

# Guia da Cooperação Transnacional EQUAL

**2004-2008**

**Versão final aprovada**

O Guia da Cooperação Transnacional EQUAL foi redigido por um Grupo de Trabalho constituído por peritos de vários Estados-Membros (Áustria, Finlândia, França, Alemanha, Itália, Polónia, Portugal, Espanha, Suécia e Reino Unido-GB) e por representantes da DG EMPL – Unidade B4 da Comissão Europeia, com a assistência de um consultor externo, Jeremy Harrison.

© Comissão Europeia 2004. Reprodução autorizada mediante indicação da fonte. O conteúdo da presente publicação não traduz necessariamente a opinião ou a posição da Comissão Europeia.

Uma versão electrónica deste Guia está disponível no sítio Web da EQUAL  
<http://europa.eu.int/comm/equal>

## PREFÁCIO

Parabéns à sua Parceria de Desenvolvimento EQUAL por ter sido seleccionada. A partir de agora pode explorar todas as possibilidades e dar resposta aos desafios do trabalho conjunto para lá das fronteiras.

O Guia da Cooperação Transnacional é um dos vários guias de apoio para uma execução eficaz do Programa EQUAL.

Estruturámos o Guia pela ordem que pensamos ser aquela em que lhe surgirão as questões a resolver, para que os aspectos essenciais sejam tidos em conta no momento "certo".

Isto significa que não é preciso ler todo o Guia de seguida, mas sim o capítulo ou a secção que interessa para planear a parte correspondente do seu trabalho. O presente Guia é também um documento interactivo, com diversas hiperligações e remissões para outras fontes.

Esperamos que volte a consultar o presente Guia sempre que precisar de aconselhamento durante a execução da cooperação transnacional EQUAL e mesmo depois disso.

A ideia deste Guia nasceu no início do Programa EQUAL, em 2001, e desde então a responsabilidade da sua elaboração tem sido de um Grupo de Trabalho sobre a cooperação transnacional, constituído por vários Estados-Membros. O Guia original foi revisto à luz da experiência da primeira fase e tendo em conta a nova Comunicação sobre a Iniciativa EQUAL para a segunda fase.

Foram extraídas lições importantes no que se refere à vertente transnacional resultantes do desenvolvimento de programas como a EQUAL. Muitas das recomendações deste Guia são geralmente aplicáveis no trabalho transnacional. Todos os programas, presentes ou futuros, com uma componente transnacional podem igualmente beneficiar de muitas das sugestões e orientações do presente documento.

Mas o mais importante é que a sua Parceria de Desenvolvimento EQUAL beneficie do presente Guia.

Boa sorte para a cooperação transnacional na sua Parceria de Desenvolvimento!

**Nota:** Todos os exemplos apresentados neste Guia são **Acordos de Cooperação Transnacional (ACT)** e não Parcerias de Desenvolvimento. Para mais informações sobre os ACT pode fazer uma pesquisa na BDCE, em "**ACT search**" ("pesquisa de ACT"), utilizando o número indicado em cada exemplo seguido de um símbolo "%" no campo "free text search" ("pesquisa livre do texto").



# ÍNDICE

	<b>Secções</b>	<b>Conteúdo</b>
<b>Compreender a EQUAL</b>	<b><u>1</u></b> <b><u>EQUAL</u></b>	1.1 <a href="#">Factos relevantes</a> 1.2 <a href="#">Nove temas EQUAL</a> 1.3 <a href="#">Temas dos Estados-Membros</a> 1.4 <a href="#">Financiamento da inovação</a> 1.5 <a href="#">Parcerias que reforçam a participação activa dos agentes e das pessoas desfavorecidas</a> 1.6 <a href="#">Disseminação e transferência de resultados para as políticas e práticas (mainstreaming)</a> 1.7 <a href="#">Trabalhar em parcerias transnacionais</a>
	<b><u>2</u></b> <b><u>Cooperação transnacional</u></b>	2.1 <a href="#">Trabalho transnacional da EQUAL</a> 2.2 <a href="#">Benefícios da cooperação transnacional</a> 2.3 <a href="#">Desafios</a>
<b>Preparar-se</b>	<b><u>3</u></b> <b><u>Preparar a cooperação transnacional</u></b>	3.1 <a href="#">Adaptar os planos aos objectivos da PD</a> 3.2 <a href="#">Planear de modo realista</a> 3.3 <a href="#">Construir uma equipa de parceria</a> 3.4 <a href="#">Abordar potenciais parceiros transnacionais</a> 3.5 <a href="#">Cultura, língua e outras questões</a> 3.6 <a href="#">Propriedade intelectual</a>
	<b><u>4</u></b> <b><u>Encontrar parceiros</u></b>	4.1 <a href="#">Procurar parceiros noutros Estados-Membros</a> 4.2 <a href="#">Base de Dados Comum EQUAL (BDCE)</a> 4.3 <a href="#">O passo seguinte</a> 4.4 <a href="#">Quantos parceiros?</a> 4.5 <a href="#">Coordenadores transnacionais</a> 4.6 <a href="#">Preparar a parceria</a> 4.7 <a href="#">Reuniões exploratórias</a> 4.8 <a href="#">Parceiros associados</a>
<b>Preparação e negociação</b>	<b><u>5</u></b> <b><u>Primeiros passos para um Acordo Transnacional</u></b>	5.1 <a href="#">Um programa de trabalho transnacional coerente</a> 5.2 <a href="#">Organização e tomada de decisões</a> 5.3 <a href="#">Comunicações</a> 5.4 <a href="#">Diferenças culturais</a>
	<b><u>6</u></b> <b><u>Concluir o Acordo de Cooperação Transnacional</u></b>	6.1 <a href="#">Preparar-se para concluir um Acordo de Cooperação Transnacional</a> 6.2 <a href="#">Processo de aprovação do ACT</a>
<b>A cooperação em acção</b>	<b><u>7</u></b> <b><u>Reuniões, visitas de estudo, intercâmbios e estágios</u></b>	7.1 <a href="#">Intercâmbio de informações através de reuniões e outras comunicações</a> 7.2 <a href="#">Visitas de estudo</a> 7.3 <a href="#">Desenvolver serviços, produtos ou sistemas</a> 7.4 <a href="#">Partilhar experiências no terreno através de estágios</a>
	<b><u>8</u></b> <b><u>Planeamento financeiro</u></b>	8.1 <a href="#">Regras e procedimentos financeiros</a> 8.2 <a href="#">Planeamento e gestão financeira</a> 8.3 <a href="#">Notas adicionais</a>
	<b><u>9</u></b> <b><u>Acompanhamento e avaliação</u></b>	9.1 <a href="#">Obrigação de registar e avaliar</a> 9.2 <a href="#">Acompanhamento</a> 9.3 <a href="#">Avaliação</a>

## Compreender a EQUAL

# 1 EQUAL

**‘A EQUAL é aprendizagem ‘**

### 1.1 Factos relevantes

A EQUAL:

- opera no quadro geral da [Estratégia Europeia para o Emprego \(EEE\)](#);
- decorre entre 2001 e 2008;
- promove novas formas de luta contra todos os tipos de discriminação e de desigualdades no mercado de trabalho;
  - ▶ incentivando a inovação / demonstração / validação de novas abordagens e mecanismos de execução de políticas
  - ▶ apoiando a colaboração entre os principais agentes e os interessados em torno de uma estratégia comum e de um plano de acção que os responsabiliza
  - ▶ facilitando a partilha de boas práticas e a transferência dos ensinamentos adquiridos para os decisores políticos e para os agentes no terreno
  - ▶ apoiando a colaboração transnacional e o intercâmbio de experiências, reforçando assim a dimensão europeia do emprego e da inclusão

A EQUAL diferencia-se de outros programas e iniciativas em vigor porque conjuga a inovação a nível nacional, através das suas Parcerias de Desenvolvimento (PD), com a **colaboração transnacional e o intercâmbio de boas práticas**. Isto significa que as parcerias também devem reforçar a inovação, o trabalho desenvolvido em conjunto e a disseminação juntamente com outros parceiros na Europa.

### 1.2 Nove temas EQUAL

[Os domínios temáticos EQUAL](#) estão directamente relacionados com as 10 directrizes da Estratégia Europeia para o Emprego (EEE), acrescentando-lhes a possibilidade de financiar parcerias que trabalhem com requerentes de asilo. Nem todos os Estados-Membros elegeram todos os temas como prioritários.

O conteúdo de um tema específico da EQUAL num Estado-Membro contribui por vezes para mais de uma directriz da EEE.

A [EEE](#) foi lançada no Conselho Europeu do Luxemburgo em 1997, para assegurar um enquadramento de uma estratégia europeia para o mercado de trabalho. As grandes prioridades são definidas sob a forma de [directrizes europeias para o emprego](#). Estas directrizes são depois traduzidas em Planos de Acção Nacionais para o Emprego (PAN), que consubstanciam as propostas de acção de cada país para o ano em questão.

### 1.3 Temas dos Estados-Membros

O quadro a seguir dá uma visão geral dos temas a abordar pelas Parcerias de Desenvolvimento que serão financiadas na segunda fase da EQUAL e da repartição aproximada do orçamento total nacional atribuído a cada uma. Salienta-se que o quadro serve apenas para indicar onde poderá eventualmente encontrar parceiros pertinentes. Como podem existir por vezes conteúdos semelhantes em temas diferentes e em diversos Estados-Membros, aconselha-se a procurar mais informações nas [Fichas dos países disponíveis no sítio Web da EQUAL](#) no Outono de 2004, que dão informações mais específicas sobre este assunto, ou a contactar directamente a Autoridade de Gestão (AG) ou a Estrutura Nacional de Apoio (ENA) do país que lhe interessa. Pode encontrar os endereços no [sítio Web da EQUAL](#).

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
A	42 %	8 %		13 %	14 %			12 %	6 %
B-fr	36 %		19 %		27 %		11 %		2 %
B-nl	29 %	2 %	7 %	7 %	29 %		7 %	7 %	3 %
CY	41 %						41 %		7 %
CZ	18 %	5 %	14 %	14 %	14 %	12 %	5 %	5 %	5 %
D	39 %	5 %	7 %	6 %	10 %	12 %	5 %	5 %	6 %
DK	35 %				16 %			33 %	8 %
E	30 %	6 %	15 %		15 %		13 %	18 %	1 %
EE	50 %						40 %		2 %
EL	23 %	9 %	15 %	13 %	10 %	12 %	3 %	7 %	3 %
F	20 %	10 %	9 %	9 %	19 %	9 %	15 %		2 %
FIN	33 %	8 %		20 %		20 %		10 %	2 %
HU	42 %				39 %			8 %	3 %
I	27 %	3 %		25 %	27 %			10 %	3 %
IRL	37 %		10 %		19 %	9 %	12 %		5 %
LT	69 %						20 %		3 %
LUX	50 %						32 %		13 %
LV	53 %						34 %		5 %
MT	25 %		25 %				25%		15 %
NL	32 %	2 %	11 %	4 %	14 %	8 %	15 %	5 %	4 %
P	27 %	3 %	14 %	5 %	3 %	20 %	8 %	7 %	3 %
PL	34 %			27 %		21 %	9 %		2 %
SK	20 %	13 %		23 %		21 %		12 %	3 %
SL	60 %				15 %			15 %	2 %
SW	32 %		14 %		32 %			9 %	6 %
UK-gb	30 %	10 %	10 %	10 %	13 %	13 %		5 %	5 %
UK-ni	59 %							31 %	

### 1.4 Financiar a inovação

A EQUAL foi concebida para criar e financiar **abordagens inovadoras** de questões relacionadas com a política do mercado de trabalho a nível local, nacional e europeu. A intenção é desenvolver e experimentar ideias e depois transferir a inovação e experiências úteis para as políticas e as práticas. Inclui a transferência de soluções, de metodologias ou de abordagens de um contexto para outro para aumentar a eficácia da política ou da prática. A inovação pode:

- desenvolver totalmente novas políticas e métodos;
- conceber e explorar novas combinações de políticas e métodos existentes.

A **inovação** pode assumir diversas formas. Pode ser:

- orientada para os processos – ensaio e adopção de novas práticas, novos métodos ou novos instrumentos;
- orientada para os objectivos – formulação de novos objectivos, desenvolvimento de novas qualificações ou exploração de novos domínios de emprego;
- orientada para os contextos – desenvolvimento de sistemas relacionados com o mercado de trabalho ou de outras estruturas através da adaptação da inovação proveniente de outro contexto.

Para mais ideias sobre o processo de inovação, ver 'Definição de inovação do Livro Verde sobre a Inovação de 1995, utilizada na Comunicação da CE COM/2000/0567: *Inovação numa economia assente no conhecimento*'.

### **1.5 Parcerias que reforçam a participação activa dos agentes e das pessoas desfavorecidas**

A EQUAL tem a ver com o trabalho em parceria. As **Parcerias de Desenvolvimento (PD)** são financiadas para experimentar soluções num domínio específico de problemas. A ideia da parceria destina-se a:

- reunir organizações, agências, empresas e instituições de ensino e de formação para **identificar as causas** dos problemas de discriminação e de exclusão, **chegar a acordo** sobre as opções relevantes e **encontrar em conjunto formas inovadoras** de resolver os problemas;
- acompanhar, avaliar e **comunicar** em conjunto os sucessos e insucessos das soluções ensaiadas;
- agir de **modo inclusivo**, integrando grandes e pequenas organizações (incluindo autoridades públicas, serviços de emprego, ONG, empresas, especialmente PME, e os parceiros sociais) em parcerias que abordem as necessidades efectivas pertinentes para o domínio concreto de problemas;
- **responsabilizar os seus parceiros e intervenientes**, implicando-os de forma activa no planeamento, na tomada de decisões e nas actividades de aprendizagem;
- **capacitar pessoas desfavorecidas**, implicando-as nas decisões e permitindo-lhes desenvolver competências que lhes permitam ser activas na delineação do seu próprio futuro;
- conferir **abertura e transparência ao seu trabalho e gestão**.

Pode aprofundar estas questões no Guia das Parcerias EQUAL, disponível no [sítio Web da EQUAL](#).

#### **Exemplo: Um portal de formação repartido (ACT 489 COMPETENCE EUROVISION)**

Este ACT reúne quatro países – Bélgica, Alemanha, Itália e Países Baixos – e tem estado a trabalhar na certificação de competências, tanto de trabalhadores como das empresas para que trabalham. Utiliza uma versão inovadora do Painel equilibrado – concebido pelas PD para satisfazer as necessidades das pequenas empresas. O teste deste instrumento deu resultados positivos em termos de eficiência. Os parceiros desenvolveram um portal conjunto que oferece módulos de formação e um meio de avaliação de competências, incluindo as adquiridas em sistemas informais não académicos.

**Nota:** Todos os exemplos apresentados neste Guia são **Acordos de Cooperação Transnacional (ACT)** e não Parcerias de Desenvolvimento. Para mais informações sobre os ACT pode fazer uma pesquisa na BDCE, em "**ACT search**" ("pesquisa de ACT"), utilizando o número indicado em cada exemplo seguido de um símbolo "%" no campo "free text search" ("pesquisa livre de texto").

## 1.6 Disseminação e transferência de resultados para as políticas e práticas (mainstreaming)

A experiência e os resultados, métodos e produtos estratégicos da EQUAL precisam de ser divulgados e úteis para além das parcerias onde foram desenvolvidos para poderem influenciar mudanças e melhorar as práticas. Todas as PD são obrigadas a concentrar grande parte dos seus esforços na apresentação das provas das boas práticas que desenvolveram e ensaiaram. Se os elementos de prova comprovarem a sua pertinência, utilidade e aplicabilidade numa escala mais vasta, o trabalho deve concentrar-se em **disseminar** e, sempre que possível, **transferir** os resultados do seu trabalho para as políticas e práticas (**mainstreaming**). São as próprias PD e as redes temáticas, organizadas a nível nacional e transnacional, que estabelecem a ligação das PD e do seu trabalho com os responsáveis políticos e aos profissionais relevantes.

Disseminação	Transferência para políticas e práticas
Divulgação de experiências e de resultados para organizações e instituições pertinentes e incremento da sensibilização para as questões abordadas pela EQUAL, para os métodos que foram utilizados e para os resultados obtidos ao público especializado e não especializado.	Integração das abordagens e dos métodos desenvolvidos na EQUAL nas políticas normais ou orientações gerais, assegurando a maior generalização possível desse impacto.

As próprias PD precisam de conceber o seu trabalho tendo em conta a **disseminação horizontal e vertical** e a **transferência para as políticas e práticas**.

A obrigação de transferência das práticas para as políticas não é exclusiva das PD. Os Estados-Membros estão a conjugar a avaliar e a comparar o que foi realizado pelas PD e a melhorar a disseminação das suas boas práticas na UE.

Disseminação horizontal e transferência para políticas e práticas (mainstreaming)	Disseminação vertical e transferência para políticas e práticas (mainstreaming)
Partilha de experiências entre as pessoas e organizações que trabalham com problemas comuns ou semelhantes, seja a nível regional, nacional ou europeu.	Estabelecimento de redes de responsáveis políticos, gestores de programas e actores-chave para influenciar mudanças institucionais, políticas, regulamentares ou administrativas nas políticas e no quadro regulamentar.

## 1.7 Trabalhar em parcerias transnacionais

A **cooperação transnacional** faz parte integrante da EQUAL. É fundamental assegurar uma **elevada qualidade** neste trabalho. A aprendizagem através da promoção e transferência de saber-fazer e de boas práticas entre parcerias e entre Estados-Membros é um objectivo essencial. A cooperação transnacional confere um enorme valor acrescentado ao Estado-Membro e ao processo europeu de elaboração de políticas. Todas as PD da EQUAL participam nas seguintes etapas:

- **Preparação**, em que cada PD consolida os seus programas de trabalho nacionais e transnacionais e cria as parcerias para os executar; no termo desta fase (aproximadamente 6 meses), as PD devem apresentar uma estratégia comum, sob a



forma de **Acordo de Parceria de Desenvolvimento (APD)**. Este acordo **deve incluir** uma descrição de como pretendem obter mais-valias com a colaboração com PD estrangeiras. Trata-se de um **Acordo de Cooperação Transnacional (ACT)** específico elaborado com pelo menos um parceiro (normalmente mais) de outros Estados-Membros;

- **Execução**, em que estes programas de trabalho conjunto a nível nacional e transnacional são desenvolvidos num período de cerca de dois a três anos;
- **Disseminação e transferência para as políticas e práticas (mainstreaming)**, em que se recorre ao estabelecimento de redes temáticas, à análise comparativa, às revisões pelos pares ou a fóruns para facilitar a disseminação de boas práticas que tenham impacto nas políticas nacionais e europeias. A fim de apoiar a validação e a partilha de boas práticas, os Estados-Membros também podem financiar algumas parcerias totalmente novas, cujo único objectivo seja transferir a experiência da EQUAL para as políticas e práticas ([Comunicação EQUAL](#) - “Livre circulação de boas ideias” – COM 2003/840, pontos 11.4.17 - 18 ). Todas estas actividades se desenvolvem paralelamente à execução e até ao final da elegibilidade do programa EQUAL.

No âmbito da EQUAL, a **cooperação transnacional** verifica-se a três níveis :

- **entre Parcerias de Desenvolvimento** de dois ou mais Estados-Membros; estas PD devem estar envolvidas em actividades semelhantes ou complementares, devem ter abordagens comuns ou complementares e devem estar disponíveis para desenvolver estratégias, abordagens ou produtos comuns;
- **entre redes temáticas nacionais de Parcerias de Desenvolvimento**, em que as PD partilham a nível europeu as experiências que validaram nas suas redes temáticas nacionais; a Comissão Europeia facilita este trabalho, revendo as abordagens estratégicas e seus resultados pertinentes a nível da UE e divulgando-os em fóruns políticos e de discussão à escala da Europa;
- **entre autoridades de gestão e estruturas nacionais de apoio e os principais agentes e organizações na UE**; as autoridades de gestão responsáveis comprometeram-se, no âmbito dos Programas de Iniciativa Comunitária (PIC), a desenvolverem uma colaboração estreita e a aprendizagem mútua através de reuniões e grupos de trabalho coordenados pela Comissão Europeia e mediante cooperação directa entre Estados-Membros.

O presente Guia pretende abordar o primeiro aspecto da cooperação transnacional entre PD.

### Diferenças de abordagem entre a cooperação transnacional na EQUAL e noutros programas comunitários

EQUAL	Outros programas da UE
Exige uma abordagem conjunta nacional e transnacional.	Os principais programas dos Fundos estruturais FEDER e FSE não exigem (nem normalmente permitem) qualquer elemento transnacional. O LEADER incentiva a cooperação transnacional, mas não a exige.
A selecção de parceiros transnacionais não é predeterminada ou restringida a nível geográfico.	A parte principal da cooperação transnacional do INTERREG centra-se nas acções transfronteiras.
As parcerias transnacionais são compostas por PD nacionais independentes.	O LEONARDO financia projectos transnacionais com um organismo promotor ou um contratante, responsável pela gestão de todas as actividades dos participantes de todos os Estados-Membros envolvidos.

## 2

# Cooperação transnacional

***‘Porquê trabalhar a nível transnacional? Descobrem-se novas formas de trabalhar, aprende-se a aplicar lógicas novas, recolhem-se e partilham-se ideias, fomentam-se soluções criativas e até se reduz o stresse e a pressão.’***

### 2.1 Trabalho transnacional da EQUAL

Na EQUAL, a cooperação transnacional verifica-se a três níveis:

- entre PD
- entre redes temáticas nacionais de PD
- entre as autoridades de gestão responsáveis/estruturas nacionais de apoio e as pessoas e organizações-chave na UE.

Esta ficha refere-se à cooperação transnacional entre PD. A criação de [redes temáticas](#) transnacionais é organizada e gerida pela Comissão Europeia, em colaboração com as autoridades de gestão nos Estados-Membros.

#### Todas as parcerias transnacionais EQUAL...

devem planear [o intercâmbio de informações e de experiências](#), procurando conhecer as ideias, estratégias e actividades umas das outras

...e

proceder a algumas comparações e ao [desenvolvimento / ensaio / validação paralelo de abordagens inovadoras](#) em relação ao enfoque do seu trabalho

... e envolver-se igualmente numa ou mais acções de:

[importação, exportação ou adopção de novas abordagens](#), adaptando o trabalho ensaiado noutros locais à sua própria situação,

[desenvolvimento conjunto de serviços, produtos ou sistemas](#), quando as capacidades conjuntas dos parceiros conseguirem realizar um produto comum que individualmente não conseguiriam,

[partilha de experiências no terreno](#) através do intercâmbio de parceiros, gestores, formandos e formadores durante períodos mais ou menos longos.

A cooperação transnacional é um processo dinâmico, pelo que estes modelos não são definitivos nem mutuamente exclusivos. Foram integrados [mecanismos e instrumentos específicos](#) na concepção da Iniciativa EQUAL para ajudar as PD.

Uma parceria transnacional pode utilizar vários modelos de cooperação, adaptando-os à medida que as relações se desenvolvem e amadurecem e que as actividades dos parceiros evoluem. [Os membros das PD podem envolver-se em diversas actividades com os seus parceiros transnacionais, implicando todos os parceiros e incluindo toda a gama de intervenientes, desde as pessoas desfavorecidas aos responsáveis políticos.](#)

## 2.2 Benefícios da cooperação transnacional

### Benefícios para as organizações

#### Estratégicos e a longo prazo

- A participação em redes europeias e o estabelecimento de contactos noutros Estados-Membros abrem possibilidades para a cooperação futura e acrescentam uma dimensão europeia ao plano de trabalho de uma PD.
- As ligações com desenvolvimentos profissionais num cenário mais alargado dão oportunidade de comparar abordagens das políticas e práticas para o mercado de trabalho noutros Estados-Membros.
- Reforça o perfil e o valor acrescentado de uma PD e dos seus parceiros europeus aos olhos dos colegas e de responsáveis políticos importantes.
- Aumenta a consciência e o conhecimento dos principais desenvolvimentos políticos europeus.

#### Operacionais e a curto prazo

- Permite o acesso a novas ideias e à partilha e discussão das suas próprias ideias num contexto mais vasto.
- Incentiva a utilização da experiência e de conhecimentos internacionais para testar e melhorar cursos, materiais e métodos existentes e para desenvolver novos produtos.
- Oferece uma escolha alargada de novos parceiros empresariais, aliados políticos e colaboradores técnicos.
- Facilita a aquisição de novas qualificações e competências.
- Experimentação em áreas de interesse comum e aumento de oportunidades de negócios recíprocos.

### Alguns benefícios para os participantes *individuais*

- Aumenta a experiência pessoal, os conhecimentos em matéria de línguas, de comunicação e outros e permite desenvolver uma perspectiva europeia mais vasta.
- Alarga as fontes de informação e os contactos.
- Assegura a consciência e o conhecimento dos pontos fortes e fracos das políticas nacionais de emprego e dos sistemas de aprendizagem.
- Reforça a autoconsciencialização e aumenta a auto-estima e autoconfiança.

