas de discriminação e de desigualdades entre mulheres e homens no mercado de trabalho e que estimulem o surgimento de uma nova cultura empresarial que valorize a contribuição das mulheres e integre o princípio da igualdade de tratamento nas suas práticas, aliando melhoria da competitividade das empresas e justiça social.

**Objectivos específicos**

>> Desenvolver e melhorar a organização do trabalho, designadamente, na cultura e formas de organização que sejam em si qualificantes, e que promovam a participação das mulheres (aprendizagem contínua, redução de desvios salariais, facilitação da interrupção da carreira, flexibilização na gestão do tempo de trabalho, etc);

>> Desenvolver acções positivas, nomeadamente a nível das empresas, que contrariem e combatam todas as formas de discriminação no trabalho, designadamente, no recrutamento, selecção, acesso à formação contínua, promoção na carreira, acesso a postos de chefia, remuneração e precariedade do vínculo contratual;

>> Promover a inserção de mulheres e homens em sectores e profissões onde estão sub-representadas(os);

>> Revalorizar os empregos e as profissões tradicionalmente femininas e reconhecer as competências adquiridas em contexto profissional, familiar e social.

## CONTEXTO E JUSTIFICAÇÃO

O princípio da igualdade entre mulheres e homens tem adquirido importância crescente na nossa sociedade, sendo hoje aceite sem contestação que este princípio é um dos pilares de uma sociedade democrática.

No entanto, apesar do reconhecimento da sua importância, da sua consagração nos textos constitucionais e legais, dos compromissos políticos assumidos nesta matéria e dos planos e programas de acção aprovados quer a nível mundial (ONU), quer a nível da União Europeia, quer, ainda, no plano nacional, a verdade é que os progressos realizados têm sido muito lentos, designadamente no que se refere ao mercado de trabalho. Com efeito, continuam a persistir factores de discriminação das mulheres claramente evidenciados quando se faz o diagnóstico aprofundado da participação dos homens e das mulheres no mercado de trabalho (discriminação no acesso ao emprego e nos postos de maior responsabilidade, salários mais baixos, precariedade do vínculo contratual, desvalorização do trabalho feminino, etc.)

Esta situação justifica que se continue a investir em projectos e acções exclusivamente centrados sobre esta problemática, sem prejuízo de ela dever estar presente em todos os projectos e políticas dirigidos a homens e mulheres (*mainstreaming*).

Para assegurar a eficácia destes projectos e acções é essencial que eles se concentrem sobre os actores e os locais onde a discriminação se pratica, o mesmo é dizer, nas empresas e mais concretamente nos próprios locais de trabalho, sem esquecer os actores que a montante intervêm no processo, tais como, as entidades que promo-

vem formação, intervêm no recrutamento e que apoiam a inserção profissional das trabalhadoras.

O enfoque nas empresas é tanto mais oportuno quanto vem sendo provado que acções positivas a favor da igualdade de oportunidades a nível de empresa trazem benefícios para as próprias organizações que as implementam (Busch, C. e Engelbrech, G. – “*Why and whith what sucess do firms promote equality of opportunity – Evaluation TOTAL E-QUALITY – Development of a cost-benefit analysis*”, Ministério Federal para a Família, os Cidadãos “senior”, as Mulheres e os Jovens, 2000). Benefícios a nível interno – aproveitamento do potencial de competências das mulheres, melhoria do ambiente do trabalho, maior satisfação no trabalho e sentido de “pertença”, melhoria da *performance*, etc. – e também a nível externo, em particular melhoria da imagem pública das empresas com impacto a nível da expansão dos seus mercados. O estudo referido menciona, ainda, que para a implementação de tais acções não são requeridos recursos financeiros adicionais, mas sobretudo uma cultura e atitude de gestão diferentes, implicando uma mudança “estrutural” da organização.

Por outro lado, é fundamental que haja um esforço permanente de divulgação e de sensibilização em torno da temática da igualdade junto de todo o público envolvido (trabalhadores, empresários, agentes dos serviços públicos de emprego, formação e inspecção do trabalho, negociadores sindicais, formadores, etc.) na medida em que se verifica um grande e generalizado desconhecimento o que certamente não ajuda à sua promoção.

Conhecer a realidade e reconhecer a discriminação é um passo indispensável para se aceitar combatê-la. Neste processo têm de participar todos os interessados sob pena de não se reconhecerem em diagnósticos feitos por terceiros por mais bem fundamentados que sejam.

O passo seguinte - desenvolver acções dirigidas a resolver situações de discriminação - exige também um grande esforço de envolvimento de todos os interessados e de concertação permanente.

Por último, avaliar e divulgar os resultados das acções é essencial não só para consolidar esses resultados mas, também, para gerar um efeito de demonstração capaz de permitir novos desenvolvimentos e uma dinâmica estimu-

lante e gratificante para os participantes indissociável do reconhecimento do conjunto da sociedade.

## ACTIVIDADES A DESENVOLVER

### São exemplo de actividades possíveis a desenvolver, isolada ou cumulativamente:

>> Concepção, negociação e implementação de planos de acção nas empresas para a promoção da igualdade, que incluam:

> uma caracterização das empresas a envolver que reu-nam condições mínimas de sucesso;

> a sensibilização dos trabalhadores e dos seus representantes sindicais ou outros, designadamente, delegados sindicais e comissões de trabalhadores, à temática da igualdade e à possibilidade/necessidade de desenvolver um plano de acção com o objectivo de promover a igualdade;

> formação das pessoas envolvidas na implementação do projecto a qualquer nível, quer do lado dos trabalhadores quer das empresas;

> negociação com as empresas com vista à elaboração do diagnóstico da situação e no qual deverão todos participar de forma a garantir a aceitação do resultado final;

> definição/negociação do plano de acção com o envolvimento de todos os interessados (trabalhadores e seus representantes, empresários, gestores de RH, chefias intermédias, etc.);

> subscrição do plano de acção pela empresa e trabalhadores com metas claramente definidas e um cronograma associado;

> criação de uma comissão de acompanhamento da implementação do plano com a obrigatoriedade de fazer pontos de situação a discutir por todos os interessados;

> divulgação dos resultados, designadamente, junto de outras empresas.

As acções a nível das empresas podem abranger um conjunto vasto de domínios/práticas de gestão, nomeadamente, políticas de recrutamento e selecção, integração e formação, avaliação e gestão de desempenhos, remuneração e recompensa, gestão de carreiras, acesso a postos de chefia, tempo de trabalho, vínculo contratual, etc.

