

equal
“de igual para igual”

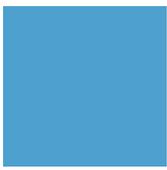
06

Visite-nos em:
www.equal.pt

Impresso em Papel Ecológico 100% livre de cloro

GUIA PARA AS PARCERIAS DE DESENVOLVIMENTO EQUAL

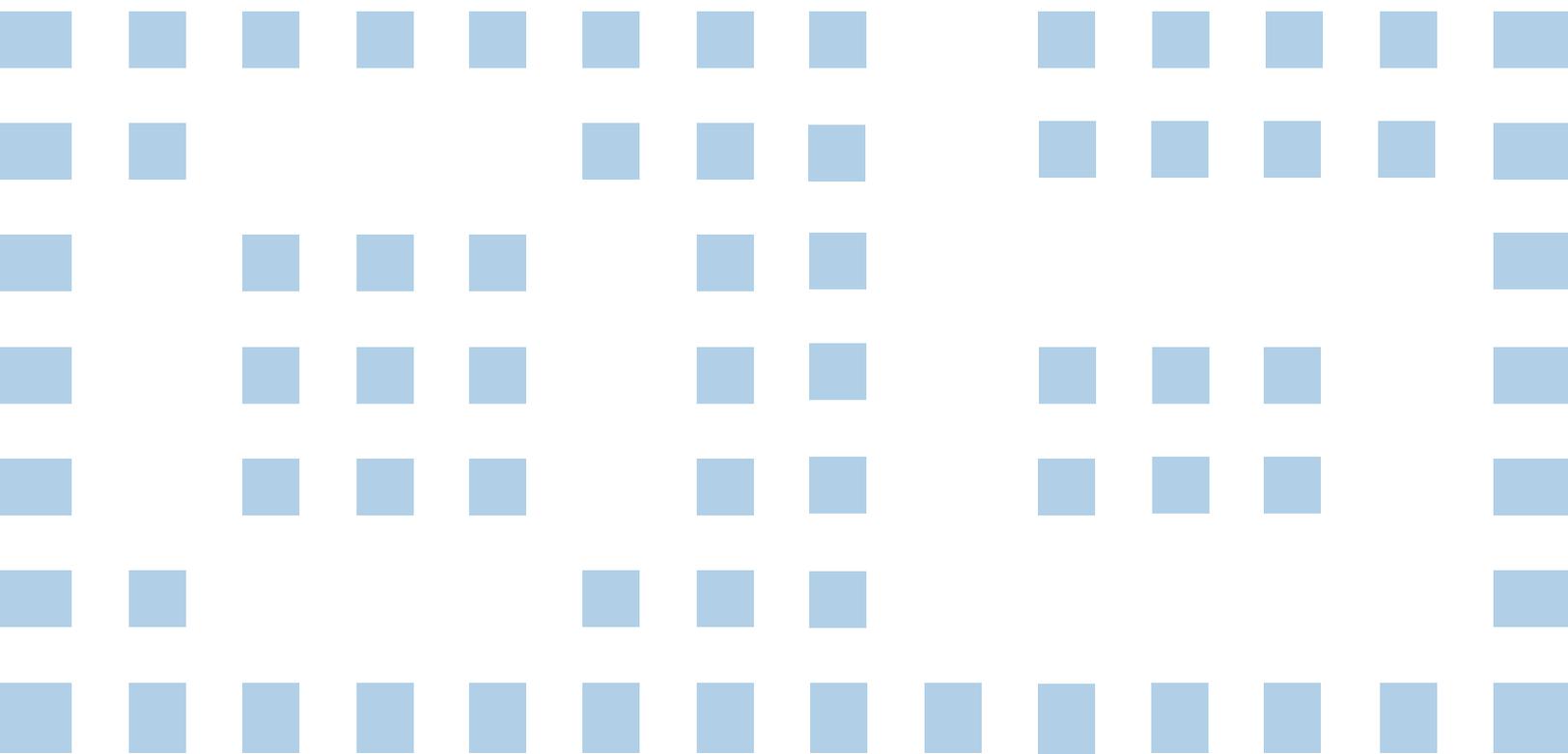
Colecção Saber Fazer



Aprender com a
experiência das parcerias EQUAL

GUIA PARA AS PARCERIAS DE DESENVOLVIMENTO EQUAL

Colecção Saber Fazer 





:: NOTA DE ABERTURA

Se a EQUAL, no final do seu período de vigência, tiver conseguido imprimir uma nova cultura de trabalho em parceria, teremos alcançado um dos principais objectivos do Programa.

O trabalho em parceria traduz uma “filosofia” e cultura de trabalho e constitui-se como um instrumento de suporte à acção. É, sobretudo, um factor de indiscutível eficácia e sucesso, com particular relevância na área da intervenção social e comunitária, justamente por se tratar de uma área que desafia claramente todos os seus actores a unir esforços, a rentabilizar recursos, a integrar perspectivas, a complementar competências e acções. Vai, assim, ao encontro de uma das dificuldades mais sentidas no terreno por todos aqueles que nela intervêm.

É muito frequente que o esforço e voluntarismo dos agentes no terreno encahem em deficientes articulações entre instituições, serviços ou mesmo pessoas, que às vezes parecem posicionar-se de costas voltadas, quando têm e defendem interesses comuns...

Quem não o sentiu ou sente? E quem pode dizer que não tenha alguma responsabilidade, directa ou indirecta, em fazer outros (outros técnicos, outras pessoas, outras instituições) sentir o mesmo?

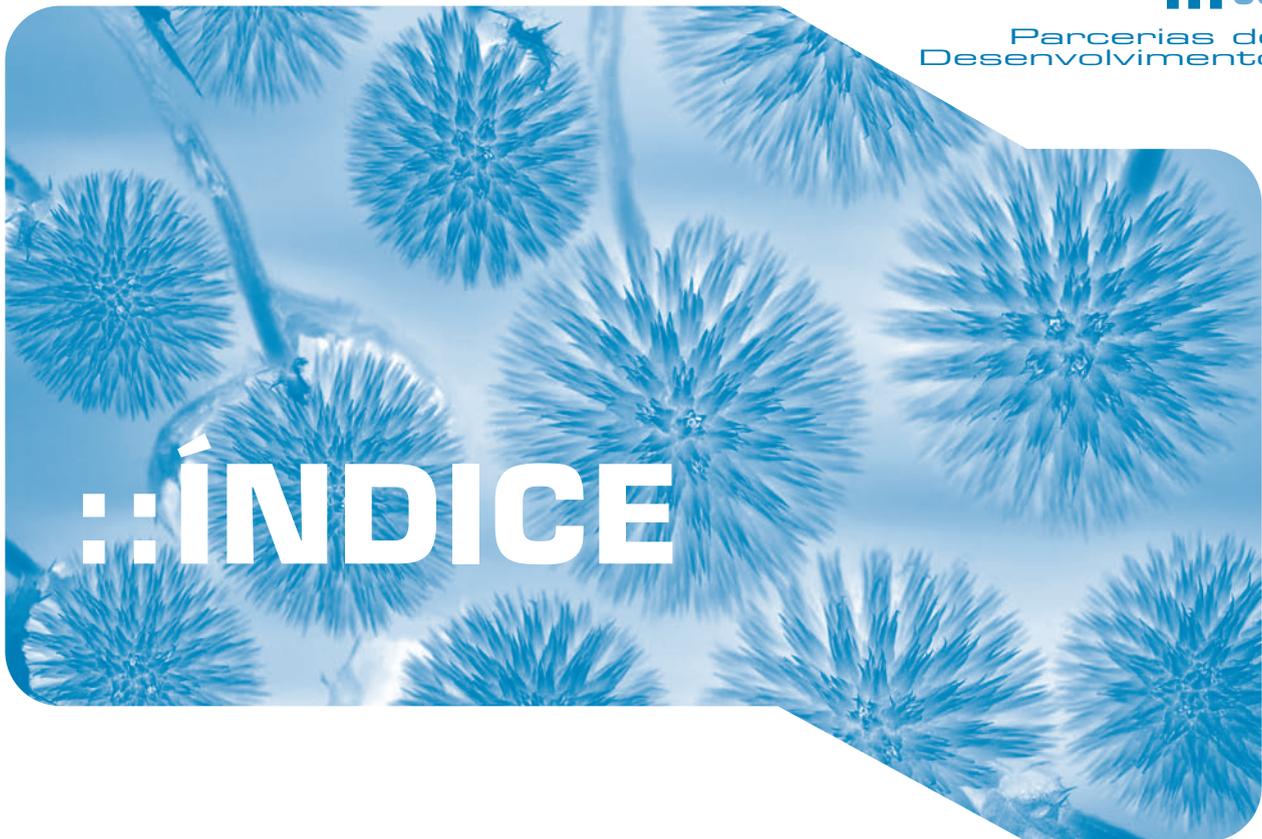
Em Portugal, temos pouca experiência de saber estar e trabalhar em parceria e faltam-nos parâmetros para medir a nossa própria eficácia e para melhorar a nossa capacidade de cooperar.

A EQUAL, com a sua exigência de trabalho em parceria, consubstanciada na figura da Parceria de Desenvolvimento, possibilita pôr em prática esta dimensão estratégica da intervenção, indispensável nos dias de hoje.

O presente guia, da Comissão Europeia, é um trabalho de grande interesse e utilidade para as parcerias EQUAL e todas as entidades que queiram aprofundar a sua forma de trabalhar em parceria. Ele foi desenvolvido pelo Grupo de Trabalho Europeu “Partnership”, com base na experiência das Parcerias de Desenvolvimento EQUAL em toda a Europa, incluindo dois projectos portugueses.

Espero que constitua uma fonte de inspiração e de aprendizagem.

Ana Vale
Gestora do Programa



:::ÍNDICE

:::ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO AO GUIA PARA AS PARCERIAS DE DESENVOLVIMENTO EQUAL.....	6
2. COMPETÊNCIAS E PROCESSO DE APRENDIZAGEM DO TRABALHO EM PARCERIA.....	9
3. TRABALHO PREPARATÓRIO: AVALIAR O PONTO DE PARTIDA.....	13
4. TRABALHO PREPARATÓRIO: PROCURAR PARCEIROS.....	16
5. ARRANQUE: PLANEAR A PARCERIA.....	21
6. ARRANQUE: FORMALIZAR E DESENVOLVER UMA VERDADEIRA PARCERIA.....	25
7. DESENVOLVIMENTO E ACOMPANHAMENTO: UTILIZAR SISTEMAS DE COMUNICAÇÃO, DE APRESENTAÇÃO DE RELATÓRIOS E DE AVALIAÇÃO.....	28
8. DESENVOLVIMENTO E ACOMPANHAMENTO: MANTER O ENVOLVIMENTO E O EMPENHAMENTO.....	31
9. "MAINSTREAMING" E ACCÕES SUBSEQUENTES.....	35

1::

1::

INTRODUÇÃO AO GUIA PARA AS PARCERIAS DE DESENVOLVIMENTO EQUAL

Este guia destina-se a dar orientações sobre o modo como desenvolver com êxito parcerias de desenvolvimento e parcerias transnacionais EQUAL. Baseia-se nos resultados de um pequeno projecto de aprendizagem que reuniu um grupo de 8 Parcerias de Desenvolvimento (PD) de diferentes países e que teve por objectivo:

- :: Identificar as principais áreas pertinentes para o desenvolvimento de parcerias de sucesso
- :: Explorar as primeiras experiências de aprendizagem das parcerias
- :: Fazer recomendações para outras parcerias EQUAL

Através da constituição de um **Grupo de Aprendizagem do Trabalho em Parceria**, as PD foram incentivadas a reflectir sobre os problemas e desafios que tiveram de enfrentar durante as fases de trabalho preparatório, arranque, desenvolvimento e avaliação, generalização e incorporação (*mainstreaming*) e preparação de acções subsequentes.

Definir o sucesso

Uma questão fundamental deste projecto de aprendizagem foi a necessidade de chegar a um consenso sobre o significado de “sucesso” para as parcerias EQUAL. O projecto abordou esta questão procurando avaliar as **vantagens de uma**

abordagem de trabalho em parceria como a melhor forma de atingir os objectivos da Iniciativa EQUAL. Isto implicou a análise do valor da parceria para:

- :: As **organizações parceiras** – como é que os vários parceiros beneficiam de trabalhar em conjunto na parceria;
- :: As **pessoas desfavorecidas no mercado de trabalho e outros grupos de intervenientes** – em que medida é que os resultados das actividades dos projectos são reconhecidos como eficazes e sustentáveis para os grupos-alvo e para a comunidade em geral;
- :: A **nível das políticas e das mudanças institucionais** – em que medida é que as actividades dos projectos têm impacto nas instituições e estão a ser integradas nas políticas de emprego e de inclusão social, para garantir o seu impacto e a sua integração a longo prazo.

O reconhecimento e a compreensão dos “erros” e/ou “deficiências” e a garantia de que outras parcerias tiram daí lições é importante para identificar os factores de “sucesso”. Ao explorar o que funcionou bem e o que não funcionou, o projecto pretendeu apurar quais as questões específicas e os desafios que surgem durante a criação e o desenvolvimento de parcerias EQUAL e quais as estratégias que melhor poderão ser aplicadas para lhes fazer frente.

Aprendizagem da parceria

O projecto analisou as experiências de aprendizagem consideradas mais importantes pelas PD nele envolvidas para o desenvolvimento das suas parcerias. As conclusões, portanto, não são exaustivas nem incluem todas as questões e desafios que se colocam à criação de parcerias. Do mesmo modo, os instrumentos e as técnicas sugeridos nesta brochura não são as únicas possibilidades para trabalhar em parceria. As PD podem desenvolver e utilizar outros métodos que não são aqui examinados e que são igualmente válidos para abordar as questões do trabalho em parceria. Também é importante salientar que o projecto se centrou especialmente nas fases de trabalho preparatório, arranque e desenvolvimento e acompanhamento. Uma continuação da pesquisa que aprofunde as fases da generalização e interacção nas políticas (*mainstreaming*) e a preparação para acções futuras, bem como uma investigação mais aprofundada de algumas das questões suscitadas, permitirá ficar com uma visão mais clara das parcerias EQUAL e contribuir para a sua eficácia.