## 2.3 Desafios

### Alguns desafios comuns que se deparam às parcerias transnacionais

- [Exigem tempo](#) e dedicação para se desenvolverem.
- A identificação dos [parceiros transnacionais mais adequados](#) é uma tarefa morosa, especialmente com a pressão do tempo da “janela transnacional” (período que se segue à inclusão dos dados da PD na Base de Dados Comum da EQUAL, quando se podem constituir as parcerias transnacionais).
- Negociação de um programa de trabalho transnacional comum que tenha potencialidades.
- Trabalhar em parceria é uma actividade exigente, que requer flexibilidade e a vontade de encontrar compromissos, para além de métodos adequados de trabalho, documentação e acompanhamento.

- O processo consome [recursos financeiros e humanos](#) significativos.
- Implica assumir alguns riscos para se alcançarem resultados criativos e inovadores.
- O trabalho transnacional gera novas exigências ao seu pessoal e requer novas competências e capacidade para trabalhar com diferenças de cultura, de contexto e linguísticas.
- Alguns dos seus parceiros transnacionais podem estar menos empenhados e podem mesmo desistir logo que descobrirem o que a cooperação implica.
- As parcerias transnacionais bem sucedidas exigem um acompanhamento permanente e uma avaliação contínua.
- Direitos de propriedade intelectual.
- [Diferenças em termos de culturas e organizações e de hábitos de trabalho.](#)
- Dificuldades com a mudança de parceiros durante a cooperação.
- Continuidade do pessoal, desde a concepção à disseminação. Deve fazer-se tudo para que o pessoal se mantenha ou pelo menos esteja disponível como “referência” para benefício do trabalho.

### E por último ...

A colaboração transnacional no âmbito da EQUAL deve ter impacto nas políticas e nas práticas. [Mas há limites para aquilo que uma parceria pode alcançar.](#) É importante compreender estas limitações, prever as dificuldades e estabelecer objectivos realistas e exequíveis. As PD demasiado ambiciosas que não atingem os seus objectivos acabam por contribuir muito pouco. Pelo contrário, as PD que estabelecem metas realistas e estão preparadas para os desafios que terão de enfrentar podem ter um impacto efectivo.

O que é que contribui para um conjunto de metas realistas? **Há uma boa fórmula designada SMART e que é recomendada pelo Grupo de Parcerias da EQUAL e já foi utilizada por várias parcerias transnacionais:**

<b>S</b>	Specific	(Específicas)
<b>M</b>	Measurable	(Mensuráveis)
<b>A</b>	Achievable	(Exequíveis)
<b>R</b>	Realistic	(Realistas)
<b>T</b>	Timebound	(Limitadas no tempo)

O estabelecimento destas metas específicas, realistas e exequíveis constitui um desafio a que as parcerias transnacionais têm de dar resposta quando estão a conceber o trabalho nas suas PD nacionais. É para isso que a EQUAL concede financiamento e um período mínimo de 6 meses durante a fase de preparação (antes Acção 1).

### NOTE BEM!

As modalidades concretas da fase de preparação variam de um Estado-Membro para outro, pelo que cada PD deve verificar com a respectiva Autoridade de Gestão os requisitos e calendário específicos, bem como os dos países das PD com que quer trabalhar. Por exemplo, as diferenças dos calendários nacionais para a execução podem tornar a colaboração muito difícil e é melhor descobri-las antes de se envolver demasiado. (Ver as informações específicas dos países sobre os temas dos Estados-Membros no Capítulo / Ficha nº 1 e a [ligação para estas informações disponível no sítio Web da EQUAL.](#))

[http://forum.europa.eu.int/Public/irc/empl/equal\\_etg/library?l=/etg0/transnationality/transnational\\_co-operati\\_1&vm=detailed&sb=Title](http://forum.europa.eu.int/Public/irc/empl/equal_etg/library?l=/etg0/transnationality/transnational_co-operati_1&vm=detailed&sb=Title)

### 3

## Preparar a cooperação transnacional

**‘Os verdadeiros construtores da cooperação transnacional têm essa "qualquer coisa" extra. Não estão ali para cumprir um horário, são pessoas que investem muito tempo e energia. Acreditam na causa para que trabalham.’**

### 3.1 Adaptar os planos aos objectivos da PD

As boas parcerias transnacionais resultam de uma boa preparação. E lembre-se que o planeamento da cooperação transnacional deve fazer parte desde o início do seu planeamento. Assegure-se de que o seu programa de trabalho nacional inclui os seus objectivos transnacionais.

Assegure que os seus planos de trabalho transnacionais [se adequam aos objectivos da sua PD](#).

O primeiro teste decisivo do valor da cooperação transnacional são os benefícios que podem proporcionar à sua PD. A grelha que se apresenta a seguir pode ajudar a identificá-los, associando-os aos objectivos explícitos e aos resultados pretendidos da sua PD e tendo em conta a vertente da igualdade de oportunidades.

	<b>Enumere os aspectos principais do plano de trabalho nacional da sua PD</b>	<b>Aspectos principais do seu futuro plano de trabalho transnacional</b>	<b>Indique os princípios e objectivos em matéria de igualdade de oportunidades da sua PD</b>
<b>Que serviços, processos, sistemas e produtos tenciona desenvolver / melhorar?</b>	<i>Processos, sistemas, produtos, investigação e actividades de disseminação conjuntos</i>	<i>Aspectos do plano da sua PD a que dá prioridade para o trabalho conjunto com os seus parceiros transnacionais.</i>  <i>Aspectos do trabalho dos parceiros transnacionais a que dão prioridade para o trabalho conjunto.</i>  <i>Actividades e produtos novos específicos da sua parceria transnacional</i>	<i>Produtos e actividades de investigação e disseminação em matéria de IO partilhados ou produzidos em conjunto. Pode incluir políticas de IO</i>
<b>Objectivos em que se centra a sua PD?</b>	<i>Questões que vai abordar relacionadas com o mercado de trabalho e pessoas desfavorecidas</i>	<i>Questões relacionadas com o mercado de trabalho e grupos de pessoas desfavorecidas abordadas pela parceria transnacional alargada</i>	<i>Problemas e metas de IO seleccionados</i>
<b>Que objectivos específicos espera do trabalho?</b>	<i>Impacto nos beneficiários</i>  <i>Impacto nas práticas dos parceiros</i>  <i>Impacto nos produtos</i>	<i>Impacto nos parceiros, nos técnicos do projecto e nos participantes</i>  <i>Impacto na prática dos parceiros</i>  <i>Impacto nos produtos</i>	<i>Impacto nas políticas e práticas de IO</i>  <i>Aumento da sensibilização para as questões da igualdade</i>
<b>Quais são os aspectos inovadores da PD e do respectivo trabalho?</b>	<i>Parceria, grupos-alvo, metodologia, sistemas e produtos e políticas</i>	<i>Mistura de países e de tipos de parceiros, metodologia, sistemas e produtos</i>	<i>Novas abordagens e técnicas</i>
	<i>Novos métodos,</i>	<i>Apoio à investigação de outros países</i>	<i>Exemplos de boas</i>

<b>Que valor acrescentado se espera da cooperação transnacional?</b>	<i>processos/investigação e produtos</i>	<i>Política complementar da prática</i>	<i>práticas/práticas em novos contextos</i>
	<i>Meios de melhorar os seus próprios processos, investigação e produtos</i>	<i>Evidência de transferências internacionais</i> <i>Revisões pelos pares</i> <i>Ideias internacionais de políticas e modelos ou produtos praticados</i>	<i>Formas de medir o impacto</i> <i>Exemplos de maior sensibilização para as questões da igualdade</i>

Uma das técnicas utilizadas com êxito na 1ª fase da EQUAL para ajudar a gerir as parcerias transnacionais é designada por **Benchlearning**. Esta abordagem assegura uma aprendizagem efectiva a partir da experiência. Baseia-se simplesmente na lógica de que sendo possível aprender algo dos outros, não vale a pena tentar fazê-lo de novo.

A ideia subjacente ao **Benchlearning** é mudar o ónus da prova da inovação de quem favorece as mudanças para quem lhes resiste. Normalmente os impulsionadores das mudanças têm de demonstrar a sua necessidade. O princípio do Benchlearning mostra como e quando é que um bom exemplo de funcionamento pode ser apresentado e é quem se opõe às mudanças que precisa de mostrar porque é que o mesmo não se deve realizar. Para mais informações sobre o Benchlearning consultar [www.benchlearning.com](http://www.benchlearning.com).

### 3.2 Planear de modo realista

As seguintes sugestões podem ser úteis para o planeamento:

- Procure envolver pelo menos uma pessoa com experiência anterior na elaboração de programas de trabalho transnacionais e na gestão da cooperação transnacional. Se não houver nenhuma na sua PD consulte alguém que tenha essa experiência da EQUAL, de outros programas comunitários como o Leonardo da Vinci ou de programas sem ser na área dos recursos humanos e mesmo de iniciativas não comunitárias.
- Assegure-se de que o grupo dirigente, os principais parceiros e os membros fundamentais do pessoal de cada PD estão conscientes do empenho na cooperação transnacional e de como a mesma se integra nos seus objectivos de trabalho nacional e nos planos e orçamento.
- Certifique-se de que a actividade transnacional tem recursos suficientes e se houver problemas relacionados com a atribuição de tempo e de orçamentos suficientes resolva-os imediatamente, procedendo às mudanças necessárias. Elabore uma [lista de verificação \(checklist\) explícita dos recursos necessários](#).
- Assegure-se de que todos os parceiros da PD desempenham as funções que lhes foram atribuídas, que assumem as responsabilidades acordadas e beneficiam claramente da cooperação transnacional. Isto garante o sucesso da totalidade da parceria transnacional da EQUAL.
- Assegure-se de que os parceiros da sua PD compreendem e aceitam o plano que vai negociar com os seus parceiros transnacionais. Obtenha também a aprovação do plano de trabalho transnacional pelo Comité dirigente da PD.
- Planeie comunicar regularmente os progressos a nível transnacional. Preveja reuniões especiais de informação ou um boletim interno, para além de incluir sempre o trabalho transnacional na ordem de trabalhos das reuniões da parceria.

#### **Exemplo: Desenvolvimento conjunto de produtos ou sistemas (ACT 2094 MOTIVATION)**

Este ACT, com três parceiros, está a elaborar:

- um mapa dos recursos de emprego – todas as PD nacionais reuniram os recursos e instrumentos relacionados com o emprego;
- e um inquérito transnacional sobre a motivação – todos os beneficiários das PD nacionais respondem aos inquéritos e os parceiros acordaram em utilizar um programa informático comum.

## Preparar-se para procurar parceiros transnacionais

A procura de parceiros adequados torna-se muito mais fácil se as expectativas forem claras e se tiver em conta o facto de que nas melhores parcerias todos os participantes têm algo para dar e algo de valor para receber em troca.

- Elabore uma [lista de verificação \(checklist\) de perguntas sobre parceiros potenciais](#) para as quais precisa de obter respostas.
- Prepare uma descrição clara e abrangente dos objectivos em matéria de cooperação transnacional da sua PD.

### 3.3 Construir uma equipa de parceria

Um coordenador com experiência de trabalho transnacional descreveu da seguinte forma as qualidades do trabalhador transnacional 'ideal': "Se olharmos para as parcerias e para os grupos que funcionaram bem, verificamos que isso se deve às pessoas envolvidas. Elas foram o motor de tudo o que se fez. Os verdadeiros construtores da cooperação transnacional têm essa 'qualquer coisa' extra. Não estão ali para cumprir um horário, são pessoas que investem muito tempo e energia. Acreditam na causa para que trabalham."

A equipa que uma PD traz para uma parceria transnacional é o que de mais importante tem para oferecer. São as pessoas, e não os planos e relatórios, que asseguram o êxito da cooperação transnacional.

As parcerias transnacionais para serem bem sucedidas devem:

- Ter pelo menos uma pessoa de contacto permanentemente que possa assegurar a continuidade, dedicando uma parte suficiente do seu tempo à actividade transnacional. Pode ser ou não o chefe da equipa transnacional. Uma vez que as relações pessoais e a confiança são um elemento fundamental em qualquer colaboração transnacional, a mudança de pessoal pode causar atrasos e problemas desnecessários.
- Contar, se possível, com pessoas que tenham bons conhecimentos linguísticos. Todos devem estar realmente interessados e motivados para um trabalho que atravessa fronteiras e culturas.
- Explicar cuidadosamente os fundamentos e o conteúdo dos principais elementos do Acordo de Cooperação Transnacional obrigatório a todos os parceiros da PD. Estes devem ser implicados desde o início e ser-lhes solicitado quais os seus interesses específicos e as suas expectativas e objectivos pessoais.
- Incluir pessoas com bons conhecimentos e experiência de gestão na equipa. Se possível, um membro deve possuir experiência transnacional anterior.
- Ter acesso a especialistas e a profissionais sempre que necessário.
- Ser cuidadoso na "subcontratação" das funções de coordenação/gestão, tais como a procura de parceiros e a elaboração do ACT, num único parceiro, assegurando no final que todos os parceiros estiveram envolvidos. Não se aconselha o recurso a ajuda externa para estas funções.

### 3.4 Abordar potenciais parceiros transnacionais

Para a maior parte das PD não é possível proceder à procura de parceiros antes de abrir a 'janela transnacional' (durante a fase de preparação, antes Acção 1). Tal só acontecerá em 1 de Janeiro de 2005, quando todos os Estados-Membros tiverem aprovado as suas PD e os respectivos dados tiverem sido introduzidos na Base de Dados Comum da EQUAL (BDCE).

Mas não tenha receio de começar mais cedo. Há uma série de passos que pode dar logo que tenha aprovada a sua PD:

- contacte futuros parceiros que conheça ou com que trabalhou antes e saiba se também já foram aprovados;
- crie informações específicas sobre a sua PD para futuros parceiros – poderá ser útil uma síntese da sua PD de uma página nas línguas dos parceiros potenciais. Se for possível, utilize a "síntese" da BDCE e sublinhe o seu empenhamento na cooperação transnacional;
- pense em criar um [perfil dos seus parceiros transnacionais ideais](#), que poderá ajudá-lo a compreender o que pretende de uma parceria.

**Exemplo: Os parceiros não precisam de trabalhar no mesmo tema (ACT 993 EMPOWER)**

A Grã-Bretanha não atribuiu fundos específicos da EQUAL para o tema G, que tem como objectivo a conciliação da vida familiar e profissional. No projecto do RU-gb no âmbito do tema A, a PD "Action for Carers and Employment" (ACE National), escolheu um parceiro austríaco, a Fempower, financiada ao abrigo do tema G, para complementar a sua actividade interna. O objectivo global do ACT Empower é combater o desemprego das pessoas que tomam conta de crianças e de mulheres e homens com filhos. As duas PD estão a produzir materiais de formação e conjuntos de ferramentas para criar, por exemplo, regimes de tutoria e apoio aos empregadores – e a parceria terá oportunidade de desenvolver e ensaiar orientações comuns para estes serviços.

### 3.5 Cultura, língua e outras questões

As diferenças organizacionais entre parceiros transnacionais podem causar problemas na elaboração do plano de trabalho e na partilha de recursos e utilização dos resultados comuns. Estas diferenças podem resultar, por exemplo, do seguinte:

- diferenças de dimensão – algumas PD só têm dois ou três parceiros, enquanto outras têm mais de vinte;
- diferenças de estatuto – algumas PD envolvem organizações nacionais ou regionais de grande dimensão, enquanto outras são constituídas por pequenas organizações locais ou grupos comunitários de pequena dimensão;
- diferenças em relação às pessoas desfavorecidas – algumas PD estão fortemente implicadas em trabalhar com essas pessoas, enquanto outras estão mais preocupadas em proporcionar meios e influenciar as pessoas que realizam o trabalho directo.

É importante que as diferenças em matéria de organização sejam resolvidas com instrumentos de comunicação e outros descritos neste Guia e não mal interpretadas devido a diferenças culturais complicadas para que não existam soluções fáceis. As diferenças organizacionais têm de ser resolvidas para que a colaboração entre os parceiros seja bem sucedida. Uma definição precisa e cuidadosa do plano de trabalho pode ajudar a resolver estas questões.

As [diferenças culturais](#) e de estilos de trabalho podem causar mais mal-entendidos e dificuldades do que a língua. As dificuldades e os mal-entendidos podem resultar de diferentes:

- atitudes e comportamentos sociais,
- culturas empresariais e de trabalho,
- atitudes em relação ao tempo e à pontualidade.

A [superação das diferenças culturais](#) e das preferências de estilos de trabalho constituem um desafio, mas proporcionam igualmente boas oportunidades de aprendizagem. O segredo está em ter bem consciência das diferenças, ao mesmo tempo que se trabalha em conjunto e se aprende uns com os outros.



A parceria transnacional Mikiri decidiu enfrentar criativamente o desafio de trabalhar para além das barreiras culturais e linguísticas utilizando “métodos de acção” para definir princípios e objectivos. Por exemplo, a parceria explorou a essência de palavras como Inovação, comparando-a a uma máquina constituída por pessoas, cada uma com um papel específico na máquina, ou considerou a Diversidade fazendo esculturas com lenços de pescoço em pequenos grupos multinacionais. Os exercícios não dependem da língua, mas inspiram debates – em todas as línguas, incluindo métodos não verbais entre pessoas que não têm a mesma língua. O discurso centra-se nos métodos de acção para animar a aprendizagem e proporcionar uma experiência alternativa à comunicação.

Tenha um espírito aberto, faça conhecer as suas diferentes expectativas e tenha consciência de que as suas reacções ao comportamento que se lhe deparam podem assinalar que as suas expectativas não estão a ser atingidas. A consciencialização disto e a capacidade para tratar estas diferenças através de uma comunicação efectiva é uma das chaves para o sucesso da sua colaboração transnacional.

Mesmo um bom domínio do inglês (ou de outra língua comum) nem sempre impede que haja mal-entendidos. O mesmo conteúdo pode ser interpretado de maneira diferente nos diversos contextos nacionais. Pode ser útil atentar cuidadosamente nestes aspectos à medida que o trabalho vai sendo definido. Isto significa igualmente que a utilização de intérpretes, por exemplo, só pode resolver parte dos problemas da língua.

O tempo e o dinheiro gastos na preparação da equipa, fora do contexto de atribuições ou de problemas específicos, pode ser recompensado por uma equipa consciente da sua própria cultura e mais preparada para compreender e trabalhar com outros. As estruturas nacionais de apoio (ENA) podem oferecer conselhos sobre este assunto e sobre como obter ajuda.

Todos os elementos das equipas transnacionais aprendem através da participação. Mas o que obtêm com a sua experiência – especialmente quando é a primeira vez que fazem trabalho transnacional – será maior se for precedido e apoiado por uma aprendizagem estruturada. Tal pode ser conseguido através de um [seminário transnacional ou intercultural](#). Há dois tipos de seminários, que podem ser combinados:

- seminários que preparam os participantes de um modo geral para processos interculturais dinâmicos e para reflectirem sobre as suas próprias atitudes culturais e acções;
- seminários específicos centrados na cooperação com um determinado país ou domínio de trabalho.

### **3.6 Propriedade intelectual**

Qualquer parceria transnacional que divulga produtos comuns ou desenvolve novos produtos precisa de compreender como tratar a questão dos direitos de propriedade intelectual envolvidos.

A propriedade intelectual é a manifestação de ideias. Por outras palavras, para algo ser reconhecido e protegido é preciso que exista em termos físicos. As ideias devem ser materializadas num livro, num programa informático, num quadro, numa base de dados, etc. para serem reconhecidas como propriedade intelectual. A protecção da propriedade intelectual pode fazer-se de diversas formas, incluindo direitos de autor, patentes, marcas comerciais ou modelos. É importante distinguir entre direitos de propriedade intelectual e direitos de utilização de produtos que foram desenvolvidos em comum.

A coisa mais importante que os parceiros transnacionais têm de assegurar é **a discussão entre si da [propriedade intelectual](#) e o estabelecimento dos princípios que incluirão no seu acordo.**

Na maior parte dos casos os parceiros autorizam reciprocamente a utilização livre dos seus materiais em troca do seu pleno reconhecimento. Mas existem outras questões:

- Os direitos de terceiros que foram contratados para desenvolver materiais ou software, que devem ser claramente acordados e compreendidos;
- Que acontecerá no caso de um produto desenvolvido em conjunto? Os direitos serão divididos em partes iguais ou os parceiros ficarão com os direitos relativos às versões na sua língua ou no seu país?
- Como serão tratadas as receitas de eventuais vendas? (Note-se que este aspecto está abrangido pela regulamentação comunitária sobre as regras de elegibilidade.)

Para resolver estas e outras questões é importante que os parceiros falem com as suas AG/ENA e descubram se existem orientações e regras nacionais. O RU-gb elaborou um guia sobre direitos de propriedade intelectual, que está disponível no seu sítio Web: <http://www.equal.ecotec.co.uk/>. A França também possui um guia disponível no seu sítio Web: <http://www.equal-france.com/>.

Não aguarde o aparecimento de um litígio em matéria de direitos de propriedade intelectual para actuar. Nessa altura já será tarde.

## Encontrar parceiros

***‘As ENA devem sensibilizar as PD para o facto de a descrição que fornecem no formulário de candidatura nacional não servir apenas para registo, mas igualmente para a procura de parceiros na BDCE.’***

### 4.1 Procurar parceiros noutros Estados-Membros

A procura de parceiros transnacionais e o estabelecimento de um programa de trabalho com eles exige tempo e [organização](#). Tudo isto tem de ser ajustado no calendário de preparação já muito sobrecarregado, quando as PD finalizam os seus planos de trabalho nacionais.

As PD que já têm experiência,

- quando tiverem sido aprovadas para a EQUAL, verificam se há organizações noutros Estados-Membros que já conhecem ou de que ouviram falar e que também se tenham candidatado à EQUAL e tenham sido aprovadas; as parcerias que têm por base experiências anteriores ou recomendações fiáveis podem ser bastante eficientes; mas é igualmente preciso que haja uma forte lógica de trabalho – não basta entender-se bem com um parceiro transnacional.

Todas as PD,

- logo que seja aberta a “janela transnacional” e todos os Estados-Membros tenham introduzido as informações sobre as PD que aprovaram em 1/1/2005, a [Base de Dados Comum EQUAL \(BDCE\)](#) está acessível no sítio Web da EQUAL da Comissão ([europa.eu.int/comm/EQUAL](http://europa.eu.int/comm/EQUAL)) e qualquer pessoa pode iniciar a [pesquisa na BDCE](#), contactar eventuais parceiros e começar a trabalhar no seu compromisso de colaborar.

Se a pesquisa na BDCE e todas as outras tentativas não proporcionarem parceiros adequados e uma Parceria de Desenvolvimento ficar ‘órfã’, as autoridades de gestão do Estado-Membro, assistidas pela Comissão, darão uma ajuda. Na Primavera de 2005 será lançado um “processo de intermediação” entre Estados-Membros, no qual as autoridades de gestão dos Estados-Membros e as suas ENA terão oportunidade de encontrar eventuais parceiros para as PD que ainda não tenham encontrado e de fazer acordos com eles.

### 4.2 Base de Dados Comum EQUAL (BDCE)

A BDCE é uma base de dados com os registos de todas as PD seleccionadas no quadro da EQUAL, tanto para a 1ª como para a 2ª fases. Descreve o perfil de cada PD seleccionada e fornece as informações para contacto e o perfil das PD. Quando é acordado o conteúdo do trabalho transnacional, aparece igualmente na BDCE.

O acesso público à BDCE é feito através da Internet. Por conseguinte, todos os dados contidos na base, com excepção de certos dados confidenciais, como os dados financeiros, são igualmente acessíveis a todas as PD EQUAL. Há uma pequena descrição de cada PD traduzida em inglês ou francês, mas os dados completos sobre os seus planos só estão disponíveis na língua em que a candidatura da parceria foi apresentada à Autoridade de Gestão nacional. Como as candidaturas normalmente só indicam o tipo de trabalho que uma PD quer incluir no seu Acordo de Cooperação Transnacional, não fazendo menção a quaisquer futuros parceiros, as expectativas ou ideias iniciais sobre a sua cooperação transnacional estão disponíveis na BDCE.

#### **Exemplo: PD sem experiência anterior que utilizou a BDCE (ACT 2434 DISABILITY FORUM)**

No RU-gb, o Portland College não tinha qualquer experiência transnacional anterior. Recorreu à BDCE para encontrar uma série de parceiros potenciais. O resultado foi a criação de uma parceria transnacional com quatro PD – dois dos parceiros transnacionais da PD do RU-gb centravam-se em questões relacionadas com a deficiência e o terceiro estava a trabalhar em abordagens de aprendizagem específica e individualizada. Como os parceiros se ajustavam perfeitamente, a parceria transnacional conseguiu ir além do trabalho comparativo e passar para uma colaboração directa no desenvolvimento de dispositivos de adaptação tecnológicos.

O motor de busca da BDCE permite pesquisas a partir de palavras-chave e de vários outros critérios específicos. No entanto, a sua eficácia depende da introdução pelas PD das palavras-chave certas. A pesquisa na BDCE pode ser efectuada em diversos [modos](#) e com diferentes níveis de sofisticação. Porém, a BDCE é apenas um instrumento e é preciso ter um [bastante cuidado](#) para acompanhar e verificar os seus resultados. Os utilizadores devem estar atentos, por exemplo, às [diferenças entre Estados-Membros](#) quanto à forma como as questões e os problemas são classificados nos nove temas da EQUAL. A formação para pessoas com deficiência, por exemplo, pode ser incluída em mais do que um tema nos diferentes Estados-Membros. Se não tiver isto em conta, pode não encontrar um parceiro por estar a procurar no sítio errado.

