



Contributos da EQUAL

para o próximo período de programação

2007-2013

Abril 2006

Apresentação

O presente documento consubstancia a experiência da EQUAL até ao presente, na perspectiva de capitalizar essa experiência em benefício do próximo período de programação.

Para este documento contribuíram: o programa nacional e os cadernos de encargos que lhe deram corpo e que mantêm toda a sua actualidade; as práticas e os produtos resultantes da execução dos projectos (nacionais e europeus); a reflexão produzida pelas Redes Temáticas durante a primeira fase da EQUAL; e, finalmente, os contributos provenientes dos animadores das Redes Temáticas.

Os princípios EQUAL (trabalho em parceria, inovação, empowerment, igualdade de género, participação das empresas, cooperação transnacional, disseminação) que estiveram na origem de grande parte da inovação produzida e da adequação e utilidade das respostas experimentadas, porque directamente ligadas à operacionalização das intervenções, serão objecto de documento autónomo.

Importa, ainda, referir as “ferramentas” postas à disposição dos operadores para a execução dos projectos bem como as utilizadas pela gestão do Programa, que abrangem um número muito diversificado de domínios, e que pensamos podem ser úteis para o futuro. Uma referência especial ao sistema de informação que constitui uma peça fundamental na gestão do Programa e dos projectos cumprindo os requisitos de fiabilidade, transparência, interacção e simplificação da gestão da informação apoiada nas tecnologias da informação e comunicação.

Ana Vale
Gestora da EQUAL

Índice

1. Percursos integrados de orientação-formação-inserção para os mais vulneráveis
2. Integração social e profissional de imigrantes e descendentes
3. Empreendedorismo inclusivo
4. Qualificação das organizações e dos profissionais da economia social
5. Desenvolvimento organizacional e formação em contexto de trabalho
6. Igualdade de género
7. “Ferramentas” disponíveis

Anexo:

Contributos para o Programa Operacional “Assistência Técnica - FSE”

Medida: Promover percursos integrados de orientação-formação-inserção para os mais vulneráveis

Objectivo:

Desenvolver dispositivos flexíveis e integrados de orientação, formação e inserção tendo por base o trabalho articulado e em rede dos diversos intervenientes activos nos domínios da orientação e qualificação profissional, emprego, acção social, saúde, justiça, habitação, entre outros, reforçando e mobilizando as competências distintas e complementares de cada um desses actores-chave, com especial relevância para o papel das empresas enquanto agentes fundamentais dos processos de inserção, potenciando assim a empregabilidade dos grupos mais vulneráveis.

Linha de Acção 1 :

Desenvolver intervenções que mobilizem os diversos organismos responsáveis pelos processos de educação, formação e transição para a vida activa, privilegiando as que assentam na construção de percursos integrados, que mobilizem as competências necessárias para uma abordagem integrada das pessoas em situação de desvantagem, os empregadores, as instituições facilitadoras/mediadoras dos processos de inserção e/ou os operadores públicos em matéria de emprego, e assentes no cruzamento entre as necessidades do mercado (procura) e as competências detidas pelas pessoas (oferta), desenvolvendo e mobilizando, sempre que possível os "apoios naturais" existentes na comunidade (família, vizinhos, etc.), tomando o indivíduo como um todo¹.

Deverão, ainda, privilegiar-se intervenções de educação-formação qualificantes, ou novas soluções formativas, que partam dos projectos de vida de cada indivíduo, no sentido da sua autodeterminação, que assegurem a maleabilidade dos percursos formativos (no ensino

¹ O projecto EQUAL EMPREGO APOIADO foi particularmente ilustrativo deste tipo de abordagem, alargando-a a qualquer tipo de público em situação de desvantagem (pessoas de etnia cigana, pessoas com deficiência e com doença mental, imigrantes, pessoas sem qualificações formais, etc.)

regular, nos centros de formação profissional), a ligação ao meio empresarial e que valorizem as competências e saberes que estes detêm, os quais são frequentemente informais ou não formais. Neste sentido torna-se incontornável articular este tipo de actuação, por um lado com intervenções de reconhecimento, validação e certificação de competências e por outro com intervenções que suscitem a revisão das modalidades e requisitos de acesso ao sistema regulares de educação-formação.

Deverão também incentivar-se as intervenções que estimulem a comunicação inter-organizações e o trabalho em parceria e em rede, tanto no sector público, como na articulação deste com o sector privado, designadamente, com o sector privado sem fins lucrativos, o qual, com frequência apresenta maior proximidade aos públicos desfavorecidos.²

Linha de Acção 2 :

Promover o acesso individual a soluções de apoio ao desenvolvimento pessoal e orientadas para a empregabilidade. Impulsionar uma oferta estruturada a nível nacional que permita a todo e qualquer adulto, por iniciativa própria e de forma autónoma, ter acesso a mecanismos de apoio ao desenvolvimento de competências para a empregabilidade, nomeadamente a:

- **Balanco de competências**
Generalizar o serviço de balanço de competências no território nacional, a pedido do trabalhador empregado ou desempregado, facilitando por essa via a mobilidade e a orientação pessoal e profissional.
- **Dupla certificação RVCC**
Facultar a pedido do adulto com baixas qualificações, um roteiro de dupla certificação (escolar e profissional) em condições equiparadas em direitos e deveres às do trabalhador estudante.
- **Autoformação em TIC e desenvolvimento pessoal**
Promover a nível nacional um Certificado de competências-chave para a empregabilidade assente em processo de autoformação e que permita o desenvolvimento de competências

² O projecto EQUAL IRVA desenvolveu um modelo de atendimento integrado demonstrativo de como este tipo de abordagem se revela eficaz para todos os envolvidos (instituições, técnicos e utilizadores dos serviços).

nas novas tecnologias de informação e comunicação e nas competências transversais para o exercício de uma actividade profissional.

Linha de Acção 3:

Promover o desenvolvimento de competências específicas e genéricas dos técnicos (serviços públicos de emprego, autarquias locais, organizações da sociedade civil, etc.) para facilitar o envolvimento de todos nas respostas a dar aos públicos mais vulneráveis com relevância para a formação e o emprego, e estimular o envolvimento alargado dos agentes sociais em estratégias de desenvolvimento de base territorial (desenvolvimento local) com base na percepção da interdependência entre competitividade e coesão social em matéria de emprego e com base na percepção da diversidade espacial e da especificidade local das possibilidades de acção (promoção do 'diálogo social' local, do envolvimento da sociedade civil, das autarquias locais, dos órgãos desconcentrados dos diferentes sectores, etc.).³

Formação dos técnicos das organizações da administração pública para o trabalho em parcerias alargadas de base territorial tendo em vista facilitar o reforço da cooperação interinstitucional no quadro de novas formas de Governança, visando a transparência e o acesso a informação relevante e a plena realização das potencialidades das TIC no *eGovernment* para a modernização administrativa.

Reforçar o desenvolvimento de competências dos formadores mais directamente envolvidos na formação profissional orientada para públicos desfavorecidos no sentido de que a formação profissional adopte preferencialmente práticas pedagógicas centradas no formando, assentes na qualidade da relação formador-formando e incorporando a abertura aos problemas contemporâneos e aos desafios da cidadania (competências cognitivas 'críticas' e 'funcionais')

³ Os projectos EQUAL mostraram a urgência de assegurar a *qualificação dos técnicos* da administração pública e das organizações implicadas na prestação de serviços públicos na promoção do acesso. Estão em causa *competências diversificadas, não asseguradas pelo ensino convencional* e de cuja aquisição depende a possibilidade de construir *novas formas de governança*, aproveitar as potencialidades do "eGovernment" e contribuir para a *mudança nas comunidades locais* no sentido dos desafios colocados pela *Estratégia de Lisboa* (animação pro-activa, capacidade de iniciativa e organização, interpretação crítica e antecipação estratégica, mediação inter cultural, percepção integrada de desafios de competitividade, coesão social e sustentabilidade, etc.). Os projectos EQUAL mostraram como é possível agir neste sentido e estão em condições de assegurar a ilustração de formas concretas de acção possível.

em sociedades assentes numa economia do conhecimento e orientada para mudanças de atitude e comportamento favoráveis à aprendizagem ao longo da vida, ao empreendedorismo e a uma postura pro-activa face à inserção na vida activa.