As 8 PD escolhidas para participarem no projecto pertencem a 7 países diferentes. O objectivo principal que presidiu à sua escolha foi assegurar que cada país que participou neste projecto estivesse representado, que fossem abrangidos todos os temas EQUAL e que as parcerias proporcionassem uma grande diversidade em termos de número e perfil de parceiros. As parcerias incluídas são:

- :: Áustria: RepaNet - Reparaturnetzwerk Österreich (AT-3-08/135)** Visa associar estratégias de política social e de emprego com a política ambiental, através do acesso de pessoas segregadas do mercado de trabalho a áreas de negócio com perfis mais elevados, em especial no domínio da reutilização e reparação de aparelhos eléctricos.
- :: Bélgica: Décrire (BEfr-20)** Criada para apoiar os trabalhadores da Valónia atingidos por despedimentos colectivos, faculta orientação profissional para a sua reconversão e apoio à reintegração no mercado de trabalho. A parceria trabalha principalmente com sindicatos, que são os principais agentes no apoio a estes trabalhadores.
- :: França: De la précarité à l'emploi durable (FR-BRE-2001-10825)** Pretende dar uma resposta inovadora à inserção profissional de grupos fragilizados no mercado de trabalho, através da colaboração com centros de formação e uma empresa de trabalho temporário. Os grupos prioritários beneficiam de formação para o emprego, competências básicas e competências linguísticas, bem como de apoio profissional através de seminários e actividades patrocinadas.

- :: Irlanda: Equal at Work - The Dublin Employment Pact (IE-15)** Uma iniciativa que abarca a região de Dublin e envolve 48 parceiros de diferentes sectores que estão a desenvolver modelos novos e mais inclusivos de recrutamento e progressão na carreira, a fim de acabar com os padrões instalados de exclusão do mercado de trabalho e do desemprego de longa duração. Procuram igualmente contribuir para o desenvolvimento de uma cultura de emprego aberta e diversificada em Dublin.
- :: Irlanda: Sonas DP Ireland Ltd. (IE-21)** Esta parceria visa melhorar a qualidade de vida de grupos específicos e identificáveis de requerentes de asilo em certas fases do processo de apreciação do pedido de asilo e, ao fazê-lo, contribuir para o desenvolvimento de boas práticas humanitárias. Através de serviços de animação e da prestação de informações promove-se uma melhor qualidade de vida dos requerentes de asilo da Europa de Leste, da África e da Ásia.
- :: Portugal: Públicos Diferentes. Iguais Oportunidades (PT-2001-310)** Promove uma abordagem abrangente das dificuldades de acesso ao mercado de trabalho por parte dos grupos mais desfavorecidos da população, com especial ênfase na promoção da imagem positiva das empresas com preocupações sociais e das profissões socialmente desvalorizadas.
- :: Suécia: Diversity in Västernorrland (SE-57)** Procura aumentar a sensibilização para determinados grupos, como cidadãos idosos, pessoas com deficiência, desempregados de longa duração, minorias e pessoas com doenças prolongadas e incentivar a sua integração no mercado de trabalho num país com uma oferta de trabalho em declínio devido ao envelhecimento da população e à emigração.
- :: Reino Unido: JIVE (Joint Interventions) PARTNERS (UKgb-35)** Esta parceria visa reduzir a segregação de género nos sectores da engenharia, construção e tecnologia, desenvolvendo e orientando novas abordagens das múltiplas barreiras que impedem as mulheres de prosseguir carreiras nestes sectores. Em especial, aborda a necessidade de mudanças culturais nos sectores da educação e da formação.

Foram igualmente recolhidas informações adicionais de outras PD:

- :: Portugal: ConVidas (PT-2001-164) (Plataforma Permanente de Conciliação)**
- :: Portugal: Mudança de Maré (PT-2001-230)**
- :: Itália: SONAR (IT-IT-G-PIE-012)**

2::

2::

COMPETÊNCIAS E PROCESSO DE APRENDIZAGEM DO TRABALHO EM PARCERIA

O desenvolvimento de parcerias envolve cinco fases fundamentais – trabalho preparatório, arranque, desenvolvimento e acompanhamento, generalização e integração (*mainstreaming*) nas políticas e planeamento de outras acções – e todas exigem competências específicas. Para além de competências técnicas (as chamadas “hard skills”), também são necessárias competências pessoais (“soft skills”), que incluem a capacidade de relacionamento interpessoal e de trabalho em equipa, menos visíveis mas igualmente importantes. As parcerias devem avaliar o nível das suas competências, identificando os pontos fortes e fracos e verificar se é necessária formação externa em determinados domínios.

Trabalho preparatório: fazer bem o que é básico. *“O trabalho preparatório não é apenas o primeiro – é sobretudo o mais importante.”*

O trabalho preparatório é fundamental para o

desenvolvimento de uma parceria sólida e eficaz. Implica uma investigação cuidada do contexto em que a parceria pretende operar e a identificação do ou dos temas EQUAL mais adequados para tratar. É importante um bom conhecimento da EQUAL para este processo, bem como uma análise das experiências de parcerias anteriores no domínio escolhido. Para esta fase é fundamental a identificação, selecção e mobilização dos parceiros através da análise dos pontos fortes e fracos das potenciais contribuições. Também é importante identificar os actores-chave e as contribuições relevantes que podem dar para os processos de mudança sustentada a nível local, nacional e regional, e que podem influenciar desde o início o trabalho de generalização e integração nas políticas (*mainstream*). Nesta fase as pessoas envolvidas na parceria devem possuir as competências a seguir indicadas.

COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS PARA O TRABALHO PREPARATÓRIO

ACULTURAÇÃO	Lidar com a burocracia; compreender os sentidos; discernir entre o que se diz e o que se quer dizer; criar uma cultura comum
SENSIBILIZAÇÃO	Partilhar experiências de trabalho e de temas da iniciativa, trabalhar com autoridades de gestão e estruturas nacionais de apoio (ENA) da EQUAL, etc.
MEDIAÇÃO	Criar laços entre os parceiros
REFORÇO DE COMPETÊNCIAS	Apoiar e formar os parceiros que precisem de reforçar competências, meios financeiros ou confiança para trabalhar em parceria, para poderem trabalhar de forma mais eficaz e eficiente
COMUNICAÇÃO	Ouvir os outros; comunicar com clareza os argumentos a favor do trabalho em parceria
FACILITAÇÃO	Gerir o debate inicial entre os diferentes parceiros potenciais, tanto interna como externamente
LIDERANÇA	Ser um líder discreto; ter sensibilidade e consciência e uma atitude aberta e inclusiva
MOTIVAÇÃO	Incentivar o empenhamento; dar uma visão estimulante do que é possível; transmitir energia

TRABALHO EM REDE	Identificar parceiros potenciais e possibilidades de generalização e integração, <i>mainstreaming</i> , bem como outros intervenientes
PERSUASÃO	Encontrar argumentos para incentivar parceiros potenciais
PROCURA	Sondar; seleccionar novos parceiros através de critérios de pesquisa positivos e negativos; planear a sua procura num contexto alargado
GESTÃO DO TEMPO	Manter tudo sob controlo; assegurar um equilíbrio entre a experimentação e pesquisa e as tarefas mais práticas

Arranque: assegurar o empenhamento e o envolvimento de todos.

“As parcerias eficazes são alianças em que todos os membros ganham com a execução de um projecto que traz benefícios mútuos.”

Os parceiros preparam o terreno para trabalhar em conjunto e assegurar o empenhamento de todos. Os representantes dos parceiros encontram-se regularmente para debater e analisar questões, a fim

de se chegar a um entendimento claro dos princípios, metas e objectivos fundamentais da parceria. Também são importantes os métodos para aumentar a participação de todos e criar estruturas e processos claros de tomada de decisão. São definidos os papéis e responsabilidades de cada um na execução do projecto e é estabelecido um acordo de cooperação. Nesta fase específica são úteis as seguintes competências.

COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS PARA O ARRANQUE

COMUNICAÇÃO	Manter um diálogo aberto para criar confiança; debater todos os aspectos do trabalho, analisá-lo e revê-lo, quando necessário; partilhar informação entre todos os parceiros
COORDENAÇÃO	Estabelecer directrizes e estruturas claras; atribuir funções e responsabilidades; usar metodologias baseadas em instrumentos claramente definidos
TOMADA DE DECISÃO	Escolher democraticamente a forma como as decisões serão tomadas
DIPLOMACIA	Ser diplomata com os diferentes parceiros
LIDERANÇA	Exercer a liderança de forma diplomática e sensata
GESTÃO	Gerir bem as reuniões e encontros; trabalhar com base numa orgânica e orientações claras
NEGOCIAÇÃO	Ser capaz de trabalhar com parceiros de perfis distintos e com abordagens diferentes
PERSUASÃO	Mostrar como uma abordagem de parceria permite ultrapassar as dificuldades em trabalhar sozinho; convencer todos os parceiros de que ter uma abordagem comum é melhor e que todos podem contribuir para a fazer funcionar bem
PLANEAMENTO	Elaborar um plano de trabalho e calendarizar as acções; atribuir tarefas; reuniões, etc.
AVALIAÇÃO	Analisar, acompanhar e rever constantemente os progressos e o empenhamento

Desenvolvimento e teste: avaliar o carácter inovador e a qualidade dos resultados. **“Para o empenhamento dos parceiros é muito importante que as coisas funcionem.”** Durante este processo, a parceria começa a desenvolver o seu trabalho e consolida os mecanismos e sistema de trabalho em áreas como a comunicação, a apresentação de relatórios e a avaliação. É fundamental garantir o empenhamento de

todos os parceiros, assegurar que os objectivos continuam a ser comuns e verificar que as tarefas estão a ser realizadas tal como estabelecido e que estão a ser feitos progressos. Também é importante gerir a diversidade mantendo um diálogo aberto e crítico, para que o valor e a utilidade da parceria possam ser apreciados de perspectivas diferentes. Nesta fase são importantes as seguintes competências.

COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS PARA O DESENVOLVIMENTO E AVALIAÇÃO

EQUILÍBRIO	Trabalhar no sentido de conseguir equidade e equilíbrio; ganhar competências de bom moderador
COMUNICAÇÃO	Utilizar uma linguagem aberta e culturalmente sensível; simplificar a linguagem muito técnica; explicar claramente a Iniciativa EQUAL a todos os parceiros e intervenientes
AVALIAÇÃO	Avaliar a eficácia e a eficiência periodicamente, para garantir que o projecto alcance os seus objectivos
FLEXIBILIDADE	Estar preparado para fazer alterações
PARTILHA DE INFORMAÇÃO	Partilhar o que vai acontecendo nas organizações envolvidas na PD; incentivar desde o princípio um debate aberto entre todos os parceiros; proceder ao intercâmbio de aprendizagens, mesmo com o exterior da parceria
LIDERANÇA	Assegurar que todos os parceiros estão motivados e empenhados na parceria; integrar a teoria na prática; ser um “ditador democrático” – certificar-se da execução do projecto e da sua conformidade com a EQUAL, não se limitando a verificações formais
GESTÃO	Assegurar que o sistema administrativo-financeiro funciona bem e que as datas de reuniões são aceites, em especial quando as pessoas estão ocupadas ou são parceiros estratégicos
TUTORIA	Apoiar parceiros que tenham dificuldades de organização que podem afectar a sua participação ou o trabalho na parceria; ou a quem falte confiança ou se sinta desmotivado; ajudar os parceiros a crescer
DESENVOLVIMENTO DE RELAÇÕES	Estabelecer permanentemente relações formais e informais

Generalização e integração (mainstreaming): adaptar e institucionalizar os resultados.

“É essencial estabelecer relações genuínas com entidades relevantes do “mainstream”, por forma a permitir que iniciativas locais bem sucedidas possam ser integradas numa estratégia de generalização que influencie as políticas.”

“Os canais internos são muito importantes. Temos de divulgar o projecto e os seus resultados dentro das organizações.”

É preciso equacionar o *mainstreaming* durante o desenvolvimento da parceria, já que este envolve a generalização e a integração dos resultados do seu trabalho e a sua replicação numa escala mais alargada,

para que seja maior o impacto económico, político, cultural e organizacional. É necessária uma abordagem sistemática para assegurar que os resultados são sustentáveis. Isto implica desenvolver e confiar nos contactos bilaterais e transversais com outras iniciativas, programas, redes e instituições aos níveis local, nacional, regional e internacional, que podem estar representadas nos órgãos consultivos e executivos da parceria. A internalização dos resultados pelas organizações a que a parceria está ligada pode ser uma forma eficaz de fazer a generalização. As estratégias de *mainstreaming* exigem a intervenção e o apoio das autoridades nacionais da EQUAL. Nesta fase, são centrais as seguintes competências:

COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS PARA O MAINSTREAMING

COMUNICAÇÃO	Contar os antecedentes da parceria; conseguir comunicar os benefícios de uma abordagem de parceria a audiências mais vastas, bem como no interior e entre instituições
PENSAMENTO CRIATIVO	Pensar de forma inovadora nas oportunidades para uma mudança duradoura no interior e entre organizações
LIDERANÇA	Assumir um papel chave na melhoria e na transferência de boas práticas
GESTÃO	Gerir as oportunidades de divulgar a mensagem da parceria e de capitalizar essas oportunidades
CRIAÇÃO DE REDES	Desenvolver e sustentar redes de aprendizagem onde possam ser partilhadas boas práticas; envolver os principais alvos da generalização e os agentes multiplicadores
PERSUASÃO	Persuadir terceiros das vantagens de uma abordagem de parceria, com o empenhamento e a energia necessária para que ocorram avanços neste domínio

Outras acções: estabelecer uma estratégia de mudança contínua e sustentável. *“A pior coisa para uma parceria é ser prolongada só por causa de si mesma.”*

Trata-se de um processo de “mudança”, em que são necessárias decisões sobre o que se deve passar depois de uma parceria concluir o seu trabalho. Pode implicar chegar a um acordo sobre o fim da parceria ou sobre a sua continuidade. Isto pressupõe que se questione se

a parceria deve necessariamente continuar pelo seu valor intrínseco; que estratégias têm de ser implementadas para assegurar a sua continuidade e quem deve assumir a responsabilidade por isso. Também é vital assegurar a sustentabilidade dos resultados para as pessoas desfavorecidas no mercado de trabalho. Mais uma vez as competências diferem em função da fase de desenvolvimento da parceria.

COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS PARA A CONTINUAÇÃO DA PARCERIA

COMUNICAÇÃO	Partilhar e celebrar os sucessos e as realizações, tanto interna como externamente
AVALIAÇÃO	Avaliar aquilo que a parceria realizou e que opções de continuidade são mais adequadas
FACILITAÇÃO	Facilitar o diálogo e o debate sobre a acção e a estratégia para o futuro; capacitar a parceria seja a dispersar-se seja a continuar regular e eficaz
LIDERANÇA	Encorajar os parceiros a equacionar a continuidade da parceria desde o início
GESTÃO	Gerir a mudança e implicar outras pessoas neste processo, para que seja transparente
PLANIFICAÇÃO	Planear estratégias para a acção futura numa fase precoce; encontrar as pessoas certas para desenvolver a acção futura

Temas transversais

Há uma série de temas transversais que afectam o desenvolvimento da parceria. Incluem:

Contexto:

A consciência de que todas as parcerias são condicionadas pelo contexto em que trabalham e que funcionam melhor quando a envolvente é positiva. Os factores decorrentes do contexto influenciam permanentemente as parcerias, que, para a sua sustentação, precisam de se ajustar e adaptar a tais factores.