### **4.3 O passo seguinte**

Logo que tenha limitado a pesquisa na BDCE a um pequeno número de possíveis parceiros, tem de passar a abordagens directas o mais rapidamente possível. Atendendo à exigência de rapidez e às [limitações financeiras](#), vale a pena fazer um primeiro contacto por telefone, fax, correio electrónico ou mesmo videoconferência. Se for positivo, é então indispensável uma reunião, para se proceder ao intercâmbio de informações e se avaliarem os estilos e personalidades uns dos outros. As visitas são essenciais para apreciar se existe ou não uma base para uma parceria de dois anos. Se possível devem ser feitas visitas recíprocas, para cada parceiro poder conhecer o ambiente local dos outros e entrar em contacto com uma boa amostra de membros da outra PD.

Na sua visita leve sempre alguma documentação que descreva a sua organização e a PD, bem como os seus parceiros nacionais, na língua comum que tenciona utilizar. Estes [primeiros contactos e reuniões](#) são determinantes, por isso vale a pena prepará-los bem.

### **4.4 Quantos parceiros?**

As PD não podem começar a executar o plano de trabalho transnacional sem um acordo aprovado com pelo menos um parceiro transnacional. No entanto, recomenda-se ter pelo menos dois parceiros transnacionais, porque se um desistir, o acordo continua válido e não há qualquer problema quanto à elegibilidade para a EQUAL.

A dimensão final de uma parceria deve ser determinada pelo seu trabalho. A maior parte das parcerias transnacionais têm três ou quatro membros. Algumas são muito maiores e podem, obviamente, oferecer grande diversidade e um vasto conjunto de competências. Mas pode faltar enfoque às grandes parcerias transnacionais e serem complexas de gerir e o seu funcionamento ser oneroso. O mais importante é a qualidade e a sustentabilidade de uma parceria, independentemente da sua dimensão, a qualidade dos seus resultados e a influência que estes possam ter na definição da futura política do mercado de trabalho.

Algumas PD estão envolvidas em mais de um ACT. Trata-se de uma excepção só admissível para quem tem experiência suficiente e capacidade para gerir um processo transnacional múltiplo. Para mais orientações, ver a Ficha 6.1.

#### **Exemplo: Uma pequena parceria**

**(ACT 998 SARA)**

Uma PD austríaca e outra espanhola estão a trabalhar em conjunto no domínio da dessegregação do mercado de trabalho. As duas PD têm interesses e actividades semelhantes nos seus programas de trabalho nacionais, por isso foi fácil chegarem a acordo sobre o programa de trabalho transnacional. As actividades desenvolvidas a nível nacional e transnacional estão tão

interligadas que o parceiro transnacional participou em reuniões da PD. Atendendo à reduzida dimensão da parceria transnacional, quando se visitam estas PD têm oportunidade de organizar eventos que permitem que parceiros semelhantes a nível nacional visitem os seus homólogos a nível transnacional. Por exemplo, cada uma das PD trabalha com sindicatos, administrações públicas e organizações representativas dos interesses de mulheres empresárias. Cada visita foi organizada em torno dos interesses dos diversos tipos de parceiros, proporcionando um intercâmbio de experiências de valor acrescentado e motivos comuns para desenvolver o trabalho transnacional do programa.

**Exemplo: Uma pequena parceria (ACT 2802 UTREQUE E SUÉCIA JUNTAS)**

Este ACT tem apenas dois parceiros – um da Suécia e outro dos Países Baixos. As duas PD trabalham na integração de minorias étnicas. Consideram que o sucesso da sua parceria se deve ao facto de cada uma delas ter uma organização sólida e muitos membros. A sua composição também é muito semelhante – cada uma tem como parceiros bancos, empresas de alojamento, conselhos municipais e centros comerciais. Existem muitos contactos cruzados na parceria transnacional.

**Exemplo: Uma grande parceria (ACT 397 ECCO)**

A ECCO (European Community Co-operative Observatory) tem seis membros originários de França, Itália, Espanha, Suécia e RU-gb e um parceiro associado da Roménia. A parceria transnacional criou uma nova empresa sem fins lucrativos (ECCO) a nível europeu, com um director de cada país parceiro. Gere uma estrutura de apoio a projectos especializados (usando TimeBank), disponibilizando cada parceiro 15 dias por ano para dar apoio aos outros na rede. Está a lançar uma nova qualificação da UE – CEEC (Certificado Europeu de Empresa Comunitária) e vai publicar seis modelos de boas práticas e recomendações aos políticos sobre o apoio à economia social.

## 4.5 Coordenadores transnacionais

O êxito da cooperação transnacional depende em última instância da sua gestão. Qualquer que seja a estrutura da parceria transnacional, recomenda-se que cada PD designe o seu próprio coordenador transnacional (não é o mesmo que o secretário ETCIM – ver Ficha 6). Estes coordenadores, com base no mandato que lhes for conferido pelas suas PD, podem:

- identificar e fazer propostas de selecção de potenciais parceiros transnacionais;
- negociar o Acordo de Cooperação Transnacional;
- elaborar e gerir o plano de trabalho transnacional;
- acompanhar e organizar a avaliação das actividades transnacionais;
- organizar e gerir as reuniões e eventos que as suas PD acordarem em acolher;
- garantir que os membros das PD são plenamente informados de todas as questões transnacionais.

### **Posição do coordenador transnacional na parceria para ser bem sucedido**

- Coloque o coordenador transnacional numa posição que lhe permita estar ligado a todos os parceiros;
- Se possível, recorra a alguém que possua um conjunto de competências e um emprego estável, a fim de assegurar a maior estabilidade e continuidade possíveis.

### **Conhecimentos, competências e experiência de um coordenador transnacional**

- Alguma experiência de cooperação transnacional;
- Conhecimento do tema EQUAL em que a PD e os seus parceiros transnacionais trabalham;

- Bons conhecimentos dos planos de trabalho nacionais e da agenda de cada parceiro participante;
- Boa capacidade de comunicação e bons conhecimentos da língua de trabalho acordada para a parceria;
- Sensibilidade para as diferenças culturais, especialmente em relação aos países da parceria;
- Boa capacidade de negociação;
- Competência em matéria de organização e de gestão;
- Empenho no trabalho transnacional.

Os coordenadores transnacionais obtêm maior êxito quando transferem a experiência dos valores e do trabalho das suas PD para a parceria transnacional. No entanto, só o podem fazer quando estão plenamente envolvidos no trabalho das suas PD.

#### 4.6 Preparar a parceria

Logo que o coordenador tenha sido designado, as PD devem definir muito claramente a divisão de tarefas e as responsabilidades na sua cooperação transnacional. Isto é muito importante para as actividades transnacionais, porque normalmente todas as PD têm estruturas de tomada de decisões muito diferentes e frequentemente muito complexas. Salvo se estiver definida com muita clareza, a estrutura de decisão de uma parceria transnacional é dificilmente entendida, mesmo pelas pessoas estreitamente envolvidas no seu trabalho. Esta estrutura deve igualmente ser descrita de forma clara nos planos de trabalho transnacional.

A fase de preparação (antes Acção 1) da EQUAL dá tempo às parcerias transnacionais para planearem e estabelecerem o seu trabalho. O planeamento em si mesmo leva tempo. E como os Estados-Membros têm procedimentos diferentes para seleccionar as suas PD, pode verificar-se um desfasamento no calendário de preparação sincronizado que estabelecerem entre si.

#### Acordo de Cooperação Transnacional – pontos a verificar

- Prazos para apresentação dos APD e ACT nos países de todos os parceiros envolvidos e partilha desta informação desde o início.
- Se são necessárias traduções.
- Se é exigida uma versão assinada em papel.

#### 4.7 Reuniões exploratórias

As [reuniões exploratórias](#) são importantes. Só poderá fazer [juízos fundados](#) sobre os potenciais parceiros se os encontrar, de preferência em circunstâncias bastante informais. Isto dá a ambas as partes oportunidade de saírem a tempo se sentirem que uma parceria não funcionará. Há cinco elementos essenciais que precisa de saber acerca dos parceiros.

1. Os objectivos e as estratégias dos parceiros são semelhantes aos seus ou acrescentam algo interessante?
2. Os valores e atitudes dos parceiros face à discriminação e exclusão estão de acordo com os seus?
3. É evidente que querem efectivamente uma parceria transnacional activa e colaborante com a sua PD?
4. A experiência anterior não é um requisito, mas se já participaram antes em trabalho transnacional, tiveram êxito? Se houve problemas foram resolvidos?
5. Estabeleceu uma língua de trabalho para a comunicação e posterior cooperação?

Só se ficar satisfeito com as respostas a estas questões é que vale a pena continuar com o trabalho e a despesa de arranjar uma primeira reunião formal entre parceiros potenciais.

### Estruturar uma [primeira reunião formal](#)

Em geral, uma [primeira reunião](#) é tão produtiva quanto a preparação que dela for feita.

- Duas semanas antes, se possível, deve ser posta a circular uma ordem de trabalhos aprovada.
- Todos os participantes devem dar-se ao trabalho de ler e compreender as curtas descrições da outra ou das outras PD com que vão reunir-se.

	<b>Exemplo de um projecto de ordem de trabalhos para uma primeira reunião transnacional</b>	<b>Indicações e sugestões</b>
<b>Apresentações</b>	Todos os participantes se apresentam (cargo, função na PD e resumo da carreira profissional)	Limite a apresentação a 2 minutos por participante e diga-lhes antecipadamente que terão de respeitar o tempo. O processo deve ser repetido se chegarem mais pessoas à reunião para sessões posteriores e se houver visitas. Não permita que participem numa reunião pessoas que não se apresentaram.
<b>Apresentação das PD</b>	Cada PD tem de se apresentar: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objectivos</li> <li>• Origem (como se constituiu e porquê?)</li> <li>• Membros e estrutura</li> <li>• Abordagem de trabalho e plano de trabalho (incluindo orçamento)</li> <li>• Produtos e resultados tangíveis (incluindo quando estes estão programados)</li> <li>• Objectivos transnacionais e ideias sobre os tipos de actividades transnacionais previstas.</li> </ul>	Estas sessões iniciais, que muitas vezes ocupam mais de metade do tempo da reunião, são vitais para ajudar os parceiros a avaliarem a capacidade de trabalharem em conjunto (em termos de confiança, fiabilidade, grau de empenhamento, capacidade de comunicação e qualidade das relações interpessoais).
<b>Visitas a parceiros ou actividades da PD anfitriã</b>	As visitas têm de ser muito breves e seguir uma agenda firme: <ul style="list-style-type: none"> <li>• apresentações,</li> <li>• apresentação das PD,</li> <li>• perguntas,</li> <li>• discussão.</li> </ul>	Isto é muito importante se existem parceiros e actividades de relevo para mostrar.
<b>Discussão sobre as bases de um acordo transnacional</b>	Esta secção deve abranger: <ul style="list-style-type: none"> <li>• propostas de programa de trabalho,</li> <li>• sugestão de funções e responsabilidades;</li> <li>• acordo sobre recursos humanos e financeiros que os parceiros tencionam afectar à parceria transnacional.</li> </ul>	Pode ter de gerir esta parte como uma sessão única com a sessão final. Se for assim, dê tempo suficiente para ambas (pelo menos três horas). Seria bom um intervalo entre as duas sessões (dormida ou uma refeição), para que todos possam reflectir sobre as suas ideias.
<b>Acordo sobre o que se vai passar a seguir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quando serão tomadas decisões sobre a cooperação transnacional (cada parceiro deve explicar o processo a que está submetido)?</li> <li>• Que se fará com o recrutamento de outros parceiros transnacionais? Como</li> </ul>	É provável que esta parte da reunião dure pelo menos duas horas. Certifique-se que as últimas duas horas são reservadas para este efeito. Se não for assim, quase de certeza que a reunião acabará

	<p>chegarão os actuais parceiros a acordo para convidar ou não outros?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quem redigirá o ACT e como é que a sua versão final e o orçamento serão aprovados?</li> <li>• Que gestão e comunicações serão necessárias quando o ACT for aprovado e o trabalho começar?</li> <li>• Que línguas serão utilizadas e quem assumirá a responsabilidade por quaisquer custos de interpretação e tradução?</li> <li>• Quando se realizará a próxima reunião?</li> </ul>	sem as decisões e entendimentos necessários.
--	---	--

#### Quem deve participar numa primeira reunião?

Serão obtidos melhores resultados se cada delegação incluir:

- pessoas familiarizadas com as componentes técnica, financeira, comercial e jurídica das suas PD;
- representantes dos parceiros da PD autorizados a assumir compromissos;
- gestores e coordenadores (se estiverem designados) das PD.

#### 4.8 Parceiros associados, uma excepção à regra

Todos os Acordos de Cooperação Transnacional (ACT) devem incluir pelo menos duas PD financiadas pela EQUAL de Estados-Membros diferentes. Para além dessas PD, podem incluir parceiros associados.

Um parceiro associado pode ser:

- uma organização de um dos 25 Estados-Membros, mas financiada por fundos estranhos à EQUAL (por exemplo, a Letónia não tem projectos relacionados com a criação de empresas, mas uma organização letã de criação de empresas poderá participar como parceiro associado num ACT que envolva pelo menos duas outras PD EQUAL);
- uma organização de um país que não seja um dos 25 Estados-Membros; pode pertencer quer aos [países de adesão](#), quer a um dos países apoiados pelos programas [TACIS](#), [MEDA](#) ou [CARDS](#); alguns destes países dispõem de [recursos reservados](#) à cooperação transnacional com a EQUAL, através de fundos próprios ou no contexto dos seus programas anuais de fundos da UE.

Salienta-se que os financiamentos do FSE não podem ser utilizados fora da União Europeia, com excepção de despesas de comunicação, custos de viagens e de subsistência de um parceiro ou actividade incluídos num programa de trabalho de um ACT aprovado.

#### Exemplo: Um parceiro associado na 1ª fase

(ACT 41 FACETS)

A parceria reúne parceiros da Áustria, Dinamarca, Alemanha, Itália, RU-gb e dois de Portugal. No início de 2004 a parceria recrutou Autonomia (financiada pelo Phare) da Hungria. O objectivo da FACETS era ter representantes de parceiros do Norte e do Sul da Europa, a fim de trocar informações com diferentes perspectivas sociopolíticas, culturais e históricas. A experiência da Autonomia de trabalhar com a comunidade cigana trouxe informações e conhecimentos da Europa do Leste, permitindo à parceria desenvolver uma verdadeira abordagem global europeia para abordar a exclusão.

Se achar que a cooperação transnacional com um parceiro associado pode acrescentar algo importante ao seu trabalho, deve:



- verificar com a Autoridade de Gestão ou a Estrutura Nacional de Apoio se existem quaisquer regras ou restrições nacionais específicas;
- certificar-se de que identificou claramente os potenciais benefícios em termos de mais-valias desta cooperação alargada;
- inserir a informação sobre o seu parceiro associado na secção do ACT intitulada 'Valor acrescentado e viabilidade financeira do parceiro associado'; é preciso que a sua Autoridade de Gestão possa identificar o parceiro, por isso certifique-se de incluir a designação correcta da organização e os dados de contacto, o seu estatuto jurídico, endereço completo e missão;
- assegurar-se de que o seu futuro parceiro associado pode fazer face a todos os custos que a cooperação transnacional implica.

**Nota:** A informação sobre os parceiros associados tem de ser prestada numa secção específica do ACT intitulada '**Valor acrescentado e viabilidade financeira do parceiro associado**'. É importante incluir a designação e tipo de organização, estatuto jurídico, endereço completo e objectivos do parceiro associado, bem como introduzir estes dados no ETCIM. Se estes dados não forem obtidos nesta fase pode ser muito difícil obtê-los posteriormente. Os parceiros associados devem constar do ACT e ser consultados sobre o seu conteúdo.

5

## Primeiros passos para um Acordo Transnacional

*‘A cooperação transnacional assenta em relações’*

### 5.1 Um programa de trabalho transnacional coerente

A sua parceria transnacional deve assentar em quatro bases comuns:

- entendimento de que [todos os parceiros participarão activamente](#) no planeamento e na execução do trabalho;
- acordo de que a cooperação transnacional é sobretudo uma experiência de aprendizagem;
- acordo sobre como irá funcionar como parceria;
- compreensão mútua clara de como a cooperação transnacional faz parte integrante dos objectivos e métodos da sua Parceria de Desenvolvimento e de como os resultados transnacionais contribuirão para atingir os seus próprios objectivos.

Estas bases podem ser impulsionadas por um instrumento de planeamento eficaz. A adaptação da Abordagem do Quadro Lógico constitui um exemplo útil. O formato adaptado para a EQUAL é ilustrado a seguir e descrito circunstanciadamente num kit separado de instrumentos sobre Parceria, disponível no [sítio Web da EQUAL](#).

Este sistema baseia-se numa metodologia em que as actividades são formuladas preenchendo a grelha de cima para baixo e da esquerda para a direita. Para verificar a adequação e a viabilidade das actividades que indicou, verifique as conexões entre os diversos passos, deslocando-se na direcção oposta.

	Lógica de intervenção	Indicadores objectivamente verificáveis	Fontes de Verificação	Hipóteses e Riscos
Objectivos globais	Contribuição do trabalho das redes temáticas para os objectivos da EQUAL	Como medir objectivos, incluindo quantidade, qualidade e tempo.	Recolha da informação: como, quando e por quem.	
Finalidade da parceria transnacional	Benefícios directos para os parceiros	Como medir objectivos, incluindo quantidade, qualidade e tempo.	Recolha da informação: como, quando e por quem.	Se a finalidade for atingida, quais as hipóteses de atingir o objectivo?
Resultados	Produtos tangíveis desenvolvidos pela PD	Como medir objectivos, incluindo quantidade, qualidade e tempo.	Recolha da informação: como, quando e por quem.	Se os resultados forem atingidos, quais as hipóteses de fornecer resultados?
Actividades	Tarefas a realizar para produzir os resultados	Meios	Custos	Se as actividades forem concluídas, quais as hipóteses de fornecer os resultados?
				Condições que devem ser preenchidas antes do arranque

A cooperação transnacional implica que todas as PD testem o seu trabalho e as suas ideias num quadro internacional e se comprometam a partilhar aquilo que aprendem com os seus sucessos e insucessos. Para funcionar bem tem de ser planeada de forma que fique tão ligada aos objectivos fundamentais e aos métodos da PD que possa ser considerada como parte integrante da sua execução. Daqui se conclui que são as pessoas que dirigem a parte fundamental do trabalho nacional que devem assumir a liderança da actividade transnacional da PD se tiverem o perfil necessário. [A designação de uma pessoa responsável pelo trabalho transnacional](#) é crucial, uma vez que esta coordenação exige muito tempo e um esforço considerável. É provável que estas pessoas precisem de apoio.

### **Acordos de Cooperação Transnacionais**

Os Acordos de Cooperação Transnacionais (ACT) que todas as PD têm de assinar no final da fase de preparação (antes Acção 1), têm quatro objectivos:

- obrigar as PD a colaborarem em áreas de interesse comum, a partilhar recursos e conhecimentos e a disseminar e explorar com os seus parceiros transnacionais os resultados de interesse comum;
- definir a estratégia conjunta das PD e as actividades que irão desenvolver em conjunto, calcular os custos respectivos e reparti-los pelas PD;
- definir as regras para a resolução de eventuais problemas e conflitos entre parceiros, nomeadamente quanto à questão dos direitos de propriedade intelectual, se for caso disso;
- fornecer uma base contratual que permita às autoridades de gestão aprovarem estas actividades durante a execução do plano de trabalho.

### **Exemplo: Uma parceria transnacional assente numa cooperação estreita (ACT 2563 PROMOTERR)**

Este ACT, que identifica novas formas de promover pequenas empresas agrícolas, concebeu um portal e um sítio Web que permite a prestação de serviços *online*, fomentando as trocas entre produtores espanhóis e italianos. Razões indicadas para o sucesso da sua parceria transnacional:

- relação estreita entre as actividades nacionais e transnacionais dos parceiros;
- o facto de trabalharem em sectores socioeconómicos semelhantes;
- o papel activo desempenhado pelos principais agentes locais, incluindo parceiros não EQUAL;
- uma equipa de avaliação *ad hoc* assegura que as actividades e as expectativas dos utilizadores finais são acompanhadas de perto.

Um programa de trabalho transnacional coerente deve assegurar:

- um entendimento comum das funções e responsabilidades de cada PD participante e um acordo quanto ao método de tomada de decisões e quanto ao modo como o trabalho será organizado e gerido;
- uma base para um relacionamento entre as PD que permita que as alterações e adaptações sejam discutidas e negociadas de uma forma fácil e eficaz.

### **Objectivos**

Depois de se ter reunido com os seus futuros parceiros, deve ter estabelecido os objectivos comuns. Agora é preciso verificar se são exequíveis. Para isso precisa de um plano para os realizar. A sua parceria transnacional embrionária pode exigir várias reuniões. Simultaneamente, o trabalho deve ser discutido dentro das respectivas PD. Pode ser preciso renegociar e adaptar alguns dos elementos do Acordo de Parceria de Desenvolvimento para ter em conta o consenso alcançado com os seus parceiros transnacionais.

Todos os parceiros transnacionais devem estar em total consonância quanto às questões essenciais envolvidas na integração dos respectivos planos de trabalho num ACT coerente:

- os resultados previstos, incluindo quaisquer produtos que tencionem desenvolver em conjunto;
- a estratégia para atingir os objectivos;
- e todas as actividades e eventos principais planeados –tipo, dimensão e âmbito.

### Actividades e calendário

A partir daqui pode pensar-se num [programa de trabalho comum pormenorizado](#). Mas antes faça o ponto da situação e interrogue-se se quer de facto prosseguir com base no que foi acordado.

- As discussões seguiram um rumo que nunca tinha pensado?
- A sua concordância deve-se apenas ao facto de não querer ser o único a levantar objecções?

Se for assim, reaja. **Assinale as dúvidas a tempo**. Se necessário, admita a possibilidade de trabalhar com outros parceiros transnacionais. Seja claro com toda a gente acerca dos seus objectivos para a parceria.

Nunca se comprometa numa actividade em que não acredita. Só se estiver absolutamente convencido é que deve prosseguir e preparar um programa de trabalho transnacional.

Lembre-se do seguinte:

- muitas vezes as diferenças culturais implicam que os parceiros têm formas de planear e de trabalhar distintas;
- tal pode significar que as actividades transnacionais duram mais do que previsto;
- atribua claramente a responsabilidade de cada tarefa, actividade e resultado;
- estabeleça indicadores de controlo e avaliação para cada um dos resultados e produtos.

## 5.2 Organização e tomada de decisões

Para o êxito de uma parceria transnacional é fundamental uma boa gestão. A parceria tem de se transformar numa equipa. É preciso que os seus membros sintam que o trabalho lhes pertence. Contudo, tratar a inovação numa equipa em que os parceiros estão geograficamente distantes e têm línguas e culturas diferentes é muito difícil.

Por vezes, as responsabilidades e prioridades de cada parceiro na sua própria organização e PD podem parecer incompatíveis com as actividades transnacionais. Podem surgir mal-entendidos e dificuldades entre parceiros. Só uma estrutura de comunicação transparente e de gestão clara permite ultrapassar estas dificuldades.

Não existe um [modelo organizativo](#) melhor do que os outros para a gestão das parcerias transnacionais, optando estas por variações dos dois modelos mais utilizados:

- o **modelo do consórcio**, que parece funcionar bem quando os parceiros têm uma experiência equivalente de trabalho transnacional e querem e estão dispostos a partilhar responsabilidades, é de longe o modelo mais comum;

### Exemplo: Um consórcio transnacional

(ACT 909 INCLUSION-POWER)

A Parceria de Cooperação Transnacional "Inclusion – Power" está a desenvolver metodologias e modelos inovadores para tratar a exclusão de pessoas e grupos desfavorecidos, incluindo novas abordagens de aprendizagem ao longo da vida, tutoria, progressão e integração no mercado de trabalho, *empowerment* e trabalho com empregadores. Os parceiros são oriundos da Dinamarca,

Suécia e RU-gb. O Secretariado do ACT é organizado num sistema de presidência rotativa, que reforça a capacidade de todos os parceiros e os envolve totalmente. Cada parceiro tem funções específicas atribuídas e designa um membro da sua própria equipa como responsável pela comunicação transnacional. A tomada de decisões é conjunta e efectua-se através de um Grupo de Direcção constituído por representantes de cada um dos parceiros.

- e o **modelo "hub and spoke"**, em que os parceiros convidam a organização com maior experiência em redes europeias a assumir a liderança.

#### **Exemplo: "Hub and spoke"**

**(ACT 1044 TEMPORA)**

A Tempora funciona segundo um modelo "hub and spoke". Está organizada em 4 grupos, nos quais todos os parceiros estão envolvidos, sendo a direcção assegurada pela PD com maior experiência. Realizam os objectivos, trabalham dentro de prazos e obtêm resultados.

Grupo de trabalho 1: " Novas formas de organização do trabalho"

Grupo de trabalho 2: " Novos serviços de apoio locais para melhorar a qualidade de vida"

Grupo de trabalho 3: " Articulação do tempo social"

Grupo de trabalho 4: "Concepção de um Centro de Conciliação"

Nos dois modelos são por vezes adoptadas modalidades que prevêm a rotação do lugar de coordenador dos ACT. Trata-se de uma excelente medida do ponto de vista da partilha da aprendizagem e do alargamento da experiência de gestão do trabalho transnacional, mas deve ser prevista e planeada adequadamente. Os novos coordenadores precisam de ser bem instruídos.

