

M A N U A L

Trabalho em rede



M A N U A L

Trabalho em rede



Índice

Introdução	3
Funcionamento da Parceria de Desenvolvimento	7
Funcionamento da Parceria Transnacional	21
Redes Socias de Intercooperação	37
Fórum para a Diversidade e Auto-representação	53
Acompanhamento e Avaliação	65

FICHA TÉCNICA

Editor

APEA – Associação Portuguesa de Emprego Apoiado

Autores

Carla Benites – *Secretariado Diocesano de Lisboa da Obra Nacional da Pastoral Ciganos*

Carlos Relha – *Associação Cultural Moinho da Juventude*

Cristina Severiano – *Associação Cultural Moinho da Juventude*

Liliana Azevedo – *Associação de Mulheres Contra a Violência*

Rita Donato – *Fórum para a Diversidade*

Rita Mira – *Secretariado Diocesano de Lisboa da Obra Nacional da Pastoral Ciganos*

Sónia Fernandes – *AEIPS - Associação para o Estudo e Integração Psicossocial*

Design

Filipe Bianchi

Local de Edição

Lisboa

I^a Edição

Outubro 2005

Introdução

O Projecto “Emprego Apoiado”, desenvolvido no âmbito da I.C. EQUAL, surge na sequência da estruturação de know how acumulado por diversas entidades cujas experiências se tentou rentabilizar, procurando dar resposta às complexas problemáticas que afligem as populações mais desfavorecidas. Tendo por ponto de partida, a convicção que o cenário actual que afecta estes públicos revela a clara insuficiência das intervenções sociais de cariz mais convencional, as entidades referidas deparavam-se com a necessidade de experimentar alternativas de resposta que se adequassem às suas necessidades específicas, agindo ao nível da sua efectiva empregabilidade.

Perante o desafio de criar novas abordagens que equacionassem uma mudança desejável nas representações do que deve ser a intervenção social, suas metodologias e papel dos actores, permitindo o aumento da eficácia dos processos de intervenção, as organizações promotoras do Projecto procuraram otimizar os saberes complementares, unindo a experiência do Modelo de Emprego Apoiado ao desenvolvimento de abordagens de intervenção social integradas, com enfoque nas questões de empowerment e auto-determinação dos candidatos.

A organização destas entidades em Parceira de Desenvolvimento, envolvendo diversas organizações públicas e privadas, com a missão de generalizar o modelo de Emprego Apoiado e, simultaneamente, incrementar o acesso ao mercado aberto de trabalho de pessoas em situação de desvantagem, permitiu, por um lado, a alteração do âmbito da intervenção das instituições e, por outro, do âmbito de aplicação do modelo em referência, procurando-se assim, contribuir para a inovação dos sistemas de formação e emprego e para a regulamentação de uma política de emprego apoiado.

O presente manual, visa integrar os seus contributos numa lógica de conhecimento, traduzindo as lições retiradas da aprendizagem realizada ao longo de quase três anos, procurando contribuir para a reflexão sobre os princípios adjacentes ao modelo de Emprego Apoiado, tal como foi experimentado no Projecto EQUAL.

Pretendemos assim, explicar a nossa visão e experiência contribuindo para uma melhor compreensão dos fenómenos com que trabalhamos promovendo novas formas de intervenção sobre os mesmos, apostando na melhoria da qualidade dos serviços prestados e, simultaneamente, na adaptação e adequação dos serviços às necessidades dos públicos e do mercado de trabalho.

Partindo dos pressupostos fundamentais do modelo de Emprego Apoiado:

1) o estabelecimento de *Percursos Integrados de Inserção*, construindo-se planos de

acção que consubstanciem estratégias formativas integradas (em contexto de trabalho), flexíveis e personalizadas, coincidentes com as características, potencialidades e necessidades dos indivíduos e as oportunidades de trabalho com vista à efectiva integração em mercado aberto/competitivo de emprego.

2) o trabalho em *Parceria/Rede de Intercooperação*, por forma a permitir o desenvolvimento de uma abordagem integrada multidisciplinar, apostando no trabalho colaborativo com diversos agentes e estabelecendo-se dinâmicas comunitárias que apostem na ligação estreita com o meio empresarial e integrem redes de suporte naturais.

Correspondentes aos dois volumes que nos propusemos publicar, procurámos canalizar para esta reflexão as experiências da Parceria de Desenvolvimento, assim como os conhecimentos empíricos, alcançados por cada entidade parceira, que a participação no projecto permitiu.

A reflexão que apresentamos surge na sequência de uma análise que procura circunscrever eventuais posições de carácter mais subjectivo, decorrentes da participação pessoal no Projecto, visando pautar a nossa reflexão em critérios de objectividade, isenção e potenciando simultaneamente, a incorporação de conclusões a respeito das aprendizagens realizadas ao longo do desenvolvimento do trabalho no Projecto.

Os conhecimentos e dados adquiridos através da observação e participação que a experiência directa de trabalho no projecto permitiu, bem como as informações recolhidas em entrevistas semi-directivas, realizadas junto a interlocutores privilegiados e análise de respectivos Quadros Sinópticos, foram também rentabilizados e utilizados nesta reflexão.

A publicação destina-se, sobretudo, a Organizações Não Governamentais e outras, públicas e privadas, cuja missão primordial esteja relacionada com a inserção sócio-laboral de públicos mais vulneráveis. Destina-se, igualmente, a quem de um modo geral possa ter interesse nestas questões, nomeadamente no que refere a novas formas de trabalho e novas metodologias de intervenção social.

A publicação pode ser consultada e adquirida junto da Associação Portuguesa de Emprego Apoiado (APEA) ou junto de qualquer um dos seus associados.

Correspondendo ao segundo volume emanado da reflexão a respeito dos pressupostos teóricos e metodológicos experimentados no Projecto “Emprego Apoiado”, esta publicação pretende, essencialmente, apresentar o modo de funcionamento da Parceria de Desenvolvimento e da Parceria Transnacional, focando as aprendizagens e as competências adquiridas, tanto ao nível individual como organizacional; visa ainda aferir as aprendizagens realizadas no que respeita as formas de relacionamento entre as diversas

entidades existentes nos diversos territórios onde o Modelo de Emprego Apoiado foi implementado (Redes Sociais de Intercooperação).

Pretende-se, deste modo, explicitar a reflexão da PD a respeito dos benefícios e das dificuldades que o trabalho em parceria/rede encerra, como estratégia para fomentar processos de aprendizagem, de (re)descoberta de complementaridades, qualificações e competências nos actores que as integram, mas também como forma de trabalho que acarreta exigências, implicando, muitas vezes, mudanças estruturais ao nível técnico e organizacional. Visa-se, simultaneamente, apresentar uma forma alternativa de trabalho que poderá constituir uma resposta, orientada por princípios de qualidade e inovação, mais eficaz no contexto da intervenção social.

Neste sentido, o presente documento estrutura-se da seguinte forma:

- 1) caracterização do modo de funcionamento da Parceria de Desenvolvimento; órgãos constituintes; processos de tomada de decisão e formas de comunicação implementadas;
- 2) descrição da vertente transnacional – Parceria Transnacional - desenvolvida pelo projecto;
- 3) reflexão sobre as Redes Sociais de Intercooperação implementadas nos diferentes territórios de actuação, no contexto das *Acções Territoriais para a Inclusão Profissional e Social*;
- 4) análise sobre as acções desenvolvidas no âmbito do projecto relativamente aos domínios transversais da auto-representação e igualdade de oportunidades, com enfoque especial nas questões relacionadas com o Fórum para a Diversidade e o envolvimento dos públicos-alvo nas soluções de intervenção social perspectivadas;
- 5) caracterização do processo de acompanhamento e avaliação do projecto, destacando os contributos desse mesmo processo, como processo de aprendizagem, para a eficácia do trabalho de rede;

Trata-se, assim, de um documento de apoio, destinado aos vários agentes (profissionais e organizações) que trabalham no campo das ciências sociais, lançando pistas sobre os factores críticos e os mecanismos que viabilizam a implementação das redes de intervenção comunitária, enquanto estratégias facilitadoras e potenciadoras de uma maior eficácia de actuação.

Funcionamento da Parceria de Desenvolvimento

A Iniciativa Comunitária Equal veio reforçar nos projectos de intervenção comunitária a criação de redes de cooperação, denominadas de Parcerias de Desenvolvimento, que têm por base o desenvolvimento de uma confiança mútua “constituem uma ‘infra-estrutura’ para a troca de informação e experiências, onde o trabalho conjunto é susceptível de gerar inovação, novas respostas, e de permitir aos vários parceiros e aos actores locais/ sectoriais alcançar os seus objectivos com maior eficácia”. (Gabinete de Gestão Equal, Guia de Apoio ao Utilizador p.19).

Neste sentido, a Equal tem a ambição de introduzir uma nova “cultura de parceria”, em que os processos de liderança reflectam consenso e influência, em que se promova o *empowerment* de todos os parceiros e a igualdade de oportunidades, valorizando a participação de todos nos processos internos de decisão, bem como das mulheres.

Para tal, a Equal propõe à partida uma exigência à constituição das Parcerias de Desenvolvimento, nomeadamente o critério de diversidade quer dos parceiros que a compõem quer das competências dos mesmos.

Posto isto, poderá dizer-se que a Equal propõe uma estrutura básica de funcionamento das PD's baseada em seis critérios:

- São constituídas com mais de três parceiros com competências distintas e complementares;
- Promovem uma participação activa das empresas;
- Promovem a participação de pequenas entidades especializadas;
- Promovem a participação de autoridades públicas, enquanto garantia de uma maior impacto dos resultados;
- Desenvolvem uma nova cultura e prática de parceria e de trabalho em rede;
- Desenvolvem uma dinâmica de projecto.

Historial

Os fundadores da PD chamam-lhe a Acção 0. Assumem este “espaço de tempo” anterior à candidatura, com a duração de quase um ano (cerca de 7 meses), como o início deste desafio: a construção da PD “Emprego Apoiado”.

Esta Acção foi talvez, a mais importante e a mais “dura”, pois exigiu uma forte e contínua negociação entre conceitos (ex: o *empowerment*), visão (ex: a aplicabilidade do

modelo de emprego apoiado nos vários contextos), objectivos (ex: os interesses institucionais e comunitários), filosofia e metodologia de intervenção.

Contudo, esta fase não consistiu apenas num delineamento de um projecto comum. Esta exigiu, também, o espaço necessário para conhecimento mútuo e para a construção de uma confiança base que permitisse aos cinco parceiros fundadores iniciarem um projecto sentido de igual forma por todos, baseado em interesses comuns, e que pudesse ser alargado e assumido por outros.

Desta forma, a parceria tem como seus fundadores as seguintes entidades: a Associação Cultural Moinho da Juventude, a Associação para o Estudo e Integração Psicossocial, a Associação de Mulheres Contra a Violência, o Secretariado Diocesano da Obra da Pastoral dos Ciganos, e a Rumo.

A PD começa por crescer no seu número de parceiros quando as entidades fundadoras convidam outras entidades a integrar o Projecto (Câmaras e Associações Empresariais) que consideraram uma mais valia para o projecto tendo em conta os seus objectivos.

Deste modo constituiu-se, uma parceria de dezassete organizações que se candidataram à Acção I. A sua estrutura básica de funcionamento consistia num Conselho Técnico Executivo, numa Comissão Coordenadora e Eixos Temáticos (ligado a acções).

O Conselho Técnico Executivo reunia-se quinzenalmente e era constituído, sobretudo, pelas cinco entidades fundadoras (consideradas ainda hoje pelos membros como o “núcleo duro” da parceria). Desta forma, a liderança era na sua essência, centralizada e assumida por este grupo.

A Comissão Coordenadora encontrava-se constituída pelas dezassete entidades, e reunia-se mensalmente. As reuniões tinham lugar num espaço considerado mais neutro, cedido por uma das entidades.

Os eixos temáticos nesta acção, na altura com uma constituição pouco definida e uma coordenação provisória (coordenação feita, sobretudo, pelas cinco entidades fundadoras), assumiram o planeamento de actividades para a Acção 2 e a concretização das exigências da Igual para a Acção 1.

Ainda nesta acção, iniciou-se a dinamização do Fórum para a Diversidade que teve uma maior actuação e presença na Acção 2.

Por último, a Acção 1 permitiu também fazer algumas reestruturações quer ao nível da própria parceria, quer ao nível da sua estrutura de funcionamento (ex: constituição de grupos de trabalho).

Do ponto de vista da constituição da parceria, na Acção 2 esta sofreu na sua candidatura uma mudança num dos seus parceiros: a saída de uma entidade (Associação Portuguesa para a Qualidade) e a entrada de uma outra (AERLIS).

No prosseguimento da Acção 2, a parceria decidiu excluir uma entidade por estar a prejudicar a execução do projecto. Porém, é de referir que existiram tentativas de aplicar outro tipo de soluções: diálogo, pedidos de reuniões com pessoas mais influentes da instituição, explorou-se hipóteses de a manter na PD procurando uma maior participação nas actividades do projecto...

Contudo, quer a fraca flexibilidade da entidade para aderir com maior entusiasmo no projecto, quer a pouca disponibilidade para o facto de estar a prejudicar a execução do mesmo e para encontrar uma solução em conjunto, levou os restantes parceiros a tomar a posição de a retirar da parceria.

Em contraste, a PD conseguiu aumentar o índice de participação de uma outra entidade, que demonstrava pouco envolvimento no projecto (apresentava um índice de participação muito fraco e muitas vezes até nulo).

Da mesma forma que no caso anterior, a parceria procurou uma maior aproximação (através de reuniões) com pessoas mais influentes dessa entidade onde se delineou em conjunto novas actividades e tarefas em que a mesma pudesse participar. Deste modo, conseguiu-se também uma maior aproximação da entidade ao projecto. A abertura desta entidade para se integrar activamente na PD, foi a chave de sucesso para o grau de participação que mais tarde revelou.

Uma outra mudança existente revelou-se ao nível do Conselho Técnico Executivo que passou a ser constituído pelos coordenadores dos vários grupos de trabalho existentes, dando, desta forma, uma maior uniformidade ao projecto.

Tal facto surgiu da necessidade de introduzir uma mudança mais partilhada e inclusiva a diferentes parceiros (em relação à Acção 1) e implicou um maior envolvimento por parte das entidades.

Desta forma, o Conselho Técnico Executivo (CTE) passou a ser composto por dez entidades. Nestas reuniões participaram pessoas do Fórum para a Diversidade (representantes dos públicos-alvo).

O CTE reuniu-se quinzenalmente às terças-feiras, sendo que o local das reuniões era cedido rotativamente pelas entidades. Tal, permitiu uma proximidade e um conhecimento mais directo dos contextos e realidades com que cada organização trabalha.

Em relação à Comissão Coordenadora, esta continuou a reunir-se mensalmente, na segunda terça-feira de cada mês. A Comissão Coordenadora era composta por todos os

parceiros, inclusive pelo Fórum para a Diversidade.

Os grupos de trabalho são em maior número nesta acção, e cada um era constituído por um grupo de diferentes entidades. Isto significa, que cada actividade do grupo não é realizada por um único parceiro, mas sim por um conjunto de entidades.

Por outro lado, a coordenação dos grupos de trabalho encontrava-se distribuída pelas entidades, e intimamente ligada com a valorização da experiência e domínio de conhecimento das entidades. Por outras palavras, uma entidade que fosse coordenadora de determinado grupo de trabalho implicava a sua experiência e conhecimento da mesma na área específica de acção desse grupo.

Os grupos de trabalho sofreram uma reestruturação em meados de Outubro de 2003, de forma a rentabilizar esforços e de potencializar as actividades do projecto. Em relação ao Fórum para a Diversidade (grupo de representantes dos públicos-alvo do projecto), este encontrou nesta acção um maior compromisso e capacidade de actuação.

O Fórum para a Diversidade revelou-se das tarefas mais complexas que a parceria assumiu, sendo que o objectivo da criação deste grupo passou não só pela concretização de uma efectiva participação dos destinatários/as na parceria e no projecto, bem como pela sua mobilização para o combate à discriminação e exclusão social, e luta por um igual acesso a oportunidades de vida comunitária.

Existiram algumas dificuldades e barreiras na construção deste grupo. Em primeiro lugar, encontrar um horário, local e dia que fossem favoráveis a todas as pessoas (com diferentes ritmos de vida e de diferentes locais geográficos – margens Norte e Sul) para a realização deste tipo de encontro, exigiu alguma negociação. As reuniões realizaram-se aos Sábados numa base média mensal.

Em segundo lugar, mobilizar um grupo de pessoas para este fórum também foi uma tarefa exigente. Sobretudo, porque durante algum tempo foi difícil manter a existência contínua e assídua dos participantes aos encontros.

Um dos factores que mais contribuiu para o desenvolvimento e crescimento do fórum é a relação de proximidade e confiança que as pessoas que neste momento constituem o fórum têm com as instituições com as quais se relacionam. O grau de proximidade de algumas entidades com as comunidades com quem trabalham facilitou a mobilização das pessoas para a construção deste grupo.

A coordenação/ orientação destas reuniões foi inicialmente feita, sobretudo, por um técnico/ organização. Contudo, no decurso da Acção, começou-se a verificar que esta foi sendo assumida por alguns dos membros do fórum, sobretudo ao nível de delineamento de tarefas e actividades.

Verificou-se, ainda, a presença e participação de membros do fórum nos órgãos de decisão da parceria (Comissão Coordenadora e Conselho Técnico Executivo), em alguns grupos de trabalho, e ainda, ao nível de actividades e encontros transnacionais.

Na procura de resolução das dificuldades sentidas, nomeadamente o local geográfico, horários e dias, o Fórum para a Diversidade optou por se dividir em dois fóruns locais, funcionando como dois grupos de trabalho: um grupo na margem Norte (Grupo Norte) e um grupo na margem Sul (Grupo Sul). Desta forma, as reuniões passaram a ser marcadas com maior regularidade, permitindo um melhor desenvolvimento de trabalhos e actividades do próprio Fórum.

Composição

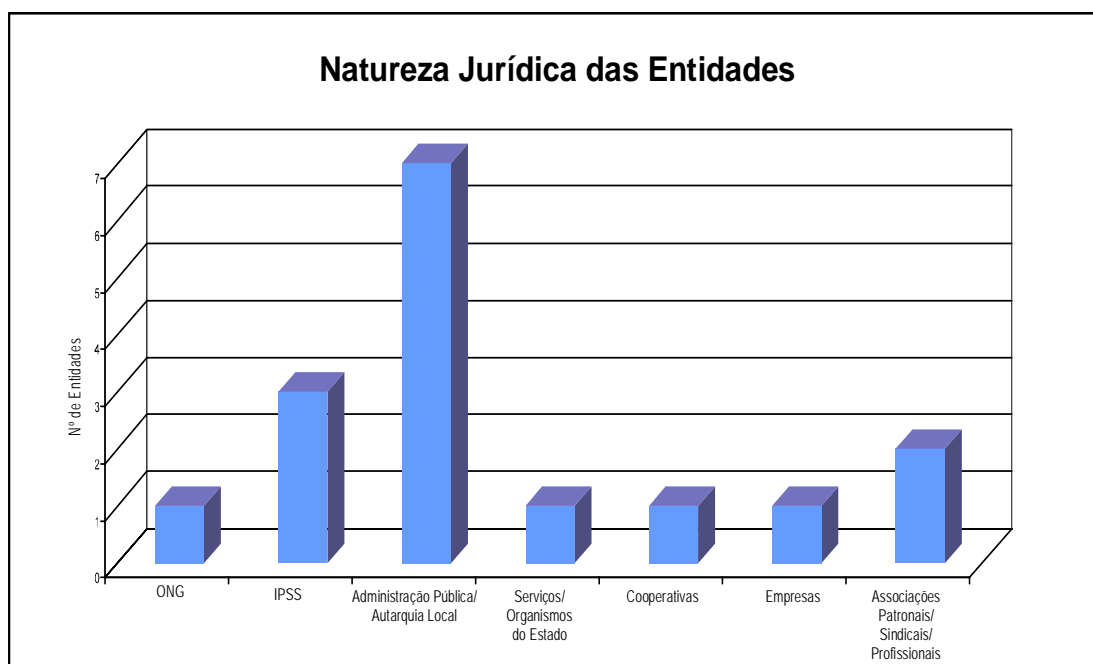
A PD é composta por 16 entidades de natureza jurídica diversa, as quais são:

- Associação para o Estudo e Integração Psicossocial (AEIPS);
- Associação Empresarial da Região de Lisboa (AERLIS);
- Associação Industrial Portuguesa – Câmara de Comércio e Indústria (AIP);
- Associação de Mulheres Contra a Violência (AMCV);
- Associação Cultural Moinho da Juventude (ACMJ);
- Câmara Municipal da Amadora (CMA);
- Câmara Municipal do Barreiro (CMB);
- Câmara Municipal de Loures (CMLoures);
- Câmara Municipal da Moita (CMM);
- Câmara Municipal de Montijo (CMM);
- Câmara Municipal de Torres Vedras (CMTV);
- Direcção Regional de Educação de Lisboa (DREL);
- Câmara Municipal de Sintra (CMS);
- Rumo, Cooperativa de Solidariedade Social (Rumo);
- Rumos, Formação e Comunicação, S.A. (Rumos);
- Secretariado Diocesano de Lisboa da Obra Nacional da Pastoral dos Ciganos (SDL/ PC).

Inicialmente, a Câmara Municipal de Lisboa fazia parte desta PD.

Apresenta-se de seguida o gráfico I com a análise da natureza jurídica das organizações:

Gráfico I



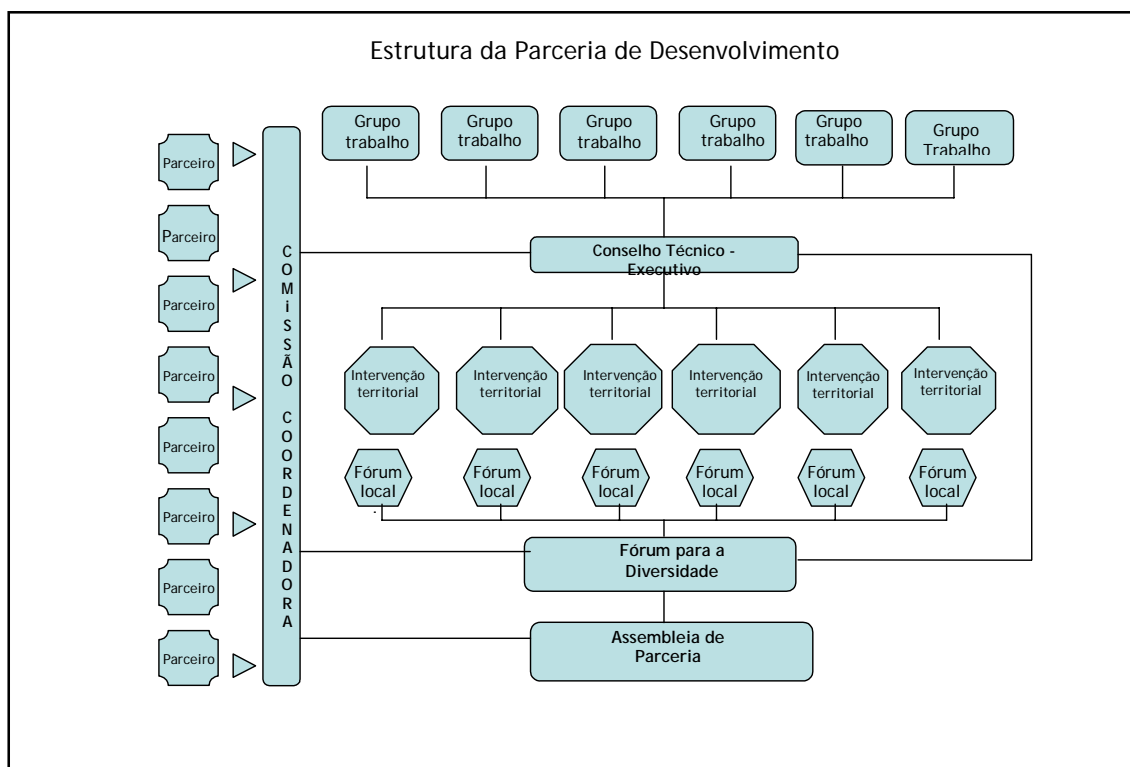
A destacar, que as 2 entidades com natureza jurídica “Associações Patronais/ Sindicais/ Profissionais” são associações empresariais.

Estrutura e processos de Funcionamento da PD

A parceria “Emprego Apoiado” funciona através de uma estrutura básica composta pelos órgãos Conselho Técnico Executivo, Comissão Coordenadora, Grupos de Trabalho e Fórum para a Diversidade.

Apresentamos de seguida o organigrama da parceria.

Esquema I



A Comissão Coordenadora é composta por todas as entidades da parceria. As suas reuniões foram realizadas mensalmente, e tiveram por objectivo a discussão de temas e a tomada de decisões que afectassem o projecto e a PD. Estas reuniões inicialmente eram realizadas num espaço físico considerado “neutro” e, posteriormente, com rotatividade nas instalações das entidades parceiras.