Assegurar formação de alto nível aos profissionais da acção educativa e da formação profissional para o reconhecimento e valorização do ensino não formal e informal e para a complementaridade entre esses diferentes tipos de aprendizagem para o desenvolvimento de competências no acesso ao emprego no contexto contemporâneo.

Linha de Acção 4 :

Qualificar as organizações mais próximas dos beneficiários (bairros de realojamento, centros históricos, áreas peri-urbanas, etc.) para o acolhimento de funções de 'atendimento integrado' ('pólos' ou 'centros comunitários' de atendimento integrado) e de desempenhos técnicos de 'mediação' na facilitação do acesso por parte dos cidadãos a informação que lhes seja útil e vindo ao encontro das condições de modernização da administração pública e concretização do *e-Government* (informação dos serviços públicos de emprego, segurança social, marcação de consultas em Centros de Saúde e Hospitais, etc.).

Medida: Promover a integração social e profissional de imigrantes e seus descendentes

A - Sistema de educação e formação

Objectivo:

Optimizar e reorganizar o sistema de ensino do português para imigrantes e descendentes de imigrantes.

Não obstante existir uma oferta de formação em português, tanto para estrangeiros adultos, como para crianças e jovens de origem imigrante inseridos no sistema de ensino nacional, esta revela-se deficitária e, sobretudo, desarticulada. Neste sentido, e partindo das experiências efectuadas quer no âmbito do Portugal Acolhe, quer no âmbito de outros programas, propõe-se:

Linha de Acção 1 :

Desenvolver uma estratégia coerente de aprendizagem do português (por território educativo ou por conjuntos de territórios educativos, com base nos agrupamentos escolares) que possua um núcleo central comum e um núcleo complementar flexível, adaptável às várias situações, tanto em termos regionais (local onde se localiza a escola), como em termos de origem das crianças e jovens imigrantes. Esta estratégia deve ser conjugada com iniciativas de ocupação dos tempos livres e, sobretudo dos tempos de férias, que promovam a interacção entre jovens nacionais e jovens de origem imigrante.

Linha de Acção 2:

Reorganizar o Programa Nacional de aprendizagem de português para imigrantes, flexibilizando os seus conteúdos, de modo a que estes sejam mais adaptáveis aos diferentes

tipos de públicos estrangeiros e, também, aos locais do país onde estes residem⁴. O Programa, que pode ser implementado por escolas, IPSS e outras organizações com reconhecida competência no domínio da educação, deve manter o seu carácter não obrigatório, embora os imigrantes que o frequentem possam beneficiar de algumas regalias. O Programa pode tirar partido de módulos desenvolvidos no âmbito do ensino à distância (através da TV ou da Internet).

B - Reorganizar o sistema de informação e apoio aos imigrantes

Linha de Acção 3:

Desconcentrar/descentralizar o actual sistema de apoio e informação, excessivamente concentrado nos CLAI de Lisboa e Porto e nos núcleos regionais do Serviço de Estrangeiros e Fronteiras. Este processo, que tem como objectivo aproximar os serviços do público-alvo, pode assumir três formas:

- i) "espaços locais" de atendimento e animação para a inserção, instalados em lugares e bairros de forte concentração de imigrantes, que resultem de parcerias entre diversas instituições (órgãos da administração central, autarquias, IPSS's e associações) com intervenção complementar⁵;
- ii) unidades móveis interinstitucionais que percorram determinadas áreas onde não se justifica a instalação de serviços de carácter fixo;
- iii) funcionamento em rede destes espaços e unidades, rentabilizando recursos e competências.

⁴ Ver, a este propósito, a *Formação em português e informática* do Projecto EQUAL **Acolhimento e Integração dos Requerentes de Asilo**.

⁵ Pode tomar-se como referência o modelo do *Espaço Cidadania*, instalado no Seixal, no âmbito do projecto EQUAL **Migrações e Desenvolvimento**.

Linha de Acção 4:

Apoiar a formação de pessoas e agentes especializados em funções de intermediação (preferencialmente imigrantes, mas não exclusivamente) que desempenhem (ou venham a desempenhar) a sua actividade em serviços e instituições com actuação vocacionada, directa ou indirectamente, para a inserção social destes públicos⁶. Estas acções de formação devem incluir componentes de formação simulada e de formação em local de trabalho, favorecendo assim a sua integração profissional.

Deverão ainda ser privilegiadas intervenções que visem aproximar os serviços de apoio e informação dos imigrantes aos serviços dos sistemas de protecção social, educação-formação, emprego, saúde e justiça, numa lógica de actuação integrada e complementar, tendo em vista a melhoria da sua eficácia e eficiência.

C - Formação profissional, reforço da empregabilidade e empreendedorismo dos imigrantes

No sentido de melhorar as formas de inserção dos imigrantes no mercado de trabalho português e, também, de aumentar a sua produtividade e as suas possibilidades de mobilidade profissional ascendente, propõe-se o seguinte quadro de medidas:

Linha de Acção 5:

Desenvolver acções de formação em português/cidadania articuladas com acções de formação profissional orientada, que tenham em conta as características dos grupos-alvo e, também, as necessidades dos mercados regionais de trabalho onde são implementadas. A satisfação simultânea destas condições contribui para o acréscimo da empregabilidade e para um melhor acesso ao mercado de trabalho, sobretudo se existir um envolvimento activo dos empregadores.

⁶ Ver, como exemplo, o *Programa de Formação de Mediadores Sócio-culturais* do projecto EQUAL **Semear para Acolher**.

Linha de Acção 6:

Apoiar as iniciativas de requalificação e de reajustamento profissional de imigrantes qualificados e semi-qualificados (e.g. médicos, enfermeiros...), permitindo que o país e as suas regiões tirem partido das qualificações e da experiência destes profissionais, ao mesmo tempo que lhes é garantida uma maior satisfação profissional. Eventualmente, poder-se-iam associar a esta medida incentivos para a instalação em regiões periféricas que revelem carência de profissionais qualificados.

Linha de Acção 7:

Agilizar os processos de reconhecimento de competências dos imigrantes, quer no âmbito académico (profissionais qualificados, com intervenção de universidades e/ou Ordens), quer no âmbito dos Centro de Validação e Reconhecimento de Competências.

Linha de Acção 8:

Apoiar iniciativas de empreendedorismo imigrante, designadamente se estas tirarem partido de saberes-fazer específicos e/ou das ligações com o país de origem (em termos de troca de produtos, de informações...), podendo inclusivamente contribuir para o desenvolvimento local neste. Este tipo de iniciativas, que é objecto de atenção por parte das próprias instituições comunitárias, pode ser articulado com processos de micro-crédito⁷ e acções de formação profissional e ser majorado se os proponentes forem mulheres imigrantes (nestes casos pode, inclusive, surgir como uma alternativa que contribua para minorar o envolvimento em redes de tráfico associadas a actividades como a prostituição).

⁷ O projecto EQUAL francês "**Apoio às actividades geradoras de rendimento de comunidades étnicas**", liderado pela Associação pelo Direito à Iniciativa Económica (ADIE), que é a maior organização de micro crédito na Europa, em parceria com a ANPE (Agence Nationale pour l'Emploi) e outras organizações desenvolveu um novo mecanismo de crédito adaptado às comunidades africanas apoiando a transição da economia informal para a formal.