>> Acções que visem capacitar conselheiros de orientação profissional, professores, formadores, técnicos de recursos humanos, negociadores sindicais e outros agentes para melhor compreenderem a problemática e integrarem nas suas actividades o objectivo da promoção da igualdade, através, nomeadamente, de:

> acções inovadoras de sensibilização e formação, nomeadamente, dos professores e demais agentes educativos para a diversificação das escolhas profissionais de raparigas e de rapazes e para o desenvolvimento de metodologias inovadoras de ensino que atraíam as raparigas para as áreas técnicas e tecnológicas;

> acções inovadoras de sensibilização dirigidas aos pais para as oportunidades que as profissões relacionadas com a ciência e a tecnologia oferecem às mulheres (clubes de informática para raparigas, mães e avós, reuniões de pais nas escolas sobre esta temática, sessões de apresentação de exemplos de sucesso; etc);

> desenvolvimento de círculos de discussão/formação que permitam caracterizar e modificar comportamentos e atitudes discriminatórias; analisar e discutir colectivamente os instrumentos de trabalho de cada um na perspectiva não só de eliminar os conteúdos eventualmente discriminatórios mas também de neles integrarem a temática da igualdade, de acompanharem os progressos realizados e de reforçarem as mudanças ocorridas;

> concepção de novas intervenções e suportes de trabalho para encorajar mulheres e homens a ingressar em profissões onde estão sub-representadas(os); para assegurar que nos processos de recrutamento não são introduzidos factores de discriminação; para garantir que a linguagem, as metodologias e os recursos técnico-pedagógicos não veiculam mensagens sexistas; e também para garantir que os instrumentos de gestão das empresas (gre-

lhas de avaliação, critérios de atribuição da remuneração base, de prémios e outras; critérios de progressão na carreira profissional, etc.) não são discriminatórios.

>> Acções inovadoras orientadas para a transição da escola para a formação, para a universidade ou para o trabalho, tais como “dias de informação”, sessões com a participação de empresas ou nas empresas, campos de férias, experiências de trabalho nas empresas;

>> Acções orientadas para a inclusão na contratação colectiva de questões relacionadas com a igualdade de oportunidades, designadamente sensibilizando activamente os responsáveis pela negociação.

>> Acções direccionadas para a integração nos conteúdos curriculares da temática da igualdade de oportunidades, dos vários níveis de ensino, incluindo o ensino superior, e na formação profissional.

>> Acções inovadoras capazes de aumentar a presença de mulheres em postos de responsabilidade, designadamente, através de formação que reforce a sua autoestima, confiança, capacidade de intervenção pública, etc. e de acções de sensibilização da envolvente (em especial dos empresários e chefias intermédias) sobre as vantagens da participação das mulheres.

>> Acções inovadoras que visem promover o acesso e participação das mulheres na sociedade da informação e do conhecimento através, nomeadamente, de:

> novas estratégias de orientação profissional de cariz mais voluntarista;

> novas soluções formativas;

> novas formas de acompanhamento na formação e na inserção profissional;

> novas formas de organização do trabalho, designadamente através do recurso às TIC's;

> novas políticas de recursos humanos das empresas assentes na “gestão da diversidade” de recursos, que tirem partido do potencial que as mulheres representam

para a competitividade e desempenho das empresas, implicando novas atitudes e práticas internas (recrutamento, formação, etc.).

>> Experimentação de modelos de avaliação de competências adquiridas em contexto familiar e profissional que permitam evidenciar e rentabilizar essas competências no mercado de trabalho, designadamente, complementando-as e/ou integrando-as em processos formativos para aumento das suas qualificações.

>> Acções inovadoras que visem demonstrar o contributo das mulheres no mercado de trabalho (*mainstreaming*), no ambiente de trabalho e no desempenho das empresas, de forma a promover a sua integração profissional e o aumento da sua participação em postos de responsabilidade, apoiando-se, nomeadamente, em acções de demonstração.

>> Acções inovadoras de sensibilização, orientação, pré-formação, formação e acompanhamento que dêem resposta a necessidades específicas de certos grupos de mulheres tais como, imigrantes, mulheres provenientes de minorias étnicas, mulheres que pretendem regressar ao mercado de trabalho após um período prolongado de ausência (por motivo de maternidade, de saúde, etc), reclusas, mulheres que vivem em meio rural, prostitutas e vítimas de tráfico de seres humanos.

#### **Articulação com outros Cadernos de Encargos**

As acções a desenvolver a nível interno das empresas poderão articular-se, entre outros, com as dos Cadernos de Encargos n.º X – “Inovação e competitividade organizacional” e n.º XIII – “Cidadania empresarial – economia cívica”.

#### **METODOLOGIA DE EXECUÇÃO**

##### **As metodologias a desenvolver passam por:**

>> fomentar parcerias alargadas entre empresas, associações sindicais e profissionais, serviços públicos de emprego e formação, IGT, CITE etc., que associem e representem todas as entidades envolvidas;

>> identificar as empresas e os actores-chave capazes de assegurarem o cumprimento dos objectivos propostos;

>> elaborar diagnósticos com recurso a metodologias participativas de todos os interessados;

>> envolver activamente todos os interessados em todas as fases do processo desde a concepção à avaliação (*empowerment*);

>> formar todos os responsáveis e participantes no desenvolvimento do projecto não só antes do seu início mas ao longo de todo o seu período de vida, de forma a dotá-los de competências genéricas e específicas necessárias ao seu bom desempenho, garantindo espaços de reflexão e partilha que reforcem o empenhamento de todos e, se fôr caso disso, reorientem o projecto em função da avaliação efectuada.

#### **DESTINATÁRIOS DOS PROJECTOS**

**São destinatários finais** dos projectos as/os trabalhadoras/es e as empresas.

**São destinatários intermédios** os representantes dos trabalhadores, empresários, gestores de recursos humanos, chefias intermédias, negociadores sindicais, formadores, conselheiros e outros agentes, pessoal dos serviços públicos de emprego e formação, agentes educativos, pais.

#### **PARCERIAS DE DESENVOLVIMENTO**

Devem ser desenvolvidas parcerias entre entidades de natureza diversa, que pela sua intervenção, possam trazer mais-valias aos projectos.

São “parceiros-tipo”: empresas, associações sindicais e profissionais, centros de formação, centros de emprego, Inspeção-Geral do Trabalho, CITE, etc.

