

equal

“de igual para igual”

09

Visite-nos em:

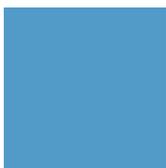
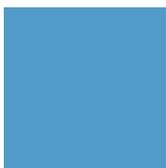
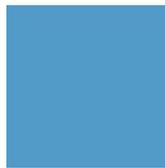
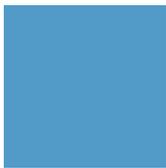
www.equal.pt

Impresso em Papel Ecológico 100% livre de cloro

Guia Prático para o “MAINSTREAMING”

Colecção Saber Fazer

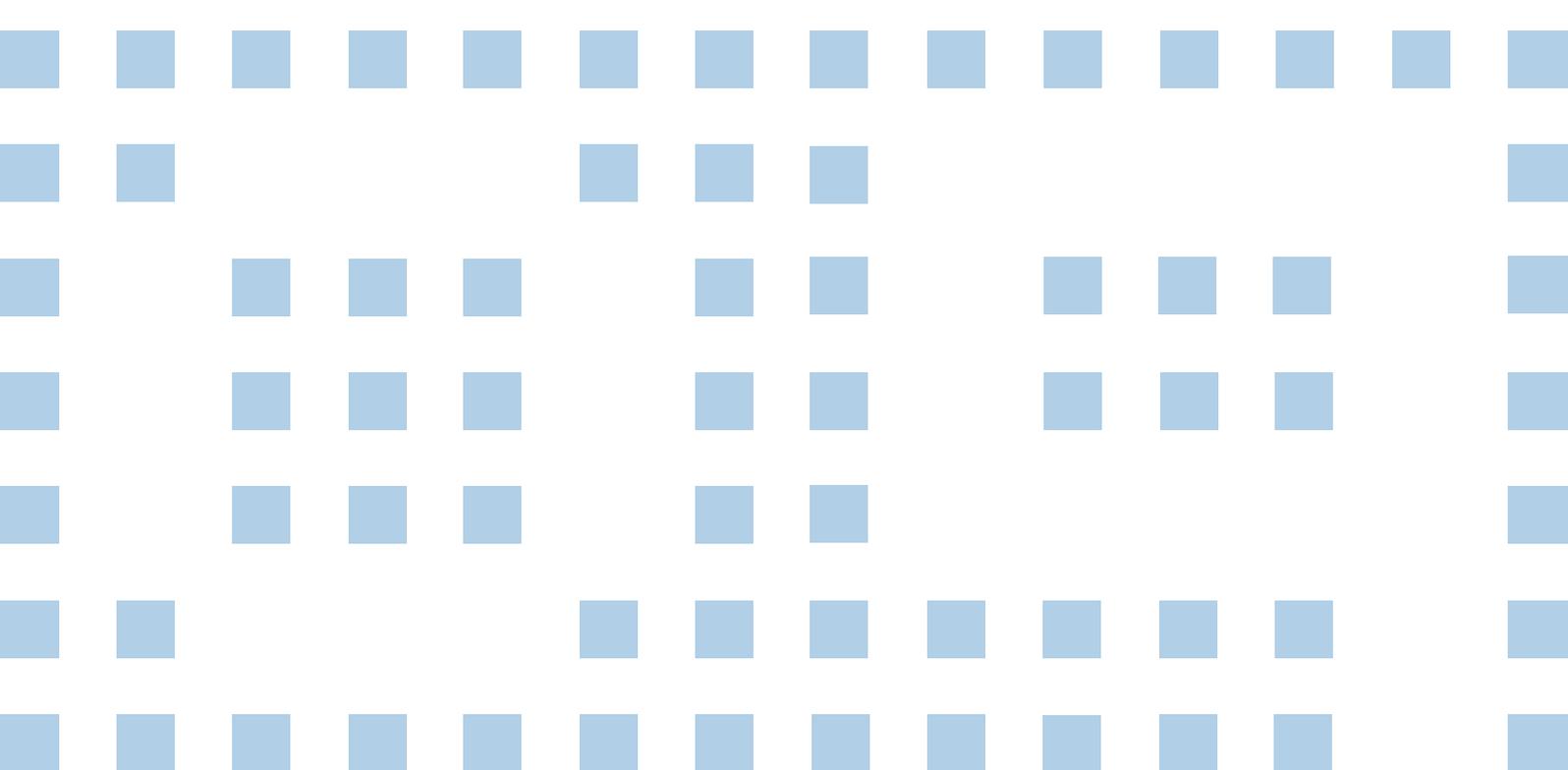




Promover a Mudança

Guia Prático para o “MAINSTREAMING”

Colecção Saber Fazer 





::NOTA DE ABERTURA

O presente Guia, da responsabilidade da Comissão Europeia, contou com os contributos de vários Estados-Membros, entre os quais Portugal.

É um Guia orientado para a acção, que contém inúmeras sugestões para que a transferência e generalização dos produtos e práticas bem sucedidas experimentadas pelos projectos se efectuem com êxito. Sugestões que se dirigem, em primeira linha, às estruturas de gestão EQUAL dos vários países, mas também às Parcerias de Desenvolvimento, de quem se espera não só a capacidade de inovação no contexto dos seus projectos, mas também vontade e energia para promover a mudança em mais larga escala. Este Guia interpela, ainda, os organismos da administração pública, os parceiros sociais e outras entidades do *mainstream*, a quem cabe reconhecer, adoptar e multiplicar as aprendizagens e as novas soluções alcançadas pelos projectos.

A generalização da inovação é fundamental para a rentabilização do investimento público feito nos projectos e para a consistência e sustentabilidade a mais longo prazo das novas soluções. Neste sentido, o *mainstreaming*, é, dos requisitos EQUAL, o que mais acrescenta valor aos resultados dos projectos. Trata-se, porém, de um requisito complexo, cuja concretização desafia a cultura das organizações, requer competências para a transferência e incorporação que importa desenvolver e exige estratégias e mecanismos em que, todos, estamos ainda a aprender.

Este Guia constitui, por isso, um recurso oportuno e de grande utilidade para a multiplicação das práticas bem sucedidas testadas pelos projectos EQUAL.

Ana Vale
Gestora do Programa

S A B E
A B E R
F Z R

:: ÍNDICE

:: ÍNDICE

INTRODUÇÃO	07
A QUEM SE DESTINA ESTE GUIA?	08
UM ESFORÇO CONJUNTO	08
O SEMINÁRIO SOBRE GENERALIZAÇÃO E INTEGRAÇÃO NAS POLÍTICAS E PRÁTICAS	08
COMO UTILIZAR ESTE GUIA	09
1 - GENERALIZAÇÃO E INTEGRAÇÃO NAS POLÍTICAS E PRÁTICAS - O CONCEITO NO ÂMBITO DA EQUAL	10
O QUE SIGNIFICA REALMENTE?	10
PORQUÊ GENERALIZAR E INTEGRAR?	11
COMO SE PROCESSA?	12
COMEÇAR PELOS UTILIZADORES	13
PARTILHAR A RESPONSABILIDADE	13
APLICAR A FÓRMULA SMART	13
GENERALIZAÇÃO E INTEGRAÇÃO NAS POLÍTICAS E PRÁTICAS - RESUMO DO PROCESSO	14
O QUE FAZER E O QUE NÃO FAZER	14
2 - IDENTIFICAR AS NECESSIDADES POLÍTICAS	16
ESCOLHER OS MOMENTOS CERTOS	17
GERAR E RESPONDER À PROCURA	18
MANTER O EQUILÍBRIO	18
EXERCÍCIO: IDENTIFICAR PRIORIDADES	19
3 - IDENTIFICAR E ENVOLVER A AUDIÊNCIA-ALVO	20
OS CONTACTOS PESSOAIS CONTAM	20
ATRAIR A AUDIÊNCIA-ALVO	21
FICAR ATENTO	22
ENVOLVER O GRUPO-ALVO ATRAVÉS DAS PARCERIAS DE DESENVOLVIMENTO	22
EXERCÍCIO: IDENTIFICAR A AUDIÊNCIA-ALVO	23

4 - IDENTIFICAR BOAS PRÁTICAS OU INOVAÇÕES - A MENSAGEM	24
OS NÍVEIS DE BOAS PRÁTICAS	24
CARACTERÍSTICAS DAS BOAS PRÁTICAS	25
DEFINIR INOVAÇÃO	25
A INOVAÇÃO NA EQUAL	26
FACILITAR BOAS PRÁTICAS	26
IDENTIFICAR BOAS PRÁTICAS	27
VALIDAR RESULTADOS	29
A VALIDAÇÃO DE PRODUTOS EQUAL	30
5 - MOBILIZAR RECURSOS DA EQUAL PARA GENERALIZAR AS LIÇÕES APRENDIDAS E INTEGRÁ-LAS NO SISTEMA CONVENCIONAL	32
AS REDES TEMÁTICAS NACIONAIS - UM INSTRUMENTO FUNDAMENTAL NO PROCESSO DE GENERALIZAÇÃO E INTEGRAÇÃO NAS POLÍTICAS E PRÁTICAS	32
SELECIONAR OS TEMAS DAS REDES	33
SELECIONAR OS MEMBROS DAS REDES	34
ESTABELECEER E DESENVOLVER RELAÇÕES	36
CONTRATAR PERITOS	36
PRESTAR APOIO	36
PREPARAR AS REDES	37
REDES REGIONAIS E SECTORIAIS	38
GRUPOS NACIONAIS E REGIONAIS DE GENERALIZAÇÃO E INTEGRAÇÃO	38
ACÇÃO 3: FINANCIAR A GENERALIZAÇÃO E INTEGRAÇÃO DE INOVAÇÕES	38
6 - TRANSMITIR A MENSAGEM	41
APRENDER A INFLUENCIAR	41
PASSAR A MENSAGEM	43
CHEGAR AOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO	44
EVENTOS ESPECIAIS	45
7 - PREPARAR-SE PARA PROMOVER A GENERALIZAÇÃO E INTEGRAÇÃO NAS POLÍTICAS E PRÁTICAS E PARA ESTIMULAR BOAS PRÁTICAS	48
CRIAR UMA VISÃO	48
REFLECTIR NA MUDANÇA	48
8 - TRADUZIR OS RESULTADOS DAS PARCERIAS DE DESENVOLVIMENTO EM INSTRUMENTOS DE POLÍTICAS - O PLANO DE GENERALIZAÇÃO E INTEGRAÇÃO NAS POLÍTICAS E PRÁTICAS	51
ESCOLHER OS MOMENTOS CERTOS	52
OS INGREDIENTES DA GENERALIZAÇÃO E INTEGRAÇÃO NAS POLÍTICAS E PRÁTICAS	54
ACOMPANHAR E AVALIAR O SEU PLANO DE GENERALIZAÇÃO E INTEGRAÇÃO NAS POLÍTICAS E PRÁTICAS	54
ANEXO 1	
GRELHA DE ANÁLISE DA QUALIDADE DOS PRODUTOS EQUAL (PORTUGAL)	56
ANEXO 2	
EXERCÍCIO - DESENVOLVER UMA VISÃO SOBRE GENERALIZAÇÃO E INTEGRAÇÃO NAS POLÍTICAS E PRÁTICAS	59
ANEXO 3	
VALIDAR BOAS PRÁTICAS PARA INFORMAR POLÍTICAS	60



INTRODUÇÃO

INTRODUÇÃO

A Iniciativa Comunitária EQUAL apoia o desenvolvimento de soluções inovadoras para os problemas colocados pelos Estados-Membros nos seus planos de acção nacionais para o emprego e a inclusão social.

Faz parte da estratégia da União Europeia criar mais e melhores empregos e garantir a todos o acesso a eles. Também faz parte da estratégia da União Europeia combater a discriminação em razão do sexo, raça ou origem étnica, religião ou crença, deficiência, idade ou orientação sexual.

A Iniciativa Comunitária EQUAL difere de outros programas do Fundo Social Europeu (FSE) mais centrados na execução. Testa materiais, métodos e abordagens inovadores a fim de desenvolver novas formas de lidar com a discriminação e a desigualdade no mercado de trabalho.

A Iniciativa Comunitária EQUAL apresenta exemplos de boas práticas para essas abordagens inovadoras, colocando a tónica na cooperação activa entre os Estados-Membros, o que permite garantir que os resultados mais positivos sejam adoptados e partilhados à escala europeia.

Entre as componentes básicas da EQUAL incluem-se:

- :: um forte **enfoque político** em assuntos prioritários que afectam grupos de Estados-Membros, na expectativa de que a

cooperação transnacional os ajude a desenvolver formas de melhorar a execução das suas políticas nacionais de emprego;

- :: O empenhamento dos principais interessados (autoridades públicas, ONG, sector empresarial e parceiros sociais) na partilha de recursos e no desenvolvimento de estratégias e soluções conjuntas para os problemas multidimensionais de discriminação e exclusão, por intermédio da criação de **parcerias de desenvolvimento** (PD);
- :: O estímulo à **inovação** por meio do desenvolvimento e experimentação de novas abordagens;
- :: A partilha de boas práticas e de experiências tanto a nível nacional como entre Estados-Membros, e a aprendizagem por intermédio da **cooperação transnacional**;
- :: A disseminação e transferência destas boas práticas de modo a integrarem políticas e práticas (*mainstreaming*);
- :: A **promoção da integração da perspectiva do género** como um instrumento de gestão, a fim de incorporar a igualdade de género em todas as políticas e práticas.

As autoridades de gestão e as estruturas nacionais de apoio (ENA) desempenham um papel crucial na maximização do impacto da EQUAL. São elas que podem estabelecer ligações entre as PD e as instâncias políticas.

A quem se destina este guia?

Este guia apoia o trabalho das autoridades de gestão e das ENA. Cobre os passos fundamentais que facilitam a transferência das inovações mais importantes em matéria de políticas e práticas, testadas no âmbito da EQUAL. Ou seja:

- :: Aponta prioridades políticas pertinentes para a EQUAL (ver parte 2);
- :: Identifica e envolve os actores-chave e os responsáveis políticos (ver parte 3);
- :: Identifica a inovação (ver parte 4);
- :: Avalia e valida boas práticas (ver parte 4);
- :: Mobiliza recursos para a transferência dos resultados da EQUAL (ver parte 5);
- :: Estabelece redes e apoia-as (ver parte 5);
- :: Comunica com um público mais vasto (ver parte 6);
- :: Traduz os resultados das PD em instrumentos de políticas (ver partes 7 e 8).

A possibilidade de as PD, individualmente, concretizarem mudanças a nível nacional ou europeu é limitada. A sua influência restringir-se-á, habitualmente, ao nível local ou regional.

É por isso que é tão importante as autoridades de gestão e as ENA começarem a reflectir, o mais cedo possível, em mensagens, audiências e métodos para a generalização e integração nas políticas e práticas.

Embora tenha sido concebido para apoiar o trabalho das autoridades de gestão e das ENA, este guia pode ser relevante para outras organizações interessadas na transferência de inovações provenientes de outros programas ou iniciativas e na sua integração nas políticas ou práticas.

Para uma generalização e integração bem sucedidas, é necessário que haja uma correspondência entre a procura e a oferta.

Um esforço conjunto

Este guia foi desenvolvido sob a orientação de um «grupo de generalização e integração nas políticas e práticas» com representantes da Grécia, França, Irlanda, Portugal, Suécia e Reino Unido – Grã-Bretanha, tendo sido compilado e redigido por Rebecca Franceskides.

Os 15 Estados-Membros mais velhos colaboraram no guia, fornecendo um acervo de informações úteis através de contactos telefónicos. Evidenciou-se com muita clareza a importância que as redes temáticas nacionais assumem no processo de

generalização e integração nas políticas e práticas, ao proporcionarem melhores oportunidades de abordar problemas e soluções, de trocar experiências e de influir nas políticas.

O seminário sobre generalização e integração nas políticas e práticas

Outros contributos provieram de participantes no seminário sobre generalização e integração dos resultados da EQUAL, que se realizou em Dublin em Abril de 2005. Organizada pela Comissão Europeia, a iniciativa teve como anfitriã a Autoridade de Gestão irlandesa.

Na abertura do seminário, William Parnell, responsável pela Autoridade de Gestão do FSE na Irlanda, sublinhou que a integração dos êxitos da EQUAL nas políticas e práticas exige tempo e esforços. «Não precisa de ser um big bang nem de desencadear enormes mudanças políticas. Muitos êxitos da EQUAL estão a revelar-se a nível local ou a concretizar-se passo a passo.»

As autoridades de gestão devem assegurar a existência de planos de generalização e integração desde o início, em vez de os reservar para o fim, advertiu Tommy Murray, Coordenador Nacional da EQUAL na Irlanda.

Gerhard Braeunling, da Unidade EQUAL da Comissão Europeia, disse, nos seus comentários introdutórios, que a EQUAL tem a ver com a mudança de atitudes, de processos, de produtos e de sistemas de execução. «A mudança é desencadeada pela demonstração de que é possível fazer as coisas de outra forma – o termo técnico para isto é inovação.»

A iniciativa EQUAL pode aprender muito com as actividades industriais em matéria de gestão da mudança. «A maior parte das inovações industriais é gradual e não radical.» As inovações representam melhoramentos num produto, processo ou contexto existentes.

À semelhança de outros oradores, o Sr. Braeunling sublinhou que gerir inovações significa gerir riscos. «A inovação está associada ao risco de fracasso.» Cerca de 60% das novas ideias não passa à fase de protótipo, e uma percentagem idêntica dos protótipos nunca chega a ser produzida. Os motivos são muitos, como, por exemplo, a ausência de exequibilidade ou de rentabilidade das inovações propostas.

As actividades industriais têm mostrado que as inovações bem sucedidas são fáceis de utilizar e que o envolvimento precoce dos utilizadores é crucial para o seu êxito. Além disso, também tomam em consideração o factor humano, revelando-se capazes de «gerir» a resistência do utilizador ou o medo que ele tem da mudança. «As inovações têm de criar confiança nos benefícios que podem acarretar.»

Como utilizar este guia

Este guia é um «living document» («documento vivo») em constante actualização, que irá sendo corrigido à medida que forem surgindo mais boas práticas. As actualizações serão divulgadas na Web¹.

Este documento esboça abordagens destinadas a influenciar as actuais políticas e práticas por intermédio de um processo de criação de redes, de disseminação e de generalização e integração.

Não existe um modelo único para uma generalização e integração bem sucedidas. Cada país terá de adaptar os conselhos deste guia de modo a adequar melhor a sua resposta à situação nacional, tendo em consideração, por exemplo, as dimensões do país, o número de PD e de temas EQUAL que estão a ser abordados, as fontes de financiamento, etc.

Como a iniciativa EQUAL não pode mudar tudo, é importante que as autoridades de gestão estabeleçam objectivos realistas para as suas estratégias de generalização e integração.

O programa EQUAL é, em si, inovador no modo como funciona. As suas componentes básicas são um exemplo de boas práticas em matéria de políticas de emprego e de formação, constituindo uma importante herança para o futuro.

Talvez os leitores queiram recorrer também a outros Guias EQUAL já disponíveis:

- :: Guia para as Parcerias de Desenvolvimento EQUAL²
- :: Integração da Perspectiva do Género³
- :: Guia da Cooperação Transnacional EQUAL 2004-2008
- :: EQUAL Partnership Development Toolkit – um guia de planeamento, acompanhamento e avaliação destinado a facilitadores das parcerias de desenvolvimento e das parcerias transnacionais EQUAL

¹ http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/index_en.cfm

² Saber Fazer n.º6, 2005.

³ Saber Fazer n.º7, 2005.

F
A
E
R
Z
B
E
S
A
R

1::

1:: GENERALIZAÇÃO E INTEGRAÇÃO NAS POLÍTICAS E PRÁTICAS – O CONCEITO NO ÂMBITO DA EQUAL

O processo de generalização e integração nas políticas e práticas (*mainstreaming*) constitui um dos princípios básicos da Iniciativa Comunitária EQUAL. É ele que garante que as inovações experimentadas e testadas em toda a União Europeia podem atingir uma audiência mais vasta, maximizando, assim, a aprendizagem e o investimento.

Contudo, o que está por trás deste conceito ainda confunde muitas pessoas.

O que significa realmente?

O glossário EQUAL dá uma definição operacional:

Trata-se de «um processo global de procura de impacto nos sistemas e práticas, abrangendo a identificação de elementos inovadores, a formalização metodológica dos resultados, a disseminação, a validação e a transferência dos conhecimentos adquiridos. A integração nas políticas e práticas (mainstreaming) também designa, mais especificamente, esta

fase de transferência e de apropriação por parte de outros agentes, de resultados, metodologias e elementos principais, identificados por uma ou mais Parcerias de Desenvolvimento (PD).»

O sistema convencional (*mainstream*) representa as ideias, atitudes, práticas ou tendências principais ou dominantes. É no seu seio que se ponderam as escolhas e se tomam decisões que consubstanciam opções económicas, sociais e políticas – por outras palavras, é dentro dele que as coisas acontecem. É o sistema convencional que determina quem fica com o quê, fornecendo um conjunto de razões para a distribuição de recursos e de oportunidades.

O processo de generalização e integração (*mainstreaming*) consiste em influenciar essas ideias, atitudes, práticas ou tendências dominantes de modo a permitir a concretização de mudanças nas políticas e nas práticas – mudança nas atitudes e competências do pessoal, mudança nas próprias organizações e no modo como elas prestam os seus «serviços» ou os executam.