Responsabilização e autonomia (empowerment):

envolver os grupos desfavorecidos, beneficiários do projecto, ou as organizações que os representam no trabalho da parceria, como parceiros ou intervenientes.

Confiança:

desenvolver o respeito mútuo através de uma compreensão clara de cada parceiro e das suas razões para participar na parceria e incentivar a transparência em todas as actividades relacionadas com a parceria.

Língua:

conseguir um entendimento comum sobre os termos a utilizar, inclusive a língua nacional; terminologia sectorial/organizacional diferente; terminologia EQUAL; língua culturalmente sensível e a própria terminologia da parceria.

Liderança:

implicar pessoas com diferentes competências de liderança, para que os vários parceiros possam responder aos desafios conjuntamente. Assegurar que os papéis de liderança são transparentes e estão claramente definidos e que se admite que os mesmos podem mudar com o tempo.

Inovação:

demonstrar a inovação através de formas criativas de abordar os temas EQUAL, quer através de novas abordagens quer desenvolvendo e aperfeiçoando métodos e instrumentos já existentes.

Competências:

utilizar as competências tanto “hard” como “soft” e avaliar as capacidades existentes, identificando dos pontos fortes e fracos e necessidades de formação.

Flexibilidade:

ser suficientemente flexível para se ajustar e adaptar às mudanças internas e externas e utilizar para isso metodologias e instrumentos criativos.

Apoio das autoridades de gestão e das estruturas nacionais de apoio:

desenvolver relações fortes com as autoridades nacionais da EQUAL durante o desenvolvimento do trabalho.

Superação dos obstáculos:

resolver os problemas através de um debate aberto e da adopção de uma abordagem flexível, com vontade de mudar para ajustar a parceria depois do conflito.

Tempo:

avaliar o tempo necessário para criar e desenvolver uma parceria e estar consciente dos calendários dos diferentes parceiros e dos seus condicionalismos.

Avaliação:

utilizar estratégias claras de análise, acompanhamento e avaliação para apoiar o desenvolvimento suave da parceria.

E R

A

Z

F

E

R

B

S

A

3::

3::

**TRABALHO PREPARATÓRIO:
AVALIAR O PONTO DE PARTIDA****Conhecimento da EQUAL**

Para o trabalho preparatório – especialmente no que se refere às regras de financiamento e à regulamentação – é essencial informação sobre a EQUAL e uma compreensão clara dos seus objectivos e modo de funcionamento (incluindo a estratégia e as suas acções), assim como a experiência de trabalho em iniciativas semelhantes sobre temas EQUAL e/ou com a CE.

O sítio Web da EQUAL disponibiliza todos os dados sobre o programa, bem como uma série de informações práticas e guias dos sítios web nacionais em: http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal

Apoio das autoridades de gestão e das estruturas nacionais de apoio

É importante conseguir acesso e obter informações e aconselhamento destas organizações para incentivar e promover as parcerias durante o seu desenvolvimento. Para além da coordenação e das informações que a EQUAL assegura a nível nacional por meio de manuais e de sítios web, são dados outros apoios úteis através de reuniões ou contactos telefónicos regulares; informação sobre outras PD ou iniciativas comunitárias com quem se pode aprender; seminários nacionais e as redes EQUAL podem permitir contactos informais e informação sobre eventos nacionais/internacionais ou contactos que podem ter interesse em relação a um ou outro tema.

SUGESTÃO: confie nas autoridades de gestão e nas

estruturas nacionais de apoio e estabeleça relações com elas!

Investigar e analisar o contexto

As Parcerias de Desenvolvimento (PD) EQUAL desenvolvem-se num contexto internacional em que se verifica um reconhecimento crescente de que as parcerias entre sectores e regiões diferentes possibilitam satisfazer desafios sociais prementes. No entanto, é fundamental reconhecer que todas as parcerias são condicionadas pelo meio económico, político, cultural e social específico em que trabalham. As parcerias parecem ter maior êxito quando existe uma envolvente local que permite e incentiva o seu desenvolvimento. Podem aqui incluir-se as políticas governamentais de “acção positiva”, quadros legislativos e regulamentares de apoio e a existência de organizações de mediação e/ou pessoas-chave capazes de mobilizar e reunir diferentes instituições. Quando tais factores são limitados ou não existem, as parcerias deparam-se com dificuldades que condicionam o seu êxito, tanto a nível nacional como transnacional.

A preparação do terreno para a criação de uma parceria envolve a investigação e análise do contexto específico em que a mesma pretende trabalhar e a identificação das questões essenciais que podem ser tratadas no âmbito da EQUAL. Isto exige:

- :: Uma análise cuidada das necessidades das pessoas desfavorecidas no mercado de trabalho e consequente justificação para a parceria através de uma série de perguntas:

Que elementos indicam que o trabalho proposto deve ser realizado?

Qual o impacto da actividade passada?

O que se pode aprender das tentativas anteriores?

O que estamos a tentar realizar?

- :: Identificação de mais recursos – tanto financeiros como não financeiros
- :: Avaliação de experiências anteriores contactando organizações e redes adequadas que possuam uma longa história de trabalho em áreas específicas e identificando parcerias que já existam a trabalhar em temas idênticos – em muitos casos as PD conseguem adaptar-se ao trabalho de uma parceria ou iniciativa já existente.

UM AMBIENTE QUE FAVORECE AS PARCERIAS DE DESENVOLVIMENTO

Constituição e funcionamento de Parcerias de Desenvolvimento Equal na Grécia: Lei 2956/2001 (artº 42º)

Com o objectivo de facilitar a implementação da EQUAL através de parcerias “estratégicas”, “eficazes” e “duradouras” que reúnam todos os agentes pertinentes, foi publicada a Lei 2956/2001 (artigo 42º). Esta lei regula e exemplifica matérias como:

- :: Estatuto jurídico das PD (entidades privadas sem fins lucrativos)
- :: Processos de tomada de decisão
- :: Órgãos de gestão das PD e respectivas responsabilidades e mandato
- :: Participação de organizações públicas e de serviços da administração central e regional
- :: Publicação de decisões conjuntas dos Ministros do Planeamento Económico e do Trabalho e Assuntos Sociais que regulam todas as questões relativas ao desempenho, candidaturas, gestão, finanças, avaliação e controlo das PD Equal

A constituição e funcionamento das PD EQUAL de acordo com esta lei conduziram até à data ao seguinte:

- :: Natureza multisectorial das PD gregas. Os seus membros incluem centros de formação profissional, sindicatos, câmaras de comércio e indústria, organizações sem fins lucrativos, associações, empresas privadas, autoridades regionais e locais (por exemplo, municípios, etc.), serviços e entidades do sector público e organizações não governamentais
- :: Parceiros com estatutos jurídicos e dimensões diferentes participam nas PD numa base equitativa
- :: Todos os parceiros das PD participam nos processos de gestão e de tomada de decisão

:: Apesar de alguns problemas iniciais, as PD caracterizam-se pela coesão. Verificaram-se pouquíssimos casos de abandono de parceiros e quando isso aconteceu foram substituídos por novos parceiros recomendados pela Direcção da PD

:: Os estatutos das PD distinguem claramente os papéis dos parceiros na PD, bem como o modo de adoptar decisões

:: A Direcção pode realizar sessões com uma simples maioria, não se exigindo a realização de sessões plenárias, o que dá flexibilidade às PD na tomada de decisão

:: A possibilidade de criar comités e de participar nos mecanismos legais de certificação do trabalho e de controlo contabilístico dos pagamentos dá aos parceiros das PD a oportunidade de acompanharem a evolução da execução das PD

:: A nomeação do administrador e do parceiro coordenador, com base nos seus conhecimentos e experiência, assegura uma comunicação regular e um fluxo rápido da informação entre os parceiros e a Autoridade de Gestão. Também apoia os parceiros mais “fracos” e mais “inexperientes” na execução e gestão da PD

SUGESTÃO: *analise cuidadosamente as oportunidades e os desafios colocados ao desenvolvimento da parceria no seu contexto específico!*

"Problem definition/Assessing the forces for and against a partnership approach", in George, L. & Madden, K. (2000) The Partnership Brokers Handbook, UNSC & IBLF, Londres <http://www.partnershipbrokers.net>

Aproveite o trabalho ou parcerias anteriores

APROVEITE O CONHECIMENTO E A EXPERIÊNCIA ANTERIOR DE TRABALHO EM PARCERIA

Áustria: RepaNet

A ARGE Muellervermeidung (Associação para a Prevenção de Resíduos) é o parceiro coordenador da PD RepaNet. É uma ONG e uma organização que trabalha em rede muito conhecida, fundada em 1982 para criar novas oportunidades de emprego no sector do ambiente. Entre 1995 e 2000 a ARGE foi coordenadora de dois projectos ADAPT e de um projecto da Iniciativa EMPREGO (precursora da EQUAL). A EQUAL traduziu-se no desafio de criar uma rede de gestão de resíduos sem precedentes e abrir áreas de negócios de perfil elevado a pessoas segregadas

do mercado de trabalho na Áustria. A ARGE seleccionou o tema (serviços de reparação, uma nova tendência no sector do ambiente na Áustria) e identificou todos os potenciais parceiros. Foi seleccionado um grande número de ONGs pelas suas boas práticas a nível regional. As organizações de nível nacional foram escolhidas pelo seu potencial de generalização e integração e incluem o Ministério Federal do Ambiente, a Câmara de Comércio e a União de Trabalhadores do Sector Privado (ambas tinham departamentos para os assuntos ambientais com funcionários muito pró-activos) e a Associação Nacional de Gestão de Resíduos (de que os municípios austríacos são membros).

Bélgica: Décrire

A DÉCRIRE foi criada a partir de uma parceria anterior que agrupava três organizações: FOREM (serviço público de emprego e formação da Região da Valónia), que trabalha com desempregados no quadro de despedimentos colectivos desde há 25 anos, sempre em parceria com organizações sindicais e por vezes com organizações de comércio e da indústria. CAREMPLI – uma parceria sindical que trabalhou anteriormente com o FOREM em programas de reinserção social e profissional de pessoas despedidas na sequência do encerramento de fábricas. CEFRET (Centro de Formação para a Indústria Têxtil), uma parceria entre um sindicato da indústria têxtil e a Organização do Comércio e Indústria Têxtil, que tem por objectivo manter antigos trabalhadores no sector têxtil, oferecendo-lhes a possibilidade de reconversão e adaptação a novas técnicas e de serem recolocados. A Universidade Livre de Bruxelas aderiu a esta parceria como novo parceiro para realizar pesquisa sobre a reintegração de trabalhadores.

Reino Unido: JIVE (Joint Interventions) PARTNERS

O impulso para a criação desta PD veio de uma anterior parceria de duas organizações (Let's TWIST), que foi constituída a seguir a um projecto bem sucedido da Iniciativa Emprego. Um destes parceiros passou a ser líder da JIVE Partners. A PD nasceu da vontade de divulgar nível nacional o trabalho realizado numa base regional pela Let's TWIST e da necessidade de ter organizações "testadas". O vasto quadro de acção já existia antes da criação da parceria. Foram feitas algumas alterações em diálogo com um dos parceiros de uma ONG com quem havia fortes ligações ideológicas. Estas três organizações passaram a ser o grupo de gestão central, funcionando a ONG como "chapéu" das outras ONG interessadas em aderir à parceria.

Muitas parcerias EQUAL criam-se a partir de parcerias já existentes ou desenvolvem laços e redes com organizações que conhecem bem e com quem já trabalharam antes.

Vantagens:

- ⚡ Há um entendimento comum sobre muitas das questões envolvidas
- ⚡ Os objectivos podem ser mais facilmente atingidos, porque os parceiros se conhecem entre si, sabem como trabalham e confiam uns nos outros
- ⚡ Fortes relações e práticas locais podem ser desenvolvidas mais facilmente a nível regional
- ⚡ A confiança atinge-se mais rapidamente quando existem já relações anteriores

Desvantagens:

- ⚡ Não há contribuição de novas ideias, novos modos de organização ou novas metodologias de trabalho
- ⚡ Estabelecer relações com pessoas que estão habituadas a trabalhar de uma determinada maneira pode levar muito mais tempo
- ⚡ O processo pode ser oneroso, por implicar a utilização de recursos internos para estabelecer relações
- ⚡ Pode ser difícil conseguir-se uma verdadeira iniciativa comum, porque os parceiros que não eram membros "originais" podem sentir-se marginalizados

Iniciar uma nova parceria

Vantagens:

- ⚡ Abordagem mais inovadora dos problemas, iniciativas e metodologias novas
- ⚡ Diversidade de ideias, com possibilidade de desenvolver muitas iniciativas diferentes que envolvam grupos de pessoas desfavorecidas
- ⚡ Estabelecimento de novos contactos e conhecimentos
- ⚡ As pessoas e os parceiros conseguem conhecer-se melhor se partirem do zero

Desvantagens:

- ⚡ É mais difícil conseguir uma abordagem comum
- ⚡ A confiança leva mais tempo a estabelecer-se
- ⚡ É muito exigente em termos de trabalho e do tempo necessário para as coisas arrancarem

SUGESTÃO: *quando iniciar uma nova parceria, pense demoradamente em todas as questões e com imaginação!*

4::

4::

**TRABALHO PREPARATÓRIO:
PROCURAR PARCEIROS****Identificar e seleccionar parceiros**

As parcerias EQUAL não começam do nada. Normalmente há uma organização promotora que toma a iniciativa de desenvolver a ideia de uma parceria e inicia o processo de procurar potenciais parceiros e recursos. Identificar e acordar quanto aos actores “certos” a trazer para a parceria é essencial para o trabalho de preparação. É importante que cada parceiro potencial faça uma avaliação dos riscos e das vantagens de se envolver numa parceria. Esta avaliação implica igualmente a análise dos diferentes pontos fortes e fracos e é especialmente importante se a parceria não tem como ponto de partida uma parceria já existente ou contactos com organizações conhecidas.

INICIAR UMA PARCERIA**Suécia: Diversity in Västernorrland**

Em Julho de 2000 foi criado um grupo de trabalho informal de 6 membros a partir de uma primeira reunião de vinte organizações. Incluía uma Associação de Municípios, dois conselhos distritais, duas ONG e um Gabinete Regional da Segurança Nacional. Foi contratado um líder de projecto para definir o processo de parceria através da elaboração de um inventário de ideias de todos os municípios do distrito onde a EQUAL fora introduzida. O primeiro inventário envolveu cerca de 200 pessoas. Em Maio de 2001 realizou-se uma reunião de um dia com

50 participantes, que foram convidados para um debate de ideias sobre a EQUAL. Inicialmente tudo se baseou em ideias e não houve qualquer debate nesta fase sobre uma possível parceria. Foram alinhadas cerca de 30 ideias em pormenor, das quais 12 foram identificadas como verdadeiros projectos EQUAL. No final, 7 destes projectos foram financiados e realizados. Ao longo deste processo, os 14 parceiros da PD foram entrando gradualmente. Alguns surgiram naturalmente, porque eram responsáveis pelas temáticas e pelos grupos-alvo que as ideias/projectos tratavam, enquanto outros entraram como parceiros financiadores, sem envolvimento directo no projecto. Paralelamente a este trabalho, muitas autoridades locais e regionais, municípios e organizações foram envolvidos de forma a obter uma visão global do distrito. Este processo centrou-se na diversidade e por isso ajudou o nosso processo EQUAL.