### **5.3 Comunicações**

Garantir [boas comunicações](#) é decisivo para o êxito de uma parceria. Constituem uma despesa, por isso o orçamento deve reflectir os seus custos.

Na maior parte das parcerias a comunicação tem por base o [correio electrónico](#), que serve perfeitamente para a adopção de medidas e a aprovação de documentos. Mas uma parceria operacional deve arquivar os seus documentos e os seus membros devem ter acesso aos mesmos mediante pedido. Muitas parcerias bem geridas recorrem a um sítio Web para a gestão de projectos com uma palavra-chave protegida, onde estão arquivados e directamente acessíveis todos os documentos. Isto reduz as despesas telefónicas e assegura um elevado nível de transparência numa parceria.

É importante utilizar uma terminologia coerente. Se utilizar uma linguagem muito técnica (do tipo jargão), certifique-se de que toda a gente a compreende. Para o ajudar, recorra ao glossário do sítio Web EQUAL. Se os termos não estiverem explicados, uma boa ideia é complementar este glossário com outro da sua própria parceria que tenha os termos utilizados com maior frequência – sempre que aparecer um novo termo técnico ou específico, solicite a cada parceiro que dê a sua versão linguística do mesmo.

#### **Exemplo: Uma plataforma 'virtual' em linha**

**(ACT 270 LOFT)**

A LOFT criou uma rede europeia de especialistas com conhecimentos no domínio da situação de grupos de minorias étnicas no mercado de trabalho. As PD alemã, espanhola e do RU-gb, que constituem a parceria, organizaram o seu intercâmbio de experiências em torno de seminários e conferências transnacionais e de uma plataforma 'virtual' multilíngue que reúne investigação, ligações para informações, materiais de formação em linha e um boletim trimestral.

As parcerias funcionam com base na compreensão e confiança comuns, o que exige o apoio de um bom sistema de gestão da informação. É evidente que a gestão da informação não pode

garantir nem a compreensão, nem a confiança. É fundamental para uma parceria dispor de suficiente comunicação directa em [reuniões](#).

### **Escolher uma língua de trabalho – três opções**

<b>Opções linguísticas</b>	<b>Implicações</b>	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<b>Escolher uma única língua de trabalho</b>	Custos relativamente baixos. Os documentos comuns serão traduzidos pelas seus autores, mas é provável que tenham de ser revistos por uma pessoa cuja língua materna seja a língua comum.	Simplicidade. Excelente para os parceiros que têm como língua materna a língua comum.	Pode limitar o contributo de pessoas que não têm como língua materna a língua comum.
<b>Escolher duas ou mais línguas de trabalho e assegurar interpretação e tradução</b>	Custos elevados e necessidade de mais tempo.	Todas as pessoas têm maior participação.	A menos que a interpretação simultânea seja possível, a interpretação consecutiva pelo menos duplica o tempo das reuniões.
<b>Escolher duas ou mais línguas de trabalho e insistir em que o trabalho principal da parceria seja feito por pessoas que conheçam as duas</b>	Custos mais baixos, mas difícil de arranjar a não ser que os parceiros já disponham de pessoas com as competências linguísticas necessárias. Incentiva a formação de pequenas parcerias transnacionais.	Uma forma de trabalhar muito profissional, se for possível. As reuniões de trabalho podem ser aceleradas e aumentada a qualidade pelos participantes que falam nas suas línguas maternas.	Nenhuma.

### **5.4 Diferenças culturais**

A diversidade e [diferença de culturas](#) constituem fortes incentivos para o trabalho transnacional ser bem sucedido. Mas a cultura também pode dividir, a não ser que as suas diferenças sejam compreendidas e bem geridas.

#### **Exemplo: Criar um glossário**

**(ACT 635 SOCIAL ENTERPRISE EUROPE)**

Uma parceria transnacional italiana/RU-gb elaborou um glossário transnacional. Inclui uma panorâmica do trabalho transnacional e analisa o vocabulário utilizado nas empresas sociais e no sector da economia social, dando explicações e traduções nas línguas de trabalho do ACT.

A cultura não é definida exclusivamente pela língua, ainda que seja a primeira distinção e a mais óbvia entre os parceiros. Muitas vezes há outras grandes diferenças entre culturas nacionais que acabam por ser mais importantes quando uma parceria começa a trabalhar. Entre elas incluem-se:

- atitudes e comportamento,
- cultura empresarial e de trabalho,
- competências e regras administrativas,
- estruturas sociais e económicas e pressupostos que lhes estão subjacentes
- e os conceitos de tempo e de pontualidade (muitas vezes a mais importante e discordante de todas).

Os intercâmbios culturais mais importantes ocorrem frequentemente fora das reuniões. Os parceiros aprendem mais uns sobre os outros quando estão a comer e beber juntos. E muitas vezes as decisões mais importantes também são tomadas à mesa numa refeição no fim do dia.

## 6

# Concluir o Acordo de Cooperação Transnacional

*'Há uma expressão – "quando entra lixo, sai lixo" – que permite concluir que a qualidade de um ACT depende muito da qualidade dos contributos fornecidos por cada parceiro.'*

### 6.1 Preparar-se para concluir um Acordo de Cooperação Transnacional

Para passarem da preparação à execução, as PD devem apresentar às respectivas autoridades de gestão um Acordo de Parceria de Desenvolvimento (APD), incluindo o Acordo de Cooperação Transnacional (ACT). É possível fazê-lo logo que estes documentos estejam concluídos pelas PD envolvidas. Nesta secção ocupamo-nos do ACT, visto que é o acordo específico associado à cooperação transnacional.

#### Qual é o papel do ACT?

- Confirma o empenhamento da Parceria de Desenvolvimento em trabalhar a nível transnacional e a sua conclusão traduz um compromisso expresso e construtivo.
- Dá uma visão global da parceria transnacional e do que se espera alcançar;
- Estabelece à partida um entendimento comum sobre a parceria transnacional, bem como sobre as suas actividades e resultados;
- Complementa e acrescenta valor ao Acordo de Parceria de Desenvolvimento a que está indissociavelmente ligado; estes dois documentos fornecem uma estrutura que pode dar uma ajuda significativa para a eventual generalização dos resultados do projecto;
- Funciona como uma 'etapa' nas fases de execução e de [disseminação](#) (antes Acções 2 e 3);
- Proporciona uma base estruturada para planear o trabalho transnacional durante a fase de preparação (antes Acção 1) e para gerir, acompanhar e avaliar o trabalho transnacional durante a fase de execução (antes Acção 2);
- Fornece um quadro comum para o trabalho transnacional em toda a UE.

É aqui que termina um processo que implicou:

- a procura de um ou mais [parceiros transnacionais adequados](#);
- a discussão e negociação de um programa de trabalho conjunto com objectivos claros e resultados planeados, métodos de trabalho e actividades associadas, um orçamento e acordos relativos à coordenação e à divisão de tarefas e de responsabilidades;
- um acordo relativo a uma estrutura de gestão capaz de executar o programa;
- a designação de coordenadores transnacionais para gerir as actividades da parceria;
- a atribuição das responsabilidades pela introdução e actualização dos dados (em inglês ou francês) no Módulo Internet para a Cooperação Transnacional da EQUAL ([ETCIM](#)), descrito de forma mais pormenorizada mais à frente nesta ficha.



Por último:

- cada PD tem de controlar o prazo definido pela sua Autoridade de Gestão para a apresentação do ACT e em que língua ou línguas pode ser redigido;
- quaisquer dúvidas sobre o projecto de programa de trabalho transnacional devem ter sido resolvidas mediante consulta entre os parceiros, assegurando cada um que os interesses vitais da sua PD aí estão reflectidos;
- o projecto final do ACT deve ter sido aprovado pela direcção de todas as PD participantes.

**Esta aprovação formal pelos parceiros constitui um marco importante.** A sua PD e os seus parceiros transnacionais podem querer marcar esta aprovação com um seminário, uma conferência de imprensa, uma recepção oficial, um debate público com os presidentes das PD participantes, uma assinatura pública do ACT pelos representantes mandatados ou a combinação de alguns destes eventos. Trata-se de uma boa ocasião para chamar a atenção dos políticos e de outros responsáveis para os planos e resultados previstos de uma PD.

### O que consta do ACT

1. Nome da Parceria de Cooperação Transnacional
2. Razão de ser e objectivos
  - Interesses comuns / metodologia / problema subjacente.
  - Lições extraídas de acções anteriores pertinentes.
  - Objectivos transnacionais comuns às PD participantes.
  - Produtos / resultados (comuns / complementares) previstos.
  - Valor acrescentado da estratégia e resultados previstos para cada PD envolvida.
  - Valor acrescentado e viabilidade financeira dos Parceiros Associados (se existirem).
3. Programa e metodologia de trabalho
  - Actividades transnacionais previstas.
  - Metodologia de partilha de informações, resultados e instrumentos de trabalho.
  - Calendário das principais etapas, resultados e eventos.
4. Disposições organizativas e de tomada de decisões
  - Contribuição e responsabilidades de cada PD.
  - Papel e tarefas relacionadas com a coordenação do ACT.
  - Estrutura do processo de tomada de decisões.
  - Língua(s) de trabalho.
5. Procedimentos de acompanhamento e avaliação
  - Mecanismos de acompanhamento e avaliação da experiência e dos resultados transnacionais.
  - Mecanismos de actualização do programa e da metodologia de trabalho e disposições relativas à organização.
6. Disposições financeiras
  - Repartição do orçamento em relação a cada actividade por tipo de custos (individuais ou comuns), por tipo de actividade e por fonte de financiamento.
  - Modalidades de repartição de custos e de controlo financeiro, bem como para evitar o duplo financiamento.

Os ACT são muito importantes quando são preparados de uma forma prática e são utilizados para:

- focalizar as discussões e estabelecer uma base clara de cooperação;
- estabelecer os pormenores do trabalho transnacional;
- dar assistência à gestão diária do trabalho transnacional;
- analisar os progressos, resultados e objectivos atingidos;
- publicitar e aumentar a consciencialização do trabalho transnacional;
- responsabilizar os grupos-alvo e outros intervenientes.

Algumas PD são membros de mais do que um ACT, o que não constitui qualquer problema. Em casos excepcionais é a única forma de parcerias grandes e complexas encontrarem parceiros que contemplem todos os aspectos importantes do seu trabalho. Por exemplo, uma grande parceria que trabalhe no domínio da empregabilidade deve querer participar num ACT especializado na ajuda a ex-reclusos e noutro especializado no emprego de pessoas com deficiências mentais e físicas. Estas PD têm de preparar o processo do ACT separadamente com cada parceiro transnacional.

**Exemplo: Uma PD = dois ACT**

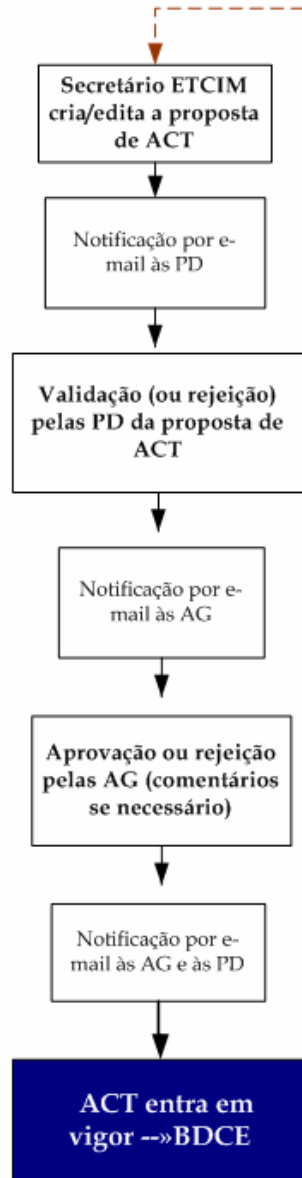
**(ACT 127 e 101 ECINE e UPAE)**

A PD "Working Broadband" do RU-gb é membro de duas parcerias transnacionais: ECINE e UPAE. A ECINE é uma pequena parceria, orientada para a acção, enquanto a outra, a UPAE, integra uma PD neerlandesa, uma italiana, uma espanhola, uma portuguesa e três do RU-gb. Têm um interesse comum nos sectores cultural e criativo e no comércio electrónico. A criação dos dois ACT implicou um enorme esforço e exigiu uma direcção clara e tarefas e responsabilidades estabelecidas com precisão. Muito importante era evitar actividades 'gémeas' e concentrar-se em actividades de produção de produtos específicos e benefícios. A PD preparou um evento para todos os parceiros dos dois ACT se encontrarem e explorarem eventuais ligações.

## **6.2 Processo de aprovação do ACT**

Para facilitar o processo de consulta entre as autoridades de gestão implicadas, foi desenvolvido um instrumento com base na Web, designado **ETCIM** (Módulo Internet para a Cooperação Transnacional da EQUAL). Este instrumento assegura que todas as Parcerias de Desenvolvimento e as autoridades de gestão envolvidas trabalham com a mesma versão do ACT, acelerando assim o respectivo processo de aprovação.

Ciclo de vida da proposta de ACT



- Pede às outras PD para validarem.
- Se uma PD rejeitar, o secretário ETCIM tem de introduzir uma nova proposta de ACT.
- Após validação pelas outras PD, o secretário ETCIM tem de validar. Notificação às AG para aprovarem.
- AG podem fazer comentários. Porém, é necessário a aprovação ou rejeição para o processo prosseguir.
- Notificação enviada mesmo que uma AG tenha rejeitado ou todas tenham aprovado.
- Conteúdo do ACT torna-se público, com excepção dos dados financeiros.
- Registo das datas das validações das PD e das aprovações das AG bem como de eventuais comentários das AG.

**Como funciona o ETCIM**

A pessoa designada "secretário ETCIM" por uma parceria transnacional introduz / altera (em inglês ou francês) os dados completos do ACT da sua parceria.

As PD participantes validam estes dados no ETCIM.

As autoridades de gestão pertinentes formulam comentários sobre o ACT proposto.

A seguir confirmam, logo que todas as autoridades de gestão envolvidas tenham aprovado o ACT, a selecção das PD para a fase de execução (antes Acção 2).

Quando tudo estiver concluído, os ACT são transferidos para a Base de Dados Comum EQUAL (BDCE), onde passam a documentos de acesso público.

**Nota:**

As PD não devem utilizar o ETCIM para preparar e negociar o ACT, mas apenas para o **aprovar**. Este módulo é acessível pela Internet exclusivamente aos **utilizadores autorizados**. São as autoridades de gestão que concedem este acesso, com base em orientações dadas pela Comissão. É atribuído à PD um nome de utilizador ("login username") e uma palavra-chave ("password") para consulta do ETCIM e outra palavra-chave diferente para introduzir, alterar ou validar dados. Por razões óbvias, as PD só têm acesso aos dados relativos aos ACT em que participam.

**Autoridades de gestão**

As autoridades de gestão (AG) são responsáveis pela apreciação e aprovação dos ACT. Tomam decisões de concessão de financiamento na fase de execução (antes Acção 2) (de acordo com a legislação nacional e comunitária e com as disposições do PIC e do Complemento de programação). As AG obedecem a [normas comuns](#) para facilitar o processo e torná-lo mais eficiente, mediante:

- sincronização dos respectivos calendários de apreciação e de concessão de financiamento;
- apoio às actividades de procura de parceiros;
- apoio às PD na elaboração e apresentação dos ACT;
- aplicação de critérios comuns na apreciação dos ACT;
- realização de consultas entre si antes da aprovação de qualquer ACT;
- aplicação de procedimentos de consulta comuns para subseqüentes revisões importantes dos ACT;
- esforço para reduzir o número de PD que abandonam o processo depois de seleccionadas para a fase de preparação (antes Acção 1) e o número de PD 'órfãs', que ficaram sem parceiros transnacionais.

**Apresentação do ACT**

Logo que os principais elementos do ACT tenham sido acordados e o projecto de ACT esteja concluído, este é submetido às autoridades de gestão competentes.

- Individualmente, todas as PD de uma parceria apresentam às respectivas autoridades de gestão o ACT comum, acompanhado dos Acordos de Parcerias de Desenvolvimento (APD) individuais. Algumas autoridades de gestão podem exigir que um ACT redigido numa língua comum seja traduzido para a sua língua nacional.
- Colectivamente, o secretário ETCIM introduz o [projecto de ACT](#) (na versão linguística acordada por todos) no ETCIM. Podem ser utilizadas hiperligações para remeter para outras versões linguísticas. Neste estágio o ACT ainda é um projecto, só podendo ser alterado pela pessoa designada pela parceria transnacional (secretário ETCIM).

**Utilização do ETCIM**

1. É introduzido um projecto no ETCIM.
2. O sistema envia uma mensagem electrónica a todos os parceiros transnacionais solicitando-lhes que o validem. **Nota:** isto só funciona com os parceiros que forneceram os seus endereços de correio electrónico. Na 1ª fase algumas PD esqueceram-se de o fazer.

3. Os parceiros confirmam que a versão introduzida no ETCIM corresponde exactamente à que foi acordada e procedem à sua validação. Se quiserem fazer alterações solicitam à pessoa designada para as fazer e devolvem a nova versão do ACT para validação.
4. Quando todos os parceiros tiverem validado o projecto de ACT, o ETCIM envia uma mensagem electrónica às autoridades de gestão competentes, informando-as de que foi concluído um ACT e convidando-as a consultá-lo. Apesar disto contacte a sua Autoridade de Gestão para se certificar de que recebeu a mensagem electrónica que a notificou da conclusão do ACT.
5. As autoridades de gestão analisam então o acordo. Podem rejeitá-lo e nesse caso o ETCIM envia uma mensagem electrónica informa todas as PD envolvidas a informar das razões. As PD devem discuti-las, resolver as eventuais dificuldades e apresentar uma versão revista do ACT. (Não crie um novo ACT.)
6. Se esta versão ainda tiver de ser aperfeiçoada, o processo começa a correr de novo (utilize o Guia do ETCIM).
7. Quando todas as autoridades de gestão confirmarem que o conteúdo do ACT tem qualidade suficiente e acrescenta valor à estratégia das suas PD nacionais e que o plano financeiro respeita as regras e os requisitos, o ACT é aprovado.
8. Se os parceiros transnacionais decidirem proceder a uma revisão (significativa) do ACT durante a vida do projecto deve ser seguido o mesmo procedimento.

### **Obter a aprovação do seu ACT**

Um ACT fica definitivamente aprovado quando todas as autoridades de gestão de todos os parceiros transnacionais o tiverem aceite. Esta aprovação é imediatamente registada no ETCIM.

Esta aprovação do ACT também faz parte do procedimento de confirmação global para a fase de execução (antes Acção 2) de cada uma das PD.

A seguir à aprovação, os dados do ACT constantes do ETCIM são transferidos para a BDCE e a maior parte deles (com exclusão dos orçamentos, por razões óbvias) passam a ser acessíveis ao público.

## 7

# Reuniões, visitas de estudo, intercâmbios e estágios

*‘As PD devem ser incentivadas a conhecer bem os seus parceiros e estabelecerem não apenas relações de trabalho estreitas, mas igualmente de amizade.’*

Esta secção do Guia explica mais pormenorizadamente e dá sugestões sobre algumas das formas de realizar a cooperação transnacional descrita na Ficha 2. Importa salientar de novo que o intercâmbio de informações em reuniões e visitas de estudo não constitui um fim em si mesmo, mas antes um meio de partilhar experiências e conhecimentos e um passo num processo de aprendizagem organizado.

### **7.1 Intercâmbio de informações através de reuniões e outras comunicações**

#### ***Planear as visitas***

Gerir uma parceria transnacional em grande parte por telefone, fax ou correio electrónico constitui um grande desafio. As ocasiões em que os parceiros se encontram face-a-face são muito importantes.

Muita da verdadeira aprendizagem mútua, da transferência de boas práticas e do desenvolvimento criativo conjunto ocorre durante os curtos períodos de contacto directo em reuniões, visitas de estudo, intercâmbios de pessoal e estágios.

Quanto mais ambicioso for o plano, maiores possibilidades terá de obter benefícios.

#### **Utilizar bem as reuniões**

- Em parcerias transnacionais de grandes dimensões, alguns assuntos entre parceiros com um interesse comum ou uma tarefa para realizar podem muitas vezes ser tratados melhor em reuniões bilaterais ou trilaterais do que em reuniões multilaterais.
- Quando houver uma reunião da sua parceria, procure usar essa oportunidade para reforçar o perfil e a credibilidade do seu trabalho transnacional. Podem surgir oportunidades de implicar pessoas importantes da sua região ou alguns grupos profissionais, responsáveis políticos, deputados nacionais ou deputados europeus e a imprensa. Mas não permita que a publicidade se sobreponha à sua agenda de actividades.

#### **Preparação**

- Prepare as reuniões e as visitas antecipadamente e com cuidado. Não serão muitas as oportunidades de encontros directos e os seus custos efectivos são elevados, em tempo e dinheiro. É preciso aproveitar ao máximo estas reuniões.

#### **Aspectos financeiros**

- Na sua planificação não esqueça que o orçamento transnacional de que dispõe cada parceiro pode diferir muito, impondo limites àquilo que pode ser feito e impossibilitando uma distribuição igual das contribuições por todos os parceiros.
- Acorde previamente e com clareza quem suporta os custos das reuniões. Normalmente, a PD anfitriã financia o custo das reuniões e as PD visitante pagam as suas viagens e o

alojamento. A regra é que as despesas transnacionais individuais devem ser suportadas pela respectiva PD. Quando existem custos transnacionais comuns é preciso definir as modalidades da sua repartição.

### **Logística**

- Grande parte do êxito de uma reunião depende de o alojamento ser confortável e num bom local, de bons dispositivos para apresentações, de um presidente concentrado e profissional e da tomada de notas.
- Tenha em conta o número muito diferente de feriados e as respectivas datas nos Estados-Membros, porque podem causar problemas de calendário.
- Tenha o tempo de viagem em devida conta. Não pense que pode ser eficaz numa reunião quando acaba de chegar vindo à pressa do outro lado da Europa.

### **Hospitalidade**

- Se for a PD anfitriã, encontre os visitantes à sua chegada e assegure-se que lhes dará toda a informação local de que precisam.
- Ajude a fazer as reservas dos hotéis e verifique se alguns visitantes vão ficar mais tempo por razões pessoais.
- Quando organizar as refeições não se esqueça de perguntar se são necessárias dietas especiais.
- Inclua actividades sociais no calendário ou no programa. Os contactos informais constituem muitas vezes a melhor forma de conhecer os parceiros.
- No entanto, importa estar consciente de que os costumes e as regras relativas ao financiamento da hospitalidade variam de local para local. Procure evitar embaraçar um parceiro que não possa corresponder à sua hospitalidade. Assegure-se de que todos os parceiros têm em conta as suas regras nacionais.

### **Um bom resultado**

- Elabore um bom relatório que saliente o que foi acordado e distribua-o no prazo de uma semana, o mais tardar duas, a seguir à reunião. Se o distribuir mais tarde, a maior parte dos participantes já terá desviado a sua atenção para outras coisas.

## ***Dirigir as reuniões***

### **Preparação**

- Proceda a uma troca inicial de pontos de vista dos parceiros sobre os objectivos e as expectativas da reunião antes da sua realização. Depois faça circular um projecto de ordem de trabalhos, negociado e aprovado antes de a reunião se realizar.
- Deve garantir-se que todos os participantes compreendem o que é dito, por isso assegure-se com tempo de quem vem e quais os seus conhecimentos linguísticos (a menos que se tenha chegado previamente a acordo sobre a adopção de uma língua de trabalho comum).

### **Definir a ordem de trabalhos – assegurar uma separação clara de tarefas e tempo suficiente para os principais grupos de questões**

- assuntos relacionados com a gestão da parceria transnacional;
- apresentação das actividades dos parceiros e discussão de questões de interesse comum;
- relações públicas que envolvam políticos e outras figuras públicas.

## Conduzir uma reunião

- Uma reunião transnacional que dure um dia ou mais é uma experiência cansativa para todos os participantes. Por isso tem de ser gerida com cuidado para ser produtiva. O mais importante são os três requisitos prévios seguintes:
  - todos os participantes devem saber os nomes e as funções das outras pessoas presentes;
  - todos os participantes devem saber em que ponto se está da ordem de trabalhos;
  - os trabalhos devem começar e terminar no tempo previsto.
- Ninguém se concentra bem mais de cerca de 40 minutos de cada vez. No quadro de uma reunião transnacional estranha e cansativa faz todo o sentido haver um intervalo de cinco minutos ao fim de cada hora, bem como intervalos para café.
- Deve haver disponível muita água e outras bebidas refrigerantes.
- Se for utilizada uma língua de trabalho comum, os participantes fluentes nessa língua devem falar lenta e claramente e evitar expressões coloquiais e acrónimos confusos.
- A presidência deve fazer sínteses regularmente, assegurando-se de que todos os participantes compreendem quando tiverem sido alcançados pontos e decisões essenciais.
- Utilize quadros e outros materiais para inscrever os consensos, as etapas e os acordos.
- Assegure-se de que as conclusões se transformam em acordos. Garanta a todos os participantes a oportunidade de se pronunciarem (e não apenas àqueles que falam fluentemente a língua de trabalho).
- Confirme no final todos os acordos e acções de acompanhamento. Assegure-se de que todos os parceiros compreendem os passos seguintes e o que se espera que façam.