No âmbito da EQUAL, generalização e integração significa:	Incorporar inovações experimentadas e testadas na EQUAL, tanto nas políticas locais, regionais, nacionais e europeias em matéria de emprego e de recursos humanos, como nos seus sistemas de execução e nas suas práticas.
O resultado:	Ter impacto nessas políticas e práticas de modo a reduzir todas as formas de discriminação e de desigualdade no mercado de trabalho.
O objectivo final:	Um mercado de trabalho aberto a todos.

A generalização e integração vão mais longe que a disseminação. Embora a disseminação faça parte do processo, o essencial é a transferência e, por último, a adopção das lições aprendidas.

É extremamente difícil conseguir que as ideias sejam adoptadas pela política nacional e incorporadas por outras organizações. Disseminar ideias é mais fácil do que garantir que elas influenciam a política ou que são adoptadas por outros.

Disseminação significa informação partilhada e um maior conhecimento do trabalho das PD e dos resultados alcançados, bons ou maus.

Generalização e integração significa que esses resultados são transferidos e adoptados pelas políticas e práticas quotidianas, gerando um grande impacto e influenciando a mudança.

Tanto a disseminação como a transferência começam com a inovação a nível dos projectos. Ambas implicam a identificação de boas práticas. Porém, para haver transferência, é necessária uma avaliação mais profunda dos resultados a fim de garantir que são pertinentes, úteis e que podem ser adoptados com idêntico êxito num contexto diferente ou em maior escala.

Para permitir uma transferência de resultados (generalização e integração), é necessário:

- ⚡ *Avaliar o que funciona;*
- ⚡ *Detectar os aspectos que podem ser generalizados;*
- ⚡ *Avaliar a pertinência dos resultados bem como o que oferecem às políticas e acções estabelecidas;*

- ⚡ *Validar as lições aprendidas;*
- ⚡ *Clarificar as condições em que decorreram.*

Além disso, a confusão entre disseminação, por um lado, e generalização e integração, por outro, acentua-se porque elas usam muitas vezes os mesmos instrumentos, incluindo a avaliação interpares (ou revisão pelos pares), publicações, relatórios, guias, eventos, visitas, etc.

Porquê generalizar e integrar?

A Iniciativa Comunitária EQUAL é um programa experimental. Constitui um laboratório destinado a desenvolver novas formas de lidar com a discriminação no mercado de trabalho. O investimento só se pode justificar se houver um impacto positivo nas actuais políticas e práticas, que melhore a vida dos grupos sujeitos a discriminação.

Entre as actividades centrais da EQUAL figuram a experimentação de novas abordagens e produtos (inovação), por um lado, e a incorporação de resultados validados e bem sucedidos (generalização e integração), por outro.

«Para maximizar o impacto da EQUAL, os resultados deverão ser analisados, comparados e divulgados de modo a produzirem efeitos tanto nos Estados-Membros como ao nível da União. Tal como num laboratório, os efeitos de uma experiência devem estar ligados a um contexto mais amplo (económico, político, cultural, organizacional) para serem sustentáveis. Os resultados da iniciativa EQUAL devem ser integrados na abordagem sistemática adoptada em relação a outros programas e políticas aplicados a nível local, regional, nacional e europeu.»

Directrizes para a segunda fase da Iniciativa Comunitária EQUAL.
 COM (2003) 840 final. 30.12.2003

Por intermédio da generalização e integração nas políticas e práticas, a EQUAL pode:

- :: Contribuir para melhorar as políticas públicas e as práticas, com base naquilo que realmente funciona (e que não funciona);
- :: Envolver neste processo os principais interessados, incluindo os grupos que são discriminados;
- :: Sensibilizar os decisores a todos os níveis, bem como o público, para as possíveis soluções para problemas sociais e económicos comuns;
- :: Proporcionar uma maneira de partilhar e transferir conhecimentos, competências e experiências por intermédio da criação de redes e da aprendizagem;
- :: Ajudar as PD a verem o valor do seu trabalho pelos olhos dos outros que pretendem usar os resultados delas para atingirem objectivos semelhantes;
- :: Assegurar a continuidade das boas práticas exploradas na EQUAL, após o período de vida do programa.

Como se processa?

A generalização e integração podem ter repercussões nas práticas, nas políticas ou em ambas.

A generalização e integração nas práticas ocorre quando uma organização adopta e reproduz exemplos de boas práticas emergentes de acções das PD. Uma organização pode adoptar todas ou parte das acções levadas a cabo por uma PD.

A generalização e integração nas políticas ocorre quando as lições políticas emergentes das acções das PD influenciam o processo dominante de tomada de decisões ou de execução de políticas. Esta forma de generalização e integração é mais difícil de alcançar, pois envolve necessariamente um vasto leque de actores e diferentes níveis do processo de decisão.

A generalização e integração podem abranger, por exemplo:

- :: Resultados e produtos tangíveis de uma PD ou grupos de PD;
- :: Uma abordagem ou modelo inovadores;
- :: Novas formas de trabalhar com parceiros ou beneficiários;

- :: Uma nova qualificação;
- :: Novos instrumentos práticos, como, por exemplo, metodologias de acompanhamento ou novas maneiras de recolher dados;
- :: Novas investigações, testemunhos e experiências que demonstram o valor acrescentado das novas soluções exploradas pela EQUAL.

Transferir informação sobre o que funcionou pode ser tão importante como transferir informação sobre o que não funcionou suficientemente bem, para evitar a repetição dos mesmos erros.

A transferência de resultados inovadores pode acontecer de diversas maneiras:

- :: As lições aprendidas podem ser transferidas para outras pessoas ou organizações que trabalham sobre assuntos idênticos. Chama-se *mainstreaming* horizontal a esta generalização e integração a nível dos pares, e costumam ser as próprias PD a realizá-lo. O processo centra-se usualmente na mudança de práticas em organizações locais ou em organizações sectoriais a nível regional, nacional ou europeu. Esta mudança é normalmente controlada por cada organização, como acontece, por exemplo, com a adopção, por pequenas empresas, de uma nova metodologia de formação em contexto de trabalho para trabalhadores menos qualificados.

Mainstreaming horizontal:

Mudanças a nível local ou regional, frequentemente centradas nas práticas.

- :: As lições aprendidas podem ser transferidas de um nível administrativo para outro, influenciando as políticas e práticas em matéria de emprego e formação a nível institucional, político, regulamentar ou administrativo. É o chamado *mainstreaming* vertical. Este tipo de transferência é mais difícil de realizar pois, até à introdução da mudança, podem estar envolvidas muitas instâncias de decisão. Se forem bem sucedidas, esta generalização e integração produzirão, provavelmente, uma mudança sistemática e global.

Mainstreaming vertical:

Mudanças a nível político e da administração.

Para que o *mainstreaming* vertical ocorra, são necessárias várias fases:

DO LADO DA PROCURA

Os responsáveis políticos e outros utilizadores potenciais estão interessados nas descobertas porque elas se adequam às suas prioridades políticas actuais, motivo pelo qual pretendem as informações.



DO LADO DA OFERTA

As PD desenvolvem práticas inovadoras – uma nova ideia, um novo conceito, um novo método – e querem disseminá-las e partilhá-las.

Começar pelos utilizadores

Os esforços de generalização e integração nas políticas e práticas podem não ser bem sucedidos se existir uma disparidade entre o que os responsáveis políticos e outros utilizadores potenciais de inovações EQUAL procuram e o que as PD fornecem.

É por este motivo que é crucial envolver desde início os responsáveis políticos e os utilizadores potenciais de inovações, que podem, deste modo, estabelecer uma relação política clara com o trabalho da EQUAL, envolver-se durante a duração do programa e desenvolver relações com as autoridades de gestão, as ENA e as PD, tornando-se mais receptivos à aceitação de novas práticas.

:: A generalização e integração nas políticas e práticas constituem um processo de aprendizagem social que requer uma estratégia a curto, a médio e a longo prazo. Não é algo que se faça de uma vez por todas.

Partilhar a responsabilidade

As autoridades de gestão e as ENA, por um lado, e as PD e as suas redes, por outro, partilham a responsabilidade da generalização e integração. Todas têm um papel a desempenhar na promoção da validação e na transferência das inovações, podendo ajudar-se umas às outras na realização dessas tarefas.

As autoridades de gestão e as ENA podem facilitar a generalização e integração de diversas maneiras:

- :: Podem autorizar as PD a assumir e a desenvolver a sua própria estratégia de disseminação e integração, proporcionando apoio político a «portas abertas» e recursos técnicos (como desenvolver um plano de generalização e integração, como o acompanhar e avaliar, como relatar a história do projecto aos outros, como validar os produtos, como acompanhar a generalização e integração, etc.).

- :: Podem informar regularmente e envolver na EQUAL os responsáveis políticos, sobretudo os que preparam os planos de acção nacionais para a estratégia europeia para o emprego e o processo de inclusão social, bem como os que estão envolvidos nos programas dos fundos estruturais.
- :: Podem facilitar o diálogo entre PD e responsáveis políticos e outros utilizadores potenciais das suas inovações.

Em muitos casos, as administrações públicas estão a assumir um papel de destaque nas PD, desempenhando, desse modo, uma dupla função. Estão directamente envolvidas no desenvolvimento da inovação, dispondo, ao mesmo tempo, do poder de transferir e de adoptar as lições aprendidas com o projecto, integrando-as nas políticas e práticas do dia-a-dia.

Paradoxalmente, essas PD estão muito mais bem posicionadas do que a autoridade de gestão para realizar a generalização e integração das inovações da EQUAL nas políticas e práticas.

Ainda assim, as autoridades de gestão continuam a ter um papel a desempenhar, apoiando e encorajando essas PD a optarem pela mudança.

Aplicar a fórmula SMART

Tenha presente que a transferência de resultados inovadores e a sua incorporação nas políticas e práticas não é um processo automático. Leva tempo. É difícil de implementar e de medir e não é facilmente compreendido por todos os que precisam de o pôr em prática.

As autoridades de gestão e as ENA não devem preparar-se para o fracasso. É importante que estabeleçam objectivos realistas – isto é, objectivos que sejam específicos, mensuráveis, exequíveis, realistas e limitados no tempo (a fórmula SMART – Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time bound).

GENERALIZAÇÃO E INTEGRAÇÃO NAS POLÍTICAS E PRÁTICAS – RESUMO DO PROCESSO

Inovação	As PD desenvolvem e testam novas formas de lidar com a desigualdade, a discriminação e a exclusão no trabalho, e no acesso ao trabalho.
Validação	As PD e as suas redes, pares e interessados validam os resultados inovadores: <ul style="list-style-type: none"> ⚡ o que funciona, sob que condições, e o que não funciona, e porquê; ⚡ qual a pertinência, vantagens e potencial de transferência da solução inovadora.
Disseminação	As PD e as suas redes, bem como os principais interessados, documentam e validam os seus resultados extraíem, destilam as lições aprendidas e comunicam-nas à audiência-alvo, por meio de encontros, publicações e eventos adaptados às suas necessidades. Nesta fase, as PD são os actores-chave.
Transferência	As PD identificam as lições que podem ser transferidas para um contexto diferente ou mais vasto, disponibilizando-as a terceiros que influenciam as políticas e práticas. <p>Isto pode processar-se de duas maneiras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ⚡ Os outros promotores activos no mesmo campo ou num campo idêntico adoptam as lições, integrando-as nas suas políticas ou práticas (<i>mainstreaming</i> horizontal); ⚡ Os responsáveis políticos e organismos da administração integram-nas nas suas políticas quotidianas ou práticas comuns (<i>mainstreaming</i> vertical). <p>Nesta fase, os actores-chave são indivíduos e organizações envolvidos na concepção e implementação de domínios políticos pertinentes para a EQUAL, como, por exemplo, organismos políticos e da administração nacional, regional e local, parceiros sociais, responsáveis pela formação de opiniões, ONG, igrejas, patrocinadores de projectos, cientistas e académicos.</p>

O que fazer e o que não fazer
O QUE FAZER

- ⚡ Comece cedo e planeie bem a sua estratégia de generalização e integração;
- ⚡ Chegue a acordo quanto a uma visão partilhada daquilo que quer alcançar;
- ⚡ Continue a trabalhar na generalização e integração;
- ⚡ Continue a procurar oportunidades;
- ⚡ Crie oportunidades, estabelecendo uma ligação entre as políticas e as práticas da PD. Descubra agendas políticas que sejam pertinentes e emparelhe-as com resultados da EQUAL;
- ⚡ Faça opções políticas e centre-se nelas;
- ⚡ Continue a analisar as prioridades políticas e as suas opções;
- ⚡ Envolver os interessados em todo o processo;
- ⚡ Atraia pessoas que tenham acesso a responsáveis e decisores políticos, transformando-as em «campeões» da EQUAL;
- ⚡ Crie um grupo nacional de generalização e integração com a participação de políticos e decisores de alto nível que o ajudem nessa tarefa;
- ⚡ Conquiste o interesse das pessoas certas no momento certo;
- ⚡ Escolha as PD tendo em vista a generalização e integração. O projecto enquadrar-se-á nas prioridades políticas do momento? Será suficientemente inovador? Se for bem sucedido, terá possibilidades de se incorporar noutros sectores? Etc.;
- ⚡ Solicite a todas as PD que concebam e apresentem um plano de generalização e integração, juntamente com a sua candidatura inicial, e que concordem em partilhar as inovações resultantes;
- ⚡ Documente exhaustivamente os seus projectos para saber o que funciona e em que condições;
- ⚡ Formule resultados em termos de rentabilidade;
- ⚡ Envolver especialistas que o ajudem a transformar as experiências em mensagens políticas;
- ⚡ Adeque as mensagens ao grupo que pretende atingir;
- ⚡ Seleccione os temas das suas redes nacionais de acordo com as suas prioridades nacionais;
- ⚡ Persuada as PD a unirem forças e a participarem activamente nas redes;
- ⚡ Crie um fórum que permita uma discussão aberta sobre os assuntos e ideias que brotam da EQUAL;
- ⚡ Envolver os meios de comunicação

O QUE NÃO FAZER

- ❖ Não pense que basta obter bons resultados. Se os problemas não figurarem na agenda política, se os responsáveis políticos não estiverem à procura de soluções nesse domínio, é possível que não chegue a lado nenhum;
- ❖ Não veja a EQUAL como uma rede fechada, mas antes como um «montra» visível e acessível a todas as pessoas interessadas no trabalho dela.
- ❖ Não se deixe absorver pelas estruturas e procedimentos administrativos;
- ❖ Não alimente as expectativas das pessoas se não consegue estar à altura delas. Seja realista quer em relação ao que pode realizar enquanto autoridade de gestão quer em relação aos possíveis resultados das PD;
- ❖ Não pense que se pode encarregar sozinho da generalização e integração. Tem de envolver redes amplas a todos os níveis e recorrer a especialistas, se necessário;
- ❖ Não organize grandes eventos e seminários para realizar a generalização e integração de inovações da EQUAL. Trata-se de meios que se adequam à difusão, mas não à generalização e integração;
- ❖ Não permita que os projectos continuem a trabalhar sem acompanhar as actividades deles. Deve sentir-se um parceiro em cada projecto, identificando o que pode ser generalizado e integrado, e quando;
- ❖ Não sobrecarregue as pessoas que pretende influenciar. Elas não estão dispostas a escutá-lo todos os dias;
- ❖ Não se fique pela difusão.

A
R F Z E
A B E
S R



2::

IDENTIFICAR AS NECESSIDADES POLÍTICAS

O processo de generalização e integração num contexto político implica leis idênticas às da oferta e da procura no sector económico. Se pretendem incorporar as suas inovações nas políticas dominantes ou no sistema convencional de execução, as PD devem oferecer uma solução para uma necessidade política actual.

A fim de identificar as necessidades políticas, as autoridades de gestão, as ENA e as PD deverão prestar muita atenção:

- :: Aos desenvolvimentos políticos;
- :: À agenda política do seu país;
- :: A novas leis e políticas que estejam a ser discutidas e para as quais a iniciativa EQUAL possa contribuir com os seus resultados.

Antes de darem por concluídos os seus planos de generalização e integração (ver parte 8), as autoridades de gestão também deverão envolver activamente os responsáveis políticos e agentes no terreno que, enquanto potenciais interessados, podem:

- :: Dizer se consideram úteis as inovações que a EQUAL pretende generalizar e integrar;
- :: Identificar as lacunas políticas que a EQUAL pode preencher, alcançando assim uma maior ligação entre as suas necessidades e os produtos projectados pela iniciativa.

Além disso, as autoridades de gestão poderão, através desta relação, tornar os principais interessados mais capazes de compreender e de apreciar o contexto no qual as PD estão a desenvolver inovações.

Os responsáveis políticos que estão encarregados da preparação dos planos de acção nacionais para a estratégia europeia para o emprego e o processo de inclusão social, bem como os que estão envolvidos nos programas dos fundos estruturais podem constituir um primeiro ponto de contacto para a revelação das principais prioridades políticas relevantes para a EQUAL.

Muitos Estados-Membros formalizaram os seus debates com os principais responsáveis políticos, criando comissões de generalização e integração a nível nacional ou mesmo regional, onde têm assento funcionários superiores e decisores. Como conhecem bem o processo de concepção de políticas, estes responsáveis estão em boa posição para integrar no domínio político as inovações pertinentes e comprovadas provenientes da EQUAL.

Eis como actuaram alguns Estados-Membros:

- :: A Irlanda criou um grupo nacional de generalização e integração com funcionários superiores de serviços governamentais e de agências estatais, bem como representantes dos parceiros sociais, comissão na qual também têm assento representantes das Redes Temáticas Nacionais. A Autoridade para a Igualdade (Departamento da Justiça, Igualdade e Reforma Legislativa) e o Departamento das Empresas, Comércio e Emprego presidem em conjunto à comissão. O grupo ajuda a Autoridade de Gestão a vigiar os desenvolvimentos políticos relevantes, para poder intervir numa fase precoce, apresentando propostas provenientes da EQUAL. A existência do grupo também ajudou a desenvolver relações pessoais entre a Autoridade de Gestão e os responsáveis políticos.*
- :: Em Espanha, a Autoridade de Gestão preside ao grupo nacional de generalização e integração, que conta com os seguintes membros: o director da Autoridade de Gestão, um representante da Unidade EQUAL no Ministério do Trabalho, representantes dos parceiros sociais, todas as autoridades regionais, as principais ONG e membros da ENA envolvidos na generalização e integração. O grupo recebe pedidos de informação provenientes de responsáveis políticos da Comissão de Acompanhamento, estabelecendo prioridades temáticas de acordo com essas solicitações políticas.*
- :: A Itália criou uma comissão nacional de generalização e integração e comissões regionais. As autoridades regionais presidem às comissões regionais centradas nas prioridades políticas regionais. Essas comissões, que costumam incluir os parceiros sociais, asseguram a ligação aos assuntos políticos da actualidade.*
- :: Na Bélgica (de língua flamenga), a Autoridade de Gestão pediu a opinião dos responsáveis políticos e dos parceiros sociais antes de ultimar o convite à apresentação de propostas. As prioridades políticas foram discutidas com os ministérios relevantes, e os parceiros sociais foram consultados sobre a ênfase política que pretendiam. Só quando o processo de consulta terminou, é que se ultimou o convite à apresentação de propostas e se procedeu à selecção dos projectos.*
- :: Na Bélgica (francófona), a ligação com os ministérios relevantes faz-se através de uma comissão especial que superintende o trabalho da Autoridade de Gestão. Essa comissão reúne seis ministérios interessados no trabalho da EQUAL. Também se criou uma comissão de generalização e integração mais alargada que inclui, além dos membros dos seis ministérios, representantes das autoridades regionais, dos serviços públicos, dos empregadores e dos sindicatos. Compete a essa comissão analisar os resultados dos projectos e fazer recomendações em matéria de políticas e práticas.*
- :: Na Lituânia, a Autoridade de Gestão realizou uma avaliação estruturada dos temas e inovações que tinham de ser abordados desde o início do programa. Recorrendo a um facilitador externo, realizou-se uma análise de problemas que evidencia relações de causa e efeito entre problemas e temas. Em consequência, desenvolveu-se um conjunto de «árvores de problemas» para cada tema EQUAL, de modo a identificar questões específicas que possam ser abordadas através de soluções inovadoras. Pela análise sistemática das questões complexas, foi possível identificar os domínios potenciais onde as PD podem introduzir inovações.*

Escolher os momentos certos

As autoridades de gestão, as ENA e as PD devem ter em consideração a generalização e integração desde o início e implementá-las continuamente de modo a tirarem proveito das oportunidades à medida que elas vão surgindo.

A mudança tem mais hipóteses de ser bem sucedida quando é implementada ao longo do tempo. As autoridades de gestão e as ENA não podem esperar que as PD completem o seu trabalho para informar os responsáveis políticos. Podem-se perder oportunidades de influenciar, as

inovações podem ser menos pertinentes do que eram quando foram planeadas, e os responsáveis políticos podem estar menos inclinados a confiar nos resultados quando eles lhes são apresentados numa fase tardia.

Além disso, o desenvolvimento político não é linear. As autoridades de gestão têm de compreender os ciclos de financiamento e de tomada de decisão da sua audiência-alvo em matéria de generalização e integração. É improvável que esses ciclos coincidam directamente como o programa de execução de uma PD. As PD podem estar adiantadas ou atrasadas em relação aos responsáveis políticos.

A generalização e integração só funcionam eficazmente quando existe correspondência entre a procura e a oferta.