O Conselho Técnico Executivo reuniu-se quinzenalmente, e é composto pelas entidades coordenadoras dos Grupos de Trabalho. Reunia-se rotativamente nos espaços físicos das entidades. O Conselho Técnico Executivo consistiu num órgão de carácter de coordenação da implementação e execução das acções do projecto e teve um papel de acompanhamento das intervenções territoriais do projecto.

Os Grupos de Trabalho tiveram por objectivo a implementação e concretização das acções a que o projecto se propôs. A identificação da entidade coordenadora para cada grupo de trabalho, advém da experiência e/ou competência que essa entidade tinha na área de acção desse grupo (que mais à frente se apresentará). Este processo permitiu, também, a partilha de responsabilidades na PD. Cada grupo de trabalho é composto por várias entidades (e não apenas uma única) e reuniram-se, cada um, numa média de duas vezes por mês.

As Intervenções Territoriais desenvolveram-se no contexto comunitário em que cada entidade actua. Estas focalizaram-se em estratégias de implementação do modelo de Emprego Apoiado nos vários parceiros. As reuniões conjuntas das várias Intervenções Territoriais realizaram-se mensalmente.

O Fórum para a Diversidade é um órgão composto por representantes dos diversos grupos em situação de desvantagem. Reúne-se com uma base mensal e quinzenal. Os seus membros participaram nos vários órgãos e grupos de trabalho da PD, onde tiveram um papel mais de carácter consultivo. Contudo, o Fórum teve um papel activo e autónomo no âmbito do projecto. Identificou e desenvolveu actividades que considerou importantes para responder aos objectivos a que se propôs: o de defender a igualdade de oportunidades de acesso ao mercado de trabalho e o de direito à diferença de competências, interesses e de projectos de vida.

A Assembleia de Parceria teve como objectivo reunir a anualmente todos os parceiros formais e não formais envolvidos no projecto.

A parceria estabeleceu vários níveis de tomada de decisões no sentido de descentralizar responsabilidades e permitir uma gestão mais rápida e eficaz do projecto. Coube à Comissão Coordenadora, as decisões relativas às grandes linhas de orientação, o acompanhamento e avaliação global do projecto, ao nível da execução técnica e financeira, os contactos com entidades oficiais, organizações e redes e definir os mecanismos de sustentabilidade do projecto. O Conselho Técnico Executivo teve como funções a coordenação e avaliação contínua do trabalho desenvolvido pelos grupos de trabalho e a supervisão das intervenções, no sentido de assegurar a execução das acções e dos produtos programados, bem como a consistência, articulação e qualidade do projecto. O Fórum para a Diversidade é um órgão consultor do projecto

O processo de funcionamento da PD na perspectiva do empowerment

O concebimento da estrutura de funcionamento desta PD teve como princípio promover o envolvimento de todos os parceiros e dos públicos-alvo no desenvolvimento do projecto.

As reuniões da Comissão Coordenadora procuraram assegurar que todos os parceiros se reunissem mensalmente. Tal, permitiu um funcionamento básico e contínuo no processo de participação, tomada de decisão e liderança, garantindo que a implementação do projecto fosse debatida e reflectida em conjunto.

Por outro lado, o Conselho Técnico Executivo, constituído pelas entidades

I - Ver os Grupos no final do capítulo.

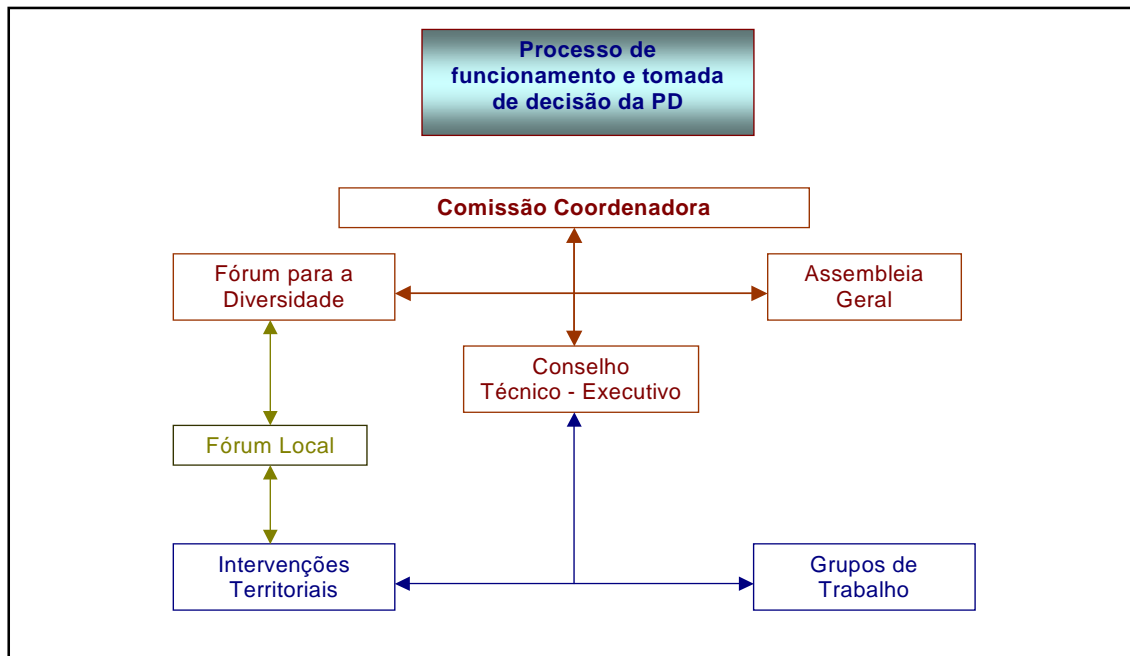
coordenadoras dos Grupos de Trabalho¹, funcionou como um “motor” na execução do projecto. A implicação de diferentes parceiros na Coordenação dos Grupos de Trabalho, quer no desenvolvimento dos mesmos, foram estratégias adoptadas que dinamizaram a participação e a partilha de responsabilidades pelos elementos da PD.

Tendo por objectivo principal a elaboração do modelo de Emprego Apoiado, e ao mesmo tempo a sua aplicação na prática, possibilitou que diferentes actores internos e externos à PD pudessem participar, ao mesmo tempo, nos diferentes órgãos da estrutura, na *execução das acções* e no *acompanhamento e avaliação* do projecto.

A metodologia do projecto e o modo como foi estruturado o funcionamento da PD (esquema 2 e 3) pressupunha que todos os envolvidos pudessem ser, ao mesmo tempo, construtores e destinatários do projecto. O que implica que, quem participou na elaboração do modelo “Emprego Apoiado” também esteve envolvido enquanto destinatário desse modelo. Permitindo assim, melhor assegurar a aplicabilidade do modelo no terreno e reforçar o empowerment na **acção**.

Qualquer um dos actores assume-se simultaneamente como destinatário e construtor de um projecto podendo negociar, envolver-se e participar.

Esquema 2

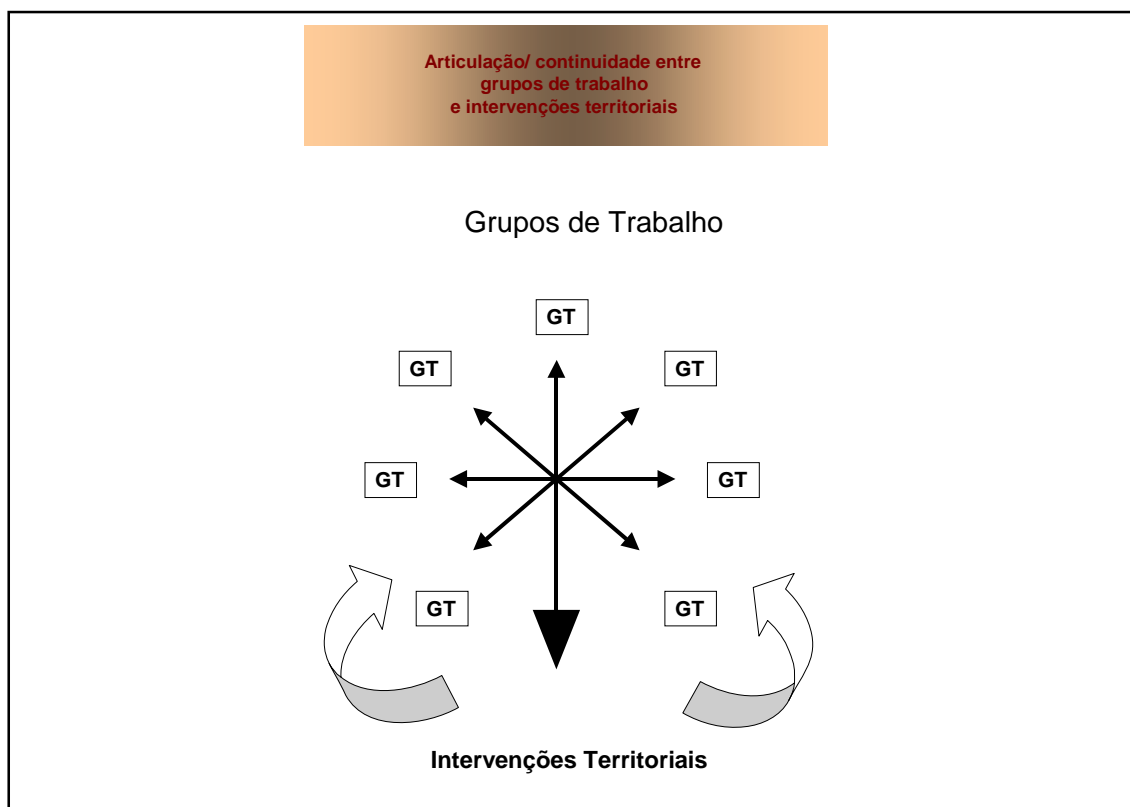


Esta forma organizada possibilitou que no meio de pessoas oriundas de diversas entidades (técnicos ou destinatários), tivesse emergido uma consciência de grupo, que adquiriu princípios, valores e interesses comuns. Sobreretudo naquelas entidades e pessoas

mais envolvidas. Na sequência disto, resultou também o contrário, ou seja, entidades que essas pessoas estão afectas pouco dessa consciência adquiriram. Quer-se com isto dizer que se criou uma consciência de grupo para além das entidades que essas pessoas representam.

Uma conclusão que retiramos é que a dimensão de um projecto em parceria, com os moldes da EQUAL, pode e é bastante propício à criação de uma consciência de grupo. Contudo, a cultura de participação e *Empowerment* vivida no seio da parceria nem sempre se transfere para o contexto interno de cada uma das organizações parceiras. Isto significa que o sentimento de *Empowerment* que os actores experienciaram no âmbito do projecto não implica igual ganho de influência na vida interna das suas organizações.

Esquema 3



Nota: No esquema o centro para onde convergem os grupos encontra-se o Conselho Técnico Executivo. A sua importância é sobretudo dar unidade/ articulação entre aos Grupos de Trabalho, ou seja, dar unidade ao modelo de Emprego Apoiado. Na acção a relação entre os Grupos de Trabalho é transversal, de tal modo que no desenvolvimento do projecto houve grupos que se constituíram num só, ou que se sub-dividiram, conforme a temática e a necessidade de dar a unidade ao modelo de emprego apoiado.

Da produção realizada pelos Grupos de Trabalho resulta a execução nas Intervenções Territoriais². Conforme o esquema 4, aquilo que é produzido é igual ao executado, isto significa que um dos grandes objectivos do projecto foi aproximar o máximo possível os Grupos de Trabalho com as Intervenções Territoriais, ou como já foi

² Também considerado um Grupo de Trabalho

referido, tornar o destinatário ele próprio também construtor das acções. Esta ligação é factor determinante para a dinamização do *empowerment*.

Podemos dar um exemplo concreto, e sugerimos um que é bastante elucidativo. Alguns técnicos de Emprego Apoiado participaram na elaboração da formação de Emprego Apoiado e ao mesmo tempo foram formandos. Participaram na elaboração da metodologia de Emprego Apoiado nos Grupos de Trabalho e foram eles que a aplicaram nas Intervenções Territoriais. O esquema 4 dá-nos também, conta das funções/ actividades que um técnico poderia ter simultaneamente.

Esquema 4



Nas Intervenções Territoriais a ligação tendia para moldes idênticos, ou seja, na execução das intervenções os actores acompanharam e avaliaram todo o processo a fim de detectar problemas, soluções e boas práticas, remetendo-as depois para os vários Grupos de Trabalho que encontravam a sua unidade no Conselho Técnico Executivo (esquema 3).

Considerações Finais

Este capítulo procurou dar uma visão do modo como está estruturado e desenvolvido o funcionamento da parceria e a forma como possibilitou a todos os actores participar activamente no projecto.

Sabemos que o fundamental, não é o esquema de funcionamento, nem os objectivos do projecto, nem os princípios EQUAL, nem as metodologias de participação que, por si só, fazem com que os actores participem. O contexto é determinante para a participação, é a relação entre as pessoas que determina o grau de participação dos actores.

Esta Parceria de Desenvolvimento conseguiu criar um ambiente de relações e participação fortes entre vários actores envolvidos no projecto.

Grupos de Trabalho da PD

1. Grupo de Trabalho “Empowerment/ Auto-Representação” (Formações “Mala Formativa”, “Partners” e “Liderança e Cidadania”):
 Coordenação: AMCV
 Parceiros Envolvidos: AMCV, Rumo, Fórum para a Diversidade, AEIPS.

2. Grupo de Trabalho “Transnacionalidade”:
 Coordenação: Pastoral dos Ciganos
 Parceiros Envolvidos: Pastoral dos Ciganos, Rumo, AMCV, Moinho, Fórum para a Diversidade, CM Amadora, CM Montijo, AEIPS.

3. Grupo de Trabalho “Avaliação”:
 Coordenação: AEIPS
 Parceiros Envolvidos: AEIPS, Rumo, AMCV, Moinho, Pastoral e Fórum para a Diversidade.
 Outros Parceiros Envolvidos: Aerlis, CM Barreiro, CM Montijo, CM Torres Vedras, CM Sintra, CM Barreiro, CM Amadora, Rumos.

4. Grupo de Trabalho “Fórum para a Diversidade”:
 Coordenação: CM Barreiro
 Parceiros Envolvidos: CM Barreiro, AEIPS e Representantes dos Públicos-Alvo.

5. Grupo de Trabalho “Intervenções Territoriais” (Balanço de Competências, Percursos/ Processos Individuais de Inserção, Ferramenta Informática):
 Coordenação: Rumo
 Parceiros Envolvidos: Moinho, Rumo, Pastoral, Fórum para a Diversidade e Técnicos das Organizações com Intervenções Territoriais (Moinho, AEIPS, AMCV, Pastoral dos Ciganos, Rumo, CM Montijo, CM Barreiro, CM Loures, CM Torres Vedras, CM Sintra, CM Moita).

6. Grupo de Trabalho “Reconhecimento e Validação de Competências Educacionais e Profissionais”:
 Coordenação: Moinho
 Parceiros Envolvidos: Moinho, Pastoral e Rumo.

7. Grupo de Trabalho “Perfis Profissionais/ Formação” (Tutores, Técnicos, Empresários, Mediadores, Auxiliares de Acção Educativa):
Coordenação: AEIPS
Parceiros Envolvidos: AEIPS, Moinho, Rumo, Aerlis, AMCV, Fórum para a Diversidade, Pastoral dos Ciganos.
8. Grupo de Trabalho “TVA/ Percursos Individuais de Inserção/ Manual de Boas Práticas”:
Coordenação: Rumo
Parceiros Envolvidos: Rumo, Pastoral dos Ciganos, AEIPS, Moinho, AMCV.
9. Grupo de Trabalho “Portal/ Comunidades On-line (Nacional e Transnacional)/ Formação TIC/ Página Web Transnacional”:
Coordenação: AEIPS
Parceiros Envolvidos: AEIPS, Rumos, AMCV, Pastoral dos Ciganos.
10. Grupo de Trabalho “Indicadores de Qualidade”:
Coordenação: CM Montijo
Parceiros Envolvidos: CM Montijo, AMCV, Rumo, Moinho, Pastoral dos Ciganos, AEIPS.
11. Grupo de Trabalho “Produtos” (RTP – Validação e Descrição, Balanço de Competências, Narrativas):
Coordenação: Moinho
Parceiros Envolvidos: Moinho, Rumo, AEIPS, Fórum para a Diversidade, Pastoral dos Ciganos.
12. Grupo de Trabalho “Prémio Anual”:
Coordenação: AIP
Parceiros Envolvidos: AIP, Rumo, AEIPS, Moinho e Pastoral dos Ciganos
13. Grupo de Trabalho “Ferramenta Informática”:
Coordenação: AEIPS e Rumo
Parceiros Envolvidos: AEIPS, Rumo e Rumos

Funcionamento da Parceira Transnacional

No contexto da Iniciativa Comunitária EQUAL, a transnacionalidade surge como um princípio transversal fundamental, sendo encarada como um processo dinâmico que possibilita a transferência de conhecimentos e de boas práticas.

Ao permitir, por um lado, o intercâmbio de experiências, competências e informação e, por outro, a partilha dos resultados das acções inovadoras desenvolvidas no âmbito de cada projecto nacional, a cooperação transnacional apresenta-se como uma estratégia essencial “para gerar valor acrescentado aos projectos de cada Parceria de Desenvolvimento” (EQUAL, “Guia de Apoio ao Utilizador”, p. 20).

O presente capítulo tem como principal objectivo descrever a Parceria Transnacional, a sua implementação, organização e funcionamento, apresentando algumas sugestões extraídas da aprendizagem realizada.

Tendo em consideração esta ideia central, o Projecto Emprego Apoiado, durante a Acção I, identificou os objectivos de base da cooperação transnacional, numa perspectiva de valorização dos objectivos do próprio projecto, designadamente:

- a implementação de uma dinâmica de intercâmbio de públicos-alvo, organizações e empresas, assim como de um intercâmbio de análises sobre necessidades e soluções perspectivadas;
- a promoção da troca de *know how* e desenvolvimento de produtos conjuntos, que potenciase a disseminação do modelo de intervenção e da metodologia utilizada e consequente adaptação dos produtos do projecto a cada realidade nacional.

Pretendeu-se, desta forma, estabelecer uma cooperação transnacional que potenciase o intercâmbio de informações e de experiências, o desenvolvimento paralelo de abordagens inovadoras, a importação e exportação e/ou adaptação de novas abordagens e o desenvolvimento conjunto de produtos e actividades.

Estes objectivos de base orientaram as diferentes fases do processo de constituição da parceria transnacional, nomeadamente o processo de identificação e despiste de potenciais parceiros, desenvolvido durante esta fase preparatória do projecto (Acção I).

Inicialmente, procedeu-se à pesquisa de parceiros através da consulta à Base de Dados Comum EQUAL (BDCE), respeitando a exigência de que cada Parceria de Desenvolvimento devia cooperar com, pelo menos, uma Parceria de Desenvolvimento aprovada, no âmbito da Iniciativa EQUAL noutro Estado-Membro.

Após terem sido identificados, de forma preliminar, alguns potenciais parceiros,

estabeleceram-se diversos contactos exploratórios, no sentido de obter informações complementares e analisar as possibilidades de constituir uma parceria, tendo em conta as complementaridades entre os objectivos dos diferentes projectos.

Identificados os projectos considerados como relevantes para o estabelecimento de uma parceria transnacional, realizaram-se três reuniões de trabalho, uma em cada país parceiro – Espanha, Itália e Portugal. Nessas reuniões, procedeu-se à discussão e negociação do programa comum com as diferentes Parcerias de Desenvolvimento, estabelecendo-se metas, metodologias de trabalho, divisão de tarefas e responsabilidades, actividades e produtos a desenvolver, bem como o orçamento previsional, subscritos no Acordo de Cooperação Transnacional.

As parcerias elegeram, ainda, um Coordenador Transnacional ou Secretário, responsável pela introdução e actualização, no Módulo de Internet para a Cooperação Transnacional EQUAL (ETCIM), dos dados relativos aos parceiros e acordos firmados.

Após introdução dos dados, cada parceiro validou electronicamente a informação introduzida pelo Secretário, tendo ficado a parceria operacional com o parecer favorável das autoridades de gestão competentes.

Parceria P.I.E. – Participação, Inclusão e Emprego

Identificação dos parceiros



O Projecto Transnacional P.I.E.- Participação, Inclusão e Emprego - foi um projecto implementado por uma parceria constituída por três parceiros transnacionais:

- PD Los Molinos (Espanha);
- PD Emprego Apoiado (Portugal);
- PD Streets (Itália).

Los MOLINOS

O Projecto da Parceria de Desenvolvimento espanhola foi desenvolvido na Comunidade de Madrid e centrou-se na inserção sociolaboral de pessoas com dificuldades

de acesso ao mercado de trabalho, explorando as possibilidades oferecidas pelas novas formas de emprego no sector do meio ambiente, através do desenvolvimento de programas de formação e de Unidades Produtivas que procuram explorar vias de comercialização dos produtos produzidos e implementar diferentes serviços na comunidade através de experiências de contratação e colaboração com parcerias da área de influência do projecto, potenciando, assim, o desenvolvimento local através da conciliação das dimensões económica e social.

STREETS

O Projecto desenvolvido pela Parceria de Desenvolvimento italiana baseou-se na implementação de um Sistema Territorial para a Inclusão Social, criado através de um Acordo de Cooperação, celebrado entre diferentes parceiros. A estratégia global deste projecto era fazer a ligação permanente entre os sectores de produção localizados na área de Pescara e Teramo, os serviços sociais públicos e a rede de protecção social, de formação e educação, desenvolvendo uma acção comum e integrada, com o objectivo de apoiar os grupos-alvo mais vulneráveis em termos de exclusão social.

Interesses Comuns

As Parcerias de Desenvolvimento identificaram, em conjunto, diversos problemas comuns, subjacentes a três níveis de intervenção :

1. Colectivos de Trabalho;
2. Técnicos;
3. Organizações.

Em relação ao primeiro nível identificado, as parcerias verificaram que existiam estrangulamentos sucessivos e contínuos que se perpetuavam de geração em geração e que impediam o acesso de diferentes pessoas em situação de desfavorecimento aos sistemas regulares de educação e formação profissional e, por conseguinte, impediam a sua inclusão social e profissional.

Estas pessoas em situação de desfavorecimento eram, muitas vezes, jovens e adultos com percursos sociais e escolares muito problemáticos, sem a escolaridade básica obrigatória, revelando baixa auto-estima e dificuldades em perspectivar projectos de vida sustentados e inseridos na comunidade.

As parcerias confrontaram-se, igualmente, com a existência de colectivos com dificuldades acrescidas, nomeadamente as mulheres jovens e adultas que estiveram ou que se encontram em situações de violência, situação essa que as impedem de desenvolver a sua autonomia e autodeterminação e pessoas pertencentes a comunidades estigmatizadas, vivendo em condições habitacionais degradadas, algumas desenraizadas das suas origens e ainda famílias desagregadas, com poder económico reduzido, com crianças sem apoio adequado.

Um outra preocupação das parcerias era a insuficiente auto-representação das pessoas em situação de exclusão, dificultando a sua participação na sociedade enquanto exercício efectivo de cidadania.

Em relação ao segundo nível, as Parcerias de Desenvolvimento confrontaram-se com a qualificação inadequada dos profissionais relativamente às respostas que se pretendem implementar, nomeadamente no trabalho de rede inter-institucional, nas metodologias de qualificação académica e profissional e desenvolvimento de projectos de vida e empowerment de grupos desfavorecidos e formas eficazes da sua inserção social e profissional.

Por outro lado, constataram que existia uma insuficiente qualidade na intervenção das organizações da área social, com um diferencial detectável entre as suas missões e as práticas e resultados e que as perspectivas de emprego apoiado em mercado aberto não mereciam o justo alargamento e disseminação, tendo em conta os resultados francamente bons de projectos já desenvolvidos.

Perante estas preocupações, foi possível delinear uma série de interesses comuns aos três projectos, consubstanciados no desenvolvimento de estratégias que promoviam a inserção sócio-laboral de pessoas em situação de desvantagem social, através de processos individualizados, com a participação activa dos próprios participantes (empowerment), num contexto de desenvolvimento comunitário e que contribua para o combate das várias formas de discriminação e xenofobia.

Uma das linhas de actuação foi o desenvolvimento/fortalecimento de esquemas, projectos e iniciativas inovadoras, procurando-se, por um lado, envolver a comunidade empresarial, numa óptica da inclusão dos colectivos desfavorecidos no mercado normal de emprego e, por outro, influenciar as Políticas Sociais, facilitando o acesso de pessoas em situação de desvantagem aos mecanismos de tomada de decisão, no sentido de uma orientação inclusiva, a nível local, nacional e europeu.

Neste sentido, procurou-se criar uma Rede Europeia com técnicos que trabalhavam na inclusão de colectivos excluídos ou em risco de exclusão, no sentido de fortalecer o trabalho das entidades de cada país e facilitar a transferência de conhecimentos,

metodologias e experiências concretas de trabalho.