## 7.2 Visitas de estudo

### Planificação prévia

Uma visita de estudo proporciona uma excelente oportunidade para envolver no trabalho transnacional os membros das PD, os participantes nas actividades das PD e mesmo responsáveis políticos e patrocinadores. Constitui sempre uma grande experiência para qualquer pessoa observar o trabalho noutro Estado-Membro pela primeira vez. Planeie os objectivos e o conteúdo, a composição do grupo, as reuniões de informação prévia e de balanço final da visita e as disposições práticas. Algumas orientações:

- solicite aos eventuais participantes para indicarem as suas prioridades de aprendizagem (incluindo o tipo de pessoas e de actividades que gostariam de ver);
- solicite às PD anfitriãs que proponham um projecto de programa;
- planifique o programa final quando os visitantes tiverem respondido;
- faça isto por telefone e por correio electrónico, se possível, mas marque uma reunião entre os principais organizadores se surgirem problemas ou mal-entendidos.

### **Exemplo: visitas de estudo para participantes em acções da PD (ACT 233 LE MAT)**

A parceria transnacional "Le Mat" envolve a Alemanha, Grécia, Itália, Suécia e RU-gb. O seu trabalho visa ajudar pessoas desfavorecidas a arranjam emprego na economia social. Uma das suas actividades transnacionais consiste em realizar inquéritos durante visitas de estudo nos vários países. Para isso foi criado um "kit especial de entrevista" por um dos seus grupos de trabalho transnacional. Inclui um questionário, instruções e um gravador. As entrevistas serão



publicadas num livro que também incluirá bons exemplos e relatos de experiências de trabalho na economia social nos países participantes.

### **Sugestões para a PD anfitriã**

- Dê todas as informações prévias às pessoas envolvidas na visita e no final faça um balanço da mesma.
- Pergunte quais os interesses especiais de cada visitante e tente respeitá-los.
- Verifique as necessidades dos participantes em termos linguísticos, de regime alimentar e outros necessidades especiais.
- Certifique-se de que a agenda das visitas não está demasiado sobrecarregada.
- Preveja um programa social, mas deixe igualmente algum tempo livre aos participantes.

### **Sugestões para os visitantes**

- Informe antecipadamente a PD anfitriã de todos os pormenores acerca do seu grupo. Inclua os nomes, sexo, organização, cargo que ocupa, papel na PD, área de competência, outros interesses, competências linguísticas e quaisquer necessidades específicas em termos de regime alimentar ou outras necessidades.
- Se a PD anfitriã não puder assegurar um intérprete, também pode incluir no seu grupo alguém que possa desempenhar essa função.
- Dê informações previamente a todos os seus participantes, explicando o programa, assegurando-se que compreendem a organização anfitriã e o seu papel na parceria transnacional e indicando o programa social e o hotel, a comida e outras disposições.

Pode obter mais ajuda e conselhos no Guia finlandês sobre reuniões transnacionais disponível no [sítio Web do FSE na Finlândia](#).

## **7.3 Desenvolver serviços, produtos ou sistemas, em conjunto ou em paralelo**

A actividade transnacional deve sempre produzir qualquer coisa. Os produtos, de natureza formal ou informal, devem ser documentados e divulgados no quadro do esforço de generalização (mainstreaming). Para este processo ser mais eficaz existem várias vias.

- Se a sua actividade consiste em comparar situações e práticas em diferentes Estados-Membros, estabeleça pontos de referência para poder ver como podem melhorar as políticas e as práticas noutros países.
- Aproveite os conhecimentos e os métodos de outros Estados-Membros e tente encontrar maneira de os adaptar, se necessário, e depois transferi-los para um novo quadro.

### **Exemplo: Um modelo de certificação desenvolvido em conjunto (ACT 1312 DIAPASON)**

Foi desenvolvido um novo modelo de certificação de oportunidades da EQUAL, designado OPTIMA, por uma parceria transnacional que reúne italianos e espanhóis. Esta parceria assenta num modelo de certificação desenvolvido por um parceiro espanhol no âmbito da NOW, que já está reconhecido a nível da UE. Todavia, esta certificação é muito dispendiosa para as empresas e impede as pequenas empresas de a comprarem. Foi assim desenvolvido um modelo mais económico, que está a ser testado em dez PME italianas dos sectores da alimentação, têxtil, serviços sociais e construção. O objectivo em Espanha é alargar o modelo OPTIMA às pequenas

empresas e usá-lo para aumentar a participação das mulheres em sectores tradicionalmente dominados pelos homens. Em Itália, o objectivo é a adopção e utilização extensiva do modelo.

- No desenvolvimento de sistemas, processos ou produtos comuns, aproveite os pontos fortes de cada parceiro e integre-os numa estratégia e abordagem comuns.
- Assegure-se de que aquilo que produz tem utilidade, seja claro sobre o público-alvo e preveja como tenciona divulgar os produtos.
- Assegure-se de que todos os resultados obtidos (produtos, instrumentos e métodos) são disponibilizados a terceiros.
- Obtenha orientações junto da sua Autoridade de Gestão se os seus resultados forem produtos com valor comercial e tencionar explorá-los comercialmente. Preste especial atenção aos direitos de propriedade intelectual ([Ver 3.6. Propriedade intelectual](#)).

#### **7.4 Partilhar experiências no terreno através de estágios**

- Os parceiros ou o pessoal do projecto seleccionados para estágios têm de estar muito motivados, terem iniciativa e ser capazes de actuar de modo independente.
- Devem estar qualificados para qualquer trabalho que lhes seja atribuído no estágio e para poderem funcionar ao nível de conhecimentos da língua estrangeira que foi acordado.
- Os estágios têm de ter uma duração razoável para serem úteis e produtivos. Entre duas e três semanas é provavelmente a duração mínima útil e três meses será o máximo para a maior parte das parcerias.

##### **Exemplo: Estágios para reforço da participação activa (ACT 233 EXIT)**

Esta PD sueca envolve ex-reclusos que estão a desenvolver um trabalho de cooperação, alguns como líderes de projecto, com um papel activo no trabalho do ACT. Uma das suas tarefas específicas consiste em entrevistar colegas com os mesmos antecedentes em cooperativas italianas para aprenderem e obterem ideias de actividades, uma vez que têm muito mais experiência do que nas cooperativas suecas. Esta actividade deu-lhes maior autoconfiança e o facto de a terem feito com sucesso constituiu um motivo de orgulho para eles.

- Quando isto estiver definido, assegure-se de que todos compreendem o objectivo do estágio, incluindo os objectivos individuais de aprendizagem e as tarefas.
- Conceba os objectivos de trabalho com cuidado, prevendo o tempo de adaptação. Seja realista e tenha em conta as capacidades da pessoa em estágio e da organização anfitriã para resolver problemas técnicos e práticos relacionados com a formação ou o trabalho noutro país e noutra língua.
- Todos devem receber instruções – os participantes e, eventualmente, os seus familiares, o pessoal que os acompanha, as organizações a que pertencem e as organizações e empresas anfitriãs e, se for caso disso, as famílias de acolhimento.
- As questões práticas, como seguros de saúde e outros, seguro de trabalho de terceiros, etc., devem ser tratadas antes do estágio.
- São necessárias algumas instruções e formação prévias para assegurar que os participantes compreendem e conseguem fazer face às diferenças culturais e métodos de trabalho, bem como às diferenças linguísticas.

Deve ser acordado um processo de acompanhamento que mantenha a PD anfitriã e o empregador da pessoa em estágio em contacto e informados dos progressos do estágio.

### **Por último ....**

A Comunicação da Comissão que define as directrizes para a 2ª fase da EQUAL intitula-se 'Livre circulação de boas ideias' e salienta especificamente a obrigação de todas as PD e parcerias transnacionais registarem e apresentarem relatórios dos seu trabalho, incluindo das actividades de cooperação transnacional, e o valor que acrescentam ao seu trabalho em termos de políticas e práticas. Assegure-se de que a sua actividade transnacional é integralmente registada nos relatórios que elabora para a AG/ENA. E aconselhamo-lo vivamente a utilizar a Web para disseminar os resultados do seu trabalho transnacional.

## 8

# Planeamento financeiro

***‘É importante lembrar que há dois tipos de regras: as regras a nível da UE, que são idênticas para todos os Estados-Membros, e as diferenças a nível nacional quanto à forma de tratar os aspectos financeiros. É importante não ficarmos pelas diferenças nacionais, mas sim procurar soluções comuns.’***

### 8.1 Regras e procedimentos financeiros

Os gestores do orçamento das PD e os coordenadores transnacionais responsáveis pelas finanças das PD e das respectivas parcerias transnacionais devem estar conscientes:

- das regras e dos procedimentos financeiros fundamentais da UE;
- das questões específicas relacionadas com a programação e gestão financeira da EQUAL.

**Nota:** Lembre-se que as regras e disposições financeiras podem variar de um para outro Estado-Membro. Se tiver dúvidas consulte a sua Autoridade de Gestão.

As principais regras comunitárias definem quais as despesas que podem ser reclamadas e por quem, como é que os custos podem ser repartidos e como evitar o duplo financiamento. Estas regras reflectem as observações críticas do Tribunal de Contas e reconhecem o aumento substancial dos orçamentos disponíveis para a cooperação transnacional da EQUAL.

#### **Categorias de despesas elegíveis para a cooperação transnacional**

- a. Custos de participação (viagens, alojamento e alimentação) em reuniões e eventos de trabalho e em visitas de informação.
- b. Custos de comunicação e de tradução para facilitar o intercâmbio de informações e de experiências.
- c. Custos de visitas de informação e de estágios de participantes (formadores, formandos, pessoal, actores-chave e outros).
- d. Contribuições individuais das PD para os custos das actividades conjuntas e desenvolvimento conjunto de serviços e produtos.
- e. Custos com a organização de reuniões, eventos, visitas de informação e estágios, incluindo os custos com instalações, interpretação, recepções e tradução para as línguas de trabalho acordadas.
- f. Custos de actividades conjuntas e do desenvolvimento conjunto de serviços ou produtos realizados por terceiros. Quando exista um acordo de repartição de custos, as despesas elegíveis para esta categoria e para a categoria g (infra) não devem exceder 25% dos custos de um Acordo de Cooperação Transnacional (ACT).
- g. Custos relativos ao tempo atribuído pelo pessoal da sua PD à cooperação transnacional (se a sua AG exigir que tal seja incluído no ACT), pessoal tal como

um secretariado de coordenação, consultores e facilitadores de processos e especialistas, realização de inquéritos conjuntos e avaliação do trabalho comum.

## 8.2 Planeamento e gestão financeira

Informações essenciais antes de começar a planear o orçamento total de cada PD parceira e o montante e percentagem atribuídos ao trabalho transnacional:

- os orçamentos das PD para a cooperação transnacional variam bastante, uma vez que as próprias PD têm dimensões muito diferentes e existem grandes variações quanto à percentagem do orçamento global que as PD atribuem à cooperação transnacional;
- os planos devem ser concebidos cuidadosamente para explorar os contributos de cada PD, evitando expectativas irrealistas das PD com pequenos orçamentos e encargos insensatos em relação às que têm grandes orçamentos;
- se considerar que não dispõe de verbas suficientes no orçamento da sua PD para o trabalho que pretende planear, pode ser que alguns parceiros possam aumentar a percentagem que dedicaram ao trabalho transnacional ou pode procurar apoio financeiro adicional de outras fontes nacionais ou locais.

### Um orçamento para cada tarefa

O melhor é orçamentar cada tarefa ou fase do seu programa de trabalho. A contribuição de cada PD deve ser definida claramente para sublinhar o seu empenhamento e evitar mal-entendidos. A orçamentação por tarefa ou por fase contribui igualmente para identificar e estabelecer as regras básicas para as despesas e para concluir um [orçamento transnacional global](#) com as contribuições e obrigações de cada PD.

### Regras e procedimentos comuns para a apresentação e controlo das actividades transnacionais

Os custos inerentes às actividades transnacionais são repartidos pelas PD participantes e devem ser referidos claramente no Acordo de Cooperação Transnacional (ACT).

Os orçamentos transnacionais são **apresentados em duas partes**:

- **Custos transnacionais individuais**, que resultam da divisão de tarefas (e respectivos custos) pelas PD. Podem estar directamente relacionados com as actividades (módulos do plano de trabalho comum) desenvolvidas por uma das PD (categorias 1a – 1d) e serão suportados pela PD em causa.
- **Custos transnacionais comuns**, que decorrem de actividades, serviços e produtos conjuntos de que todas as PD envolvidas numa parceria transnacional esperam retirar benefícios da EQUAL (categorias 1e – 1g). *Os custos transnacionais comuns são repartidos apenas pelas PD participantes localizadas em Estados-Membros da UE.*

### Tratamento dos custos transnacionais comuns

São possíveis duas abordagens:

#### A. Acordos de reciprocidade

O **princípio da reciprocidade** prevê que os custos das actividades transnacionais são suportados equitativamente pelas PD participantes. Pressupõe que todas as PD beneficiam de igual forma da cooperação transnacional. Se for assim e os parceiros tiverem recursos aproximadamente iguais, os custos podem ser repartidos por eles e

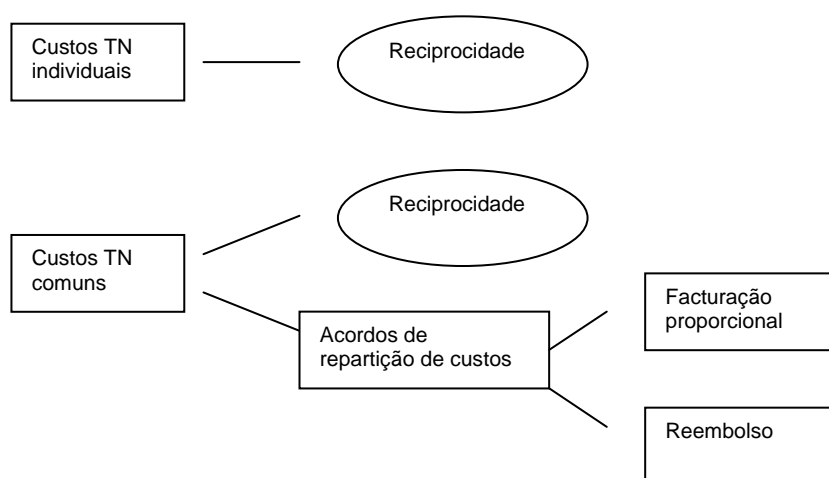
chegar-se a acordo sobre um orçamento justo, em que os parceiros pagam montantes iguais ou proporcionais às actividades que realizam e aos benefícios que recebem.

## B. Acordos de repartição de custos (a evitar)

Sempre que não for possível aplicar o princípio da reciprocidade ou que por qualquer razão específica não seja esta a opção desejada, terão de ser concluídos **acordos de repartição de custos**. Estes acordos podem implicar a transferência de verbas entre PD ou pagamentos a subcontratantes. Devem ficar estabelecidos os tipos de actividades cujos custos serão repartidos, a fórmula para repartir os custos entre PD e os processos de celebração de contratos e de gestão das facturas.

Quando se recorrer a **acordos de reciprocidade** ou a **acordos de repartição de custos**, a fórmula para repartir os custos entre as PD parceiras deve ser estabelecida claramente no Acordo de Cooperação Transnacional.

### Fórmula de repartição e gestão do orçamento transnacional



### Gestão dos acordos de reciprocidade

Nos **acordos de reciprocidade**, conjuntos de trabalhos são tratados e pagos pelas PD. Estes trabalhos podem ser realizados por qualquer combinação de parceiros transnacionais ou por contratantes. O princípio da reciprocidade aplica-se obrigatoriamente aos custos com a organização de reuniões e eventos (categoria e), que **têm de ser sempre cobertos pela PD anfitriã**.

### Exemplo: Repartição de custos

(ACT 1060 THE X-TRAIN)

Numa parceria transnacional com cinco membros, um parceiro concordou em organizar a avaliação do ACT. Foi contratada uma universidade e os respectivos custos directos foram repartidos entre três parceiros. Outro parceiro financiou o sítio Web comum da parceria. O quinto contratou uma entidade do seu próprio país para fornecer outro produto de avaliação.

### Gestão dos acordos de repartição de custos

As PD podem optar por um dos dois acordos de repartição de custos a seguir descritos:

- o **método de facturação proporcional** – uma PD tem um contrato com um terceiro, em seu nome e no dos parceiros, e especifica que são apresentadas facturas proporcionais a cada PD participante, que pagará directamente ao contratante;
- o **método do reembolso** – uma PD funciona como contratante relativamente aos serviços ou produtos comuns; gere e paga as facturas aos subcontratantes e é reembolsada, com base numa nota de recuperação de custos, pelas outras PD, de acordo com a fórmula que

tenha sido acordada; este método também se pode aplicar no caso de uma PD assegurar o secretariado da coordenação transnacional (Secção 8.1, categoria g, supra).

Todos os acordos de repartição de custos devem respeitar a legislação comunitária em vigor relativa ao mercado interno e não devem criar novas barreiras à livre prestação de serviços transfronteiras.

As excepções a estas regras e procedimentos gerais devem ser devidamente justificadas no ACT.

### 8.3 Notas adicionais

- Tenha sempre em conta as regras e a regulamentação financeira da sua Autoridade de Gestão. Estas regras podem variar de um Estado-Membro para outro. Verifique-as antes de planear a sua parceria transnacional.
- Crie um orçamento e uma contabilidade transnacionais separados, para poder identificar facilmente as despesas transnacionais, se necessário.
- Mantenha as despesas individuais da PD e as despesas comuns separadas.
- Mantenha registos exaustivos de todas as transacções financeiras e **nunca** faça um pagamento sem ter o **original** da factura. Em caso de reembolso de despesas transnacionais comuns, informe-se junto da sua Autoridade de Gestão acerca dos requisitos das cópias autenticadas (da factura original) como base de pagamento.
- Evite a dupla contabilização. Por exemplo, não pode imputar a totalidade das suas despesas de telecomunicações como custos nacionais e depois imputar as despesas de chamadas telefónicas internacionais como custos transnacionais.
- Estabeleça previamente com os seus parceiros as regras básicas para a gestão das despesas comuns (ou seja, quem paga o quê). Certifique-se de que o seu acordo transnacional indica a contribuição precisa que cada PD fará para o trabalho transnacional.
- Quando negociar com os seus parceiros precisa de saber se os custos deles incluem as despesas com o pessoal da cooperação transnacional.
- Defina previamente com os seus parceiros os procedimentos a seguir no caso de um ou mais parceiros pretender alterar acordos financeiros anteriores.
- Debata e defina previamente com os seus parceiros alguns planos de emergência: por exemplo, que acontecerá se um parceiro registar atrasos no seu trabalho ou se (por qualquer razão) tiver de desistir. Tente antecipar as dificuldades e prepare um 'Plano B' para resolver estes casos.
- Se as coisas começarem a correr mal, actue rapidamente, mas não entre em pânico. Consulte a sua Autoridade de Gestão e a ENA.
- No que se refere à gestão do *cash-flow* e à elaboração dos planos de emergência, certifique-se de que pode fazer face às situações imprevistas (por exemplo, atrasos nos pagamentos, custos imprevistos, superação dos custos orçamentados, etc.).
- Certifique-se de que respeita as regras e a regulamentação nacionais.
- Certifique-se de que os seus sistemas financeiros são totalmente compatíveis com as convenções contabilísticas do seu país.

## 9

# Acompanhamento e avaliação

*'Um homem de génio não comete erros.  
Os seus erros são todos voluntários e abrem a porta às descobertas'.*

### 9.1 Obrigação de registar o que aconteceu e avaliar a diferença

A EQUAL, centrada na inovação, nas suas parcerias e no seu objectivo de influenciar as políticas e as práticas, apresenta um conjunto muito especial de desafios em matéria de acompanhamento e avaliação.

Um acompanhamento e avaliação contínuos:

- apoia uma execução e gestão adequadas do ACT
- ajuda a avaliar o valor acrescentado da cooperação transnacional
- contribui para a validação e integração de boas práticas
- permite que sejam retiradas lições para o período de programação seguinte.

Neste contexto, as PD devem:

- **Acompanhar e avaliar a sua própria PD e o trabalho e as realizações transnacionais**, apreciando-os continuamente para melhorar a gestão, a eficiência e o impacto.
- **Fornecer dados e informações para as avaliações a nível nacional e da UE** (autoridades de gestão/estruturas nacionais de apoio dão orientações sobre os dados que devem ser monitorizados, registados e disponibilizados para este efeito);
- **Reunir informações e documentar as experiências e resultados para as redes temáticas** criadas a nível nacional e da UE. Refere-se em especial à demonstração das vantagens das novas abordagens desenvolvidas e ensaiadas, mostrando o que funciona e não funciona e porquê. As experiências e os resultados serão consolidados por estas redes temáticas, que existem para identificar, validar e disseminar boas práticas; os Estados-Membros também têm estratégias nacionais de generalização (mainstreaming) e indicam o papel que esperam que as PD e as redes temáticas desempenhem na identificação de boas práticas;

**Por conseguinte, cada parceria transnacional deve indicar no seu Acordo de Cooperação Transnacional (ACT) como irá acompanhar e avaliar as suas próprias actividades.**

Esta obrigação de acompanhamento e avaliação incumbe igualmente a todos os parceiros transnacionais. A parceria deve decidir desde o início como é que isto será feito e por quem.

#### **Exemplo: Importância do acompanhamento e avaliação (ACT 908 ARBORES)**

O acompanhamento e avaliação do trabalho transnacional é muito importante para a parceria transnacional. Os coordenadores transnacionais de cada PD participam na avaliação, tal como o pessoal técnico das PD participantes. A avaliação contínua do processo transnacional cria um intercâmbio de experiências e de metodologias mais dinâmico. Os seminários de acompanhamento foram alargados para dois dias e uma abordagem participativa também foi alargada ao trabalho de construção de produtos e materiais comuns.

A Abordagem do Quadro Lógico adaptada para a EQUAL e descrita no conjunto de ferramentas da Parceria também pode ser um instrumento de avaliação útil. É ilustrada na Ficha 5 e explicada



pormenorizadamente no Guia das Parcerias de Desenvolvimento ([também disponível no sítio Web europeu da EQUAL](#)).

## 9.2 Acompanhamento

O acompanhamento dá resposta ao que aconteceu. Nas parcerias transnacionais é essencial poder acompanhar o processo, assinalar os progressos, registar os êxitos e ser alertado a tempo para problemas e desempenhos deficientes. Em programas públicos, as parcerias devem mostrar o que estão a fazer.

Cada parceria transnacional EQUAL deve possuir um plano e um processo para acompanhar as suas actividades e realizações. Nas reuniões da gestão transnacional serão normalmente apresentados relatórios de acompanhamento. As PD devem incluir estas informações nos seus relatórios de actividades para as suas autoridades de gestão.

Numa parceria transnacional, grande parte da informação pertinente é repartida por todas as PD parceiras. Este corpo comum de informações tem de ser organizado e partilhado e, qualquer que seja o processo de acompanhamento utilizado, deve:

- reunir as informações de forma fiável, para poder registar o desempenho em comparação com os resultados e as etapas previstos;
- assegurar a cada parceiro o acesso às informações de toda a parceria sobre os progressos da cooperação transnacional.

Não existe uma forma determinada para o fazer, mas há **duas sugestões de boas práticas** que se destacaram na 1ª fase da EQUAL:

- a melhor forma de organizar a informação para acompanhamento consiste em integrá-la nas funções do coordenador transnacional;
- a melhor forma de partilhar a informação consiste em criar um sítio Web da gestão transnacional (pode ser utilizada uma página de um dos sítios Web dos parceiros) onde se possa registar tudo e a que todos os parceiros tenham acesso; um sítio Web pode tornar-se num fórum para um diálogo aberto entre os parceiros; também pode ser tornado público, sendo as suas partes confidenciais, como os orçamentos, mantidas em ficheiros protegidos por uma palavra-chave.

## 9.3 Avaliação

A avaliação da cooperação transnacional na EQUAL deve apreciar três coisas:

- A **pertinência** das actividades e dos resultados, indicando em que medida os objectivos comuns corresponderam às necessidades comuns e resolveram os problemas comuns;
- A **eficiência** (a relação entre inputs e outputs) e a **eficácia** (os resultados em relação aos objectivos) com que as actividades são planeadas, geridas e executadas;
- O **impacto** – o valor que foi acrescentado pelo trabalho transnacional às actividades e resultados de cada PD envolvida, a curto prazo, e a contribuição para as políticas e práticas dos responsáveis políticos e dos agentes aos níveis europeu, nacional e local, a longo prazo.

### **Exemplo: Uma abordagem de avaliação conjunta (ACT 2695 REDE DE ADAPTAÇÃO E INOVAÇÃO)**

A Rede de Adaptação e Inovação assinou um acordo de avaliação conjunta com outro ACT, envolvendo um total de 9 Estados-Membros (para mais pormenores ver a BDCE). A ideia consiste em testar métodos e instrumentos inovadores que possam reforçar o processo de divulgação e generalização (mainstreaming) a nível nacional e internacional. A avaliação das boas práticas é feita mediante:

- intercâmbio dos relatórios e documentos pertinentes;

- reuniões de trabalho para conceber instrumentos e métodos de avaliação;
- recurso a reuniões transnacionais para comparar e avaliar, através de questionários e da observação;
- elaboração conjunta de relatórios intercalares e finais.