É importante uma selecção cuidadosa dos parceiros para:

- :: Tornar a abordagem da parceria pertinente
- :: Permitir relações de trabalho eficazes
- :: Minimizar riscos
- :: Assegurar que as actividades da parceria são sustentáveis
- :: Capitalizar eventuais possibilidades de generalização e integração (por exemplo, audiências políticas com o governo regional ou nacional)

SUGESTÃO: *assegure-se de que os potenciais parceiros revelam motivação e interesse pela parceria, para que depois haja entusiasmo e empenho em fazê-la funcionar!*

Verificar os recursos

Todos os parceiros têm recursos humanos e físicos diferentes que podem trazer para a parceria. Entre eles incluem-se a informação, espaço físico, produtos, conhecimentos, competências e relações, pessoas e recursos financeiros. A parceria tem de decidir quais destes recursos são necessários para o seu trabalho e qual o parceiro potencial mais bem colocado para os fornecer. Esta decisão pode envolver a elaboração de uma lista de recursos, indicando os parceiros que estão melhor dotados para os fornecer à parceria e, depois, faz-se uma avaliação do que pode ser disponibilizado.

SUGESTÃO: *equilibre a capacidade financeira com a experiência, as competências e os conhecimentos!*

Comissão Europeia, "EQUAL Partnership Oriented Planning Guide for DP facilitators"

http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal

"Assessing whether organisations are ready to partner"

e "Stakeholder Analysis" in George, L. & Madden, K. (2000),

The Partnership Brokers Handbook, UNSC & IBLF, Londres

<http://www.partnershipbrokers.net>

"Stakeholder Analysis" in Comissão Europeia, PCM Guidelines

[http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/docu](http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm_manual_2004_en.pdf)

[ments/pcm_manual_2004_en.pdf](http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm_manual_2004_en.pdf)

"Evaluation of socio-economic development: Stakeholder consultation"

http://www.evaled.info/frame_techniques_part1_2.asp

DEFINIR O NÚMERO DE PARCEIROS

Bélgica: Décrire (4 parceiros)

Concordámos em colocar nesta fase um limite ao número de membros da nossa PD porque os objectivos e as acções estavam claramente definidos e cada parceiro aceitou encarregar-se das acções no domínio das suas competências.

Irlanda: Equal at Work -The Dublin Employment Pact (48 parceiros)

Não se planeou um limite ao número de parceiros. Pelo contrário, desde o início que a intenção foi obter impacto nos três sectores do mercado de trabalho de Dublin (efeito mainsteaming), por isso procurou-se activamente parceiros de diferentes sectores e diferentes zonas geográficas. O núcleo duro da parceria foi constituído por parceiros já existentes. Depois foram identificados outros parceiros em seminários sobre o tema

da EQUAL. Estes parceiros foram contactados e convidados a aderir à iniciativa com base na proposta constante da candidatura. Dos 48 parceiros envolvidos na PD, o núcleo inicial foi constituído por 10. No preenchimento da candidatura e na especificação do plano de trabalho de cada zona estiveram envolvidos cerca de 34 parceiros. Os restantes parceiros foram depois associados "localmente".

As PD EQUAL variam muito em dimensão, havendo algumas apenas com 3 ou 4 parceiros e outras que têm mais de 50. Muitas PD optam por limitar o número de parceiros para garantirem uma gestão fácil e relações mais harmoniosas. Além disso, consideram que assim é mais fácil conhecerem-se e trabalharem uns com os outros e a confiança surge mais facilmente. No entanto, as parcerias de maior dimensão consideram que por reunirem uma vasta gama de organizações que habitualmente não trabalham juntas conseguem assegurar uma maior variedade de recursos diferentes e complementares, ser mais inovadoras por recolherem mais ideias e obter um potencial de disseminação mais forte à medida que o seu trabalho se vai desenvolvendo.

QUESTÕES ESSENCIAIS A COLOCAR NA IDENTIFICAÇÃO DE PARCEIROS

Reputação: Serão capazes de executar o plano? Têm experiência de trabalho em programas da CE?

Legitimidade: As organizações estão mandatadas pelos seus membros/accionistas/direcções para tomarem decisões relativas ao trabalho da parceria? As pessoas que as representam têm poderes para actuar em seu nome?

Competências e recursos: Que podem oferecer? Têm competências e recursos financeiros sólidos?

Complementaridade: As suas competências e recursos permitem à parceria preencher uma lacuna e serão um apoio ao seu trabalho – algo que outros não podem dar?

Generalização e integração: Os decisores políticos e as pessoas desfavorecidas no mercado de trabalho estão suficientemente representados/relacionados na parceria para que o seu impacto seja duradouro? Foram identificados actores da mudança e pessoas que fazem "avançar" a agenda?

Motivação: Vêem a parceria como um avanço? Estão motivados para trabalhar em parceria?

Compreender as motivações

Compreender a motivação de cada parceiro e as suas expectativas em termos de organização e do projecto é fundamental para o sucesso de uma parceria EQUAL. Tal significa que é preciso assegurar a transparência e clareza das principais motivações dos parceiros para participarem na parceria. Para isso é importante que todos os parceiros tenham consciência de que se podem atingir objectivos complementares trabalhando em conjunto, mesmo que as metas e as abordagens das organizações possam ser diferentes. Por fim, todos os parceiros têm de reconhecer a necessidade da parceria e que esta proporcionará um resultado final que nenhuma organização sozinha conseguiria atingir.

SUGESTÃO: *defina claramente quem contribui com quê para a parceria e porque pretende trabalhar em cooperação!*

Envolver parceiros

Reconhecer as diferentes qualificações, competências e recursos que cada parceiro traz para a parceria é importante na selecção de parceiros. É importante que haja um conjunto equilibrado de contribuições dos diferentes parceiros, em que cada recurso é valorizado pela sua complementaridade e os potenciais parceiros se sintam aceites numa base de igualdade. Isto implica chegar àquilo que a PD Equal at Work - Dublin Employment Pact descreve como uma “fórmula em que todos ganham”, na qual “a soma dos benefícios mútuos é superior ao benefício individual de cada um”. É especialmente importante para as ONG e/ou para as pequenas organizações sentirem que são aceites numa base de igualdade, uma vez que podem sentir-se limitadas na sua capacidade de serem parceiros credíveis devido a restrições em termos financeiros e de competências. Por vezes, pode ser necessário apoiar tais organizações na obtenção e desenvolvimento de recursos para ajudar à sua inclusão na parceria. Trata-se de uma questão a abordar com cuidado, porque não é um processo fácil e pode obrigar a um desvio à agenda principal da parceria.

Os parceiros mais fáceis de envolver são normalmente os que:

- :: Estão mais próximos dos problemas que a EQUAL pretende tratar
- :: Não possuem recursos para realizar iniciativas que reconhecem ser necessárias
- :: Têm pontos em comum com a organização promotora
- :: Funcionam bem internamente
- :: Têm capacidade financeira

Os parceiros mais difíceis de envolver são os que:

- :: Precisam de ser convencidos do valor da parceria
- :: Têm fortes culturas políticas/burocráticas, como os organismos públicos
- :: Ficam amedrontados com os objectivos da parceria
- :: Têm falta de confiança e/ou de experiência de parceria
- :: Têm dificuldades de financiamento
- :: Têm dificuldades decorrentes da sua pequena dimensão (falta de pessoal para se dedicar em exclusividade ao trabalho da parceria)
- :: Têm dificuldades decorrentes da sua grande dimensão (falta de integração na organização-mãe)
- :: São inflexíveis e têm objectivos definidos
- :: Consideram que é difícil trabalhar com as regras de financiamento e a regulamentação

MÉTODOS PARA INCENTIVAR A PARTICIPAÇÃO

O envolvimento de parceiros, em especial os mais relutantes, implica um trabalho cuidadoso. Possíveis métodos a utilizar:

- :: Fomentar o debate e o diálogo aberto sobre a parceria e os seus objectivos sempre que possível
- :: Reforçar contactos e identificar as pessoas pertinentes nas organizações parceiras para estimular a participação
- :: Realizar seminários iniciais sobre o âmbito e o tema do que se está a propor
- :: Realizar reuniões regularmente para explicar os objectivos da parceria
- :: Fazer visitas a organizações parceiras para apresentar o projecto
- :: Recorrer a um facilitador para moderar o debate e fazer as pessoas chegarem a um entendimento
- :: Afectar um membro do pessoal da organização promotora para trabalhar com um parceiro específico

- :: Estudar e procurar conhecer bem as potenciais organizações parceiras
- :: Estabelecer boas relações informais com representantes dos parceiros
- :: Recrutar desde o início bons parceiros para a generalização e integração nas políticas (*mainstreaming*), por exemplo, organismos públicos nacionais
- :: Apresentar um tema com o qual os parceiros se possam identificar facilmente

SUGESTÃO: *explique e torne a explicar o projecto e os seus objectivos para que seja compreendido e aceite - "é um trabalho sem fim."*

Envolver as empresas como parceiro EQUAL

Parece que o sector privado é o que menos participa nas parcerias EQUAL. O envolvimento deste sector nas parcerias EQUAL é importante, devido ao papel que desempenha na criação de emprego e ao seu potencial para desenvolver as qualificações dos trabalhadores necessários a nível local. Com o seu envolvimento em parcerias, o sector privado também pode maximizar o retorno positivo do ponto de vista económico, social e ambiental.

SUGESTÃO: *mostre que as parcerias transectoriais são boas apostas empresariais, porque beneficiam tanto os accionistas como clientes e fornecedores!*

MÉTODOS PARA PROMOVER O ENVOLVIMENTO DO SECTOR PRIVADO

- :: Salientar as obrigações legais, que têm por exemplo no que se refere à igualdade de oportunidades
- :: Recorrer a exemplos de empresas que beneficiaram da participação em parcerias
- :: Procurar aliciar os quadros superiores para a parceria
- :: Demonstrar como as empresas podem ganhar com uma publicidade positiva e tornar-se mais conhecidas
- :: Utilizar argumentos do movimento pela cidadania empresarial, que mostra os benefícios do empenhamento das empresas em questões sociais.

Responsabilização e autonomia (*empowerment*)

Um objectivo central das parcerias EQUAL é combater

as discriminações e desigualdades no mercado de trabalho e permitir que as pessoas mais desfavorecidas trabalhem em "pé de igualdade" com outras. É essencial, por isso, que os públicos desfavorecidos ou as organizações que os representam sejam envolvidos como parceiros ou intervenientes no trabalho de parceria. O princípio da responsabilização e autonomia também se pode aplicar aos próprios parceiros, quer sejam organizações que representem públicos desfavorecidos ou outro tipo de organizações. As parcerias que desenvolvem relações criativas com os grupos-alvo, através do diálogo e da consulta, podem obter maior sucesso no processo de empowerment. Ao mesmo tempo, é importante uma estrutura aberta e transparente e um estilo de comunicação que incentive as pessoas desfavorecidas a participarem na parceria. Um instrumento útil para assegurar a participação activa e a responsabilização pode ser o acompanhamento permanente.

Facilitador da parceria

As parcerias dependem muitas vezes de alguém que funcione como mediador ou facilitador do seu trabalho, especialmente nas fases iniciais. Este "facilitador da parceria" é um mediador das relações entre parceiros e realiza trabalho "nos bastidores" para criar e desenvolver a parceria. Pode ser uma pessoa da entidade interlocutora ou um consultor/facilitador externo. Um bom facilitador de parceria precisa de ter a confiança de todos os parceiros e um conjunto de qualidades e de competências, nomeadamente uma compreensão clara da PD e do contexto em que opera, um empenhamento na PD, experiência de trabalhar com diversos sectores, facilidade de comunicação e competências linguísticas – especialmente capacidade de escuta, empenho pessoal, imaginação e honestidade.

SUGESTÃO: *escolha um facilitador da parceria íntegro e disposto a ouvir os outros!*

Sítio web Partnership Brokers

<http://www.partnershipbrokers.net>

Comissão Europeia, "EQUAL Partnership Oriented Planning Guide for DP Facilitators"

http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal

Lidar com as dificuldades iniciais

Durante a fase de preparação podem surgir obstáculos relacionados com limitações externas decorrentes do meio em que a parceria procura trabalhar, de preconceitos em relação a parceiros potenciais, da falta de competências para desenvolver a parceria e das prioridades diferentes que os parceiros possam ter, que dificultam o arranque da parceria. Muitos destes desafios podem ser superados através de um trabalho e um empenhamento sólidos e o facto de

serem enfrentados directamente pode servir de catalisador para desenvolver novas formas dinâmicas de trabalhar em conjunto.

ULTRAPASSAR OS OBSTÁCULOS INICIAIS

Irlanda: Sonas DP Ireland Ltd.

As nossas primeiras dificuldades surgiram quando foi aplicado o modelo de parceria – todos eram iguais e tinham o mesmo direito de intervir. Isto dificultou as coisas, porque sem uma liderança clara havia uma corrente que procurava ‘posicionar-se’ e assegurar resultados individuais nas fases de preparação e de planeamento. Este problema foi resolvido recorrendo a um facilitador externo para ajudar a encontrar um conjunto de objectivos e de procedimentos comuns aceitáveis para todos. A participação numa primeira reunião transnacional com três organizações que pareciam estar muito mais avançadas do que a nossa PD também contribuiu para a mudança. Por outro lado, passámos muito tempo juntos, o que nos deu uma ideia do empenhamento e da dedicação de cada um e foi útil para desenvolver o respeito mútuo e ajudar a resolver as coisas quando regressámos a casa. Foi o catalisador para unir a PD, torná-la num grupo mais determinado e orientado para a acção. Ao apropriar-se do projecto, este grupo levou os outros, através do sentido de urgência, a chegar a acordo sobre os objectivos e o calendário. Depois disso as reuniões da PD passaram a ser mais focalizadas e consistentes e o papel de cada parceiro ganhou um novo sentido de “ownership”.

Reino Unido: JIVE (JointInterventions) PARTNERS

As ONG que escolhemos para trabalhar connosco eram todas organizações com poucos recursos e o desenvolvimento da PD foi ensombrado pela preocupação de não conseguirem obter o financiamento necessário. Perdeu-se muito tempo a tentar ajudá-las. Para ajudar as ONG, o parceiro interlocutor deu todo o apoio nos problemas financeiros. Uma intervenção diversificada deu-lhes tempo para enriquecerem o seu perfil na região e atraírem financiamento. Como resultado, duas das organizações conseguiram, mas o problema subsiste para outra. A insegurança financeira de todas as ONG foi uma ameaça constante ao longo do projecto e prejudicou algumas das suas potencialidades e actividades.