#### **IMPACTO E RESULTADOS ESPERADOS**

As entidades candidatas devem explicitar os resultados que o projecto visa alcançar, nomeadamente, ao nível dos planos de acção a implementar e das melhorias a introduzir na situação das mulheres, e os impactos nas empresas. As novas formas de cooperação entre os agentes envolvidos devem também ser explicitadas.



Entre os “produtos” e “soluções” passíveis de disseminação poderão ser considerados, nomeadamente:

- >> Guia metodológico para a elaboração, negociação e implementação dos planos de acção;
- >> Guia metodológico para elaboração de diagnósticos em matéria de igualdade;
- >> Metodologias de avaliação dos planos de acção;
- >> Programas de sensibilização e formação de agentes;
- >> Guia metodológico de informação, sensibilização, formação de agentes;
- >> Recursos técnico-pedagógicos;

>> Estratégias e instrumentos de orientação profissional;

>> Narrativa dos processos ocorridos em torno dos “círculos de discussão”, nomeadamente na caracterização dos comportamentos e atitudes discriminatórias e na sua modificação;

>> Metodologias para a integração da perspectiva da igualdade de género nos programas, instrumentos de trabalho e planos de actividade;

>> Guia metodológico para a revisão dos instrumentos de gestão à luz da problemática da igualdade de género (grelhas de avaliação, critérios de selecção de pessoal e de atribuição de remunerações, etc.)

## FORMULÁRIO DE CANDIDATURA (ACÇÃO 1)

O formulário aqui apresentado é uma versão de referência para o utilizador do Guia. A versão electrónica dos formulários, para cada Acção, será anunciada na página EQUAL na internet ([www.equal.pt](http://www.equal.pt)) e disponibilizada no SIIFSE ([siifse.igfse.pt](http://siifse.igfse.pt)).

O formulário de Pedido de Financiamento à Acção 1 é disponibilizado no SIIFSE (<http://siifse.igfse.pt>) devendo ser preenchido e submetido *on line*.

O acesso à funcionalidade é efectuado através da entrada de menu de topo: "Candidatura" > "Pedido de Financiamento". Deve seleccionar "Criar PF" (botão lateral), para aceder ao formulário

### CONTEÚDOS DO FORMULÁRIO

O formulário de Pedido de Financiamento à Acção 1 (PF1) é composto por seis partes:

1. Identificação do projecto (elementos de identificação do projecto);
2. Entidades parceiras (identificação e caracterização de cada entidade da Parceria de Desenvolvimento e respectivos contactos);
3. Descrição do projecto (conteúdo principal do projecto– previsão da Acção 2);
4. O projecto e a PD (caracterização do projecto e da PD para alimentação da base de dados europeia);
5. A Acção 1 (descrição das actividades e orçamento para a Acção 1 do projecto);
6. Submeter informação (validação electrónica por todos os parceiros e submissão online do formulário ao Gabinete de Gestão EQUAL)

### PARTE 1 – IDENTIFICAÇÃO DO PROJECTO

>> Acção – deverá seleccionar "Acção 1".

>> Área de intervenção – deverá seleccionar a área de intervenção do projecto.

>> Caderno de encargos – o projecto enquadra-se num caderno de encargos?  
Sim/Não (se sim, identifique o caderno de encargos).

Ao "confirmar" (na base da página), passa para a segunda parte do formulário ("Entidades parceiras").

A entidade que “criou”, no SIIFSE, o formulário de PF1 (reconhecida pelo SIIFSE a partir da sua *password*, com que acedeu ao Sistema) é identificada, por defeito, pelo SIIFSE, como sendo a interlocutora da PD, com permissão exclusiva de acesso à edição/preenchimento do formulário. Contudo, na página de identificação das entidades que irão integrar a PD, ao identificar os restantes parceiros, poderá designar um deles como interlocutor da PD na Acção 1 (alterando o seu próprio papel de interlocutor para parceiro), passando o **novo interlocutor** a ter acesso exclusivo à edição/preenchimento do formulário.

## PARTE 2 – ENTIDADES PARCEIRAS

Inicialmente, a listagem das entidades apresentará apenas o interlocutor “provisório” (por defeito, e até possível alteração, a entidade que está a proceder ao registo do PF1). Será necessário preencher os dados da entidade que está a registar o PF1 (através do botão lateral “Alterar”) e identificar os restantes parceiros fundadores da PD, a partir do botão lateral “Inserir”, que dá acesso às páginas de identificação e caracterização dos parceiros:

1. Identificação da entidade;
2. Caracterização da entidade;
3. Contactos.

Após a inserção das entidades da PD, quando voltar a esta página (“Entidades parceiras”) poderá **Alterar a Entidade Interlocutora** (“Alt. Interloc”), que passará a ter acesso exclusivo de edição/preenchimento. A entidade que deixar de ser interlocutora deixa também de ter permissão de edição/preenchimento do formulário. (Após alteração do interlocutor, é redireccionado para a página inicial, com a listagem de projectos, uma vez que apenas o interlocutor terá permissão de registo/alteração do PF1).

Note que a partir deste ecrã (**Entidades parceiras**) poderá também “Alterar” dados já registados no PF1 (até à submissão do PF1) ou “Consultar” os dados, através dos botões laterais (tendo seleccionado, na listagem, a entidade que quer alterar ou consultar). Poderá, também, “Desactivar” uma entidade.

### Parte 2.1 – Identificação da entidade

A “inserção” de cada novo parceiro é feita com base na indicação do seu NIPC. O SIIFSE validará a sua existência no SIIFSE (se está devidamente recenseado/inscrito no SIIFSE) após o que acederá à página onde poderá completar a informação já registada no SIIFSE aquando do recenseamento (denominação social, número IGFSE, natureza jurídica, ...).

>> **Acrónimo da entidade:** Inscreva o acrónimo da entidade, se o tiver (campo não obrigatório). Ex: IEFP.

>> **N.º da segurança social:** Inscreva o número da segurança social.

>> **N.º de trabalhadores:** Inscreva o número de trabalhadores da entidade, independentemente da natureza do vínculo.

## Parte 2.2 – Caracterização da entidade

Nesta página é registada informação adicional de caracterização da entidade.