Gerar e responder à procura

Na maior parte dos casos, as autoridades de gestão e as ENA procuram o que é pedido pelos responsáveis políticos. A isto se chama, algumas vezes, «mecanismo impulsionado pela procura» (pull mechanism – de pull, puxar) no processo de transferência da inovação. As ENA estabelecem as prioridades políticas na sequência de um estudo das necessidades políticas e avaliam continuamente essa informação de modo a adaptar os conselhos que dão às PD.

No entanto, uma parte do seu trabalho também consiste na criação de procura para as inovações da EQUAL. Como afirmava um comentador, «os fornecedores da inovação existem, mas os compradores são invisíveis. Não há ninguém a dizer que quer isto.»

Os responsáveis políticos e outros agentes no terreno nem sempre fornecem indicações claras acerca do que precisam. As autoridades de gestão e as PD enfrentam o desafio de criar «novas maneiras de pensar». Porém, também correm o risco de essas inovações não serem suficientemente operacionais, porque são desenvolvidas na ausência de especificações sobre o que estão a inovar e para quem.

∴ *No âmbito da Acção 3, a Suécia está a financiar um projecto especial de identificação de políticas. Constituído por um pequeno secretariado que observa as políticas de emprego e de formação, o projecto analisa as necessidades políticas e emparelha-as com resultados da EQUAL. Quando identifica uma oportunidade política, pode solicitar a uma PD que trabalhe nesse sentido. Presta atenção às políticas governamentais, mas também às políticas dos empregadores e dos sindicatos. A Autoridade de Gestão lançou o projecto porque sentia que «Ninguém estava a puxar. Empurrávamos, mas ninguém puxava»*

Os responsáveis e decisores políticos e outros actores-chave também podem ver as suas prioridades políticas reflectidas na EQUAL e acompanhar o progresso nesses domínios com a ideia de utilizarem os resultados. No processo de generalização e integração, chama-se «mecanismo

impulsionado pela oferta» (push mechanism – de push, empurrar) a essa mobilização no sentido de uma eventual adopção de práticas inovadoras e de mudanças políticas.

Nalguns casos, os responsáveis políticos iniciam as suas próprias acções de generalização e integração no âmbito da EQUAL. Foi o que aconteceu em França, por exemplo, com o ministério da Agricultura. O país está a passar por uma importante reforma agrícola e o ministério recorreu à iniciativa EQUAL – em França, 17% dos projectos EQUAL da 1ª fase diziam respeito à agricultura e ao desenvolvimento rural. Em consequência, o ministério lançou o seu projecto EQUAL no âmbito da Acção 3, envolvendo três dos seus organismos (Desenvolvimento Agrícola, Educação e Comunicação), os principais organismos de formação e de financiamento do sector e muitos dos projectos rurais EQUAL já existentes. A parceria é liderada por uma organização rural em rede.

Com esta abordagem do topo para a base, as instâncias políticas dão uma definição clara da inovação necessária. Dizem às PD onde devem centrar as suas energias, embora também possam limitar a capacidade de as PD desenvolverem autênticas ideias novas.

Manter o equilíbrio

Segundo o relatório europeu de avaliação intercalar da iniciativa EQUAL, as administrações públicas estão muitas vezes a assumir um papel de destaque no acompanhamento e selecção das PD. «Esta situação liga-se à necessidade de co-financiamento, mas também ao papel das autoridades regionais e locais no domínio das políticas de emprego e/ou de inclusão social.»

O relatório, porém, advogava um equilíbrio. «Um melhor conhecimento dos problemas e actores a nível regional pode ser um forte argumento a favor do envolvimento das estruturas locais e regionais. No entanto, aumenta igualmente a possibilidade de conflitos de interesse, uma vez que as instituições que participam nas comissões de selecção também podem estar envolvidas em PD regionais.»

Exercício: identificar prioridades

Após um estudo às necessidades políticas, pode usar esta técnica de *brainstorming* para identificar os domínios políticos nos quais gostaria de concentrar os seus esforços de generalização e integração.

Tente este exercício com as suas equipas.

- ⚡ Cada pessoa identifica os principais domínios políticos para os quais a EQUAL pode contribuir com soluções e anota cada um numa ficha.
- ⚡ Afixe as fichas num quadro.
- ⚡ Agrupe os temas semelhantes e elimine as duplicações.
- ⚡ Cada pessoa explica as suas escolhas. Não há discussão.
- ⚡ Cada pessoa dispõe de seis votos para constituir a lista de prioridades políticas, devendo atribuir o maior número de votos ao assunto que achar mais crucial.
- ⚡ Identifique a prioridade política que mereceu maior número de votos. Pode discutir os outros problemas numa segunda volta, e em voltas consecutivas, até que todos tenham sido analisados. Não se apresse.
- ⚡ Comece pela prioridade mais elevada. Pergunte por que motivo o problema é o mais pertinente.
- ⚡ As pessoas podem responder numa ficha ou explicar oralmente. Todas as respostas são escritas no quadro.
- ⚡ Comece por uma das respostas e volte a perguntar por que motivo. Faça-o com todas as respostas para esse problema.
- ⚡ Repita todo o processo até ter feito a pergunta «porquê» cinco vezes consecutivas. Talvez descubra que muitos problemas têm uma causa comum e que as respostas convergem.

R F A
Z E
A B E
S R

3::

3:: IDENTIFICAR E ENVOLVER A AUDIÊNCIA-ALVO

Logo que a autoridade de gestão tiver decidido as suas prioridades políticas, a tarefa seguinte é identificar a audiência-alvo e o modo como será envolvida na EQUAL.

As probabilidades de influenciar positivamente as políticas e práticas serão muito maiores se os responsáveis políticos estiverem activamente envolvidos na EQUAL desde o início, se compreenderem o funcionamento do programa e se se familiarizarem com as PD que desenvolvem as inovações.

As suas perspectivas podem moldar os projectos numa fase precoce e garantir que as PD estão a oferecer soluções em domínios onde a procura é evidente.

O Reino Unido – Grã-Bretanha define os «responsáveis políticos» como os indivíduos ou organizações capazes de transformar as práticas das PD em políticas.

É importante que compreenda:

- :: Quem toma as decisões? (indivíduos, comissões)
- :: Quando são tomadas as decisões? Quando a procura é mais sentida (análises das despesas, consultas políticas)?

- :: Como são tomadas as decisões (baseadas apenas em «provas sólidas», por meio de consultas)?
- :: Que tipo de informação é necessário para influenciar essas decisões?

A vontade política é crucial para a generalização e integração. Na ausência de uma liderança política, as administrações relutantes podem argumentar que lhes compete executar políticas e não concebê-las. Muitas vezes, pode estar a falar com as pessoas erradas quando quer generalizar e integrar inovações EQUAL. Está a pedir ao próprio sistema que mude, quando ele necessita usualmente de um impulso exterior vindo de cima.

Os contactos pessoais contam

No processo de generalização e integração, o êxito também depende da capacidade de interessar e de inspirar pessoas. Por exemplo, é possível descobrir, num serviço governamental ou numa organização, um «campeão» para uma inovação, que esteja disposto a apoiar e a promover a nova abordagem.

A generalização e integração bem sucedidas implicam muitos contactos, encontros, entrevistas. Em suma, «muita conversa», para explicar as inovações que estão a ser desenvolvidas e conseguir que os decisores políticos escutem. Envolve-os desde o início e mantenha-os informados ao longo do processo.

A audiência-alvo para as soluções inovadoras pode abranger:

- :: Responsáveis e decisores de sectores políticos e administrativos relevantes que podem introduzir mudanças, tais como, por exemplo, responsáveis pela implementação de políticas nacionais e regionais em matéria de emprego e formação, incluindo os fundos estruturais, e ainda os que desenvolvem os planos de acção nacionais para a estratégia europeia para o emprego e o processo de inclusão social;
- :: Utilizadores finais que podem usar as inovações, tais como grupos de beneficiários incluindo empregadores, associações profissionais, agentes no terreno e gestores de projecto;
- :: Organizações interessadas na mudança, tais como organizações não-governamentais;
- :: Organizações que podem influenciar os responsáveis e decisores políticos ou os utilizadores finais, tais como câmaras de comércio, agências de desenvolvimento local e regional, organismos de formação e acreditação, comissões para a igualdade, órgãos consultivos e institutos de investigação;
- :: Comissões ou conselhos que concebem políticas no seu país;
- :: Os meios de comunicação social e os líderes de opinião.

Atrair a audiência-alvo

A audiência-alvo pode ser envolvida de uma maneira passiva, constando, por exemplo, das listas de correio para receber os produtos das PD e das redes nacionais à medida que eles vão estando disponíveis. No entanto, o envolvimento pode não ser suficiente e nada garante que os produtos sejam considerados oportunos ou pertinentes.

Uma estratégia mais activa assegurará uma participação mais eficaz no programa, bem como uma maior apropriação dos resultados. A audiência-alvo pode ser convidada, por exemplo, a participar nas comissões de acompanhamento e nas redes

nacionais, a ajudar a estabelecer agendas, a observar os progressos e a influenciar o calendário da EQUAL de modo a satisfazer as próprias necessidades.

É importante compreender as necessidades da sua audiência-alvo bem como os condicionalismos e solicitações contraditórios da mesma. Reflita no modo como o processo de generalização e integração a pode ajudar e o que lhe pode oferecer. Por exemplo:

- :: Ajuda na aquisição de novos conhecimentos;
- :: Ajuda na aquisição de uma melhor compreensão de um domínio político ou prática;
- :: Apoio na implementação de novas soluções;
- :: Dados para fundamentar uma posição política;
- :: Recursos para fazer o que ela pretende.

Ao envolver completamente os decisores políticos, reforça a eficácia dos produtos EQUAL e promove uma maior compreensão do modelo das PD, reforçando a confiança nele.

As autoridades de gestão podem organizar regularmente reuniões sobre determinados temas entre um número seleccionado de PD que trabalham num domínio específico e responsáveis políticos relevantes. Estas discussões orientadas podem ajudar as PD a satisfazer melhor as suas necessidades e dar aos responsáveis políticos uma oportunidade de utilizar as lições provenientes da EQUAL.

- :: Nos Países Baixos, a Autoridade de Gestão organiza almoços e jantares de executivos para os quais convida políticos destacados, empresários e representantes sindicais, que podem discutir assuntos específicos enquanto saboreiam uma boa refeição. O número de convidados nunca ultrapassa os 10. Algumas PD também são convidadas a apresentar o seu trabalho. As Redes Temáticas Nacionais colaboram na preparação das apresentações das PD.

Segue-se a discussão. O objectivo é informar, mas também garantir apoio ao mais alto nível, bem como um compromisso de que serão tidas em consideração as implicações políticas ou práticas das inovações da EQUAL.

Ficar atento

Uma estratégia activa de envolvimento dos responsáveis políticos pode exigir muitos recursos e ser difícil de manter quando as prioridades mudam. Uma prioridade política no momento em que as PD são seleccionadas pode perder o primeiro lugar um ano depois, deixando de atrair a mesma atenção política. Esta situação acontece, por exemplo, quando se verifica uma mudança de governo a meio do programa. É possível evitar parcialmente o risco quando se toma em conta as necessidades políticas, não só a curto prazo, mas também a médio e a longo prazo, e quando se revê constantemente as prioridades e as opções políticas.

Além disso, pode não ser fácil envolver as pessoas certas. Também neste aspecto, muito pode depender das prioridades políticas. Se um assunto é um dos temas «quentes» da actualidade relacionados com o mercado de trabalho, é muito mais fácil conquistar o interesse dos responsáveis políticos.

Um conselho útil é começar por cima e ir descendo até encontrar quem o oiça. Vai ter de enviar informação, mas também de telefonar e de fazer contactos pessoais. As pessoas que pretende conquistar precisam de perceber o que podem ganhar com o envolvimento.

Por vezes, consegue mais num breve contacto telefónico do que enviando três relatórios numa semana.

Envolver o grupo-alvo através das parcerias de desenvolvimento

As PD devem envolver nas suas parcerias organizações e indivíduos com um papel central a desempenhar no domínio político no qual operam. As parcerias que, além das organizações que estão a desenvolver as novas

Encoraje as PD a incluírem nas suas parcerias parceiros que possam promover um acesso mais fácil aos responsáveis políticos.

práticas, incluem igualmente as que irão incorporá-las são, em si, uma importante inovação. Fortalecem o papel e a responsabilidade das PD tanto no *mainstreaming* horizontal como no *mainstreaming* vertical.

Na primeira fase da EQUAL, muitas parcerias possuíam essa combinação de membros. No entanto, a experiência também mostrou que, em muitos casos, os parceiros capazes de influenciar a política nem sempre fazem o necessário para compreender as potencialidades de generalização e integração dos projectos em que estão envolvidos, necessitando de mais encorajamento.

Segundo o relatório europeu de avaliação intercalar da iniciativa EQUAL, muitos parceiros eram autoridades públicas. No entanto, o relatório adverte: «A participação directa pode ser encarada como um trunfo para o programa, sobretudo no que diz respeito à generalização e integração, mas também como um risco, porque as agendas políticas existentes podem passar à frente da inovação ou limitá-la à mera concepção de instrumentos no quadro das políticas existentes.»

Embora os parceiros sociais participem frequentemente nas comissões de selecção e nas redes temáticas, a sua presença nas PD é insuficiente.

∴ Na Áustria, a Autoridade de Gestão concentrou os seus esforços de generalização e integração na constituição das PD. Cada PD teve de envolver, desde o início, parceiros estratégicos que fossem utilizadores potenciais das inovações que iriam ser desenvolvidas.

No mínimo, as PD tiveram de incluir nas suas parcerias: uma autoridade regional ou municipalidade; representantes de organismos públicos relevantes como, por exemplo, serviços públicos de emprego ou gabinetes federais para os assuntos sociais e as deficiências; parceiros sociais; e as ONG mais importantes.

A Autoridade de Gestão aconselhou as PD a não optarem pela parceria mais simples, mas pela que pudesse ser mais benéfica quando chegasse a fase de disseminação e transferência dos resultados do projecto.

Uma vez criadas as PD, a Autoridade de Gestão trabalhou com elas no sentido de maximizar as possibilidades de os parceiros que são utilizadores potenciais das inovações as terem em conta, as adoptarem e as integrarem nas suas políticas e práticas.

A Autoridade de Gestão também promove contactos entre as diferentes regiões pois acredita que, se uma autoridade regional adoptar uma nova política ou prática, será mais fácil convencer as outras a fazerem o mesmo.

- Na Suécia, a Autoridade de Gestão prestou mais atenção, na segunda fase, à relação entre as PD que são seleccionadas e o processo de generalização e integração.

As PD tiveram de mostrar, através da sua composição e agenda, como iriam conduzir a inovação e garantir que os membros participantes e outras organizações relevantes pudessem integrar os resultados nas suas políticas e práticas. Os custos do impacto e da disseminação eram rubricas orçamentais obrigatórias. Os «produtos» criados ou desenvolvidos tiveram de ser inovadores e de renovar:

- O desenvolvimento de políticas, ideias e medidas em matéria de mercado de trabalho e de vida activa;
- As estruturas, instituições e valores da sociedade que afectam a participação das pessoas na vida activa;
- Os processos formais e informais, os métodos de trabalho e as redes que dizem respeito à vida activa;
- As estratégias, produtividade e crescimento das empresas, autoridades e organizações;
- A vida activa de indivíduos e grupos específicos.

A Autoridade de Gestão facilita este processo, organizando fóruns e outras oportunidades para as organizações, a todos os níveis, acompanharem, desde o início, as actividades da EQUAL e definirem as suas necessidades políticas de modo a poderem assimilar e incorporar as novas ideias que surgem. Os membros da Comissão de Acompanhamento representam um primeiro ponto de contacto a nível nacional para este efeito. Na Suécia, o outro alvo primário são as organizações políticas.

Exercício: identificar a audiência-alvo⁴

Pode utilizar esta técnica de brainstorming para identificar as organizações que tem de atingir, bem como os membros relevantes dessas organizações que necessita de influenciar e cujo apoio tem de conquistar, a fim de facilitar a integração dos êxitos da EQUAL nas políticas e práticas.

- Utilize esta técnica com todas as organizações e pessoas do seu país que possam estar interessadas no trabalho da EQUAL e que sejam capazes de influenciar o seu êxito (ou fracasso).
- Logo que tiver estabelecido a sua lista, calcule o poder, influência e interesse de cada organização, o que o ajudará a perceber por qual deve começar.
- A Mindtools (para mais informação, ver www.mindtools.com) sugere a seguinte grelha de classificação da audiência-alvo:

Muito poder	Manter satisfeito	Gerir cuidadosamente
Pouco poder	Acompanhar (mínimo esforço)	Manter informado

- Deve orientar todos os seus esforços para as pessoas que considera terem muito poder e muito interesse. Lembre-se, no entanto, que as pessoas que pode identificar como tendo pouco poder mas muito interesse podem revelar-se aliadas úteis.
- O passo seguinte é decidir como pode envolver os diferentes grupos na EQUAL, consoante o nível de importância que assumem para os seus esforços de generalização e integração.

⁴ No EQUAL Partnership Development Toolkit – um guia de planeamento, acompanhamento e avaliação destinado a facilitadores das parcerias de desenvolvimento e das parcerias transnacionais EQUAL – é possível encontrar mais orientações sobre a identificação da audiência-alvo.

4::

4:: IDENTIFICAR BOAS PRÁTICAS OU INOVAÇÕES - A MENSAGEM

Uma vez identificadas as necessidades e os interessados do «mercado político» (ver parte 2) e envolvida a audiência-alvo (ver parte 3), as autoridades de gestão devem estar preparadas para identificar as boas práticas ou inovações capazes de satisfazer essas necessidades.

Os níveis de boas práticas

O desenvolvimento de boas práticas não se limita às PD. As boas práticas não são entidades isoladas que possam ser, simplesmente, copiadas e reproduzidas. O seu desenvolvimento processa-se por intermédio de uma rede de actividades que se apoiam umas às outras.

No entender dos investigadores, existem diferentes níveis de boas práticas. A criação ou descoberta de boas práticas tem a ver com a determinação, estabelecimento e análise dos actores-chave, das estruturas e da situação que permitiram que as práticas resultassem. Envolve as PD, mas também o enquadramento local e nacional.

As autoridades de gestão podem contribuir para a criação de um ambiente que permita às boas práticas evoluírem e gerarem mais boas práticas. Podem assumir o papel de parceiros «honorários» em cada PD, revelando um interesse constante pelo seu trabalho, apoiando a sua auto-avaliação, detectando o que tem potencial para ser generalizado e integrado, e ajudando-a a transferir os resultados.

É uma relação mútua de aprendizagem na qual todas as partes se desenvolvem, mudam e aprendem.

Boas práticas a nível das PD

- :: Superação dos limites individuais e criação de novas possibilidades na vida dos beneficiários dos projectos – no emprego, na formação ou noutras actividades.
- :: Boa interacção e diálogo entre o pessoal e os beneficiários dos projectos.
- :: Boa ligação à estratégia local e, indirectamente, à estratégia nacional.
- :: Abordagem impulsionada pela procura, tendo em consideração as solicitações do mercado de trabalho, bem como as necessidades dos clientes e interessados.
- :: Criação de redes de aprendizagem envolvendo os serviços públicos e outras organizações relevantes.

Boas práticas para as redes locais e nacionais

- :: Envolvimento dos actores relevantes a diferentes níveis do processo de decisão.
- :: Diálogo estratégico com actores, a fim de identificar necessidades locais, regionais, sectoriais e nacionais.
- :: Promoção de uma infra-estrutura de aprendizagem entre os membros.
- :: Aconselhar as PD a manterem-se politicamente relevantes e a assegurarem uma adaptação flexível a condições variáveis.
- :: Permitir um diálogo entre as PD e os utilizadores potenciais da inovação.

Boas práticas para administrações responsáveis pela iniciativa EQUAL

- :: Comunicar necessidades estratégicas.
- :: Promoção de um diálogo estratégico com o sector público e o sector privado.
- :: Promoção de uma infra-estrutura de aprendizagem, envolvendo o sector público mas também os parceiros sociais.
- :: Promoção da qualidade e competências dos projectos.
- :: Redireccionamento rápido consoante as mudanças ocorridas nos mercados de trabalho.

Características das boas práticas

A Unidade de Apoio à EQUAL no Reino Unido – Grã-Bretanha define boas práticas como «abordagens que resultam bem e que podem ser reproduzidas noutros contextos».

O programa de avaliação interpares da Estratégia Europeia para o Emprego afirma que:

- :: As boas práticas devem ser pertinentes para as prioridades políticas actuais e emergentes;
- :: As boas práticas devem fornecer respostas concretas para os problemas visados pelas políticas actuais e emergentes;

- :: As boas práticas são declaradas «boas» com base em resultados comprovados e fiáveis;
- :: As boas práticas são avaliadas como «boas», se os utilizadores potenciais consideram poder adoptá-las, havendo, pois, uma avaliação das potencialidades de transferência por parte das pessoas que pretendem apropriar-se delas.

A Comissão, num documento apresentado numa conferência da EQUAL sobre criação de redes para a inclusão, que se realizou em Barcelona em 2002, sugere que, para merecer o qualificativo de «boa», uma prática deverá, idealmente, cumprir alguns requisitos. Deve ser:

- :: Inovadora – fornece soluções novas e criativas para problemas comuns de exclusão social, discriminação e desigualdade no mercado de trabalho;
- :: Eficaz – faz a diferença, produzindo um efeito positivo e tangível na vida de indivíduos, grupos ou comunidades socialmente desfavorecidos;
- :: Eficiente – cria um valor proporcional ao custo;
- :: Sustentável – produz benefícios duradouros para os participantes e a comunidade em geral;
- :: Reproduzível – pode ser reproduzida em contextos semelhantes, servindo de modelo a novas iniciativas e políticas;
- :: Transferível – pode ser transferida para diferentes contextos e/ou diferentes problemas;
- :: Politicamente pertinente – aborda problemas reais e responde às necessidades dos responsáveis políticos.