Com o intuito de analisar os vários factores geradores de discriminação/exclusão, os parceiros verificaram a pertinência de se realizar um Estudo Comparativo sobre as características dos diferentes colectivos excluídos ou em risco de exclusão e, por outro lado, elaborar um Manual de Boas Práticas para a Inserção social e laboral dos diferentes colectivos, tendo em conta as suas especificidades e dificuldades de inserção, bem como as suas potencialidades.

Objectivos da Parceria Transnacional

Os parceiros transnacionais tinham como grande objectivo comum promover a inserção social e laboral de pessoas em situação de desvantagem social, através de processos individualizados de integração, com enfoque na participação activa dos mesmos num contexto de desenvolvimento comunitário.

Neste contexto, pretendiam sensibilizar a sociedade relativamente à situação das pessoas em desvantagem, elaborando uma estratégia conjunta a nível europeu, na qual seja possível implicar activamente representantes dos poderes políticos, facilitando a consciencialização e (co)responsabilidade na integração social e laboral dos colectivos.

Pretendia-se, com a cooperação transnacional, aumentar o conhecimento a nível de experiências de intervenção e de iniciativas inovadoras no campo da integração social e laboral de pessoas em risco de exclusão fomentando, por um lado, o intercâmbio de metodologias, estratégias de colaboração institucional, boas práticas na optimização de recursos e incentivando, por outro, o desenho de planos de trabalho conjuntos entre entidades, técnicos/as e participantes, tendo em vista a elaboração de estratégias de intervenção inovadoras que facilitem a integração destes colectivos em cada país.

A Parceria Transnacional visava alcançar modelos de cooperação institucional que potenciasssem o aumento dos níveis de *empowerment* das Parcerias de Desenvolvimento, de modo a assegurar a eficácia e qualidade dos projectos e, simultaneamente, incentivar a implicação e participação dos beneficiários/as no desenvolvimento das diferentes fases do programa, de acordo com as suas necessidades e potencialidades.

Visava-se, igualmente, realizar uma investigação e um estudo comparativo sobre os distintos processos e resultados da intervenção levados a cabo para abordar a situação dos colectivos em risco de exclusão nos países participantes.

Por último, a parceria transnacional pretendia incentivar o desenvolvimento de processos de validação e certificação de competências formais e informais dos diversos colectivos de trabalho.

Funcionamento e Estruturação da Parceria Transnacional

Esta parceria transnacional foi consubstanciada num Acordo de Cooperação (ACT), onde foram estabilizados os objectivos visados da cooperação, as estratégias, as metodologias e os processos de trabalho da Parceria, o programa das actividades e dos produtos a serem desenvolvidos e o papel e as responsabilidades de cada uma das Parcerias de Desenvolvimento.

ORGANIZAÇÃO E PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

A parceria Transnacional foi organizada através de três grupos de trabalho e um órgão coordenador transnacional – o *Steering Committee*. Este órgão foi constituído por um/a representante de cada país e possuía uma presidência que era assumida, de forma rotativa, de seis em seis meses, por cada Parceria de Desenvolvimento, garantindo a participação de todos os parceiros nos processos de tomada de decisão.

Ao *Steering Committee* competia a responsabilidade global de gestão e coordenação das actividades transnacionais e acompanhava o desenvolvimento do projecto.

Aos grupos de trabalho competia a responsabilidade de desenvolvimento, gestão e coordenação das diversas actividades previstas no Programa Transnacional, em função dos produtos perspectivados. Os grupos de trabalho eram constituídos por elementos das três Parcerias de Desenvolvimento, permitindo uma participação equilibrada e equitativa e incentivando uma partilha efectiva de responsabilidades.

Cada grupo de trabalho transnacional possuía um/a coordenador/a, igualmente representante de um dos países parceiros na parceria transnacional, fazendo, por essa razão, parte do *Steering Committee*.

Cada coordenador/a tinha como função essencial orientar os trabalhos, acompanhar o desenvolvimento dos produtos e actividades da responsabilidade do respectivo grupo e fazer a articulação com os restantes grupos, bem como com o órgão coordenador da parceria, dando o *feedback* sobre o desenvolvimento dos respectivos produtos e actividades.

Foram implementados três grupos de trabalho, designadamente: Grupo 1 - Manual de Boas Práticas e sobre o Material de Sensibilização (Curta-metragem e Calendário); Grupo 2 - Comunidade Online, Página Web e Referencial de Reconhecimento e Validação de Competências Académicas e Profissionais; Grupo 3 - Jornadas de Trabalho, Congressos Temáticos e Avaliação.

O grupo de trabalho n.º 1 debruçou-se sobre o Manual de Boas Práticas sobre Percursos Integrados de Inserção e sobre o Material de Sensibilização. O Manual de Boas

Práticas teve como principal objectivo realizar uma análise comparativa e crítica dos diferentes processos de inserção sociolaboral desenvolvidos por cada parceiro, descrevendo boas práticas ao nível das metodologias e estratégias de intervenção utilizadas em cada projecto, através da identificação dos indicadores facilitadores da inserção dos diferentes colectivos destinatários desses mesmos projectos.

O Material de Sensibilização teve como objectivo essencial chamar a atenção para a problemática da inserção sociolaboral das pessoas em desvantagem social, sendo constituído por uma curta-metragem que descrevia uma história inspirada nos projectos e um calendário de 2004 que retrata os três projectos, com fotografias representativas das actividades desenvolvidas no âmbito dos mesmos.

O grupo de trabalho n.º 2 teve por responsabilidade o desenvolvimento de Referenciais de Reconhecimento e Validação de Competências Profissionais, adquiridas em contextos não formais ou informais, a criação e dinamização da Página Web e da Comunidade Online e, ainda, a construção de um Referencial de Competências Transversais, bem como a análise transversal dos perfis dos/as Técnicos/as de cada projecto.

Os Referenciais de Reconhecimento e Validação de Competências Profissionais são documentos técnicos que padronizam as competências base que determinados profissionais deverão ter para desenvolver a sua actividade profissional. As áreas profissionais dos respectivos documentos são a de Auxiliar de Acção Educativa (nível II) e a de Auxiliar de Apoio Domiciliário, com especialização em cuidados infantis.

Por último, o grupo de trabalho n.º 3 dedicou-se ao acompanhamento e avaliação do Projecto, bem como à organização conjunta dos diversos encontros transnacionais.

A estrutura de processo de tomada de decisão apresentada tinha como objectivo fundamental tornar mais eficaz a parceria, potenciando a participação plena de todos os parceiros no processo de decisão e na execução das acções.

Pretendia-se, ainda, implicar todos os participantes em actividades de modo a garantir que a orientação estratégica da parceria fosse baseada em necessidades reais, aproveitando oportunidades realistas, envolvendo, por isso, um grupo de agentes tão vasto quanto possível nas actividades transnacionais.

PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA

No sentido de cumprir os objectivos propostos e desenvolver as actividades e produtos perspectivados, esta parceria transnacional realizou várias jornadas de trabalho, em que cada grupo reunia presencialmente. No entanto, para além destas reuniões

presenciais, os elementos que constituíam a parceria trocavam informações e documentos de trabalho, recorrendo-se, não só aos meios de comunicação usuais (telefone, fax e e-mail), como também a uma rede de comunicação virtual, privada e interactiva – A Comunidade Pie-online (www.communityzero.com/PIE-online).

Esta rede possibilitava a comunicação entre as Parcerias de Desenvolvimento que integravam a Parceria Transnacional, nomeadamente entre as organizações que a constituía, entre os elementos que constituíam os diferentes grupos de trabalho transnacionais, bem como com o órgão coordenador da Parceria Transnacional, garantindo uma efectiva passagem da informação a todos/as, assim como a transparência em todos os processos.

Em todos os encontros transnacionais, realizaram-se reuniões do órgão coordenador da parceria transnacional, no sentido de acompanhar o andamento das actividades e o cumprimento do Programa Transnacional. O/A coordenador/a de cada grupo de trabalho, que fazia igualmente parte do *Steering Committee*, assumia a responsabilidade de comunicar as decisões desse órgão aos restantes elementos do grupo, de forma a garantir a circulação da informação e uma eficaz comunicação interna da parceria transnacional.

Através destes mecanismos e metodologia de trabalho visava-se assegurar a circulação de informação sobre as decisões assumidas relativamente ao trabalho a desenvolver e subsequente acompanhamento do mesmo, a partilha dos resultados e um desenvolvimento efectivo de trabalho em parceria. Pretendia-se, ainda, garantir que todos os intervenientes/elementos das várias Parcerias de Desenvolvimento, partilhassem e compreendessem os progressos feitos e as formas de prosseguir na realização da Estratégia e Programa Transnacionais.

A estratégia de disseminação do projecto transnacional era assegurada através da realização dos Congressos, subordinados a temas que preocupavam e interessavam os parceiros e através da Página Pie-online (www.pieonline.org) que divulgava a estratégia global, os objectivos essenciais e o programa da Parceria Transnacional.

Foram realizados três Congressos Temáticos, designadamente:

- “Cidadania, Emprego e Participação”, realizado em Lisboa, nos dias 12 e 13 de Novembro de 2003;
- “Economia Social e Desenvolvimento Local”, realizado em Madrid, nos dias 1 e 2 de Abril de 2004;
- “Políticas, Empresas e Desenvolvimento Social”, realizado em Pescara, no dia 28 de Maio de 2004.

PROCESSO DE ACOMPANHAMENTO, ACTUALIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DO PROGRAMA TRANSNACIONAL

Sendo o EQUAL uma iniciativa experimental europeia, assente nos princípios do ensaio e da promoção de novas formas de desenvolvimento de políticas de emprego, em áreas problemáticas, a qualidade dos projectos que são abrangidos por esta iniciativa reveste-se da maior importância nas acções estratégicas da União Europeia.

Neste sentido, o acompanhamento e a avaliação desempenham um papel fundamental para garantir a qualidade e a eficácia das estratégias e das actividades ao nível da cooperação transnacional e assegurar o seu êxito e melhores práticas futuras. Os processos de acompanhamento e de avaliação constituem instrumentos com o objectivo de apreciar a qualidade, o valor e a importância das actividades transnacionais.

Neste contexto, a parceria transnacional estabeleceu um sistema de acompanhamento e de avaliação do Projecto P.I.E., identificando as áreas relevantes a avaliar, o tipo de avaliação, os vários mecanismos de avaliação e a respectiva calendarização, tendo considerado relevante avaliar o funcionamento e consolidação da Parceria Transnacional e a realização do Programa Transnacional globalmente e de cada actividade/produto.

A avaliação do Projecto P.I.E. traduziu-se numa avaliação repartida em três níveis, a saber:

- Avaliação dos Processos de Trabalho da Parceria Transnacional;
- Avaliação dos Produtos/Actividades Transnacionais;
- Avaliação dos Resultados.

Relativamente ao tipo de avaliação, estabeleceu-se uma avaliação paralela e independente por parte de cada Parceria de Desenvolvimento, com articulação com avaliação dos próprios projectos nacionais e uma avaliação interna comum (global da Parceria Transnacional).

Os mecanismos de avaliação foram polarizados através de um grupo de trabalho transnacional responsável pela avaliação da estratégia e programa transnacionais, na articulação com os mecanismos internos de cada Parceria de Desenvolvimento para sua própria avaliação e na realização de reuniões de informação periódicas com os parceiros nacionais e transnacionais, de forma a partilhar os resultados.

No que respeita à calendarização, estabeleceram-se três grandes momentos de avaliação: no início da implementação da Parceria e Projecto Transnacionais, relativamente às expectativas dos parceiros, numa fase intermédia de desenvolvimento das actividades,

permitindo a adaptação da estratégia/planeamento e no final para verificar o cumprimento dos objectivos previstos.

Reflexão sobre a aprendizagem realizada

“A **transnacionalidade** constitui um elemento essencial da Iniciativa EQUAL para promover a transferência de conhecimentos e de boas práticas entre parceiros e entre Estados-membros. Ao permitir a partilha dos resultados de acções inovadoras realizadas pelas PD a nível nacional, a cooperação transnacional confere verdadeiro *valor acrescentado ao desenvolvimento de políticas* a nível nacional e europeu.”¹

Pela sua riqueza e complexidade o trabalho desenvolvido, ao longo de dois anos, no âmbito do projecto PIE permitiu algumas aprendizagens sobre o que pode e deve ser uma cooperação transnacional equilibrada e produtiva. Foi possível, através de todos os avanços e retrocessos que o Projecto PIE teve, aferir algumas lições importantes, não só sobre as formas mais adequadas de funcionamento e organização de parcerias transnacionais, como também sobre a necessidade de implementação de uma “cultura de projecto transnacional” ao nível das Parcerias de Desenvolvimento, e ainda da potenciação de um “espírito de equipa” ao nível da Parceria Transnacional.

A aprendizagem realizada permitiu concluir que, à semelhança da cooperação em Parcerias de Desenvolvimento, cooperar a nível transnacional, implementando Projectos Transnacionais, eficazes e produtivos, acarreta consigo muitas exigências, implicando esforço, empenho, recursos, confiança e boa vontade da parte de todos os envolvidos, assim como, disponibilidade para aprender com os outros, de os ensinar, de partilhar bons e maus momentos.

O trabalho em Parceria implica um esforço que vai além do exigido ao trabalho em equipa. Colaborar em parcerias implica gerir tempos e ritmos diferentes de trabalho, metodologias e estratégias de actuação, organização e gestão, por vezes, muito distintas, articular linguagens e culturas organizacionais diversas.

Quando transpomos esta realidade para a **cooperação transnacional** acrescentamos a estes factores, outros, que se relacionam com hábitos e costumes culturais diversos, e que nos levam à exigência de aquisição de novas competências (linguísticas, por exemplo) e à necessidade de desenvolvimento de competências que permitam a superação de diferenças de cultura e de contexto (político, jurídico, social, económico, geográfico). Estas diferenças exigem tempo e esforço de adaptação, e muitas vezes, apresentam um papel de grande relevância no seio dos projectos transnacionais.

¹ Comissão Europeia, “Guia da Transnacionalidade EQUAL”; 2001, pp: 5

Construir um Projecto transnacional implica negociar um programa de trabalho que possibilite chegar a um compromisso que traduza a expressão das vontades de todos os parceiros, por vezes de natureza tão diversa e distante; implica a mobilização e envolvimento dos parceiros em torno de objectivos comuns, concretos e exequíveis; a reunião em torno de uma abordagem integrada, através da qual irão desenvolver o Projecto Transnacional, baseando a sua actuação numa estratégia coerente que reflecta uma óptica comum sobre os seus objectivos, as suas contribuições, a metodologia de acompanhamento e avaliação das actividades que se propõem desenvolver.

“A *Experiência Europeia* adquire-se através de um trabalho conjunto, da partilha de experiências, da descoberta de preocupações comuns, ao mesmo tempo que se toma consciência de que também a nível local podem existir diferenças.”² Neste sentido, a Transnacionalidade deve então ser encarada como fonte de enriquecimento dos projectos desenvolvidos a nível nacional-local. Os Projectos Transnacionais a desenvolver devem potenciar aprendizagens conjuntas e, consequentemente, permitir o desenvolvimento conjunto de estratégias, abordagens, metodologias, produtos e actividades, ultrapassando as meras trocas de informações e experiências.

Quando implementada de forma conveniente, a Transnacionalidade, pode ser motor privilegiado de desenvolvimento das competências das pessoas e das organizações, capacitando-as, com novas competências e habilidades, e permitindo a introdução de inovações e mais-valias de qualidade, através da adopção, por exemplo, de práticas de Benchlearning e Benchmarking que facilitem os processos de transferências e assimilação de “boas práticas”, promovendo a aprendizagem e crescimento organizacional e técnico.

Mas para que este resultado seja alcançável e para que a transnacionalidade seja um benefício efectivo, é necessário verificar algumas **premissas fundamentais** que o viabilizem, nomeadamente:

- promover, desde o primeiro momento, uma “linguagem de trabalho” comum que facilite a coesão e a adesão dos parceiros ao Projecto Transnacional;
- realizar um planeamento cuidado e rigoroso da actividade transnacional, prevendo e canalizando atempadamente os recursos – de tempo, humanos e financeiros – necessários a uma boa gestão do Projecto Transnacional;
- planificar e calendarizar com rigor os trabalhos a desenvolver tendo em conta as implicações da actividade transnacional nas outras actividades desenvolvidas no âmbito nacional dos projectos. Os parceiros – organizações e técnicos – devem estar conscientes destas implicações e encarar com seriedade a transnacionalidade;

² Comissão Europeia, “Guia da Transnacionalidade EQUAL”; 2001, pp: 19

- concretizar, definindo de forma muito clara, os objectivos do Projecto Transnacional, os quais devem ser comuns aos parceiros e nos quais todos se devem rever;
- estabelecer uma abordagem coerente e paralela às abordagens desenvolvidas ou a desenvolver no âmbito dos projectos nacionais, seleccionando as metodologias e os instrumentos mais adequados para atingir os objectivos propostos;
- procurar potenciar e canalizar competências complementares, mobilizando conhecimentos de “expertise” junto de cada parceiro, que facultem o intercâmbio e o aprofundamento de ideias e experiências, promovendo mais valias que permitam perspectivar o incremento de qualidade nos resultados a atingir;
- clarificar papéis e responsabilidades atribuídas a cada parceiro, tanto na dimensão organizacional (instituição parceira), como técnica (técnico participante do projecto), promovendo uma participação efectiva de todos os elementos, no sentido de viabilizar a sua contribuição para os processos de aprendizagem;
- implementar processos de gestão, tomada de decisões, comunicação, avaliação e acompanhamento partilhados, participativos e colaborativos, que permitam promover a transparência nos procedimentos, potenciando o empowerment dos técnicos, das organizações e dos públicos destinatários finais dos projectos.

A Cooperação Transnacional, como qualquer cooperação em parceria, encerra em si diversos benefícios, contudo alguns aspectos surgem como fundamentais na prossecução do estabelecimento e implementação de parcerias transnacionais frutíferas e eficazes. Para além das premissas anteriores alguns aspectos surgem-nos como cruciais para que esse tipo de parcerias sejam concretizáveis:

1. A **equipa** a afectar ao projecto transnacional – elemento chave na implementação do projecto transnacional.

Relativamente a este aspecto devem ser tidas em conta não apenas as competências técnicas dos elementos a afectar à equipa, mas em especial, algumas características particulares dos mesmos, nomeadamente, conhecimentos linguísticos e facilidade de aprendizagem de línguas, boa capacidade de comunicação, facilidade de adaptação ao inesperado e aleatório, facilidade no estabelecimento de relações interpessoais e públicas, capacidade de gestão de conflitos e de negociação, disponibilidade e empenho.

A este respeito o Guia da Transnacionalidade EQUAL (Comissão Europeia; 2001; pp: 18) relata a descrição feita por um representante da STAKES, com experiência de trabalho transnacional, que descreve da seguinte forma as qualidades do trabalhador transnacional “ideal”:

“Se olharmos para as parcerias e grupos que funcionaram bem, verificamos que isso se deve às pessoas envolvidas. Elas foram o motor de tudo o que se fez. Os verdadeiros construtores da cooperação transnacional têm essa ‘qualquer coisa’ extra. Não estão ali para cumprir um horário, são pessoas que investem muito tempo e energia. Acreditam na causa pela qual trabalham.”

Neste contexto salientamos ainda a necessidade de se encontrar, em cada Parceria de Desenvolvimento, um Coordenador Transnacional que se responsabilize não só pela identificação dos parceiros transnacionais e negociação do Acordo de Cooperação, como pela gestão de toda a cooperação transnacional e seus desenvolvimentos, pelo acompanhamento e avaliação dos contributos da PD para o projecto Transnacional e vice-versa.

Este coordenador deverá certificar-se da transparência nos processos e procedimentos inerentes à Parceria Transnacional, assegurando a articulação entre o Projecto transnacional e o nacional e a passagem de informação entre os parceiros (nacionais e transnacionais). Como os restantes elementos da equipa transnacional a mobilizar, também o Coordenador deverá, além de competências de gestão, negociação e liderança, ser detentor de conhecimentos de línguas, boa capacidade de comunicação e de estabelecimento de relações interpessoais, revelando empenho e motivação para a função assim como sensibilidade para as diferenças culturais, nomeadamente para as relativas aos parceiros transnacionais.

2.A **participação** no Projecto transnacional.

As organizações e técnicos unem-se, construindo parcerias, como forma de partilha e rentabilização do trabalho e dos recursos. A implementação de parcerias traduz, ou visa traduzir, um compromisso de parte-a-parte, em que todos os que nele participam têm mais valias a aferir e a extrair. Na sequência desta constatação apresenta-se-nos como essencial que todos os parceiros tenham a clara noção dos contributos e mais valias inerentes à sua participação na parceria, ou seja, que todos tenham claramente definido e assimilado os **in-puts** (contributos) que têm para a parceria e os **out-puts** (benefícios) que dela advêm.

Neste contexto surge como crucial a clarificação dos papéis/responsabilidades e funções/tarefas a atribuir a cada elemento da Parceria Transnacional. A clara divisão dos mesmos permitirá uma boa execução do Projecto, desde o seu planeamento à sua implementação, permitindo uma participação consciente e responsável de cada interveniente.

Apresenta-se-nos igualmente como fundamental a implementação de processos

rigorosos e transparentes de organização e gestão participativas da Parceria Transnacional, do seu processo de tomada de decisões e de liderança, assim como da implementação de um sistema eficaz de comunicação entre os parceiros.

Quanto mais participado o projecto transnacional for, maior é a probabilidade de se adequar o programa transnacional às necessidades reais, efectuando os reajustes necessários que vão surgindo da participação plena (feed-back) de todos os seus elementos.

Os processos de organização, gestão e liderança devem não só ser do conhecimento de todos, como devem ser claramente assumidos por todos, de modo a haver uma adesão plena dos parceiros ao Projecto transnacional. A não identificação dos parceiros com o modo organizativo da parceria leva, por consequência, à uma participação deficiente e resistente, com efeitos nefastos no desenvolvimento do Programa transnacional.

O sistema de comunicação surge também como “pedra basilar” e de crucial importância para o desenvolvimento e o bom funcionamento de parcerias transnacionais. As diferenças culturais e de língua, a distância geográfica, os diferentes ritmos de trabalho e prioridades podem facilmente gerar mal-entendidos entre parceiros, que um sistema eficiente de comunicação pode evitar ou ajudar a esclarecer.

3. O carácter “**transcultural**” das actividades transnacionais.

Associada à possibilidade de dar a conhecer diferentes contextos socio-culturais e geo-políticos, a transnacionalidade suscita geralmente grande interesse. Contudo, são precisamente esses diferentes contextos, que tanto interesse suscitam junto dos parceiros, que acarretam as maiores dificuldades no pleno desenvolvimento de parcerias transnacionais/transculturais.

As diferenças culturais e de contexto desempenham um papel muito importante no trabalho transnacional. A língua, as atitudes e hábitos, as culturas organizacionais e laborais e a própria estrutura social e económica variam fortemente de país para país, constituindo, por vezes, uma barreira à eficácia do programa transnacional.

Logo à partida as diferenças de língua, de noção de tempo e da sua gestão (pontualidade, cumprimento de horários), assim como os diferentes graus de empenho são factores importantes e podem estar na origem de diferenças de participação e assimilação do projecto transnacional.

Torna-se então de extrema importância conseguir construir uma **parceria equilibrada**, onde seja viabilizada a **participação equitativa** de todos. Neste âmbito parece-nos ser fundamental a realização de uma auto-avaliação no sentido de aferir a viabilidade de trabalhar com os parceiros, reflectindo sobre a capacidade de trabalho em conjunto (nível de confiança, credibilidade, empenho, capacidade de comunicação, qualidade

das relações interpessoais, entre outros), assim como, sobre a capacidade de superar as diferenças que possam surgir, polarizando oportunidades de aprendizagem conjunta.

Aquando dos primeiros contactos com potenciais parceiros devem ser clarificadas as leituras que cada um faz da transnacionalidade assim como o âmbito da cooperação transnacional que pretendem, no sentido de evitar posteriores divergências ou decepções. Antes mesmo do planeamento do programa transnacional deve-se haver espaço para possibilitar uma aproximação ao que poderia vir a ser um programa de trabalho entre os parceiros em causa, deve-se possibilitar a troca de informações relevantes e a discussão sobre o que seriam estratégias de trabalho a seguir e recursos a canalizar para o projecto transnacional.

A ideia de criar e dar corpo a uma equipa de trabalho sólida, equilibrada, eficaz e transcultural (que incorpore todos os parceiros transnacionais) deve ser absorvida por todos, de modo a permitir construir e concretizar uma estratégia e um plano de acção verdadeiramente comuns. Deve-se perspectivar em termos de futuro o que poderá ser uma cooperação equilibrada e conveniente à realidade de cada PD, procurando estabelecer cooperações que consubstanciem essa análise .

Como foi referido por diversas vezes a cooperação transnacional é um espaço privilegiado de aprendizagens recíprocas acarretando consigo diversos **benefícios** e valor acrescentado às Parcerias de Desenvolvimento.

A participação numa parceria transnacional permite, tanto às instituições como aos agentes e participantes nela envolvidos, diversas mais valias e aprendizagens.