Parcerias transnacionais

Como a cooperação transnacional faz parte integrante do futuro programa de trabalho de qualquer PD, aconselha-se que a identificação dos parceiros transnacionais comece o mais cedo possível e que depois se elaborem propostas circunstanciadas em conjunto. O "Guia da Transnacionalidade (2004-2008)" fornece mais informações sobre a cooperação transnacional.

Guia da Transnacionalidade EQUAL:

http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/about/key-doc

E A R
Z F E
S
R
B A

5::

5::

**ARRANQUE:
PLANEAR A PARCERIA****Estabelecer as “regras de participação”**

Defina de forma pragmática os princípios essenciais para trabalhar em conjunto e assegure-se de que esses princípios são comunicados claramente a todos os parceiros. A elaboração conjunta das “regras de participação” ajuda a criar respeito e confiança entre os parceiros.

"Developing partnership ground rules" in George, L. & Madden, K. (2000) *The Partnership Brokers Handbook*, UNSC & IBLF, Londres <http://www.partnershipbrokers.net>

Acordar uma visão comum

A obtenção de consenso sobre o que representa a parceria e o seu objectivo central é importante para haver uma implicação na parceria. É preciso, por isso, que os objectivos e os métodos sejam clarificados, definindo-se exactamente o que os parceiros pretendem alcançar e como o farão.

Irlanda: Equal at Work - The Dublin Employment Pact

Na sequência da decisão de criar a parceria para prosseguir os objectivos identificados no âmbito da EQUAL, foram realizados vários seminários para estabelecer os objectivos e a missão da parceria. Estes seminários foram

facilitados por um elemento-chave da parceria, envolvido desde o início no processo, e que detinha a confiança dos parceiros. O primeiro princípio-chave estabelecido foi que todas as decisões seriam adoptadas por consenso e que tal se aplicaria qualquer que fosse a situação. A seguir, procedeu-se à definição da missão da parceria, através do aprofundamento do núcleo de objectivos que os parceiros pretendiam prosseguir. Neste processo, o facilitador foi instruído no sentido de garantir que os resultados pudessem ser avaliados “de qualquer perspectiva”, como uma fórmula em que todos ganham, ou seja, que todos os parceiros têm algo para ganhar individualmente e que a soma dos benefícios alcançados por cada um era superior ao seu ganho individual imediato. A partir dos cerca de doze objectivos, o superobjectivo que os englobava a todos de forma clara e prática foi o seguinte: “Criar um mercado de trabalho acessível a todos, através de práticas de recursos humanos abertas”.

SUGESTÃO: *assegure-se de que é o grupo e não apenas uma pessoa que defende uma certa visão e certifique-se de que essa visão é realista.*

Comissão Europeia, *"EQUAL Partnership Oriented Planning Guide for DP Facilitators"*

http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal
"Problem Analysis", *"Analysis of Objectives"* e *"Analysis of Strategies"* in Comissão Europeia, *PCM Guidelines*
http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm_manual_2004_en.pdf
"Visioning partnerships" in George, L. & Madden, K. (2000)
 The Partnership Brokers Handbook, UNSC & IBLF, Londres
<http://www.partnershipbrokers.net>

Assegurar que toda a gente está de acordo

Nesta fase deve acautelar-se que todos os parceiros necessários para concretizar aquela visão estejam envolvidos. Nesse caso, uma boa sugestão é voltar a efectuar análise dos intervenientes.

Comissão Europeia, *"EQUAL Partnership Oriented Planning Guide for DP Facilitators"*

http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal
"Stakeholder Analysis" in George, L. & Madden, K. (2000)
 The Partnership Brokers Handbook, UNSC & IBLF, Londres
<http://www.partnershipbrokers.net>
"Stakeholder Analysis" in Comissão Europeia, *PCM Guidelines*
http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm_manual_2004_en.pdf
Evaluation of socio-economic development: Stakeholder consultation
http://www.evaled.info/frame_techniques_part1_2.asp

Distribuir funções e responsabilidades

Antes de se poder chegar a acordo sobre uma estrutura adequada é importante decidir quais as principais funções e quem as deve desempenhar. Isto baseia-se normalmente num balanço de capacidades, competências, qualidades, recursos e motivação. É essencial assegurar que estas funções são definidas de forma clara e compreendidas por toda a parceria.

DECIDIR QUEM FAZ O QUÊ

FRANÇA: De la précarité à l'emploi durable

A PD é constituída por 3 centros de formação profissional, inserção profissional e iliteracia (AGORA, IBEP e AFA Le Goëlo), bem como por uma rede de empresas de trabalho temporário (ADIA) e outra de albergues para jovens trabalhadores (URFJT). **"Quem faz o quê?"** foi uma questão central desde o início. Foi acordado que seria criada uma estrutura tendo por base os pontos fortes de cada parceiro:

AGORA (interlocutora do projecto EQUAL): define as principais acções e coordena a experimentação, cria ligações entre cada

membro da parceria (nacional e transnacional) e dá apoio a diferentes grupos do projecto. **Comité de administração:** inclui representantes de financiadores do projecto e os gestores dos organismos de formação. Reúne anualmente. **Comité de direcção:** composto por nove membros, que são os representantes oficiais de cada parceiro. Reúne pelo menos quatro vezes por ano e toma decisões sobre o desenvolvimento do projecto. **Grupo de projecto:** os seus membros são pessoas-recurso do projecto. Faz a ligação entre o Comité de direcção e o Grupo de formação de formadores. **Grupo de formação de formadores:** sete formadores diferentes da AGORA, IBEP, AFA Le Goëlo e um membro do Departamento de Recursos Humanos da ADIA.

SUGESTÃO: defina clara e cuidadosamente quem faz o quê e porquê!

Dotação de pessoal

É importante ter a certeza de que a parceria tem o pessoal suficiente e adequado. Para assegurar a sustentabilidade do projecto e a continuidade do pessoal é importante o recrutamento atempado e o envolvimento das pessoas certas, devendo ser dada especial atenção ao número e à composição das equipas e aos seus perfis pessoais. É melhor escolher pessoal que conheça a EQUAL, e que tenha um perfil ajustado aos temas do projecto.

SUGESTÃO: assegure-se de que a parceria tem os agentes necessários!

EQUAL Partnership Oriented Planning Guide for DP Facilitators
http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal
"Activity Schedules" in Comissão Europeia, *PCM Guidelines*
http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm_manual_2004_en.pdf

Definir um sistema de acompanhamento

É importante estabelecer procedimentos de acompanhamento logo na fase de arranque da parceria. Devem ser integrados no processo de avaliação sistemas que monitorizem quer o empenhamento dos parceiros quer as abordagens que fazem para integrar as pessoas desfavorecidas no mercado de trabalho.

SUGESTÃO: desenvolva meios de acompanhamento de fácil utilização!

"Monitoring" no Guia da Comissão Europeia sobre PCM
http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm_manual_2004_en.pdf

Definir um sistema de avaliação

Como a avaliação está intimamente ligada à generalização e integração nas políticas, é fundamental a criação de sistemas de avaliação regular da eficiência, eficácia e pertinência das iniciativas da parceria, que dêem resposta quer às necessidades dos parceiros e das pessoas desfavorecidas no mercado de trabalho quer às autoridades de gestão e estruturas nacionais de apoio da EQUAL.

A avaliação contínua é essencial para analisar o que funciona e o que não funciona e para permitir a reformulação das abordagens, se necessário. Para esta avaliação pode recorrer-se a avaliadores externos, embora seja imperativo que quem for escolhido compreenda claramente o projecto da parceria e os seus objectivos. Também se pode recorrer a sistemas de avaliação interna, em que os avaliadores fazem parte do processo de trabalho em parceria. Em ambos os casos, os agentes principais da parceria têm de ter capacidade para promover a avaliação. A elaboração cuidada de cadernos de encargos e um comité de selecção equilibrado contribuem para que o processo de selecção dos avaliadores externos seja transparente, e também clarificam o que se espera de eventuais avaliadores internos. Deve ser constituído um Comité de Direcção, com membros que abranjam uma vasta gama de interesses, para assegurar um acompanhamento adequado do trabalho do avaliador. Uma das tarefas principais deste Comité de Direcção é apreciar a qualidade do trabalho de avaliação, tanto na perspectiva dos resultados como do processo.

Comissão Europeia, **"EQUAL Partnership Oriented Planning Guide for DP Facilitators"**

http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal

Evaluation of socio-economic development: Part 2:

Designing and implementing evaluation

http://www.evaled.info/frame_guide_part2.asp

"Evaluation" no Guia da Comissão Europeia sobre PCM

http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm_manual_2004_en.pdf

SUGESTÃO: *invista tempo e esforço na definição de metas mensuráveis, com uma ligação clara aos benefícios dos participantes e da sociedade!*

Utilização de um quadro de planeamento geral

É muito útil a utilização de um quadro de planeamento muito abrangente, que integre as questões essenciais acima identificadas, quando se inicia uma parceria.

Todos os quadros de planeamento integrado abordam questões idênticas, como se pode ver pelas abordagens GROW e LOGFRAME. Alguns Estados-Membros facultam um guia baseado na brochura da Comissão intitulada "EQUAL Partnership Oriented Planning Guide for DP Facilitators" ["Guia para o Planeamento de Parcerias

EQUAL para Facilitadores de PD"]. Este guia destina-se a facilitadores e pode ser consultado no sítio web EQUAL da Comissão.

QUADROS DE PLANEAMENTO GERAL

A abordagem "logical framework"

Itália: a PD SONAR, na região do Piemonte, utilizou a abordagem do "logical framework" como instrumento de planeamento e de gestão. Esta abordagem consiste na utilização de um conjunto de instrumentos integrados que inclui:

Uma fase de análise com:

- :: Análise dos intervenientes
- :: Análise dos problemas
- :: Análise dos objectivos
- :: Análise da estratégia

Uma fase de planeamento com:

- :: Constituição da lógica de intervenção da parceria
- :: Identificação de riscos/hipóteses/pré-condições
- :: Elaboração de indicadores e de fontes de verificação dos resultados a vários níveis
- :: Elaboração de planos de trabalho e de mapas de recursos

Todos os passos indicados acima são representados de forma concisa numa matriz (ver a seguir). A **avaliação** é depois realizada apreciando os diferentes resultados com base nos indicadores.

"Logical framework"				
	Objectivos	Indicadores	Fontes de verificação	Hipóteses
Resultados globais				
Objectivo do projecto				
Resultados				
Actividades				
			Condições prévias	

A abordagem GROW

Suécia: Diversity in Västernorrland – Esta PD baseou o seu desenvolvimento numa abordagem GROW que conjuga : **G** – Goals (Objectivos) **R** – Realities (Realidades) **O** – Options (Opções: oportunidades, ideias e actividades possíveis) **W** – Who? What? When? (Quem? O quê? Quando?)

OBJECTIVOS: discussão dos objectivos gerais e específicos, bem como dos resultados e efeitos pretendidos a longo e a curto prazo.

REALIDADE: análise das oportunidades de realizar mudanças. Aspectos que apoiam as ideias da EQUAL e os que representam obstáculos – nalguns casos o mesmo factor pode apoiar e ser um obstáculo.

OPÇÕES: debate aberto sobre meios possíveis de atingir os objectivos. No caso da PD Västernorrland, implicou um acordo no sentido de: – Estar atento aos obstáculos e descrevê-los; desenvolver, reunir e divulgar conhecimentos e dar bons exemplos e papeis modelo – Recorrer, ajudar e apoiar-se mutuamente e aumentar a auto-estima – Ampliar o envolvimento na própria iniciativa e noutras, dentro e fora da PD, e incentivar e marcar reuniões dentro e fora da PD – Trabalhar para a sustentação do projecto – Procurar recursos

QUEM? O QUÊ? QUANDO?: distribuir funções e responsabilidades; chegar a acordo sobre as actividades e respectivos calendários.

Guia da Transnacionalidade EQUAL:

http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/about/key-doc

Comissão Europeia *PCM Guidelines*

http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm_manual_2004_en.pdf

S

B

A

E

R

A

Z

F

E

R

6::

6::

**ARRANQUE: FORMALIZAR E DESENVOLVER
UMA VERDADEIRA PARCERIA****Estatuto da parceria**

As PD podem optar por uma estrutura formal (entidade registada legalmente) ou mais informal (rede flexível) para as parcerias. Um estatuto legal proporciona um melhor enfoque nas actividades e uma situação melhor para mobilizar e gerir recursos. No entanto, pode também dar origem a despesas administrativas e ser considerada demasiado burocrática para algumas PD. Um estatuto mais leve oferece mais espaço para ideias e é menos rígido, mas a parceria pode ser levada menos a sério por observadores externos. Além disso, os parceiros podem dar-lhe menos atenção quando as suas próprias prioridades de trabalho forem especialmente exigentes.

CRIAR UM ESTATUTO LEGAL**Irlanda: Sonas DP Ireland Ltd.**

A nossa PD defrontou-se com este problema de estatuto e andou às voltas com ele durante algum tempo. Para nós eram evidentes três opções: (1) um acordo 'flexível' informal, (2) um acordo formal legal de parceria e (3) um acordo de sociedade limitada por garantias. Ponderámos estas opções e depois de muita discussão ficou claro que tínhamos de criar uma 'entidade' que fosse distinta das organizações parceiras; tivesse um estatuto legal para efectuar operações financeiras e assumir responsabilidades; pudesse repartir por igual as responsabilidades legais,

mas também que incluísse apenas os membros das PD; e reembolsasse os membros das PD por acções realizadas em nome da organização de cada parceiro. Estes parâmetros apontavam para a constituição de uma **sociedade limitada por garantias** (organização sem fins lucrativos, mas com estatuto empresarial). Estabelecido o consenso, tínhamos depois de 'vender' a ideia à organização de cada parceiro. Algumas tinham um problema, porque os seus estatutos previam que apenas o director podia representar a entidade e a designação de uma pessoa com categoria inferior contrariava as suas práticas. Contudo, insistimos em que não queríamos que fosse atribuído sequer qualquer poder nominal a uma pessoa que não fosse membro regular da PD nas nossas reuniões. Já estávamos a prever problemas se, por exemplo, tivéssemos de obter assinaturas de pessoas que não estavam muito envolvidas no funcionamento da PD. Finalmente, todas as organizações concordaram com a estrutura proposta, que veio a ter grande êxito.

Estruturas de gestão da parceria

Os grupos de direcção, comités de gestão, órgãos consultivos, grupos de trabalho, comités de acompanhamento, etc. são utilizados para permitir que os membros das parcerias participem aos diferentes níveis de execução e com diferentes níveis

de autoridade. As parcerias também têm de optar entre um sistema de gestão centralizado, normalmente conduzido por uma das organizações parceiras que actua em nome da parceria, ou um sistema mais flexível e descentralizado, em que os diversos parceiros realizam diferentes tarefas de gestão. A gestão centralizada oferece um modo eficiente de trabalhar, mas pode ser considerada demasiado convencional para as parcerias, uma vez que não reflecte a sua natureza cooperativa e transectorial. A escolha do modelo de gestão de uma PD depende essencialmente do contexto em que a parceria trabalha e da natureza dos diferentes parceiros envolvidos.