Definir inovação

Uma inovação não tem de ser nova na acepção de nunca ter sido experimentada antes. Porém, deve ser nova em, pelo menos, um aspecto – por exemplo, para os formadores implicados, o grupo-alvo de pessoas desfavorecidas, o domínio político, o sector, etc.

O relatório europeu de avaliação intercalar da iniciativa EQUAL chamou a atenção para uma possível «tensão, inerente ao programa, entre a importância atribuída à inovação, por um lado, e a exigência de pertinência política e de generalização e integração, por outro».

- :: A inovação tem valor se for crucial para a resolução de problemas específicos de discriminação. Tem de ser crucial para o grupo-alvo.

As autoridades de gestão terão de descobrir o equilíbrio certo. Um projecto inovador pode ter mais dificuldade em conseguir co-financiamento devido ao seu carácter «arriscado». O sector público nem sempre recompensa a inovação, financiando-a, pois pode considerar os custos da experimentação demasiado elevados.

A inovação pode ocorrer de diversas maneiras. Pode ser:

- :: Orientada para os processos – centra-se no desenvolvimento de novos métodos, instrumentos e abordagens ou na melhoria/adaptação dos existentes;
- :: Orientada para os objectivos – centra-se na formulação de novos objectivos, utilizações, grupos-alvo e qualificações, ou na criação de novas áreas de emprego;
- :: Orientada para os contextos – centra-se nas estruturas políticas e institucionais e desenvolve sistemas de mercado de trabalho ou outras estruturas, adaptando a inovação proveniente de outros contextos.

A inovação na EQUAL

No âmbito da EQUAL, são maiores as probabilidades de a inovação melhorar os sistemas de execução existentes do que de preencher lacunas políticas. No horizonte temporal limitado da iniciativa, é difícil instituir práticas inovadoras e ainda mais difícil avaliá-las enquanto tal.

As PD têm de compreender o que a inovação representa. Terão de analisar, testar e generalizar os resultados dos seus projectos de maneira a permitir que sejam adoptados por outros utilizadores potenciais e em diferentes contextos. Sugere-se às PD as seguintes tarefas:

- :: Análise da situação inicial. Para as ajudar nesse trabalho, as PD podem usar as análises geográficas ou sectoriais que se realizaram no decurso da Acção 1 a fim de identificar a desigualdade e a discriminação.
- :: Descrição da qualidade inovadora da sua abordagem em comparação com a situação inicial. As PD têm de explicar como é que as suas inovações contribuem para a redução da desigualdade em comparação com outros instrumentos de política de emprego anteriormente utilizados na mesma situação. Podem usar as categorias acima descritas de inovação orientada para os objectivos, inovação orientada para os processos e inovação orientada para os contextos.
- :: Determinação do êxito da abordagem escolhida, documentando e avaliando

constantemente a execução, os resultados e o impacto. Se possível, podem comparar a sua abordagem com os resultados das outras abordagens existentes, a fim de verificar se ela é mais eficaz ou mais eficiente do que as anteriormente utilizadas. É importante documentar tanto os problemas como os factores de êxito. Em resumo, as PD devem ser capazes de descrever o que funcionou e em que condições, e fornecer exemplos que comprovem as suas afirmações.

O EQUAL Partnership Development Toolkit – um guia de planeamento, acompanhamento e avaliação destinado a facilitadores das parcerias de desenvolvimento e das parcerias transnacionais EQUAL – contém instrumentos práticos que apoiam, analisam e facilitam a avaliação das acções inovadoras.

Facilitar boas práticas

As boas práticas incluem abordagens ou modelos inovadores destinados a resolver um problema ou a satisfazer uma necessidade, e instrumentos práticos, como materiais de formação e listas de verificação.

As autoridades de gestão podem necessitar de seleccionar entre as boas práticas que identificaram as que se revelam mais eficazes ou pertinentes para as prioridades políticas nas quais pretendem concentrar os seus esforços.

Terão de identificar as PD com maiores probabilidades de produzir inovações passíveis de transferência. Não é o que se passa com todas as PD. Nalguns casos, é por causa das pessoas envolvidas que o projecto funciona. Noutros casos, é o contexto ou o grupo-alvo. Em circunstâncias dessas, uma alteração na equação não garantirá resultados eficazes.

Além disso, as autoridades de gestão terão de considerar o que é útil generalizar e integrar apenas a nível local, o que possui pertinência nacional, etc.

As autoridades de gestão podem ajudar as PD a avaliar melhor o seu trabalho e a transformar os seus resultados em instrumentos concretos e tangíveis que possam ser úteis a terceiros. As PD passam grande parte do tempo a desenvolver o seu projecto e a abordar os problemas e necessidades do seu grupo-alvo. Talvez necessitem de algum estímulo para identificar, avaliar e organizar as suas boas práticas em instrumentos autónomos que possam ser usados por outras organizações.

Podem fazê-lo solicitando às PD que identifiquem, durante a Acção 2, os produtos e processos passíveis de transferência com apoio no âmbito da

Acção 3, que se tornam, desse modo, o ponto de partida para o planeamento do próprio projecto. Portugal utilizou esta técnica com êxito. Em consequência, durante a Acção 2, as PD centraram mais esforços em actividades experimentais que são cruciais para a concretização dos produtos que querem generalizar e integrar, evitando, assim, um desperdício de dinheiro, tempo e energia em actividades desnecessárias ou sem relação com o produto final.

∴ *A Autoridade de Gestão da Bélgica (de língua flamenga) seleccionou, como seus «embaixadores» de boas práticas para 2005, nove produtos desenvolvidos com co-financiamento do FSE e da EQUAL. O objectivo era ajudar a garantir que os produtos com interesse chegassem aos responsáveis e decisores políticos certos.*

Realizou-se um procedimento intensivo de selecção, com um júri proeminente, principalmente oriundo do sector público. Entre os doze critérios de selecção, constavam os seguintes: carácter inovador do produto, até que ponto reforçava o poder do grupo-alvo e respondia às suas necessidades, se tomava em consideração homens e mulheres equitativamente, qual era o seu valor acrescentado, se era fácil de usar e acessível e se podia ser facilmente transferido e adaptado a outras situações. A Autoridade de Gestão organizou um fórum durante o qual os nove «embaixadores» apresentavam o seu trabalho a uma audiência de alto nível, constituída por representantes do governo e do sector público, mas também dos empregadores e dos sindicatos.

O ministro do Emprego presenteou todas as organizações que desenvolveram um produto «embaixador» com um prémio de 2500 euros destinado a ajudá-las nos seus esforços de generalização e integração. Fazia parte da iniciativa a obrigatoriedade de as organizações se manterem disponíveis para prestar informações a utilizadores potenciais desses produtos ou a outros interessados. Além disso, a iniciativa também incluía um acordo com um jornal da Flandres para publicação de um artigo de fundo sobre cada «embaixador» durante um período de nove semanas. As organizações premiadas poderão usar esse rótulo de qualidade durante um ano.

Identificar boas práticas

No início do programa, a Comissão Europeia apresentou à iniciativa EQUAL propostas de identificação de boas práticas pertinentes, tendo sugerido uma lista de verificação que as autoridades de gestão podem usar para identificar as boas práticas desenvolvidas pelas PD. A lista gira em torno de três questões:

- ∴ O que foi alcançado e como?
- ∴ Como é que as componentes básicas da EQUAL – parceria, *empowerment* (reforço de capacidades, responsabilização e autonomia), transnacionalidade e igualdade de género – contribuem para os resultados?
- ∴ Poderão os resultados ser aplicados fora das PD?

Propostas da Comissão para uma lista de verificação de boas práticas⁵

O que foi alcançado e como?

- ∴ Que esperava a PD alcançar?
- ∴ Quais são os resultados e que inovações produziu?
- ∴ Que obstáculos enfrentou a PD e como os ultrapassou?
- ∴ Os resultados são sustentáveis?
- ∴ Como é que as acções aproveitaram o que já existia no domínio ou sector (nova acção no território ou sector, novo conteúdo do projecto, novas metodologias, novos mecanismos de execução ou estratégias de generalização e integração)?
- ∴ Como é que isso ajudou a resolver os problemas específicos de discriminação que o grupo-alvo enfrenta?
- ∴ Os resultados foram alcançados de uma maneira rentável?

Como é que as componentes básicas da EQUAL – parceria, *empowerment*, transnacionalidade e igualdade de género – contribuem para os resultados?

- ∴ Parceria – Os actores mais relevantes no território ou sector (autoridades públicas, parceiros sociais, entidades de formação, ONG, terceiro sector, etc.) estão envolvidos e têm tarefas claramente definidas? Como é que a PD

⁵ Baseado no documento apresentado na conferência sobre criação de redes para a inclusão, que teve lugar em Barcelona, em Maio de 2002

coordena a parceria a fim de assegurar uma implementação eficaz e de evitar uma duplicação de esforços e recursos?

- :: *Empowerment* – Os parceiros estiveram todos envolvidos em cada fase do projecto (concepção, implementação, acompanhamento e avaliação) e como? Que medidas tomou a PD para envolver directamente os beneficiários (ou os seus representantes) no processo de decisão?
- :: Transnacionalidade – Como é que a cooperação transnacional contribuiu para os resultados das PD? As PD da parceria transnacional acordaram desde o início um programa pormenorizado (acções conjuntas, resultados esperados, possíveis produtos, etc.) e um modo operacional? Os seus métodos de cooperação (organização, decisão, comunicação entre parceiros transnacionais, divisão de tarefas, etc.) são adequados? Os recursos (financeiros, humanos, técnicos) que atribuíram à cooperação transnacional foram suficientes e adequados? Possuem um sistema de acompanhamento e de avaliação adequado a acções transnacionais? As acções transnacionais acrescentaram valor a todos os participantes?
- :: Igualdade de género – O projecto tomou em consideração mulheres e homens? De que maneira aborda as necessidades das mulheres e dos homens? Como é que os resultados influenciam mulheres e homens? Como é que a PD, além de evitar a repetição da discriminação em razão do género, contribui activamente para o objectivo geral de igualdade entre mulheres e homens?

Poderão os resultados ser aplicados fora das PD?

- :: A PD pode aplicar os seus produtos ou práticas noutras regiões, sectores, grupos-alvo e países? Quais as condições exigidas para a reprodução da acção noutros contextos (formação, competências, recursos, quadro institucional, etc.)?
- :: Pode sobreviver quando acabar o financiamento da EQUAL? Como?
- :: A PD estabeleceu, desde o início, uma estratégia pormenorizada (calendário, plano de disseminação e de comunicação, grupos-alvo, etc.) para a generalização e integração de boas práticas? Como identificou os responsáveis e decisores políticos relevantes (a nível regional e local) e contactou com eles para comunicar os resultados? Em que medida os parceiros da PD se empenharam na generalização e integração dos resultados bem sucedidos nas suas próprias organizações?

São sugeridos três modelos de identificação de boas práticas:

- :: Do topo para a base – a autoridade de gestão, a ENA ou a audiência-alvo (por exemplo, uma autoridade local ou um serviço governamental) identificam o que consideram ser uma actividade inovadora, comparando-a com práticas existentes;
- :: Da base para o topo – é a própria PD que identifica (muitas vezes com a ajuda dos seus avaliadores e beneficiários directos) o que considera serem boas práticas, promovendo-as junto da audiência-alvo;
- :: Avaliação interpares – a PD é avaliada por pares (uma ou mais PD, avaliadores externos, ENA) e responsáveis políticos, tendo em vista a identificação de boas práticas que são, depois, promovidas conjuntamente junto da audiência-alvo.

Em 2004, como parte integrante das actividades de generalização e integração a nível da União Europeia, a Comissão Europeia propôs um quadro para a **validação de boas práticas a nível da União Europeia**⁶, constituído por quatro componentes básicas, de modo a organizar a capitalização eficaz e a transferência de boas práticas desenvolvidas e testadas no âmbito da EQUAL.

⁶ Para mais pormenores, ver Anexo 3

Apresentam-se a seguir duas dessas componentes:

:: Identificação de boas práticas (prometedoras) pelos Estados-Membros

Os Estados-Membros, nos seus esforços de generalização e integração a nível nacional, identificam boas práticas da seguinte maneira:

- :: Examinam continuamente os resultados das parcerias de desenvolvimento, das parcerias transnacionais e das redes temáticas nacionais
- :: Centram-se em três tipos de boas práticas: uma actividade que pode ser reproduzida; os princípios subjacentes a uma prática; uma política ou mecanismo de execução
- :: Aplicam os seguintes critérios de avaliação
 - :: Benefícios comprovados em comparação com as práticas existentes na abordagem à discriminação e à desigualdade no domínio do emprego
 - :: Dados comprovativos (quantificados se possível, e com a identificação de «campeões credíveis» que apresentem a solução inovadora)
 - :: Possibilidade de transferência e de aplicação, por outros actores, noutras regiões, e noutras contextos numa escala mais vasta
 - :: Demonstração do modo como a inovação pode ser/será integrada, de uma maneira sustentável, nos sistemas de execução de políticas.

:: Validação da pertinência política e da comprovação a nível da União Europeia

O processo global de validação a nível da União Europeia envolve dois circuitos de *feedback* complementares:

- :: Em primeiro lugar, o «circuito da comprovação de boas práticas», onde se procede à verificação das provas das vantagens comparativas das boas práticas prometedoras, aplicando-se os seguintes critérios comuns:
 - :: Análise das provas das vantagens das boas práticas identificadas na abordagem da discriminação e da desigualdade no domínio do emprego (o que pode implicar a existência de um «campeão credível» para apresentar a solução inovadora);
 - :: As perspectivas dos interessados/utilizadores que têm

estado envolvidos na avaliação de boas práticas a nível do Estado-Membro;

- :: Transparência dos resultados e acesso às informações relevantes que comprovam os argumentos (se a prova for difícil de encontrar, talvez a lógica do conceito seja suficiente para persuadir);
 - :: Possibilidade de transferência e de aplicação, por outros actores, noutras regiões, e noutras contextos numa escala mais vasta;
 - :: Demonstração do modo como a inovação pode ser integrada, de uma maneira sustentável, nos sistemas de execução de políticas.
- :: Em segundo lugar, o «circuito de pertinência política», onde, em conjunto com responsáveis políticos e principais interessados, se procede à verificação da pertinência do problema subjacente, da solução proposta e dos argumentos políticos apresentados, aplicando-se os seguintes critérios comuns:
- :: Ligação à agenda política a nível da União Europeia ou de um maior número de Estados-Membros, a avaliar em comparação com a agenda política dos responsáveis políticos da UE e dos principais interessados a nível europeu, por um lado, e das oportunidades políticas emergentes, por outro;
 - :: Pertinência específica das boas práticas para o enfoque temático ou para o argumento político que têm de apoiar;
 - :: Valor acrescentado ao debate político, concretamente através do fornecimento de provas convincentes para os argumentos políticos, sempre que possível quantificadas;
 - :: Abordagem de lacunas políticas, de novos objectivos políticos ou de problemas transversais às responsabilidades e domínios políticos estabelecidos.

Validar resultados

A iniciativa EQUAL encoraja as PD a descreverem, mas também a validarem, as suas práticas e recursos, o que se revela particularmente importante quando se trata de decidir se um produto prometedor pode passar a ser considerado boa prática.

A maior parte dos Estados-Membros tem optado principalmente pela avaliação interpares como

maneira de validar boas práticas. É frequente as redes temáticas nacionais fornecerem uma plataforma desse tipo: desenvolvem critérios comuns de validação e recorrem muitas vezes a especialistas externos para realizar a análise, o que ajuda as PD a melhorarem os seus produtos e estratégias, antes de as transferirem para um grupo-alvo mais vasto ou para um contexto diferente. É importante envolver os utilizadores finais durante todo o processo de validação, qualquer que ele seja.

- :: *Em Espanha, por exemplo, a ENA utilizou questionários especialmente concebidos para recolher informações sobre práticas e resultados inovadores das PD. Essas informações foram examinadas pelas Redes Temáticas Nacionais, com a ajuda de especialistas, e sujeitas a uma análise comparativa.*
- :: *Na Bélgica (francófona), a ENA trabalhou com as PD para garantir a uniformidade das boas práticas recolhidas, ajudando-as a melhorarem as suas capacidades de avaliação. As PD produziram um guia como avaliar os seus projectos e impuseram um enquadramento para a realização deste trabalho. Também publicaram um catálogo de produtos. Um consultor externo está actualmente a validar os produtos, usando os critérios sugeridos pela Comissão.*
- :: *A Itália pediu às PD que preenchessem um questionário de acompanhamento online. Além disso, a ENA visitou os projectos. Foi criado um grupo de trabalho técnico sobre boas práticas, destinado a analisar as informações recolhidas e a estabelecer uma metodologia comum para a identificação e validação das inovações das PD. A Autoridade de Gestão preside ao grupo, que inclui representantes das regiões. A ENA é responsável pela gestão global do processo, findo o qual publicará um directório de boas práticas.*

A validação de produtos EQUAL

Portugal foi o único Estado-Membro a estabelecer um processo formal de validação dos produtos EQUAL⁷ que, além dos seus autores e conceptores, envolve também especialistas independentes e pares, que dão a sua opinião sobre se um produto é de elevada qualidade e, quase tão importante como isso, sobre se pode ser transferido para um contexto diferente ou mais vasto (ver www.equal.pt).

O seu êxito depende da:

- :: Atitude dos autores que apresentam os produtos – até que ponto estão abertos a uma discussão desse tipo e a contributos vindos de fora;
- :: Capacidade de realizar uma avaliação construtiva e bem fundamentada por parte dos pares e peritos.

Este processo de validação é gerido pelas Redes Temáticas Nacionais, que utilizam todos os mesmos critérios de avaliação da qualidade dos produtos e do seu potencial de disseminação. As PD são obrigadas a validar todos os seus produtos depois de terminados. Também podem optar por os validar enquanto os desenvolvem, o que lhes proporciona um feedback precoce dos pares e análises críticas dos peritos, permitindo-lhes introduzir melhoramentos oportunos nos produtos antes de os terminarem.

Cada sessão de validação dura cerca de duas horas. Os conceptores/actores do produto fazem uma apresentação. As Redes Temáticas seleccionam os peritos independentes (normalmente dois) e os pares, que dão as suas opiniões. São frequentemente convidados os utilizadores potenciais do produto, tais como empregadores e sindicatos.

Segue-se uma descrição do modo como se processa a validação. O Anexo 1 contém a grelha de análise utilizada em Portugal para avaliar a qualidade.

⁷ O termo «produto» abrange recursos simples como vídeos, guias, práticas específicas, metodologias, estratégias, instrumentos de trabalho e recursos, mas também «famílias» de produtos diferentes mas complementares, como um programa de formação e um curso, independente mas complementar, de formação de formadores.

Como se processa a validação dos produtos EQUAL em Portugal

Antes da sessão de validação

- :: Antes da sessão de validação, os autores e conceptores do produto preenchem uma grelha específica que inclui:
 - :: Informações sobre os antecedentes do produto e sua descrição (os problemas que aborda, o que o distingue dos outros, a metodologia utilizada, etc.).
 - :: Descrição do modo como a PD o desenvolveu, incluindo as dificuldades que encontrou, o modo como lidou com elas e as reacções dos utilizadores finais.
 - :: Descrição da estratégia de transferência da PD, incluindo o tipo de organizações potencialmente interessadas no produto, o tipo de competências que terão de desenvolver para o utilizar, bem como a sua estratégia para tornar o produto acessível.
- :: A rede temática identifica e calendariza os produtos que irão ser sujeitos a validação.
- :: A rede temática identifica os pares e peritos externos que participarão na sessão de validação.
- :: A rede temática faz circular entre todas as pessoas que participarão na sessão o(s) produto(s) sujeito(s) a validação e as informações preparadas pelos autores.

A sessão de validação

Acordo quanto ao procedimento.

- :: Os autores dispõem de cerca de 30 minutos para apresentar o produto. Os formadores e beneficiários finais podem ser convidados a dar a sua opinião sobre a utilidade do produto.
- :: Três subgrupos autónomos – os pares, os peritos e os autores – examinam o produto recorrendo a uma grelha especial (ver anexo 1). A ideia é porem-se no lugar dos utilizadores potenciais do produto. Preenchem a grelha e atribuem pontos, dispondo, para o efeito, de cerca de 30 minutos. Em plenário, cada subgrupo apresenta a sua análise e pontuação, podendo pedir esclarecimentos adicionais aos autores. Os pares e especialistas chegam a um consenso quanto à pontuação, aos pontos fortes e fragilidades e às recomendações. Se não houver consenso, o facto é registado. Este passo dura entre 30 a 45 minutos. A grelha dos autores (com as pontuações e comentários) não é considerada para o cálculo da pontuação final, mas é incluída, a título de informação, no dossier de validação.

Após o processo de validação

- :: Os autores finalizam o produto, tendo em consideração as recomendações, e preparam o dossier de validação, incluindo as grelhas de análise, que acompanhará a sua candidatura à Acção 3.