>> **Tipo de entidade:** Selecione da seguinte lista de valores:

- > Autoridade pública (nacional, regional, local)
- > Empresa
- > Organização patronal
- > Organização sindical
- > Instituição financeira
- > Câmara de comércio/indústria/serviços
- > Organização de apoio e orientação a grupos desfavorecidos
- > Serviço público de emprego/formação
- > Empresa da economia social
- > Serviços sociais
- > Organização de ensino/formação
- > Universidade/organismo de investigação
- > Organização criada para gerir a PD
- > Empresas de consultoria

>> **Perfil da entidade:** Descreva sucintamente o perfil da entidade (missão, áreas de intervenção).

>> **Recursos humanos:** Explícite os recursos humanos (técnicos) que se tenciona afectar ao projecto, o tipo de vínculo que têm com a entidade, as competências que detêm e as que serão desenvolvidas ao longo do projecto. A resposta a esta questão vai permitir avaliar a dimensão “estruturante” do projecto, ou seja, em que medida o projecto vai permitir reforçar as competências das organizações envolvidas na PD

## Parte 2.3 – Contactos

Nesta página, é registada informação sobre os contactos da entidade no contexto do projecto. Esta informação é de grande relevância, designadamente, para a comunicação e acompanhamento do projecto, por parte da EQUAL, uma vez que será com base nestes dados, que se procederá ao envio de notificações e documentação necessária ao longo do projecto.

>> **Nome da pessoa responsável:** Identifique a pessoa que na entidade é responsável pelo desenvolvimento do projecto (Será considerada a interlocutora da entidade para efeitos de envio de informação/documentação sobre o projecto e sobre o Programa).

>> **Sexo:** Masculino/Feminino

>> **Telefone, Fax, E-mail e Endereço e Código-postal:** Registe os contactos, na entidade, da pessoa responsável (Serão considerados para efeitos de envio de informação/documentação sobre o projecto e sobre o Programa).

>> **Curriculum Vitae:** Apresente o CV resumido da pessoa responsável (funções actuais; experiência profissional relevante para o projecto).

>> **Endereço e Código-postal da sede:** Inscreva contactos da sede da entidade, que serão usados pelo Gabinete de Gestão EQUAL para notificações formais sobre o projecto (ex: notificação de aprovação, pagamento de saldo, revogação, etc.).

### PARTE 3 – DESCRIÇÃO DO PROJECTO

A Parte 3 – “Descrição do projecto” divide-se nas seguintes páginas:

1. O projecto;
2. Objectivos, Diagnóstico e Grupos-alvo;
3. Outros Textos;
4. Previsões Acção 2.

#### Parte 3.1 – O Projecto

>> **Título do projecto:** O título deve ser sintético e expressivo da acção do projecto.

>> **Localização do projecto por região:** Seleccione a(s) região(ões) onde o projecto será implementado.

>> **Localização do projecto por distrito:** Seleccione o(s) distrito(s) onde o projecto será implementado.

#### Parte 3.2 –Diagnóstico, destinatários e objectivos

>> **Diagnóstico de necessidades e recursos:** Identifique e caracterize sinteticamente os principais problemas e necessidades a que o projecto visa responder e os recursos e potencialidades locais mais significativos a explorar/mobilizar pelo projecto.

Problemas / necessidades*	Recursos/potencialidades
1.	
2.	
...	

\*Problemas/necessidades: em português e em inglês (para a base de dados europeia)

>> **Destinatários:** Identifique os destinatários finais do projecto (grupos-alvo, agentes e/ou organizações) e descreva as suas necessidades específicas, a que o projecto visa responder.

Destinatários finais*	Necessidades específicas
1.	
2.	
...	
10.	

\* Destinatários finais: em português e em inglês (para a base de dados europeia)

>> **Objectivos:** Identifique os objectivos centrais do projecto – trata-se de clarificar os objectivos estruturantes da acção do projecto (para que serve o projecto?). Devem ser evitados objectivos “genéricos”, que ultrapassem o âmbito de actuação directa do projecto (ex: diminuir o desemprego na região).

Objectivos*
1.
2.
...
7.

\* Objectivos: em português e em inglês (para a base de dados europeia)

### Parte 3.3 –Actividades e inovação

>> **Actividades:** Descreva as actividades substantivas do projecto (que prevê desenvolver na Acção 2), estabeleça a sua relação com os objectivos e identifique os destinatários finais de cada actividade (grupos-alvo, agentes e/ou organizações).

Estabeleça a relação de cada actividade com cada um dos “objectivos prioritários” do projecto, utilizando uma escala em que 1 corresponde a uma relação Fraca e 4 a Muito Forte. Quando não existir qualquer relação inscreva 0 (zero) no espaço respectivo.

Actividades	Relação c/ objectivos (de 1 a 4)							Destinatários
	Obj. 1	2	3	4	5	6	7	
1.								
2.								
...								
Gestão do projecto (gestão, acompanhamento, avaliação)								

>> **Metodologia:** Descreva a metodologia de execução das actividades que pretende desenvolver e destaque os seus aspectos inovadores.

>> **Inovação:** Estabeleça o grau de inovação esperado de cada actividade e identifique os produtos (recursos técnico-pedagógicos e práticas) inovadores, a disseminar, que lhe estão associados.

Para estabelecer o grau de inovação utilize a escala em que 1 corresponde a Fraco e 4 a Muito Forte. Quando a actividade não tiver relação directa com a produção de inovação assinale 0 (zero)

Actividades	Grau de inovação (de 1 a 4)	Recursos e práticas inovadoras (identif. quando grau de inovação >2)
	1.	
2.		
...		
Gestão do projecto (gestão, acompanhamento, avaliação)		

>> **Igualdade de oportunidades:** Explícite como se manifestam as questões da Igualdade de Oportunidades entre mulheres e homens, no contexto de intervenção do projecto

Texto

---

Principais mecanismos/iniciativas a que irá recorrer para implementar a Igualdade de Oportunidades

1.

2.

...

10.

---

(não aplicável aos projectos da Prioridade 4 "Igualdade de Oportunidades")

### Parte 3.4 –Duração e orçamento

>> **Duração do projecto:** Indique a duração prevista para a Acção 2  
(duração máxima 24 meses)

>> **Orçamento:** Elabore o orçamento indicativo para a Acção 2 do projecto, tendo em consideração que, na sequência da Acção 1, o orçamento terá de ser especificado/detalhado e apresentado por parceiro.

(quadro para inscrição do orçamento indicativo global, com estrutura de rubricas da Acção 2)



#### PARTE 4 – O PROJECTO E A PD

A informação aqui solicitada foi definida pela Comissão Europeia e destina-se a alimentar a base de dados europeia sobre os projectos EQUAL.