Linha de Acção 9:

Desenvolver acções de sensibilização e formação de empresários e de representantes dos trabalhadores, que contem com um envolvimento activo destes nos processos de construção e implementação, designadamente através das organizações que os representam e das empresas. Este processo pode contribuir para uma melhor inserção dos imigrantes no seio das empresas e, também, para atenuar as formas de discriminação de base racial e étnica em contexto de trabalho.

D - Promover a multiculturalidade e preparar os serviços para uma sociedade pluri-cultural

A diversificação étnica e nacional dos públicos requer da parte dos serviços públicos capacidade para responderem a novos problemas e para lidarem com códigos de comunicação e comportamento social distintos dos habituais. Neste sentido, para além do recurso aos mediadores mencionados em B, é importante prosseguir duas linhas de acção:

Linha de Acção 10:

Desenvolver acções de formação e sensibilização de técnicos e agentes locais⁸, quer de carácter geral, quer orientadas para problemáticas específicas (e.g. aplicação de uma nova regulamentação sobre a integração dos imigrantes ou os fluxos migratórios; direitos dos candidatos ao asilo). Este tipo de acções contribui para melhorar as pontes de contacto entre os serviços e o público imigrante ao mesmo tempo que garante uma actualização, tão continua quanto possível, das respostas.

⁸ O Referencial de Formação: “Cidadania e Diversidade Cultural nas Práticas Profissionais” do projecto **Migrações e Desenvolvimento** pode ser citado como um exemplo neste domínio.

Linha de Acção 11:

Difundir e actualizar manuais dirigidos aos técnicos e funcionários dos serviços⁹, que devem estar dotados de formas de actualização "fáceis" (presença *on line*, ligação às instituições contribuintes). Este tipo de instrumentos revela-se fundamental para o apoio do trabalho quotidiano destes profissionais, facilitando as respostas aos públicos-alvo e aumentando a eficácia e a eficiência do trabalho realizado.

Linha de Acção 12:

Desenvolver acções no sistema educativo, desde o pré-escolar ao secundário, tendo em vista sensibilizar/educar as crianças e os jovens para a valorização das diferenças numa lógica de igualdade (nos direitos, no acesso aos recursos, etc.) e contribuindo para sensibilizar alunos e professores para o combate a atitudes e práticas xenófobas e discriminatórias.¹⁰

⁹ Os manuais desenvolvidos pelos Projectos "Acolhimento e Integração de Refugiados e Requerentes de Asilo" e "Migrações e Desenvolvimento" constituem boas referências.

¹⁰ O projecto EQUAL "Sem Fronteiras" desenvolveu um "Kit Pedagógico para a Intercultura", composto por diversos materiais lúdico-didácticos para utilização junto de alunos e professores do 1º ciclo.

Medida: Promover o empreendedorismo inclusivo

Objectivo:

Promover o desenvolvimento da iniciativa empresarial individual e familiar, de base local, dinamizando as condições para o surgimento de novas empresas e intervindo nos factores estruturais que viabilizam o enraizamento de uma cultura empreendedora na sociedade portuguesa. Impulsionar por essa via a competitividade dos territórios, a partir de *clusters* locais e simultaneamente, favorecer processos de inserção e reinserção profissional através da economia, assegurando por esta via um rumo coerente entre competitividade e coesão social.

Linha de Acção 1: Promover uma cultura empreendedora

Generalizar programas e acções de empreendedorismo na escola, desenvolvendo intervenções nos vários níveis de ensino (pré-escolar e do básico ao superior) e nos centros de formação profissional incluindo módulos obrigatórios para o empreendedorismo, que coloquem os alunos(as) e formandos(as) em contexto de formação-acção que fomentem a acção empreendedora de base colectiva e individual. A formação de professores e formadores neste domínio deve ser generalizada. Estes programas e acções devem estender-se a toda a comunidade escolar e à formação inicial de jovens. Devem, ainda, envolver o tecido empresarial local, aproximando as escolas das empresas (*workshops* nas escolas com empresários, as empresas como mentoras, etc.) e envolver as autarquias locais em parcerias de cooperação em torno da ideia de empreender.

Desenvolver iniciativas para a criatividade (concursos de ideias, “projectos de empresas” concebidos pelos alunos(as)/formandos(as)), promover eventos (mostras de projectos empresariais locais, feiras do empreendedor) e campanhas que desenvolvam na sociedade atitudes positivas face ao empreendedorismo.¹¹

¹¹ O projecto EQUAL – “Empreender na Escola” poderá servir de demonstração.

Linha de Acção 2: Formação – acção para a acção empreendedora

Desenvolver a capacitação dos empreendedores através de acções formativas que não se limitem à transmissão passiva de saberes técnicos mas mobilizem as competências pessoais de fazer face ao risco e imprimam dinâmicas formativas focalizadas no “projecto” do/a empreendedor/a e assentando em metodologias de formação-acção abertas e participadas. Devem, ainda, criar contextos de acção colaborativa que abram oportunidades de partilha de problemas e soluções entre os próprios criadores; os Clubes de Empreendedores/as que estruturam processos de entreatajuda, favoreçam a cooperação entre empreendedores e assegurem fórmulas flexíveis de apoio à autoformação devem ser fortemente apoiados.

Linha de Acção 3: Criar estruturas de suporte em rede

Promover serviços de apoio integrado aos criadores de micro e pequenas empresas, que assegurem uma informação e “animação” próximas dos grupos-alvo (quer geograficamente, quer culturalmente), criando serviços especializados e respostas adaptadas aos mais vulneráveis (linguagem, *lay out* dos serviços, modalidades de acolhimento e apoio que respondam às necessidades dos grupos vulneráveis – mulheres, minorias étnicas...) e integradas (desde trabalhar a ideia de “projecto”, à formação, ao acompanhamento, à sustentação).

Apoiar a cooperação e a formalização de redes entre as organizações que intervêm no apoio à criação de empresas¹² promovendo por essa via uma autêntica Rede Nacional de Competências na prestação de serviços aos promotores de micro negócios.

A criação destas redes das estruturas de suporte com serviços dirigidos aos mais vulneráveis, deve seguir um conceito de rede de serviços integrados (de base territorial) que tem um perfil mais flexível do que o conceito de “one stop shop”, deve ser fortemente apoiada. A elaboração de “cadernos de encargos” para a instalação de redes de cooperação labelizada, definindo serviços mínimos a prestar é desejável .

¹² Vários projectos EQUAL, através das suas Parcerias de Desenvolvimento experimentaram e criaram redes que vão neste sentido; a nível europeu o projecto EQUAL alemão da Associação “**Start-up**” é talvez o melhor exemplo.

Linha de Acção 4: Desenvolver o micro financiamento solidário

Favorecer modalidades de micro financiamento solidário que incorporem duas dinâmicas complementares ao processo de concessão de crédito: o acompanhamento através de consultoria formativa ao beneficiário e ao desenvolvimento do seu projecto empresarial e o envolvimento de actores institucionais e locais no co-financiamento, para impulsionar relações de co-responsabilização e de integração local dos processos apoiados por financiamentos públicos¹³.

Linha de Acção 5: Capacitar os profissionais envolvidos no apoio à iniciativa empresarial

Desenvolver a formação dos vários perfis de agentes que apoiam a iniciativa empresarial dos mais vulneráveis, designadamente, o perfil de facilitador de dinâmicas locais e de novas ideias/projectos de micro iniciativas.

Esta formação deve assentar em metodologias participadas e de formação-acção, nomeadamente, em quadros colaborativos que fomentem e estruturam a cooperação e a complementaridade das intervenções destes agentes.