5::

5::

MOBILIZAR RECURSOS DA EQUAL PARA GENERALIZAR AS LIÇÕES APRENDIDAS E INTEGRÁ-LAS NO SISTEMA CONVENCIONAL

A Iniciativa Comunitária EQUAL fornece vários recursos para o desenvolvimento e transferência das boas práticas provenientes das PD e para a maximização do seu impacto nas políticas. Um dos mais importantes recursos é constituído pelas redes temáticas nacionais, que têm liderado o processo de identificação de boas práticas e de estabelecimento de pontes entre os responsáveis políticos, a fim de garantir que as inovações da EQUAL satisfazem as necessidades políticas.

As redes temáticas nacionais – um instrumento fundamental no processo de generalização e integração nas políticas e práticas

As redes temáticas nacionais ocupam um lugar central nas estratégias de generalização e integração da maior parte dos Estados-Membros.

Criadas por vezes sob diferentes nomes (como, por exemplo, grupos temáticos em rede, etc.), têm-se tornado o mais importante fórum de aprendizagem e de avaliação inter pares entre as PD.

As redes temáticas nacionais possibilitam um diálogo eficaz entre as pessoas que executam as actividades e as que desenvolvem as políticas.

Em linhas gerais, as redes temáticas desempenham dois papéis principais:

- :: Estabelecem ligações entre as PD que trabalham sobre temas semelhantes e outros agentes interessados, identificando e validando as boas práticas e beneficiando delas (*mainstreaming* horizontal);
- :: Identificam necessidades políticas e estabelecem relações com responsáveis políticos e utilizadores potenciais das inovações da EQUAL (*mainstreaming* vertical).

Não é fácil uma PD isolada atrair a atenção dos políticos e influir nas políticas. As redes temáticas proporcionam às PD a oportunidade de juntarem forças e de se tornarem poderosos grupos de pressão no sentido da mudança.

No âmbito da sua tarefa de estabelecimento de ligações entre as PD e de aproveitamento das boas práticas, as redes temáticas:

- :: Identificam os principais responsáveis políticos e envolvem-nos no estabelecimento das prioridades;
- :: Colaboram no processo de selecção das PD;

- :: Possibilitam a partilha de conhecimentos e a troca de experiências;
- :: Evitam uma duplicação excessiva;
- :: Constituem um fórum que possibilita às PD aprenderem umas com as outras;
- :: Permitem que as PD analisem em conjunto problemas de discriminação e desenvolvam instrumentos de avaliação e de análise comparativa de boas práticas;
- :: Permitem que as PD disseminem em conjunto os seus resultados sobre temas específicos;
- :: Permitem que as PD estabeleçam novas alianças estratégicas e parcerias;
- :: Fazem recomendações às PD individualmente.

No âmbito da sua tarefa de provocar impacto nas políticas, as redes temáticas:

- :: Detectam necessidades políticas e mudanças emergentes no mercado de trabalho;
- :: Estabelecem, desde o início, uma ligação clara entre os desenvolvimentos políticos e as PD;
- :: Mantêm e desenvolvem o enfoque estratégico, para assegurar que a EQUAL continua a visar domínios prioritários;
- :: Permitem que as PD desenvolvam uma estratégia comum de generalização e integração, partilhando recursos e ideias;
- :: Envolvem actores exteriores ao programa (por exemplo, utilizadores potenciais, organismos públicos);
- :: Proporcionam acesso a especialistas/«pessoas-recurso»;
- :: Estabelecem uma ligação clara entre as actividades de generalização e integração a nível nacional e europeu por intermédio dos grupos temáticos europeus e da participação noutros eventos;
- :: Proporcionam às PD acesso aos responsáveis políticos numa ampla gama de serviços e agências governamentais;
- :: Permitem que as PD combinem forças, com base nas suas experiências comuns, e que preparem em conjunto contactos e propostas políticas, tendo em vista alcançar a massa crítica para terem impacto;
- :: Participam na concepção e implementação das políticas de emprego e formação e das políticas sociais.

- :: O Reino Unido – Grã-Bretanha estabeleceu as suas redes temáticas logo no início do programa.

A ENA trabalhou com cada rede no sentido do estabelecimento de uma estratégia de generalização e integração, envolvendo a Autoridade de Gestão e a Comissão de Acompanhamento. Trata-se de um

processo consultivo no qual participam todos os principais interessados. As redes acompanham e revêem regularmente a sua estratégia, actualizando-a se tal se revelar necessário.

A Autoridade de Gestão avalia todas as candidaturas a financiamento no âmbito da Acção 3, tendo em conta estas estratégias das redes, e só financia as actividades cobertas por elas. Consulta as redes para tomar as suas decisões em matéria de financiamento.

No contexto destas estratégias, as redes ajudam as PD a identificar:

- :: Os resultados que pretendem generalizar e integrar;
- :: As audiências-alvo para a generalização e integração desses resultados a diversos níveis (local, regional, nacional, transnacional);
- :: As metodologias de abordagem das audiências-alvo;
- :: O calendário proposto.

Seleccionar os temas das redes

As autoridades de gestão e as ENA têm utilizado uma diversidade de estratégias para seleccionar os temas das suas redes nacionais. Consultaram:

- :: PD, para se informarem dos temas prioritários que elas gostariam de ver tratados;
- :: Ministérios e serviços relevantes, para confirmarem junto deles as suas prioridades políticas;
- :: Empregadores e sindicatos, para apurarem quais seriam as suas prioridades em matéria de discriminação no mercado de trabalho.

Para decidirem o tema e a estrutura das suas redes, os países têm usado uma mistura de modelos:

- :: Optaram pelos nove temas da EQUAL ou por alguns deles;
- :: Centraram-se em assuntos específicos, tais como a orientação sexual e o desenvolvimento da diversidade (por exemplo, a Suécia);
- :: Centraram-se em grupos-alvo (por exemplo, duas redes do Reino Unido – Irlanda do Norte centram-se em pessoas com deficiências e nos desempregados de longa duração. Em Portugal, há uma rede que se ocupa da inserção profissional de migrantes, refugiados e minorias étnicas);

- :: Centraram-se nos princípios transversais da EQUAL, tais como o *empowerment* e o trabalho em parceria (por exemplo, Portugal, Suécia e Reino Unido – Grã-Bretanha) e a integração da perspectiva do género (Áustria e Alemanha);
- :: Centraram-se em determinados sectores, como, por exemplo, o desenvolvimento rural (França, ainda que por iniciativa do ministério, e Portugal).

Seja como for, os temas escolhidos reflectem prioridades políticas nacionais e preocupações dos projectos.

:: Na Alemanha, por exemplo, as PD envolveram-se muito na escolha dos temas das redes nacionais. A ENA tinha-lhes pedido que identificassem os temas que consideravam mais pertinentes e os contributos que poderiam dar através do seu trabalho. A decisão final coube à Autoridade de Gestão, em conjunto com a ENA. Acabaram por se criar catorze redes.

Seleccionar os membros das redes

As autoridades de gestão também enveredaram por diferentes caminhos em relação a quem deveria ter assento nessas redes, além das PD, cuja participação é muito encorajada (na Grécia, Finlândia e Suécia, é obrigatório as PD fazerem parte das redes).

Podem ser membros das redes:

- :: Responsáveis políticos, representantes do sector público e parceiros sociais (por exemplo, Bélgica, Grécia, Finlândia, França, Reino Unido – Grã-Bretanha);
- :: Organizações relevantes do sector privado que fornecem diferentes pontos de vista e perfis (por exemplo, Finlândia, Grécia, Portugal);
- :: Projectos do FSE (por exemplo, Finlândia, França);
- :: Representantes das comissões nacionais para a igualdade (por exemplo, Reino Unido – Grã-Bretanha);
- :: Representantes das autoridades locais e regionais (por exemplo, França, Grécia, Itália e Reino Unido);
- :: Organizações interessadas em adoptar os produtos desenvolvidos pelas PD (por exemplo, Portugal e Países Baixos).

:: Assegure-se de que a composição da rede é adequada. É importante uma boa mistura de pessoas, mas a dimensão também conta. Se for grande de mais, a rede corre o risco de se tornar uma tertúlia.

:: Na Grécia, as PD são obrigadas a participar em, pelo menos, uma das redes temáticas. A Autoridade de Gestão atribui o tema a cada PD, mas as PD também podem participar voluntariamente noutras redes. As PD validam, disseminam e difundem os resultados dos seus projectos através dessas redes. Cada rede elabora um relatório de síntese baseado nas suas experiências colectivas e em informações comuns.

A fim de assegurar a transferência das inovações para o exterior, para organizações directamente ligadas à EQUAL, é crucial estabelecer a ligação às instâncias políticas.

:: A fim de difundir os benefícios da pertença a uma rede, a ENA do Reino Unido – Grã-Bretanha lançou, em 2004, um manual destinado a acompanhar as suas campanhas de recrutamento, no qual os responsáveis políticos e as PD que já são membros de redes explicam o que ganharam com a sua participação.
[\(http://www.equal.ecotec.co.uk/resources/gpg/\)](http://www.equal.ecotec.co.uk/resources/gpg/)

- :: Para os responsáveis políticos, os benefícios incluíram:*
- :: Aceder à inovação por intermédio das novas abordagens que as PD estão a testar;*
- :: Desenvolver «melhores» políticas pelo facto de trabalharem ao lado de agentes no terreno e de avaliarem o que funciona e o que não funciona antes da confirmação das políticas;*
- :: Aceder a agentes no terreno, oriundos das PD, que são «especialistas»;*
- :: Desenvolver «melhores» práticas pelo facto de acompanharem todos os passos de um projecto, desde a criação até à conclusão;*
- :: Aprender com a Europa através do intercâmbio de conhecimentos e informações;*
- :: Contactar com os seus próprios alvos nacionais, porque as actividades da EQUAL abordam as prioridades políticas nacionais do momento, poupando dinheiro ao fazê-lo.*

∴ Para as PD, os benefícios incluíram:

- ∴ Trabalhar em conjunto com outras PD, sobretudo quando visam uma mesma audiência política;
- ∴ Aceder a financiamento dos responsáveis políticos;
- ∴ Adquirir uma direcção política para o seu trabalho, manterem-se actualizadas em matéria de desenvolvimentos políticos e tendências futuras e evitar a duplicação de esforços;
- ∴ Dispor de oportunidades para promover o seu trabalho;
- ∴ Aceder a conhecimentos e a sugestões e conselhos práticos que melhoram os seus projectos;
- ∴ Ter a oportunidade de analisar as suas actividades, comparando-as com as de outras PD, tanto a nível nacional como transnacional;
- ∴ Aceder a uma rede ampla.

Se os responsáveis políticos, peritos e outras pessoas-chave não têm disponibilidade para participar a tempo inteiro na rede, a autoridade de gestão pode convidá-los a intervir em momentos estratégicos, à medida que os debates progredem. Os peritos, investigadores, representantes dos parceiros sociais e dos organismos públicos responsáveis pelas políticas sociais e pelas políticas de emprego e de formação podem ser convidados a dar o seu contributo dessa maneira.

∴ Os Países Baixos estruturaram as suas redes recorrendo a contributos limitados das PD. Preferem as organizações-alvo que são os utilizadores finais das boas práticas desenvolvidas no âmbito da EQUAL.

A presidência compete a um perito reconhecido no domínio temático da rede, escolhido pela Autoridade de Gestão. Trata-se de um cargo remunerado. O seu detentor dispõe de liberdade para gerir a rede como lhe aprouver. É a sua experiência e entusiasmo que a impulsionará e lhe dará forma. Os membros, escolhidos pelo presidente em colaboração com a Autoridade de Gestão, são outros especialistas nesse domínio, responsáveis políticos incluindo representantes dos ministérios relevantes, parceiros sociais, ONG e representantes de

algumas PD (embora as PD não tenham de ser membros da rede). Um funcionário superior do ministério relevante apoia as redes, e a ENA fornece assistência técnica complementar. As redes reúnem, em média, de dois em dois meses.

As cinco redes também realizam reuniões conjuntas. Os seus funcionários superiores reúnem de dois em dois meses, e os presidentes de seis em seis meses, pelo menos. Anualmente, cada rede temática realiza, pelo menos, um grande workshop prático, centrado no intercâmbio de informações sobre boas práticas, para o qual convida todas as PD que trabalham no mesmo tema. A organização dos encontros segue um dos seguintes modelos:

- ∴ Uma breve apresentação feita por uma PD, seguida de um período, mais longo, de perguntas dos pares e responsáveis políticos;
- ∴ Uma apresentação de um instrumento ou metodologia, que é experimentado e testado pelos participantes do workshop.

Cada rede detecta e descreve as boas e más práticas, e dá conhecimento delas à Comissão de Acompanhamento da EQUAL e, por último, ao ministro responsável.

Para realizarem o seu trabalho, têm acesso à base de dados dos projectos EQUAL, a um questionário de despiste que as PD preencheram em linha, a informações suplementares sobre visitas de acompanhamento realizadas por pessoal da ENA e a dados sobre os produtos das PD que estão a ser desenvolvidos. Também podem decidir visitar as PD e participar nos seus eventos. A ENA também fornece todas as ajudas adicionais ou informações suplementares de que as redes necessitem.

Na segunda fase da EQUAL, todas as redes deram o seu contributo para a selecção dos projectos. Em suma, estas redes constituem uma interface com os responsáveis políticos e outras organizações relevantes no seu domínio.

Estabelecer e desenvolver relações

Os membros das redes necessitam de se conhecer mutuamente, de interagir e de desenvolver relações pessoais, essenciais à confiança, à aprendizagem e à valorização. Para muitos, será a primeira vez que trabalham numa colaboração tão estreita com outras organizações que até podem encarar como adversários.

Precisam de contactos regulares, especialmente no início. Podem concretizá-los em reuniões formais, mas também informais, e em visitas uns aos outros.

A consulta e a escuta mútuas devem tornar-se um hábito, para que os membros das redes possam identificar as necessidades comuns e descobrir maneiras de reflectir, de abordar e de resolver os problemas colectivamente.

Também é importante as redes não se fecharem sobre si próprias depois de terem desenvolvido essas relações de confiança. Devem permanecer abertas às «pessoas de fora», que podem proporcionar perspectivas diferentes sobre os assuntos em discussão.

A autoridade de gestão e a ENA podem organizar reuniões regulares (três ou quatro vezes por ano) com todos os coordenadores de rede, a fim de garantir que eles também comunicam sobre outros temas além dos seus.

Contratar peritos

Em muitos países, as redes contrataram peritos remunerados que, em conjunto com os membros da respectiva rede, desenvolvem o enfoque temático, mantêm o padrão das discussões, concebem a estratégia comum de generalização e integração, supervisionam a qualidade do conteúdo e elaboram relatórios relevantes sobre os resultados da rede (por exemplo, França, Grécia, Portugal, Suécia e Reino Unido – Grã-Bretanha).

Na Grécia, esses peritos também desempenham um papel crucial na identificação das boas práticas e da inovação.

Os contributos voluntários, só por si, nem sempre são bem sucedidos na apresentação dos resultados. Os membros das redes têm muitas solicitações em termos de tempo. Mesmo que empenhem toda a sua vontade, os contributos voluntários podem não ser suficientes para identificar os aspectos essenciais da aprendizagem, nem para os apresentar de maneira a permitir uma disseminação mais ampla.

Quando as redes possuem peritos remunerados, as autoridades de gestão devem deixar claro que a sua função é estabelecer um programa de trabalho comum baseado nas actividades das PD e visando um impacto nas políticas e práticas. Não se trata de uma coutada para o perito promover os seus interesses científicos individuais.

Prestar apoio

Os membros das redes também podem ter outros apoios:

- :: Da ENA, que anima cada rede, traçando e implementando, por exemplo, a estratégia de generalização e integração da rede, em colaboração com os seus membros (como a Alemanha e a França têm feito);
- :: De um presidente nomeado entre políticos (Suécia) ou figuras destacadas de serviços ou agências governamentais que asseguram a liderança política (Reino Unido – Grã-Bretanha);
- :: De uma PD escolhida para liderar a rede através de um convite aberto à apresentação de propostas (Finlândia);
- :: De uma PD escolhida para ser responsável pela mobilização do grupo e pelo fornecimento de apoio logístico (Portugal).

:: Na Finlândia, as redes temáticas nacionais são lideradas por PD escolhidas através de um convite aberto à apresentação de propostas. Quando se candidatam a esse cargo, as PD têm de apresentar o seu programa de trabalho, o modo como o implementarão e a sua estratégia de disseminação e de generalização e integração.

Uma comissão dirigente, constituída por responsáveis políticos, peritos, parceiros sociais e ONG relevantes acompanha as redes. O grupo supervisiona o trabalho e contribui para a disseminação e integração das boas práticas e produtos desenvolvidos pelas PD.

A Autoridade de Gestão apoia essas redes, dando aos membros da comissão dirigente formação em actividades e processos de generalização e integração, e facultando-lhes conhecimentos e instrumentos de identificação, disseminação e integração das boas práticas desenvolvidas pelos projectos. Também está a planear publicar alguns guias sobre esses assuntos.

:: Na Suécia, personalidades influentes como, por exemplo, deputados nacionais, ex-ministros e representantes empresariais e sindicais destacados presidem às redes temáticas nacionais. Possuem em comum o facto de terem acesso directo aos decisores políticos e de serem muito respeitados nos círculos políticos. Em consequência, o ministro do Trabalho aceitou reunir com os presidentes das oito redes duas ou três vezes por ano, para se inteirar do trabalho da EQUAL e das suas possíveis repercussões nas políticas e práticas em matéria de emprego.

Preparar as redes

A estrutura das redes deve ser flexível, proporcionando aos seus membros a liberdade de decidir o modo como querem trabalhar.

Contudo, também é importante que, para cada rede, a autoridade de gestão e a ENA:

- :: Estabeleçam um mandato e termos de referência claros;
- :: Definam os resultados que pretendem que ela obtenha;
- :: Dêem instruções ao presidente e aos membros sobre o papel que lhes compete;
- :: Indiquem os prazos que serão impostos ao presidente e aos membros e obtenham a sua concordância;
- :: Especifiquem os recursos de que a rede disporá (financeiros, apoio da ENA, possibilidade de remunerar peritos, e mesmo membros, etc.).

:: Ao fim do dia, a eficácia da rede dependerá grandemente do modo como os seus membros estão envolvidos, bem como da utilidade e pertinência das discussões.

Em geral, é aconselhável criar um núcleo central mais pequeno para gerir as redes, sobretudo as de grandes dimensões.

As redes também podem criar grupos de trabalho sobre assuntos específicos no âmbito dos seus temas, agregando um número mais pequeno de membros em torno de um programa de trabalho mais intenso.

Uma rede típica pode:

- :: Envolver no seu trabalho membros relevantes da comissão de acompanhamento da EQUAL e estabelecer com eles uma forte ligação;
- :: Identificar utilizadores políticos como serviços governamentais, organizações-chave e até líderes de opinião que possam ter interesse

que só querem manter-se informadas até às que pretendem envolver-se mais no trabalho e que estão interessadas em incorporar algumas inovações;

- :: Decidir como envolver na rede essas organizações interessadas e a que nível. Por exemplo, algumas podem ser convidadas para ser membros, ao passo que outras são convidadas para reuniões especiais, contactos regulares ou eventos específicos;
- :: Realizar um levantamento para identificar lacunas políticas;
- :: Chegar a acordo quanto às prioridades políticas e domínios problemáticos em que querem concentrar-se;
- :: Trocar informações (o que pode incluir visitas a PD individuais) e reforçar o conhecimento mútuo e a confiança;
- :: Desenvolver métodos de identificação, análise e validação de «boas práticas»;
- :: Desenvolver instrumentos de acompanhamento e de avaliação para garantir a qualidade;
- :: Discutir descobertas e explorar soluções para problemas que surgem;
- :: Produzir instrumentos comuns (publicações, guias, material audiovisual, bem como «living documents», que se vão desenvolvendo à medida que os membros da rede dão os seus contributos e comentam os contributos dos outros);
- :: Desenvolver actividades comuns como reuniões, seminários, audiências, avaliações interpares, visitas, intercâmbios;
- :: Fazer recomendações práticas baseadas nas experiências comuns no seu domínio temático;
- :: Participar em campanhas locais, nacionais e regionais;
- :: Utilizar os meios de comunicação para transmitir a sua mensagem a um público mais vasto;
- :: Contribuir para o trabalho dos grupos temáticos europeus.

A fim de transferirem as suas descobertas para uma audiência mais vasta, as redes podem candidatar-se aos fundos da Acção 3. Podem envolver responsáveis políticos nessas parcerias de generalização e integração, bem como outros utilizadores das suas inovações.

- :: Em Espanha, as redes temáticas nacionais foram concebidas com a ideia de estabelecer uma correspondência entre a procura (por parte dos responsáveis políticos) e a oferta de boas práticas (por parte das PD).

Possuem uma estrutura em três níveis:

- :: Um presidente nomeado pela Comissão de Acompanhamento, geralmente proveniente da Autoridade de Gestão ou do governo regional;
- :: Um núcleo de responsáveis políticos provenientes da Comissão de Acompanhamento em representação das autoridades regionais e locais e dos parceiros sociais;
- :: Um grupo alargado de PD seleccionadas.

O núcleo começa por decidir as prioridades políticas e por estabelecer um plano de generalização e integração, após o que analisa o trabalho das PD. Para o grupo alargado, escolhem as PD mais relevantes para as prioridades políticas que identificaram.

Estabelece-se um diálogo permanente entre o núcleo e as PD seleccionadas. Os responsáveis políticos solicitam às PD as informações de que necessitam. As PD expõem as suas actividades. Os responsáveis políticos escutam, analisam, discutem e, se possível, incorporam as inovações.