>> **Natureza das actividades a implementar:** identifique (com uma cruz) o(s) tipo(s) de actividades experimentais presentes no Projecto e a sua "intensidade", de acordo com a seguinte classificação:

- > 0 (nenhuma ou muito fraca)
- > 1 (fraca)
- > 2 (média)
- > 3 (forte) (actividade principal)
- > 4 (muito forte) (única actividade)

##### A- Assistência às pessoas

- > Orientação, aconselhamento
- > Formação
- > Formação no local de trabalho
- > Colocação e acompanhamento no emprego
- > Rotação no emprego (jobrotation) / partilha do posto de trabalho
- > Apoio à contratação e ao auto-emprego
- > Medidas integradas (percursos integrados de inserção)

##### B- Apoio às estruturas e aos sistemas e medidas de acompanhamento

- > Criação de emprego e acompanhamento
- > Formação de professores, formadores e outro pessoal
- > Melhoria dos serviços de emprego, estruturas de recrutamento
- > Concepção de programas de formação, certificação
- > Antecipação das mudanças a nível técnico
- > Organização do trabalho, melhoramento da acessibilidade aos locais de trabalho
- > Serviços de orientação e sociais
- > Sensibilização, informação, publicidade
- > Estudos e análise dos aspectos relativos à discriminação

>> **Destinatários:** identifique os destinatários do Projecto :

Indique o n.º total de destinatários previstos no âmbito do projecto: **N**

Identifique o número de pessoas previstas de acordo com as categorias indicadas

Número de pessoas (não contabilizar os destinatários de acções de sensibilização, informação e publicidade)

Desempregados (H) (até 4 dígitos)	
Desempregadas (M)	
Empregados (H)	
Empregadas (M)	
Outros (sem estatuto, beneficiários do RMG, etc.) (H)	
Outras (sem estatuto, beneficiárias do RMG, etc.) (M)	
	(nº igual ao identificado em N)
Migrantes (imigrantes ou descendentes de imigrantes), minorias étnicas (H)	
Migrantes (imigrantes ou descendentes de imigrantes), minorias étnicas (M)	
Requerentes de asilo (H)	
Requerentes de asilo (M)	
Todos os restantes destinat. do projecto (não migrantes e não requerentes de asilo) (H)	
Todas os restantes destinat. do projecto (não migrantes e não requerentes de asilo) (M)	
	(nº igual ao identificado em N)
Pessoas com deficiência física (H)	
Pessoas com deficiência física (M)	
Pessoas com deficiência mental (H)	
Pessoas com deficiência mental (M)	
Pessoas com doença mental (H)	
Pessoas com doença mental (M)	
Todos os outros (pessoas que não sofrem de qualquer deficiência ou de doença mental) (H)	
Todas as outras (pessoas que não sofrem de qualquer deficiência ou de doença mental) (M)	
	(nº igual ao identificado em N)
(Ex)toxicodependentes (H)	
(Ex)toxicodependentes (M)	
Sem abrigo (H)	
Sem abrigo (M)	
(Ex)Reclusos (H)	
(Ex)Reclusas (M)	
Outras pessoas sujeitas a discriminação específica (H)	
Outras pessoas sujeitas a discriminação específica (M)	
Todos os outros (não sujeitos a discriminação específica)	
Todas as outras (não sujeitas a discriminação específica)	
	(nº igual ao identificado em N)
< 25 anos (H)	
< 25 anos (M)	
entre 25 e 49 anos (H)	
entre 25 e 49 anos (M)	
50 anos ou mais (H)	
50 anos ou mais (M)	
	(nº igual ao identificado em N)
Formador (animador, professor, tutor, coordenador pedagógico, ...) (H)	
Formadora (animadora, professora, tutora, coordenadora pedagógica,...) (M)	
Técnico de informação e orientação profissional (conselheiro de orientação profissional) (H)	
Técnica de informação e orientação profissional (conselheira de orientação profissional) (M)	
Técnico de emprego (colocador, promotor de emprego, técnico de (re)inserção) (H)	
Técnica de emprego (colocadora, promotora de emprego, técnica de (re)inserção) (M)	
Outros profissionais de apoio ao processo de formação-(re)inserção (psicólogo, mediador, técnico de serviço social,...) (H)	
Outras profissionais de apoio ao processo de formação-(re)inserção (psicóloga, mediadora, técnica de serviço social,...) (M)	
Agente de desenvolvimento local (H)	
Agente de desenvolvimento local (M)	
Quadros e chefias de empresas/organizações (gestores de RH, chefias intermédias, supervisores,...) (H)	
Quadros e chefias de empresas/organizações (gestores de RH, chefias intermédias, supervisores,...) (M)	
Representantes dos trabalhadores (H)	
Representantes dos trabalhadores (M)	
Todos os outros (H)	
Todas as outras (M)	
	(nº igual ao identificado em N)

Indique o nº total de agentes [equipa do projecto] previstos no âmbito do projecto: N

Identifique o número de pessoas previstas de acordo com as categorias indicadas

Número de pessoas

Gestor de projecto (H)	
Gestor de projecto (M)	
Formador (animador, professor, tutor, coordenador pedagógico, ...) (H)	
Formadora (animadora, professora, tutora, coordenadora pedagógica, ...) (M)	
Técnico de informação e orientação profissional (conselheiro de orientação profissional) (H)	
Técnica de informação e orientação profissional (conselheira de orientação profissional) (M)	
Técnico de emprego (colocador, promotor de emprego, técnico de (re)inserção) (H)	
Técnica de emprego (colocadora, promotora de emprego, técnica de (re)inserção) (M)	
Outros profissionais de apoio ao processo de formação-(re)inserção (psicólogo, mediador, técnico de serviço social,...) (H)	
Outras profissionais de apoio ao processo de formação-(re)inserção (psicóloga, mediadora, técnica de serviço social,...) (M)	
Agente de desenvolvimento local (H)	
Agente de desenvolvimento local (M)	
Técnico administrativo-financeiro (H)	
Técnica administrativo-financeira (M)	
Quadros e chefias de empresas/organizações (gestores de RH, chefias intermédias, supervisores, ...) (H)	
Quadros e chefias de empresas/organizações (gestores de RH, chefias intermédias, supervisores, ...) (M)	
Representantes dos trabalhadores (H)	
Representantes dos trabalhadores (M)	
Consultores de empresa (H)	
Consultoras de empresa (M)	
Todos os outros (H)	
Todas as outras (M)	
	(n.º igual ao identificado em N)
Sem ensino básico (H)	
Sem ensino básico (M)	
Com ensino básico (H)	
Com ensino básico (M)	
Com ensino secundário (H)	
Com ensino secundário (M)	
Com ensino superior (H)	
Com ensino superior (M)	
	(n.º igual ao identificado em N)
< 25 anos (H)	
< 25 anos (M)	
entre 25 e 49 anos (H)	
entre 25 e 49 anos (M)	
50 anos ou mais (H)	
50 anos ou mais (M)	
	(n.º igual ao identificado em N)