CRIAÇÃO DE UMA ESTRUTURA

Irlanda: Equal at Work – The Dublin Employment Pact

O desafio de uma grande parceria, com 48 parceiros, consistiu em criar estruturas que assegurassem o máximo envolvimento dos parceiros, por um lado, e um funcionamento regular da gestão do projecto, por outro. Foi nomeado um comité de gestão de 12 membros, representativo de todos os sectores envolvidos na PD (autoridades locais, parceiros sociais, ONG, etc.). Este Comité de Gestão da Parceria de Desenvolvimento dirige o gestor do projecto e o projecto propriamente dito. Além disso, cada um dos quatro “sítios” do projecto criou um comité de gestão constituído por todos os agentes activos nesse sítio. Desta forma foi criado um sistema de gestão regular que funciona a vários níveis e em que todos os parceiros participam activamente naquilo em que têm maior interesse. O processo foi necessariamente lento, mas o envolvimento de muitos parceiros no planeamento e na concepção do projecto assegurou a sua aceitação e o empenhamento de todos.

Áustria: RepaNet

A RepaNet decidiu não criar uma entidade jurídica para gerir a parceria EQUAL. Em vez disso, preocupou-se em assegurar uma estrutura clara de cooperação, que incluiu:

- :: Grupo de Direcção: um membro por cada organização dos parceiros sociais, Ministério do Ambiente, um membro das cinco iniciativas de emprego participantes (responsável pela maior parte do trabalho operacional), um representante da integração de géneros, a organização responsável pelas finanças e a organização coordenadora.
- :: Grupo de trabalho “mainstreaming”, constituído pelo Grupo de Direcção e pela Associação Austríaca de Gestão dos Resíduos (de que são membros todos os municípios austríacos)

- :: Grupo de Trabalho “Reparação”, onde são estabelecidas as normas
- :: Rede “Emprego e Ambiente”, constituída pelas cinco iniciativas de emprego e aberta a outros representantes de iniciativas de emprego que queiram partilhar experiências no grupo.

SUGESTÃO: crie uma estrutura de parceria clara desde o início!

Estabelecer um processo de tomada de decisão

É fundamental para o processo de arranque da parceria que sejam estabelecidos procedimentos de tomada de decisão equitativos e participativos. Estes procedimentos são normalmente acordados por todos os parceiros com base na responsabilidade colectiva. Devem ser transparentes e claramente compreendidos por todos os membros da parceria e ter métodos para garantir que as decisões a que se chega são genuínas e evitar falsos consensos que possam impedir a análise adequada dos desafios que a parceria enfrenta. Embora o envolvimento de todos os parceiros só seja necessário para as decisões importantes, as decisões correntes tomadas por pessoas mandatadas devem ser acessíveis facilmente a todos os membros da parceria. As parcerias também têm de pensar com muito cuidado como é que as pessoas desfavorecidas no mercado de trabalho são envolvidas no processo de tomada de decisão – se através de órgãos de representação ou por outros meios.

SUGESTÃO: assegure-se de que existem protocolos e processos claros para a tomada de decisão!

GARANTIR UM PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO DEMOCRÁTICO

Áustria: RepaNet

As decisões essenciais da parceria são tomadas por todos os parceiros. A definição do que é uma decisão central foi adoptada na primeira reunião do grupo. Ficou acordado que em princípio todas as decisões deviam ser adoptadas por consenso na rede. Se não fosse possível, aplicavam-se as seguintes regras:

- :: A exigência de aprovação por uma maioria qualificada de 2/3 (10 de 14 parceiros)
- :: A organização responsável pelas finanças, o representante pelo *mainstreaming* de género, o Grupo de Direcção e a maioria simples das cinco iniciativas de emprego participantes têm direito de veto no que se refere às decisões adoptadas por maioria simples.
- :: Para simplificar a tomada de decisões e reduzir o número de reuniões, os parceiros podem votar através da plataforma da Internet RepaNet.
- :: Não há regras para excluir parceiros, mas

sim para resolver os conflitos (estratégias de mediação).

- As decisões de alteração destas cláusulas devem ser adoptadas por unanimidade.

Finanças

Há uma série de opções relativas aos procedimentos contabilístico-financeiros, que incluem:

- Justificação trimestral das despesas apresentada às autoridades de gestão da EQUAL
- Responsabilidade do interlocutor da PD pela elaboração do orçamento final e pela introdução de ajustamentos, se necessário
- Envolvimento de uma pessoa de contacto da Autoridade de Gestão nas questões relacionadas com o orçamento e o co-financiamento
- Solicitação periódica de informações verbais e escritas sobre a situação do orçamento
- Formação em contabilidade
- Pedidos trimestrais, com análise da base do pedido por um assistente contabilista, antes dos pagamentos

SUGESTÃO: Defina procedimentos financeiros claros e realistas!

Criação de uma rede interna de comunicação e de prestação de contas

É fundamental que haja uma comunicação clara na parceria durante o processo de arranque, para que todos os parceiros sejam informados das questões essenciais. Isto implica a partilha de informações regulares, acessíveis e sucintas entre todos os parceiros. Ver igualmente o capítulo 7 quanto aos modos de comunicação e apresentação de relatórios durante a fase de desenvolvimento e teste, a maior parte dos quais têm de ser preparados durante a fase de arranque.

Acordos de parceria

Assegurar o empenhamento dos parceiros constitui uma parte importante do processo de arranque. Muitas vezes um acordo constitui o ponto de partida para todo o trabalho conjunto futuro. O Acordo de Parceria de Desenvolvimento traduz o consenso dos parceiros e apresenta a sua estratégia comum de modo estruturado, conciso e coerente. Este acordo pode assumir a forma de um contrato formal ou de um memorando de entendimento menos formal ou de um acordo de cooperação (depende da regulamentação dos Estados-Membros – no entanto, todos os APD devem incluir elementos comuns). Mesmo não sendo um contrato formal no início, o acordo pode ser formalizado à medida que a parceria se desenvolve e as que as acções realizadas exigam contratos de serviços legais.

SUGESTÃO: use o Acordo de Parceria como ponto de referência para avaliar os progressos e a contribuição dos parceiros!

Acordos de Cooperação Transnacional (ACT)

O ACT faz parte integrante do APD. No "Guia da Transnacionalidade" pode consultar mais dados sobre este aspecto essencial.

SUGESTÃO: consulte o "Guia da Transnacionalidade" para saber como integrar o ACT no APD.

Guia da Transnacionalidade EQUAL:
http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal

Confiança

A confiança desenvolve-se a partir do respeito mútuo. Para muitas parcerias é o aspecto mais importante do processo de desenvolvimento da parceria e é fundamental que se desenvolvam actividades que ajudem a desenvolver o respeito entre os parceiros através do trabalho conjunto. Como a confiança aumenta com o tempo e não pode ser adquirida no início de uma parceria, é importante que exista um conhecimento claro de cada parceiro e das suas razões para participar na parceria, transparência de cada parceiro em todas as actividades relacionadas com a parceria e a demonstração de um empenhamento genuíno em relação a ela. Também é importante ter em conta que embora seja possível estabelecer relações de confiança entre pessoas numa parceria, pode ser muito mais difícil fazê-lo com as organizações que essas pessoas representam.

SUGESTÃO: certifique-se de que os parceiros trabalham em conjunto da forma mais aberta e transparente possível, a fim de criar respeito mútuo – condição prévia da confiança!

Definir uma linguagem comum

As parcerias EQUAL envolvem linguagens distintas, nomeadamente:

- A língua nacional do país/região em que a PD se situa
- As línguas dos diferentes sectores/organizações – linguagem específica (jargão) utilizada por certas instituições e sectores
- A terminologia EQUAL – entendimento diferente de termos ou expressões como "empowerment", "igualdade de oportunidades" e "inovação"
- Linguagem culturalmente sensível

- :: Linguagem da parceria e recurso a termos com elevado significado que cada parceiro ou representante individual interpreta de modo diferente, como, por exemplo, confiança e igualdade

As pessoas que trabalham numa parceria têm de ser sensíveis a estes tipos de linguagem e ser claras na sua utilização, para que todos os parceiros possam compreender o que significa um termo específico e para que não haja sentidos escondidos que possam ser mal interpretados.

SUGESTÃO: *desenvolva uma linguagem comum elaborando o glossário da sua parceria!*

Liderança

Uma liderança clara é essencial para as parcerias EQUAL, mas suscita uma série de questões em relação ao seu estilo e exercício, tendo em conta a igualdade de colaboração em que as parcerias se baseiam. A liderança de uma PD depende de uma série de factores, nomeadamente questões de contexto, tipo e dimensão da parceria, o tema EQUAL tratado, a urgência da acção exigida e a personalidade das pessoas envolvidas no seu desenvolvimento. Nalguns casos os requisitos da EQUAL a nível nacional influenciam a dinâmica de liderança da parceria; por exemplo, nalguns Estados-Membros as PD devem designar um 'parceiro coordenador' que será o órgão responsável pela parceria, enquanto noutros são incentivadas modalidades com maior delegação e mais flexíveis. Em princípio, as parcerias devem incluir pessoas com competências diversificadas em matéria de liderança para que os diferentes parceiros possam enfrentar em conjunto os desafios. Também é importante que as funções de liderança sejam transparentes e definidas de modo claro, para que as expectativas em relação à liderança sejam partilhadas e compreendidas por todos os parceiros, admitindo no entanto que esta possa mudar com o tempo.

SUGESTÃO: *não tenha receio da liderança – admita que ela mudará com o tempo e desenvolva processos para permitir que todos os parceiros contribuam para ela!*

S

B

A

E

R

A

Z

F

E

R

7::

7::

**DESENVOLVIMENTO E ACOMPANHAMENTO:
UTILIZAR SISTEMAS DE COMUNICAÇÃO,
DE APRESENTAÇÃO DE RELATÓRIOS E DE AVALIAÇÃO****Comunicação**

É preciso desenvolver estratégias para partilhar a informação, entre parceiros e internamente nas próprias organizações parceiras, para que os seus representantes assegurem a aceitação da parceria pela organização. Isto é essencial para promover a transparência e aumentar a confiança entre os parceiros. Também é necessária comunicação com actores externos e com o público em geral, a fim de promover e integrar (*mainstreaming*) o trabalho da parceria. Tudo isto é importante para manter o empenhamento dos intervenientes em geral e das pessoas desfavorecidas no mercado de trabalho e assegurar o seu envolvimento e consulta.

**ESTABELECEER UMA BOA COMUNICAÇÃO
ENTRE OS PARCEIROS****Portugal: Públicos Diferentes. Iguais
Oportunidades**

O nosso sistema de comunicação foi criado com:

- :: Um membro do pessoal do projecto ficou responsável pela circulação de toda a informação entre os parceiros.
- :: Reuniões regulares dos parceiros (uma vez por mês com todos os parceiros; duas vezes por mês com os parceiros do grupo temático).
- :: Produção de documentos concisos das reuniões da PD, que são distribuídos pelos parceiros.

- :: Mapas de actividades mensais, onde são indicados os papéis e as responsabilidades dos diferentes parceiros.
- :: Partilha de informações sobre cada parceiro e os seus objectivos para além do projecto EQUAL.
- :: Um boletim periódico sobre o projecto, em que todos os parceiros colaboram – não apenas sobre o projecto e as suas responsabilidades nele, mas também sobre eles próprios.
- :: Reuniões periódicas internas de avaliação.
- :: Sessões de debate sobre a comunicação.
- :: Desenvolvimento de um ambiente de confiança e de amizade.

Sugestões para estratégias de comunicação fortes:

- :: É preciso que os "meios" para a comunicação (correio electrónico, boletins, etc.) visem audiências específicas (por exemplo, interno separado de externo) e tenham objectivos de comunicação específicos (informação, motivação, iniciar uma consulta, obtenção de acordo, direcção)
- :: As mensagens podem ser elaboradas em estilos diferentes (objectivo, subjectivo, do tipo empresarial, informal, etc.)
- :: É melhor elaborar um plano de comunicação que especifique quem comunicará a quem, com que meios e com que estilo, com que regularidade e porquê

Podem fazer-se sugestões específicas em relação à:
Comunicação interna:

- :: Sugere-se uma diversidade de meios para dar informações na parceria: reuniões regulares, telefonemas, correio electrónico, plataforma Internet, seminários, boletins
- :: Isto pode ser apoiado pela existência de uma unidade de comunicação na parceria ou de um membro do pessoal responsável pela informação
- :: Utilizar as competências e os recursos complementares dos diferentes parceiros
- :: Incentivar o desenvolvimento de competências pessoais de comunicação
- :: Mostrar abertura e transparência – permitir que os parceiros digam o que sentem e discutam os problemas

UTILIZAÇÃO DE UMA PLATAFORMA INTERNET

Áustria: RepaNet

A RepaNet utiliza uma abordagem estruturada para a comunicação através de uma plataforma Internet para a contabilidade, acompanhamento das contribuições, votação e apresentação de relatórios. Trabalhar desta forma é considerado mais simples e menos moroso do que fazer reuniões, embora como é óbvio nem todas as reuniões possam ser dispensadas. Os utilizadores recebem formação para trabalharem com a plataforma e existem diferentes níveis de acesso associados às funções e responsabilidades de cada parceiro. A plataforma é considerada um instrumento de validação que promove a transparência, permitindo que os seus membros melhorem e controlem a participação.

Portugal: Mudança de Maré

Esta PD desenvolveu com êxito um Sistema de Administração Documental (SAD) *online* para gerir a informação da parceria, elaborar relatórios e desenvolver centros de documentação especializados nos diferentes domínios em que os parceiros trabalham. Pode consultar este sistema em www.ajism.org/mmm

Comunicação externa:

- :: Produzir boletins, comunicados de imprensa, usar plataformas Internet e sítios web, realizar e participar em seminários e conferências
- :: Estabelecer relações com os meios de comunicação social – associar-se a um jornal local ou contratar um jornalista para acompanhar o trabalho
- :: Arranjar uma pessoa destinada a comunicar o trabalho da parceria para o exterior, para os jornais/revistas, etc.
- :: Criar ligações e estabelecer comunicação com estruturas oficiais

- :: Formação sobre questões da informação
- :: Desenvolver redes mais alargadas

SUGESTÃO: partilhe e faça circular informação sobre o desenvolvimento de todas as actividades-chave!