Redes regionais e sectoriais

Além das redes temáticas nacionais, alguns Estados-Membros de maior dimensão criaram redes regionais ou sectoriais.

Em Itália, por exemplo, as autoridades regionais estão envolvidas em redes regionais e comprometem-se a introduzir nos seus programas a nível regional inovações que tenham sido testadas.

Em Espanha, criaram-se cinco redes regionais. São os governos regionais que decidem avançar com essas redes, envolvendo responsáveis políticos e PD desse domínio. Também definem os temas dessas redes de acordo com as suas necessidades e prioridades políticas. O objectivo é explorar maneiras de incorporar nas suas políticas regionais os resultados dos projectos EQUAL.

A Alemanha também procurou estabelecer parcerias entre as autoridades regionais e as PD activas em cada região.

Grupos nacionais e regionais de generalização e integração

Alguns países criaram grupos específicos de generalização e integração que trabalham lado a lado com as redes temáticas nacionais.

O grupo nacional de generalização e integração da Irlanda:

- :: Identifica as melhores práticas e lições extraídas das PD EQUAL e das redes;
- :: Apoia a sua integração nas políticas e práticas em matéria de emprego e de desenvolvimento de recursos humanos a nível local, regional, nacional e europeu;

- :: Ajuda organizações relevantes a incorporarem essas boas práticas;
- :: Analisa as propostas da Acção 3 e outras propostas de generalização e integração, apresenta sugestões se as acha necessárias e pode até co-financiar algumas dessas actividades;
- :: Desenvolve relações pessoais entre a Autoridade de Gestão e os responsáveis políticos.

O grupo nacional de generalização e integração da Espanha:

- :: Coordena as actividades dos grupos temáticos nacionais;
- :: Aprova os pedidos de financiamento das PD no âmbito da Acção 3.

O grupo de generalização e integração da Itália:

- :: Identifica os resultados das PD que podem ser reproduzidos e transferidos de uma região para outra.

Acção 3: financiar a generalização e integração de inovações

Na Iniciativa Comunitária EQUAL, a Acção 3 prevê um mecanismo de financiamento das actividades de generalização e integração das PD. No âmbito desta acção, as autoridades de gestão podem financiar actividades a nível nacional e europeu, incluindo:

- :: Avaliação, apresentação e promoção de exemplos de boas práticas;
- :: Validação da inovação;
- :: Comparação da inovação com as abordagens existentes no país e nos outros Estados-Membros;

- :: Disseminação da inovação junto de outras organizações que lidam com o mesmo tipo de discriminação;
- :: Demonstração e transferência de boas práticas, incluindo a tutoria (*mentoring*).

Na maior parte dos Estados-Membros, muitas candidaturas à Acção 3 provêm das redes temáticas. A maior parte dos países estimula candidaturas conjuntas de grupos de PD.

Essas novas parcerias de generalização e integração:

- :: Podem incluir novos parceiros de modo a reflectir as diferentes competências e conhecimentos exigidos pelo processo de generalização e integração;
- :: Podem envolver, como parceiros, a audiência-alvo da generalização e integração.

:: Portugal usou a Acção 3 como forma de juntar as organizações que conceberam/produziram as inovações e os novos parceiros que as irão incorporar e/ou disseminar.

Quando validam os seus produtos e práticas criados no decurso da Acção 2 (têm de apresentar um dossier de validação do produto – ver parte 4), as PD devem reflectir no modo como podem colaborar com organizações interessadas em incorporá-los.

Constituem-se novas PD das quais devem fazer parte organizações interessadas na transferência e disseminação das boas práticas propostas. Nessas PD incluem-se:

- :: As que conceberam os produtos a transferir e que são directamente responsáveis por eles (deve continuar envolvido na Acção 3 pelo menos um dos parceiros que participou na PD durante a Acção 2);*
- :: As que irão adoptá-los;*
- :: E instituições que possam realizar a disseminação das inovações em grande escala (como os órgãos de comunicação) e as que estão envolvidas na concepção de políticas e na modificação de sistemas (como as instituições públicas e os parceiros sociais).*

As novas PD devem explicar:

- :: Como planeiam adaptar os seus produtos aos contextos para os quais serão transferidos;*
- :: Como planeiam maximizar a transferência de conhecimentos – por exemplo, através da formação de formadores, da orientação e acompanhamento (*coaching*), da organização de períodos de treino nas instalações do autor (em vez de métodos mais passivos de difusão, como seminários, que não se têm revelado suficientemente eficazes).*

No decurso da Acção 3, que dura um ano, as PD recebem financiamento para actividades de acompanhamento e de auto-avaliação com base num modelo fornecido pela Autoridade de Gestão, o que estimula a reflexão crítica sobre os resultados alcançados durante as quatro fases do processo de disseminação:

- :: Convergência entre os autores e os interessados nas novas soluções;*
- :: Aquisição dos conhecimentos e competências necessários à utilização do produto;*
- :: Incorporação ou reconstrução do produto no contexto e cultura da organização-alvo;*
- :: Avaliação do processo e dos resultados, incluindo os progressos em termos das competências adquiridas pela organização-alvo e o grau de satisfação dos utilizadores.*

:: Na Grécia, as PD são convidadas a apresentar dois planos de acção em matéria de generalização e integração:

- :: Um plano comum para cada rede temática nacional, preparado em conjunto pelos membros, que descreve as actividades planeadas e os papéis e obrigações de cada membro, sublinhando os elementos comuns às PD. A acção conjunta ocupa um lugar central neste plano;*
- :: Um plano individual para a Acção 3 apresentado pelo coordenador de cada PD, que explica a estratégia de*

generalização e integração do seu próprio projecto EQUAL. Este plano tem de se centrar em diferentes actividades do programa de trabalho comum.

Quando lhes foi pedido pela primeira vez que concebessem estes planos comuns, muitas PD mostraram-se cépticas. Não estavam habituadas a apresentar o seu trabalho a organizações pares, e tinham de o fazer se pretendiam desenvolver acções conjuntas.

A Autoridade de Gestão desempenhou um importante papel de apoio às PD nesta fase inicial. Organizou muitas reuniões preparatórias para as ajudar a definir actividades comuns e a estabelecer o seu programa de trabalho, facultou a todas as redes um perito para trabalhar com elas, propôs prioridades temáticas e acções específicas de acordo com os desenvolvimentos políticos na Grécia e forneceu instrumentos de apoio, como, por exemplo, um guia.

Em consequência, as PD desenvolveram relações de trabalho próximas e estão profundamente envolvidas nas redes. Além disso, ao juntarem forças, influenciam mais eficazmente a política do que como PD isoladas.

Entre os tipos de actividades financiadas no âmbito da Acção 3 figuram os seguintes exemplos:

- ⚡ Redes que possuem uma audiência de responsáveis políticos mais vasta que a das redes temáticas nacionais;
- ⚡ Investigações e estudos de avaliação;
- ⚡ Materiais de comunicação e de publicidade, incluindo curtas-metragens, anúncios e transmissões na rádio e na televisão;
- ⚡ Publicações;
- ⚡ Relações públicas e contactos com os órgãos de comunicação;
- ⚡ Eventos;
- ⚡ Redes temáticas nacionais ou outras actividades de rede;
- ⚡ Preparação de propostas de políticas a apresentar aos decisores políticos;
- ⚡ Adaptação e avaliação de produtos e práticas com o envolvimento activo das organizações que os incorporarão;
- ⚡ Actividades destinadas a acompanhar a divulgação de produtos, tais como visitas de estudo e eventos de demonstração de boas práticas;

- ⚡ Actividades relacionadas com a transferência e incorporação de produtos, tais como orientação e aconselhamento, coaching de pessoas que pretendem usar as inovações, formação em competências que são cruciais para o êxito da incorporação dos novos produtos, formação de formadores e formação de técnicos e outro pessoal das organizações que se apropriam dos novos produtos/práticas;
- ⚡ Actividades de apoio à generalização e integração ou à difusão em grande escala das soluções inovadoras, dirigidas, por exemplo, aos serviços públicos de emprego, aos parceiros sociais, aos ministérios.

⚡ Para conseguirem o match funding, as PD podem recorrer a novos parceiros com competências em marketing e disseminação, que facultarão um match funding em espécie ou em dinheiro, ou recrutar mais pessoal para lidar com os aspectos relacionados com a disseminação e a integração, utilizando o seu tempo de trabalho como match funding.

Todas as propostas da Acção 3 devem incluir uma avaliação do grau de êxito alcançado na generalização e integração das lições aprendidas em matéria de combate à discriminação no mercado de trabalho.

Alguns Estados-Membros como a Alemanha e a Finlândia atribuem a cada PD o financiamento no âmbito da Acção 3 ao mesmo tempo que o da Acção 2. Nestas circunstâncias, as PD devem apresentar o seu plano de generalização e integração desde o início.

Na Acção 3, o *match funding* (o destinatário recebe um financiamento idêntico à soma que disponibiliza) constitui um problema para a maior parte dos Estados-Membros. O envolvimento de serviços governamentais na iniciativa EQUAL aumenta as probabilidades de estes libertarem verbas adicionais dos seus orçamentos, canalizando-as para as actividades da Acção 3, porque as encararão como um benefício directo. O co-financiamento costuma assumir a forma de cedência de pessoal e não de dinheiro.

6::

**6::
TRANSMITIR A MENSAGEM**

A fim de disseminar e transferir os resultados da iniciativa EQUAL, as autoridades de gestão, as ENA e as PD precisam de organizar actividades ou de tomar medidas para se dirigirem às «pessoas de fora», exteriores à iniciativa, e utilizarem as necessidades políticas e linguagem delas como ponto de partida.

Podem fazê-lo por meio de:

- :: Pressões e influências, em contactos directos e encontros de curta duração e através da participação nas comissões de responsáveis políticos;
- :: Actividades de informação e de disseminação, através de documentos publicados, sínteses, artigos orientados para destinatários específicos, comunicados de imprensa, relatórios de avaliação, guias e «caixas de ferramentas» baseados em experiências comuns, materiais audiovisuais e instrumentos na Web, campanhas nos órgãos de informação incluindo a preparação de slots na rádio e televisão;
- :: Organização, em grande e pequena escala, de conferências e workshops, eventos, grupos de discussão e grupos focais;
- :: Demonstrações com actividades-piloto observadas directamente pela audiência-alvo.

:: *As PD devem aprender a falar a linguagem dos responsáveis políticos. Não podem limitar-se a apresentar as suas práticas. Têm de transformar essa informação em mensagens que possam ser claramente entendidas. As autoridades de gestão e as ENA podem ajudar as PD a traduzir os resultados dos seus projectos em mensagens e instrumentos de políticas. Também podem fortalecer a capacidade de auto-avaliação das PD para que elas possam entender melhor o que estão a realizar e como. Se o seu entendimento for mais claro, as PD serão capazes de explicar mais eficazmente os seus resultados aos outros.*

Aprender a influenciar

As autoridades de gestão podem saber o que significa ser-se alvo de pressões. Para promover as lições da EQUAL, terão de inverter os papéis, jogando, elas próprias, esse jogo, a fim de ganhar o apoio das pessoas que podem influenciar as políticas e práticas administrativas.

No contexto da EQUAL, pressionar significa:

INFLUENCIAR A PARTIR DE «DENTRO»	INFLUENCIAR A PARTIR DE «FORA»
<ul style="list-style-type: none"> :: Contactar directamente políticos e funcionários superiores interessados nos assuntos tratados pela EQUAL, sobretudo os que lidam com os planos de acção nacionais para o emprego e a inclusão social; :: Estabelecer ligações com o pessoal que assessorava esses políticos e funcionários superiores; :: Reunir com outros responsáveis capazes de influenciar as políticas e práticas administrativas; :: Facultar análises e informações às comissões governamentais e parlamentares; :: Intervir em comissões relevantes; :: Negociar com políticos e funcionários capazes de influenciar as políticas e práticas administrativas. 	<ul style="list-style-type: none"> :: Envolver responsáveis políticos na concepção e implementação da EQUAL; :: Informar os órgãos de comunicação e estabelecer relações com eles; :: Fornecer notícias aos jornalistas; :: Estabelecer ligações entre as PD e os responsáveis políticos; :: Criar redes amplas e diversas com grupos relevantes; :: Reunir com pessoas capazes de influenciar as políticas e práticas; :: Facultar análises e informações a organismos externos relevantes; :: Tornar-se numa fonte de informação sobre discriminação no mercado de trabalho.

Pressionar significa, em grande parte, escutar, estar atento às sugestões de políticos e responsáveis e detectar oportunidades para fornecer informações pertinentes. O acompanhamento também é importante. Se numa reunião se assumem compromissos, por exemplo, formule o entendimento com que ficou deles. Se tiverem estado presentes elementos do pessoal, escreva-lhes e mantenha-os informados, porque eles podem tornar-se importantes aliados.

O ponto de partida para pressionar e influenciar é o seu plano de generalização e integração (ver parte 8), que deverá cobrir os principais aspectos

estratégicos, ajudando-o a distinguir onde está, onde quer chegar e como.

Como a EQUAL abarca uma imensa gama de problemas, pode centrar os seus esforços de *mainstreaming* vertical em alguns assuntos mais importantes que considera fulcrais para o seu país.

Os responsáveis políticos estão interessados em resolver problemas, adoptando soluções que sejam social, política e economicamente aceitáveis. Compete-lhe a si identificá-las no contexto da EQUAL.

- :: *Circunscreva a sua mensagem, evitando uma enumeração de assuntos do tipo «lista de compras».*

Um lembrete – questões fundamentais para desenvolver a sua estratégia de pressão e influência

Objectivos O que pretende alcançar?	Quais são os seus objectivos a curto e longo prazo? Que mudanças políticas gostaria de presenciar?
Grupo-alvo Quem pode ajudá-lo a alcançar os seus objectivos?	Quem são as pessoas e instituições que tem de conquistar? Quem mais precisa de ganhar para o seu lado para poder influenciar os que têm poder (meios de comunicação, parceiros sociais, ONG)?
Mensagem O que precisam eles de ouvir?	Como adequar a sua mensagem ao seu grupo-alvo? Que interesse tem ele na introdução dessa mudança?
Mensageiro De quem precisam de ouvir?	A mesma mensagem pode ter um impacto diferente consoante a pessoa que a transmite. Quem são os mensageiros mais credíveis para os seus diferentes grupos-alvo? Muitas vezes, é preciso uma mistura: PD com experiência prática, pessoas cuja autoridade é reconhecida e outras que podem ter uma influência especial sobre determinados grupos-alvo.
Execução Como conseguir que eles a oiçam?	Que acções irá realizar para dizer o que tem a dizer (contactos directos, sínteses, artigos na imprensa, etc.)?
Recursos De que dispõe?	Que alianças e redes existentes podem ajudá-lo a transmitir a sua mensagem e a influenciar as políticas?
Lacunas O que precisa de desenvolver?	Que alianças e redes precisa de criar? De que informações adicionais e investigações necessita?
Primeiro esforço Como vai começar?	Qual a maneira eficaz de lançar a sua estratégia?
Avaliação Como saber se está a resultar?	Assegure-se de que mantém o rumo e introduz as correcções necessárias.

Passar a mensagem

Se pretende que a sua mensagem seja escutada, assegure-se de que a transmite tendo em mente a sua audiência.

∴ *Torne as suas mensagens pertinentes para a sua audiência-alvo e fáceis de «digerir».*

Por exemplo:

∴ É possível que um deputado nacional necessite apenas de uma nota sucinta

sublinhando as principais lições políticas a retirar do trabalho de determinada PD. Um documento pormenorizado ou a descrição do programa podem ser um desperdício.

∴ Os empregadores interessados na introdução de uma inovação nas suas práticas de trabalho, destinada a melhorar o acesso a grupos sujeitos a discriminação, podem necessitar de uma curta descrição, mas também de pormenores acerca do método utilizado, dos aspectos a que devem prestar atenção, das condições que têm de criar para melhorar as suas probabilidades de êxito e diminuir os custos previsíveis.

Um dos problemas mais importantes reside na frequente dificuldade, por parte das PD, de transformarem as suas experiências em mensagens políticas. Não falam a linguagem dos políticos ou até dos meios de comunicação. Facultar-lhes o apoio de especialistas na realização desta tarefa pode ser importante. A organização de cursos de curta duração sobre comunicação e marketing para grupos de PD que trabalhem no mesmo tema pode ajudá-las a redefinir os seus alvos de disseminação, os seus instrumentos de comunicação e o conteúdo da sua mensagem.

- :: Reflecta cuidadosamente no modo de apresentar as suas ideias. Seja realista e adeque a mensagem às necessidades e solicitações da sua audiência-alvo.. Lembre-se de que pode usar uma mistura de métodos para transmitir a sua mensagem, tendo sempre em mente a sua audiência-alvo.*

Chegar aos meios de comunicação

Para chegar aos meios de comunicação, terá de examinar o modo como apresenta a informação. A sua notícia compete com dúzias de outras que ocorrerão no mesmo dia e que poderão revestir-se de uma urgência política mais evidente.

Prepare e forneça informações em tempo oportuno e à medida (*just-in-time*) sobre as implicações políticas da EQUAL, dando exemplos concretos de boas práticas.

Divulgue amplamente a EQUAL. Use os meios de comunicação, sobretudo a rádio e a televisão. Quando os políticos e responsáveis a conhecerem melhor, pode abordá-los com mais facilidade, apresentando-lhes solicitações específicas. Se decidir produzir um boletim regular, assegure-se de que a sua lista de correio inclui todos os seus grupos-alvo.

- :: A ENA francesa está a transformar as suas informações sobre projectos em artigos especialmente concebidos para a imprensa e outros destinatários. Essas informações estarão disponíveis no sítio Web da EQUAL e também em CD-Rom.*

Optaram por uma abordagem de disseminação just-in-time, o que significa dar informações quando solicitadas, apresentando-as de maneira a atrair um público amplo por conterem exemplos práticos e entrevistas centradas em

aspectos com interesse humano. Esta abordagem permite à ENA responder rapidamente a pedidos de informação provenientes, por exemplo, de um jornalista que solicita exemplos de boas práticas para ilustrar um artigo, ou de um serviço governamental que pretende saber o que se está a passar numa determinada área ou sector.

Numa campanha nacional sobre o Fundo Social Europeu, promovida em 2004 pelo governo francês, já figuravam projectos EQUAL. A campanha produziu um CD áudio que foi enviado a todas as estações locais de rádio francesas, tendo-se revelado um êxito. Continha uma série de notícias curtas, de um a dois minutos, sobre projectos do FSE e da EQUAL, e sobre o impacto que eles podem ter no combate à discriminação no mercado de trabalho.

- :: Na Grécia, as redes temáticas nacionais produziram curtas-metragens apresentando boas práticas da EQUAL, que são transmitidas antes de importantes eventos de generalização e integração.*

- :: A Bélgica (de língua flamenga) organiza almoços para a imprensa sobre a EQUAL nos meses em que se verifica uma escassez de notícias, como em Agosto, e em que os jornalistas andam à procura de material. Também são convidadas PD para que os órgãos de comunicação as possam entrevistar, familiarizando-se assim com as actividades da EQUAL.*

Consoante as necessidades da sua audiência-alvo, as informações que fornece podem consistir em dados «brutos», quantitativos (obtidos por meio de análises comparativas, por exemplo), ou mais qualitativos e descritivos.

Algumas sugestões para a sua campanha junto dos órgãos de comunicação

Seja claro em relação ao que pretende alcançar através dos meios de comunicação bem como em relação aos seus destinatários

Clarifique o seu objectivo e grupo-alvo. Por exemplo, uma promoção geral da iniciativa EQUAL para sensibilizar o público, informações estratégicas para responsáveis políticos, etc. O modo como usa os meios de comunicação varia consoante as audiências-alvo.

Projecte a sua mensagem

Conceba uma mensagem que atraia a sua audiência-alvo, e não só a si, e transmita-a concisamente.

Crie uma notícia digna de ser publicada

Relacione a sua história com assuntos importantes que já são notícia, transforme-a em notícia, conte histórias pessoais que a tornem mais humana.

Use vários instrumentos

- :: Prepare listas de meios de comunicação para os diversos assuntos que pretende cobrir (nacional, sectorial, regional, etc.).
- :: Mantenha os meios de comunicação informados dos próximos eventos.
- :: Divulgue comunicados de imprensa que descrevam a história da maneira que pretende e que incluam todos os factos.
- :: Forneça relatos de casos e informações gerais que ajudem a ilustrar a sua história.
- :: Aja como uma fonte de recursos e de informações.

Também pode usar o seu sítio Web da EQUAL para difundir informações. Por exemplo:

- :: O sítio EQUAL do Reino Unido – Grã-Bretanha possui uma agenda diária em linha, com os eventos das PD e outras actividades de integração e disseminação;
- :: Em Portugal, o Gabinete de Gestão EQUAL mantém um directório acessível ao público, o Directório de Produtos EQUAL, que contém pormenores sobre todos os produtos que foram validados e que estão disponíveis para uma disseminação mais vasta;
- :: A Autoridade de Gestão grega criou um fórum electrónico no seu sítio EQUAL para facilitar o diálogo entre os membros das redes e personalidades destacadas que não fazem parte da «família» EQUAL.

Eventos especiais

Os Estados-Membros organizaram uma vasta gama de eventos para generalizar e integrar as inovações da EQUAL, proporcionando um contacto directo entre as pessoas capazes de influenciar as políticas, os utilizadores potenciais das inovações da EQUAL e as PD. Têm tentado, cada vez mais, explorar novas maneiras de realizar esses eventos.