>> **Tipo de problemática:** identifique (com uma cruz) o(s) tipo(s) de actividades experimentais presente no Projecto e a sua "intensidade", de acordo com a seguinte classificação:

- > 0 (nenhuma ou muito fraca)
- > 1 (fraca)
- > 2 (média)
- > 3 (forte) (intervenção principal)
- > 4 (muito forte) (única intervenção)

#### Tipo de problemática

- > Desemprego
- > Idade
- > Discriminação racial
- > Religião
- > Deficiências
- > Baixas qualificações
- > Discriminação quanto ao género
- > Orientação sexual
- > Apoio ao espírito empreendedor/ à iniciativa empresarial

>> **Aspectos inovadores do Projecto:** identifique (com uma cruz) o(s) tipo(s) de actividades experimentais presente no Projecto e a sua "intensidade", de acordo com a seguinte classificação:

- > 0 (nenhuma ou muito fraca)
- > 1 (fraca)
- > 2 (média)
- > 3 (forte) (actividade principal)
- > 4 (muito forte) (única actividade)

#### Tipo de inovação

- > Inovação relativa ao processo (desenvolvimento de novas metodologias, novos instrumentos ou novas abordagens, bem como o aperfeiçoamento de metodologias já existentes)
- > Inovação relativa aos objectivos/metasp (inovações relacionadas com os objectivos perseguidos: abordagens conducentes à identificação de novas qualificações com perspectivas de futuro e exploração de novas possibilidades de emprego)
- > Inovação relativa à conjuntura/contexto (relacionada com estruturas políticas e institucionais e ao desenvolvimento de estruturas relacionadas com o mercado de trabalho)

>> **Empowerment:** identifique (com uma cruz) o(s) tipo(s) de *empowerment* presente no Projecto quanto aos destinatários:

**Tipo de *empowerment***

- > Promoção do *empowerment* individual
- > Desenvolvimento da responsabilidade e da capacidade de acção colectiva
- > Participação na concepção do Projecto
- > Participação na gestão e na avaliação das actividades
- > Modificação das atitudes e do comportamento dos actores-chave

> A Parceria de Desenvolvimento é de natureza geográfica ou sectorial?

- a- Geográfica
- b- Sectorial

> Natureza do território abrangido pela PD (se geográfica)

- a- zona rural
- b- zona urbana
- c- de outro tipo (zona mista)

> Sector predominante da PD (se sectorial)

- d- Agricultura
- e- Industrial
- f- Serviços
- g- Problemáticas de desigualdade e discriminações específicas

**PARTE 5 – A ACÇÃO 1**

**Parte 5.1 –Actividades a desenvolver**

> **Actividades da Acção 1:** Descreva as actividades da Acção 1 considerando os objectivos específicos desta Acção e identifique os grupos-alvo, agentes e/ou organizações a contactar ou auscultar:

**Aprofundar o diagnóstico de necessidades**

Actividades a desenvolver

- 1.
- 2.
- ...

Grupos-alvo, agentes e/ou organizações a contactar/auscultar

### Auscultar e envolver os actores-chave locais ou sectoriais

Actividades a desenvolver

- 1.
- 2.
- ...

Grupos-alvo, agentes e/ou organizações a contactar/auscultar

### Auscultar e implicar os grupos-alvo

Actividades a desenvolver

- 1.
- 2.
- ...

Grupos-alvo, agentes e/ou organizações a contactar/auscultar

### Auscultar e envolver os trabalhadores (ou suas organizações representativas) das entidades parceiras

Actividades a desenvolver

- 1.
- 2.
- ...

Grupos-alvo, agentes e/ou organizações a contactar/auscultar

### Implicar os diversos parceiros e montar a PD

Actividades a desenvolver

- 1.
- 2.
- ...

Grupos-alvo, agentes e/ou organizações a contactar/auscultar

Constituir/montar a parceria transnacional	
Actividades a desenvolver	Grupos-alvo, agentes e/ou organizações a contactar/auscultar
1.	
2.	
...	

Conceber e planear o projecto	
Actividades a desenvolver	Grupos-alvo, agentes e/ou organizações a contactar/auscultar
1.	
2.	
...	

### Parte 5.2 –Parceiros nacionais

> **Parceiros nacionais:** Identifique os parceiros nacionais (ou tipo de parceiros) que pretende integrar na PD e os contributos esperados de cada um deles para o projecto.

Parceiros Nacionais	Contribuição esperada
1.	
2.	
...	

### Parte 5.3 –Cooperação transnacional

Identifique o tipo de parceria transnacional que pretende estabelecer e a contribuição / valor acrescentado esperado para o projecto (em particular para a inovação).

> **Parceiros transnacionais já identificados:** Identifique os parceiros já identificados e a respectiva contribuição para o projecto

> **Tipo de parceiros transnacionais a contactar:** Identifique o(s) tipo(s) de parceiros a contactar e a e a respectiva contribuição para o projecto.

Nota: em português e em inglês, para a base de dados europeia.

>> **Tipo de cooperação transnacional pretendida:** identifique (com uma cruz) o(s) tipo(s) de actividades experimentais presente no Projecto e a sua “intensidade”, de acordo com a seguinte classificação:

- > 0 (nenhuma ou muito fraca)
- > 1 (fraca)
- > 2 (média)
- > 3 (forte)
- > 4 (muito forte)

#### Tipo de cooperação transnacional pretendida

- > Intercâmbio de informação e de experiências
- > Desenvolvimento paralelo de abordagens inovadoras
- > Importação, exportação ou adopção de novas abordagens
- > Desenvolvimento conjunto
- > Intercâmbio de estagiários/formadores/pessoal

> Indique as competências/preferências linguísticas na PD para a cooperação transnacional.