### Avaliação das parcerias transnacionais

A avaliação começa no início da cooperação transnacional. Faz parte de um processo de aprendizagem organizada que envolve o planeamento e acompanhamento sistemáticos e uma avaliação contínua dos objectivos, das actividades e dos resultados. É por isso que as parcerias de cooperação transnacional da EQUAL na 2ª fase têm de planear um ciclo de avaliação para ajustar ao ciclo de vida da sua parceria transnacional.

Ciclo de vida do projecto	Ciclo de avaliação
	Porquê? O quê? Quem? Como? Quando?
<b>Fase de preparação (antes Acção 1)</b>	
PD procuram parceiros PD negociam com parceiros Aprovação dos ACT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Recursos</b> – são adequados às metas e objectivos da cooperação transnacional ?</li> <li>• <b>Actividades e eventos</b> – constituem uma forma adequada para atingir os objectivos definidos no ACT e são correctamente realizados?</li> <li>• <b>Indicadores</b> – são SMART (ver o Guia das Parcerias de Desenvolvimento)?</li> <li>• <b>Participação</b> – a participação na parceria transnacional é alargada e inclusiva? É efectiva ou simbólica?</li> <li>• <b>Reacções</b> – a parceria transnacional suscitou reacções úteis (positivas) de outros parceiros e actores-chave? Há sinais de que a parceria está a contribuir para a mudança de comportamentos e atitudes (por parte, por exemplo, de outras organizações regionais interessadas em actividades do mercado de trabalho)?</li> </ul>
<b>Fase de execução (antes Acção 2)</b>	
Parceria transnacional inicia o trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sensibilização e aprendizagem</b> – a parceria transnacional está a informar as pessoas e instituições acerca das novas evoluções e novas perspectivas dos problemas do mercado de trabalho?</li> <li>• <b>Acções</b> – a parceria transnacional incentivou acções adequadas e eficazes com vista à realização dos objectivos e metas fixados, especialmente acções susceptíveis de influenciar políticas e práticas do mercado de trabalho?</li> <li>• <b>Impactos</b> – a parceria transnacional já começou a ter um impacto positivo no contexto em que opera (melhor qualidade dos empregos, aumento da empregabilidade dos trabalhadores, maior inclusão social, reforço da igualdade de oportunidades, etc.)?</li> </ul>
Conclui o trabalho	
Acção 3: Pode ser incluída a fase de disseminação	<p><b>Decisões</b> tomadas sobre o tipo de avaliação e o orçamento que lhe é atribuído.</p> <p><b>Plano de avaliação tornado operacional.</b> <b>Designados os avaliadores internos/externos.</b></p> <p><b>Avaliação final da execução.</b></p>

A abordagem utilizada com maior frequência é, tal como na avaliação da maior parte das parcerias EQUAL, uma avaliação contínua das actividades e realizações, com base no planeamento comum e com *feedback* permanente aos coordenadores e gestores das parcerias transnacionais (auto-avaliação). Esta avaliação pode ser feita exclusivamente pelos próprios parceiros ou com a ajuda de um avaliador externo. Se o avaliador externo desenvolver critérios e indicadores de avaliação em colaboração com os parceiros transnacionais, a abordagem continua a ser essencialmente uma auto-avaliação.

#### **Exemplo: Revisão pelos pares**

**(ACT 1007 IRIS)**

Este ACT assenta numa anterior parceria Horizon e utiliza um sistema de avaliação de revisão pelos pares. A abordagem é participativa:

- os parceiros conceberam em conjunto os instrumentos e a metodologia de avaliação;
- cada uma das PD funcionou como avaliador numa base rotativa.

Para além do processo de revisão pelos pares, o ACT recorreu a um avaliador independente, que dá apoio metodológico no processo de intercâmbio de boas práticas durante visitas de intercâmbio de pessoal, seminários transnacionais e reuniões do grupo dirigente.

#### **Uma abordagem de aprendizagem**

As parcerias transnacionais EQUAL beneficiam de uma **avaliação da aprendizagem**, que envolve todos os parceiros na definição das questões a responder, critérios de sucesso e avaliação dos resultados. Esta abordagem reflecte as avaliações contínuas realizadas a nível nacional e a avaliação permanente de cada uma das PD participantes. **Independentemente de se recorrer ou não a um avaliador independente, é necessário um grau significativo de auto-avaliação para a EQUAL.**

#### **Exemplo: Indicadores de avaliação**

**(ACT 2886 PLANQUALITY)**

##### **Indicadores globais seleccionados para avaliação da 'EQUAL Voices'**

- Realização dos objectivos da parceria transnacional PlanQuality relativos ao intercâmbio directo de informações e comunicações entre os parceiros
- Potencial impacto do trabalho transnacional nas políticas ou práticas nacionais ou europeias
- Potencialidades para o desenvolvimento de abordagens, materiais e métodos de formação utilizados habitualmente pelos parceiros
- Eficácia da organização da parceria transnacional
- Publicidade conseguida para as actividades transnacionais

#### **Algumas orientações para avaliar as parcerias transnacionais**

É impossível avaliar uma PD ou uma parceria transnacional de forma eficaz sem que primeiro estejam definidos com clareza:

- os objectivos da parceria e o plano de trabalho;
- um conjunto de metas ou de indicadores de desempenho que possam ser utilizados para demonstrar, primeiro, a relevância do que está a ser feito e, segundo, o seu impacto.

<b>Questões e problemas essenciais a examinar</b>	<b>Quem implicar</b>	<b>Métodos possíveis</b>	<b>Indicadores possíveis e metas de desempenho</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Recursos</b> – São adequados para atingir as metas e objectivos da cooperação transnacional?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsáveis políticos (a nível nacional e da UE)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisão de planos e orçamentos e de actas das reuniões</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação no planeamento orçamental</li> <li>• Repartição de custos por actividade</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Acções e actividades</b> – São adequadas para os objectivos definidos no ACT? Estão bem planeadas e realizadas?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PD e patrocinadores de projectos e entidades financiadoras (incluindo a CE)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Questionários</li> <li>Entrevistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Elegibilidade acordada de todas as actividades</i></li> <li>• <i>Clareza do plano de trabalho</i></li> <li>• <i>Execução do plano de trabalho a tempo</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Participação</b> – A participação na parceria transnacional é alargada e inclusiva? É efectiva ou simbólica?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestores de programa (autoridades de gestão e estruturas nacionais de apoio)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Questionários</li> <li>Entrevistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Todos os parceiros com tarefas e papéis definidos</i></li> <li>• <i>Todos os parceiros presentes em todas as reuniões</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Impactos</b> – Que impacto teve a parceria transnacional na criação de emprego, empregabilidade, inclusão social e igualdade de oportunidades? Que impactos na aprendizagem? Que impactos na estratégia do mercado de trabalho? Houve aprendizagem num Estado-Membro com as políticas e práticas de outro?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os parceiros da PD e respectivos parceiros transnacionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Questionários</li> <li>Entrevistas</li> <li>Questionários de avaliação de eventos e produtos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Adopção pelos parceiros de métodos e produtos comuns</i></li> <li>• <i>Prova da utilização e de utilidade</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sensibilização e aprendizagem</b> – Está demonstrado que os parceiros ou outros extraíram lições sobre a evolução e novas perspectivas dos problemas do mercado de trabalho?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos específicos de pessoas discriminadas e excluídas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Questionários</li> <li>Entrevistas</li> <li>Questionários de avaliação de eventos e produtos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Todos os parceiros divulgam o seu trabalho em todos os países parceiros</i></li> <li>• <i>Aspectos do trabalho traduzidos para outras línguas para efeitos de disseminação (seja pelo conceptor ou pelo utilizador)</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Processos e gestão</b> – A parceria foi bem planeada e gerida?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os parceiros da PD e os seus parceiros transnacionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisão de documentos e registo</li> <li>Entrevistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Trabalho concluído a tempo</i></li> <li>• <i>Trabalho concluído sem ultrapassar o orçamento</i></li> <li>• <i>Parceiros cumpriram os papéis que lhes foram atribuídos</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Resultados e produtos</b> – Qual o seu grau de realização e eficácia?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os parceiros da PD e os seus parceiros transnacionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisão pelos pares</li> <li>Questionários</li> <li>Entrevistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Produtos e resultados planeados que foram conseguidos</i></li> <li>• <i>Diferenças e alterações verificadas</i></li> <li>• <i>Avaliação da sua qualidade e adequação à finalidade</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Colaboração futura entre os parceiros</b> – É provável que continue após a conclusão do trabalho da parceria transnacional EQUAL?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os parceiros da PD e os seus parceiros transnacionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Exemplos de parceiros a utilizarem directamente materiais da parceria</i></li> <li>• <i>Evidência de parceiros que estão a alterar as suas políticas ou práticas à luz das discussões da parceria</i></li> <li>• <i>Identificação pelos parceiros de interesses em trabalhos associados</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Valor acrescentado da cooperação transnacional</b> – Pode ser identificado e descrito em termos das políticas e práticas aos níveis local, regional, nacional e da UE?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os parceiros da PD e os seus parceiros transnacionais</li> <li>• Responsáveis políticos (a nível nacional e da UE)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Referências às políticas nacionais e da UE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Realizações em comparação com resultados planeados</i></li> <li>• <i>Realizações em comparação com resultados não planeados</i></li> <li>• <i>Aditamentos ao plano de trabalho nacional da PD</i></li> <li>• <i>Referências a elas em políticas ou materiais de práticas</i></li> </ul>

### **Avaliação interna ou externa?**

Muitas parcerias contam apenas com uma avaliação interna. Se for planeada qualquer avaliação externa é preciso prever um orçamento.

<b>Tipo de avaliação</b>	<b>Características essenciais</b>	<b>Pontos fortes</b>	<b>Pontos fracos</b>
<b>Interna</b>	<p>Um grupo do pessoal ou de representantes da parceria concebem a avaliação e procedem à sua aplicação. O trabalho é distribuído pelos parceiros e depois coligido e redigido por um deles, em princípio um que tenha como língua materna a língua comum da parceria.</p> <p>Pode também implicar um sistema de revisão pelos pares, em que os parceiros avaliam os processos e produtos uns dos outros.</p>	<p>Participativa – é possível envolver no processo um vasto conjunto de pessoal, agentes e beneficiários.</p>	<p>Demorada – pode parecer uma opção mais barata, mas tem de ser concebida e administrada, o que significa normalmente que o gestor ou coordenador tem mais uma série de relatórios para redigir.</p> <p>A qualidade do resultado final será provavelmente determinada pela qualidade do elo mais fraco na parceria. Um parceiro que falhe a execução compromete o esforço global.</p>
<b>Externa</b>	<p>Um avaliador externo oferece à parceria uma abordagem e concepção da avaliação. Pode ser o avaliador externo de um dos parceiros – muito provavelmente um parceiro para quem a língua comum é a língua materna.</p>	<p>Pode dar um contributo adicional e experiente para o trabalho.</p> <p>A avaliação deve ser realizada de modo profissional a um nível aprovado pela parceria.</p>	<p>Pode ser insensível aos objectivos subjacentes dos parceiros e numa parceria transnacional é difícil para uma única pessoa compreender plenamente as questões culturais que afectam as acções de cada parceiro.</p>
<b>Combinação de avaliação interna e externa</b>	<p>Numa parceria transnacional um avaliador externo gere o processo de avaliação e redige os relatórios. Os parceiros concebem o processo com o avaliador e fornecem o material fundamental.</p> <p>Nesta opção também pode ser utilizada a revisão pelos pares.</p>	<p>Pode reduzir o custo de uma avaliação externa.</p> <p>Pode tornar-se parte do processo de aprendizagem da parceria.</p> <p>O processo de revisão pelos pares, gerido pelo avaliador, pode ser influente e eficaz.</p>	<p>Difícil de administrar salvo se o avaliador externo estiver envolvido de perto na parceria.</p>

## Glossário e lista de abreviaturas

A Comissão Europeia disponibilizou na Web um [Glossário EQUAL](#) oficial, que descreve termos e a linguagem específica da EQUAL. Está traduzido nas línguas da União Europeia. A seguir indicam-se algumas abreviaturas utilizadas no Guia e que podem exigir uma explicação adicional.

Abreviatura	Termo	Explicação
APD	Acordo de Parceria de Desenvolvimento	Acordo concluído entre todos os parceiros nacionais que descreve o trabalho e os recursos com que cada PD contribuirá
PD	Parceria de Desenvolvimento	É através destas parcerias que as actividades da EQUAL são executadas
BDCE	Base de Dados Comum EQUAL	Base de dados disponível na Internet que contém descrições de todas as PD EQUAL
FSE	Fundo Social Europeu	Um dos quatro Fundos estruturais europeus. O FSE financia o desenvolvimento dos recursos humanos – inclui a Iniciativa Comunitária EQUAL – e é gerido a nível nacional pelos Estados-Membros
ETCIM	Módulo Internet para a Cooperação Transnacional EQUAL	Instrumento Web utilizado por todas as parcerias transnacionais EQUAL para desenvolver e assegurar a aprovação dos seus ACT
EEE	Estratégia Europeia para o Emprego	Estratégia da União Europeia para empenhar os Estados-Membros em políticas mais activas do mercado de trabalho
AG	Autoridade de gestão	A entidade de um Estado-Membro responsável pela gestão da EQUAL
PNE	Plano Nacional de Emprego	Resposta dos Estados-Membros à EEE, que estabelece como é que as políticas nacionais executam os objectivos da EEE
ENA	Estrutura Nacional de Apoio	O serviço do Estado-Membro responsável por dar ajuda diária e acompanhar as PD EQUAL
ACT	Acordo de Cooperação Transnacional	Acordo concluído entre todos os parceiros transnacionais que descreve o trabalho e os recursos com que cada um contribuirá. Para ser válido tem de ser aprovado pela AG nacional de cada PD

# Anexo com explicações adicionais e exemplos

## 1 A Iniciativa Comunitária EQUAL

1) A Estratégia Europeia para o Emprego (EEE), lançada no Conselho Europeu do Luxemburgo em 1997, oferece um enquadramento prático para uma estratégia europeia do mercado de trabalho. As grandes prioridades do EEE são definidas anualmente sob a forma de Directrizes Europeias para o Emprego, baseadas em três objectivos fundamentais:

- **Pleno emprego**
- **Qualidade e produtividade no trabalho**
- **Coesão e mercado de trabalho inclusivo**

Estes três objectivos são atingidos através de dez directrizes. Estas directrizes são depois utilizadas para formular acções nacionais descritas em Planos Nacionais de Emprego (PNE), que indicam as actividades propostas por cada país para criar mais e melhores empregos durante o ano em questão.

Para mais informações sobre a EEE consultar a [página Web da Comissão Europeia](#).

[Voltar ao documento principal](#)

### 2) Os nove temas EQUAL:

- a) Facilitar o acesso e o regresso ao mercado de trabalho àqueles que conhecem maiores dificuldades de integração ou reintegração num mercado laboral que deve estar aberto a todos.
- b) Combater o racismo e a xenofobia no mercado de trabalho.
- c) Facultar a todos os interessados acesso ao processo de criação de empresas, fornecendo os instrumentos necessários para criar uma empresa e identificar e explorar novas oportunidades de emprego nas zonas urbanas e rurais.
- d) Reforçar a economia social (terceiro sector), em especial os serviços de interesse para a comunidade, com particular relevo para a melhoria da qualidade dos empregos.
- e) Promover a formação ao longo da vida e as práticas laborais integradoras que fomentem o recrutamento e a manutenção no emprego das pessoas expostas à discriminação e desigualdade no mercado de trabalho.
- f) Fomentar a capacidade de adaptação das empresas e dos trabalhadores às transformações económicas estruturais, assim como a utilização das tecnologias da informação e de outras novas tecnologias.
- g) Conciliar trabalho e vida familiar e facilitar a reinserção profissional dos homens e das mulheres que abandonaram o mercado de trabalho, desenvolvendo formas mais flexíveis e eficazes de organização do trabalho e de serviços de apoio às pessoas.
- h) Reduzir as disparidades entre homens e mulheres e promover a dessegregação profissional.
- i) Quando elegível, ajudar os requerentes de asilo a terem acesso aos mercados de trabalho e, para os que estão confrontados com o repatriamento, apoiá-los através de acções de educação e formação que lhes possam ser úteis no seu país de origem.

[Voltar ao documento principal](#)

3) Quadro comparativo das **Directrizes da EEE para 2004** e dos **temas EQUAL**:

<b>Prioridades de acção da Estratégia Europeia para o Emprego (EEE) para 2004 (Directrizes)</b>	<b>Os nove temas EQUAL abordam as prioridades relativas aos recursos humanos da EEE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Medidas activas e preventivas para os desempregados e inactivos</b></li> <li>• <b>Fomentar o espírito empresarial e promover a criação de empregos</b></li> <li>• <b>Mais e melhor investimento em capital humano e estratégias de aprendizagem ao longo da vida</b></li> <li>• <b>Abordar as mudanças e promover a adaptabilidade no trabalho</b></li> <li>• <b>Aumentar a oferta de trabalho e promover o envelhecimento activo</b></li> <li>• <b>Igualdade de género</b></li> <li>• <b>Promover a integração e combater a discriminação das pessoas desfavorecidas no mercado de trabalho</b></li> <li>• <b>Tornar o trabalho compensador através de incentivos para aumentar o seu carácter atractivo</b></li> <li>• <b>Transformar o trabalho não declarado em emprego legal</b></li> <li>• <b>Promover a mobilidade profissional e geográfica e melhorar a adequação das competências ao mercado de trabalho</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Facilitar o acesso e o regresso ao mercado de trabalho àqueles que conhecem maiores dificuldades de integração ou reintegração num mercado laboral que deve estar aberto a todos.</li> <li>b) Combater o racismo e a xenofobia no mercado de trabalho.</li> <li>c) Facultar a todos os interessados acesso ao processo de criação de empresas, fornecendo os instrumentos necessários para criar uma empresa e identificar e explorar novas oportunidades de emprego nas zonas urbanas e rurais.</li> <li>d) Reforçar a economia social (terceiro sector), em especial os serviços de utilidade pública, com particular relevo para a melhoria da qualidade dos empregos.</li> <li>e) Promover a formação ao longo da vida e as práticas laborais integradoras que fomentem o recrutamento e a manutenção no emprego das pessoas expostas à discriminação e desigualdade no mercado de trabalho.</li> <li>f) Fomentar a capacidade de adaptação das empresas e dos trabalhadores às transformações económicas estruturais, assim como a utilização das tecnologias da informação e de outras novas tecnologias.</li> <li>g) Conciliar trabalho e vida familiar e facilitar a reinserção profissional dos homens e das mulheres que abandonaram o mercado de trabalho, desenvolvendo formas mais flexíveis e eficazes de organização do trabalho e prestando serviços de apoio às pessoas.</li> <li>h) Reduzir as disparidades entre homens e mulheres e promover a dessegregação profissional.</li> </ul>
	<p><b>Não incluído na EEE, mas também uma prioridade da EQUAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) Facilitar a integração social e profissional dos requerentes de asilo.</li> </ul>

[Voltar ao documento principal](#)



3) Os **mecanismos para reforçar a qualidade das actividades transnacionais** entre as PD e para assegurar resultados pertinentes e dissemináveis da Iniciativa EQUAL incluem:

- **Sincronização da execução de programas nacionais EQUAL** para garantir uma cooperação transnacional eficaz.
- Apoio e assistência durante a fase de preparação para ajudar à **identificação de parceiros transnacionais adequados** (pelo menos um) e à definição de um Acordo de Cooperação Transnacional (ACT). Inclui o acesso a consultoria e a uma base de dados das PD em todos os Estados-Membros.
- Exigência de planos estratégicos e de programas de trabalho sólidos para a fase de execução (Acção 2), tanto a nível nacional como transnacional, que **desenvolvam as capacidades** de todos os parceiros das PD para se empenharem no trabalho.
- Regras comuns para a partilha de recursos e requisitos comuns para o **planeamento de um programa de trabalho transnacional**.
- Ênfase na disseminação e transferência de resultados, horizontal e verticalmente, no quadro de uma **estratégia de disseminação e generalização** para cada programa nacional EQUAL, a fim de assegurar o máximo impacto no desenvolvimento de políticas nacionais (efeito multiplicador).

---

[Voltar ao documento principal](#)

## 2 Cooperação transnacional

1) Alguns dos **mecanismos e instrumentos específicos** integrados na concepção da Iniciativa EQUAL para apoiar as PD e os participantes a superarem algumas das dificuldades até agora associadas à criação e manutenção de parcerias transnacionais:

- Sincronização em todos os Estados-Membros da data de começo da janela da transnacionalidade (1 de Janeiro de 2005) para apoio à coordenação do desenvolvimento e das actividades transnacionais.
- Compromisso das autoridades de gestão (AG) dos Estados-Membros de se consultarem mutuamente antes de aprovarem qualquer Acordo de Cooperação Transnacional (ACT).
- Assistência das estruturas nacionais de apoio (ENA), criadas pelas AG, no desenvolvimento das PD e das parcerias transnacionais e dos respectivos programas de trabalho integrados.
- Apoio financeiro e aconselhamento às PD durante a fase de preparação para auxiliar uma procura eficaz de parceiros transnacionais e o desenvolvimento de Acordos de Cooperação Transnacional (ACT) de qualidade;
- A Comissão:
  - forneceu a infra-estrutura electrónica para uma base de dados adequada a actividades de procura e localização de parceiros transnacionais;
  - facultou uma plataforma electrónica para facilitar a apresentação, actualização e consulta dos ACT;
  - proporciona um fórum de intercâmbio de boas práticas de colaboração transnacional.
- Participação das PD em redes temáticas.

[Voltar ao documento principal](#)

### 2) Matriz que representa as relações transnacionais formais e informais entre organizações ou indivíduos que desempenham diferentes funções nas PD participantes

O exemplo a seguir representa um modelo simples de uma parceria transnacional em que a cooperação não se limita aos pares, mas inclui igualmente ligações com outros agentes.

PD1	PD2							
	Pres	Coord	OF	AL	Sind	Ass patr	Form	SEL
Presidente/Coordenador da PD		X						
Coordenador do ACT		X						
Organismo de formação			X					
Autoridade local								
Sindicato					X			
Associação patronal			X					
Formandos			X				X	
Serviço de Emprego local					X	X		X

[Voltar ao documento principal](#)

### 3) Modelo 1: Intercâmbio de informações e experiências

Normalmente este modelo representa o ponto de partida da cooperação transnacional e constitui igualmente um denominador comum de todos os modelos seguintes. Os parceiros trocam informações sobre as suas estratégias e sobre o âmbito das suas actividades. Nesta fase os parceiros não definiram explicitamente objectivos concretos *comuns* para a sua cooperação.

Por exemplo, duas ou mais PD (em Estados-Membros diferentes) pretendem desenvolver módulos de formação para apoiar o regresso de grupos desfavorecidos ao mercado de trabalho. Como parte da

sua cooperação transnacional, limitam-se a trocar informações entre si sobre as respectivas parcerias, os diferentes contextos e abordagens para desenvolverem o módulo de formação. Podem trocar algumas ideias úteis, mas será por mero acaso, mais do que intencional, e nalguns casos poderá não se efectuar qualquer transferência útil de conhecimentos ou competências.

Esta abordagem da cooperação transnacional ajuda uma PD a avaliar e **analisar comparativamente** as suas próprias actividades e resultados num contexto europeu.

[Voltar ao documento principal](#)

---

#### 4) Modelo 2: Desenvolvimento paralelo de abordagens inovadoras

Neste modelo, apesar de os parceiros partilharem e prosseguirem um objectivo específico comum, trabalham de forma relativamente independente (em paralelo) uns dos outros para a realização prática do seu trabalho de desenvolvimento, teste e validação. O intercâmbio de experiências é mais concreto e orientado de forma mais sistemática para os objectivos do que no primeiro modelo. Trata-se de uma tentativa sistemática de garantir apoio ao desenvolvimento de inovações por parte de parceiros com objectivos comuns.

Relativamente ao exemplo precedente ([Modelo 1](#)), duas ou mais PD analisam e avaliam os objectivos das outras de forma sistemática e chegam a acordo sobre um conjunto comum de objectivos, abordagens, métodos, critérios de avaliação, etc. Contudo, para alcançarem os objectivos e o desenvolvimento/experimentação/validação, trabalham de forma relativamente independente umas das outras. Dado que definiram e negociaram um objectivo comum, verifica-se um intercâmbio de inovações e invenções e alguma transferência de saber-fazer de forma sistemática.

Este modelo de cooperação transnacional também permite que a PD **analise comparativamente** as suas próprias actividades e resultados.

[Voltar ao documento principal](#)

---

#### 5) Modelo 3: Importação, exportação ou adopção de novas abordagens e respectiva adaptação à sua própria situação

Este modelo é normalmente uma variante ou a continuação do modelo de "desenvolvimento paralelo" (Modelo 2), sendo utilizado quando se torna evidente, durante a cooperação transnacional, que uma PD já tem uma solução razoavelmente "completa" e validada para uma problema comum. Nesse caso, a cooperação transnacional permite que os parceiros tenham acesso aos conhecimentos que o outro parceiro já possui.