¹³ O projecto EQUAL GLOCAL ilustra bem esta modalidade de intervenção.

Medida : Qualificar as organizações e os profissionais da economia social e inovar e diversificar os produtos e serviços que prestam

1. Objectivos

Promover a modernização e qualificação das organizações da economia social (cooperativas, instituições particulares de solidariedade social, associações de desenvolvimento local e outras instituições sem fins lucrativos), a qualificação dos seus profissionais e a valorização do trabalho social, tendo em vista a acessibilidade, a qualidade e a inovação dos produtos e serviços prestados e a sua auto-sustentação.

Linha de Acção 1:

Promoção de práticas inovadoras de gestão das organizações da economia social, tendo em vista a inovação, diversificação e adequação dos serviços/produtos oferecidos, o reforço da dimensão empreendedora/empresarial da economia social e a criação de oportunidades de emprego duradouro e de qualidade.

Deverão privilegiar-se iniciativas que procurem aumentar a qualidade e diversidade dos serviços e produtos das organizações da economia social, bem como das suas prestações, dando resposta personalizada a necessidades colectivamente sentidas e a uma procura que é cada vez mais diferenciada (serviços de proximidade, serviços culturais de preservação e valorização do património arquitectónico e ambiental, turismo acessível, transporte social. etc.); deverão, também, ser apoiadas iniciativas portadoras de novas respostas sociais e culturais ou iniciativas de alargamento/ reagrupamento/integração de serviços ou prestações de vocação social e cultural, numa óptica não só de eficácia/eficiência, mas de qualidade e de acessibilidade ao público, e de satisfação dos utentes, promovendo a sua consulta e participação na definição e gestão dos próprios serviços (*empowerment*), numa perspectiva de constituição, formal ou informal, de “cooperativas de utentes” e novos serviços em áreas com procura externa e que tornem as próprias “empresas sociais” tecnicamente mais capacitadas e autónomas (comunicação, marketing, artes gráficas, consultoria financeira, áreas das TIC, etc.).

Qualificação das organizações e dos profissionais da economia social

Qualquer processo estratégico e global de qualificação da economia social em Portugal deverá assegurar a participação activa, e em todas as fases, de organizações representativas dos seus diversos "subsectores".

Linha de Acção 2:

Promoção de intervenções que associem o desenvolvimento das organizações de economia social (novas formas de organização do trabalho, de gestão de recursos humanos e da própria produção que contribuam para a criação de ambientes organizacionais qualificantes e para o enriquecimento do trabalho) com a qualificação dos seus dirigentes e trabalhadores (remunerados ou em voluntariado) que aliem o reforço das competências sociais, relacionais e pessoais (comunicação, liderança, gestão de equipas, etc.), a uma nova cultura de cooperação e parceria e a componentes técnicas de gestão estratégica, de qualidade, e marketing, capazes de promover a sua profissionalização e o reconhecimento das suas qualificações e também a dimensão empresarial da economia social.

A criação de um programa nacional de apoio ao desenvolvimento organizacional e profissional do 3º sector tendo por base um "caderno de encargos" que constitua um efectivo referencial para a implementação de medidas para a resolução dos problemas concretos das organizações da economia social, medidas de formação de colaboradores e dirigentes e de consultoria formativa, é inadiável¹⁴.

Linha de Acção 3:

Promoção de uma dinâmica de cooperação e de trabalho em rede entre as organizações da economia social, entre estas e as do "mercado aberto" e, ainda, com os organismos públicos, que desenvolva e sustente uma cultura e prática de parceria entre o sector público e o sector privado cívico e potencie projectos em comum.

¹⁴ O projecto EQUAL "C3-Consultoria para o 3º sector" desenvolveu uma metodologia de intervenção nas organizações do 3º sector que contribui para a capacitação destas organizações, seus dirigentes e profissionais e para a resolução dos seus problemas; um "caderno de encargos" deste tipo estará disponível no final da Acção 3 ainda em curso.

Qualificação das organizações e dos profissionais da economia social

Deverão desenhar-se programas de intervenção social a gerir, na sua globalidade e com um forte grau de autonomia, directamente por organizações da economia social (normalmente articuladas entre si numa rede territorial), seguindo assim boas práticas de governação (subvenções globais) já experimentadas noutros países, como a Dinamarca, Reino Unido ou Espanha.

Linha de Acção 4:

Implementação de novas soluções de consultoria ou novos serviços partilhados de gestão que respondam às necessidades técnicas, à eficácia e eficiência na captação e gestão de recursos e à necessidade de qualidade (e continuidade) na prestação de serviços/ produtos, e de criação de novas “empresas sociais” e, simultaneamente, de oportunidades de emprego duradouras e de qualidade na economia social (ex. o estabelecimento de “ninhos de empresas sociais”).

No âmbito desta Linha de Acção, entre outras iniciativas, poderão as organizações da economia social candidatar-se a “cheques-serviço” que lhes permitam, numa primeira fase, recorrer a prestações técnicas disponibilizadas pelas agências e centros vocacionados para a consultoria na área da economia social.

Linha de Acção 5:

Promoção de iniciativas que mobilizem “poupanças de solidariedade” para apoio às organizações e iniciativas de economia social, e que lancem novos procedimentos específicos para a economia social (ex.: utilização de “cheques-serviço”), nomeadamente com o apoio de estabelecimentos financeiros.

Poderão ser apoiados, nomeadamente, os trabalhos de comissões, preferentemente de natureza mista (pública, privada e de economia social), visando a definição de estratégias de coordenação, parceria e comunicação, tendentes a assegurar a sustentabilidade financeira das organizações da economia social.

Medida: Promover o desenvolvimento organizacional e a formação em contexto de trabalho

Objectivo:

Promover, de forma sustentada, a adaptabilidade das empresas, em particular das PME's e dos trabalhadores, estimulando a inovação organizacional, novas metodologias de intervenção e de formação profissional, com especial enfoque na formação em contexto de trabalho, como solução conciliadora dos interesses de empresas e trabalhadores e capaz de assegurar o reforço da competitividade das empresas em equilíbrio com a empregabilidade dos trabalhadores.

A sustentabilidade desejada deve ser alicerçada na constatação de que a inovação organizacional em PME's é um campo de *mediação* entre os interesses dos empregadores e dos trabalhadores, sendo necessário que este espaço de mediação seja trabalhado de forma profissional de forma a potenciar o seu impacto positivo.

Linha de Acção 1: Inovação organizacional em PME's

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

Apoiar acções desenvolvidas por empresas que se centrem numa ou mais das quatro áreas:

- Formas de organização de empresa e/ou do trabalho que impliquem enriquecimento dos conteúdos de trabalho;
- Criação de condições organizacionais favoráveis à aprendizagem individual e colectiva;
- Promoção de práticas de participação e diálogo social;
- Inovação e desenvolvimento das políticas e instrumentos de gestão de recursos humanos.

Estas acções devem ser apoiadas ou mediadas por facilitadores da inovação organizacional com competências adequadas¹⁵. Para este efeito, deverá ser desenvolvido, em parceria com a sociedade civil (nomeadamente associações empresariais e sindicatos), um programa de formação-integração de mediadores ou facilitadores de inovação organizacional para PME's. O modelo de intervenção do programa poderia ser muito semelhante ao utilizado por alguns projectos EQUAL que trabalharam o perfil do facilitador de inovação organizacional ou do Programa Inov.Jovem¹⁶.

Os promotores do programa deverão criar as condições para a sustentabilidade das intervenções, nomeadamente no que diz respeito à empregabilidade dos mediadores.