DESENVOLVER REDES MAIS ALARGADAS

Portugal: ConVidas (Plataforma Permanente de Conciliação)

Para incentivar a cooperação *online* entre instituições, diversas entidades locais foram convidadas a participar numa Plataforma Permanente de Conciliação entre a Vida Familiar e Profissional, destinada a ser uma rede alargada representativa de diferentes interesses e abordagens. Os objectivos da Plataforma, que se reúne trimestralmente, são reflectir, debater e avaliar a situação na Covilhã no que diz respeito à questão da conciliação, intervenções para resolver problemas identificados e acompanhamento contínuo do projecto ConVidas. Participam nesta Plataforma 32 organizações. Inclui representantes de 5 parceiros formais (Beira Serra – Associação de Desenvolvimento Local, Município da Covilhã, Associação Empresarial, União de Sindicatos de Castelo Branco e Universidade da Beira Interior), bem como dos Serviços Regionais da Segurança Social, Centro de Emprego e Centro de Saúde, Coordenação Educativa, Associação de Pais das escolas primárias e secundárias, 10 assembleias de freguesia da área abrangida, 2 empresários, 2 delegados sindicais, 3 representantes dos serviços de apoio à família (crianças, idosos e pessoas com deficiência) e 1 empresa pública de transportes.

Irlanda: Equal at Work, The Dublin Employment Pact

A Parceria Equal at Work é membro do Grupo Temático Nacional da Adaptabilidade e apresentou propostas conjuntas com a Estrutura Nacional de Apoio (ENA) ao Centro Nacional de Parcerias (processo consultivo "Local de trabalho do futuro"). Também está envolvida no Grupo Nacional "Mainstreaming" da EQUAL e no grupo de trabalho temático da UE.

Apresentação formal de relatórios

A comunicação também envolve a apresentação formal de relatórios, tanto internamente aos parceiros, como externamente às autoridades de gestão (AG) e às estruturas nacionais de apoio (ENA) da EQUAL. A maior parte das PD possuem mecanismos exaustivos de elaboração de relatórios, que incluem:

Relatórios internos:

- :: Cada parceiro faz regularmente um relato do seu trabalho nas reuniões (mensal, bimestral ou trimestralmente), mas também têm de fazer relatórios do funcionamento da própria parceria
- :: Relatórios escritos que são elaborados e partilhados em reuniões (por exemplo, os elaborados pelo coordenador)
- :: Relatórios através do acesso às plataformas Internet

Relatórios para as autoridades de gestão e estruturas nacionais de apoio da EQUAL:

- :: A apresentação de relatórios externos está obviamente sujeita aos requisitos nacionais
- :: No mínimo, há relatórios anuais sobre as actividades da PD relacionadas com o seu plano de trabalho e respectivas etapas, tal como estabelecido no Acordo de Parceria de Desenvolvimento (incluindo a sua componente transnacional)

SUGESTÃO: aproveite a elaboração de relatórios para analisar e rever o seu trabalho!

APRESENTAÇÃO DE RELATÓRIOS**Suécia: Diversity in Västernorrland
Relatórios na PD**

Para obter relatórios eficazes dos nossos subprojectos decidimos que deviam ser apresentados relatórios escritos antes das reuniões da PD. Estes relatórios são apenas para informação, mas por vezes é necessário um debate quando há problemas a resolver ou histórias de sucesso a partilhar. Os relatórios permitem acompanhar o desenvolvimento global da nossa parceria. A disseminação é decidida pela PD e implicou a necessidade crescente do envio de lembretes à medida que esta aumentou. Há sempre dois temas permanentes na ordem de trabalhos das reuniões da PD relativos aos relatórios dos nossos grupos de trabalho nacionais e transnacionais. Incluem questões sobre o que aconteceu no último mês, o que está planeado, quem está envolvido e as questões financeiras conexas.

Relatórios para terceiros

A PD apresenta semestralmente relatórios ao Conselho sueco do FSE. Quanto ao trabalho transnacional, é feito um curto relato após cada período de coordenação. O coordenador elabora um relatório anual das realizações da PD. É importante informar a direcção das organizações parceiras, mas também permitir uma divulgação alargada aos outros interessados. A maior parte dos relatórios publicados pela PD são elaborados

pelo coordenador e complementados e aprovados pelos membros da PD antes de serem distribuídos.

Utilizar sistemas de avaliação formativos (learning evaluation)

As avaliações que permitem aprender procuram reforçar ou melhorar uma intervenção, analisando a qualidade da sua execução e o contexto em que decorre em termos de organização, pessoal, estruturas e procedimentos. Sendo uma abordagem de avaliação orientada para a mudança, é especialmente adaptada para avaliar de forma contínua quaisquer disparidades entre a direcção prevista e os resultados do programa e o que está a acontecer na realidade, para analisar os pontos fortes e fracos, para detectar obstáculos, barreiras ou oportunidades imprevistas e para perceber como é que a intervenção poderá ser mais bem executada.

Numa *learning evaluation*, o avaliador, com base numa análise da lógica da intervenção (ver capítulo 5 para mais informações sobre a lógica da intervenção no “logical framework”), dos produtos, dos resultados e dos impactos, recolhe e analisa dados durante o ciclo de vida do programa e dá *feedback* das conclusões da avaliação aos agentes da parceria para apoiar as acções e o processo contínuo de tomada de decisões.

Os avaliadores que realizam *learning evaluation* fazem muitas perguntas diferentes e utilizam uma diversidade de métodos para as tratar. Normalmente as perguntas são abertas e exploratórias e destinam-se a descobrir os processos que dão forma à intervenção, a verificar o que mudou relativamente ao desenho original e porquê, ou a avaliar factores organizacionais “soft” como o grau de apropriação dos objectivos e dos resultados esperados da parceria pelos agentes envolvidos. As perguntas da avaliação da aprendizagem também analisam a relação entre os contributos e os resultados, que pode envolver a formulação e a medição de resultados iniciais ou de curto prazo. Estes dão por vezes a ideia do processo e servem de marcadores intercalares dos resultados mais tangíveis a obter a longo prazo.

PROCESSOS DE AVALIAÇÃO**Irlanda: Sonas DP Ireland Ltd.**

Com base na Auditoria Social e através de um processo contínuo que envolve os intervenientes (clientes, comunidades e financiadores). É um sistema inclusivo e idealista, mas muito moroso. Implica a identificação de metas e objectivos, a criação de indicadores chave de desempenho, o recurso a um questionário e dar *feedback* à equipa de Auditoria Social. O elemento mais útil para as PD foi a criação de indicadores de desempenho.

França: De la précarité à l'emploi durable

Semelhante ao processo utilizado pela Sonas (Irlanda), mas dá mais ênfase ao *feedback* aos financiadores. Utiliza um comité de experimentação; avalia o progresso do trabalho (condicionado pelas agendas regional e política); tem um Comité de Financiadores que também avalia o trabalho EQUAL e um grupo operacional que utiliza instrumentos de formação e avalia o impacto nos beneficiários.

Suécia: Diversity in Västernorrland

A PD co-financia um estudante em Sociologia da Universidade do Centro da Suécia, que acompanha o trabalho durante três anos. A PD pode fazer comentários ao plano de investigação para este período (período mais longo do que a EQUAL). O departamento de investigação e educação da Associação das Autoridades Locais proporciona conhecimentos em metodologia quantitativa que apoia a avaliação. Alguns sub-projectos têm o seu próprio avaliador. Parte da avaliação é realizada através do Conselho sueco do FSE. A estrutura de reuniões da PD serve de auto-avaliação contínua do trabalho do dia-a-dia.

Evaluation of socio-economic development: Formative evaluation
http://www.evaled.info/frame_techniques_part1_5.asp

E R

A

Z

F

S

E

R

B

A

8::

8::

**DESENVOLVIMENTO E ACOMPANHAMENTO:
MANTER O ENVOLVIMENTO E O EMPENHAMENTO****Manter o envolvimento e a participação**

Assegurar que os parceiros estão empenhados e se sentem comprometidos com a parceria é vital para o processo de desenvolvimento e acompanhamento. Através do trabalho conjunto desenvolve-se normalmente um sentimento de apropriação e de identidade com a parceria. Isto está estreitamente associado à questão da responsabilização. Os desafios são constituídos por desequilíbrios de poder e pela percepção de que um determinado parceiro domina devido aos seus recursos ou influência; por lealdades antagónicas entre representantes dos parceiros em relação à parceria e à sua própria organização, bem como por dificuldades em conseguirem partilhar críticas francas sobre o desempenho de um determinado parceiro. Um sistema de acompanhamento e de apresentação de relatórios sólido, acompanhado de reuniões regulares dos parceiros para verificar os progressos, pode ser útil neste caso, bem como um “compromisso com a equidade” – para assegurar que os parceiros e as suas contribuições para a parceria são valorizados numa base equitativa, mesmo que do exterior possam ser considerados desiguais.

SUGESTÃO: dê à responsabilização um lugar central na sua parceria!

ASSEGURAR O EMPENHAMENTO E A RESPONSABILIZAÇÃO**Irlanda: EQUAL at work – The Dublin Employment Pact**

Uma fragilidade no desenvolvimento da nossa PD foi não avaliar o empenhamento efectivo dos parceiros à medida que a iniciativa ia progredindo. O empenhamento variou naturalmente na relação directa com o benefício individual quantificável que as organizações parceiras identificavam para si próprias no processo/ iniciativa. Isto reflectiu-se de diversas formas, por exemplo no estatuto/categoria dos representantes destacados pelas organizações parceiras, a presença nas reuniões, etc. Foi o controlo desta situação que a iniciativa não fez muito bem, excepto informalmente, e por isso foi apontado pelo sistema de avaliação da aprendizagem. Nesta PD foram tomadas medidas para corrigir uma situação específica de diminuição do empenhamento de um parceiro. A acção correctiva funcionou, mas teria sido muito mais eficaz se a situação tivesse sido detectada e se tivesse actuado mais cedo no processo.

Sugestão: Pode ser desenvolvido um instrumento de observação/acompanhamento sistemático para verificar o empenhamento e ser incluído na ficha de um avaliador da aprendizagem acompanhada de medidas de correcção.

Reino Unido: JIVE (Joint Interventions) PARTNERS

Reuniões regulares: Reuniões da PD onde os parceiros apresentam relatórios e tomam conhecimento sobre os aspectos mais importantes do projecto, com um relatório da gestão. Reuniões das redes do pessoal do projecto, incluindo funcionários dos sectores financeiro e administrativo. Inicialmente realizaram-se seis reuniões semestrais para todo o pessoal do projecto se encontrar e discutir as questões correntes ou conhecer outros aspectos pelos quais não eram directamente responsáveis.

Publicidade comum: Partilhar publicidade e materiais promocionais pré-acordados que incluem todos os parceiros e funcionam como uma espécie de ID empresarial. Inclui cartazes disponíveis para uso de todos os parceiros.

O QUE FUNCIONOU

- :: Reuniões regulares da PD
- :: Rotação dos lugares de reuniões da parceria
- :: Envolvimento dos coordenadores nacionais das diversas vertentes da parceria
- :: Publicidade comum, boa para a apropriação
- :: Visitas a parceiros – para identificar os seus planos anuais de execução e analisar os aspectos financeiros. Alguns parceiros elaboraram extensos relatórios de análise da sua execução nos anos anteriores, bem como dos planos futuros

O QUE NÃO FUNCIONOU

- :: Distâncias de viagem
- :: Inicialmente alguns parceiros assustaram-se por terem de acolher estas reuniões, mas depressa se habituaram
- :: Os coordenadores das diversas vertentes tinham muitos outros trabalhos, porque eram os mais experientes de entre todo o pessoal
- :: É difícil motivar o pessoal para apresentar relatórios regulares quando os coordenadores das diversas vertentes estão muito ocupados, mas globalmente foram apresentados a tempo
- :: O tempo de consulta e alguns problemas administrativos fizeram com que alguns parceiros menos audaciosos não avançassem enquanto esperavam pela publicidade da iniciativa

MÉTODOS PARA MANTER O EMPENHAMENTO

- :: **Contacto regular permanente**, em que os parceiros se contactam constantemente através de conferências, seminários, reuniões, debates, análises, boletins informativos, correio electrónico, telefonemas e visitas
- :: **Empenhamento efectivo** através da ênfase dada à produtividade e à demonstração de algum tipo de resultados tangíveis iniciais que podem transmitir a sensação de realização
- :: **Reforçar as metas e objectivos** e utilizar planos de acção sólidos
- :: **Criar uma atmosfera aberta**, com procedimentos claros e transparentes e ligações com os principais interessados (stakeholders)
- :: **Liderança clara**, que promova positivamente o trabalho da parceria e a participação nela
- :: **Desenvolvimento de boas relações**, recorrendo a actividades informais como saídas nocturnas conjuntas, visitas, etc.
- :: **Tutoria**, apoiando de forma proactiva e incentivando parceiros que se retraem por falta de recursos ou de experiência
- :: **Valorizar** sempre todos os parceiros e respectivas contribuições numa base equitativa

SUGESTÃO: *promova de forma positiva o empenhamento na parceria e recompense-o!*

Obter aceitação institucional

Durante esta fase de desenvolvimento da parceria existe uma necessidade crescente de assegurar um empenhamento das organizações em relação à parceria, por oposição ao empenhamento apenas das pessoas. É importante que as pessoas que representam organizações na parceria tenham “mandato para agir” e falem autorizadamente em seu nome. Tais mandatos têm de ser verificados regularmente. Se a autoridade parecer reduzida, a parceria precisa de encontrar formas de alterar a situação. Os métodos para assegurar a representatividade institucional exigem:

- :: Conhecer bem os parceiros e o seu profissionalismo (mais fácil numa pequena PD)
- :: Realizar reuniões periódicas para explicar a natureza e finalidade da PD e do seu trabalho

- :: Envolver pessoas diferentes da direcção de uma organização parceira – convidar quadros para assistirem a seminários e reuniões ou convidá-los a presidir e participar em eventos ou contactá-los para lhes dar informação e fazer pontos de situação
- :: Recorrer a um trabalhador dedicado para trazer as organizações à parceria
- :: Divulgar informações sobre a PD em diferentes boletins das organizações
- :: Realizar eventos nas instalações dos diferentes parceiros
- :: Realizar almoços abertos para divulgar o trabalho da PD e
- :: Enviar relatórios para as reuniões de direcção das diferentes instituições da PD

SUGESTÃO: *envolva os quadros superiores das organizações parceiras no seu trabalho e informe-os!*

Garantir o cumprimento

É importante encontrar formas positivas de garantir que os parceiros cumprem o que aceitaram fazer no início da parceria e contribuem regularmente para o seu trabalho. Sugestões:

- :: Definir metas
- :: Realizar regularmente reuniões sobre todos os aspectos do trabalho, em que os parceiros relatam as suas actividades, e passam em revista as actas escritas donde constam as actividades a desenvolver
- :: Recordar a todos os membros o Acordo de Parceria e as obrigações nele assumidas
- :: Promover a confiança

GARANTIR QUE OS PARCEIROS CUMPREM O QUE SE COMPROMETERAM A FAZER

PORTUGAL: Públicos Diferentes. Iguais Oportunidades

De três em três meses a PD elabora um quadro com as actividades do projecto para esse período, indicando quem é responsável pelo quê. Em todas as reuniões o quadro é verificado para ver como as coisas estão a correr. Todos os meses a PD elabora igualmente um pequeno quadro do trabalho a realizar, com as previsões e indicação das realizações. Isto parece que funciona, porque ninguém gosta de ser apontado por não ter realizado o seu trabalho.