No contexto deste modelo, duas ou mais PD partilham sistematicamente os resultados do desenvolvimento dos seus trabalhos de teste e validação, explicando o que funciona e não funciona e porquê. Cada parceiro beneficia do intercâmbio de experiências, o que implica algumas alterações do conteúdo, estilo e abordagem das soluções originais. Nestes casos, o intercâmbio de saber-fazer entre PD concentra-se na procura de formas de o melhorar.

Este modelo de cooperação transnacional pode ser complementado por formas de "tutoria" ou troca de modelos, a fim de facilitar o processo de transferência e de integração. Inclui igualmente uma espécie de '**observação**', designadamente nos casos em que um ou mais parceiros pretendam transferir conhecimentos e saber-fazer de outro parceiro que já possua uma vasta experiência no domínio em causa.

[Voltar ao documento principal](#)

---

#### 6) Modelo 4: Desenvolvimento conjunto de serviços, produtos ou sistemas – divisão de tarefas com um objectivo comum.

Este modelo é adoptado frequentemente por parcerias estabelecidas há já algum tempo. Implica uma percepção comum do problema e intenção de encontrar uma solução comum para ele, através de uma

utilização consciente dos pontos fortes de cada parceiro. São definidos os passos necessários para resolver o problema e divididas as tarefas pelos parceiros transnacionais.

Mais uma vez, relativamente ao exemplo dos módulos de formação (descrito no Modelo 1), duas ou mais PD decidem logo de início os objectivos comuns e o desenvolvimento conjunto dos módulos de formação. Trabalham permanentemente em conjunto para encontrar uma 'solução' comum que dê resposta às suas necessidades individuais, que poderá incluir um acordo sobre a divisão do trabalho e de tarefas, de acordo com as suas diferentes competências específicas. Nestes casos pode ser vantajoso criar uma parceria transnacional com uma ou mais PD (noutros Estados-Membros) que tenham experiências, competências e recursos *complementares*. Neste contexto é provável que cada PD tenha de adaptar o 'produto' comum para responder às necessidades no seu próprio contexto local quando for encontrada a solução comum. É preciso que a necessidade destas adaptações seja considerada logo no início, quando se discutem com eventuais parceiros transnacionais as possibilidades de desenvolvimento conjunto de um produto ou sistema comuns.

Neste caso a cooperação transnacional é semelhante a uma '**geminção**', onde os dois (ou mais) parceiros procuram retirar benefícios mútuos e equivalentes do seu trabalho conjunto e da relação recíproca. Como é natural que esta relação seja duradoura, os benefícios mútuos são muitas vezes obtidos durante um extenso período de tempo e podem ir para além do âmbito do que fora inicialmente previsto.

[Voltar ao documento principal](#)

---

#### 7) Modelo 5: Intercâmbio de agentes principais/formandos/formadores e outros

O intercâmbio de participantes ou de pessoal entre parceiros transnacionais representa uma actividade ou um submodelo que normalmente se desenrola paralelamente a um ou mais dos outros quatro modelos. Mas estas actividades não se podem limitar a visitas de estudo (caso contrário enquadram-se no primeiro modelo de cooperação). Tem de haver uma definição precisa dos objectivos específicos do intercâmbio em relação ao desenvolvimento e progresso para a consecução dos objectivos transnacionais comuns.

Relativamente ao exemplo anterior (no [Modelo 4](#)) é provável que a cooperação transnacional beneficie de acordos de intercâmbio de pessoal (formadores, conceptores de conteúdos e de sistemas, formandos, etc.) entre os parceiros transnacionais, por exemplo para testar e validar o desenvolvimento conjunto de produtos/sistemas à medida que forem surgindo. Como é óbvio, estes intercâmbios de pessoal também serão úteis para facilitar a concepção e desenvolvimento conjuntos.

[Voltar ao documento principal](#)

---

8) Algumas PD têm ideias específicas sobre o tipo de parceiros de outros Estados-Membros que procuram e com quem desejam trabalhar. Esta situação ocorre normalmente quando uma PD está a trabalhar num assunto muito específico ou com um grupo definido de pessoas desfavorecidas (por exemplo, tentar ultrapassar os problemas de acesso ao trabalho decorrentes do género). No entanto, em geral as parcerias entre PD de Estados-Membros diferentes não têm de basear-se no trabalho do mesmo tema da EQUAL. O trabalho com tipos de organizações semelhantes, a tentativa de resolução do mesmo tipo de problemas ou a tentativa de integração de um grupo social idêntico também pode ser um enfoque importante. No planeamento da transnacionalidade e na procura de parceiros devem ser considerados todos os temas EQUAL.

Para mais informações, ver Capítulo/Ficha 4, 'Encontrar parceiros'.

[Voltar ao documento principal](#)

---

9) Na decisão de financiamento a PD é enquadrada num dos temas prioritários seleccionados pelo seu Estado-Membro (ver a seguir). Para desenvolverem parcerias transnacionais, as PD irão escolher parceiros que trabalham no mesmo ou noutro tema num ou mais Estados-Membros. A atribuição administrativa de um tema específico não deve limitar o âmbito da cooperação transnacional, mas pode ajudar a garantir um enfoque claro e o desenvolvimento de objectivos comuns na negociação de um Acordo de Cooperação Transnacional e do programa de trabalho entre parceiros.

A Iniciativa EQUAL tem uma orientação temática, com 9 temas (ver [Ficha 1](#)). Todos os Estados-Membros concordaram em dar prioridade ao domínio temático relativo à integração dos requerentes de asilo. Além disso, no quadro dos respectivos Programas de Iniciativa Comunitária (PIC), a maior parte dos Estados-Membros seleccionou alguns domínios prioritários dos restantes oito temas. Cinco Estados-Membros (República Checa, Alemanha, Grécia, Países Baixos e Portugal) optaram por dar prioridade aos nove domínios. A lista completa dos domínios prioritários por Estado-Membro encontra-se na [Ficha 1](#).

---

[Voltar ao documento principal](#)

10) Uma colaboração e parcerias verdadeiramente transnacionais são normalmente exigentes em termos de **recursos humanos e financeiros**, o que coloca de novo limites àquilo que realisticamente é possível atingir. Os gestores da parceria, juntamente com os seus parceiros transnacionais, devem avaliar com cuidado os seus custos em termos de tempo e de meios financeiros para realizarem os seus objectivos e, se necessário, devem dispor-se a ajustar os objectivos para assegurar que são realizáveis.

---

[Voltar ao documento principal](#)

11) O **tempo** e o calendário para a produção dos resultados constitui outro factor restritivo. A execução do programa de trabalho verifica-se na fase de execução da PD e terá uma duração de 2 a 3 anos. As actividades de disseminação ocorrerão no âmbito da execução, mas podem constituir uma actividade separada que corre paralelamente à execução da inovação. As novas práticas e os novos sistemas e produtos demoram a desenvolver-se e a ser testados e validados e ainda mais tempo para serem disseminados e introduzidos nas políticas de generalização (mainstreaming). Mais uma vez a PD deve reconhecer estas limitações e em função disso desenvolver objectivos realistas.

---

[Voltar ao documento principal](#)

12) A grande diversidade de comunidades locais, regiões e Estados-Membros da UE oferece enormes oportunidades de aprendizagem recíproca e constitui a base do princípio da cooperação transnacional da Iniciativa EQUAL. No entanto, a diversidade também pode trazer problemas, especialmente para quem não está familiarizado com a cooperação transnacional num contexto europeu. As **diferenças** de culturas, de línguas e de abordagem podem atrasar e dificultar a realização dos projectos. A experiência anterior do trabalho de cooperação transnacional representa uma enorme vantagem – já se sabe o que se espera. Quando falta essa experiência é essencial um diálogo intenso e um planeamento cuidadoso com os potenciais parceiros numa fase inicial para se poderem antecipar e ultrapassar eventuais dificuldades.

---

[Voltar ao documento principal](#)

### 3 Preparar a cooperação transnacional

1) O exemplo hipotético apresentado a seguir sintetiza as primeiras respostas elaboradas pelos promotores da PD em resposta às principais questões suscitadas acima. Para a EQUAL, estas respostas precisam de ser mais circunstanciadas, já que a Iniciativa irá promover ligações transnacionais múltiplas em termos de intervenientes e de níveis.

#### Exemplo de um primeiro esboço dos aspectos transnacionais

A nossa PD propõe-se, a nível local/regional:

1. Criar um módulo interactivo sobre programas de apoio ao emprego que promovam a integração nas PME de pessoas com deficiência.
2. O módulo destina-se a gestores de PME e a conselheiros dos centros de emprego.
3. O número de PME que beneficiam das oportunidades financeiras e dos apoios associados a tais programas de emprego é reduzido e o conhecimento destes programas por parte dos gestores de PME é mínimo. O projecto permitirá estabelecer relações mais estreitas entre as PME e os centros de emprego, devendo conduzir à realização de cursos de formação contínua.
4. O projecto é inovador, visto que pretende divulgar informações sobre novos programas a um novo grupo-alvo e de uma forma nova, permitindo que os utentes calculem por si próprios os potenciais benefícios financeiros.

Aspectos transnacionais:

5. O módulo propriamente dito contém importantes aspectos transnacionais, dado que pretendemos exemplificar a forma como estes regimes tiveram êxito noutros países (Estados-Membros) e, além disso, o módulo será disponibilizado em várias línguas (ou seja, na língua de todos os parceiros).
6. O produto será desenvolvido por uma equipa transnacional que fará o intercâmbio de informações e conhecimentos e que realizará em conjunto um estudo comparativo. Serão efectuadas visitas de estudo e o produto será adaptado ao contexto de cada Estado-Membro participante, sendo igualmente testado e divulgado nesses países.

[Voltar ao documento principal](#)

#### 2) Lista de verificação dos recursos necessários

Recursos e condições	Existentes	Podem ser adquiridos	Difícilmente adquiridos
Uma equipa de parceria com membros que reúnem, entre eles, as aptidões, competências e experiência certas.	[ ]	[ ]	[ ]
Um chefe de equipa disposto a investir o tempo necessário no projecto, que seja um anfitrião exemplar para os visitantes transnacionais e que esteja bem informado sobre as questões transnacionais.	[ ]	[ ]	[ ]
A equipa dispõe de tempo suficiente para dedicar aos elementos transnacionais e às restantes actividades da PD.	[ ]	[ ]	[ ]
Competências linguísticas ou acesso a tradutores/intérpretes.	[ ]	[ ]	[ ]
Disponibilidade logística e de sistemas de comunicações			

(telefones, fax, correio electrónico, computadores com acesso à Internet*, fotocopiadoras).	[ ]	[ ]	[ ]
Empenhamento dos principais elementos da sua organização (administrador, directores e outros membros de relevo do pessoal).	[ ]	[ ]	[ ]
Um Comité Director da Parceria de Desenvolvimento constituído por apoiantes e organizações que pretendam associar, apoiar ou fornecer recursos ao seu trabalho transnacional.	[ ]	[ ]	[ ]
Mecanismos para a transferência de experiências e de resultados do trabalho transnacional para todos os parceiros e participantes das PD e para lhes permitir participar em processos transnacionais de aprendizagem.	[ ]	[ ]	[ ]

\* **NOTA:** O acesso à Internet é fundamental para procurar parceiros transnacionais através da Base de Dados Comum EQUAL (BDCE) e para registar o Acordo de Cooperação Transnacional (ACT).

[Voltar ao documento principal](#)

### 3) Lista de verificação das questões relativas a parceiros potenciais

- Que características (físicas, organizacionais, históricas, relacionadas com o tipo de actividade ou de experiência) devem possuir os parceiros potenciais?
- Que contribuições específicas (conhecimentos, experiências, competências, etc.) espera de um parceiro potencial?
- Considera fundamental que os parceiros potenciais tenham já alguma experiência de trabalho num contexto transnacional?
- Há critérios específicos que os possíveis parceiros devam satisfazer, como localização, língua comum ou (por exemplo) experiência de trabalho com PME, etc.?
- Que pode a sua equipa e o desenvolvimento da parceria oferecer a parceiros potenciais?

[Voltar ao documento principal](#)

### 4) Perfil do parceiro ideal

Perfil do parceiro ideal		
Critérios	Preferência	Aceitável se
<ul style="list-style-type: none"> <li>• País</li> <li>• Tipo de organização, dimensão</li> <li>• Configuração do mercado de trabalho (problemas, barreiras, dinâmica)</li> <li>• Temas EQUAL</li> <li>• Abordagem</li> <li>• Sector</li> <li>• Área/domínio de cooperação</li> <li>• Experiência na área/no tema</li> <li>• Tipo de actividades transnacionais pretendidas</li> <li>• Experiência transnacional anterior</li> <li>• Línguas de trabalho</li> <li>• Outras organizações na parceria local / grupo dirigente</li> </ul>		

## 5) Ultrapassar as diferenças culturais

- Dê provas de um espírito aberto. Admita que há outras formas de trabalhar. Seja paciente.
- Procure obter antecipadamente informações sobre o país e a realidade cultural do parceiro e não apenas durante as reuniões. Fontes de informação: a Web e bibliotecas públicas; instituições como o British Council, o Goethe Institut, o Istituto Italiano di Cultura, a Alliance Française, as Câmaras de Comércio internacionais e instituições mais especializadas como o CEDEFOP (Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional) e a FEF (Fundação Europeia para a Formação).
- Não dependa exclusivamente da comunicação escrita. Participe na cultura do debate. Não use o cronómetro para gerir o tempo. Tenha em conta as culturas formais e informais de outros Estados-Membros.
- Estabeleça uma língua comum para a parceria. Pode ser o inglês, mas pense que o francês é por vezes a língua estrangeira mais falada por alguns parceiros do Sul da Europa.
- Certifique-se de que dispõe dos recursos linguísticos suficientes internamente. Se necessário, garanta tradução e interpretação (não se esqueça de orçamentar estas despesas, porque são elevadas). Seja criativo, não hesite em recorrer, por exemplo, a conhecimentos ou a professores ou estudantes de línguas a nível local.
- Discuta com os seus parceiros o significado exacto de certos conceitos. Elabore um glossário de termos ou utilize gráficos e esquemas para evitar mal-entendidos numa fase posterior.
- Sempre que presidir a uma reunião, certifique-se de que todos os presentes compreendem e conseguem seguir as discussões. Faça regularmente uma síntese do que foi dito e verifique que foi entendido. Escreva os principais tópicos em quadros. Assegure-se de que é dada oportunidade e tempo a todos os participantes para exprimirem os seus pontos de vista.
- Nunca subestime a importância e a influência da língua, em especial quando não é a materna.
- Esclareça os poderes que os parceiros têm para tomar decisões relativamente à parceria e respectivas reuniões.
- Explique a cultura da sua organização aos seus parceiros e procure obter elementos em relação à deles.
- Não tenha receio de falar em reuniões e de expressar dúvidas quando as tiver. Lembre-se de que as reuniões constituem a forma mais directa de esclarecer os seus objectivos e de explorar diferenças de opiniões. Evitem-se assim frustrações mais tarde.
- Explique os pontos fortes da sua PD e do seu país.

6) Para dar resposta a estas questões podem ser considerados cinco tipos de seminários:

- **Seminários de troca de experiências**, que se debruçam sobre a experiência de pessoas que já trabalharam em projectos interculturais, viveram no estrangeiro ou participaram em negociações interculturais, etc.
- **Seminários de informação**, que não são seminários no sentido estrito do termo, mas muitas vezes conferências de informação geral sobre as características étnicas e religiosas de uma região cultural, do seu clima e do seu contexto político e social.
- **Seminários orientados para aspectos comportamentais**, que dão conselhos e sugestões sobre como comportar-se, normalmente sob a forma de regras do tipo “o que não deve nunca fazer”; por exemplo, ensinam que na Grécia estender a palma da mão aberta a outra pessoa (“moutza”) é considerado um insulto.
- **Seminários de auto-reflexão** para testar e compreender as próprias reacções a ambientes estrangeiros e as normas e valores específicos culturais em que assentam as nossas acções (recorrendo normalmente a exercícios de simulação cultural).
- **Seminários de compreensão de culturas estrangeiras**, que confrontam os padrões culturais que influenciam a cooperação entre os parceiros. Os padrões culturais são definidos como “todos



os tipos de percepções, pensamentos, julgamentos e acções considerados normais, auto-evidentes, típicos e vinculativos para a maior parte das pessoas de uma determinada cultura” e através dos quais o nosso próprio comportamento e o dos outros é julgado e regulado\*.

\* Thomas, A. (Hrsg.) (1993). *Kulturvergleichende Psychologie*. Göttingen: Hogrefe

[Voltar ao documento principal](#)

---

## **7) Direitos de propriedade intelectual e direitos de utilização por terceiros**

As PD devem garantir que todos os resultados obtidos (produtos, instrumentos, métodos, etc.) serão divulgados e disponibilizados integralmente a terceiros, exclusivamente para uso próprio. Esta obrigação é válida também em relação aos resultados das actividades transnacionais conjuntas. É preciso lembrar que a legislação e regulamentação conexas aplicáveis à venda de produtos de actividades financiadas (e direitos de propriedade intelectual) não são iguais em toda a Europa. No entanto, de acordo com os regulamentos dos Fundos Estruturais, o produto de vendas, serviços, honorários, etc., durante o período do contrato, representam uma fonte de receitas que permite reduzir o co-financiamento do FSE. Por conseguinte, é importante procurar orientação junto da Autoridade de Gestão sempre que os seus resultados puderem ter valor comercial e houver interesse em explorá-los comercialmente.

[Voltar ao documento principal](#)

## 4 Encontrar parceiros transnacionais

1) Ao organizar a sua pesquisa tenha presente as seguintes questões:

- Quem responde pela coordenação deste trabalho na sua PD e de que mandato dispõe?
- Quem estabelece os contactos?
- Como e com que recursos será realizada a pesquisa?
- Quais os critérios de selecção dos parceiros e quem faz essa selecção?
- Quais os prazos previstos para as várias etapas desta tarefa?

[Voltar ao documento principal](#)

2) A pesquisa na BDCE pode ser feita utilizando:

Full Text Search (pesquisa no texto completo): permite interrogar a base a partir de qualquer sequência de letras (palavras-chave) em todos os campos da base de dados. O sistema permite também a pesquisa de uma determinada palavra num dado campo (por exemplo, na descrição da PD ou nos objectivos da PD). Para limitar uma pesquisa depois de uma primeira busca pode aplicar outros critérios.

Combined/Advanced Search (pesquisa combinada/avançada): permite efectuar uma pesquisa com critérios mais precisos, combinando diferentes filtros com a pesquisa no texto completo. É possível, por exemplo, procurar a palavra 'exclusão' no campo 'descrição da PD' (pesquisa no texto completo), mas apenas nas PD francesas e inglesas que trabalham no tema 'Facilitar o acesso ao mercado de trabalho' (pesquisa combinada/avançada). A diferença entre a pesquisa combinada e a pesquisa avançada reside no número de filtros que podem ser utilizados.

[Voltar ao documento principal](#)

3) Algumas sugestões para utilizar a BDCE

- Certifique-se de que começa por indicar claramente as características essenciais (isto é, mínimas) que pretende encontrar nos potenciais parceiros transnacionais e respectivos programas de trabalho. Comece por uma pesquisa o mais alargada possível para não excluir eventuais parceiros interessantes.
- As anteriores orientações EQUAL estabeleceram que as PD deviam escolher *de preferência* parceiros que trabalhem no *mesmo* tema. A experiência revela que é importante reflectir de forma criativa sobre as possibilidades de desenvolvimento da cooperação transnacional. Pode haver actividades semelhantes em vários temas, consoante o enfoque que os Estados-Membros dão a cada tema.
- Importa ter presente o facto de a classificação das questões e dos problemas nos nove temas da EQUAL poder variar de um Estado-Membro para outro. Por exemplo, a formação para pessoas com deficiência pode ser incluída em mais de um tema.
- Lembre-se que as parcerias criativas e inovadoras são geralmente as que resultam da associação de parceiros *diferentes*, com experiências e conhecimentos *diferentes* (mas com objectivos comuns).
- Só comece a limitar a sua pesquisa quando estiver convicto de que já dispõe de informação suficiente para restringir com segurança os critérios da pesquisa.
- Lembre-se, especialmente para pesquisas em inglês e francês, que os resultados da pesquisa podem ser apenas um resumo da candidatura original.
- Interprete os resultados de uma pesquisa com cuidado, porque as mesmas palavras podem ter significados diferentes em línguas e contextos diferentes. Use o [Glossário existente no sítio Web da EQUAL](#).
- Não hesite em utilizar o telefone, o fax ou o correio electrónico para pedir esclarecimentos ou mais informações sobre outras PD.

- Não espere encontrar parceiros com características muito iguais às da sua parceria, que trabalhem no mesmo problema e da mesma maneira. Se tal acontecer, procure reflectir sobre se a cooperação com um tal parceiro será suficientemente compensadora.
- Por último, tenha em conta os 'códigos' e a terminologia politicamente correctos e não tire conclusões apressadas. Consulte a sua ENA sobre estas questões.

[Voltar ao documento principal](#)

4) Com base nos respectivos Programas de Iniciativa Comunitária (PIC), cada Estado-Membro determinou os seus **limites financeiros** para as despesas das PD na fase de preparação (antes Acção 1). Nalguns países, as PD podem gastar até 40 000 euros em visitas exploratórias, etc., no âmbito da criação de parcerias transnacionais. Nalguns casos o limite é apenas de 10 000 euros. Lembre-se destas variações quando planear as suas visitas exploratórias, sabendo que os futuros parceiros podem ter condicionalismos financeiros mais rígidos do que os seus. O nível de co-financiamento também pode variar, podendo afectar esta dinâmica. Para mais informações sobre cada Estado-Membro consulte as informações específicas dos países sobre a cooperação transnacional disponíveis no [sítio Web da EQUAL](#) desde o final de 2004.

[Voltar ao documento principal](#)

5) Algumas sugestões para **preparar a reunião inicial** com os potenciais parceiros:

- A melhor forma de conhecer os seus parceiros é através de contactos directos, nos quais pode obter mais informações sobre as organizações e os sistemas em que operam. Muito importante é ter tempo para discutir e colocar questões.
- Ouça atentamente todas as pessoas. Aproveite esta oportunidade para saber quais são os objectivos e os métodos de trabalho das várias PD e apurar o que os vários agentes têm em comum.
- Tenha o cuidado de contactar pessoas com diferentes funções e provenientes de diferentes organizações que sejam essenciais para o rumo da PD – e não apenas consultores, pessoas do secretariado da PD ou representantes de entidades patrocinadoras.
- Antes da reunião, proceda à troca de material escrito: informações sobre a sua PD e a estratégia resumida, bem como sobre as causas de discriminação e exclusão e as políticas e práticas nacionais/regionais de formação ou emprego que a sua PD tenciona tratar; pode mesmo incluir uma lista dos principais agentes da PD e das políticas regionais/sectoriais em que estão inseridos.
- Não esqueça que conceitos como formação, educação, estágio, orientação e mercado de trabalho podem abranger aspectos diferentes noutros países.
- Procure parceiros compatíveis tendo em conta os principais objectivos e actividades das organizações participantes; as expectativas relativas aos resultados do trabalho transnacional; a motivação e o empenhamento em relação ao trabalho transnacional; o estilo de trabalho e atitudes e o uso de uma língua de trabalho comum.

[Voltar ao documento principal](#)

6) As decisões em relação a um parceiro transnacional devem ter por base:

- Um bom conhecimento dos objectivos mútuos e apreciação dos principais factores e dos limites subjacentes às respectivas actividades;
- Compreensão mútua dos contextos culturais, legislativos e comerciais;
- Familiaridade com a estrutura organizacional e com os procedimentos do parceiro;
- Complementaridade de conhecimentos e de experiências para fomentar a inovação: não siga a tendência de procurar organizações demasiado semelhantes à sua;
- Um acordo relativo aos meios de comunicação comprovados; e
- Ter criado boas relações.

7) Ao organizar a **primeira reunião** com um ou mais parceiros potenciais, a organização anfitriã deve ter em consideração alguns pontos:

- Possibilidade de organizar uma recepção oficial para aumentar a consciencialização a nível local da estratégia da PD e juntar os principais parceiros da sua PD.
- Assegure-se que os visitantes são previamente informados das disposições logísticas (viagem, alojamento, horários das reuniões, etc.) e que não há quaisquer dúvidas sobre quem paga que despesas.
- Organize cuidadosamente a(s) reunião(ões), assegurando que o equipamento necessário se encontra disponível e em boas condições e que a disposição da sala é adequada para intercâmbios formais e informais.
- Ponha a hipótese de recorrer a um especialista externo para facilitar os debates; se o fizer, assegure-se que lhe são dadas todas as informações previamente.
- Elabore cuidadosamente a ordem de trabalhos, garantindo que todas as questões disporão de tempo adequado para discussão e que todos os participantes podem intervir.
- Atribua sempre tempo mais do que suficiente para cada participante se apresentar e assegure que esta apresentação se efectua no início da reunião. Deste modo todas as pessoas intervirão durante a primeira sessão, o que é importante para a coesão do grupo.
- Certifique-se de que a ordem de trabalhos permite ao seu futuro parceiro referir a sua formação, as suas opiniões e respectivas necessidades.
- Utilize a reunião e a ordem de trabalhos para identificar os recursos disponíveis para a eventual parceria, os que têm de ser adquiridos e os problemas que têm de ser resolvidos.
- Procure concluir a reunião com um projecto de um primeiro calendário de trabalho e um plano de acção, procedimentos a implementar, etc.
- Tente redigir e enviar um resumo escrito das principais decisões da reunião logo que lhe seja possível, visto que um registo escrito pode ajudar a ultrapassar quaisquer mal-entendidos originados pelas barreiras linguísticas.