A experiência da 1ª Fase da EQUAL demonstrou que, quando a abordagem às PME's é efectuada de acordo com metodologias adequadas, estas estão dispostas a investir em inovação organizacional em geral e na formação profissional em particular, abrindo a possibilidade de também inovar nos mecanismos de financiamento deste tipo de intervenção.

Linha de Acção 2: Formação contínua

Promover a formação contínua nas PME com o comprometimento activo dos parceiros sociais, sectoriais e regionais, devendo a qualificação dos activos ser apoiada em estratégias de diferenciação dos serviços/produtos das empresas e em variáveis competitivas ligadas ao *marketing*.

As intervenções devem ser suportadas por uma prévia abordagem de sensibilização dos empresários do sector para a importância da formação contínua, por estratégias integradas de aproximação às PME's e ao seu "negócio global" e devem envolver os empresários e as chefias, para que funcionem como mediadores junto dos restantes trabalhadores; a formação deve organizar-se por pequenos módulos (3-4 horas), altamente focalizados em conteúdos específicos

¹⁵ Vários projectos EQUAL ensaiaram a função de facilitador da inovação e formação nas empresas, acumulando com a função de "regulador" das mudanças nas relações de poder nas empresas (projecto CH@TMOULD)

¹⁶ 2 meses de formação específica em sala e 9 meses de estágio numa PME (mais um mês de férias) com o apoio de tutores.

adequados à realidade do sector/empresa e desenvolver-se por períodos de curta duração (p.ex.: entre as 15 e 18 H). As empresas devem comprometer-se a investir financeiramente num número mínimo de horas de formação por ano, já que se provou que as PME's e os trabalhadores estão dispostos a investir em soluções de formação em contexto de trabalho quando reconhecem valor e retorno a esse investimento. A publicitação de uma imagem de marca das empresas que investem na formação, como fez o Clube Melhor Restauração "saber mais para servir melhor" e o envolvimento dos clientes finais das empresas-alvo das intervenções, através da constituição de comunidades ou clubes de consumidores *on line*, que possam dar *feedback* sobre o impacto da formação e beneficiar de contrapartidas como o acesso a produtos/serviços a preço reduzido são pequenas medidas que podem complementar a formação propriamente dita, assegurando a adesão das empresas e potenciando a formação contínua. ⁽¹⁷⁾

Linha de Acção 3: Formação-acção para mudar as empresas

Reforçar e generalizar o recurso a programas baseados numa abordagem de resolução de problemas com recurso a metodologias de formação-acção e/ou formação-consultoria. São exemplos deste tipo de programas: inPME, Formação PME, Gerir e Rede.

Aumentar de forma muito significativa o investimento em programas de intervenção "à medida" das empresas em detrimento das soluções de tipo "inter-empresas", procurando aumentar de forma muito significativa a sua eficácia e impacto.

Gerar a mudança nas PME's a partir das suas necessidades concretas de desenvolvimento e competitividade utilizando recursos e instrumentos adequados ao diagnóstico, planeamento da acção, seu respectivo desenvolvimento e avaliação de resultados.

¹⁷ O projecto EQUAL "Melhor Restauração" implementou metodologia inovadora neste âmbito.

Linha de Acção 4: Inovar e formar em rede e num território

Apoiar a constituição e desenvolvimento de parcerias entre empresas, designadamente PME, tendo em vista a exploração conjunta de novas soluções organizacionais e de gestão de recursos humanos, designadamente, soluções que assegurem a transição inadiável de uma gestão "clássica" para a gestão do conhecimento, paradigma da economia do conhecimento.

Estimular o desenvolvimento de intervenções de âmbito territorial no domínio da inovação organizacional e da formação profissional. Estas intervenções deverão reunir um conjunto de actores-chave locais/regionais, designadamente parceiros sociais, susceptíveis de contribuírem para a qualificação dos territórios, incluindo empresas e populações.

Apoiar a criação de redes de empresas sectoriais/regionais capazes de gerar condições mais favoráveis para a sua adaptabilidade e dos seus trabalhadores, criando conselhos empresariais para a inovação organizacional ou formação profissional, concursos e/ou prémios para reconhecimento dos empresários com práticas mais inovadoras no domínio da adaptabilidade, identificação e disseminação de boas práticas de inovação organizacional em PME's, etc.

Linha de Acção 6: Antecipar as reestruturações

Desenvolver dispositivos e intervenções de apoio integrado às empresas e activos confrontados com processos de reestruturação/reconversão ou de adaptação à mudança, nomeadamente, que aproveitem e potenciem as competências específicas (formais e informais) dos trabalhadores envolvidos, e promovam a sua requalificação, assegurando a sua adaptação ou reinserção e minimizando os impactos negativos sobre o emprego.

Apoiar acções de reconversão interna dos trabalhadores em empresas que vão sofrer alterações do seu processo produtivo e organizacional. Estas acções podem ser desenvolvidas nas próprias empresas em parceria com entidades formadoras externas (nomeadamente centros de gestão directa ou participada), sendo desejável que se realizem economias de escala, através de "respostas" a necessidades comuns a várias empresas e trabalhadores.

Desenvolvimento organizacional e formação em contexto de trabalho

Apoiar acções de reconversão "externa" implicando reorientação e formação para novos empregos, criação de empresas ou para o auto-emprego.

No caso das PME's, estas intervenções deverão ser apoiadas por mediadores capazes de apoiar os processos de reconversão. Os mediadores deverão dedicar especial atenção aos aspectos relacionados com o diálogo social.

Outra forma de abordar a complexa problemática da reconversão é a de promover a criação de "unidades de reconversão" na proximidade das empresas e/ou residência dos trabalhadores despedidos, geridas pelos Ministérios da Economia e do Trabalho e por organizações sectoriais e sindicais que sejam responsáveis pela prestação de serviços aos trabalhadores e às empresas em diferentes áreas: social, profissional e do emprego (balanço de competências, acções de reconversão, qualificação, etc.).¹⁸

Linha de Acção 6: Apostar nas novas tecnologias para inovar e formar

Estimular o recurso às tecnologias aplicadas à formação em contexto de trabalho (*e-learning, blended-learning, electronic performance support systems, etc.*) tirando partido do contexto potenciador de conciliação de interesses entre empregadores e trabalhadores inerente à sua utilização (adequação de horários, locais de aprendizagem e aplicação de adquiridos, etc.).

Criar mecanismos de diferenciação positiva para programas/intervenções que integrem de forma adequada esta vertente tecnológica nas suas metodologias, como por exemplo, sistemas de tutoria a distância, ferramentas de trabalho colaborativo, ajudas ao trabalho *on line*, directórios de práticas bem sucedidas, etc.

Desenvolvimento de práticas e ferramentas colaborativas, através de dispositivos que favoreçam a partilha de informação e de conhecimento e que criem ambientes favoráveis à aprendizagem e, em particular, à auto-formação permanente (*pedagogias inclusivas* e estratégias indutoras de *pensamento crítico*).

¹⁸ O projecto EQUAL belga "DECRIRE" (Desenvolvimento de Centros de Recursos Integrados para as Reconversões), desenvolvido pela parceria liderada pelo FOREM (serviço de emprego da Valónia) realizou com sucesso neste domínio um conjunto de produtos transferíveis.

Linha de Acção 7: Qualificar os agentes

Apoiar programas de desenvolvimento de competências em inovação organizacional e formação em contexto de trabalho dirigidos aos principais *stakeholders* envolvidos nas linhas de acção anteriores: formadores e consultores, dirigentes e técnicos de associações empresariais e sindicatos, dirigentes e técnicos de associações de desenvolvimento local e autarquias, etc.