SUGESTÃO: *certifique-se de que cada parceiro está realmente envolvido na parceria!*

Gestão de conflitos

É importante que existam mecanismos para resolução de problemas numa parceria, de forma a que haja processos definidos para tratar questões que podem gerar conflitos. Isto passa por incentivar a transparência e a abertura, para que os problemas possam ser definidos e se possa reflectir sobre eles. Também é importante recordar que um conflito ou uma crise numa PD pode constituir uma oportunidade para aprender se chegar a formas melhores de trabalhar.

MÉTODOS PARA ULTRAPASSAR OS OBSTÁCULOS

- :: Incentivar o debate aberto e utilizar o diálogo e a comunicação para desanuviar a atmosfera
- :: Dedicar tempo à resolução do problema
- :: Assegurar que a parceria tem o pessoal adequado e apropriado
- :: Ter consciência de eventuais problemas que possam surgir e das soluções e métodos para os resolver – um bom sistema de acompanhamento pode ser útil neste caso
- :: Procurar o equilíbrio de parceiros e das estruturas da parceria – dimensão, poder, etc.
- :: Garantir que todos os parceiros têm idêntica visibilidade na parceria
- :: Ganhar competências de moderador
- :: Utilizar um processo de mediação, se necessário
- :: Adoptar uma abordagem flexível, com vontade de mudar para melhorar a parceria após o conflito

SUGESTÃO: *aumente a consciencialização da força da parceria para que os parceiros se convençam de que trabalhar em conjunto é melhor do que individualmente e que todos os parceiros são iguais dentro da parceria – mesmo não o sendo fora dela!*

Trabalhar com a diversidade

Isto implica aceitar e trabalhar com uma variedade de diferentes atitudes, culturas e formas de trabalho na parceria. As diferentes abordagens dos processos de inovação, experimentação, mudança, decisão e

responsabilidade devem ser geridas com cuidado, reconhecendo-se os vários níveis de empenhamento e de disponibilidade dos parceiros, bem como dos ritmos de trabalho e calendários.

TRABALHAR COM A DIVERSIDADE

PORTUGAL: Públicos Diferentes. Iguais Oportunidades

Nas reuniões da PD tudo está aberto a discussão e tentamos criar um ambiente em que todas as pessoas se sintam com valor suficiente e à vontade para emitir opiniões honestas. Além disso, a PF faz uso das suas “competências comportamentais” para:

- :: Desenvolver um bom conhecimento das diferentes organizações parceiras, nomeadamente como é que trabalham e que efeito tem isto na iniciativa.
- :: Identificar os aspectos positivos do trabalho de cada parceiro e “canalizá-los” para a iniciativa.
- :: Garantir o envolvimento e a participação de todos os parceiros na execução da iniciativa.
- :: Ser flexível.

SUGESTÃO: *analise as abordagens e os estereótipos – a diversidade da parceria pode acrescentar valor aos diferentes parceiros!*

Flexibilidade

As mudanças têm inevitavelmente efeitos nas parcerias EGUAL e é importante que estas sejam organizadas de forma flexível para se ajustarem e adaptarem à medida que elas vão ocorrendo. As mudanças podem acontecer internamente, devido a alterações de pessoal, ou externamente, devido a influências contextuais mais vastas. Lidar com as mudanças implica ser criativo nas metodologias e nos instrumentos, bem como incluir diferentes formas de reforço das capacidades na parceria e nas organizações parceiras, para que as pessoas e as instituições que representam estejam apetrechadas para fazer face às mudanças.

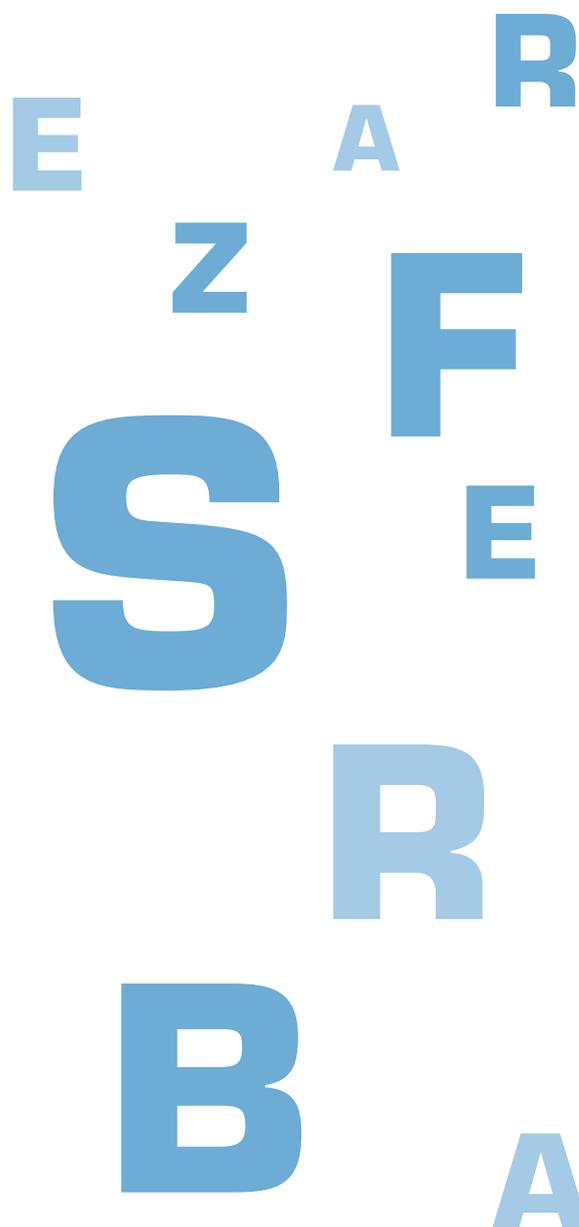
SUGESTÃO: *mantenha sempre aberta a possibilidade de alterar e rever os objectivos e as metodologias à medida que a parceria se vai desenvolvendo!*

Tempo

Avaliar o tempo necessário para criar e desenvolver uma parceria é uma necessidade fundamental. Nunca

se deve subestimar o tempo gasto nas discussões e revisão do trabalho, bem como para conhecer cada parceiro e os seus representantes. Embora as PD trabalhem sob uma pressão considerável do tempo, é importante que arranjem espaço para pensar nas abordagens com cuidado e experimentá-las. Também é necessário conhecer os diferentes calendários dos parceiros e aquilo que os condiciona, para que a parceria possa de algum modo integrá-los. Podem incluir-se aqui instituições públicas que trabalham com calendários eleitorais, metas do sector privado muito exigentes e prazos de ONG para apresentarem relatórios aos seus patrocinadores.

SUGESTÃO: *gaste o tempo que for necessário – quase nunca é demasiado tarde!*



9::

9::

"MAINSTREAMING" E ACCÇÕES SUBSEQUENTES**Generalização e integração (*mainstreaming*)**

A generalização e integração nas políticas e práticas deve fazer parte do trabalho da parceria desde o início e não se deve pensar nisto como uma fase situada cronologicamente depois do desenvolvimento e teste.

INCLUIR A GENERALIZAÇÃO E INTEGRAÇÃO DESDE O INÍCIO**Preparação**

O processo de generalização e integração tem a ver com a procura de formas de aumentar, partilhar e reproduzir mudanças sustentáveis. Isto passa por identificar e desenvolver contactos e ligações com decisores políticos e organismos consultivos e executivos na fase de preparação da constituição de uma parceria desenvolvimento. Desenvolva logo de início uma agenda de generalização e integração, identificando e estabelecendo contactos com canais e instituições apropriados para o efeito.

Arranque

As ligações com os decisores políticos e com os organismos consultivos e executivos precisam de ser desenvolvidas durante o processo de arranque. Use um sistema de acesso estruturado e/ou diálogo, apoiado pelo empenhamento das autoridades de gestão e das estruturas nacionais de apoio da EQUAL, para cativar essas instituições e redes.

Desenvolvimento e acompanhamento

Para além de trabalharem com organizações de generalização e integração, as parcerias EQUAL têm um papel importante a desempenhar na mudança das estruturas das organizações através da sua actividade. Este processo implica trabalhar para dentro, entre e através diferentes instituições para promover formas de trabalho mais eficazes e criativas, desenvolver a capacidade das organizações envolvidas na parceria e inculcar uma consciência do potencial para abordar questões estratégicas com outros sectores. Proceda à análise das organizações dos parceiros e dos intervenientes (stakeholders) para avaliar até que ponto aprenderam com o desenvolvimento da parceria e em que é que a parceria teve maior impacto.

Trabalhar com organizações do "mainstreaming"

É fundamental para este processo trabalhar estrategicamente com organizações do "mainstreaming", tais como serviços governamentais e organismos nacionais e do sector privado. Um sistema de acesso estruturado e/ou diálogo, apoiado pelo empenho das autoridades de gestão e das estruturas nacionais de apoio da EQUAL para cativar tais instituições e redes é importante para:

- :: Influenciar os quadros de referência, programas e sistemas de execução das políticas públicas e assegurar que o objectivo do programa EQUAL passa a integrar as políticas nacionais

- :: Obter recursos financeiros para outros trabalhos
- :: Permitir que experiências locais bem sucedidas integrem uma estratégia de "mainstreaming"

Partilhar dentro, entre e através das organizações

Para além de trabalharem com organizações do "mainstreaming", as parcerias EQUAL têm um papel importante a desempenhar na mudança das estruturas das organizações através da actividade da parceria. Este processo implica trabalhar para dentro, entre e através de diferentes instituições para promover formas de trabalho mais eficazes e criativas, desenvolvendo a capacidade das organizações envolvidas na parceria e inculcando uma consciencialização do potencial para abordar questões estratégicas com outros sectores. Uma parte importante deste trabalho consiste em analisar as organizações dos parceiros e dos intervenientes (stakeholders) para avaliar até que ponto aprenderam com o desenvolvimento da parceria e em que é que a parceria teve mais impacto.

SUGESTÃO: procure "campeões" internos para promover uma maior sensibilização institucional à parceria!

Canais de comunicação para o "mainstreaming"

Podem utilizar-se diversos canais de comunicação para integrar o trabalho das parcerias EQUAL. Entre as opções incluem-se:

Dentro e entre PD: através de programas de intercâmbio, reuniões, seminários e diálogo interno e ligações entre representantes dos parceiros e organizações

Meios de comunicação social: imprensa especializada, imprensa local e oficial, jornais, rádio, TV

Internet: sítios web e plataformas Internet

Organizações profissionais: revistas, brochuras, publicações e textos legais

Ligações académicas: universidades, faculdades, revistas, boletins, conferências e seminários

Redes mais alargadas: grupos temáticos nacionais, redes de aprendizagem e conferências

SUGESTÃO: inclua o princípio da generalização e integração no seu trabalho desde o início!

Outras acções

Ter uma estratégia de saída/continuação

As parcerias EQUAL precisam de pensar na sua "continuação" nas fases iniciais da construção da parceria. Para isso é essencial desenvolver ideias de outros trabalhos inovadores que procurem ter um efeito de mudança real e duradouro. São opções possíveis:

- :: Execução e disseminação de uma metodologia da PD na região e eventualmente a nível europeu
- :: Passar a ser um membro influente de uma rede duradoura, nacional ou regional
- :: Dissolver-se e recompor-se em torno de tarefas específicas relevantes para a generalização e integração, propostas futuras da EQUAL, etc.
- :: Trabalhar para comprovar que se realizam as mudanças dentro das organizações parceiras

- :: Aprofundar com certos parceiros aspectos específicos do trabalho
- :: Desenvolver uma nova rede que tenha aprendido com os desafios da actual PD e que em resultado disso possa estabelecer relações mais bem sucedidas
- :: Trabalhar com outros programas e partilhar experiências num país diferente

Garantir que os resultados são sustentáveis para as pessoas desfavorecidas no mercado de trabalho

Quando uma parceria conclui o seu trabalho é importante que os resultados para as pessoas desfavorecidas no mercado de trabalho sejam sustentáveis. Sugestões para o garantir:

- :: Continuidade da execução da estratégia com o apoio de organizações governamentais e de parceiros sociais na região
- :: Estratégias a longo prazo de generalização e integração/sustentabilidade com acompanhamento estruturado do impacto e dos resultados e mecanismos, para voltar às questões depois do final da parceria a fim de medir os efeitos
- :: Aceitar mudanças nas metodologias de trabalho que demonstraram ter resultados positivos para as pessoas desfavorecidas no mercado de trabalho

PREPARAR O FUTURO

Irlanda: EQUAL at work – The Dublin Employment Pact

A parceria Equal at Work já realizou reuniões internas para debater possíveis trabalhos conjuntos futuros. O resultado até à data foi identificar alguns objectivos comuns claros, identificar novos parceiros que poderiam ser envolvidos e deixar que os antigos parceiros sigam o seu próprio caminho. A PD também vê a sua parceria como parte de uma infra-estrutura regional de parcerias em mudança permanente, que facilmente se reúnem, se dissolvem, se recompõem em diferentes conjuntos, etc., em torno de questões de desenvolvimento do mercado de trabalho, com ênfase em valores essenciais como a igualdade/inclusão/evolução. Do mesmo modo, da PD Equal at Work surgiram alianças e novos círculos de parcerias. Fixaram-se em torno de estratégias de generalização e integração e vão continuar activos neste âmbito fora da EQUAL. São a rede "Jobrotation", agora impulsionada em Dublin através da parceria, a rede de autoridades locais de Dublin, autoridades de saúde, etc. em torno de questões de RH e a rede de organizações do sector comunitário e de voluntariado da cidade, que está agora a desenvolver uma série de acções de generalização e integração independentemente da EQUAL.

SUGESTÃO: tente organizar cedo a sustentabilidade da iniciativa/parceria através do envolvimento das pessoas certas!



Saber Fazer

GUIA PARA AS PARCERIAS DE DESENVOLVIMENTO EQUAL

06

equal
"de igual para igual"

Autoria: Comissão Europeia, 2004
Edição: Gabinete de Gestão EQUAL
Design: Labdesign, Lda Paginação: Oficina Criativa
Impressão e acabamentos: IDG - Imagem Digital Gráfica
ISSN 1645-6742
Depósito Legal: 186305/02
Gabinete de Gestão EQUAL
Av. da República, 62 - 7º 1050 - 197 Lisboa
Tel: 21 799 49 30 Fax: 21 793 39 20
Julho 2005

Visite-nos em:
www.equal.pt