- a) 1ª opção
- b) 2ª opção
- c) 3ª opção
- d) 4ª opção

(lista valores: es, cs, da, de, el, en, et, fi, fr, it, lv, hu, mt, nl, pl, sk, sl, sv)

> Indique as preferências geográficas para o estabelecimento de parcerias transnacionais

(Befr, Benl, CZ, DK, DE, EE, EL, ES, FR, IE, IT, CY, LV, LT, LU, HU, MT, NL, AT, PL, SI, SK, SE, Ukgb, Ukni / Sem preferência).

#### Parte 5.4 – Programação

> **Duração da Acção 1:** Indique a duração prevista para a Acção 1 (máximo 6 meses).

- a- início: (dia, mês, ano)
- b- fim: (dia, mês, ano)

> **Orçamento da Acção 1:** Indique o orçamento da PD para a Acção 1.

[Quadro com orçamento, com rubricas da Acção 1]

> **Métodos de cálculo:** Explícite os métodos de cálculo (como chegou aos valores apresentados).

> **Contratação de serviços especializados:** No caso de recorrer à contratação de serviços especializados indique a quem vai recorrer (indivíduos ou pessoas colectivas), especifique rigorosamente os serviços que vai contratar e os respectivos custos.



### **SUBMETER INFORMAÇÃO**

Na página de submissão o SI procede a validação do preenchimento do formulário não permitindo “fechar” o formulário até à regularização de todas as situações detectadas.

Procede-se de seguida à **validação electrónica** por todos os parceiros da PD e, na sequência, à **submissão automática** do formulário.

## SELECÇÃO DAS PERGUNTAS E RESPOSTAS MAIS FREQUENTES EM FASE DE CANDIDATURA À ACÇÃO 1

### TRABALHAR EM PARCERIA

**>> Será possível dispor de mais informações sobre o tipo de parceria esperada? Por exemplo, os membros das Parcerias de Desenvolvimento (PD) variarão consoante as suas áreas de intervenção?**

A composição das PD deve, em princípio, variar consoante as áreas de intervenção, os objectivos e actividades do projecto, devendo os parceiros ser escolhidos em função dos contributos que podem dar ao projecto. A PD deve justificar a sua constituição e demonstrar que, entre os seus membros, estão presentes os actores necessários ao êxito de uma PD – por exemplo, autoridades públicas, Organizações Não Governamentais (ONG), sector empresarial, parceiros sociais.

**>> Deverá cada PD integrar-se apenas numa única área de intervenção?**

A selecção das PD far-se-á por área de intervenção/medida, que será aquela que corresponde à maior parte das acções planeadas. No entanto, será possível incluir actividades e objectivos que, em rigor, pertencem a outras áreas de intervenção, se tal se revelar a melhor maneira de lidar com o problema diagnosticado.

**>> Quem deverá fazer parte do núcleo de parceiros numa candidatura à Acção 1?**

O núcleo central de “parceiros fundadores” deverá, à partida, incluir, pelo menos, dois parceiros, de tipos diferentes, que devem deter as competências fundamentais para o desenvolvimento do projecto.

**>> Como poderão as organizações de pequena dimensão encontrar um espaço e uma forma de participar nas PD?**

Elas deverão fazer parte das PD. O Acordo da Parceria de Desenvolvimento deverá demonstrar que as pequenas organizações são capazes de nela participar plenamente.

**>> O que se considera um território geográfico aceitável para uma PD?**

Não se especifica uma dimensão ideal para uma PD. Poderá ser, por exemplo, uma vila ou cidade, uma zona rural definida, uma área de uma autoridade local ou uma bacia ou zona de emprego. O território de intervenção de uma parceria coerente ou exequível dependerá do problema a abordar.

**>> Deverão as PD sectoriais estabelecer-se apenas em sectores económicos?**

Por razões de simplicidade, a Comissão Europeia optou por duas espécies de PD: por um lado, as que se constituem numa base geográfica e, por outro, todas as outras possíveis, que são designadas como "sectoriais". Estas últimas podem constituir-se com base num sector económico, mas podem, também, centrar-se numa questão considerada particularmente relevante em termos de políticas contra a discriminação, a exclusão e a desigualdade no mercado de trabalho.

**>> Poderá uma organização pertencer a mais do que uma PD?**

Sim. Uma organização pode estar envolvida em várias Parcerias de Desenvolvimento – por exemplo, algumas organizações de grande dimensão (como os parceiros sociais, os serviços públicos de emprego, etc.), que abrangem diferentes sectores ou domínios, poderão participar em mais do que uma PD. O factor decisivo será o valor acrescentado por cada parceiro no tratamento de um assunto específico. Evidentemente, as diferentes PD deverão abordar assuntos diferentes e não experimentar as mesmas abordagens. Os recursos humanos e financeiros afectados por uma organização a várias PD deverão ser claramente identificados.

**>> O que acontecerá se uma PD, com o número mínimo de dois parceiros nacionais à partida, perder um parceiro?**

Uma PD com apenas dois membros que perca um deles deve procurar novos parceiros a fim de ser elegível.

Se esta situação ocorrer em sede de apresentação da candidatura, dado que um dos requisitos para a sua admissibilidade (para qualquer uma das Acções 1, 2 ou 3), é o de um número mínimo de dois parceiros, a PD deverá procurar novos parceiros a fim de ser elegível.

Se esta situação ocorrer em sede de desenvolvimento do projecto, a saída de parceiros (ou a eventual entrada e/ou substituição) será processada através da apresentação de um Pedido de Alteração (PA). Esta situação apenas poderá ocorrer na Acção 2 e 3, já que no decorrer da Acção 1 não são admitidos Pedidos de Alteração.

**>> Qual a diferença entre uma parceria e uma rede de projectos?**

Uma rede é um grupo de organizações ou pessoas, com interesses interligados, que considera proveitosa a partilha de experiência, a aprendizagem conjunta, a cooperação. Todavia, os membros de uma rede não estão agrupados ou associados através de um "acordo" ou "compromisso" conjunto.

Uma parceria é um grupo de organizações que se comprometeram a trabalhar em conjunto para atingir objectivos comuns. No caso da EQUAL, colaborarão no tratamento de um problema específico que identificaram em conjunto, com base num compromisso mútuo de partilha de objectivos, de actividades e de metodologia de trabalho.

#### >> **Quais as obrigações da entidade responsável pela PD?**

A entidade responsável pela PD, designada entidade interlocutora, é a entidade que interage com o Gabinete de Gestão em tudo o que diga respeito à gestão do projecto.

É da responsabilidade desta entidade a gestão dos fundos destinados à PD (recebimento e distribuição pelos parceiros).