Linha de Acção 8: Autoformação

Desenvolver a formação em contexto de trabalho, incentivando não só a de iniciativa empresarial mas também a auto-formação e o desenvolvimento contínuo por iniciativa dos trabalhadores, enquanto processos permanentes de criação e incorporação de valor e de inovação tão necessários à competitividade e à empregabilidade.

Exploração de incentivos e de modalidades de trabalho e de formação que conduzam as pessoas a gerir e a co-financiar os seus próprios percursos de formação.

Exploração de processos de tutoria de autoformação em contexto de trabalho orientada para resultados.¹⁹

Estimulação de oportunidades de formação e auto-formação, através da compensação do esforço feito na formação e estabelecimento de relações causa-efeito entre os investimentos das pessoas e a sua carreira profissional (criação de incentivos organizacionais, implementação de sistemas de créditos com impacto nas carreiras, estratégias de retenção, etc.).

Experimentação de dispositivos de aprendizagem de âmbito local/regional potenciadores da aprendizagem ao longo da vida com recurso às TIC (nomeadamente, *e-learning*) e como suporte de políticas de adaptabilidade e empregabilidade devidamente sustentadas (lojas de empregabilidade, portfólio de competências para a economia do conhecimento, etc.).

¹⁹ Vários projectos EQUAL (por exemplo, MODELAR e CODESSUS) experimentaram com sucesso modelos de tutoria.

Linha de Acção 9: Gestão das idades

Prevenir e combater a discriminação dos trabalhadores de idade mais avançada; valorizar os seus conhecimentos tácitos e capitalizar as suas competências e experiência relevantes.

Antecipar e promover estratégias e práticas de gestão de recursos humanos e desenvolver novas formas de organização do trabalho que promovam a participação no mundo do trabalho dos trabalhadores de idade mais avançada.

Promover activamente a mudança de mentalidades dos empregadores e dos trabalhadores em relação ao estigma da idade, integrando a questão da idade de forma coerente na economia do conhecimento e nos desafios da Estratégia de Lisboa.

Para uma efectiva gestão das idades importa desenvolver um conjunto de intervenções, nomeadamente:

- Promoção da transferência de conhecimentos entre gerações, contrariando a perda de competências nas organizações quando os trabalhadores mais velhos abandonam a actividade e experimentação de novas situações profissionais que permitam esta transferência, nomeadamente para os mais jovens (aprendizagem intergeracional, tutoria, mentoring, capitalização dos conhecimentos tácitos dos trabalhadores mais experientes, sustentação dos saberes tradicionais, etc.);
- Acções de valorização social (nas empresas e nos territórios) do conhecimento e competências dos trabalhadores em geral, afastando cenários de qualquer tipo de discriminação pela idade (tanto para os mais idosos, como para os menos idosos), e afirmando contextos de diversidade onde o conhecimento é o único factor de discriminação positiva (criação de "equipas inter-geracionais" para gestão de projectos, estabelecimento de rotatividade nas responsabilidades entre mais e menos idosos, integração dos trabalhadores mais idosos em estruturas de reflexão estratégica das empresas (conselhos consultivos, etc.), afectação parcial ou integral dos trabalhadores mais idosos em funções de consultoria e/ou auditoria internas, etc.);
- Implementação de novas soluções a nível de empresa que promovam a manutenção no emprego dos trabalhadores de idade avançada (novas funções, acesso à formação ou à

Desenvolvimento organizacional e formação em contexto de trabalho

reconversão, adaptação a novas tecnologias e a novas modalidades de trabalho incluindo trabalho a partir de casa, etc...);

- Intervenções que apoiem percursos individualizados e integrados de requalificação ou reconversão que capitalizem competências adquiridas (balanço de competências , orientação, validação e reconhecimento de adquiridos, valorização de competências transversais, enfoque no desenvolvimento cognitivo do indivíduo, etc.) e fomentar uma cultura de aprendizagem permanente;
- Acções que antecipem os problemas com que se podem confrontar os trabalhadores de idade avançada quer a nível da gestão de recursos humanos – nomeadamente, acções que fomentem de forma sustentada a aprendizagem ao longo da vida, a adaptação preventiva de competências, reconversão, valorização e reconhecimento de adquiridos, planeamento de carreiras, etc. – quer ao nível da organização do trabalho , da melhoria das condições de trabalho, da saúde e segurança, etc..

Linha de Acção 9: Responsabilidade social das organizações

Mobilizar as organizações, em particular do sector empresarial para uma cultura e uma prática de responsabilidade social, quer a nível interno quer a nível das comunidades onde estão sediadas, tendo em vista um desenvolvimento mais sustentável, com protecção dos recursos naturais, do ambiente, e do património colectivo, e um maior equilíbrio entre o crescimento económico e o desenvolvimento social, reduzindo desigualdades e promovendo a integração activa e eficaz de todas as pessoas que compõem uma dada comunidade.

Reforçar a responsabilidade social das organizações (RSO) relativamente aos seus colaboradores/trabalhadores e seus representantes, favorecendo o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

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

Desenvolvimento organizacional e formação em contexto de trabalho

Estes objectivos poderão ser alcançados, nomeadamente, através de:

- apoio a estratégias e meios inovadores de sensibilizar e conduzir os empregadores a adoptar práticas "inclusivas" de gestão de recursos humanos, que integrem e tirem partido da "diversidade" destes recursos no seio das organizações (diversidade de culturas, de etnias, etc.);
- constituição de redes de empresas para troca de experiências, confronto de práticas e melhoria de soluções;
- acções de apoio aos/as trabalhadores/as em momentos críticos da sua vida, como, por exemplo, licenças com ou sem vencimento por um período de tempo específico; licenças com vencimento para tratamento de situações de doença prolongada; apoio a trabalhadores, com doenças prolongadas que os mantêm afastados da empresa, prestado por colegas de trabalho em horário útil, etc.;
- acções dirigidas a trabalhadores/as de mais idade, como por exemplo, acções de preparação para uma reforma activa e útil; possibilidade de trabalho a tempo parcial; possibilidade de desempenho de funções de tutoria para transmissão de *know-how* adquirido ao longo dos anos; etc.;
- acções que facilitem a conciliação da vida profissional com a vida familiar e pessoal (tanto dirigidas a homens como a mulheres) como por exemplo: horários flexíveis ou horários de trabalho especiais durante um certo período de tempo; acordos com estabelecimentos de ensino próximos da empresa, etc.;
- acções de cooperação em actividades de integração socioprofissional de pessoas em risco de exclusão social, por exemplo: proporcionar experiências de trabalho ou de desenvolvimento de competências a pessoas externas à empresa que se encontrem em risco de exclusão social (ex--reclusos, ex-toxicodependentes), pessoas portadoras de deficiência ou pertencentes a diferentes etnias;
- acções de cooperação de empresa(s) com outras empresas ou organizações da comunidade em que está implantada, como por exemplo: a partilha de equipamentos, instalações, profissionais, materiais ou a concretização de programas conjuntos e partilhados de formação; a participação em iniciativas de desenvolvimento local, através de parcerias com entidades promotoras de acções de desenvolvimento económico e social local, que envolvam a transferência ou disponibilização de conhecimento e experiência técnica

Desenvolvimento organizacional e formação em contexto de trabalho

específica, nomeadamente cedência de profissionais da empresa para apoiar actividades dessas entidades (de contabilidade, divulgação de actividades e eventos, manutenção de instalações, por exemplo).

Medida: Promover a igualdade de género

A- *Contribuir para a eliminação da discriminação no mercado de trabalho*

Objectivo:

Desenvolver acções que constituam práticas positivas em matéria de combate a todas as formas de discriminação e de desigualdades entre mulheres e homens no mercado de trabalho e que estimulem o surgimento de uma nova cultura empresarial que valorize a contribuição das mulheres e integre o princípio da igualdade de tratamento nas suas práticas, aliando melhoria da competitividade das empresas e justiça social.