Eis alguns exemplos entre muitos:

- :: A Alemanha realiza uma conferência anual de generalização e integração que reúne as suas redes temáticas. A ideia é criar uma plataforma onde as PD e os responsáveis políticos possam discutir os resultados e o seu potencial impacto nas políticas e práticas nacionais e regionais. A Autoridade de Gestão solicita às redes que apresentem uma proposta, se estiverem interessadas em organizar um *workshop* sobre o seu domínio temático durante a conferência. Em 2004, dez das catorze redes responderam afirmativamente. A Autoridade de Gestão acabou por seleccionar seis redes para apresentarem as suas descobertas mais pormenorizadas. Também organizou uma exposição sobre o trabalho das redes. Os debates foram publicados a fim de servirem de contributo para os planos de acção nacionais para o emprego e a inclusão social;
- :: Portugal organiza jornadas «Portas Abertas», proporcionando aos principais intervenientes a possibilidade de visitarem as PD;
- :: A Bélgica (francófona) proporcionou às PD a oportunidade de comunicarem

directamente com os responsáveis políticos num evento especialmente concebido, onde cada PD dispunha de um stand gratuito para expor o seu projecto, bem como de um período de 20 minutos para apresentar e explicar o seu trabalho aos convidados. A Autoridade de Gestão convidou todos os projectos do FSE, autoridades regionais e locais, políticos e parceiros sociais;

- :: A Grécia organiza eventos em pequena escala, como *workshops* e fóruns, nas cidades mais pequenas, para generalizar e integrar resultados a nível local.

Ao organizar os eventos:

- :: Decida os objectivos do evento – transmissão de informações, auto-reflexão, estabelecimento de ligações;
- :: Pense de uma maneira inovadora sobre como aproveitar ao máximo as oportunidades de introduzir mudanças no interior das organizações participantes e entre elas;
- :: Tenha presente que as reuniões, sobretudo as transnacionais, são eventos cansativos;
- :: Faça sessões curtas e focalizadas;
- :: Garanta a preparação e distribuição antecipada do máximo possível de informações, a fim de aproveitar o tempo para a discussão, em lugar de o desperdiçar em apresentações demoradas;
- :: Assegure-se de que todos os participantes intervêm;
- :: Envolve-os o mais possível nas sessões e na descoberta de soluções;
- :: Use quadros e outros apoios visuais para anotar os pontos fundamentais da discussão e os resultados;
- :: Certifique-se de que o presidente vai fazendo resumos regulares e garantindo que todos percebem os pontos fundamentais, e que apresenta com clareza as decisões a que se chegou;
- :: Confirme as acções de acompanhamento.

:: **Agora 2005, uma nova maneira de comunicar**

Em França, o ministro do Emprego, Trabalho e Coesão Social (com o apoio da ENA, para os aspectos práticos) e a Comissão Europeia lançaram um evento especial dedicado ao tema da gestão da idade. Inspirados na Grécia clássica,

onde os assuntos mais importantes eram discutidos na praça pública, os organizadores chamaram-lhe Agora 2005. A iniciativa visava apresentar experiências concretas da iniciativa EQUAL destinadas a responder aos desafios de uma população a envelhecer e à baixa taxa de emprego dos trabalhadores mais idosos. Além de tratar problemas das empresas, a Agora também tratou problemas de indivíduos, bem como o desenvolvimento de abordagens territoriais e a orientação das políticas nacionais e europeias. Em 16 fóruns, empresários e actores territoriais relataram as suas histórias, responsáveis pelas políticas nacionais e europeias apresentaram os seus enfoques, e responsáveis por projectos expuseram as suas abordagens. Houve testemunhos do mundo empresarial, de pessoas idosas e de organismos de emprego e de formação. Distribuídos por 32 stands, os especialistas fizeram demonstrações práticas e deram aconselhamento individual sobre os instrumentos e métodos mais recentes. As sessões plenárias assumiram a forma de talk shows em que foram entrevistadas personalidades europeias. O evento foi interactivo e organizado de uma maneira flexível, de modo a responder às necessidades dos participantes.

:: **Encontro sobre generalização e integração realizado na Irlanda**

O encontro teve lugar em Março de 2004. Organizado ao estilo de «cabaré», com mesas redondas onde os responsáveis políticos e as PD podiam conviver uns com os outros num ambiente acolhedor, o evento centrou-se nos quatro domínios políticos mais importantes que o trabalho das redes temáticas permitiu identificar.

As PD foram convidadas para uma reunião preparatória durante a qual trabalharam em grupos – foi-lhes pedido que, dos quatro domínios políticos que seriam discutidos durante o evento, escolhessem um no qual se sentissem mais bem enquadradas. Tiveram de identificar os êxitos alcançados até esse momento no domínio político que

escolheram, bem como os processos utilizados para os avaliarem.

Cada grupo nomeou três ou quatro representantes para realizarem uma apresentação conjunta em seu nome durante o evento. Para o efeito, elaboraram em conjunto um documento sobre as perspectivas e realizações de todos os projectos dos respectivos grupos, documento esse que circulou em cada grupo, para que todos os membros pudessem fazer os seus comentários, antes de ser dado por concluído.

Além disso, todas as PD tiveram de preencher um «formulário sobre generalização e integração», destinado a permitir que os projectos descrevessem o que consideravam ser o valor do seu trabalho para a generalização e integração. As PD apresentaram sucintamente as suas prioridades políticas, os assuntos abordados, as realizações do seu projecto, as lições para as políticas e práticas, o modo de garantir a generalização e integração dessas lições e os recursos de que dispunham para apoiar a transferência.

A ENA publicou essas informações numa brochura de fácil acesso, que foi distribuída durante o evento e disponibilizada no seu sítio Web (www.equal-ci.ie). No evento, as PD escolhidas apresentaram os seus documentos conjuntos, após o que se realizaram duas sessões em paralelo – a primeira com responsáveis políticos e a segunda com as PD. Participaram mais de 135 pessoas.

F

A

E

R

Z

B

E

S

A

R



7::

7::

PREPARAR-SE PARA PROMOVER A GENERALIZAÇÃO E INTEGRAÇÃO NAS POLÍTICAS E PRÁTICAS E PARA ESTIMULAR BOAS PRÁTICAS

O processo de generalização e integração deve estar incorporado, desde o início, na estratégia nacional da EQUAL em cada país e em todas as PD. Trata-se de um processo lento que não acontece da noite para o dia.

A introdução de uma nova ideia ou produto pode significar a mudança de uma política ou prática que já está bem estabelecida. Levar a cabo essa introdução não é fácil porque existe uma relutância natural à mudança. Precisar-se-á de muita perseverança para superar obstáculos e para convencer outras pessoas de que a mudança trará benefícios.

O facto de os serviços governamentais não estarem preparados para acolher inovações e para lidar com a mudança ainda complica mais a situação. Muitas vezes, não existe uma unidade dedicada à tarefa de procurar novas soluções para os problemas do momento em matéria de emprego e de trabalho. Nessas circunstâncias, a mudança pode ser encarada mais como uma ameaça do que como uma oportunidade. Pode implicar um grande investimento de tempo por parte dos funcionários, que não se sentem obrigados a tal, podendo até significar custos mais elevados, pelo menos a curto prazo – um recurso igualmente escasso.

Criar uma visão

A Unidade EQUAL do Reino Unido – Grã-Bretanha recomenda que se acorde uma visão comum para o trabalho de generalização e integração.

Para o *mainstreaming* vertical, estabeleceu a seguinte visão:

- :: As PD produzirão soluções comprovadas para as questões que se destacam da comunidade de responsáveis políticos;
- :: A comunidade de responsáveis políticos tomará conhecimento das oportunidades à sua disposição, ao trabalhar com as PD;
- :: A procura de ideias e descobertas das PD será elevada.

As autoridades de gestão e as ENA podem usar o exercício apresentado no anexo 2 para as ajudar a desenvolver a sua visão sobre generalização e integração.

Reflectir na mudança

«Devemos consubstanciar a mudança que desejamos presenciar» Mahatma Gandhi

As autoridades de gestão e as ENA orientam uma grande parte dos seus esforços de generalização e integração para o exterior.

No entanto, podem ter de preparar as suas próprias organizações para a mudança.

Na maioria das organizações, costuma haver uma forte resistência à mudança. Compreender o processo de mudança, além de beneficiar a sua própria organização, também o leva a entender melhor como pode tornar-se um promotor de mudança noutras organizações.

- :: *Como é que a sua organização encara a mudança?*
- :: *Como pode melhorar o processo de mudança?*
- :: *Por que motivo é necessária a mudança?*
- :: *As pessoas podem ser ensinadas ou levadas a apreciar a mudança?*

Gerir a mudança assemelha-se a passar de uma situação a outra, podendo envolver:

- :: Uma situação problemática – uma situação actual que deve ficar para trás
- :: Estabelecimento de objectivos – uma situação futura a alcançar
- :: Planeamento meticuloso – um processo estruturado e organizado para passar de uma situação a outra

São muitas e complexas as razões que levam organizações e indivíduos a resistirem à mudança:

- :: A finalidade não é clara;
- :: Falta de envolvimento no planeamento;
- :: Os padrões habituais do grupo envolvido são ignorados;
- :: Comunicação deficiente acerca da mudança;
- :: Medo de fracassar;
- :: Pressão profissional excessiva;
- :: Custos elevados;
- :: A realização da mudança não é adequadamente recompensada;
- :: A situação actual parece satisfatória;
- :: Falta de confiança na pessoa que desencadeia a mudança.

Em qualquer organização, há indivíduos que:

- :: Concordam com ideias novas, mas nunca fazem nada para as implementar;
- :: Acreditam que as mudanças são óptimas para os outros, mas não para eles;
- :: Esperam que as ideias novas morram antes que o seu departamento ou serviço tenha de as adoptar;
- :: Argumentam que precisam de mais tempo para analisar a mudança;

- :: Querem ver todos os custos justificados antes de levarem a cabo a mudança;
- :: Estão preparados para aceitar ideias novas desde que elas «se somem» ao que já existe.

A mudança também pode ser encarada como um problema de «como», «quê» e «porquê».

- :: Mudança como um problema de «como». Como conseguir que as pessoas sejam mais abertas, assumam mais responsabilidades, sejam mais criativas? Como conseguir que esta organização seja mais inovadora?
- :: Mudança como um problema de «quê». Que estamos a tentar realizar? Que mudanças são necessárias? Que indicadores assinalarão o êxito?
- :: Mudança como um problema de «porquê». Por que temos de mudar a nossa maneira de fazer as coisas? Por que fazemos o que fazemos? Por que o fazemos da maneira que fazemos?

No essencial, a mudança envolve trabalhar com os interessados para:

- :: Criar uma visão daquilo que quer realizar;
- :: Fazer o balanço da situação actual;
- :: Identificar os pontos fortes e fracos do sistema actual à luz dessa visão – o que funcionou, o que fará de maneira diferente da próxima vez e porquê;
- :: Definir os aspectos prioritários a melhorar;
- :: Estabelecer um plano para abordar esses aspectos prioritários e avaliar o êxito;
- :: Identificar barreiras e recursos;
- :: Avaliar regularmente o progresso e rever as acções, se necessário;
- :: Fazer o balanço da nova situação, usar as informações para regressar à visão inicial e recomeçar o ciclo.

Indicam-se a seguir quatro estratégias básicas para gerir a mudança. Terá de usar uma mistura destas estratégias consoante diversos factores, como, por exemplo, o grau de resistência, os prazos, a população-alvo, etc.

Estratégias de gestão da mudança

Racional	➔	As pessoas são racionais e aceitam o que as beneficia – contanto que lho demonstremos. A mudança baseia-se na comunicação das informações e na oferta de incentivos.
Reeducativa	➔	As pessoas são seres sociais e aderem a normas e valores culturais. A mudança baseia-se na redefinição e reinterpretação das normas e valores existentes e no desenvolvimento de compromissos com novas normas e valores.
Coerciva	➔	As pessoas são basicamente acomodatócias e, em geral, fazem aquilo que lhes dizem ou o que podem ser levadas a fazer. A mudança baseia-se no exercício da autoridade e na imposição de sanções.
Adaptativa	➔	As pessoas opõem-se à perda e às perturbações, mas adaptam-se facilmente a novas circunstâncias. A mudança baseia-se na construção de uma nova organização e na transferência gradual das pessoas da velha para a nova organização.

R F A
Z E
A B E
S R R

8::

8:: TRADUZIR OS RESULTADOS DAS PARCERIAS DE DESENVOLVIMENTO EM INSTRUMENTOS DE POLÍTICAS – O PLANO DE GENERALIZAÇÃO E INTEGRAÇÃO NAS POLÍTICAS E PRÁTICAS

A concepção de um plano nacional de generalização e integração não é apenas uma exigência administrativa, pois é nele que as autoridades de gestão definirão os passos a seguir para generalizar e integrar os resultados da iniciativa EQUAL.

O plano tem de ser concebido e aprovado desde o início e deve estar em permanente revisão durante o tempo de duração da EQUAL. O que hoje é uma prioridade política pode não o ser dentro de um ano.

:: *Para cada acção que encetar, coloque a si próprio a pergunta: «Como pode esta acção repercutir-se na política e influenciá-la?»*

O plano deve ser orientado pela procura, tanto em termos de conteúdo como de método, e basear-se num entendimento amplo e profundo das necessidades da audiência identificada.

A autoridade de gestão EQUAL tem a responsabilidade final de determinar a estratégia de generalização e integração e de avaliar os resultados

alcançados pela iniciativa, relacionando-os com as políticas de emprego e de inclusão social.

Para desenvolver um plano, terá de:

- :: Encarar a estratégia de generalização e integração como uma tarefa a realizar logo no início do programa (ver parte 1);
- :: Identificar as necessidades políticas do seu país para as quais a EQUAL pode fornecer soluções (ver parte 2);
- :: Identificar e envolver o mais cedo possível a audiência-alvo, os receptores da sua mensagem, descobrindo sob que pressões actuam, o que podem necessitar da sua parte e o que lhes pode oferecer (ver parte 3);
- :: Identificar as boas práticas ou inovações políticas que provêm da EQUAL, «a mensagem» (ver parte 4);
- :: Apoiar as PD no desenvolvimento das suas estratégias de generalização e integração desde o início (ver parte 5);
- :: Conceber e desenvolver estratégias e instrumentos para que a mensagem principal seja mais bem compreendida pelo grupo-alvo (ver partes 6 e 7);

- :: Juntar os «produtores» da inovação e as pessoas que, em última análise, irão incorporá-la e/ou difundi-la (ver partes 5 e 6);
- :: Estabelecer a ligação com as actividades de generalização e integração a nível europeu, tendo em vista a avaliação, disseminação e incorporação dos desenvolvimentos inovadores da EQUAL nas políticas e nas práticas.

A parte 7 fornece alguns instrumentos que ajudam a reflectir nas mudanças que as autoridades de gestão podem querer alcançar com o seu plano de generalização e integração.

:: Uma estratégia clara e bem dirigida tem maiores hipóteses de êxito e permite evitar o desperdício de recursos. Invista tempo nela.

Uma parte fundamental da sua estratégia de generalização e integração consiste na incorporação de abordagens bem sucedidas nas políticas nacionais, incluindo os planos dos fundos estruturais e os planos de acção nacionais para o emprego e a inclusão social. Os responsáveis pela concepção e implementação dessas políticas no seu país devem ser regularmente informados dos resultados da EQUAL. Uma vez por ano, pelo menos, as autoridades de gestão podiam organizar fóruns conjuntos, reunindo membros das comissões de acompanhamento dos programas dos fundos estruturais, sobretudo do objectivo 3, e membros da Comissão de Acompanhamento da EQUAL.

Escolher os momentos certos

Lembre-se de que uma boa calendarização é crucial para uma generalização e integração eficazes. A generalização e integração têm de estar presentes desde o início e ser implementadas ao longo do processo, para que possa tirar proveito das

:: Aproveite as oportunidades logo que surjam. Abra canais de comunicação desde o início. Não espere que as PD terminem o seu trabalho para só depois estabelecer ligações aos responsáveis políticos. O processo deve ser contínuo.

oportunidades relevantes à medida que forem surgindo.

Se tiverem estabelecido um plano eficaz, as autoridades de gestão podem maximizar a pertinência política actual ou futura, aproveitando, por exemplo:

- :: O momento em que estiverem prontos produtos importantes. É possível organizar acções de generalização e integração relacionadas com as datas em que os produtos estiverem disponíveis;
- :: O momento em que os responsáveis políticos quiserem ser informados sobre os produtos e resultados das PD;
- :: Ocasões especiais para disseminar informações essenciais.

Tente disponibilizar os seus resultados antes da realização de debates ou da apresentação de relatórios estratégicos. Tome disposições para as PD relevantes participarem nas conferências, exposições e eventos fundamentais.

Tenha presente que as PD irão precisar de estímulo para começarem a pensar antecipadamente na generalização e integração, porque tenderão, sobretudo no início do projecto, a centrar-se na sua implementação, e não no modo como irão proceder à generalização e integração de eventuais resultados.

A França e a Espanha exemplificam duas maneiras de incorporar a generalização e integração em todas as fases da EQUAL.

FRANÇA

Acção 1 Lançamento

O processo de generalização e integração significou informar, comunicar e mobilizar os interessados, tendo-se usado, para o efeito:

- :: O sítio Web;
- :: Comunicados de imprensa e folhetos;
- :: Material audiovisual;
- :: *Workshops* de informação;
- :: Encontros com PD sobre generalização e integração.

Mobilização de serviços governamentais a nível nacional e regional, de co-financiadores potenciais, de redes relevantes, de parceiros sociais e de outras organizações-chave que podiam estar interessadas nos resultados da EQUAL.

Acção 2
 Implementação
 do projecto

O processo de generalização e integração significou identificar boas práticas, tirar partido delas e ser o banco de memória do programa. Isto foi feito através de:

- :: Criação das redes nacionais;
- :: Participação nos grupos temáticos europeus;
- :: Destaque dos projectos EQUAL por meio de diversas publicações, sínteses para a imprensa, artigos e outros materiais de informação, bem como integração dos projectos EQUAL na campanha do Fundo Social Europeu (FSE) a nível nacional, organizada pelo governo.

Para promover a generalização e integração desde o início, a Comissão de Acompanhamento francesa optou por dar primazia a dois temas que se enquadravam perfeitamente nas prioridades políticas:

- :: Gestão da idade;
- :: Conciliação através da gestão do tempo.

Divulgação dos resultados, encorajamento de parcerias estratégicas com organizações-chave exteriores à EQUAL e sensibilização dos responsáveis e decisores políticos e da imprensa.

Acção 3
 Disseminação

Estas actividades estão a ser realizadas por meio de publicações baseadas no trabalho das redes temáticas, de eventos especialmente concebidos, de material audiovisual, de testemunhos, da organização de intercâmbios entre PD, por um lado, e os parceiros sociais e representantes do sector público, por outro, e da apresentação das boas práticas desenvolvidas junto de interlocutores relevantes, como responsáveis por empresas, gestores de organizações não-governamentais, etc.

ESPAÑA
Acção 1
 Lançamento

O processo de generalização e integração significou:

- :: Seleccionar os projectos com maior potencial de generalização e integração, quer em termos da composição das PD quer da resposta que as suas inovações estavam a dar a uma necessidade política;
- :: Reforçar a capacidade de generalização e integração de cada projecto, ajustando e melhorando o seu plano de trabalho;
- :: Exigir que cada PD elaborasse um plano pormenorizado de generalização e integração desde o início;
- :: Solicitar que esse plano identificasse e envolvesse os responsáveis políticos e outros «utilizadores finais» potenciais da sua inovação;
- :: Solicitar que os parceiros das PD que são «utilizadores finais», incluindo os organismos públicos, se comprometam por escrito a tentar incorporar os resultados do projecto que sejam pertinentes para as suas políticas ou sectores e que tenham sido testados com êxito. Este compromisso equivale a uma promessa de escutar e reflectir seriamente;
- :: Solicitar a todas as PD que nomeiem um responsável pela implementação de acções de generalização e integração.

O processo de generalização e integração significa:

Acção 2 e 3
 Implementação
 do projecto
 e disseminação

- :: A Autoridade de Gestão verificar se cada PD fez o que prometeu no seu plano de generalização e integração;
- :: A ENA apoiar as PD nos seus esforços de generalização e integração;
- :: Garantir que as inovações, lições e boas práticas pertinentes são disseminadas e integradas através das redes temáticas nacionais;
- :: Financiar os projectos da acção 3 destinados à disseminação e integração das boas práticas mais pertinentes para o desenvolvimento de políticas.

Os ingredientes da generalização e integração nas políticas e práticas

- :: Identificar as pessoas certas no campo político;
- :: Identificar a PD certa;
- :: Descobrir a oportunidade certa;
- :: Estabelecer a ligação;
- :: «Mexer a panela»

Os planos nacionais de generalização e integração devem ter em consideração os seguintes aspectos:

Um ingrediente essencial consiste na criação de um processo de acompanhamento contínuo, que revele o que funciona e o que não funciona, permitindo-lhe introduzir mudanças à medida que elas se forem revelando necessárias. A audiência-alvo da generalização e integração pode dizer se os objectivos estão a ser alcançados e se está a haver impacto.

O conselho geral é não tentar fazer tudo ao mesmo tempo – ou seja, generalizar e integrar a muitos níveis e com muitos grupos-alvo. O perigo está numa difusão demasiado tênue. Ao longo do processo, aproveite ao máximo todas as oportunidades que forem surgindo.