É, também, da sua responsabilidade a devolução dos Termos de Aceitação, quer das aprovações de candidaturas, quer de Pedidos de Alteração, a apresentação das Declarações Mensais de Despesa e do Pedido de Pagamento de Saldo.

### **FINANCIAMENTO**

#### >> **Cada parceiro no interior de uma PD receberá o financiamento directamente?**

Não, o financiamento à PD é sempre transferido para um único parceiro – o parceiro interlocutor.

#### >> **Como se processa o financiamento?**

As PD tem direito a um adiantamento anual e ao reembolso das despesas efectuadas e pagas.

O valor do adiantamento, em qualquer ano, é de 15% do financiamento aprovado para esse ano. Porém, o montante do adiantamento a pagar no 2º ano e seguintes sofrerá as correcções necessárias de modo a que o projecto disponha, a esse título, de quantia acumulada não superior nem inferior a 15% do valor do financiamento aprovado para o ano.

O montante recebido a título de adiantamento pela entidade interlocutora permitir-lhe-á ir reembolsando os parceiros que integram a PD pelas despesas por estes efectuadas e pagas, contra o respectivo documento comprovativo.

O reembolso das despesas efectuada e pagas, desencadeado a partir da Declaração Mensal de Despesa será efectuado até ao limite de 85% do financiamento total aprovado para o projecto, os restantes 15% serão processados em sede de pagamento de saldo final.

Entende-se por “despesa efectuada e paga” a realizada por qualquer parceiro, incluindo o parceiro interlocutor da PD, que esteja comprovada por recibo ou documento contabilístico equivalente (recibo, venda a dinheiro ou outro).

#### >> **Como é calculado o financiamento?**

Na Acção 1 e 3, uma vez que existe um só orçamento global para o projecto, o financiamento é definido em função da natureza jurídica do parceiro interlocutor. Assim, a todas as despesas, quer as feitas pelo parceiro interlocutor, quer pelos demais parceiros, aplica-se o regime assim definido.

Na Acção 2, existe um orçamento por parceiro, correspondendo o orçamento global do projecto ao somatório dos orçamentos dos parceiros. Assim, o financiamento à PD é definido, parcelarmente, em função da natureza jurídica de cada um dos parceiros que integram a PD.

**>> Que estatuto contratual / jurídico se exigirá para um acordo de parceria?**

Um documento, assinado por cada parceiro, que exprima o seu acordo e compromisso de implementar a estratégia e as actividades definidas em comum. O documento poderá revestir qualquer forma que vincule os parceiros. Este “acordo” deve clarificar entre outras questões, as responsabilidades/contributos de cada parceiro, quer em termos de actividades a desenvolver, quer em termos financeiros.

**>> Poderá uma Parceria de Desenvolvimento subcontratar algumas das suas actividades?**

A PD decidirá o modo como cada membro pode contribuir para as actividades do projecto. Cada um dos parceiros desenvolverá actividades específicas, de acordo com o seu perfil de competências, devendo fazê-lo em espírito de colaboração e partilhando sucessos e insucessos.

A PD não deve subcontratar as actividades nucleares do projecto. De acordo com os princípios da EQUAL, a maior parte das actividades deverá ser realizada pelos membros da PD. Só em situações particulares poderá justificar-se a subcontratação, nomeadamente, quando é requerido um “olhar” do exterior (ex. um facilitador para animar o trabalho de reflexão da própria parceria, peritos externos para validarem “produtos”, etc. ...).

## ACÇÕES

**>> Em que momento ocorre realmente a selecção de uma PD: no início ou no fim da Acção 1?**

No início da Acção 1 ocorre uma selecção assente num esboço de programa de trabalho elaborado pelo núcleo de parceiros fundadores e em conformidade com os critérios de selecção estabelecidos. A selecção para a Acção 2 confirmará ou não esta primeira selecção.

**>> Poderá uma PD decidir sozinha a sua estratégia de divulgação?**

A divulgação deve estar associada à disseminação de resultados que ocorre na Acção 3, já que na EQUAL não são aceitáveis acções de divulgação/difusão passiva. É importante que cada PD equacione a sua estratégia de disseminação face aos alvos e produtos a disseminar. No âmbito das Redes Temáticas, as PD poderão também, reflectir sobre essas estratégias. Para as actividades de disseminação, as PD seleccionadas receberão financiamento no âmbito da Acção 3. Contudo, ao proporem o programa de trabalho e o orçamento para a Acção 2, as PD poderão incluir algumas actividades de divulgação, se devidamente justificadas em função dos objectivos da Acção 2.

**>> Que disposições terão as PD de tomar para cumprir o requisito de transparência relativamente aos resultados obtidos?**

O objectivo da EQUAL não é permitir que as PD lucrem com os produtos que desenvolvem. As receitas geradas durante o tempo de vida do projecto serão deduzidas ao valor do co-financiamento do Fundo Social Europeu.

O Acordo de Parceria de Desenvolvimento e o Acordo de Parceria Transnacional deverão estabelecer claramente que os resultados obtidos serão de propriedade pública. As condições de divulgação e de distribuição serão decididas em acordo com o Gabinete de Gestão.

## **COOPERAÇÃO TRANSNACIONAL**

### **>> Poderá uma PD cooperar com parceiros transnacionais seleccionados para área de intervenção/medidas EQUAL diferentes?**

Em princípio, sim, uma vez que na EQUAL a abordagem metodológica poderá ser mais importante para efeitos de parceria e de troca de experiências que a área de intervenção específica.

### **>> Poderá um Acordo de Cooperação Transnacional incluir mais do que uma PD do mesmo país?**

Sim, se essa inclusão acrescentar valor ao Acordo de Cooperação Transnacional.

### **>> Como será financiado o programa de trabalho transnacional de uma parceria transnacional?**

Cada PD deverá cobrir os seus próprios custos relativos ao trabalho transnacional. É por isso que se espera que a maioria das parcerias se forme entre parceiros financiados por EQUAL. O orçamento detalhado para cada PD constará do Acordo de Cooperação Transnacional que é exigido antes da confirmação do financiamento para a Acção 2.

### **>> Que acontecerá se uma PD perder o seu único parceiro transnacional no decurso da Acção 2?**

Se uma PD perder o seu único parceiro transnacional, deverá apresentar um novo acordo de cooperação transnacional com um ou mais novos parceiros. Ser-lhe-á prestada assistência técnica pelo Gabinete de Gestão EQUAL na procura de um parceiro adequado.







[www.equal.pt](http://www.equal.pt)