Linha de Acção 1: Promover planos de acção positiva nas empresas

Promover a concepção, negociação e implementação de planos de acção nas empresas para a promoção da igualdade. Na negociação, a figura de mediação capaz de sensibilizar os empresários/gestores para os benefícios que o contributo das mulheres pode trazer em termos de negócio pode ser fundamental.²⁰

Linha de Acção 2: Integrar a temática da igualdade de género na contratação colectiva

Promover a inclusão na contratação colectiva de questões relacionadas com a igualdade de género, designadamente sensibilizando e formando os responsáveis pela negociação.

²⁰ O projecto EQUAL “Agir para a Igualdade” desenvolveu intervenção inovadora neste domínio.

Linha de Acção 3: Promover a formação

Capacitação de conselheiros de orientação profissional, técnicos de emprego, professores, formadores, técnicos de recursos humanos, negociadores sindicais e outros agentes para melhor compreenderem a problemática da igualdade de género e integrarem nas suas actividades e práticas o objectivo da promoção da igualdade.

Integração nos conteúdos curriculares da temática da igualdade de oportunidades, nos vários níveis de ensino, incluindo o ensino superior, e na formação profissional.

Acções de formação que reforcem a auto-estima, confiança e capacidade de intervenção pública das mulheres, e acções de sensibilização da envolvente (em especial dos empresários e chefias intermédias) sobre os benefícios dos contributos das mulheres, criando, assim, um contexto propício à presença de mulheres em postos de responsabilidade.

Acções que visem demonstrar o contributo das mulheres no mercado de trabalho (*mainstreaming*), no ambiente de trabalho e no desempenho das empresas, de forma a promover a sua integração profissional e o aumento da sua participação em postos de responsabilidade, apoiando-se, nomeadamente, em acções de demonstração.

Acções que promovam o acesso e a participação das mulheres na sociedade da informação e do conhecimento através, nomeadamente, de:

- novas estratégias de orientação profissional de cariz mais voluntarista;
- novas soluções formativas;
- novas formas de acompanhamento na formação e na inserção profissional;
- novas formas de organização do trabalho, designadamente através do recurso às TIC's;
- novas políticas de recursos humanos das empresas assentes na "gestão da diversidade" de recursos, que tirem partido do potencial que as mulheres representam para a competitividade e desempenho das empresas, implicando novas atitudes e práticas internas (recrutamento, formação, etc.).

Linha de Ação 4: Satisfazer necessidades específicas de grupos mais vulneráveis

Acções de sensibilização, orientação, preformação, formação e acompanhamento que dêem resposta a necessidades específicas de certos grupos de mulheres, tais como, imigrantes, mulheres provenientes de minorias étnicas, mulheres que pretendem regressar ao mercado de trabalho após um período prolongado de ausência (por motivo de maternidade, de saúde, etc.), reclusas, mulheres que vivem em meio rural, prostitutas e vítimas de tráfico de seres humanos.

Linha de Ação 5: Reconhecer competências específicas

Desenvolvimento de modelos de avaliação e de reconhecimento das competências adquiridas em contexto familiar e profissional, que permitam evidenciar e rentabilizar essas competências no mercado de trabalho, designadamente, complementando-as e/ou integrando-as em processos formativos para aumento das suas qualificações.

B- *Promover a conciliação trabalho-família*

Objectivo:

Promover a conciliação da vida profissional com a vida familiar e social, das mulheres e dos homens, no quadro de uma política que favoreça a participação das mulheres e a igualdade de género no mercado de trabalho e inverta as tendências demográficas no sentido do envelhecimento da população.

O presente objectivo concretiza-se em três domínios específicos: o da educação e formação, o da organização dos processos de trabalho e da gestão do tempo de trabalho e o da organização social e territorial dos serviços de apoio às pessoas e às famílias.

Linha de Acção 1: Promover uma educação-formação facilitadora da conciliação trabalho-família

Sensibilizar e formar os professores, formadores e os demais agentes da acção educativa/formativa para o desenvolvimento de atitudes e práticas que promovam a igualdade de género e que incentivem a partilha das responsabilidades familiares entre mulheres e homens.

Devem ser apoiadas iniciativas que procedam, nomeadamente:

- à revisão dos manuais escolares e demais recursos didácticos no sentido de adoptarem uma linguagem e imagens não estereotipadas e promotoras da igualdade;
- à formação dos profissionais de orientação escolar e vocacional para combater a segregação do mercado de trabalho e os estereótipos que estão na base da segregação existente;
- à inclusão nos cursos de gestão da temática da igualdade de género e da conciliação trabalho-família de forma a que os futuros gestores estejam capacitados para uma gestão das empresas e dos recursos humanos mais igualitária;
- à adopção nos currícula escolares de actividades que fomentem uma atitude empreendedora por parte das raparigas.

Conciliar a formação com as responsabilidades familiares, designadamente, organizando a formação e definindo horários de formação por forma a permitir às pessoas com constrangimentos relacionados com a sua vida pessoal e familiar beneficiar da formação.

Integrar na formação financiada por fundos públicos uma componente relacionada com a igualdade de género e a conciliação trabalho-família-vida social e promover a criação de redes de formadores para a partilha de práticas pedagógicas de sucesso a nível da conciliação.

Desenvolver acções de sensibilização e formação para os responsáveis pela gestão e organização da formação sobre a temática da conciliação trabalho-família.

Linha de Acção 2: Apoiar a reorganização dos processos de trabalho, da gestão do tempo de trabalho e da gestão dos recursos humanos que promovam a conciliação

Apoiar a introdução, em concertação com os trabalhadores e seus representantes, de novos modelos de organização do trabalho e de gestão do tempo de trabalho que permitam conciliar a necessária produtividade com as responsabilidades decorrentes da vida familiar e da participação cívica.

Desenvolver acções de sensibilização e formação dirigidas a empregadores, responsáveis pela gestão de recursos humanos, chefias intermédias, representantes dos trabalhadores, no sentido de fazer evoluir atitudes e comportamentos relativos à conciliação trabalho-família.

Promover iniciativas de disseminação de boas práticas empresariais, nacionais ou estrangeiras, no domínio da gestão do tempo de trabalho na óptica da conciliação trabalho-família, designadamente, apoiando o intercâmbio dessas práticas entre entidades empregadoras.

Promover o diálogo social sobre a temática da conciliação trabalho-família com vista à introdução na contratação colectiva de normas facilitadoras da conciliação.

Linha de Acção 3: Promover a criação, organização e gestão dos serviços de apoio de qualidade às pessoas e às famílias

Promover o desenvolvimento de modelos integrados de prestação de serviços de apoio às pessoas e às famílias de base local que tenham em consideração as suas necessidades.

Apoiar a criação e o desenvolvimento de serviços de apoio de qualidade às pessoas e às famílias.

Apoiar a cooperação e a formalização de redes locais entre as organizações que intervêm no apoio às pessoas e às famílias.

Igualdade de género

Desenvolver as competências dos profissionais prestadores de serviços pessoais, familiares e no domicílio (remunerados ou em regime de voluntariado).

Apoiar a criação e o desenvolvimento de redes de voluntariado de apoio às famílias, facilitadoras da conciliação.²¹

²¹ O projecto EQUAL "Convidas" desenvolveu metodologia de criação de redes de voluntariado susceptível de ser transferida.