8) Países candidatos em Setembro de 2004: Bulgária, Roménia, Turquia e Croácia.

**Países PHARE**

- Bulgária
- Roménia

Para mais informações, consultar: <http://europa.eu.int/comm/enlargement/index.htm>

9) Estados abrangidos pelo programa **TACIS**:

- Arménia
- Azerbaijão
- Bielorrússia
- Geórgia
- Cazaquistão
- Quirguizistão

- Moldávia
- Federação Russa
- Tajiquistão
- Turquemenistão
- Ucrânia e
- Usbequistão

Abrangido desde 2003 pelo programa ALA:

- Mongólia

Para mais informações, consultar:

[http://europa.eu.int/comm/external\\_relations/ceeca/tacis/index.htm](http://europa.eu.int/comm/external_relations/ceeca/tacis/index.htm)

[Voltar ao documento principal](#)

---

10) Países que participam no programa **MEDA**:

- Argélia
- Egito
- Jordânia
- Líbano
- Marrocos
- Autoridade Palestina
- Síria
- Tunísia e
- Israel

Para mais informações, consultar:

[http://europa.eu.int/comm/external\\_relations/med\\_mideast/euro\\_med\\_partnership/](http://europa.eu.int/comm/external_relations/med_mideast/euro_med_partnership/)

[Voltar ao documento principal](#)

---

11) Países abrangidos pelo programa **CARDS**:

- Albânia
- Bósnia-Herzegovina
- Croácia
- República Federativa da Jugoslávia
- Antiga República Jugoslava da Macedónia

Para mais informações: [http://europa.eu.int/comm/external\\_relations/see/docs/index.htm](http://europa.eu.int/comm/external_relations/see/docs/index.htm)

[Voltar ao documento principal](#)

---

12) Os fundos da UE também podem ser disponibilizados para este tipo de actividades através dos programas PHARE, TACIS, MEDA e CARDS, ainda que os procedimentos e o calendário destes programas sejam muito diferentes dos da EQUAL. Sem entrar em pormenores técnicos dos procedimentos de programação, é útil conhecer alguns aspectos para se poder planear realisticamente o trabalho transnacional com um parceiro de fora da UE.

Em primeiro lugar, um promotor de um país não-UE só tem acesso aos fundos acima referidos se o respectivo governo *tomar a iniciativa* de solicitar à Comissão Europeia o

financiamento de um projecto do tipo EQUAL no âmbito do programa da UE de que o país é beneficiário (ou seja, PHARE para a Roménia, TACIS para a Geórgia, etc.). O pedido tem de ser integrado num programa nacional do tipo PIC, a apresentar à Comissão anualmente ou de dois em dois anos.

[Voltar ao documento principal](#)

---

## 5 Primeiros passos para um Acordo Transnacional

1) *“Na nossa parceria, o princípio ‘da base para o topo’ foi muito importante. Para nós, o valor da cooperação internacional e dos projectos nacionais residia no facto de os próprios deficientes participarem na elaboração dos projectos.”*

[Voltar ao documento principal](#)

---

### 2) Designação de um Coordenador Transnacional

Para serem bem sucedidas, as actividades de cooperação transnacional têm de ser bem geridas. Sejam quais forem os acordos entre os parceiros transnacionais quanto à coordenação global das actividades transnacionais, aconselha-se cada PD a designar um Coordenador Transnacional. Cabe-lhe assumir a responsabilidade, em nome da PD e em função de um mandato claro, pelos seguintes aspectos:

- identificar e seleccionar potenciais parceiros transnacionais;
- negociar o Acordo de Cooperação Transnacional com os parceiros transnacionais;
- elaborar e gerir (com os parceiros transnacionais) o plano de trabalho transnacional;
- acompanhar e avaliar as actividades transnacionais;
- organizar e gerir as reuniões e eventos em que a PD acolhe os seus parceiros transnacionais;
- comunicar com os membros da PD e informá-los de todas as questões transnacionais (incluindo a tomada de decisões).

Um Coordenador Transnacional deve possuir o seguinte perfil:

- Experiência de cooperação transnacional;
- Conhecimento do tema da EQUAL em que a PD e os seus parceiros transnacionais estão a trabalhar;
- Bons conhecimentos da língua de trabalho acordada para a parceria transnacional;
- Sensibilidade para as diferenças culturais, nomeadamente as relativas aos países dos parceiros transnacionais;
- Boa capacidade de comunicação;
- Capacidade de negociação;
- Competência organizativa e de gestão;
- Empenho na cooperação e nas actividades transnacionais.

A PD deve estabelecer muito claramente a divisão de tarefas e de responsabilidades, sobretudo as relacionadas com as actividades transnacionais, uma vez que as estruturas complexas das PD (e os diferentes graus de participação dos agentes das PD na cooperação transnacional) podem nem sempre ser claras para as pessoas que lhes são externas. As PD devem, em especial, definir claramente as suas estruturas de tomada de decisões.

[Voltar ao documento principal](#)

---

### 3) Um acordo realista

Algumas sugestões a ter em conta quando se procura estabelecer um acordo sobre o **programa de trabalho** e respectivos resultados esperados.

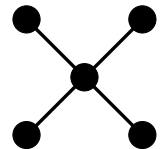
- Ajuste as suas ambições com realismo. Os seus objectivos e resultados esperados devem ter em conta os recursos disponíveis para os atingir e reflectir os resultados da sua “auditoria de capacidade”.

- Quase também não é preciso dizer que é essencial que todos os parceiros compreendam os objectivos da parceria transnacional e se apropriem dos mesmos.
- Se puder ser definido e acordado um conjunto de objectivos comuns a todos os parceiros, estes servirão de referência em toda a fase de concepção da cooperação transnacional e da sua execução.

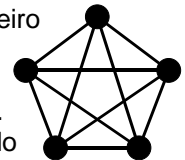
[Voltar ao documento principal](#)

#### **4) Modelos organizacionais**

- **Designação de um Coordenador Transnacional** (Modelo "Hub and Spoke"): um parceiro é seleccionado pelos outros e concorda em assumir a responsabilidade pela gestão global e pela coordenação do programa de trabalho.



- **Rotação ou coordenação partilhada** (Modelo do consórcio): cada parceiro assume rotativamente a responsabilidade pela gestão e coordenação de uma fase (ou reunião transnacional) ou por um segmento (tarefas) do programa de trabalho, de acordo com definições previamente acordadas. Quando se utiliza este modelo, devem limitar-se as tarefas do secretariado desde o início e atribuírem-se as tarefas e responsabilidades a cada um dos parceiros também desde o princípio.



- **Comité Director:** os parceiros criam um pequeno comité director em que cada um está representado e este comité assume a responsabilidade conjunta pela gestão e coordenação das actividades transnacionais. A presidência do comité pode ser rotativa de uma reunião para outra. Pode revelar-se adequado recrutar um perito externo para apoiar o comité.
- **Grupos de trabalho:** pode ser útil criar grupos de trabalho com responsabilidades de gestão e coordenação em segmentos específicos do programa de trabalho e tarefas conexas, para analisar em profundidade determinadas questões e para aproveitar melhor os conhecimentos específicos de todos os parceiros.

(O terceiro e quarto modelos podem ser combinados com qualquer dos dois primeiros. É frequente as parcerias transnacionais criarem comités de direcção, para além de terem um coordenador designado ou em regime rotativo, que reúnem relativamente com pouca frequência (talvez apenas três ou quatro vezes durante a vigência da parceria) e cuja tarefa consiste em garantir um acompanhamento mais "político" das acções realizadas.

[Voltar ao documento principal](#)

#### **5) Língua**

- Estabeleça a(s) língua(s) em que comunicará e para que efeitos, na comunicação habitual entre os coordenadores transnacionais.
- A língua comum da parceria pode ser o inglês, mas lembre-se que o francês é por vezes a língua estrangeira mais falada por certos parceiros do Sul da Europa.
- Certifique-se de que dispõe dos recursos linguísticos suficientes internamente. Garanta sempre que necessário tradução e interpretação (não se esqueça de orçamentar estas



despesas, que são elevadas). Seja criativo para obter ajuda (por exemplo, recorra a conhecimentos pessoais, professores ou estudantes de línguas no local).

- Discuta com os seus parceiros o significado exacto de certos conceitos. Elabore um glossário de termos a fim de evitar mal-entendidos numa fase ulterior.

[Voltar ao documento principal](#)

---

## 6) Comunicação nas primeiras fases da constituição de uma parceria transnacional

Ao definir os passos seguintes para desenvolver e clarificar o conteúdo e o modo da futura cooperação, certifique-se da existência de uma comunicação eficaz. Tenha em conta os seguintes pontos:

- Entre reuniões, garanta um fluxo constante de informações de e para os parceiros transnacionais.
- Organize *feedbacks* regulares, através de reuniões de informação e de reuniões bilaterais ou formais na sua própria PD e certifique-se de que todos os possíveis acordos discutidos durante as negociações relativos a quaisquer elementos essenciais do Acordo de Cooperação Transnacional contam com o apoio do grupo dirigente da sua própria PD e serão em princípio por ele aceites.
- Se possível, crie uma rede de comunicação entre todos os intervenientes numa cooperação transnacional em desenvolvimento, designadamente aqueles que terão de dar contributos importantes, como um grupo e-mail, um boletim informativo, um sítio Web actualizado regularmente ou um dispositivo intranet.
- Confirme claramente todas as decisões por escrito. Poderá haver participantes que não tenham compreendido exactamente o que foi dito e os estilos de comunicação diferem entre pessoas e culturas. Este ponto é fundamental não só para a comunicação entre representantes de parceiros transnacionais, mas também para os debates entre os membros de uma PD.
- Finalmente, os compromissos e os acordos devem ser expressos em linguagem corrente e não em linguagem diplomática.
- No que diz respeito às actividades subseqüentes, indique por escrito e claramente quem acordou fazer o quê e quando.

[Voltar ao documento principal](#)

---

## 7) Algumas sugestões para reuniões de acompanhamento

- Estabeleça algumas regras de comunicação entre as reuniões, que todos devem cumprir.
- Elabore uma lista com os feriados e períodos de férias habituais no país de cada parceiro. Certifique-se de que conhece os horários de trabalho normais de todos.
- Faça uma divisão de tarefas clara, de modo que cada parceiro saiba quais são as suas responsabilidades.
- Comunique as ordens de trabalhos e as disposições práticas com a antecedência devida antes das reuniões. Divulgue rapidamente as actas a seguir às reuniões.

[Voltar ao documento principal](#)

---

## 8) Vantagens e limitações do correio electrónico:

- O correio electrónico é um instrumento muito útil, mas não deve ser o único meio utilizado. O contacto pessoal directo é fundamental para um trabalho eficaz, designadamente nalguns Estados-Membros, por isso utilize igualmente o telefone.

- Certifique-se de que possui uma lista actualizada de todas as pessoas de contacto e respectivos endereços. Procure insistir para que todas as pessoas tenham um endereço pessoal de correio electrónico, caso contrário algumas mensagens podem perder-se.

[Voltar ao documento principal](#)

## 9) Ultrapassar as diferenças culturais

- Dê provas de abertura de espírito. Admita que há outras formas de trabalhar. Seja paciente.
- Procure obter informações sobre o país e a realidade cultural do seu parceiro e não apenas durante as reuniões. Entre as fontes de informação contam-se: bibliotecas públicas; instituições como o British Council, o Goethe Institut, o Istituto Italiano di Cultura, a Alliance française, Câmaras de Comércio internacionais, embaixadas e instituições mais especializadas, como o CEDEFOP (Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional) e a FEF (Fundação Europeia para a Formação); colegas ou pessoas conhecidas com experiência transnacional; publicações de projectos anteriores; a Estrutura Nacional de Apoio.
- Não se baseie exclusivamente na comunicação escrita. Participe na cultura do debate. Não use o cronómetro para a gestão do tempo. Tenha em conta a cultura formal e informal dos outros Estados-Membros.
- Estabeleça uma língua de trabalho comum para a parceria. Pode ser o inglês, mas lembre-se que o francês é por vezes a língua estrangeira mais falada por alguns parceiros do Sul da Europa.
- Certifique-se de que dispõe dos recursos linguísticos suficientes internamente. Garanta sempre que necessário a tradução e interpretação (não se esqueça de orçamentar estas despesas, que são elevadas). Seja criativo para obter ajuda, por exemplo recorrendo a conhecimentos pessoais ou a professores ou estudantes de línguas no local.
- Discuta com os seus parceiros o significado exacto de certos conceitos. Elabore um glossário de termos a fim de evitar mal-entendidos numa fase ulterior.
- Sempre que presidir a uma reunião, certifique-se de que todos os presentes compreendem e conseguem acompanhar as discussões. Faça regularmente uma síntese do que foi dito e verifique se foi compreendido. Escreva os principais tópicos em quadros. Certifique-se de que todos os participantes têm oportunidade e tempo para exprimirem os seus pontos de vista.
- Nunca subestime a importância e a influência da língua, em especial quando não é a materna.
- Esclareça os poderes que os parceiros têm para tomar decisões relativamente à parceria e respectivas reuniões.
- Explique a cultura da sua organização aos seus parceiros e procure obter elementos em relação às deles.
- Não tenha receio de falar nas reuniões e de manifestar as suas dúvidas, se as tiver. Lembre-se de que as reuniões constituem a forma mais directa de clarificar os seus objectivos e explorar diferenças de opiniões. Evitam-se assim ulteriores frustrações.
- Explique os pontos fortes da sua PD e do seu país.

[Voltar ao documento principal](#)

## 6 Concluir o Acordo de Cooperação Transnacional

### 1) Cooperação transnacional entre redes temáticas nacionais de PD

As PD validarão, divulgarão e integrarão as suas experiências e resultados não só no quadro de redes temáticas a nível nacional, mas também a nível europeu. As plataformas de trabalho para este nível de cooperação serão coordenadas pela Comissão Europeia, a fim de facilitar:

- a revisão temática das abordagens estratégicas e dos resultados alcançados;
- a identificação de boas práticas a integrar nos processos do Plano Nacional de Emprego e do Plano Nacional de Acção para a Inclusão,
- a divulgação de soluções de boas práticas em fóruns de discussão à escala europeia.

[Voltar ao documento principal](#)

---

2) As PD devem apresentar pelo menos um parceiro de outro Estado-Membro. A cooperação deve ser estabelecida entre PD escolhidas pelos Estados-Membros no âmbito da EQUAL; em casos excepcionais, essa cooperação pode alargar-se a projectos semelhantes financiados num país terceiro elegível para apoio financeiro no âmbito dos programas PHARE, TACIS ou MEDA. Os Estados-Membros podem definir parâmetros de excepções à regra geral, na condição de o eventual valor acrescentado da cooperação com parceiros não abrangidos pela EQUAL ser claramente definido e de esses parceiros poderem demonstrar que têm condições para cobrir os seus próprios custos relativos a esta cooperação.

Para mais informações consulte o Capítulo/Ficha 3 "Preparar a Cooperação Transnacional", o Capítulo/Ficha 4 "Encontrar Parceiros Transnacionais" e o Capítulo/Ficha 5 "Primeiros Passos para um Acordo de Cooperação Transnacional".

[Voltar ao documento principal](#)

---

### 3) ACT ([Editar](#))

*Nº de Id do ACT: 31*

[Razão de ser e objectivos](#) | [Programa e metodologia de trabalho](#) | [Disposições financeiras](#) | [Disposições relativas à organização e à tomada de decisões](#) | [Procedimentos de acompanhamento e de avaliação](#) | [Outros](#)

Secretário (preenchido automaticamente)  
PD participantes ([Editar](#))

---

#### A. Razão de ser e objectivos

##### 1. Interesses/metodologias/problemas subjacentes comuns ([Editar](#))

As questões (e as diferenças) comuns podem ser indicadas em termos vagos (por exemplo: "os problemas subjacentes comuns que existem são a desigualdade e as barreiras à empregabilidade com que se defrontam grupos desfavorecidos que são socialmente excluídos"). Deve ser claro que esta secção se destina a ajudar a descobrir o que as PD têm em comum nos seus programas nacionais em termos de interesses, de problemas abordados e de metodologias. O objectivo não é explicar qual será a sua metodologia comum (esse será um segundo passo).

## 2. Lições extraídas de anteriores acções pertinentes ([Editar](#))

Nesta parte os parceiros devem orientar a sua colaboração futura estabelecendo alguns princípios resultantes da sua experiência transnacional anterior (alguns ACT limitam-se a fornecer uma lista de projectos anteriores de cada PD, o que não é muito útil).

## 3. Objectivos comuns das PD ([Editar](#))

Quais são os objectivos da sua colaboração? Indique semelhanças e diferenças de objectivos no trabalho nacional.

## 4. Produtos/resultados tangíveis (comuns/complementares) previstos ([Editar](#))

Aqui devem ser dadas informações sobre os produtos comuns previstos, para ver quais podem ser as complementaridades do trabalho nacional, etc.

## 5. Valor acrescentado à estratégia e resultados previstos de cada PD envolvida ([Editar](#))

Indique estes dados com a maior precisão possível e em termos de possíveis efeitos na organização e nas actividades das suas PD, não apenas para os beneficiários finais mas também no seu contexto.

## 6. Valor acrescentado e viabilidade financeira do(s) parceiros(s) associado(s) ([Editar](#))

[Início](#)

---

## B. Programa e metodologia de trabalho

### 1. Actividades transnacionais previstas

#### a. Estratégia transnacional global ([Editar](#))

Indique o que pretende alcançar com o trabalho transnacional conjunto. Descreva a estratégia e a abordagem. Certifique-se de que as tarefas ou actividades descritas mais à frente estão claramente associadas a um ou mais dos objectivos.

#### b. Tipologia de actividades ([Editar](#))

Tipo de actividade transnacional

Pontuação  
(+ a +++)

Intercâmbio de informações e de experiências  
Desenvolvimento paralelo de abordagens inovadoras  
Importação, exportação ou adopção de novas abordagens  
Desenvolvimento conjunto  
Intercâmbio de formandos/formadores  
Outros

#### c. Descrição das actividades/tarefas ([Editar](#))

Designação da actividade	Descrição
1.	
2.	
3.	
...	
10. (máximo 10)	

### 2. Metodologia de partilha de informações, de resultados e de instrumentos de trabalho ([Editar](#))

### 3. Calendário das principais etapas, resultados e eventos ([Editar](#))

[Início](#)

---

## C. Disposições financeiras

## 1. Repartição do orçamento (€) pelas actividades ([Editar](#))

Actividades	PD1	PD2	PD3	PD...	Total
1.					
2.					
3. ...					
10.					
<b>TOTAL</b>					

## 2. Disposições relativas à repartição de custos e à prevenção do duplo financiamento ([Editar](#))

A repartição de custos deve enumerar os custos individuais mais os comuns por tipo de actividade

[Início](#)

---

## D. Disposições relativas à organização e à tomada de decisões

### 1. Contribuição e responsabilidades de cada PD ([Editar](#))

Esta secção beneficiará se for especificada por actividade, para tornar as coisas mais claras para todas as pessoas envolvidas.

### 2. Papel e tarefas do secretariado do ACT e dos especialistas externos (se houver) ([Editar](#))

Esclareça desde o início se haverá funções de coordenação e/ou a contribuição de especialistas na cooperação transnacional. Esclareça igualmente os contributos financeiros para essas funções se decidir tê-las.

### 3. Estrutura do processo de tomada de decisões ([Editar](#))

### 4. Língua(s) de trabalho ([Editar](#))

[Início](#)

---

## E. Procedimentos de acompanhamento e de avaliação

### 1. Mecanismos de acompanhamento e de avaliação da experiência e dos resultados transnacionais ([Editar](#))

O que deve ser avaliado, como, por quem e quando?

### 2. Mecanismos de actualização do programa e da metodologia de trabalho e disposições relativas à organização ([Editar](#))

É melhor fixar desde o início a forma como se farão as alterações ou actualizações. Tome cuidado para não tornar este procedimento demasiado "pesado", uma vez que provavelmente terá de recorrer a ele.

[Início](#)

---

## F. Outros

### 1. Ligações para outras informações/materiais ([Editar](#))

### 2. Ligações (hiperligações) para outras versões linguísticas do ACT ([Editar](#))

Devem estar disponíveis em páginas Web outras versões linguísticas do ACT.

### 3. Datas (desta versão) do ACT

1. Enviado para validação pela PD responsável pelo secretariado do ACT
2. Validado por todas as PD
3. Aprovado por todas as AG

2

#### **4) Disposições comuns relativas aos procedimentos de apresentação, avaliação e atribuição de financiamento acordadas pelas autoridades de gestão de todos os Estados-Membros**

##### **Todos os Estados-Membros devem:**

**Sincronizar** os seus calendários de avaliação e concessão de financiamento do seguinte modo:

- A data de início da janela da transnacionalidade será 1 de Janeiro de 2005.
- A data de início da execução depende da capacidade de cada PD para concluir a preparação e enviar o APD, com o ACT, à Autoridade de Gestão.
- As PD são incentivadas a apresentarem o documento (proposta de APD e de ACT) o mais rapidamente possível.
- As autoridades de gestão avaliarão o documento no prazo de 8 semanas a contar da sua recepção e consultarão as outras autoridades de gestão pertinentes. Logo que possível formularão as suas observações e comunicarão as necessidades de alterações da proposta do ACT.

**Apoiar as actividades de procura de parceiros**, mandatando as suas ENA para ajudarem as PD a encontrar parceiros adequados.

**Facilitar a elaboração dos projectos de ACT**, certificando-se de que as PD designam e mandatam um ponto de contacto para a cooperação transnacional.

**Facilitar a apresentação dos ACT**, especificando, de acordo com as regras e práticas nacionais, a(s) língua(s) em que o projecto e as versões finais do ACT devem ser apresentados.

**Aplicar critérios comuns** para a avaliação dos ACT, utilizando nomeadamente a qualidade e a consistência dos principais elementos propostos, bem como a coerência com o respectivo Acordo de Parceria de Desenvolvimento, como principais critérios de avaliação e parâmetros acordados para observações ou objecções no processo de consulta.

**Consultar-se mutuamente** antes da aprovação de qualquer ACT, para garantir que todas as autoridades de gestão envolvidas basearão a sua aprovação na mesma versão de um ACT.

**Aplicar o procedimento de consulta comum** igualmente às subseqüentes revisões significativas de um ACT, caso o conteúdo do plano de trabalho desse ACT ou a composição da parceria transnacional tenha sofrido alterações (adesão de novos parceiros à cooperação transnacional, por exemplo parceiros associados ou PD da EQUAL; ou desistência de parceiros).

**Minimizar o número de desistências**, designadamente através de:

- selecção das PD para a fase de preparação (Acção 1) com base em critérios sólidos;
- aconselhamento das PD a criarem parcerias transnacionais com mais de um parceiro, mas sem serem demasiados;
- atribuição à ENA de um papel mais relevante, através de consultoria e orientação, de modo a garantir a elevada qualidade do APD e do ACT, assegurando assim que a maioria das PD (seleccionadas para a preparação) podem ser confirmadas para a fase de execução;
- concessão de um alargamento condicional para actividades na fase de preparação até três meses a PD órfãs, caso todas as medidas de "prevenção" falhem, designadamente em situações excepcionais em que:
  - a aprovação de um ACT tenha sido atrasada devido a problemas relacionados com a sincronização da tomada de decisões entre as autoridades de gestão;
  - o (único) parceiro transnacional não tenha sido aprovado, mas a PD órfã esteja muito bem classificada e tenha interesse especial para a Autoridade de Gestão.

## 8 Planeamento financeiro

### 1) Orçamento transnacional global

#### Exemplos de possíveis repartições de custos das actividades conjuntas pelas PD - Princípios da reciprocidade e da repartição de custos -

Actividade	Regra de repartição	Parcerias de Desenvolvimento		
		PD A	PD B	PD C
Estudo sobre discriminação	Reciprocidade em termos iguais	10	--	--
Pacote de formação		--	10	--
Materiais conjuntos		--	--	10
ou				
Módulo de formação	Reciprocidade em termos diferenciados: 4:5:7	12	--	--
Produto multimédia		--	15	--
Conferência		--	--	18
Publicação		--	--	3
CD-ROM	Repartição de custos em termos iguais	20	20	20
ou				
Estudo comparativo do mercado de trabalho	Repartição de custos em termos diferenciados: 30:40:30	15	20	15

- Princípio da reciprocidade: cada PD cobre os custos de uma das actividades conjuntas. Estas actividades podem ter um custo equivalente (reciprocidade em termos iguais) ou custos diferentes (reciprocidade em termos diferenciados). Uma PD pode ser financeiramente responsável por mais actividades do que outras PD.
- Princípio da repartição de custos: uma determinada actividade é paga por todas as PD envolvidas. O custo total da actividade pode ser repartido por igual pelas diferentes PD (repartição de custos em termos iguais) ou ser repartido segundo uma fórmula acordada – por exemplo, 40% para a PD B e 30% para as PD A e C (repartição de custos em termos diferenciados).

[Voltar ao documento principal](#)