Como verdadeiro espaço de exercício de capacidades comunicativas e relacionais, permite aos técnicos desenvolver e reforçar as suas competências ao nível do trabalho de equipa e tudo o que ele abarca (liderança, gestão de conflitos, negociação,...), a nível linguístico, ao nível da mediação de momentos colectivos de partilha; por outro lado, permite ainda o acesso a novas informações e experiências, abrangendo perspectivas mais vastas que as do contexto nacional; possibilita também estabelecimento de contactos e o acesso a instituições europeias de interesse para o desenvolvimento das suas actividades profissionais.

Mas não são somente os técnicos que podem retirar mais valias da cooperação transnacional, o mesmo princípio é aplicável ao contexto das organizações. A participação em parcerias transnacionais, permitindo o acesso a redes e associações europeias, abre possibilidades para uma futura cooperação de âmbito mais alargado; possibilita ainda o aprofundamento e actualização dos conhecimentos sobre metodologias e estratégias; a aquisição de novas qualificações e competências no que respeita aos serviços prestados

pelas organizações, contribuindo para as colocar a par dos mais recentes progressos alcançados e das inovações, reforçando dessa forma o perfil das organizações e tornando-as mais competitivas e empreendedoras.

Em síntese e de uma forma geral, pode-se afirmar que a cooperação transnacional é fonte de **valor acrescentado** para todos os intervenientes, organizações e Parcerias de Desenvolvimento nela implicados, revelando-se um meio privilegiado de **intercâmbio de boas práticas**, um instrumento capaz de permitir a concepção e melhoria de estratégias e acções, assim como o acompanhamento dos progressos mais recentes e pertinentes em matéria de políticas e práticas de intervenção social, conferindo credibilidade ao trabalho desenvolvido pelas PD e intensificando os esforços de validação, disseminação e integração de práticas promissoras entre Estados-membros.

Redes Sociais de Intercooperação

Nota Introdutória

A palavra *Rede* vem do latim *retis*, significando “entrelaçamento de fios com aberturas regulares que formam uma espécie de tecido” (Olivieri, 2003) e, a partir desta noção, foi adquirindo novos significados ao longo dos tempos, passando a ser empregue em diversos contextos e situações. A conceptualização do termo rede não é novidade, sendo aplicável em diversos campos do saber, desde a Biologia, à Educação Ambiental, à Comunicação Social, etc, e remete-nos para o facto que por mais diversas que sejam as organizações e suas causas, elas têm em comum o propósito de estender as suas acções e ideias a um universo mais amplo de interlocutores.

Rede deve ser então entendida como um sistema de “nós e elos” capaz de organizar pessoas e instituições, de forma igualitária e democrática, em torno de um objectivo comum. A rede deve possibilitar processos capazes de responder aos requisitos de flexibilidade, conectividade e descentralização das intervenções a implementar em torno de determinada temática, território ou sector de actividade.

Surgindo como espaço privilegiado de desenvolvimento de “Capital social”, isto é, de desenvolvimento de um “conjunto de interações sociais que permite a cooperação, de um conjunto de valores (...) que permite aos indivíduos, na sua generalidade, agirem em grupo, visando objectivos comuns.” (Rolo, 2004), as Redes de Intercooperação podem-se revelar uma mais valia em termos de medidas de política de intervenção social, potenciando sinergias e dinâmicas comunitárias, locais ou regionais, que favoreçam a inserção social e profissional das populações mais desfavorecidas, promovendo a qualidade de vida das comunidades em geral.

Optar por uma metodologia de trabalho em Redes Sociais de Intercooperação pode ser bastante útil no combate aos factores de exclusão que afectam actualmente os públicos mais desfavorecidos. A sua implementação traduz a criação de espaços de expressão, de articulação e de co-decisão, a criação de dinâmicas de trabalho, de regras mais claras, mais explícitas e transparentes, a promoção do aumento de competências, da participação e do empowerment de todos os intervenientes – técnicos, organismos e públicos-alvo. Mas o desenvolvimento destas redes implica também preparação e qualificação para compreender os mecanismos e a regras criadas, implica empenho e confiança entre os actores, e a capacidade de compreender que as decisões devem ser resultado do conjunto e não de parcelas.

Tendo sido concebido para dar apoio às pessoas que apresentavam mais dificuldades em aceder ao emprego competitivo e integrado na comunidade, o modelo de Emprego Apoiado considera que é através dum sistema de suporte estruturado, proporcionado por técnicos especializados, supervisores, colegas de trabalho, empregadores, família, grupo de pares e serviços da comunidade, que as barreiras, que estes potenciais trabalhadores enfrentam no acesso ao mercado de trabalho, são reduzidas e as suas competências e potencialidades de trabalho valorizadas. Assim, o modelo aponta claramente como princípio base de intervenção o desenvolvimento de *Redes Sociais de Intercooperação*, apostando-se no trabalho em parceria com parceiros sociais e empregadores, com as pessoas e com os agentes que se revelem fontes naturais de apoio em cada caso (ex. família, amigos,...) sendo esta uma das particularidades do modelo em termos das redes a desenvolver.

Reportando a uma perspectiva de empowerment e de defesa de direitos, com vista à promoção do acesso a um emprego remunerado no mercado competitivo de trabalho, o modelo de emprego apoiado, pressupõe que em torno dos Percursos Integrados de Inserção a promover sejam envolvidos diversos parceiros, formal ou informalmente (como escolas, centros de formação, centros de emprego, empresas e outras organizacionais da comunidade), no sentido de criar redes locais de cooperação que agreguem projectos de transição para a vida activa e de inserção social, permitindo interligar geograficamente os melhores contributos e estruturar as intervenções de forma mais articulada, abrangente e eficaz.

Visa-se, deste modo, potencializar a partilha de conhecimentos, experiências, boas práticas e competências específicas de cada um dos agentes parceiros das redes, acreditando-se que a colaboração entre entidades com perfis e competências distintas mas complementares, constituirá um mecanismo de fortalecimento das próprias entidades e contribuirá para uma intervenção com maior impacto em termos da mudança social.

As Acções Territoriais para a Inclusão Profissional e Social: a implementação de Redes Sociais de Intercooperação

Estabelecimento de Redes Sociais de Intercooperação

O modelo de Emprego Apoiado aponta para a necessidade de se induzir a (re)criação de redes de parceiros, dinamizando-as sistematicamente com base nos princípios fundamentais defendidos: inclusão social, empowerment, auto-determinação, igualdade de oportunidades, universalidade e emprego competitivo.

De acordo com este modelo, as redes sociais de intercooperação devem abarcar uma diversidade de actores, a saber: as pessoas candidatas à inserção sócio-laboral; os parceiros sociais; os empregadores e ainda outros “agentes” cuja intervenção se mostra importante em função dos casos específicos em análise – familiares, amigos, etc.

Assim, no contexto da implementação do modelo nos territórios apresenta-se de extrema pertinência a colaboração com as entidades locais (públicas e privadas), perspectivando uma rede de parceria comunitária, com o objectivo da melhoria da qualidade das respostas face às necessidades das pessoas, fomentando-se a rentabilização e articulação de serviços. Neste caso a rede funciona em dois sentidos: por um lado, funciona no sentido “serviço de emprego apoiado – parceiros sociais”, permitindo a análise conjunta das situações e suas especificidades, e em função destas, articular as respostas de intervenção inculcando-lhes um carácter integrado e dando, dessa forma, resposta a outras necessidades (saúde, habitação, educação, etc.); por outro lado, funciona no sentido inverso, “parceiros sociais – serviço de emprego apoiado”, permitindo a identificação, pelos diversos parceiros a actuar nos territórios, de pessoas a canalizar para os serviços de emprego apoiado que possibilitam a disponibilização de pessoal técnico especializado em questões de inserção laboral de públicos desfavorecidos.

Neste contexto, torna-se essencial a criação de uma base de dados de serviços e instituições, apostando na divulgação sistemática dos serviços de emprego apoiado e respectivos processos, contactando-se serviços e entidades que prestam atendimento aos grupos desfavorecidos (Centros de Emprego, Centros de Formação, Associações, Escolas, Câmaras Municipais, Centros de Saúde, etc.), desenvolvendo projectos em áreas específicas que podem ser complementares da intervenção especializada em termos da inserção profissional.

Para além de permitir intervenções de carácter integrado, estas redes, ao permitirem a troca de informações e know how especializado, podem revelar-se extremamente úteis e potenciadoras de resultados. Por exemplo, o trabalho conjunto com o Centro de Emprego possibilita uma colaboração na pesquisa de empresas, na sensibilização junto das entidades empregadoras, no acompanhamento do processo de formação e na implicação em termos de contratação e acompanhamento pós-colocação.

O âmbito destas redes deve ser o mais alargado possível, dependendo do empenho e capacidade de acção dos intervenientes, já que “cada integrante mantém a sua independência em relação à rede e aos demais integrantes (...), uma vez que, o que une os diferentes membros de uma rede é o conjunto de valores e objectivos que eles estabelecem como comuns(...)” (Olivieri, 2003) e, daí resulta que a parceria será o que os seus intervenientes quiserem que seja, cabendo neste cenário um papel fundamental ao

Serviço de Emprego Apoiado.

Outro aspecto das Redes Sociais de Intercooperação diz respeito ao contacto e o estabelecimento de parcerias com a comunidade empresarial, estas apresentam uma importância primordial no desenvolvimento dos Percursos Integrados de Inserção e implicam a aposta na manutenção de boas relações com os empresários, a qual depende da capacidade das organizações de emprego apoiado em providenciar respostas adequadas e em tempo útil às preocupações e necessidades de suporte dos candidatos à inserção e dos empresários.

O trabalho com empresas e associações empresariais contribui para o fortalecimento de redes de empresários, permitindo o aumento de ofertas de emprego e estimula, simultaneamente, o debate de políticas de recrutamento e de gestão de pessoal inclusivas, promotoras da diversidade e da igualdade de oportunidades.

Outra particularidade do modelo de Emprego Apoiado, no que se refere às redes a implementar, diz respeito à participação das próprias pessoas em situação de desvantagem, no diagnóstico, concepção, planeamento e avaliação do trabalho a desenvolver, estabelecendo-se parcerias, quer com associações de auto-representação, quer com os próprios candidatos à inserção, que asseguram a adequação da intervenção às necessidades, potencialidades e características dos mesmos, apostando no seu empowerment (individual e comunitário), auto-determinação e promovendo medidas fundamentadas no princípio da igualdade de oportunidades. Este aspecto surge associado a um último elemento a considerar no âmbito das Redes Sociais de Intercooperação e que diz respeito a actores cuja mobilização e participação pode ser fundamental para o êxito das intervenções – família, amigos, colegas, etc. – constituindo-se, assim, redes de suporte naturais.

A implementação destas redes tem como objectivo primordial permitir a activação de dinâmicas comunitárias que possibilitem desenvolver abordagens integradas e multidisciplinares, que apostam numa articulação de trabalho colaborativo com os diversos agentes. Em termos de metodologia de implementação e consolidação das redes, o modelo aponta para as seguintes premissas:

- Partilha de valores e objectivos: deve-se promover, desde o primeiro momento, uma “linguagem de trabalho” comum que facilite a coesão e a adesão dos parceiros, concretizando e definindo de forma muito clara, os objectivos do trabalho em rede, que devem ser comuns e nos quais todos se devem rever;
- Participação colaborativa: o alicerce da rede é a vontade dos participantes e a sua participação deve ser no sentido da colaboração mútua e recíproca, tornando-se fundamental a clarificação dos papéis e responsabilidades, tanto na dimensão organizacional

(instituição parceira), como técnica (técnico participante da rede), promovendo uma participação efectiva de todos os elementos, no sentido de viabilizar a sua contribuição para os processos de aprendizagem;

- Processos e procedimentos transparentes e participativos: os processos de gestão, tomada de decisões, comunicação, acompanhamento e avaliação a implementar devem ser partilhados, participativos e colaborativos, por forma a permitir promover a transparência nos procedimentos, potenciando o empowerment dos técnicos, das organizações e dos públicos destinatários finais dos projectos. Os processos implementados devem promover a mobilização de competências complementares e conhecimentos de “expertise” junto de cada parceiro, facultando o intercâmbio e aprofundamento de ideias e experiências e promovendo mais valias que permitam perspectivar o incremento de qualidade nos resultados a atingir.

A implementação das Redes Sociais de Intercooperação no diversos territórios

Neste ponto vamos debruçarmo-nos um pouco sobre como os parceiros do Projecto Emprego Apoiado procederam no sentido de introduzir o modelo nos diversos territórios onde intervêm, apostando na sua disseminação e na criação, ou reformulação, de redes em trono deste novo modelo de intervenção. Para tal tentámos rentabilizar dados recolhidos através da participação na implementação do modelo e da observação e experiência de trabalho no Projecto, assim como das informações recolhidas através de entrevistas efectuadas junto das equipas que se dedicaram ao desenvolvimento das Acções Territoriais para a Inclusão Profissional e Social.

CARACTERIZAÇÃO DAS REDES SOCIAIS DE INTERCOOPERAÇÃO

As organizações que experimentaram o modelo no terreno, colocando em prática os seus pressupostos fundamentais, já estavam a desenvolver intervenções em diversos territórios, nas quais articulavam trabalho de ordem diversa com parceiros institucionais intervenientes nos contextos em causa. Deste modo, verificou-se a introdução de uma nova metodologia e de novos princípios de actuação, no que respeita o desenvolvimento de medidas de inserção profissional de públicos desfavorecidos.

Das informações recolhidas podemos concluir que todas as organizações partiram de parcerias já existentes, de tipo geográfico ou temático, isto é foram organizadas em torno de um tema, segmento ou área de actuação, geralmente associada ao público-alvo – ex. mulheres vítimas de violência, doentes mentais; ou de um determinado território

geográfico de intervenção – ex. Bairro do Alto da Cova da Moura, Zambujal, Quinta da Fonte, Vale da Amoreira. Estas redes incorporavam organizações de natureza diversa – Municípios; ONG’s; IPSS’s; Empresas; Organismos públicos ligados à Segurança Social, formação e emprego, educação e saúde e, ainda, outras associações privadas – Associação Nacional de Direito ao Crédito. Salienta-se igualmente que, no que respeita ao trabalho em rede, as entidades desenvolveram processos formais e informais de funcionamento, revelando tanto uma participação em redes formalmente constituídas e protocoladas – ex. Rede Social, Programa Escolhas; como desenvolvendo ligações de parceria de cariz mais informal.

A Missão destas redes, coincidente com as razões que conduziram à sua implementação, foi a de integrar social e profissionalmente as pessoas em situação de desvantagem, facilitando o seu acesso ao mercado de trabalho e desenvolvendo estratégias para minimizar as dificuldades que apresentam nesse acesso, promovendo respostas integradas e adequadas de inserção, que rentabilizassem recursos, permitissem a partilha de informações e o melhor conhecimento dos territórios de intervenção.

As Redes implementadas pretendiam dar resposta, sobretudo, aos seguintes problemas:

1) falta de envolvimento dos agentes locais e das próprias populações no diagnóstico de necessidades, quer a nível da sua auscultação, quer a nível de retroactividade dos resultados, para aferir se são coincidentes com a realidade;

2) inadequação das respostas e estratégias existentes para a integração sócio-laboral e desproporcionalidade entre os recursos da comunidade e os problemas sociais;

3) falta de uma articulação efectiva e eficaz entre vários serviços, no sentido de permitir dar respostas integradas e individualizadas aos públicos-alvo.

Tendo como grandes objectivos:

1) o levantamento e análise conjuntos das necessidades e potencialidades dos públicos-alvo (diagnóstico partilhado);

2) a identificação de agentes pertinentes para o desenvolvimento das acções do projecto e implementação do mesmo no terreno, potenciando a participação desses agentes e mobilizando e rentabilizando recursos;

3) a dinamização de parcerias com serviços públicos e com as comunidades potenciando a complementaridade das intervenções e permitindo o desenvolvimento de acções articuladas e integradas;

4) o desenvolvimento de estratégias que permitissem a implementação de

procedimentos mais eficazes de inclusão social e profissional dos públicos-alvo.

As principais actividades desenvolvidas estiveram relacionadas com a análise conjunta de casos e encaminhamento dos mesmos para os serviços competentes; articulação de respostas a promover em função de cada caso; reuniões de negociação, planeamento e avaliação de casos em formação em contexto de trabalho e promoção de actividades conjuntas (ex. eventos públicos de divulgação).

PROCESSO DE CONSTRUÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DAS REDES SOCIAIS DE INTERCOOPERAÇÃO

Os processos de construção e implementação das redes foram diversos e, de algum modo, coincidentes com a existência de um trabalho prévio com a maior parte das organizações que faz parte das redes em causa.

Vindas de algumas dinâmicas já existentes em cada território, que já tinham permitido a identificação dos parceiros sectoriais e territoriais e implementado redes de trabalho (ex. Rede Social, Comissões Locais de Acompanhamento, Projectos de Luta Contra a Pobreza, entre outros), verificou-se um acréscimo de parceiros, identificados em função do objectivo primordial do modelo – a inserção profissional dos candidatos – que passaram a integrar, quase sempre a um nível informal, a rede de parceria agora reajustada pelos parceiros que desenvolveram as Acções Territoriais; reportamo-nos em especial ao caso dos empresários e de alguns parceiros recrutados com o objectivo de certificação académica dos candidatos – os Centros de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências.

As organizações procuraram sempre uma complementaridade entre os perfis de cada parceiro das redes, apostando nas mais valias que a união de diferentes organismos, com missões distintas mas complementares, pode trazer em termos da articulação de acções (na área da saúde, habitação, educação, formação, por exemplo), e do desenvolvimento de abordagens integradas que correspondessem às necessidades dos candidatos, muitas vezes de diversa natureza. Tratavam-se, sobretudo, de parceiros estrategicamente posicionados em termos de actuação, detentores de conhecimentos especializados, cuja conjugação de esforços podia integrar num só plano de intervenção as respostas necessárias a colmatar as dificuldades que afectavam os candidatos à inserção.

As metodologias de implementação das redes passaram, no caso das redes formais, pelo estabelecimento inicial de contactos e reuniões de trabalho, com os coordenadores das redes, para análise da viabilidade de cooperação e planeamento de futuras acções, tendo posteriormente sido integradas as equipas de emprego apoiado nas redes já existentes, passando a participar activamente nos trabalhos das mesmas. No que respeita

as redes de carácter mais informal procedeu-se, após identificação dos parceiros, à realização de reuniões para despiste, análise de casos e avaliação de processos e, ainda, para planeamento de articulações futuras.

No que respeita às competências para a construção e desenvolvimento das redes os parceiros salientam que foram mobilizadas as seguintes:

1) capacidade de mediar momentos colectivos de partilha e de trabalho em equipa com diversos interlocutores, estabelecendo contactos úteis para o desenvolvimento dos trabalhos;

2) capacidade de mobilizar, envolver e de cooperar de forma activa e sistematizada com outras entidades na mesma área de intervenção, reconhecendo complementaridades e negociando com as entidades, por forma a estabelecer linhas de acção e estratégias conjuntas;

3) capacidade de partilhar práticas, rentabilizando recursos e definindo estratégias comuns que garantam melhores resultados;

4) capacidade de exercer marketing social em relação às pessoas excluídas, lutando pelos seus direitos fundamentais,

5) disponibilidade e flexibilidade.

No que refere a consolidação das redes e respectivas estratégias de manutenção, verifica-se que as redes são consideradas como estando consolidadas, correspondendo a acções protocoladas, calendarizadas e sistematicamente estimuladas, através de contactos e encontros de trabalho periódicos, no sentido de permitir a sua manutenção.

ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO DAS REDES SOCIAIS DE INTERCOOPERAÇÃO

No que respeita à organização e planeamento das redes sociais de intercooperação estabelecidas, é possível destacar duas formas de actuação coincidentes com o facto de se tratarem redes de tipo temático (construídas em função do público-alvo) ou de tipo geográfico. Assim, verifica-se que as redes constituídas em torno do público-alvo são redes cujo planeamento é definido pontualmente em função de situações concretas e de acordo com a necessidades que vão surgindo, excepção feita, nos casos de redes formalmente constituídas em que o trabalho obedece a um plano conjunto de acção. Relativamente às outras redes, de tipo territorial, verificam-se as seguintes situações: casos em que o planeamento pré-definido é inexistente, existindo uma actuação e planeamento estruturado de acordo com os casos em análise no qual são articulados esforços conjuntos, posteriormente validados por todas as partes envolvidas; e ainda casos de um planeamento pré-definido, elaborado e validado por todos os parceiros.

Em ambas as situações, independentemente do maior ou menor grau de sistematização prévia de planos conjuntos de intervenção, o planeamento é sempre partilhado por todos os intervenientes.

Em termos de metodologias de trabalho verifica-se o predomínio de recurso a contactos telefónicos e a realização de reuniões de trabalho em função das necessidades e de acordo com os casos em análise. Nalguns casos existiu uma periodicidade definida em termos das reuniões a realizar e procedeu-se, desde a Acção I do Projecto, à análise transversal dos objectivos e actividades do Projecto Emprego Apoiado com os objectivos e actividades das redes, as quais, como já foi referido, já se encontravam constituídas. Esta análise permitiu a integração em grupos de trabalho, o planeamento conjunto de estratégias e actividades e a construção de instrumentos comuns de recolha e análise de informações e, num dos territórios, deu origem à criação de um Gabinete de Emprego.

Em praticamente todas as redes se verificou a existência de processos de liderança partilhada existindo, no casos das redes formalmente constituídas, uma coordenação da rede e de grupos de trabalho, sendo definido um coordenador que tem como responsabilidade a gestão das reuniões e a facilitação do andamento dos trabalhos.

Em termos dos resultados, quantitativos e qualitativos, do trabalho que desenvolvido no contexto destas redes sociais de intercooperação salientam-se os seguintes aspectos: 1) partilha de informações e rentabilização dos recursos disponíveis e mobilizáveis para dar resposta às necessidades específicas de cada caso; 2) maior capacidade de resposta por parte dos serviços, visível através da menor morosidade nas respostas disponibilizadas e da maior qualidade/eficácia e adequação das mesmas; 3) facilidade no acesso aos serviços e, consequentemente, aumento de oportunidades de inserção profissional dos beneficiários; 4) melhoria das condições/qualidade de vida dos beneficiários, quer a nível social e económico, quer a nível de relacionamento interpessoal.

De um modo geral as equipas consideram que o trabalho de rede contribuiu significativamente para o reforço das competências dos intervenientes – técnicos e organizações. Ao nível das competências dos técnicos é de destacar que o trabalho em rede permitiu alargar o nível de conhecimentos, através da troca de conhecimentos especializados entre pares; aumentar a capacidade de comunicação, de negociação e de marketing social de públicos desfavorecidos; viabilizou o aumento da confiança entre parceiros e o reforço das competências de trabalho em equipa e de cooperação. Ao nível das organizações, destacam-se aprendizagens aos seguintes níveis: capacidade de identificar outras entidades com práticas interessantes com as quais se possam pensar processos de benchmarking e benchmarking; capacidade de mobilizar entidades locais no sentido da participação em projectos e actividades conjuntas, garantindo melhores resultados;

capacidade de envolver os colaboradores nos processos de decisão (empowerment dos técnicos).

O nível de participação dos beneficiários nestas redes é assegurado a nível individual e no âmbito dos Percursos Integrados de Inserção, verificando-se que numa das redes, promovida na Freguesia do Vale da Amoreira, já se verificou uma preocupação sistemática na promoção de condições para a efectiva participação dos público-alvo na rede, registando-se a participação do Fórum para a Diversidade em reuniões de trabalho da rede e em algumas actividades promovidas a partir dessa mesma rede.

Reflexão sobre as dimensões estratégicas que podem potenciar a implementação do modelo Emprego Apoiado nos territórios

O Homem como ser social que é, desde a Pré-história que opta por se organizar em sociedade, apostando na estruturação em grupo, através da qual evita o isolamento passando a agir e interagir de forma colectiva, mobilizando sinergias e procurando pôr em prática a máxima “a união faz a força”. Este é também o princípio implícito à organização em Rede de Intercooperação, que permite abandonar a actuação de carácter individual e passar para um enquadramento e estruturação de trabalho que viabiliza a união das organizações, a um nível supra-institucional, que permite fortalecer organizações e técnicos, tornando os seus esforços mais produtivos.

As Redes de Intercooperação funcionam tanto melhor quanto mais se aprofunda entre seus membros a colaboração, a solidariedade, a ajuda mútua, a transparência e a co-responsabilidade. “O exercício da liberdade, responsabilidade e democratização da informação, que a lógica das redes desenvolve, ajuda a mudar, nos seus participantes, os padrões de dominação, competição, autoritarismo e manipulação que a cultura dominante introduz em cada um de nós. É uma prática nova que reeduca – embora essa reeducação possa ser um processo lento de superação dos hábitos, métodos e perspectivas que nos cercam de todos os lados, continuamente.” (Whitaker; 1993)

Uma rede pode interligar pessoas e entidades do mesmo tipo ou inteiramente heterogéneas, dependendo tão somente dos objectivos que se propõe alcançar. A interligação em rede estabelece-se a partir da identificação de objectivos comuns e/ou complementares cuja realização melhor se assegura com a formação dessa rede. Este tipo de organização permite a rentabilização de recursos, a canalização de sinergias, a circulação de informações, a aprendizagem e o desenvolvimento conjunto de acções através da conjugação ou articulação de actividades de tipo diferente, que se apoiem e se complementem, a partir das possibilidades específicas de cada um dos integrantes da rede.

A organização em Rede de Intercooperação só se consolida se a participação dos seus membros for livre e consciente e se entre eles for possível o estabelecimento de relações de confiança; se uma rede for assumida plenamente pelos seus membros, colocando sua capacidade de iniciativa ao serviço da realização dos objectivos da rede, ela tende a fortalecer-se cada vez mais. Como clarifica Whitaker (1993) “uma rede não se move porque uma voz de comando a mobilizou: ela se move quando todos e cada um de seus membros começam, por decisão própria, a se mover. Uma rede é como um corpo: todos os seus membros a fazem funcionar, todos são a rede, nas suas ligações uns com os outros.”

A aprendizagem que realizámos através da participação no Projecto Emprego Apoiado e da apreciação que efectuámos sobre as formas adoptadas para implementar o modelo, permitiu concluir que a cooperação em Redes Sociais, apostando na articulação de competências complementares, no sentido de permitir o incremento da eficácia e produtividade, acarreta consigo muitas exigências, implicando esforço, empenho, recursos, confiança e boa vontade da parte de todos os envolvidos, assim como, disponibilidade para aprender com os outros, de os ensinar, de partilhar bons e maus momentos.

O trabalho a desenvolver nas Redes Sociais de Intercooperação deve ser potenciador de aprendizagens conjuntas e, consequentemente, permitir trocas de informações e experiências, articulação de estratégias, abordagens, metodologias e actividades.

Mas para que isso seja possível, para que esta cooperação seja um benefício efectivo, é necessário ter em atenção alguns factores críticos que condicionam o êxito da implementação das Redes de Intercooperação, nomeadamente:

1) Parceiros a mobilizar para as Redes: a implementação de Redes de Intercooperação significa a adopção de procedimentos que pressupõem uma acção coordenada envolvendo vários agentes relevantes e implicando um trabalho cooperativo entre eles. Para que esse trabalho seja eficaz consideramos fundamental a presença, nas redes, de três actores distintos: parceiros sociais, empresários e públicos-alvo.

Canalizando as sinergias da comunidade, as Redes de Intercooperação a desenvolver, se assentes em organizações com missões e perspectivas de intervenção inclusivas poderão ter como resultados efectivos a redução dos factores de exclusão. Deste modo, favorecer as inter-relações com organizações públicas e privadas – parceiros sociais - parece-nos uma boa via para, partindo da definição de um projecto de vida para se chegar a Percursos de Inserção que integrem todas as vertentes sobre as quais se deve agir; isto é, com a colaboração de todas as entidades locais, apostar no desenvolvimento de medidas de intervenção integradas, que respondam na globalidade às necessidades de cada

beneficiário, deixando de intervir parcelarmente e passando a assumir metodologias que promovam a melhoria, em termos de quantidade e qualidade, fomentando-se assim a rentabilização e articulação inter-serviços.

Outro actor cuja presença nas Redes de Intercooperação nos parece de extrema pertinência é a comunidade empresarial. A participação de Empresas e de Associações Empresariais nestas Redes permite rentabilizar os esforços em termos da pesquisa de ofertas de postos de trabalho, ao mesmo tempo, que assegura a credibilidade dos contactos com o tecido empresarial, permitindo a aproximação ao seu discurso e o abandono de uma óptica caritativa.

Por último, estas intervenções comunitárias devem promover a participação das pessoas em situação de desvantagem por forma a favorecer a adequação do planeamento à realidade concreta dos públicos-alvo.

Os serviços de emprego apoiado devem ser os “provocadores” desta rede de parceiros, dinamizando-a sistematicamente na base de uma total disponibilidade e coerência com os princípios que defendidos pelo modelo, só assim se pode garantir, quer a representação das múltiplas sensibilidades e perspectivas, quer a identificação da diversidade de necessidades e problemas em presença, mobilizando os agentes com poderes e saberes para induzir o processo de mudança, que se afigura muito complexo.

2) *Organização e funcionamento das redes de Intercooperação:*

As Redes de Intercooperação devem procurar potenciar e canalizar competências complementares, mobilizando conhecimentos de “expertise” junto de cada parceiro, que facultem o intercâmbio e o aprofundamento de ideias e experiências, promovendo mais valias que permitam perspectivar o incremento de qualidade nos resultados a atingir. Neste contexto, deparamo-nos com o grande desafio das redes, já que esta forma de trabalhar vai exigir, muito provavelmente, mudanças nas práticas, valores e culturas próprios de cada um. Trabalhar em Rede de Intercooperação implica “(...) um confronto de ideias e perspectivas, uma aprendizagem mútua, que requer transparência e abertura, e que nos obrigará a rever as representações que cada um faz do outro, tantas vezes sustentadas em estereótipos”. (Nunes; 2002)

Assim, torna-se fundamental a identificação de interesses comuns, a delimitação de objectivos e âmbitos de actuação, a clarificação papéis e responsabilidades, tanto na dimensão organizacional (instituição parceira), como técnica (técnico participante do projecto), promovendo uma participação efectiva de todos os elementos.

Os actores devem unir-se como forma de partilha e rentabilização do trabalho e dos recursos e essa união traduz, ou visa traduzir, um compromisso de parte-a-parte, em

que todos os que nele participam têm mais valias a aferir e a extrair, pelo que se apresenta como essencial que todos os actores tenham claramente definido e assimilado os contributos que têm para a Rede e os benefícios que dela advêm.

Neste contexto surge como crucial a capacidade de criar um “espírito de equipa”, passando para um nível “supra-institucional” que viabilize uma “cultura de trabalho em rede”. Muitas vezes, verifica-se que a adesão dos técnicos a estas redes é compulsiva, eles aderem porque são delegados para isso, existindo uma pressão sobre as organizações para integrar redes, independentemente da sua missão ou de se proceder à avaliação do impacto e funcionamento das mesmas, sob pena de se “perder o barco”.

Por outro lado, acresce que as competências técnicas mobilizadas para as redes nem sempre são as mais adequadas, os técnicos não apresentam capacidade de decisão e estão, grande parte das vezes, pouco motivados porque têm outras responsabilidades cujo desenvolvimento acabam por não rentabilizar no contexto das redes. Neste cenário torna-se crucial a criação de um espírito colaborativo, que permita o trabalho articulado e integrado entre os serviços e os técnicos, evitando que os mesmo se desmultipliquem em tarefas e em participações em redes diversas, mas complementares.

A ideia de agregar em Redes de Intercooperação actores com competências, vivências e know how distintos e complementares, apontando para um enfoque na resolução de problemas multidimensionais e não para a resolução de aspectos parcelares e segmentados, visa especialmente permitir a implementação de abordagens sistémicas sobre os factores de exclusão social.

Mas não são apenas as questões de adesão que influem, positiva ou negativamente, no funcionamento das Redes de Intercooperação. Ao organizar estas Redes deve-se ter o cuidado de implementar processos de gestão, tomada de decisões, comunicação, avaliação e acompanhamento partilhados, participativos e colaborativos, que permitam promover a transparência nos procedimentos, potenciando o empowerment dos técnicos, das organizações e dos públicos destinatários finais das acções das Redes.

As Redes devem ensaiar “novas experiências de convívio político, geradas pela horizontalidade, pela descentralização, pela desconcentração do poder...” (Amaral, 2003). A implementação de processos rigorosos e transparentes de organização e gestão participativas das Redes de Intercooperação, do seu processo de tomada de decisões e de liderança, assim como da implementação de um sistema eficaz de comunicação entre os parceiros, é um factor fundamental para o bom funcionamento das Redes e para que estas possam ser produtivas e eficazes.

Quanto mais participada a Rede de Intercooperação for, maior é a probabilidade de

se adequar as suas actividades as necessidades reais, efectuando os reajustes necessários que vão surgindo da participação plena (feed-back) de todos os seus elementos.

Os processos de organização, gestão e liderança devem não só ser do conhecimento de todos, como devem ser claramente assumidos por todos, de modo a haver uma adesão plena dos parceiros. A não identificação dos parceiros com o modo organizativo da parceria leva, por consequência, a uma participação deficiente e resistente, com efeitos nefastos no desenvolvimento das Redes de Intercooperação.

O sistema de comunicação surge também como “pedra basilar” e de crucial importância para o desenvolvimento e o bom funcionamento destas Redes. A partilha de valores e objectivos, a linguagem comum, a liderança partilhada e horizontalidade, a descentralização dos processos de tomada de decisão e de comunicação interna, parecem-nos ser essenciais na prossecução da eficácia e produtividade destas Redes.

Torna-se então de extrema importância conseguir construir elos de parceria equilibrados, onde seja viabilizada a participação equitativa de todos. Neste âmbito parecem-nos ser fundamental a realização de uma auto-avaliação no sentido de aferir a viabilidade de trabalhar com os parceiros, reflectindo sobre a capacidade de trabalho em conjunto (nível de confiança, credibilidade, empenho, capacidade de comunicação, qualidade das relações interpessoais, entre outros), assim como, sobre a capacidade de superar as diferenças que possam surgir, polarizando oportunidades de aprendizagem conjunta.

O desenvolvimento das Redes de Intercooperação apresenta, contudo, alguns obstáculos ou barreiras que não queremos deixar de referir.

Como meio privilegiado de emergência de abordagens mais inovadoras as Redes têm implícito a necessidade de abandono de processos e procedimentos mais rígidos e tradicionalistas de trabalho, e esta pode constituir uma grande dificuldade, já que incorporando uma série de organizações, de natureza tão diversa, por vezes a dinâmica das Redes de Intercooperação esbarra com questões de burocracia e de rigidez de procedimentos inerentes às organizações parceiras e à sua resistência à introdução de processos de inovação organizacional, que podem refrear o ritmo do andamento dos trabalhos da rede e até mesmo revelarem-se grandes empecilhos à efectiva participação dos parceiros.

Outro obstáculo à eficácia destas Redes encontra-se relacionado com factores internos de organização, planeamento e gestão das mesmas. Muitas vezes verifica-se a incapacidade, por parte dos “provocadores” das Redes de introduzir modelos eficazes, evidenciando-se processos de coordenação e liderança deficientes que não promovem a

colaboração nem a partilha; na gestão das redes, geralmente, também não são previstos processos de mudança de elementos e, quando se verifica a rotatividade dos mesmos, as redes acabam por gradualmente se desintegrar pois não houve como assegurar a boa continuidade dos trabalhos.

Associado a este aspecto é de referir o facto de, muitas das vezes, não existir um planeamento sistematizado que preveja a realização de Diagnóstico de Necessidades partilhado, pelo que as actividades e acções planeadas nem sempre são delineadas com base nas necessidades reais dos territórios, mas antes com base em interesses e necessidades já identificados anteriormente e que, por vezes, repetem visões viciadas e estereotipadas. Outro aspecto, encontra-se relacionado com a avaliação do funcionamento das Redes, a qual é, sobretudo, encarada como um processo de “auto-elogio” e não como forma de aprendizagem e crescimento técnico e organizacional, pelo que não se aferem necessidades de reajustamento e não se retiram lições que permitam procurar a melhoria do trabalho da Rede.

As Redes de Intercooperação parecem-nos ser um espaço privilegiado de aprendizagens recíprocas acarretando consigo diversos benefícios e valor acrescentado às organizações e actores que nelas participam. Permitindo desenvolver e reforçar as competências dos técnicos, o acesso a novas informações e experiências e, desse modo, facilitando a elaboração de programas de intervenção integrados eficazes no combate dos problemas que as populações enfrentam.

O mesmo princípio é aplicável ao contexto das organizações. A participação em Redes de Intercooperação possibilita o aprofundamento e actualização dos conhecimentos sobre metodologias e estratégias; a aquisição de novas qualificações e competências no que respeita aos serviços prestados pelas organizações, reforçando dessa forma o perfil das organizações e tornando-as organizações efectivamente “qualificantes e aprendentes”.

A cooperação em Redes Sociais de âmbito comunitário, é fonte de valor acrescentado para todos os intervenientes, organizações, empresários e populações desfavorecidas, potenciando intercâmbio de boas práticas, permitindo a concepção e melhoria de estratégias e acções, tal como o acompanhamento dos progressos mais pertinentes em matéria de políticas e práticas de intervenção social e, por último, conferindo credibilidade ao trabalho desenvolvido.

Referências Bibliográficas

- Amaral, Vivianne (2003), “Desafios do trabalho em rede”, http://www.rits.org.br/redes_teste/rd_tmes_dez2002.cfm
- Ayres, Bruno (2002), “Redes Organizacionais no Terceiro Sector: um olhar sobre suas articulações”, http://www.rits.org.br/redes_teste/rd_tmes_out2002.cfm
- Cardoso, Zelinda; Soares, Ana; Loureiro, Bruno; Cunha, Carminda e Ramos, Florindo (2003) – “Avaliação da Formação – Glossário Anotado”; Lisboa: Tipografia Peres
- Castro, José Luís e Gonçalves, Alda – “A Rede Social e o Desenvolvimento Local: Parcerias Sociais e Planeamento Participado”; in Cidades – Comunidades e Territórios, n.º 4 – Junho 2002; Centro de Estudos Territoriais/ISCTE
- Corvelo, Susana; Moreira, Pedro dos Santos (2002) – “Cooperação Interorganizacional: das Trajetórias às Redes”; Lisboa: INOFOR
- Corvelo, Susana Moreira, Pedro dos Santos e Carvalho, Paulo Soeiro (2001) – “Redes Interorganizacionais”, Lisboa: INOFOR
- Manata, Lúcia (2001) – “Parceria e Participação – As duas faces da mesma moeda”; Tese de Licenciatura; Lisboa: ISCTE
- Mendeiros, Francisco (2001) – “Coordenação e Animação de Parcerias: Técnicas e Instrumentos”; Guia do Formando; Lisboa: PROFISSS
- Monteiro, Alcides Almeida (1995) – “O Lugar e o Papel dos Actores num Processo de Investigação-Acção”; Provas de Aptidão Pedagógica e Capacidade Científica (Trabalho de Síntese); Covilhã: Universidade da Beira Interior
- Nunes, Maria do Carmo – “Parceria e Empowerment – A Experiência da Iniciativa EQUAL”; in Cidades – Comunidades e Territórios, n.º 4 – Junho 2002; Centro de Estudos Territoriais/ISCTE
- Olivieri, Laura (2003), “A importância histórico-social das Redes”, http://www.rits.org.br/redes_teste/rd_tmes_jan2003.cfm
- Petrella, Ricardo (2001) – “Da Europa Económica à Europa Social”; in Desenvolvimento de Competências, Competitividade e Cidadania (Actas do Seminário); Lisboa: INOFOR
- Rodrigues, Fernanda e Vieira, Paula (1993) – “Enfrentar a Mudança Económica e Social a Nível das Comunidades Locais”; in Estruturas Sociais e Desenvolvimento (Actas do II Congresso Português de Sociologia – vol. I) Associação Portuguesa de Sociologia; Fragmentos
- Rolo, Teresa (2004); “A organização do “capital social” como fonte de Riqueza – partilhar e confiar são caminhos de sucesso”, in Caderno Economia, Público, 14 de Junho de 2004
- Schlithler, Célia (2003), “O Processo de Formação de Facilitadores de Redes Sociais”, http://www.rits.org.br/redes_teste/rd_tmes_fev2003.cfm
- Whitaker, Francisco (1993) “Rede: uma estrutura alternativa de organização”; http://www.rits.org.br/redes_teste/rd_tmes

Fórum para a Diversidade e Auto-representação

O que é o Fórum para a Diversidade?

O Fórum para a Diversidade reúne representantes de alguns dos grupos alvos do projecto, nomeadamente pessoas de minorias étnicas (pessoas de etnia cigana e oriundos ou descendentes dos PALOP's), pessoas com doença mental, mulheres envolvidas em situação de violência, pessoas portadoras de deficiência, migrantes, jovens em risco de exclusão. Este grupo é constituído por pessoas que, embora muito diferentes entre si, partilham em comum a experiência de discriminação, representando assim diversos grupos que, na sociedade actual, têm sido alvo de exclusão, designadamente no mercado de trabalho.

ACÇÃO I – Como nasceu o Fórum para a Diversidade?

O Fórum para a Diversidade foi criado durante a Acção I do projecto Emprego Apoiado com o intuito de reunir representantes dos diversos grupo alvo numa perspectiva de Empowerment dos mesmos. As entidades parceiras envolveram os representantes através de uma sessão de apresentação do projecto Emprego Apoiado e seus objectivos.

Nesta primeira fase, as pessoas envolvidas participaram no levantamento de dificuldades e necessidades das populações alvo, no que respeita à formação, emprego e inserção sócio – profissional.

O número de pessoas foi variando nas reuniões, existindo algumas desistências e entradas de pessoas novas no Fórum. Da primeira fase, manteve-se um núcleo de mais ou menos cinco pessoas, que passaram e se mantiveram ao longo de toda a 2ª Acção do projecto.

O Fórum reunia-se semanal ou quinzenalmente, durante a semana, consoante as necessidades e disponibilidades existentes. Passou a reunir-se aos sábados, mensalmente, por se verificar que este seria o melhor dia, sendo que de outra forma, alguns elementos não conseguiriam conciliar a sua vida profissional e/ou familiar com a sua participação no Fórum.

ACÇÃO 2 – Consolidação e desenvolvimento de actividades

No início da Acção 2, é definido em conjunto e em articulação com o Conselho

Técnico Executivo que 7 pessoas iriam receber uma verba mensal por parte do projecto qual lhes facultaria uma maior participação no mesmo, 5 pessoas ficaram afectas a tempo parcial e 2 a tempo inteiro. Ainda nesta altura, decidiu-se que o Fórum organizaria dois grupos de trabalho de acordo com a área geográfica em que viviam, uma em Lisboa e outra no Barreiro. Estabeleceram-se então os objectivos a que o Fórum se propunha concretizar.

a) *Promoção da participação social* das pessoas e dos grupos, a nível individual e de auto-representação, como forma de promover a auto-estima e empowerment. Assim, o Fórum participou nas acções de formação organizadas pelo projecto como: “Liderança e Cidadania”, “Partners in policymaking” e “TIC”. Para além disso, foi elaborado um folheto de apresentação do Fórum.

b) *Criação de Fóruns Locais / Conselhos Locais*. Neste campo, cada elemento decidiu intervir nas áreas em que as associações a que estão ligados intervêm. Neste sentido, regista-se o acompanhamento informal de indivíduos por parte do elemento ligado ao Moinho da Juventude, a participação em grupos de auto-ajuda por parte do elemento ligado à AEIPS, a participação dos elementos ligados à Rumo em reuniões com a Junta de Freguesia e associações do Vale da Amoreira, o acompanhamento informal de indivíduos de Leste por parte do elemento ligado à Câmara Municipal do Barreiro, a intervenção inicial do elemento ligado à Pastoral no bairro Quinta da Mina e a organização de um workshop com mulheres por parte do elemento ligado à AMCV.

c) *Envolvimento e participação nos grupos de trabalho do projecto e nos órgãos de decisão da Parceria de Desenvolvimento*. No último semestre de 2003, a participação do Fórum nas reuniões da Comissão Coordenadora e Conselho Técnico Executivo tornou-se mais regular, bem como nas reuniões dos grupos de trabalho. Para além disso, o Fórum participou em jornadas transnacionais (Madrid e Pescara) em que teve um papel activo nos grupos de trabalho bem como no Congresso Internacional organizado em Lisboa que participou como Orador.

d) *Fortalecimento da participação dos auto-representantes em iniciativas públicas e junto das instituições sociais e políticas*. Já em 2004, o Fórum organizou uma sessão temática sobre “Plano Nacional para a Igualdade” convidando a CIDM (Comissão para a Igualdade e para os Direitos das Mulheres) a fazer uma apresentação do mesmo, e uma sessão temática sobre o “Plano Nacional de Emprego”, desta vez com a CITE (Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego).

A Auto-Representação

Por auto-representação entende-se a capacidade de argumentação em defesa própria e de exercício de plena cidadania. É um princípio que se aplica a qualquer indivíduo, pode ser definido como reconhecimento da capacidade de decisão dos indivíduos nas questões relacionadas com as suas vidas, independentemente das suas capacidades ou deficiências.

A auto-representação supõe que uma pessoa acredite nas suas capacidades. Sendo que uma boa auto-estima permite desenvolver mais facilmente competências no âmbito da auto-representação, tais como adquirir conhecimentos acerca dos seus direitos e deveres e participarem em grupos organizados / associações. Deste modo, os indivíduos podem adoptar um papel activo na sociedade, dando maior visibilidade social às suas preocupações, denunciando as discriminações de que sofrem e lutando pela defesa e reconhecimento dos seus direitos legais.

O Fórum para a Diversidade pretendia ser um potencial espaço de auto-representação para os grupos-alvo. Também neste sentido, o projecto desenvolveu acções de formação, que potenciaram um aumento de competências técnicas e transversais dos/das beneficiários/as. Estas acções foram catalizadoras de uma força de auto-representação, através do aumento de competências dos/das participantes e da promoção de atitudes dirigidas para a acção e mudança social.

A *Mala Formativa para a Igualdade de Oportunidades* pretendeu sensibilizar o público-alvo para as desigualdades persistentes entre mulheres e homens na formação, no trabalho, no emprego e na vida familiar. Visou também a identificação de estratégias para a superação dessas desigualdades. A Mala Formativa focou as discriminações numa perspectiva de género. Constituiu um módulo das seguintes acções de formação: Liderança e Cidadania; Formação de Técnicos/as e Formação de Tutores/as.

O curso de formação “*Liderança & Cidadania*”, teve como objectivos o aprofundamento dos conhecimentos sobre a filosofia do empowerment; a identificação dos contributos mais significativos dos movimentos sócio – políticos para a auto – representação; a aquisição de conhecimentos e competências específicas para a organização comunitária e a promoção das atitudes dirigidas para a acção e mudança social. O curso é composto por seis módulos e aborda a história dos movimentos sociais para a auto-representação, os direitos humanos, as questões de cidadania, de igualdade de oportunidades, de empowerment e de liderança (ver panfleto em anexo). De forma a permitir aos/às participantes conciliar a sua participação na formação com as suas actividades profissionais, o curso decorreu aos sábados, por outro lado, e de modo a conciliar a formação com a vida familiar dos/das participantes, foi-lhes facultada a

possibilidade de vir acompanhados/as das suas crianças.

O curso *Partners in Policymaking*® é um programa de treino para a liderança, tendo como principais destinatários/as pais de crianças com deficiência e adultos com deficiência. Foram abordados temas como: Historia da Deficiência, Educação Inclusiva e Emprego; Projecto de Vida e o seu Planeamento; Vida Apoiada; Coordenação de Serviços; Legislação e como influenciar as políticas a nível nacional e europeu; Mobilização da Comunidade (ver panfleto em anexo). O curso decorreu aos fins-de-semana. (complemento de informações: RUMO, Rute Pires)

A *Formação TIC para Lideres de Comunidade* visou desenvolver competências informáticas (buscas na internet, linguagem html, criação e actualização de páginas web), de forma a facultar aos/às representantes dos grupos-alvo um maior envolvimento no projecto, nomeadamente a nível da Comunidade On-line e do portal www.emploapoiado.org. Estas competências tornam-se essenciais tanto a nível profissional como pessoal, designadamente para aceder à informação. Este curso teve a duração de cinco dias.

A fim de aferir os progressos sentidos pelos/as beneficiários/as e de apreender a forma como eles/elas vêem a sua participação no projecto e entendem a igualdade de oportunidades e a auto-representação, realizaram-se, em Julho de 2004, entrevistas a três elementos do Fórum para a Diversidade, dois homens e uma mulher.

Estas três pessoas participaram em inúmeras actividades do projecto, designadamente nas reuniões dos órgãos de tomada de decisão (Comissão Coordenadora e Conselho Técnico Executivo), nas reuniões dos grupos de trabalho (Intervenções Territoriais, Referencial de Competências Transversais, Transnacionalidade, Portal), nos congressos e nas jornadas transnacionais (em Lisboa, Madrid e Pescara), nas acções de formação (Liderança e Cidadania, Formação TIC) e nos workshops de avaliação do projecto.

Destas entrevistas, destacam-se principalmente dificuldades e aprendizagens subsequentes à sua participação no projecto Emprego Apoiado. Estas três pessoas beneficiaram de uma verba mensal que visava permitir-lhes uma maior participação no projecto.

Para os três entrevistados/a, o convite em participar na primeira reunião de apresentação do que pretendia ser o Fórum para a Diversidade suscitou curiosidade, aderiram “por achar que seria importante num projecto que visava principalmente a ajudar outras pessoas” ou “por ser uma coisa nova e eu nunca ter participado em nada deste género e aquilo que estavam a falar, acerca das pessoas lutarem pelo seus direitos, auto-representação, auto-determinação, essas coisas todas”. “(...) aderi e gostei e continuei. As

reuniões eram fora do horário normal a que eu estava habituado, eram ao sábado de manhã, no entanto eu disponibilizei o meu tempo log. E sinto-me bem.”

De entre as dificuldades sentidas ou obstáculos à participação no projecto, destacam-se principalmente a falta de auto-confiança e a falta de clareza da linguagem técnica.

“Dificuldade em me expressar (...) Não tenho aquela confiança que é precisa para falar à frente de um monte de gente, tenho sempre medo de fazer asneira”.

“A linguagem dos documentos também era muito difícil. (...) Principalmente aqueles com a linguagem técnica, tive muita dificuldade em perceber, em traduzir essa linguagem”.

“O facto de eu ter outro emprego. Isso impossibilitou uma maior participação minha (...). Se a maior parte das actividades tivessem sido programadas para pessoas que tinham outro tipo de horário, portanto um horário extra-laboral talvez, eu conseguiria ter uma maior participação.”

“Essencialmente tive que ultrapassar uma série de coisas minhas, como uma baixa auto-estima (...), o querer arriscar a fazer as coisas, achar que sim, ter que lidar com alguns momentos de frustração que quase me fizeram desistir.”

De entre as aprendizagens realizadas e competências desenvolvidas ao longo do projecto, destacam-se sobretudo as competências transversais: gestão de conflitos, tomar a palavra em público, redigir textos, cumprir prazos, saber ouvir, trabalhar em conjunto, e a aquisição de novos conhecimentos, tais como os direitos e deveres de cidadania.

“Mesmo do pessoal do Fórum, às vezes, havia algumas incompatibilidades em termos de ideias. São coisas que nós depois fomos aprendendo a lidar uns com os outros”.

“Sei onde me dirigir, sei com quem devo falar, que tipo de documentos devo levar (...) Já tenho uma preparação, já me preparo previamente porque já sei aquilo que vou encontrar, porque já tenho conhecimento, não é.”

“Em primeiro lugar, uma maior responsabilização. Assumo muito maior responsabilidade em fazer uma série de coisas por pequenas que sejam, mesmo que seja elaborar um pequeno texto para ir apresentar.”

“Tem sido bastante importante aprender a estar-se com outras pessoas, portanto aprender a respeitar opiniões diversas e aprender a ouvir os outros. (...) Trabalhar em conjunto no fundo.”

“Quando as coisas não estavam a correr como deveriam, o facto de não obter logo respostas, as coisas não estarem... Portanto, houve ali situações em que quase desisti. Também o facto de aprender como é que se faz. Portanto, faz-se uma primeira carta que acaba por não ser tão clara. Já começo a perceber que se quiser voltar a organizar uma coisa destas [sessão temática sobre o Plano Nacional para a Igualdade] tenho de ser muito mais clara, há certos pontos que têm de ser mais organizados.”

“(...) é uma coisa agradável conhecer outras pessoas, de outros sítios, de outros conteúdos mentais, de outras realidades. Isso é bastante agradável e gratificante. Com a participação no Fórum adquiri novos conhecimentos, convivia com outro tipo de pessoas.”

Os/a entrevistados/a consideram que a sua participação no projecto veio alterar, de forma positiva, a sua vida social e participação na comunidade. Por um lado, melhoraram a auto-estima, aumentando a confiança em si e nas suas acções, o que lhes permite fazer respeitar os seus direitos.

“Mesmo a minha postura com as pessoas, a minha forma de comunicar, mesmo o meu vocabulário também mudou muito.”

“Fiquei mais consciente acerca de quais são os meus direitos e quais são as minhas obrigações.”

“ [Sinto-me] mais motivado a atingir os meus objectivos que criei aqui, através do projecto.”

“Eu sempre fui uma pessoa fechada, não é, sempre fui muito calado, muito reservado, mas acho que sim, acho que abri um bocado mais a caixinha.”

“Considero que sim, tendo em conta que se eu não tivesse participado num projecto destes ou não tivesse este tipo de envolvimento, eu não me sentiria muito... não me sentiria capaz como me sento agora, por exemplo de dizer o que penso, de afirmar com as minhas opiniões, de dizê-las e defendê-las. Não me sentiria capaz, nunca perceberia que sou capaz por exemplo de ser uma oradora. Portanto, de falar para o público, de ultrapassar alguma timidez que eu tenho. (...) Se eu não tivesse feito isso, eu nunca teria

percebido que tinha essas capacidades todas. Aumentou de que maneira a minha auto-estima.”

“O facto de ter começado a ganhar uma maior auto-confiança nas coisas que fazia acabou por tornar mais fácil estar com outras pessoas (...). Sempre fui muito retraída, não falava muito com as pessoas, isso notou-se muito, especialmente com os meus colegas de trabalho, consegui estar de uma forma muito mais sociável do que alguma vez tinha estado.”

“ (...) pelo menos reconheço que tenho capacidade para muito mais coisas.”

Por outro lado, sentem-se mais próximos das instituições em geral, porque a participação no projecto permitiu-lhes “humanizar” as organizações, estando por dentro e observando o seu modo de funcionamento, e também ganhar em autonomia na sua relação com as organizações e serviços.

“Já consigo identificar mais ou menos o que vem escrito nos documentos, consigo ler bem e saber o que está lá escrito, o que significa. Aquelas palavras, já sei o que significam. Aprendi, sei lá,, aprendi a expressar-me melhor também. Aprendi tanta coisa, é tanta coisa que... sei lá. Aprendi acerca das legislações, acerca de funcionamento de projectos, como é que funciona um projecto destes. Estando cá dentro, não é, tem-se uma perspectiva completamente diferente embora sejamos público-alvo à mesma, não é, nós temos uma perspectiva completamente diferente de como este esquema todo, como é que a engrenagem toda funciona, não é?”

“Já sei identificar onde é que me hei-de dirigir quando tenho algum problema, ou indicar a outra pessoa onde é que se deve dirigir quando tem algum tipo de problema, seja qual for, não é, e sei onde é que são as instituições, sei quais são os procedimentos que elas têm, de algumas delas, não é. Tenho um conhecimento maior daquilo que a sociedade tem para me oferecer, a sociedade e a comunidade.”

“ (...) olhava muito para as organizações ou os serviços como sectores quase muito burocráticos, não havia um contacto muito forte connosco, a população alvo. A participação no projecto, permitiu-me olhar tudo de uma maneira muito diferente, primeiro perceber o próprio trabalho da organização, a forma como trabalha e poder participar de alguma maneira, por muito indirecta que seja, na própria organização ou na própria construção. (...) no caso de uma Câmara, já não olho para essas entidades como... com receio que

olhova. Se calhar consigo lá chegar e expor as situações ou perguntar as coisas e saber que tenho o direito de ter respostas. Portanto, consigo lidar de uma outra maneira.”

“Entrar nessas reuniões [do projecto] apercebe-se como é que as coisas são e funcionam, e como é que são projectadas e quais os objectivos. Estou muito mais informado.”

Através da sua participação no projecto, tornaram-se actores mais atentos/a à realidade social que os/a rodeia, mais informados/a, mais conscientes dos seus direitos e das suas responsabilidades.

“(…) não podemos estar constantemente a questionar ou a exigir coisas sem também termos um papel activo ou retribuirmos na mesma medida para a sociedade. Portanto, não posso estar a exigir que tenho direitos e que quero que as coisas sejam respeitadas e não ter também o meu grau de participação e contributo para esses mesmos direitos.”

“(…) os direitos e deveres eu já sabia que existiam, tornou-se foi muito mais claro, os direitos e também os deveres e a forma de lidar um pouco com as coisas.”

“Eu acho que o curso [Liderança e Cidadania] foi essencial, essencial até porque permitiu esclarecer uma série de coisas e permitiu até perceber que muitas das coisas eu já sabia, portanto, não as tinha aplicado na minha vida, ou não tinha consciência delas. (...) A minha maior participação como elemento do Fórum surge, a partir do momento que surge o curso. (...) comecei a tornar-me mais consciente, não só dos direitos como dos deveres, e ao mesmo tempo, com isso, a minha auto-estima foi melhorando e com isso fui capaz de chegar ao Fórum e de expor mais as minhas opiniões e as minhas decisões. Antes disso ficava sempre muito retraída, portanto acho que foi essencial.”

Finalmente, verificamos que os/a entrevistados/a aumentaram a sua consciencialização para as questões de cidadania e de participação social, bem como desenvolveram uma maior consciência face a todo o tipo de discriminações e de desigualdades, a todos os níveis da sociedade.

“(…) as coisas tomaram proporções diferentes, a partir do momento que lido com outras pessoas, de outras entidades e com outras questões, que no fundo acabam por ser quase parecidas às minhas, tornaram-me, por assim dizer, mais próxima, mais atenta, muito mais cuidadosa com a forma como eu lido com as pessoas, independentemente de pertencerem

seja a que grupo pertençam. Ter mais cuidado com aquilo que eu possa dizer ou fazer e que possa ser tomado com um factor de discriminação. (...) O exemplo que eu tenho é estar mais atenta sempre que vou a algum lado, dou por mim a reparar que por exemplo não estão bem apetrechados ou para pessoas que sejam cegas ou para pessoas que tenham de andar de cadeira de rodas. Portanto, tornei-me muito mais atenta a todo este tipo de situações.”

“A diferença é aquela que não é igual ao que nós somos. (...) A discriminação tem a ver com o facto de, por não ser igual, irei excluir ou irei desrespeitar, ou não irei assegurar ou reconhecer os direitos a essa pessoa, pelo simples facto de ser diferente de mim. A diversidade tem a ver com todas as diferenças que existem e que no fundo se vão completando umas às outras, portanto as pessoas não são só diferentes mas essa diferença é que torna as pessoas, ou as sociedades muito mais ricas, porque há uma grande diversidade, as pessoas, há algo que torna tudo muito mais rico, porque se fosse tudo igual, não teríamos obras de arte diferentes, organizações diferentes, projectos diferentes, ou até partidos políticos diferentes, era tudo igual portanto.”

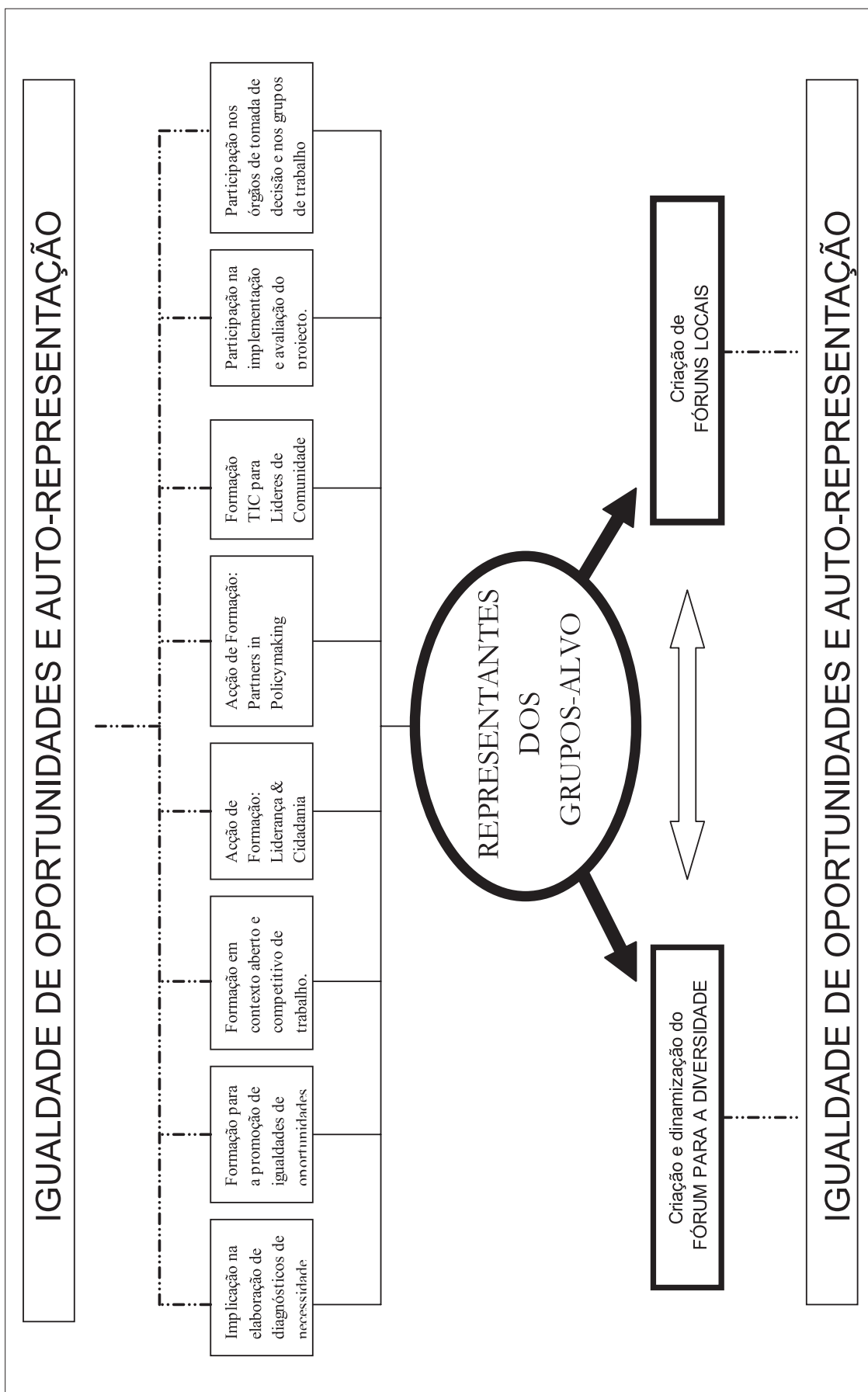
“A igualdade de oportunidade é quando todas as pessoas têm acesso às mesmas oportunidades, independentemente das suas problemáticas pessoais, independentemente daquilo que as torna diferentes umas das outras (...).”

Conclusões

Como vimos, a igualdade de direitos é necessária, mas não suficiente, para colmatar as desigualdades e discriminações de todo o género. Medidas no sentido da promoção da igualdade de oportunidades são fundamentais. Por um lado, as desigualdades devidas a escassos rendimentos, ao não acesso à educação, à formação, aos serviços de saúde, à habitação, etc., persistem. Por outro lado, têm vindo a surgir novas desigualdades geradas pelas recentes alterações nos domínios tecnológico, económico e sócio-cultural. Neste contexto, verifica-se um alargamento da população em situação, ou em risco, de exclusão social. Esta situação explica-se em parte por um défice no acesso aos recursos, designadamente à educação e formação, por parte de certos grupos de pessoas, que por sua vez condiciona a inserção profissional e social destes indivíduos.

O projecto Emprego Apoiado pretendia combater as discriminações no acesso ao mercado de trabalho, através da qualificação profissional dos grupos-alvo (acções de formação em posto de trabalho), da sensibilização de empresários/as, da formação de

tutores/as, assim como aumentar o empowerment, auto-determinação e auto-representação dos mesmos, isto é o seu poder de escolha e de decisão, através nomeadamente de planos individuais de suporte e inserção, das acções de formação “Liderança e Cidadania”, “Partners in Policymaking” e da criação e dinamização do Fórum para a Diversidade.



Referências Bibliográficas

Gabinete de Gestão EQUAL, *Guia de apoio ao utilizador*, Lisboa: 2001 (www.equal.pt)

Gabinete de Gestão EQUAL, *Guia de apoio ao utilizador: 2ª fase*, Lisboa: 2004 (www.equal.pt)

Fitoussi, Jean-Paul e Rosanvallon, Pierre, *A nova era das desigualdades*, Oeiras: Celta Editora, 1997

Instituto de Gestão do Fundo Social Europeu, *InfoFSE*, nº 10, 2004

Mithaug, Dennis E., *Equal opportunity theory*, USA: Sage Publications Inc., 1996

Nogueira, Conceição e Silva, Isabel, *Cidadania, Construção de novas práticas em contexto educativo*, Porto: Edições ASA, 2001

www.portalcidadao.pt: Legislação sobre igualdade e não discriminação em função do sexo

Acompanhamento e Avaliação

A avaliação em projectos de intervenção comunitária

AValiação em contexto de investigação-acção

O planeamento da avaliação é uma actividade que deve ser enquadrada no âmbito de qualquer projecto e que se estrutura em função deste, no sentido de acompanhar resultados e efeitos da intervenção e também redefinir estratégias se necessário. A prática da avaliação continuada é fundamental, pois permite a evolução do projecto à medida que este se vai desenvolvendo.

No campo específico da investigação e implementação de programas comunitários, as definições da avaliação estão directamente relacionadas com a apreciação dos resultados de um projecto face aos objectivos de solução de determinados problemas. Neste sentido, para Kosecoff & Fink (1982) a avaliação tem sido considerada

“um conjunto de procedimentos para julgar os méritos de um programa e fornecer uma informação sobre os seus fins, as suas expectativas, os seus resultados previstos e imprevistos, os seus impactes e custos” (cit. por Guerra, 2002).

Na prática avaliativa tem-se vindo a privilegiar gradualmente modelos de avaliação compatíveis com os princípios de uma metodologia de intervenção social numa lógica de Investigação-Acção. À luz deste pressuposto, a avaliação não é apenas importante numa função de balanço da acção desenvolvida e estratégias implementadas face aos resultados esperados, mas também deverá ser igualmente considerada como elo de ligação entre a acção já desencadeada e a perspetivação de acções futuras e na procura de uma optimização quantitativa e qualitativa das intervenções (Monteiro, 1996). Naturalmente, este tipo de metodologias de investigação-acção é considerado

“um meio de conhecimento da realidade e um meio de conhecimento dos resultados de uma intervenção” (Guerra, 2002).

Hoje em dia a avaliação deve ser entendida como um processo e segundo Monnier (1991) significa que o seu objectivo não é um

“julgamento a posteriori, mas um utensílio indispensável para a formulação da acção em si, a sua condução e o seu aperfeiçoamento, não se deve limitar a medir os resultados da acção, mas deve permitir compreender a origem dos efeitos sociais observáveis e as

consequências dos meios postos em curso” (cit. por Perestrelo e Caldas (1996).

Segundo a perspectiva de Henriques (2000) a avaliação procura em geral:

- Avaliar a coerência de objectivos e estratégias (natureza dos problemas e adequação da acção)

“Será que os objectivos do projecto são coerentes?”

“Será que a causa do problema é clara?”

- Avaliar o impacto das acções (efeitos líquidos das acções);

“Quais os efeitos da intervenção?”

“O que mudou que não teria mudado se não fosse a acção deste projecto?”

- Avaliar o processo de implementação (eficiência na obtenção dos efeitos líquidos);

“Será que o trabalho em parceria é mais eficiente?”

Rodrigues (1993) fala-nos em “aprendizagem social” e “inovação” numa concepção mais ampla de avaliação. Sugere que a função da avaliação poderá ser bem mais do que um dispositivo de controlo sobre a eficácia e eficiência das acções, dando enfoque a outras valências, nomeadamente:

- A produção de informação e de processos de comunicação relacionados com o programa;
- O apoio à negociação, à mudança organizacional e cultural dos actores envolvidos na execução do programa;
- O apoio à reflexão e gestão estratégica do programa, através de um progressivo domínio das suas variáveis-chave;
- O apoio à reorientação e reformulação do programa;
- Aprendizagem dos actores envolvidos.

Esta concepção da função da avaliação está relacionada com a avaliação “interactiva” ou dinâmica (Tavistock, 1992) que procura criar uma interacção entre análise e intervenção, de forma a sugerir correcções, não só quanto ao conteúdo mas também quanto à forma de organizar e conduzir (cit. Rodrigues, 1993). É também função da avaliação incidir sobre a pertinência dos objectivos, sobre a qualidade das medidas, sobre a influência do contexto e sobre as atitudes dos actores mais relevantes na concretização do programa.

Este modelo assenta no pressuposto de que a avaliação e a intervenção reforçam-se mutuamente, sendo que a avaliação de processo é prioritária em relação à simples avaliação sumativa final e que os melhores resultados não se conseguem apenas melhorando as intervenções junto dos destinatários, mas também produzindo mudanças nas organizações

que as conduzem (Capucha;Almeida;Pedroso & Silva, 1996).

Desta forma,a avaliação “interactiva” ou dinâmica é em primeiro lugar, um mecanismo de controlo (avaliação de resultados); em segundo lugar, um processo de decisão (renegociação permanente de objectivos e meios) e, finalmente, um processo de aprendizagem colectiva (aprendizagem acerca dos meios e objectivos colectivos, mas também acerca dos meios de acção individuais de cada um dos actores) (Perestrelo & Caldas, 1996).

Neste contexto também outros autores enumeram uma série de contributos extremamente pertinentes da avaliação,a saber (Capucha;Almeida;Pedroso & Silva, 1996):

- Melhoria do auto-conhecimento das instituições, a forma como funcionam, como se aproxima ou afastam dos seus objectivos, como utilizam os recursos, que oportunidades de desenvolvimento estratégico possuem;
- Melhoria da condução e gestão de dispositivos, programas e projectos, com afinação dos mecanismos de auto-correcção;
- Produção de informações sistematizadas que constituem memória das instituições e dos dispositivos de intervenção e meio de reprodução dos aspectos inovadores;
- Melhoria dos processos de tomada de decisão, de definição de prioridades e de gestão estratégica;
- Melhoria dos mecanismos de difusão da informação, de promoção da participação e de negociação nos processos de mudança;
- Formação de actores no domínio da auto-avaliação (competências reflexivas);
- Apuramento de resultados das actividades, desempenhos e projectos;
- Teste de afinação de teorias, conceitos, metodologias e conhecimentos.

O processo avaliativo será tanto mais problemático quanto menos definido e consciente for à partida, o desafio das actividades avaliadas. Estas serão facilmente apreendidas quando obedecem a projectos coerentes, assentes num bom diagnóstico, destinados a atingir fins consensuais, com objectivos globais adequados, objectivos específicos bem definidos, acções exequíveis e capazes de conduzir à concretização dos objectivos, metas a atingir e etapas a cumprir, responsabilidades atribuídas, meios adequados, organização funcional, critérios, estruturas flexíveis e capazes de aprender (Capucha;Almeida;Pedroso & Silva, 1996).

DEFINIÇÃO E FUNÇÕES DA AUTO-AVALIAÇÃO

Ao contrário dos modelos tradicionais de avaliação que assumem uma dimensão de exterioridade em relação à prática em nome da objectividade, o modelo de Stake (1984)

revela como fundamental, a efectiva participação de todos os intervenientes no processo avaliativo, através do que é designado por uma dinâmica de auto-avaliação (cit. por Monteiro, 1996).

A auto-avaliação é uma actividade facilitada por um especialista que está inserido no próprio sistema de intervenção, tendo como principal função envolver todos os intervenientes na reflexão crítica sobre as acções implementadas.

Esta modalidade de avaliação tem como principais requisitos a disponibilidade, a implicação, a recolha sistemática dos dados no decurso da acção, o trabalho reflexivo continuado e permanente e a definição de objectivos claros e pertinentes. Todavia verificam-se alguns riscos, nomeadamente, um envolvimento acentuado onde a avaliação se confunde com a intervenção e se torna auto-justificação do processo; dificuldades em envolver os técnicos, parceiros e destinatários e dificuldade de afirmação do avaliador face aos responsáveis (Capucha; Almeida; Pedroso & Silva, 1996).

Sendo a dinâmica de auto-avaliação caracterizada pela valorização da dimensão “reflexão” organizada no seio da equipa que facilita uma acção para melhorar a sua eficácia, Girardot (1992) apresenta quatro níveis de reflexão, a saber (cit. por Monteiro, 1996):

1. Reflexão antes da acção (*reuniões de equipa*);
2. Reflexão na acção (*assimilar os acontecimentos inesperados, reenquadrando a acção*);
3. Reflexão após a acção (*analisar o que foi realizado*);
4. Auto-reflexão (*reflexão individualizada sobre a acção*).

A partir destes níveis de reflexão é possível alcançar os seguintes objectivos propostos pela auto-avaliação (Monteiro, 1996):

- Determinar se a intervenção está a ser executada de acordo com o previsto;
- Determinar se a intervenção está a ser eficaz;
- Determinar se os públicos alvo estão a ser atingidos e de que forma;
- Melhorar a qualidade das intervenções;
- Melhorar o auto-conhecimento das instituições e das intervenções;
- Melhorar os processos de tomada de decisão;
- Produzir informação sistematizada;
- Produzir uma cultura de diálogo;
- Desenvolver competências no domínio da avaliação.

Sistema de acompanhamento e avaliação do projecto Emprego Apoiado

No âmbito do projecto Emprego Apoiado – Iniciativa Comunitária Equal – constituiu-se um Grupo de Trabalho de Avaliação, cuja missão revelou-se na planificação de um efectivo sistema de avaliação e acompanhamento de todas as acções desenvolvidas pelo projecto.

Tendo em consideração a complexidade da implementação, disseminação e *mainstreaming* do Modelo de Emprego Apoiado e a diversidade de objectivos e respectivas acções planeadas, considerámos pertinente a procura de inovação e experimentação de metodologias de avaliação em contexto de investigação-acção.

Deste modo, os objectivos delineados tendo em conta a avaliação deste projecto são os seguintes:

1. Estruturar o planeamento da avaliação de uma forma simples e realista;
2. Proporcionar uma avaliação contínua e dinâmica;
3. Avaliar todas as acções desenvolvidas pelo projecto ao nível dos processos, resultados e impactes;
4. Assegurar um retorno contínuo de informação que permitirá a melhoria da acção;
5. Apoiar na reestruturação e aperfeiçoamento de objectivos/acções, quando necessário;
6. Garantir uma avaliação colaborativa com base em pressupostos de *empowerment*.
7. Envolver no processo avaliativo todos os participantes (investigadores, técnicos, instituições, população);
8. Fomentar uma função educativa e de aprendizagem à avaliação;
9. Enriquecer com novas dimensões do programa/projecto no seu conjunto.

Modelo de avaliação do projecto Emprego apoiado

Metodologias de Avaliação Colaborativa com base em Pressupostos de Empowerment (Fetterman, 1998, 200)

O processo de *Empowerment Evaluation* permite a todos os intervenientes de um projecto (agentes e destinatários) melhorar a sua acção utilizando o modelo de auto-avaliação. Neste sentido, são disponibilizadas aos participantes ferramentas que lhes permitam planear, implementar e avaliar, garantindo a qualidade e a coerência na avaliação dos resultados.

Para definir a teoria de *empowerment* é fundamental distinguir os processos e os resultados de *empowerment*. Deste modo, podemos referir que, os processos de *empowerment* são aqueles que permitem aos participantes, um maior controlo, a obtenção de recursos necessários e a compreensão da crítica do meio social como fundamental. Ou seja, implica ajudar as pessoas a desenvolverem competências, no sentido de alcançarem uma maior autonomia e independência nas suas próprias vidas. Os resultados de *empowerment* referem-se à operacionalização do próprio conceito, ou seja, ao estudo ou à análise das consequências desencadeados pela participação dos cidadãos nas suas comunidades ou os efeitos das intervenções realizadas que fomentam o *empowerment* dos participantes.

A perspectiva de avaliação com pressupostos de *empowerment* na concepção, implementação e avaliação de projectos redefine o papel dos profissionais no relacionamento com os públicos destinatários. Os profissionais têm um papel de facilitadores e/ ou colaboradores, ao invés de peritos no processo avaliativo. E, como colaboradores, estão motivados para conhecer a cultura, os pontos de vista e as necessidades dos destinatários, com quem trabalham em parceria. Porém, os conhecimentos e interesses dos profissionais não são impostos na comunidade mas sim, tornam-se eles próprios recurso para a comunidade. Este facto sugere que, a actuação dos profissionais atenderá ao local e pessoas com quem trabalham e, não seguramente utilizam tecnologias que estão pré-determinadas a aplicar em todas as situações.

PRINCÍPIOS DO *EMPOWERMENT EVALUATION*

Neste sentido, a formação, a facilitação, o *advocacy*, a *illumination* e a liberação são os princípios do *empowerment evaluation*:

Formação: os avaliadores conduzem as pessoas a tornarem-se mais autónomas no processo avaliativo. Esta abordagem desmistifica a avaliação e facilita as organizações a apropriarem-se dos princípios e práticas avaliativas, como parte integrante do planeamento do programa. A formação é utilizada nas avaliações preliminares dos conteúdos do programa, que ilustram a necessidade de estabelecer objectivos e estratégias para alcançá-los e consequentemente elaborar relatórios de progresso. Formar um grupo para conduzir uma auto-avaliação pode ser considerado equivalente ao desenvolvimento de uma avaliação ou parte integrante de qualquer planeamento da avaliação. Deste modo, a formação integra um processo de reflexão da auto-avaliação, na qual os participantes devem reconhecer quando são necessários mais instrumentos para dar continuidade ao processo avaliativo.

Facilitação: os avaliadores têm um papel de facilitadores na condução da auto-avaliação, nomeadamente, na superação de obstáculos, na identificação e clarificação de

falhas de comunicação, na apresentação de sugestões e na partilha de informação relevante.

Advocacy: um comum local de trabalho permite ilustrar a auto-avaliação e estabelecer uma ligação como o *advocacy*: um empregado colabora com o seu supervisor e com os clientes para estabelecer objectivos, estratégias de alcançar os mesmos e elaboração de relatórios de progresso. Para além disso, recolhe informação sobre o seu desempenho. É neste contexto que a auto-avaliação se torna uma ferramenta de *advocacy*. Este processo de auto-avaliação individual é facilmente transferível para um grupo ou programa.

Clarividência “*illumination*”: é uma nova visão e compreensão acerca dos papéis, estruturas e dinâmicas dos programas. Por exemplo, um profissional, com pouca ou nenhuma investigação anteriormente realizada, apresenta testes e hipóteses numa reunião de trabalho acerca de indicadores e auto-avaliação. Não foi só *illumination* para ele como também para todo o grupo, o que revela a importância dos participantes possuírem oportunidades de partilhar as suas visões, ideias, sugestões.

Liberação: é um processo que permite o despoletar do poder, emancipação, força e auto-determinação. Muitos exemplos demonstram que os indivíduos encontram novas oportunidades, novos recursos e redefinem identidades e futuros papéis.

ETAPAS DO *EMPOWERMENT EVALUATION*

Existem quatro etapas fundamentais no *empowerment evaluation*, a saber:

Taking stock: perceber em que situação o programa se encontra, identificando as potencialidades e fraquezas do mesmo. Nesta etapa é solicitado aos participantes que classifiquem o programa através de uma escala. A importância deste exercício não é verificar a classificação total actual mas servir de base para o futuro.

Focalização nos objectivos a alcançar: é perguntado aos participantes o que gostariam de alcançar com este projecto, ou seja, esta etapa caracteriza-se por estabelecer objectivos em conjunto (agentes e destinatários) assegurando assim, a relevância das suas perspectivas. Devem ser objectivos realistas e terem em conta as condições, motivações, recursos e dinâmica do programa.

Desenvolvimento de estratégias: os participantes são responsáveis por elaborar e desenvolver os objectivos formulados inicialmente. O processo de “*brainstorming*” e a reflexão crítica são usados para definir estratégias, que deverão ser analisadas continuamente ao longo do projecto, no sentido de verificar a sua eficácia e adequação.

Relatório de progresso: a documentação elaborada deve ser credível e rigorosa, atendendo à forma de apresentar a evolução do programa, nomeadamente, o alcance dos

objectivos estabelecidos.

Empowerment Evaluation Mantém o Rigor da Investigação?

Esta teoria defende que os indivíduos podem conduzir e realizar as suas próprias avaliações pelos seus próprios meios. No entanto existe a necessidade de realizar pesquisas e fazer um planeamento adequado. Estas reuniões iniciais devem ser apoiadas por relatórios, textos, *workshop* e com experiências de outros.

Empowerment Evaluation Acaba com a Avaliação Tradicional?

Como qualquer ferramenta o *empowerment evaluation* pretende avaliar uma necessidade específica. Como tal não é substituto de outras formas avaliativas. Tem como pressuposto formar indivíduos para que estes possam lidar com os seus próprios assuntos e fazer as suas avaliações quando necessário.

Pode a Auto-avaliação ser Objectiva?

A avaliação raramente produz uma única verdade ou uma única conclusão. Qualquer pessoa que esteja envolvida numa avaliação deve ter consciência da dimensão política, social, cultural e económica que se impõem naturalmente.

EQUIPA, RESPONSABILIDADES E PAPÉIS

O Grupo de Trabalho de Avaliação é formado por 6 representantes de 5 entidades parceiras (Associação para o Estudo e Integração Psicossocial, Associação de Mulheres Contra a Violência, Associação Cultural Moinho da Juventude, Rumos e Secretariado Diocesano de Lisboa da Obra Nacional da Pastoral dos Ciganos) e coordenado por uma delas, a AEIPS. Ao longo de todo o processo realizou cerca de 48 reuniões que ascenderam a um total de 158 horas de trabalho.

Este grupo celebrou um protocolo de colaboração com uma entidade perita nesta área - o CIES¹, no sentido de realizar a Avaliação Externa. Trata-se de uma entidade que possui uma vasta experiência no domínio da avaliação de projectos desta natureza, nomeadamente, na área do emprego e da exclusão social.

Do ponto de vista da realização de trabalho e designação de papéis, a equipa da auto-avaliação ficou responsável pela avaliação diagnóstica (*ex-ante*), pela avaliação de acompanhamento (*on-going*) e pela avaliação sumativa (*ex-post*) das acções realizadas, ao passo que, o trabalho desenvolvido pela Avaliação Externa incidiu na avaliação ao nível dos impactes.

No contexto da avaliação *ex-ante* foi possível realizar o levantamento das

¹ Centro de Investigação e Estudos de Sociologia

necessidades e potencialidades dos beneficiários, assim como, averiguar os recursos disponíveis, possibilitando a estruturação do plano de acção. A avaliação *on-going* adaptada aos objectivos da gestão estratégica e ao seu modo de operacionalização, permitiu a auto-correcção permanente do processo de intervenção. A avaliação sumativa ou final aplicada no fim do projecto proporcionou aferir os resultados das acções em termos da eficácia. E, a avaliação de impactes implicou uma combinação da avaliação *ex-ante* com a análise dos resultados finais, caracterizando assim, os efeitos líquidos, desejados e não desejados, directos e indirectos do processo de intervenção.

ARTICULAÇÃO ENTRE A AUTO-AVALIAÇÃO E A AVALIAÇÃO EXTERNA

O trabalho de Avaliação Externa do projecto “Emprego Apoiado” realizou-se em estreita articulação com o Grupo de Trabalho da Auto-avaliação. Esta articulação processou-se essencialmente a dois níveis.

Um primeiro nível refere-se à elaboração do referencial da Avaliação Externa. O referencial beneficiou dos resultados de várias sessões de reflexão conjunta sobre o Planeamento da Avaliação do projecto. O presente documento foi alvo de discussão entre as duas equipas ao longo do processo avaliativo pois foram surgindo outras questões pertinentes e identificadas outras fontes de informação.

Um segundo nível prende-se com a partilha de informação entre as duas equipas. Para além da disponibilização à equipa de Avaliação Externa de toda a informação sobre o projecto, a partilha pressupõe também troca de informação entre as equipas a partir das questões a que cada uma delas se propõe responder, tal como se encontram sistematizadas no documento de Planeamento da Avaliação, ele próprio resultante de uma colaboração profícua entre as duas equipas. A articulação a este nível pressupõe ainda a proposta de inclusão de indicadores relevantes para os domínios visados pela Avaliação Externa nos instrumentos de recolha de informação que venham a ser construídos para a Auto-avaliação. Por fim, refira-se que esta articulação se estende à própria calendarização das actividades a desenvolver por ambas as equipas.

A articulação concretizou-se através de sessões de trabalho conjuntas, sem prejuízo de outros contactos que foram desenvolvidos com regularidade ao longo de todo o processo de avaliação, destinadas quer à discussão dos produtos da avaliação externa, numa lógica de acompanhamento da avaliação, quer à disponibilização e partilha de informação e discussão de propostas relativas a procedimentos metodológicos. As sessões de trabalho tiveram uma periodicidade mensal ao longo do projecto.

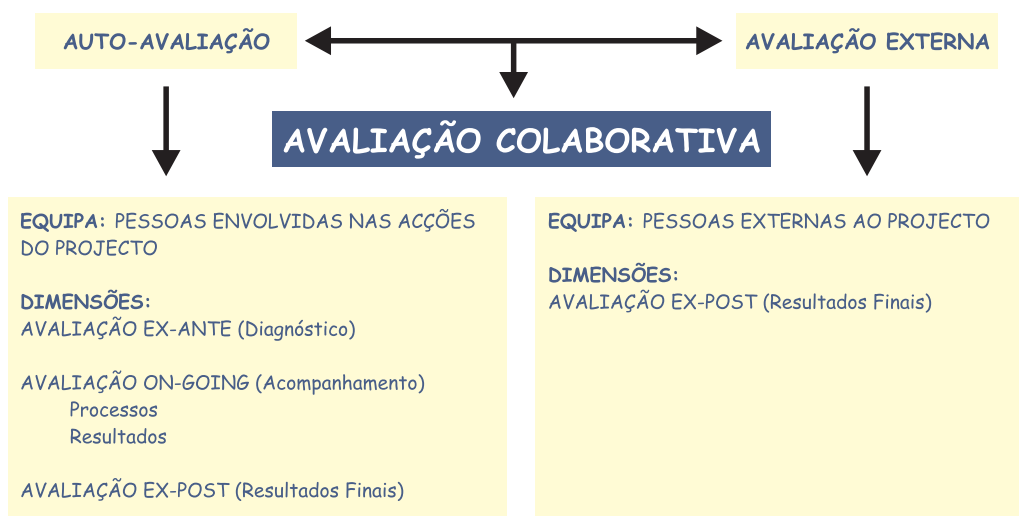


Figura 1: Tipo de Avaliação Projecto Emprego Apoiado

Etapas na concepção e implementação do sistema de acompanhamento e avaliação

ENVOLVIMENTO DOS PARCEIROS

Nesta etapa deu-se a conhecer o Grupo de Trabalho de Avaliação e promoveu-se um espaço de reflexão e debate conjunto entre todos os parceiros em relação à abordagem de *Empowerment* na concepção, implementação e avaliação do projecto. Foi também nesta altura que foi dispendido tempo na procura e selecção de instrumentos e outras fontes de informação que se consideraram pertinentes.

MODELO LÓGICO – SELECÇÃO E ADOÇÃO DE UMA FORMA DE ESTRUTURAR A INFORMAÇÃO

Figura2: Modelo Lógico dos Grupos de Trabalho do Projecto Emprego Apoiado

O Grupo de Trabalho de Auto-avaliação propôs aos restantes grupos de trabalho a criação de um Modelo Lógico que permitiu tornar as ideias implícitas existentes no seio dos grupos de trabalho, mais sistematizadas e consequentemente mais claras, uniformizando a missão, visão e objectivos de todos os parceiros. O instrumento adoptado foi elaborado pela *Cooperative Extension* (1998) da Universidade de Wisconsin, e possibilita também a recolha de alguns indicadores (devido à sua apresentação esquematizada) relevantes para a avaliação da eficácia da intervenção.

ESTRUTURAÇÃO DO PLANEAMENTO DO PROJECTO EMPREGO APOIADO



PLANEAMENTO DO PROJECTO

MISSÃO:

Objectivo Geral:					
Objectivos específicos	Acções	Calendarização		Resultados esperados	Impacto esperado
		Início	Fim		

Objectivo Geral:					
Objectivos específicos	Acções	Calendarização		Resultados esperados	Impacto esperado
		Início	Fim		

Figura 3 : Planeamento do Projecto Emprego Apoiado

Através dos Modelos Lógicos realizados por cada um dos grupos de trabalho, foi possível elaborar o Planeamento do Projecto, que permitiu esquematizar toda a informação de uma forma simples e realista, nomeadamente, os objectivos gerais e específicos que o projecto procura responder, as respectivas acções a desenvolver, a calendarização de toda a intervenção, os resultados esperados e o tipo de avaliação a realizar.

ESTRUTURAÇÃO DO PLANEAMENTO DA AVALIAÇÃO DO PROJECTO EMPREGO APOIADO


PLANEAMENTO DA AVALIAÇÃO					
Dimensões da Avaliação	Domínios/ critérios da Avaliação	Questões da Avaliação	Indicadores/ Parâmetros	Fontes/ Instrumentos	Tipo de Avaliação

Figura 4 : Planeamento da Avaliação do Emprego Apoiado

O Planeamento da Avaliação é um documento que apresenta o sistema de avaliação esquematizado, designadamente, as dimensões da avaliação (ex.: Concepção, Operacionalização, Realização e Impacte), os domínios/ critérios da avaliação (ex.: coerência interna; eficácia, pertinência, etc.), as questões de investigação, os indicadores e as fontes/instrumentos a consultar, constituindo assim, a ferramenta crucial ao longo de todo o processo avaliativo.

PROCEDIMENTOS NA RECOLHA DE INFORMAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Posteriormente o grupo de trabalho deu primazia à estruturação dos processos de recolha de informação em articulação com as pessoas e/ou entidades responsáveis por cada uma das acções do projecto, pela análise preliminar de resultados das acções entretanto implementadas e apresentação das mesmas à parceria.

As dimensões do sistema de acompanhamento e avaliação (concepção, operacionalização, realização e impacte) constituíram um conjunto variado de instrumentos de recolha de informação ao longo de projecto, designadamente, a aplicação de instrumentos necessários na avaliação da eficácia das acções e na avaliação de processos que passaremos a explicar.

Avaliação de Processos

A avaliação dos processos permite analisar os vários mecanismos ou metodologias de trabalho utilizados, ou seja, no fundo, avalia o processo de implementação do próprio projecto. Esta avaliação é um momento em que podem ser tomadas decisões, no sentido da melhoria da intervenção.

– Parceria de Desenvolvimento –

No sentido de avaliar a coesão da parceria seleccionámos uma escala desenvolvida pela *Cooperative Extension* (1998) da Universidade de Wisconsin – Escala de Funcionamento Interno de Parcerias – sendo que, considerámos pertinente a sua aplicação no decorrer do projecto. No primeiro semestre de 2002 foi realizada a primeira aplicação, no segundo semestre de 2003 a segunda aplicação da escala e no primeiro semestre de 2004 a terceira aplicação, cuja análise foi de carácter comparativo.

– Grupos de Trabalho –

Relativamente à Avaliação dos Grupos de Trabalho – dinamizadores das várias acções do projecto e constituídos pelos diversos parceiros – identificámos a seguinte escala – *CF Metting Effectiveness Inventory* – SAMHSA – CSAP- NCAP – June 2000 – cujo objectivo é avaliar o funcionamento de cada grupo de trabalho. Realizámos duas aplicações deste questionário, sendo que a primeira teve lugar em Dezembro de 2003 e a segunda no mês de Junho de 2004.

– Comunidade On-line –

A comunidade *on-line* é um espaço privilegiado de comunicação entre todos os parceiros. A Avaliação do Funcionamento da *Comunidade on-line* procedeu-se em dois momentos: Fevereiro de 2004 e Junho de 2004, atendendo ao facto do instrumento ser uma adaptação da escala acima referida – *CF Metting Effectiveness Inventory* – SAMHSA – CSAP – NCAP – June 2000.

Avaliação de Resultados

A avaliação dos resultados é o apuramento da concretização efectiva dos objectivos que o projecto se propôs a responder, ou seja, a verificação dos resultados concretos resultantes das acções realizadas.

– Acompanhamento das Intervenções Territoriais –

Realizaram-se um conjunto de visitas de acompanhamento aos técnicos das intervenções territoriais, datadas nos primeiros semestres dos anos 2003 e 2004, que permitiu fazer uma primeira abordagem sobre a implementação dos serviços de Emprego Apoiado nas várias entidades parceiras. Dada a diversidade de realidades observadas e no sentido de adequar os métodos e técnicas de avaliação e acompanhamento das intervenções territoriais a decorrer nas várias entidades parceiras, foi construída uma Grelha de Observação – Percurso Integrado de Inserção – para facilitar e estruturar a recolha de informação acerca do ponto de situação quanto à implementação do Programa de Emprego Apoiado.

– Portal Emprego Apoiado (www.empregoapoiado.org) –

O Portal é um dos elementos fundamentais de divulgação sistemática do projecto e de contacto para as pessoas e organizações exteriores à PD. Neste sentido, foi concretizada a Avaliação do Portal de todos os membros da PD em dois momentos avaliativos, nomeadamente, em Fevereiro e Junho de 2004 – para além de um levantamento de dados factuais extraídos através da própria ferramenta informática (n.º de vezes visitado, etc.) –. O instrumento aplicado é uma adaptação da seguinte escala – *CF Metting Effectiveness Inventory* – SAMHSA – CSAP- NCAP – June 2000.

– Congresso “Cidadania, Participação e Emprego” –

O Congresso “Cidadania, Participação e Emprego” promovido pela PD decorreu nos dias 12 e 13 de Novembro de 2003. Os questionários – proposta elaborada em conjunto com os parceiros transnacionais – foram recolhidos junto dos participantes durante os dois meses seguintes.

Avaliação de Resultados (cont.)

– Acções de Formação –

Para a Avaliação das Acções de Formação identificámos um instrumento cuja estrutura permite uma adaptação de acordo com os conteúdos de cada acção de formação – “*Collecting Evaluation Data: End of Session Questionnaires*”, desenvolvida pela *Cooperative Extension* (2002) da Universidade de Wisconsin. As acções de formação realizadas e avaliadas foram as seguintes:

- Formação Liderança e Cidadania;
- Formação Tutores;
- Curso Partners and Policymaking;
- Formação Empresários;
- Formação de Técnicos;
- Formação TIC

– Empowerment –

No sentido de avaliarmos o *Empowerment* dos participantes do projecto, nomeadamente, técnicos e beneficiários (pessoas em situação de desvantagem), adaptámos e traduzimos uma escala - *The Six R's of Participation* desenvolvida por Kaye, G. & Resnick, I. (1994). Climate Diagnostic Tool. Brooklyn, NY: Community Development Consultants, cuja aplicação realizou-se em Junho de 2004.

– Cronograma Percursos Integrados de Inserção –

Considerámos pertinente aferir um referencial de eficiência dos profissionais de Emprego Apoiado, pelo que criámos um cronograma – Elementos do Percorso Integrado de Inserção – que para além de, medir o volume de trabalho dos técnicos de emprego apoiado, permite também visualizar os elementos do PII de cada candidato e encontrar perfis de suporte. Este estudo deu início em Janeiro de 2004 e prolongou-se até Maio de 2004.

– Igualdade de Oportunidades –

A temática de Igualdade de Oportunidades é fundamental e deve estar presente em todas as acções do projecto. Nesse sentido, analisámos de que forma esta foi entendida e implementada no projecto. Para isso, elaborou-se um questionário tendo sido aplicado a todas as entidades parceiras no âmbito do *workshop* de avaliação em Junho de 2004.

– Transnacionalidade –

Sendo a transnacionalidade uma actividades que tem como objectivo principal o fomento e a troca de estratégias, metodologias e práticas entre diferentes parceiros, procurou-se avaliar os benefícios da cooperação transnacional para o projecto nacional e o tipo de interligação entre a parceria nacional e transnacional. Para responder a esta questão elaborou-se um questionário tendo sido aplicado no âmbito do *workshop* de avaliação em Junho de 2004.

Da diversidade da informação e dos instrumentos accionados para a recolha decorreu uma variedade de dados de natureza diversa. Recolheu-se uma grande quantidade de dados descritivos (ex: objectivos do projecto, as acções), mas também dados avaliativos (ex: coerência entre os objectivos delineados e as acções desenvolvidas; relação entre o nº de pessoas previstas numa acção de formação e o nº alcançados). Obtiveram-se também dados quantitativos (ex: nº de pessoas em formação em posto de trabalho) e dados qualitativos (ex: percursos integrados de inserção).

Para além dos métodos utilizados na recolha da informação atrás referidos (questionário e observação), também o grupo consultou uma grande quantidade de documentação produzida pela parceria, nomeadamente, actas, folhas de presença, candidaturas, relatórios, etc.

E, considerando ser uma “mais valia” reunir toda a parceria para recolher informação e apresentar resultados fomentando a discussão dos mesmos, o grupo organizou também dois *Workshops* de Avaliação ao longo do projecto, proporcionando a participação de todos os participantes, nomeadamente técnicos e pessoas em situação de desvantagem, que passaremos de seguida a apresentar.

Workshop Avaliação – Relatório Intermédio

Workshop Avaliação I

Objectivo: Recolher informação e discutir ideias com toda a parceria sobre o projecto, no sentido de integrá-las no relatório intermédio de avaliação

Data	7 de Outubro de 2003
Local	Associação Cultural Moinho da Juventude
Duração	6 Horas
Nº de Participantes	30 (H:6; M:24) Técnicos: 25 Pessoas em situação de desvantagem: 5
Nº de Entidades	12

Hora	Ordem de Trabalhos
9:30	Sessão Plenária (abertura)
10:30	Intervalo
10:45	Grupos de Trabalho
13:00	Almoço
14:00	Grupos de Trabalho
16:00	Intervalo
16:15	Sessão Plenária (final)
17:00	Finalização dos Trabalhos

No percurso do preenchimento do Relatório Intermédio de Avaliação constatou-se que seria crucial um debate mais alargado para recolha de informação e opiniões acerca do ponto de situação em relação ao trabalho desenvolvido até à altura. Deste modo, foi realizado um *workshop*, que visava proporcionar a participação do maior número possível de elementos da parceria nos seus vários domínios, objectivos e acções. Em 7 de Outubro realizou-se na Associação Cultural do Moinho da Juventude um *Workshop* que contou com a presença de 30 participantes e 12 entidades tendo a duração total de 6 horas, com a seguinte estruturação.

Plenário (abertura) Orientador: Augusto Sousa

<p><u>1º Grupo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Trabalho em Parceria</i> • <i>Transnacionalidade</i> <p>Facilitadores: Rita Mira Cristina Severiano</p>
<p><u>2º Grupo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Mainstreaming/Disseminação</i> • <i>Inovação</i> <p>Facilitadores: Nélia Alves Teresa Duarte</p>
<p><u>3º Grupo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Igualdade de Oportunidades entre Homens e Mulheres</i> • <i>Empowerment</i> <p>Facilitadores: Carlos Relha Liliana Azevedo</p>
<p><u>4º Grupo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Diagnóstico</i> • <i>Objectivos/Actividades (execução física, financeira, aplicação dos princípios Equal)</i> • <i>Destinatários</i> • <i>Balanço Final</i> • <i>Exercício Auto-avaliação</i> <p>Facilitadores: Maria João Moniz Sónia Fernandes</p>



Plenário (final) Orientadores: Augusto Sousa; Maria João Moniz

Na sessão plenária de abertura dos trabalhos foi explicada a logística e funcionamento do *workshop* e os objectivos gerais desta iniciativa. Foi também dada a possibilidade a todos os participantes de se inscreverem no grupo temático onde gostariam de trabalhar e explicada a necessidade de responder às questões concretas colocadas pelo documento da auto-avaliação proposto pelo Gabinete EQUAL. Os participantes distribuíram-se pelos vários grupos temáticos e foram encaminhados para as salas disponibilizadas pela entidade anfitriã.

As sessões temáticas funcionaram de acordo com metodologias de facilitação, por ser esta uma forma de promover a participação activa e potenciar o envolvimento dos vários actores do projecto.

O CIES – Centro de Investigação e Estudos de Sociologia – entidade responsável pela Avaliação Externa deste projecto esteve presente como observadora, tendo circulado por todos os grupos temáticos para acompanhar os trabalhos.

Os trabalhos decorreram num bom ritmo e foi assim possível responder ou obter *feedback* dos participantes em relação a todas as questões propostas. No sentido de facilitar o processo de reflexão e debate foram distribuídas fotocópias dos documentos a preencher por todos os participantes, permitindo assim uma maior focalização nos objectivos e recolher propostas concretas para a redacção das respostas.

A última sessão dos trabalhos foi plenária, onde foi dada oportunidade a todos os participantes de avaliar a parceria quanto à aplicação dos princípios EQUAL. Em nosso entender, este exercício foi particularmente interessante por ter permitido a todos os participantes reflectir e emitir uma opinião sobre o Projecto.

COMENTÁRIOS

“No conjunto a minha opinião é positiva. Quando me envolvi no Fórum para a diversidade estava “de pé atrás”, mas o que tenho visto é muito positivo, principalmente o envolvimento dos beneficiários e sermos ouvidos, de tal modo, que muitas vezes não sabemos bem o que devemos dizer. Contudo, é ainda necessário maior investimento na comunicação. Se olharmos em perspectiva do que era e agora é, há uma grande evolução. O Fórum é muito mais autónomo agora do que era há um ano atrás ou mesmo há três ou quatro meses. Em relação à transnacionalidade, o Fórum já participou, temos cada vez mais informação.” [Fórum para a Diversidade]

“Diversidade. Gradualmente conseguimos chegar onde esperávamos. Há sempre

necessidade de melhorias, mas considero que o que conseguimos fazer é um modelo. Temos conseguido combinar a dispersão geográfica, a diversidade das intervenções, manter fluxos consistentes de informação a circular e o envolvimento das empresas, a minha visão é mais positiva” [Técnico/a do Projecto Emprego Apoiado]



Workshop Avaliação 2

Objectivo: Recolher informação e discutir ideias com toda a parceria sobre o projecto, orientadas para os resultados com o intuito de integrá-las no relatório final de avaliação

Data	29 de Junho de 2004
Local	AERLIS (Ass. Empresarial da Região de Lisboa)
Duração	6 Horas
Nº de Participantes	23 (H:6; M:17) Técnicos: 20 Pessoas em situação de desvantagem: 3
Nº de Entidades	8

Hora	Ordem de Trabalhos
10:30	Abertura
10:30 13:00	Actividades: Balanço de Competências Transnacionalidade Grupos de Trabalho TIC
14:00 15:30	Sessões paralelas: Igualdade de oportunidades Participação/Empowerment
15:45 16:45	Debate final: Reflexão individual Debate em grupo Exercício final

Iniciou-se o *workshop* em sessão plenária com o objectivo de apresentar o plano, as actividades planeadas e os objectivos de toda a iniciativa. De manhã, a dinâmica do *workshop* tinha o objectivo concreto de recolher informação diversificada junto dos participantes, nomeadamente, sobre o Balanço de Competências, Transnacionalidade, Grupos de Trabalho e Formação TIC. Na prática constituiu-se grupos para cada uma das actividades que funcionaram em simultâneo, facilitados por membros do grupo de avaliação. Cada participante distribuiu-se aleatoriamente, percorrendo no entanto, todos os domínios ou grupos presentes.



À tarde por volta das 14:00 deu-se início a duas sessões paralelas: a temática de Igualdade de Oportunidades e do *Empowerment*. A primeira foi realizada em plenário, ao passo que a segunda foi trabalhada em grupos de trabalho, ambas facilitadas e dinamizadas pelos membros do grupo de avaliação.



No debate final, o grupo fez uma reflexão individual sobre uma situação em que tenha sentido que o seu trabalho foi relevante no desenvolvimento do Projecto Emprego Apoiado, e, uma reflexão em grupo sobre um cenário de futuro no que diz respeito ao *mainstreaming* e disseminação do Projecto Emprego Apoiado.

Comentários

“Senti-me especialmente útil no desenvolvimento do trabalho com um utente. Inicialmente este não demonstrava qualquer motivação para o trabalho e a sua auto-estima e auto-confiança eram muito reduzidas. Com o evoluir do processo o candidato revelava cada vez mais interesse pelo projecto e foi muito satisfatório ver a sua evolução e crescimento diário. Hoje acredita muito mais em si e é com certeza muito mais feliz!”

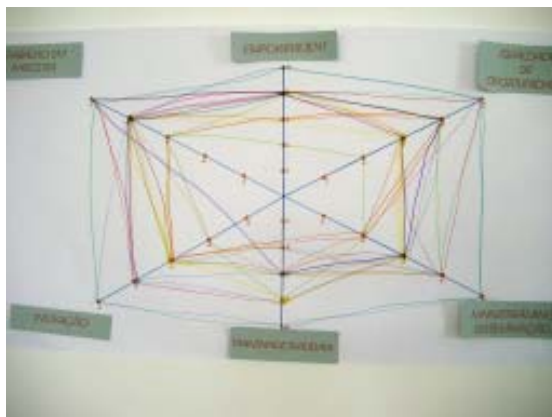
[Técnico/a do Projecto Emprego Apoiado]

“Reuniões ao sábado, entrega da chave do local, cumprimento do horário combinado pelos participantes, ajuda desinteressada na obtenção de certos objectivos que se tornaram comuns.”

[Fórum para a Diversidade]

“Candidaturas a outros projectos em que é aplicada a metodologia de Emprego Apoiado; que uma das metodologias do IEFP seria o Emprego Apoiado; O reconhecimento do perfil do técnico de Emprego Apoiado; O reconhecimento do perfil do tutor; Generalização dos serviços de Emprego Apoiado de qualidade; A APEA enquanto entidade reguladora de formação, orientação dos serviços de Emprego Apoiado – Consultoria de Serviços de Emprego Apoiado; A APEA dinamizadora dos serviços, parcerias e protocolos de colaboração; A APEA enquanto entidade de investigação do Emprego Apoiado.”

[Parceria Emprego Apoiado]



O exercício final conotou-se de grande dinamismo, pois implicava que cada participante avaliasse a aplicação dos princípios EQUAL pelo projecto Emprego Apoiado, através de uma escala de 1 a 5 com a aparência de uma teia fixada na parede da sala.

Posto isto, o grupo de trabalho da avaliação centrou a sua acção na análise dos resultados finais dos vários instrumentos aplicados ao longo do percurso do trabalho da parceria Emprego Apoiado e na realização do Relatório Final de Avaliação.

Análise crítica do sistema de acompanhamento e avaliação do projecto Emprego Apoiado

Sendo o PIC EQUAL um “laboratório de experimentação” de práticas inovadoras, apresentamos cinco mecanismos que, do nosso ponto de vista atendendo à experiência no presente projecto, garantem o efectivo sucesso de sistemas de acompanhamento e avaliação de projectos de intervenção comunitária, a saber: mecanismos de planeamento e de tomada de decisão; de medida e controlo; de partilha de informação; de participação e de aprendizagem colectiva, que passamos de seguida a explicar.

MECANISMO DE PLANEAMENTO E DE TOMADA DE DECISÃO

Constitui um utensílio indispensável na negociação dos processos de mudança, na reformulação da acção em si, na sua condução e aperfeiçoamento, ou seja, apoia a reorientação e reformulação do programa (redefinição de objectivos, meios, prioridades e gestão estratégica) proporcionando uma melhoria e evolução do projecto.

MECANISMO DE MEDIDA/CONTROLO

Aferir a eficácia da intervenção; saber se está a ser executada de acordo com o previsto; perceber até que ponto estão a ser cumpridos os objectivos inicialmente delineados, se as acções implementadas permitem atingir tais objectivos e se os resultados e impactos são os esperados/desejados, avaliando não somente os resultados finais da intervenção mas igualmente o processo de desenvolvimento da mesma.

MECANISMO DE PARTILHA DE INFORMAÇÃO

Sistematizar a informação de uma forma clara e simples (ex: pequenos relatórios das diversas acções) partilhando os resultados com toda a parceria, à medida que vão sendo aferidos ao longo do projecto.

MECANISMO DE PARTICIPAÇÃO

Proporcionar a todos os intervenientes, designadamente, técnicos, instituições e públicos desfavorecidos um envolvimento e colaboração ao longo de todo o processo avaliativo, tornando-os mais autónomos e detentores de competências no domínio da auto-avaliação de projectos.

MECANISMO DE APRENDIZAGEM COLECTIVA

Fomentar uma cultura de diálogo, de partilha e discussão de ideias entre os parceiros, nomeadamente, no modelo de avaliação a adoptar, durante o processo de recolha de dados e sobre os resultados obtidos ao longo do projecto, permitindo aos intervenientes envolvidos julgar o seu trabalho e incorporar essas aprendizagens na prática corrente das suas organizações.

Tendo como objectivo fundamental a melhoria contínua o Grupo de Trabalho de Avaliação do projecto propôs-se a realizar um exercício que deve ser encarado como uma constante reflexão crítica sobre o sistema de acompanhamento e avaliação implementado no projecto Emprego Apoiado.

À luz das dimensões da avaliação, nomeadamente, concepção, operacionalização, realização e impacte, cruzámos os cinco mecanismos de avaliação que nos permitiu observar os aspectos fortes e/ou eventuais falhas ao longo de todo o processo avaliativo.

Dimensões da Avaliação ¹	Reflexão sobre o sistema de acompanhamento e avaliação do projecto Emprego Apoiado
<p>CONCEPÇÃO</p> <p>Trata-se de reflectir sobre o contexto de partida e a qualidade do diagnóstico, a sua clareza e pertinência; a participação dos diferentes intervenientes na elaboração do diagnóstico e plano de acção; a coerência interna e externa, a pertinência do âmbito do projecto, suas finalidades e objectivos; a incorporação dos princípios de empowerment, inovação, disseminação, transnacionalidade, parceria no desenho do projecto.</p>	<p><u>Mecanismo de Planeamento e de Tomada de Decisão:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - A avaliação não foi contemplada inicialmente como componente integrante do plano de acção. - O grupo inicial procurou desde logo aferir os conceitos de Emprego Apoiado e integração. A diversidade de perspectivas implicou muito investimento na conjugação de esforços mas foram sendo ultrapassadas as barreiras levantadas. <p><u>Mecanismo de Medida/Controlo:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizou-se a análise da coerência entre objectivos, acções e estratégias, ou seja, a natureza dos problemas e sua adequação ao plano de acção. <p><u>Mecanismo de Partilha de Informação:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Enorme esforço de partilha de informação entre os vários parceiros. <p><u>Mecanismo de Participação:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Envolveu-se os potenciais destinatários (técnicos, organizações e públicos em situação de desvantagem) no levantamento das necessidades e potencialidades – diagnóstico participado. - Houve sempre disponibilidade para ouvir as opiniões e sugestões de todos os intervenientes. - Verificou-se alguma dificuldade no envolvimento dos públicos em situação de desvantagem na discussão dos resultados do diagnóstico. <p><u>Mecanismo de Aprendizagem Colectiva:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Este foi sempre o espírito da parceria, proporcionar a melhoria e/ou a aquisição de novos conhecimentos.
<p>OPERACIONALIZAÇÃO</p> <p>Trata-se de reflectir sobre os processos de implementação do programa, isto é, sobre os procedimentos desenvolvidos e os dispositivos existentes para os efectuar: organização da gestão; adequação dos recursos humanos, físicos e materiais e o modo como são utilizados; responsabilidades distribuídas pelos parceiros e funcionamento da parceria.</p>	<p><u>Mecanismo de Planeamento e de Tomada de Decisão:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - As reuniões regulares do grupo de avaliação permitiram um permanente contacto entre as entidades e uma constante partilha de tarefas, responsabilidades e decisões. Apesar de o grupo assumir autonomia no desenvolvimento do seu trabalho, procurou partilhar todas as decisões e propostas e discuti-las nos órgãos de decisão da parceria (Conselho Técnico Executivo e Comissão Coordenadora). - Houve sempre a preocupação de ir aferindo e ajustando os instrumentos às novas realidades. As tomadas de decisão foram sempre democráticas/partilhadas. <p><u>Mecanismo de Medida/Controlo:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistematizou-se o planeamento do projecto: objectivos, acções e estratégias do projecto de forma clara e realista, metas a atingir e calendarização através da criação dos modelos lógicos preenchidos por todos os grupos de trabalho. - Com o início da fase da operacionalização do projecto foi dada grande

¹ Guia de Apoio Equal – Auto-avaliação de Projectos

	<p>atenção à elaboração ao planeamento da avaliação: identificação de critérios, questões e indicadores de avaliação e fontes /instrumentos.</p> <p>- No entanto, nos órgãos de gestão da parceria deveria ter existido um maior tempo de reflexão conjunta sobre a metodologia e o planeamento da avaliação do projecto. A avaliação deveria ter tido uma maior visibilidade na construção e desenvolvimento do projecto (nomeadamente ao nível dos resultados e informações apresentadas).</p> <p><u>Mecanismo de Partilha de Informação:</u></p> <p>-A existência de actas e ordem de trabalhos das reuniões permitiu, por um lado, uma melhor organização da agenda do grupo, e por outro, uma eficaz partilha da informação elaborada.</p> <p>-A comunidade on-line facilitou a troca e partilha de documentos e informação com toda a parceria.</p> <p>-As reuniões periódicas do grupo proporcionaram uma regularidade dos encontros e, consequentemente, promoveram uma cumplicidade e companheirismo entre os técnicos do grupo.</p> <p>- Cada entidade facultou documentos e informação aos restantes participantes do grupo.</p> <p><u>Mecanismo de Participação:</u></p> <p>-O facto de o grupo ser constituído por várias entidades permitiu um real trabalho em parceria. Desta forma, fomentou-se a partilha de liderança e de responsabilidades, e assumiu-se a riqueza de diversidade de ideias e métodos.</p> <p>-O grupo procurou nos momentos avaliativos envolver candidatos, técnicos e organizações, através da dinamização de <i>workshops</i> e de instrumentos de recolha de informação.</p> <p>-A regularidade das reuniões permitiu uma maior coesão do grupo.</p> <p>-Cada um dos participantes tinha o seu momento para poder dar o seu parecer e opinião. Houve uma participação activa de todas as pessoas envolvidas.</p> <p><u>Mecanismo de Aprendizagem Colectiva:</u></p> <p>-Cada um dos participantes adquiriu conhecimentos e debateu ideias. Essas aprendizagens foram apropriadas pelas organizações.</p> <p>-Os <i>workshops</i> tiveram como objectivo uma reflexão conjunta sobre o projecto.</p> <p>- Fomentou-se inicialmente uma reflexão e debate conjunto sobre a abordagem <i>empowerment evaluation</i>.</p>
--	---

<p>REALIZAÇÃO</p> <p>Trata-se de reflectir sobre acompanhamento da realização do projecto, contemplando a promoção, a execução e o controlo das actividades desenvolvidas no que concerne ao envolvimento (<i>empowerment</i>) das parcerias, das organizações beneficiárias e dos destinatários finais, mobilização dos recursos humanos e institucionais, disseminação de produtos e práticas.</p>	<p><u>Mecanismo de Planeamento e de Tomada de Decisão:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -A avaliação proporcionou um apoio na reestruturação e aperfeiçoamento de objectivos/acções no decorrer do projecto. - A complexidade da logística produzida para o funcionamento da parceria terá retirado algum tempo e espaço para que os vários actores pudessem produzir os materiais que a parceria se propôs. <p><u>Mecanismo de Medida/Controlo:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -A avaliação procurou não controlar o desenvolvimento do projecto assumindo um papel de facilitador, contribuindo para a reflexão conjunta das dificuldades e potencialidades deste e dos seus intervenientes. -As actividades foram monitorizadas a partir da recolha de dados junto das entidades parceiras, através de instrumentos de recolha de informação e/ou visitas às intervenções territoriais. -A recolha sistemática de dados no decorrer das acções ou após a conclusão das mesmas proporcionou a análise das acções ao nível dos processos, resultados e impactes e a aferição do cumprimento dos objectivos e adequação das acções desenvolvidas. - O <i>workshop</i> intercalar de avaliação permitiu dar visibilidade ao atraso na realização e algumas acções/produtos tendo sido implementadas estratégias para aumentar a eficácia do projecto (ex.: grupo dos produtos). <p><u>Mecanismo de Partilha de Informação:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -O grupo procurou partilhar o conhecimento e a informação adquirida ao longo do desenvolvimento das suas actividades, sobretudo de uma forma sistemática ao nível dos órgãos de gestão da parceria (CTE e CC). -Deveria ter existido um maior debate sobre este conhecimento e informação produzidos pelo grupo. Notou-se que existiu pouco espaço de tempo nas reuniões quer do CTE quer da CC sobre as questões avaliativas. -A partilha de informação entre os elementos do grupo da avaliação fazia-se através de e-mail e durante as reuniões de trabalho, agendadas com muita regularidade. O grupo utilizava a comunidade on-line para passar a informação à parceria. Este mecanismo funcionou relativamente bem. <p><u>Mecanismo de Participação:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Um dos contributos do grupo deveu-se ao facto de ser constituído por diferentes entidades, promovendo uma maior coesão entre as mesmas e um efectivo trabalho em parceria. -A diversidade de papeis dos elementos do grupo: parte administrativa e técnica do projecto (técnicos de grupos de trabalho); outros exerciam papéis ligados à implementação do projecto no terreno (técnicos de emprego apoiado) permitiu que o grupo assumisse uma visão ampla do projecto. -Apesar de o grupo ter conseguido mobilizar algumas entidades, técnicos e representantes dos públicos-alvo nas suas actividades, este deveria ter apostado mais em estratégias para mobilizar candidatos e promover a sua participação na avaliação do projecto.
---	---

	<p>- Notou-se alguma resistência na recolha de informação junto da parceria, uma vez que a colaboração na disponibilização dos dados não era célere nem imediata, sendo quase sempre necessário insistir/pressionar as entidades, o que constituiu um dispêndio, por vezes importante, em termos de recursos (humanos e financeiros).</p> <p>- Verificou-se alguma dificuldade em envolver a parceria na interpretação sistemática dos resultados ao longo do projecto, uma vez que essa participação só foi visível em momentos específicos (ex: <i>workshop</i> de avaliação), ou seja, o feedback por parte dos restantes parceiros à informação passada pelo grupo foi limitado.</p> <p><u>Mecanismo de Aprendizagem Colectiva:</u></p> <p>-Os <i>workshops</i> de avaliação permitiram uma reflexão conjunta e momentos de debate e de partilha. Estes momentos poderiam ter acontecido com uma maior frequência e com temas particulares. Desta forma, ter-se-ia apostado, também, mais na identificação de estratégias e soluções de melhoria para os problemas identificados. Verificou-se uma menor participação da parceria no 2º <i>workshop</i>, o que poderá significar um desinvestimento por parte de algumas entidades parceiras.</p> <p>-Este mecanismo foi condicionado pelas condições de trabalho (ex: limitação de tempo para efectuar leituras) e pela divisão de tarefas decididas aquando da formação do grupo, o que favoreceu uma especialização por área, não facultando um conhecimento mais abrangente.</p> <p>-Caracterizou-se por um trabalho reflexivo continuado e permanente – reuniões de equipa.</p> <p>-Permitiu o desenvolvimento de competências no domínio da avaliação numa lógica de <i>empowerment</i>.</p>
<p>IMPACTE</p> <p>Trata-se de reflectir sobre os efeitos das acções empreendidas, tanto os directos como os indirectos, desejados e não desejados, os efeitos produzidos no contexto de partida e os efeitos de disseminação e mainstreaming de práticas e produtos inovadores</p>	<p><u>Mecanismo de Planeamento e de Tomada de Decisão:</u></p> <p>-A avaliação apoiou na reestruturação e aperfeiçoamento de objectivos/acções.</p> <p>- A ligação entre a avaliação e os produtos da parceria pareceu-nos particularmente profícua, pois sempre foi atribuída uma enorme importância aos elementos que pudessem persistir pós projecto (ex.: Manuais, APEA).</p> <p><u>Mecanismo de Medida/Controlo:</u></p> <p>-Fomentou-se a discussão dos produtos da avaliação externa, numa lógica de acompanhamento da avaliação.</p> <p>- O trabalho desenvolvido em articulação com o grupo de avaliação externa permitiu contornar alguns obstáculos, nomeadamente, na construção de indicadores específicos para a avaliação de algumas acções.</p> <p>- As acções que tinham como objectivo a disseminação e visibilidade externa da parceria foram sempre cuidadosamente acompanhadas pelo grupo de avaliação procurando recolher dados em dimensões diversificadas (qualitativos e quantitativos).</p>

	<p><u>Mecanismo de Partilha de Informação:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Os vários actores da parceria tiveram sempre oportunidades de expressar as suas visões acerca do futuro pós projecto face a cada uma das acções desenvolvidas. -Disponibilizou-se informação sobre todo o projecto à equipa de avaliação externa. <p><u>Mecanismo de Participação:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Foi dada oportunidade de todos poderem demonstrar o trabalho desenvolvido. -Estabeleceu-se uma estreita articulação da avaliação externa com a auto-avaliação do projecto, numa óptica de participação e cooperação em todo o processo avaliativo (ex.: participação em <i>workshops</i>). <p><u>Mecanismo de Aprendizagem Colectiva:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Os encontros entre a avaliação externa e o grupo trouxe alguns contributos ao trabalho da auto-avaliação, nomeadamente na elaboração e organização do planeamento da avaliação. No entanto, alguns membros do grupo de avaliação tinham expectativa que a avaliação externa iria contribuir de uma forma mais concerta partilhando metodologias e instrumentos que considerassem como os mais pertinentes e eficazes. -A articulação com a entidade de avaliação externa permitiu debates conjuntos de enorme interesse que tiveram impactos decisivos na forma como o processo de avaliação decorreu no seu conjunto.
--	---

Referências Bibliográficas

Capucha, L.; Almeida, J.; Pedroso, P. & Silva, J. (1996). Metodologias de avaliação: o estado da arte em Portugal. *Revista Sociologia – Problemas e Práticas – Metodologias de Avaliação*, nº 22, pp.9-27. Centro de Investigação e Estudos de Sociologia, Departamento de Sociologia, ISCTE.

Fetterman, D.M. (1998). *Empowerment Evaluation and the Internet: A synergistic relationship*. *Current Issues in Education* (on-line), 1(4). Available: <http://cie.ed.asu.edu/volume1/number4/>.

Fetterman, D.M. (2001). *Empowerment Evaluation: Collaboration, Action Research and a Case Example*. Stanford University.

Gabinete de Gestão EQUAL (2003). *Auto-Avaliação dos Projectos*. Guia de Apoio ao Utilizador. Colecção Saber Fazer, EQUAL.

Guerra, I. (2002). *Fundamentos e Processos de uma Sociologia de Acção. O Planeamento em Ciências Sociais*. Princípiã.

Henriques, J.M. (2000). *Avaliação de Projectos Locais*. Volume I. Espaço e Desenvolvimento, Lisboa.

Monteiro, A. (1996). A avaliação nos projectos de intervenção social: reflexões a partir de uma prática. *Revista Sociologia – Problemas e Práticas – Metodologias de Avaliação*, nº 22, pp.137-154. Centro de Investigação e Estudos de Sociologia, Departamento de Sociologia, ISCTE.

Perestrelo, M. & Caldas, J. (1996). Estratégia de actores: prospectiva e avaliação. *Revista Sociologia – Problemas e Práticas – Metodologias de Avaliação*, nº22, pp.81-94. Centro de Investigação e Estudos de Sociologia, Departamento de Sociologia, ISCTE.

Rodrigues, M. (1993). *Avaliação e Aprendizagem. Uma Proposta de Metodologia*. Centro de Estudos sobre a Mudança Socioeconómica.