ALGUMAS FERRAMENTAS DISPONIBILIZADAS PELA GESTÃO AOS OPERADORES

- **Balanço de competências** dos públicos-alvo, dos agentes e das organizações envolvidas na execução dos projectos visando a sua qualificação;
- **Dimensões e critérios de qualidade para a validação de produtos e de práticas** desenvolvidas pelos projectos visando a sua posterior disseminação (grelha de validação);
- **Metodologia de validação interpares** de produtos e práticas desenvolvidas;
- **Manual para a disseminação de produtos e práticas** bem sucedidas; factores críticos da transferência/incorporação de produtos (em elaboração);
- **Metodologia de auto-avaliação de projectos**;
- **CrITÉrios de selecção** de candidaturas/projectos inovadores;
- **Metodologia de acompanhamento de projectos inovadores e de projectos de disseminação** de produtos e de práticas;
- **“Ferramenta” concebida a nível europeu no âmbito da EQUAL que permite às organizações vocacionadas para o apoio à criação de empresas por públicos desfavorecidos** avaliar onde se posicionam quanto aos requisitos que as intervenções devem satisfazer;
- **“Ferramenta” de apoio ao desenvolvimento das organizações no que respeita à “igualdade” e à “diversidade”** e que lhes permite um auto-diagnóstico e um conhecimento das áreas e práticas onde devem investir para que sejam consideradas organizações com boas práticas neste domínio (desenvolvida por Westmeath EQUAL, Irlanda).
- **Colecção de Guias**
- **Colecção “Disseminar”**.

Contributos para o Programa Operacional "Assistência Técnica - FSE"

2007/2013

O PO AT/FSE deve assumir-se como um programa que, de forma transversal, e, entre outros objectivos, visa promover a qualidade e a inovação dos programas e acção co-financiados pelo FSE.

Neste sentido, cabe-lhe desenvolver, nomeadamente:

1. **conceber, disponibilizar e partilhar ferramentas de gestão orientadas para a qualidade na gestão dos programas operacionais**, que induzam inovação e qualidade nos projectos e acções que financiam, tais como, formulários de candidatura, critérios de selecção e avaliação de projectos/acções de qualidade, manuais de procedimentos, guias para a qualidade, etc.;
2. **criar redes de interlocutores** (representantes dos diversos programas) em temas transversais e relevantes, tais como, informação e comunicação, avaliação, controle, sistema de informação, etc, capazes de promover a inovação e a partilha de práticas de gestão, de organizar e desenvolver formação e *coaching* nessas áreas para as estruturas de apoio técnico dos programas, de forma a melhorar de forma contínua a gestão dos programas;
3. **disponibilizar formação (designadamente, em colaboração com as universidades e com recurso a especialistas, quando necessário) para as estruturas de apoio técnico e para os operadores**, nomeadamente, em gestão de projectos, balanço de competências, etc., por forma a qualificar os seus agentes e a estruturar e dar consistência às intervenções apoiadas pelo FSE;
4. **promover e apoiar a inclusão nos programas do FSE a oportunidade de candidaturas em parceria**, compostas por entidades de perfil diversificado e complementar cujas competências possam confluír para a integração e qualidade das respostas. A experiência EQUAL provou que o trabalho em parceria constitui um elemento fundamental para induzir práticas inovadoras;
5. **promover e difundir metodologias de empowerment**, que assegurem a participação activa dos beneficiários finais das acções na concepção, execução e avaliação das acções, que possam ser apropriadas pelos operadores e contribuir para uma maior adequação aos beneficiários, utilidade e impacto das intervenções;
6. **facilitar e apoiar intercâmbios transnacionais** entre as estruturas de gestão FSE de diferentes Estados Membros (sob a forma de trocas, de formação, de tutoria e *coaching*, etc.) que permitam uma aprendizagem e melhoria continua dos modelos e ferramentas de gestão;
7. **criar os suportes e mecanismos necessários à cooperação transnacional** no contexto dos projectos e acções co-financiadas pelo FSE, designadamente, bases de dados, encontros

entre equipas de diferentes Estados Membros para a montagem de parcerias transnacionais, reuniões de "clearing house", etc.;

8. **promover a constituição e apoiar redes de operadores envolvidos em projectos de inovação**, em domínios temáticos específicos e relevantes no plano nacional, com o objectivo de partilharem experiências e gerar novo conhecimento; aproveitando a dinâmica das redes temáticas a funcionar no âmbito da IC EQUAL poder-se-ia assegurar a continuidade das que incidem em temas de prioridade política, tais como, as relativas aos percursos de orientação-formação-inserção com o envolvimento das empresas para os mais vulneráveis, à integração social e profissional de imigrantes, refugiados e minorias étnicas, ao reforço do espírito empresarial e criação de empresas, à animação territorial e desenvolvimento local, à qualificação das organizações e dos profissionais no 3º sector, à formação nas empresas e desenvolvimento organizacional, à reconversão sectorial, à responsabilidade social das organizações, à igualdade de género, à formação em TIC's e inclusão dos grupos desfavorecidos;
9. **promover o apoio ao *mainstreaming* dos produtos e práticas inovadoras desenvolvidos pelos operadores**, criando oportunidades de partilhar e transferir as práticas exemplares, nomeadamente, financiando as intervenções que visam assegurar a sua transferência e incorporação entre organizações ou para as medidas de política. A experiência da EQUAL mostrou que estabelecer uma "Acção" específica para a disseminação dos resultados dos projectos e das acções (com financiamento próprio e momentos de candidatura e selecção específicos) é indispensável para assegurar o *mainstreaming* da inovação em escala alargada.
10. **implementar um processo de validação de produtos e práticas dos projectos/acções**, enquanto factor crítico da qualidade das acções e dos resultados e requisito obrigatório da sua disseminação em larga escala; o processo de validação pode constituir também um elemento central de uma cultura de mérito que deve ser instituída no âmbito do FSE, podendo servir como instrumento de selecção ou priorização na concessão do financiamento;
11. **constituir base de dados comum *online* de projectos e produtos financiados pelo FSE**, fomentar a sua disponibilização através da Rede de Centros de Recursos e apoiar e animar acções que visem difundir amplamente os recursos disponíveis e promover a sua utilização, capitalizando o investimento feito, prevenindo a duplicação de financiamentos, e conferindo maior transparência às actividades financiadas;
12. **construir uma imagem comum (*corporate image*) que identifique e valorize o FSE em Portugal** (por exemplo, utilizando estacionário comum) e apoie a construção de uma cultura e uma prática de colaboração, no contexto do FSE, que envolva gestores, operadores e beneficiários finais;
13. **apoiar a sustentação e continuidade das Comunidades de Prática (CoP) a nível nacional e europeu**, em desenvolvimento na IC EQUAL, em particular nos seguintes domínios:
 - inovação e *mainstreaming*

- trabalho em parceria
- avaliação
- transnacionalidade
- qualidade na gestão
- igualdade de género

Estas Comunidades, suportadas em plataformas *online*, reúnem especialistas, operadores e agentes das estruturas de gestão do FSE, com o objectivo de apoiar a partilha de práticas e de conhecimento entre os vários países da União Europeia; estas CoP são fundamentais para criar uma cultura comum, para transferir e gerar novo conhecimento num contexto muito alargado e diversificado.

Para dinamizar e operacionalizar as actividades atrás identificadas, e dando corpo aos novos princípios do FSE (*parceria, empowerment, inovação, mainstreaming, cooperação transnacional*) e à igualdade de género deverá ser criada uma **pequena unidade técnica de vocação transversal e altamente qualificada**, capaz de mobilizar especialistas e recursos, que devem ser capitalizados em benefício de todos os programas e operadores. Esta equipa e a sua liderança devem saber criar contextos de trabalho qualificantes, estar abertos à experimentação, à inovação e à mudança, saber estabelecer pontes com o exterior, recorrer ao trabalho colaborativo e em rede, requisitos que são suporte indispensável à criação de valor e à multiplicação da inovação nos diferentes programas e operadores.

Lisboa, 27 de Abril de 2007