Quais são as suas prioridades políticas?	➔	Localize as lacunas políticas e decida as suas prioridades. Descreva como planeia manter-se ao corrente dos desenvolvimentos políticos.
Que acções irá realizar?	➔	Descreva as diferentes fases do seu processo de generalização e integração, os seus resultados e produtos, que podem incluir relatórios, publicações e sínteses, guias e «caixas de ferramentas», contactos directos, eventos informais, comunicação electrónica, materiais audiovisuais e eventos públicos em grande escala.
A quem se destinam?	➔	Identifique a(s) sua(s) audiência(s)-alvo, bem como os benefícios que pode(m) obter. Lembre-se de que as suas redes temáticas podem desempenhar um importante papel neste aspecto.
Como os vai atrair e envolver?	➔	Pormenorize o modo como vai abordar e envolver cada um dos grupos-alvo que identificou.
Quem fará o quê?	➔	Distribua tarefas e papéis bem definidos a todos os actores-chave envolvidos na implementação do seu plano de generalização e integração.
Quando?	➔	Descreva a calendarização e frequência.
Comunicar	➔	Indique quem deve saber o quê. Conceba as suas mensagens tendo em conta cada audiência, a fim de as tornar pertinentes.
Acompanhar e avaliar	➔	A sua estratégia não pode ser estática. Explique como irá acompanhar e avaliar as suas actividades de generalização e integração para verificar o impacto delas.

Acompanhar e avaliar o seu plano de generalização e integração nas políticas e práticas

O plano de generalização e integração e o calendário para a sua implementação devem ser constantemente revistos de forma a conservarem a sua pertinência política.

Em Julho de 2000, a Comissão Europeia publicou directrizes para o acompanhamento e avaliação da iniciativa EQUAL, que proporcionam o quadro geral e se aplicam durante todo o período de programação.

Entre alguns dos aspectos a ter em conta, incluem-se os seguintes:

- :: Que mecanismos foram desenvolvidos para possibilitar a identificação de boas práticas a nível nacional? Como se realizou a análise comparativa?
- :: Qual a eficácia dos mecanismos que foram estabelecidos para a identificação dos factores conducentes à desigualdade e discriminação? De que modo a identificação e avaliação dos factores conduziu a boas práticas?
- :: Que tipo de informação se disponibilizou e por que meios? A disseminação de boas práticas fez-se de forma sistemática?
- :: As redes temáticas permitiram a participação de todos os parceiros relevantes envolvidos nas PD? Também envolveram parceiros exteriores à iniciativa EQUAL? Em que medida foram tomadas em consideração as necessidades políticas a nível local, regional e nacional?
- :: Que mecanismos se estabeleceram para a integração das lições EQUAL nos programas do FSE a nível nacional e subnacional? Que eficácia tiveram?
- :: Em que medida as lições e boas práticas da EQUAL foram tidas em consideração na concepção e implementação dos planos de acção nacionais para o emprego e a inclusão social?

A tónica da iniciativa EQUAL é posta na identificação dos factores que estão a contribuir para o êxito (ou fracasso) da inovação, da generalização e integração dos resultados e da sustentabilidade. Uma avaliação contínua facilitará a aprendizagem entre todos os interessados e contribuirá para o desenvolvimento de competências, incluindo no sector público.

O acompanhamento fornece uma resposta para o que aconteceu (os progressos, o êxito), além de chamar a atenção para eventuais problemas e desempenhos deficientes.

A avaliação informa-nos se o programa mudou alguma coisa, e o quê, ao apreciar a pertinência das actividades e resultados, a sua eficiência, eficácia e impacto.

Mesmo que não exista um avaliador independente, a EQUAL estimula o auto-acompanhamento e a auto-avaliação.

Entre as questões fundamentais para o acompanhamento e a avaliação das actividades de disseminação e de integração, incluem-se as seguintes:

- :: As actividades de disseminação e de integração atingiram e influenciaram eficazmente os principais actores políticos?
- :: Conduziram ou conduzirão a melhorias na concepção de políticas?

REFRE
SABAR

:: ANEXOS

:: Anexo 1 GRELHA DE ANÁLISE DA QUALIDADE DOS PRODUTOS EQUAL (PORTUGAL)

Identificação do Projecto ou Rede Temática
Identificação do (s) Produto (s)
Após a apresentação / demonstração /
manipulação dos produtos, verificar o nível de
qualidade evidenciado face aos critérios listados;
notar na escala de 1 a 4 (1 corresponde a um
grau/nível baixo ou insuficiente e 4 corresponde
a um grau/nível muito elevado ou muito bom).

Peso		Critérios de análise da qualidade dos produtos	1	2	3	4	Evidências/justificação (Identificar os elementos de prova ou evidências que justificam a presença de cada um dos critérios)
Critérios de 1.º Nível		Inovação (intensidade da presença de características novas e distintivas nos produtos; na realidade, o que distingue estes produtos de outros produtos com características e finalidades semelhantes; valor acrescentado em relação às respostas convencionais)					
		Empowerment (em que medida os beneficiários e destinatários dos produtos foram envolvidos na sua concepção e em que medida a sua utilização contribui para a inserção e participação acrescidas dos grupos-alvo nos seus contextos organizacionais e sociais)					

Peso		Critérios de análise da qualidade dos produtos	1	2	3	4	Evidências/justificação (Identificar os elementos de prova ou evidências que justificam a presença de cada um dos critérios)
Critérios de 1.º Nível		Adequabilidade (respeita a cultura, a experiência social e profissional dos beneficiários e destinatários finais e responde às suas necessidades de aprendizagem)					
		Utilidade (ganhos e valor percebidos pelos beneficiários e destinatários finais, demonstráveis em termos de reconhecimento de competências, valor social e/ou autonomia pessoal; indicadores quantitativos devem ser evidenciados, nomeadamente vantagens competitivas ou mais valias quando se trate de empresas)					
		Acessibilidade (proximidade e familiaridade dos beneficiários e destinatários finais com os meios de distribuição ou de utilização e com os suportes dos produtos, designadamente em termos de literacia e de tecnologias necessárias)					
		Transferibilidade (facilidade e rapidez na transferência e incorporação dos produtos, visíveis designadamente nos processos e métodos de tutoria da transferência ancorados, por exemplo, em soluções mediadas)					

Peso		Critérios de análise da qualidade dos produtos	1	2	3	4	Evidências/justificação (Identificar os elementos de prova ou evidências que justificam a presença de cada um dos critérios)
Critérios de 2.º Nível		Igualdade (em que medida os produtos promovem activa e positivamente a igualdade de género)					
		Governância (em que medida os produtos favorecem a coesão, se dirigem à responsabilização dos públicos e estimulam a construção da «consciencialização» organizacional, visível, por exemplo, nas práticas organizacionais de responsabilidade social)					
		Universalidade (os produtos são susceptíveis de aplicação/utilização em contextos e grupos-alvo diversificados; este critério pode ainda ser analisado através do potencial de generalização dos produtos)					

Peso		Critérios de análise da qualidade dos produtos	1	2	3	4	Evidências/justificação (Identificar os elementos de prova ou evidências que justificam a presença de cada um dos critérios)
Critérios de 2.º Nível		Escalabilidade (organização do conhecimento em pequenas unidades actualizáveis, garantia da modularidade dos conteúdos e dos recursos integrados nos produtos, o que pode facilitar a sua actualização e renovação)					
		Autonomia (facilidade e grau de independência do utilizador relativamente à exploração e utilização dos conteúdos e materiais que integram os produtos)					

Notação _____

Pontos Fortes dos Produtos	Fragilidades dos Produtos

Sugestões de Melhoria e Recomendações (qualidade dos conteúdos, grau de inovação presente, valor pedagógico e utilidade evidente em contexto de vida ou de trabalho).

Conclusões relativamente à Validação, Transferência e Incorporação dos produtos.

Ponto de vista da análise (olhares):

Autores/conceptores

Pares

Peritos externos

Local, data e assinatura/identificação do responsável pela sessão de validação

:: Anexo 2

EXERCÍCIO – DESENVOLVER UMA VISÃO SOBRE GENERALIZAÇÃO E INTEGRAÇÃO NAS POLÍTICAS E PRÁTICAS

A técnica seguinte pode ser usada como instrumento para desenvolver uma visão sobre generalização e integração, traduzindo-a em passos realistas e identificando condicionalismos e limites.

Passo 1

Responda às perguntas seguintes com uma atitude do tipo «Tudo é possível». Não precisa de saber se o seu objectivo é realista nem de investigar a existência de condicionalismos.

- :: Que pretende fazer (o seu objectivo)?
- :: Por que pretende fazê-lo?
- :: Quais são os benefícios?
- :: Como ficará a saber que os alcançou?
- :: Quando espera poder atingi-los?
- :: Para onde quer que esta ideia o conduza?

Passo 2

Responda às perguntas seguintes com uma atitude do tipo «se o cenário esboçado no passo 1 fosse executável», sem necessitar, mais uma vez, de investigar a existência de condicionalismos.

- :: De que tempo dispõe para atingir o seu objectivo?
- :: Quem será envolvido (distribua responsabilidades e assegure-se do empenhamento das pessoas que levarão a cabo o plano)?
- :: Como implementará a ideia?
- :: Qual será o primeiro passo?
- :: Qual será o segundo passo?
- :: Qual será o terceiro passo?
- :: Durante o processo, que feedback o fará avançar em direcção ao objectivo ou afastar-se dele?
- :: Como ficará a saber que atingiu o objectivo?

Passo 3

Responda às perguntas seguintes com uma atitude do tipo «E se surgirem problemas?»

- :: Quem é que esta nova ideia influenciará e quem poderá reforçar, ou contrariar, a sua eficácia?
- :: Quais são as necessidades do grupo mais atingido?
- :: Por que motivo se poderão levantar objecções a este plano ou ideia?
- :: Quais os aspectos positivos na maneira actual de se fazer as coisas?
- :: Como pode mantê-los enquanto implementa a nova ideia?
- :: Quando e onde não vai querer implementar a nova ideia?
- :: Quais são as necessidades ou falhas actuais do plano?

Passo 4

Completar o círculo. Pode responder a estas três perguntas várias vezes até estar satisfeito com os resultados. Normalmente, ao fazê-lo, o objectivo original vai-se decompondo em passos executáveis.

- :: Consegue identificar uma possível solução para as necessidades ou falhas do plano?
- :: Como poderá implementá-la?
- :: Existem outras necessidades ou falhas no plano?

:: Anexo 3

VALIDAR BOAS PRÁTICAS PARA INFORMAR POLÍTICAS⁸

1. Objectivos gerais

A iniciativa EQUAL é uma plataforma de aprendizagem que visa encontrar novos meios de atingir os objectivos políticos da estratégia europeia de emprego e do processo de inclusão social (e contra a discriminação). O contributo da EQUAL para esses processos é apresentar exemplos de boas práticas para estas abordagens inovadoras, colocando a tónica na cooperação activa entre os Estados-Membros, o que permite garantir que os resultados mais positivos sejam adoptados e partilhados à escala europeia.

O objectivo geral da EQUAL é identificar novas formas de abordar a discriminação e a desigualdade no domínio do emprego para as pessoas que trabalham e para as que procuram um emprego, e transferir para as políticas⁹ e práticas as boas práticas desenvolvidas e testadas. No contexto da EQUAL, a inovação pode incorporar-se em qualquer fase do ciclo ou do processo políticos, nomeadamente: avaliação de necessidades; definição de políticas e formulação de políticas; implementação de políticas (actividades, gestão, envolvimento dos utilizadores, recursos, obstáculos); acompanhamento e avaliação.

2. Experiência exterior à EQUAL

Os peritos da Comissão realizaram uma avaliação comparativa das boas práticas apresentadas em diversos domínios políticos. O estudo mostrou que:

- :: O êxito depende de fóruns oportunos que atraem a audiência-alvo porque abordam problemas que constam da sua agenda política e para os quais é possível apresentar novas soluções e demonstrar por que motivos foram bem sucedidas.
- :: A apresentação é a chave do êxito: pontos-chave bem estabelecidos, apoiados por estudos de caso (actualizados) e por dados de avaliação, devem ser combinados com relatos pessoais e contactos com as pessoas que testaram ou validaram as novas abordagens. A comunicação e a apresentação têm de levar os decisores políticos a confiarem nas vantagens da aplicação ou integração das novas abordagens.

A análise também evidenciou que a transferência bem sucedida de boas práticas exige mais do que bases de dados e histórias de caso apresentadas em sítios Web. Na verdade, o simples conceito de transferência, que a apresenta como uma cadeia linear em que as ideias dão forma à experimentação, e os resultados bem sucedidos, quando adequadamente apresentados ao público, dão forma à concepção de políticas, não parece ter funcionado eficazmente.

3. Quadro para a validação de boas práticas a nível da União Europeia

À luz desta experiência, propõe-se o uso das quatro componentes seguintes para organizar a capitalização eficaz e a transferência de boas práticas desenvolvidas e testadas no âmbito da Iniciativa EQUAL:

:: Identificação de boas práticas (prometedoras) pelos Estados-Membros

Os Estados-Membros, nos seus esforços de generalização e integração a nível nacional, identificam as boas práticas da seguinte maneira:

:: Examinam continuamente os resultados das:

- :: Parcerias de desenvolvimento;
- :: Parcerias transnacionais, e
- :: Redes temáticas nacionais (redes de PD ou redes ad hoc);

:: Centram-se em três tipos de boas práticas:

- :: Uma actividade que pode ser reproduzida;
- :: Os princípios subjacentes a uma prática que se possa apoiar em exemplos do que funciona (e do que não funciona) e numa explicação de porque e como funciona;
- :: Uma política ou mecanismo de execução que se possa apoiar em exemplos do que funciona, e que possa ser ilustrada pela apresentação de casos que demonstrem os seus

⁸ O texto seguinte é uma versão resumida de um documento apresentado pela Comissão Europeia às Autoridades de Gestão da EQUAL em 17/02/2004, intitulado «Identifying, validating, disseminating and transferring good practice at EU level to inform policy» [HoM 04/019].

⁹ No contexto da EQUAL, as políticas costumam incluir: declarações de objectivos políticos significativos; definição de objectivos específicos que possam servir de padrão para avaliar o progresso (incluindo análises comparativas a nível nacional ou transnacional); atribuição de recursos; regulamentação e legislação; concepção de programas; concepção de projectos e critérios de selecção para sistemas de apoio financeiro, etc..

benefícios. Em novos domínios políticos, os casos apresentados podem reforçar a importância de um assunto, alterando a agenda política.

- :: Aplicam os seguintes critérios de avaliação:
 - :: Benefícios comprovados em comparação com as práticas existentes na abordagem à discriminação e à desigualdade no domínio do emprego
 - :: Dados comprovativos (quantificados se possível, e com a identificação de «campeões credíveis» que apresentem a solução inovadora)
 - :: Possibilidade de transferência e de aplicação, por outros actores, noutras regiões, e noutros contextos numa escala mais vasta
 - :: Demonstração do modo como a inovação pode ser/será integrada, de uma maneira sustentável, nos sistemas de execução de políticas.

:: Apresentação de exemplos de boas práticas (prometedoras)

Os Estados-Membros

- :: integram continuamente as boas práticas (prometedoras) identificadas na colecção comum de boas práticas prometedoras no âmbito da EQUAL,
- :: devem disponibilizar os dados e as informações necessárias para validar os casos apresentados, e
- :: actualizam as informações se surgirem novos resultados, ou se a actualização for necessária para uma validação a nível da União Europeia.

:: Transformação de boas práticas (prometedoras) em argumentos políticos

Há dois tipos de audiências-alvo interessadas nos resultados da iniciativa EQUAL: os profissionais e activistas no terreno, por um lado, e os responsáveis políticos e os agentes multiplicadores (intermediários na execução de políticas, consultores políticos, organismos executivos), por outro. A fim de atrair os responsáveis políticos e agentes multiplicadores a nível europeu, os resultados da validação de boas práticas pertinentes devem ser apresentados sob a forma de mensagens políticas, expressas de uma forma clara e bem articulada, e ligadas à agenda política. A conferência da EQUAL sobre

generalização e integração, que se realizou em Varsóvia, constituiu uma oportunidade de dar visibilidade, a nível da União Europeia, a estas mensagens políticas fundamentais, apoiadas por exemplos validados de boas práticas.

:: Validação da pertinência política e da comprovação a nível da União Europeia

Por conseguinte, o processo global de validação envolve dois circuitos de *feedback* complementares:

- :: Em primeiro lugar, o «**circuito da comprovação de boas práticas**», onde se procede à verificação das provas das vantagens comparativas das boas práticas prometedoras, aplicando-se os seguintes critérios comuns:

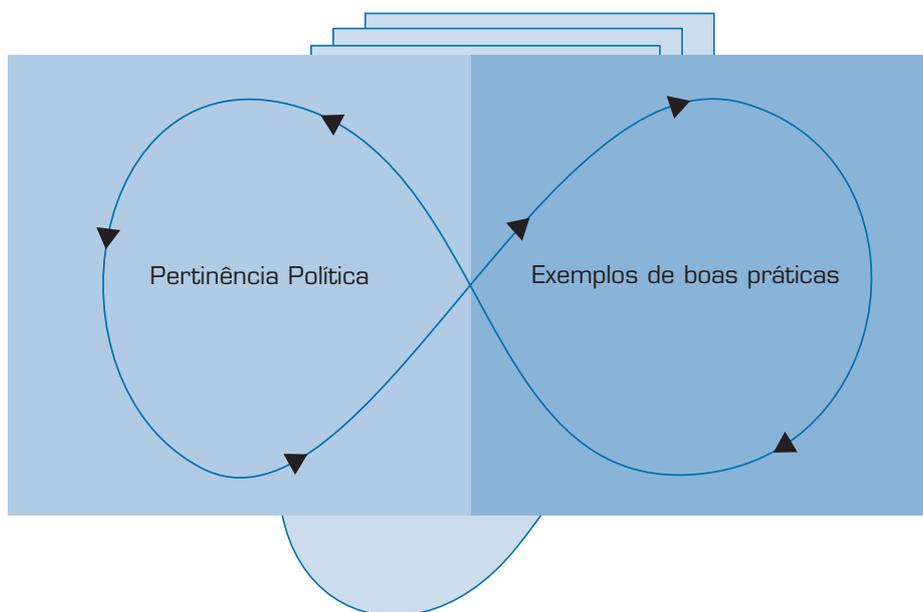
- :: Análise das provas das vantagens das boas práticas identificadas na abordagem da discriminação e da desigualdade no domínio do emprego (o que pode implicar a existência de um «campeão credível» para apresentar a solução inovadora);
- :: As perspectivas dos interessados/utilizadores que têm estado envolvidos na avaliação de boas práticas a nível do Estado-Membro;
- :: Transparência dos resultados e acesso às informações relevantes que comprovam os argumentos (se a prova for difícil de encontrar, talvez a lógica do conceito seja suficiente para persuadir);
- :: Possibilidade de transferência e de aplicação, por outros actores, noutras regiões, e noutros contextos numa escala mais vasta;
- :: Demonstração do modo como a inovação pode ser integrada, de uma maneira sustentável, nos sistemas de execução de políticas.

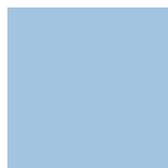
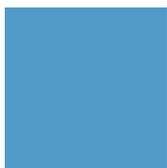
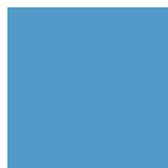
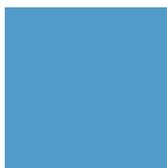
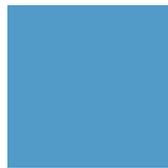
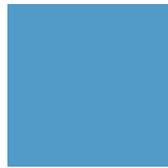
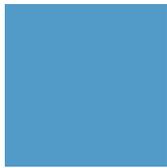
- :: Em segundo lugar, o «**circuito de pertinência política**», onde, em conjunto com responsáveis políticos e principais interessados, se procede à verificação da pertinência do problema subjacente, da solução proposta e dos argumentos políticos apresentados, aplicando-se os seguintes critérios comuns:

- :: Ligação à agenda política a nível da União Europeia ou de um maior número de Estados-Membros, a avaliar em comparação com a agenda política dos responsáveis políticos da União e dos principais interessados a nível europeu, por um lado, e das oportunidades políticas emergentes, por outro;

- :: Pertinência específica das boas práticas para o enfoque temático ou para o argumento político que têm de apoiar;
- :: Valor acrescentado ao debate político, concretamente através do fornecimento de provas convincentes para os argumentos políticos, sempre que possível quantificadas;
- :: Abordagem de lacunas políticas, novos objectivos políticos ou problemas transversais às responsabilidades e domínios políticos estabelecidos.

Circuito duplo de validação





Saber Fazer
**GUIA PRÁTICO
PARA O “MAINSTREAMING”**

equal
“de igual para igual”

Autoria: Comissão Europeia
Edição: Gabinete de Gestão EQUAL
Tradução: Maria Carvalho
Design: Labdesign, Lda Paginação: Oficina Criativa
Impressão e acabamentos: Estúdios Fernando Jorge
ISSN 1645-6742
Depósito Legal: 186305/02
Gabinete de Gestão EQUAL
Av. da República, 62 - 7.º 1050 - 197 Lisboa
Tel: 21 799 49 30 Fax: 21 793 39 20
Tiragem: 600 exemplares Novembro 2005

Visite-nos em:
www.equal.pt

mtss

Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu