

Redes para a Empregabilidade

Ação concertada
e co-construção de soluções



Gostaria de contribuir com a sua opinião e experiência para os desafios atuais da empregabilidade? E se conhecesse outras instituições, públicas ou privadas, interessadas em partilhar ideias e aprendizagens? E se todos criassem potenciais soluções? Como seria a fotografia dessa intervenção integrada?

Desde a sua constituição, em 1983, e em particular com a criação do Programa de Desenvolvimento Comunitário Urbano K' CIDADE, em 2004, a Fundação Aga Khan Portugal (AKF Prt), tem procurado promover a melhoria das condições de vida das pessoas, investindo no fortalecimento da sociedade civil, na educação, na integração social e económica da população, mobilizando pessoas e organizações para a ação coletiva, apostando nos seus saberes e capacidades, promovendo a constituição de parcerias e o trabalho em rede, com vista à construção de sociedades plurais, fortes e seguras.

A AKF Prt é uma agência da Rede Aga Khan para o Desenvolvimento (AKDN)¹, um conjunto de instituições que trabalham para a melhoria das condições de vida e oportunidades, em regiões específicas do mundo, independentemente da sua origem, género ou religião, com mandatos que abarcam desde a saúde e a educação até ao desenvolvimento e à promoção da iniciativa privada. A AKF Prt é uma pessoa coletiva de direito privado e utilidade pública que tem por objetivo a criação de soluções inovadoras e sustentáveis para problemas que dificultem ou inibam o desenvolvimento social, cultural e económico. Orienta-se pela visão de uma sociedade plural com uma ética cosmopolita que beneficie todos. Por

este motivo, estabelece como missão desenvolver as dimensões mais relevantes à concretização desta visão, ambicionando contribuir para a melhoria da qualidade de vida, sobretudo das pessoas em situação de maior vulnerabilidade, entre as quais as populações migrantes, através da inclusão social e económica.

Em Portugal, a AKF Prt tem desenvolvido e implementado diversos projetos de investigação-ação, em conjunto com vários parceiros, nacionais e internacionais, nas áreas da educação, desenvolvimento da infância, inclusão económica, sociedade civil e, mais recentemente, da intervenção comunitária com seniores.

Na dimensão da inclusão económica, a AKF Prt e a Associação de Emprego Apoiado (APEA) desenvolveram, nos últimos anos, um trabalho conjunto para a criação e dinamização de redes para a empregabilidade (RE), procurando responder aos desafios que as populações locais enfrentam. As RE têm o propósito de promover a reflexão conjunta e a ação concertada das organizações, permitindo concretizar mais atividades, canalizar mais recursos, chegar a mais pessoas e ter respostas mais adaptadas às características e desafios da empregabilidade, aumentando a eficácia e eficiência das intervenções.

¹ Para mais informações sobre a Rede Aga Khan para o Desenvolvimento, consulte o site: <http://www.akdn.org/>



Foto 1: parceiros da RedEmprega Vale de Alcântara, durante o Fórum Empresas, 2017

A APEA² representa o movimento do Emprego Apoiado em Portugal, enquadrado pela *European Union of Supported Employment* e por todo o movimento internacional de Emprego Apoiado. Iniciou a sua atividade em 2003, na sequência de um projeto enquadrado pela Iniciativa Comunitária EQUAL³ que envolveu 16 parceiros – entre eles, 7 câmaras municipais, 3 associações empresariais, 5 associações do sector social, 1 entidade formadora e a Direção Geral de Educação.

De acordo com a visão da APEA, a inclusão social de pessoas em situação de desvantagem e o exercício da cidadania implicam a participação a todos os níveis, numa perspetiva de autodeterminação, acesso a emprego competitivo e envolvimento comunitário. Tem como missão a generalização do modelo de Emprego Apoiado (EA) (*Supported Employment*), incrementando o acesso de pessoas em situação de desvantagem ao mercado aberto de trabalho.

Trabalhando com pessoas em situação de desvantagem e seus representantes, com organizações que com estas intervêm, com empresários e outros parceiros das comunidades, a APEA visa incrementar estratégias integradas que facilitem a integração profissional e a inclusão social. A sua missão é

mais adequadamente desenvolvida através da participação de empresários/as e de organizações de autorepresentação no desenvolvimento de percursos individuais para a inclusão social e o emprego.

Entre as principais atividades da APEA, destacam-se: o desenvolvimento metodológico e sistematização de informação sobre EA; a realização de ações de formação para profissionais, organizações, grupos de autorepresentação, famílias, empresários e tutores; a promoção de conferências nacionais e internacionais sobre EA; a realização de estudos sobre EA em Portugal; a promoção de redes para a empregabilidade, empreendedorismo e desenvolvimento local e, ainda, ações de consultoria. É este o contexto que tem permitido à APEA e aos seus parceiros, sistematizar um corpo significativo de conhecimento sobre a metodologia de EA que técnicos e organizações podem utilizar e incorporar na sua atuação (ver bibliografia).

As RE têm o propósito de promover a reflexão conjunta e a ação concertada das organizações, permitindo concretizar mais atividades

² Para mais informações sobre a APEA e o Emprego Apoiado, consulte o site: <http://www.empregoapoiado.pt>.

³ A Iniciativa Comunitária EQUAL (2001–2006) foi um programa de iniciativa comunitária, destinado a eliminar os fatores na origem das desigualdades e discriminações no acesso ao mercado de trabalho.

1. Contextualização de um percurso conjunto para a inclusão

Procurando dar resposta às complexas problemáticas que afligem as populações mais vulneráveis e tendo por ponto de partida a convicção que o cenário atual que afeta estes públicos revela uma clara insuficiência das intervenções sociais de cariz mais convencional, há necessidade de experimentar alternativas adequadas às necessidades específicas destes públicos, agindo ao nível da sua efetiva empregabilidade.

Perante o desafio de criar novas abordagens, algumas organizações 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 autodeterminação das pessoas.

É neste contexto que nasceram as Redes Sociais de Intercooperação, mais conhecidas como Redes para a Empregabilidade, 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. Esta abordagem 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 apoiado⁴.

O atual modelo das RE, abordadas neste guia, nasce de um caminho de colaboração entre a AKF Prt, a APEA e a Rumo - Cooperativa de Solidariedade Social que teve a sua génese na já referida Iniciativa Comunitária EQUAL, que foi fundamental para a experimentação de novos processos de inovação social, em torno da temática do trabalho em rede⁵.

⁴ Ver Manual «Trabalho em Rede» – Parceria de desenvolvimento Emprego Apoiado.

⁵ Dois projetos EQUAL foram pioneiros na experimentação de modelos de intervenção na área da empregabilidade: o Projeto Emprego Apoiado (PEA), considerado boa prática pelo Fundo Social Europeu e o projeto E-RE@L (Rede para a Empregabilidade na Alta de Lisboa), promovido pelo ISU – Instituto de Solidariedade e Cooperação Universitária. O PEA foi inspirador da experiência da Rede de Empregabilidade Barreiro Moita (REBM) e o projeto E-REAL desencadeou a primeira rede para a empregabilidade em Lisboa: a Rede para a Empregabilidade da Alta de Lisboa – REAL (da qual a AKF Prt também fez parte). O conhecimento gerado por estes dois projetos, facilitou o posterior surgimento de novas redes na Área Metropolitana de Lisboa.

A Rede de Empregabilidade Barreiro Moita (REBM) foi uma importante inspiração para o movimento das RE que veio a desenvolver-se em Lisboa e em outras geografias da Grande Lisboa. Com início em 2008 (no âmbito da Iniciativa Bairros Críticos) a REBM dinamizada pela Rumo, procurou superar os obstáculos existentes na freguesia do Vale da Amoreira, ligados à formação profissional, ao sistema educativo e de ensino e ao mercado de trabalho e emprego. A partir de 2010, a REBM alargou progressivamente os seus territórios de ação às restantes freguesias da Moita e também ao concelho do Barreiro – ver Caso prático (CP) 1.

As RE surgem de uma procura de respostas para o problema do desemprego e o seu atual modelo nasce da colaboração entre a AKF Prt, a APEA e a Rumo

A partir de 2013, com o arranque dos Contratos Locais de Desenvolvimento Social (CLDS+), a AKF Prt inicia, através do Programa K’CIDADE e em parceria com a Rumo, uma intervenção na área da empregabilidade, no distrito de Lisboa⁶ que se desenvolve através da criação de redes para a empregabilidade, envolvendo atores públicos, privados e da sociedade civil de cada território. Em Lisboa, Sintra, Cascais e Amadora, foram criadas redes para a empregabilidade que se desenvolveram em parceria com a Santa Casa da Misericórdia e com as câmara municipais (ver CP 2 e 3). Atualmente, algumas das redes são dinamizadas autonomamente por outras entidades ou encontram-se em processo de coanimação com a AKF Prt e/ou a Rumo, ou com a Associação Empresarial de Sintra.

Em 2015, a partir da experiência da RedEmprega Vale de Alcântara, a CML desafiou a APEA e a AKF Prt para o desenvolvimento do que viria a ser o Programa RedEmprega Lisboa. Ao abrigo deste programa, foi possível alavancar o aparecimento de duas novas redes e apoiar o fortalecimento de três redes já existentes, permitindo abranger um total de dezasseis freguesias na cidade de Lisboa. Estes diferentes projetos e iniciativas congregaram, à volta das questões do emprego e da formação, num total de doze redes de empregabilidade

⁶ A intervenção desenvolveu-se nos territórios da Alta de Lisboa, Vale de Alcântara e Almirante Reis (Lisboa), Tapada das Mercês, Pendão (Sintra), Alcáideche e São Domingos de Rana (Cascais), Casal da Mira (Amadora) e Porto Salvo (Oeiras).



Foto 2: folhetos sobre a Rede de Empregabilidade de Sintra, disponibilizados nos diferentes front offices, 2017

(ver CP 4). Adicionalmente, tem sido realizado um trabalho de articulação entre as Redes Sociais e as RE, tendo como consequência uma apropriação e incorporação dos planos de ação das redes com os planos de desenvolvimento social, num alinhamento estratégico mais abrangente.

No processo de criação de uma rede, a animação territorial apresenta-se como uma dimensão basilar – ver Ficha de Apoio (FA) 1. Assenta no pressuposto de que é através da ação coletiva e complementar de diferentes atores que se encontram soluções para o problema social complexo do desemprego. Através da animação destas redes, promove-se uma visão partilhada e uma ação concertada e multidimensional, facilitando a criação de espaços de relação e diálogo, em que todos têm um lugar.

2. Trabalhar de forma colaborativa

O recurso a metodologias de animação territorial, em particular de diagnósticos participativos⁷, realizados junto das comunidades em que a AKF Prt intervém, revela, frequentemente, preocupações comuns relacionadas com o desemprego, a precariedade laboral, a desocupação dos jovens e/ou as baixas qualificações escolares e profissionais. As respostas existentes passam, geralmente, por gabinetes de atendimento dinamizados por organizações locais, frequen-

temente com poucas conexões que permitam uma intervenção articulada e de maior alcance. Os técnicos dedicam a maior parte do seu tempo ao atendimento das pessoas desempregadas, nem sempre conseguindo estabelecer e fortalecer pontes com empresas ou estruturar ligações com as ofertas disponíveis. Muitas organizações desconhecem o trabalho que outras desenvolvem no mesmo território.

Criar uma RE é um processo, uma forma de trabalho colaborativo, de coparticipação entre parceiros que unem esforços para tornar a sua ação mais abrangente e eficaz no acesso a oportunidades de emprego, na promoção do empreendedorismo, na relação com os empresários e associações empresariais/comerciais e no reforço de competências de empregabilidade da população e dos técnicos que trabalham as questões da empregabilidade (ver FA3). No contexto de

Criar uma rede pode ser uma iniciativa mobilizadora dos agentes do setor público, social e privado lucrativo, numa ação concertada para ultrapassar os desafios atuais da empregabilidade

⁷ Para saber mais sobre diagnósticos participativos, consulte “Diagnósticos Participativos – Guia de Apoio à Implementação,” FUNDAÇÃO AGA KHAN PORTUGAL, 2017.

uma RE, os procedimentos que visam a empregabilidade vão para além do que é a capacidade de adequação profissional às necessidades e dinâmicas do mercado de trabalho, respeitando, também, toda a envolvente da pessoa a ser acompanhada a nível pessoal, familiar, económico, habitacional, etc. Ainda que o foco possa ser o emprego é imprescindível ter uma visão holística da problemática, por forma a que a essência seja a pessoa em acompanhamento (ver testemunhos).

Existem alguns pressupostos que, naturalmente, favorecem a criação de uma RE (ver FA 4), mas alavancar uma rede implica, desde logo, o reconhecimento de que existe um problema não resolvido e que, para o resolver, o tecido institucional de um dado território deverá articular-se, compreender o problema e co-construir respostas. Pode-se começar por reforçar as práticas de trabalho em parceria já existentes no território, mas, caso se verifique a sua inexistência, a criação de uma rede pode tornar-se numa iniciativa mobilizadora dos agentes locais ou com intervenção local, unindo setor público, social e privado lucrativo numa ação concertada e em redor de um interesse comum: promover a empregabilidade e a inclusão socioeconómica das pessoas, contribuindo para a melhoria da sua qualidade de vida (ver CP).

3. O que é uma rede para a empregabilidade?

Uma RE é um conjunto de organizações do sector público, social e privado lucrativo que partilham as mesmas preocupações face aos desafios da empregabilidade e da inclusão socioeconómica num dado território e que desenvolvem uma ação concertada e integrada (partilha de informação, melhor conhecimento dos territórios, rentabilização de recursos), para aumentar oportunidades formativas, de capacitação e de acesso ao mercado de trabalho das pessoas em situação de maior vulnerabilidade.

Porquê trabalhar em rede?

A reflexão conjunta e a ação concertada permitem concretizar mais ações, canalizar mais recursos, chegar a mais pessoas, ter respostas mais adaptadas às características de cada indivíduo, bem como às necessidades do mercado, aumentando dessa forma a sua eficácia e eficiência (ver testemunhos).

Qual a sua finalidade?

- Assegurar uma visão integrada das necessidades e potencialidades dos públicos-alvo e das características do mercado de trabalho.



Foto 3: participantes numa reunião de parceiros da Rede para a Empregabilidade de Sintra, 2017

- **Aproximar e articular agentes, respostas, recursos e oportunidades**, através de um plano de ação conjunto que define papéis e responsabilidades específicas, evitando duplicações e sobreposições e apostando nas sinergias e nas complementaridades.
- **Aumentar a qualidade e a quantidade de respostas disponíveis** (adequação, acompanhamento de proximidade, eficácia) junto das pessoas que procuram emprego, auto-emprego ou qualificação, através da sua ação conjunta.
- **Potenciar a complementaridade das intervenções e o desenvolvimento de ações articuladas e integradas**, estabelecendo parcerias com serviços públicos.

Que potencialidades apresenta?

- **Mais recursos:** importa, em primeiro lugar, fazer o levantamento dos recursos existentes e do seu funcionamento, para melhor os otimizar, libertando os que estiverem em esforço, apostando na complementaridade e na rentabilização daqueles que estiverem subutilizados, obtendo mais recursos disponíveis. Ao aumentar a escala de atuação individual de cada organização (ou seja, atingindo mais pessoas) torna-se, ainda, possível negociar novas parcerias e apoios, bem como concorrer a financiamentos públicos e privados em conjunto.

Aderir a uma rede é reconhecer que a ação concertada possibilita desenvolver mais e melhores ações do que aquelas que cada organização seria capaz de realizar por si

- **Maior ajuste:** criação de respostas à medida, de acordo com o perfil e interesses das pessoas e necessidades do mercado, aumentando a adesão daqueles que apresentem maiores desafios de empregabilidade (desempregados de longa duração, pessoas com mais que 45 anos, jovens, etc.) e a sua efetiva integração profissional.
- **Diminuição do tempo de espera das pessoas nos gabinetes de atendimento locais**, gerando maior eficiência na gestão das respostas ao nível da procura e da oferta e assegurando um aumento da taxa de sucesso de integrações.
- **Mais eficiência:** diminuição potencial das listas de espera nos gabinetes de atendimento locais, evitando duplicações, gerando maior eficiência na gestão das respostas ao nível da procura e da oferta e assegurando um aumento da taxa de sucesso de integrações.



Foto 4: parceiros da RedEmprega Vale de Alcântara, durante o Fórum Empresas, 2017



Foto 5: dinâmica de grupo realizada com jovens formandos, no âmbito da ação «Passaporte para a empregabilidade», Rede para a Empregabilidade Alta de Lisboa, 2013

- **Maior aprendizagem:** através da partilha com outros colegas e outras redes de informações, experiências, dificuldades e obstáculos que sentem no quotidiano, mas também de estratégias de superação, reforça-se a motivação para continuar a trabalhar.
- **Maior capacidade de mobilização de soluções complementares para apoio a pessoas em situação de desemprego** (guarda de crianças, questões de habitação, saúde, higiene e transportes), numa lógica de atuação integrada.
- Demonstrar uma atitude positiva, otimista e de *empowerment*, para com as pessoas com quem trabalha.
- Reconhecer a vantagem do trabalho em parceria, para encontrar soluções mais eficientes, mais eficazes, alocando tempo ao coletivo.
- Ser sensível aos princípios da participação, da partilha e co-construção, face à melhoria na sua própria capacidade de responder às pessoas com quem trabalha.
- Ser reconhecida na comunidade, pelos beneficiários, pelos seus pares e pelos atores do sector público (poder local, serviços de emprego, etc.) pela sua capacidade de mobilização e de concretização.
- Ter predisposição para alocar recursos humanos à ação da rede (motor de alavancagem). A alavancagem e animação da rede requer esforço dedicado, no âmbito das prioridades da organização.

4. Quem pode alavancar uma rede?

Considerar a criação de uma RE implica reconhecer que existe um problema de acesso ao emprego, sem solução única e que, para o minimizar, o tecido institucional de um dado território deverá compreendê-lo, nas suas diferentes dimensões, e trabalhar em conjunto possíveis respostas.

Para que uma organização esteja bem posicionada para alavancar uma rede terá de reunir algumas das seguintes características:

- Conhecer o território, a forma como os problemas de desemprego se expressam (causas e efeitos visíveis), os recursos existentes e suas limitações.
- Conhecer o tecido empresarial envolvente, mantendo com ele boas relações.

5. Mobilizar os atores chave

No território, existem organizações-chave de diferentes tipologias que dinamizam ações relacionadas com a empregabilidade, como sejam os gabinetes de inserção profissional (GIP), os grupos de entajuda para a procura de emprego (GEPE), projetos Escolhas, equipas de rendimento social de inserção (RSI), serviços de apoio aos imigrantes, associações de desenvolvimento local ou outros que, por força da sua missão, estão em contacto com pessoas em situação de



Foto 6: participantes numa formação em soft skills, Grupo para a Empregabilidade de São Domingos de Rana (atual GEMTE, Cascais), 2014

desemprego. Para além do envolvimento na rede das entidades que atuam no campo da empregabilidade de forma direta, é importante abordar e conhecer uma diversidade de outros atores igualmente importantes: instituições públicas (câmaras municipais, juntas de freguesia, serviços locais de atendimento, entidades formadoras), setor privado (comerciantes locais, empresas e/ou associações empresariais), bem como representantes da comunidade que estão em posição de fornecer informação muito pertinente para o trabalho da rede.

A mobilização destes atores para uma colaboração efetiva é, assim, de enorme importância, sendo necessário encontrar diferentes e inovadoras formas para a sua participação e envolvimento, o que, muitas vezes, implica uma postura de escuta ativa. O que é que cada organização tem a “ganhar” com o processo? Como podem cumprir melhor os seus objetivos organizacionais através da Rede? – ver FA 5, 6, e 7.

A mobilização é um trabalho contínuo ao longo da vida de uma RE, pois poderá ser fundamental a entrada de novos parceiros (tal como é natural a saída de alguns), trazendo um refrescar de ideias e abordagens, bem como o reforço da motivação. Cada organização poderá ter motivos diferentes para aderir e/ou alocar recursos à RE; contudo, evidenciam-se algumas motivações comuns:

- **Sentido de utilidade da participação na RE:** se a mesma produz trabalho útil e resultados que fazem sentido para cada uma das organizações, tendo em conta a concretização das suas próprias missões e objetivos.

- **Relação com parceiros estratégicos:** se o conjunto de organizações consegue chegar mais longe na relação com empresas e organismos estatais do que cada organização individualmente; por exemplo, dando contributos para políticas ou captando recursos locais e nacionais.

A mobilização é um trabalho contínuo ao longo da vida de uma RE, pois é fundamental a entrada de novos parceiros



Foto 7: workshop dirigido a empreendedores, sobre oportunidades nos mercados locais, Rede para a Empregabilidade Barreiro Moita, 2014

No caso dos empregadores, se conseguem garantir recursos humanos com competências ajustadas às suas necessidades.

- **Aprendizagem e reconhecimento:** se a RE permite desenvolver as competências técnicas de cada organização e, em simultâneo, proporciona possibilidade de reconhecimento das práticas de cada organização.
- **Sinergias inter-relacionais:** o bom funcionamento de uma RE depende muito de questões relacionais, razão pela qual as mesmas devem ser fomentadas, através de convívios, trabalho coletivo e outras ações que promovam um ambiente de colaboração, confiança e partilha. Conseguindo-se estas premissas, geram-se sinergias que beneficiam a atuação de cada uma das organizações aderentes.

6. Fases para alavancar uma rede para a empregabilidade

Como ilustra o Esquema 1, o processo de alavancagem de uma RE, de acordo com a prática aqui apresentada, pode sintetizar-se em 5 etapas, estando elas interligadas entre si, num processo que pode durar, aproximadamente, 24 meses (ver FA 3).

Um bom ponto de partida será CONHECER e mapear o território, o contexto envolvente e as principais problemáticas (situação face ao emprego, condições de habitabilidade, qualificações escolares ou profissionais, local de residência, etc.), compreendendo as suas causas e consequências. É necessário, ainda, clarificar em que dimensões é possível atuar dentro da esfera da rede, bem como conhecer os recursos e as potencialidades do território.

Esquema 1 - Etapas para o processo de alavancagem de uma rede para a empregabilidade



Depois, é necessário identificar competências detidas e a desenvolver, ou seja, FORTALECER a parceira, definir papéis, e responsabilidades e evidenciar complementaridades na atuação dos diferentes parceiros. Simultaneamente, poderá ser importante AGIR e produzir alguns resultados a curto termo para o problema identificado, demonstrando a cada parceiro os ganhos com a parceria. Após esse período de consolidação da relação de confiança, de conhecimento mútuo entre organizações parceiras, deve-se pensar com maior intencionalidade no processo para GERIR a rede, definindo um plano estratégico e modelo de governança da mesma, bem como alinhar uma estratégia a longo termo.

Todo o processo e seus resultados necessitam de MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO, sendo ainda importante celebrar momentos chave, valorizando o caminho percorrido.

Contudo, quando nos deparamos com processos dinâmicos, é necessário realçar que as etapas inicialmente definidas não se desenvolveram de forma estática. Cada etapa tem, em determinado momento, o seu auge, mas está numa constante relação com todas as outras etapas. Em parte, cabe aos processos de monitorização e (auto)avaliação tornar viva esta relação para que se possam redefinir, reajustar e clarificar procedimentos. Assim, como exemplo, quando estamos na etapa 3, «AGIR», não nos podemos alhear das restantes. Isto significa que, em determinado momento, pode ser necessário articular a referida etapa 3, com as demais etapas, seja porque é necessário visitar uma anterior, seja porque se justifica saltar uma etapa. . A título de exemplo, quando se está na etapa «AGIR», em que o foco é o planeamento das ações, os parceiros podem questionar-se sobre quem faz o quê para que as ações se concretizem, como é que elas irão ser organizadas... Neste impasse, chega-se à conclusão que é necessário saltar para etapa seguinte, «GERIR», com o intuito de estabelecer um plano de ação, ou seja, quais os

Colocando a pessoa certa no lugar certo, a RE centra-se na criação de respostas à medida entre as necessidades do mundo empresarial, os perfis e motivações das pessoas

parceiros com as competências adequadas para determinada ação, quem lidera o processo, quem se envolve na ação... Não havendo uma resposta satisfatória, poder-se-á regressar à etapa «CRESCER E FORTALECER», isto é, alinhar parceiros, convidar novos parceiros para que a ação possa ser concretizada, reavaliar o diagnóstico... A isto acresce que a etapa «MONITORIZAR E AVALIAR» não pode estar desligada desta realidade.

7. Como atua uma rede para a empregabilidade?

O propósito de uma RE é o de apoiar a integração de pessoas em situação de desvantagem, para que se sintam reconhecidas como agentes ativos da sociedade, produtivos e autónomos, facilitando o seu acesso ao mercado de trabalho e desenvolvendo estratégias para minimizar as dificuldades que apresentam no processo.

Tendo sido assegurado um diagnóstico local que tenha identificado áreas/ações prioritárias e recursos disponíveis, é fundamental, numa fase inicial da constituição da rede, promover uma ação de efeito imediato, com resultados rápidos e visíveis (*quick-win*) que permita aos seus membros: 1) reforçar a perceção de eficácia e 2) funcionar como fator motiva-



Foto 8: jovem explorando a profissão de auxiliar de ação médica, num centro de saúde local, no âmbito da ação «Passaporte para a empregabilidade», 2012



Foto 9: jovem explorando a área profissional de cozinha, numa empresa do ramo, no âmbito da ação «Passaporte para a empregabilidade», 2012



Foto 10: visita à cozinha do Seminário da Torre d'Aguilla, no âmbito de uma formação de *job matching* – Grupo de Empregabilidade de São Domingos de Rana (atual GEMTE, Cascais), 2014

cional para a aproximação de cada organização à parceria. Por exemplo, um *workshop* formativo dirigido aos membros da rede, sobre a mobilização de empresas ou um *workshop* dirigido aos desempregados, sobre processos de recrutamento e seleção ou sobre as competências mais valorizadas pelas empresas.

De um modo geral, a intervenção das RE assenta na metodologia do Emprego Apoiado (ver FA 2), de forma adaptada ao contexto e às especificidades de cada RE e/ou território⁸, através da realização de formação à medida (*job matching*) procurando desenvolver ações ajustadas às necessidades do mundo empresarial e aos perfis e motivações das pessoas em situação de desemprego (ver FA 6, 7 e 8).

Neste processo de formação à medida (ver FA 9), cada interveniente no processo (instituições, empresas, indivíduos) tem um papel a desempenhar na co-construção de respostas interligadas e complementares entre si, para a inclusão socioeconómica, podendo assumir a forma de:

- **Análise conjunta de casos e encaminhamento dos mesmos para os serviços competentes**, com articulação de respostas em função de cada caso (exemplo: atendimento social, apoio alimentar, entre outros).
- **Treino de competências na área das *soft skills*.**
- **Colocação direta em posto de trabalho ou em estágio** (formação em contexto), em estreita articulação com as empresas (ajuste direto).

⁸ Modelo desenvolvido pela Rumo e pela APEA que tem sido adotado pela maioria das redes que a AKF Prt tem ajudado a alavancar.

- **Formação à medida (*job matching*)**, ou seja, ações de formação profissional realizadas em parceria com empresas de diferentes setores que identificaram necessidades ao nível dos seus recursos humanos. São exemplos disso as áreas da lavandaria e rouparia, cozinha, armazém e logística ou empregadas de andar, onde os formandos que passaram pelo processo formativo presencial, realizaram um estágio, tendo, posteriormente, vindo a preencher postos de trabalho concretos.
- **Criação ou fomento de respostas de apoio ao empreendedorismo, à criação de negócios e/ou à sustentabilidade do comércio local**, de acordo com as necessidades de cada território.

Para operacionalizar estas ações são promovidos diferentes tipos de encontros:

- **Reuniões de grupos trabalho:** momentos operacionais relativos às ações que estão previstas em plano de ação e que decorrem consoante a necessidade. Os grupos de trabalho (GT) são grupos de organizações parceiras da RE que se constituem por decisão dos seus membros,

É importante que os parceiros contribuam, de acordo com o seu perfil e disponibilidade. O sentimento de pertença e apropriação faz a diferença no empenho e dedicação de cada um



Foto 11: dinâmica de grupo realizada numa reunião de parceiros da Rede para a Empregabilidade de Sintra, 2017

para criar respostas (ex: «GT formação», para criar e gerir ações de formação; «GT empreendedorismo», para criar respostas relacionadas com o tema, etc.) ou para articulação de serviços (ex: «GT front-offices», para alinhar procedimentos de inscrição e encaminhamento de pessoas⁹).

- **Plenários ou fóruns:** geralmente mensais para concertar e afinar estratégias, planear ações da RE, avaliar de forma participada intervenções e ainda para construir, alimentar e celebrar relações de parceria.
- **Eventos públicos:** têm por objetivo refletir, concertar e adequar estratégias entre parceiros, captar mais parceiros, dar visibilidade ao trabalho e resultados atingidos. Pode ser um evento público e aberto a organizações que não façam parte da RE.

8. Processo de animação da rede

Chamamos animação da rede ao processo inerente à sua dinamização e coordenação geral. Pode ser um papel desempenhado por uma organização ou por várias (máximo de 3 a 5) que dividem tarefas entre si e cujo papel depende da estrutura de governança adotada. A coordenação assegura que o trabalho é desenvolvido, que as relações são cuidadas e que as decisões e tarefas são partilhadas, no espírito colaborativo pretendido.

⁹ *Front-offices* são espaços de atendimento à população desempregada que podem assumir a forma de gabinetes de emprego e/ou apoio social e cuja proximidade com a comunidade é determinante no trabalho de promoção da empregabilidade.

Esta função pode implicar preparar e orientar os trabalhos das reuniões de parceiros e GT, secretariar as várias reuniões (elaborar atas, e-mails, relatórios e planos, apresentações, garantir que todos têm acesso à informação, etc.), abordar novos parceiros e gerir a relação com e entre estes e, até, representar a RE em momentos públicos. Pode, preferencialmente, ser desempenhado por uma entidade que pertença a um dos órgãos de governança da RE, devendo estar muito claro quais as suas funções e responsabilidades, bem como



Foto 12: participantes numa reunião de trabalho da Rede para a Empregabilidade de Sintra, 2017

as limitações deste papel, já que as tomadas de decisão deverão sempre ser do coletivo. A figura do animador/dinamizador é chave no processo, sendo desejável que cumpra um determinado perfil de competências pessoais e técnicas mais do que uma área específica de formação ou grau académico, tais como (ver FA 1):

- Flexibilidade, adaptabilidade, resiliência, proatividade.
- Liderança assertiva.
- Escuta ativa.
- Experiência de trabalho direto com os agentes e comunidades territoriais.
- Domínio de metodologias participativas de diagnóstico, planeamento monitorização e avaliação.

- Atitude orientada para objetivos e resultados (institucionais e/ou comunitários).
- Capacidade para gerir e adequar as tarefas ao perfil da organização e do técnico, diminuindo a taxa de esforço de cada participante.
- Prática de facilitação e de mediação de processos comunitários (mobilização, *networking*, negociação, gestão do confronto, animação local participada), no contexto da animação territorial.
- Capacidade de tradução das diferentes linguagens e práticas do desenvolvimento comunitário.
- O conhecimento e prática do modelo do emprego apoiado é um fator relevante, embora possa ser adquirido no contexto da ação da rede e do desenvolvimento de competências dos seus membros.
- Conhecimento de políticas de emprego, lógicas de incentivos para a integração de pessoas em situações de desvantagem, de oportunidades de formação e/ou saber mobilizar tal informação junto das fontes certas.

De referir, ainda, que ser animador de uma rede não é um perfil de partida, resulta antes de um caminho que se faz, de um conjunto de competências que se vão adquirindo ao longo do processo.



Foto 13: atendimento num gabinete de apoio a emprego, no front office do CEPAC, membro da RedEmprega Vale de Alcântara, 2015



Foto 14: parceiro da Rede para a Empregabilidade de Sintra, participando numa sessão de avaliação da rede, 2017

A participação ativa dos parceiros, a diversidade de opiniões resulta num processo rico em conhecimento, experiência e trabalho coletivo que alcança resultados e impactos muito mais abrangentes

9. O modelo de governança

Após o período de consolidação do conhecimento entre todas as organizações envolvidas e estabelecidas as relações de confiança, o grupo estará preparado para pensar com maior intencionalidade o seu processo de governança.

Inicia-se com a definição da missão e visão da rede que passa por identificar a sua razão de ser, o que irá fazer em conjunto, onde quer chegar, qual a direção desejada, o que ambiciona alcançar a médio e longo prazo e como espera que a RE seja vista por todos. De igual modo, a criação de um nome e de uma imagem reveste-se da maior importância na coesão e consolidação da identidade do grupo. Estes passos constituem os primeiros momentos no alinhamento e concertação do grupo, em torno de uma causa comum. São identificadas as estruturas mais adequadas para o bom funcionamento da RE, como, por exemplo, o plenário/assembleia, a comissão executiva, o secretariado, o conselho consultivo, os GT, a coordenação destes e a forma como todas estas estruturas

se articulam entre si. Do conjunto de parceiros, em função do perfil dos técnicos e tempo disponível para dedicar à causa coletiva, são identificados aqueles que poderão assumir um papel de animação e coordenação rotativa da RE e GT.

O modelo de governança deve ser definido de acordo com as características dos parceiros e do seu historial de trabalho conjunto, mas também daquilo que a RE se propõe atingir. Esta definição deve dar origem a um regulamento ou outro documento construído e aprovado por todos os parceiros que expresse a sua missão e visão, estrutura de coordenação, planificação e todas as regras de funcionamento, o processo de tomada de decisão e os compromissos assumidos por cada parceiro (ver FA 10 e 11).

10. Principais desafios de uma rede

Ao longo do processo de criação e fortalecimento de uma RE, são vários os desafios que podem surgir e que devem ser analisados e solucionados conjuntamente pelos parceiros, designadamente:

- **Rotatividade dos técnicos e a alteração das chefias:** pode comprometer a participação do técnico e da organização na rede. O compromisso de cada parceiro deve ser assumido ao nível da direção e dos técnicos. Uma carta de compromisso identificando os papéis assumidos pelos parceiros e reuniões estratégicas com chefias podem assegurar um compromisso mais duradouro.

- **Quebra de confiança:** é importante que os parceiros que assumem funções de coordenação mantenham a sua capacidade de escuta, estando alerta para potenciais conflitos, desmotivação e quebra nas relações de confiança. Uma estrutura de animação/coordenação da rede rotativa entre os vários parceiros possibilita a todos a oportunidade de assumir papéis de maior responsabilidade e pode ajudar a garantir que eventuais relações entre parceiros menos harmoniosas afetem o trabalho da RE. Por outro lado, é natural que, no decorrer de um processo colaborativo, as diferentes entidades, orgulhosas dos seus feitos coletivos, os promovam no âmbito das suas campanhas de comunicação, podendo esta situação dar azo a desconforto ou sentimento de “apropriação”, por parte dos restantes parceiros. Esta apropriação em si não deixa de ser válida, quando a organização em causa esteve diretamente implicada na RE (afinal os resultados são do coletivo), mas é importante trabalhar continuamente num registo de franqueza e fluidez, potenciando as vantagens de uma imagem única e própria e de uma comunicação clara e forte, por parte da RE (sem descurar a comunicação de quem são os parceiros que a compõem), sobre os seus resultados, reforçando o reconhecimento do coletivo e, por contágio, o de cada organização individualmente. Caso exista uma quebra nesta confiança é importante que o assunto seja tratado, clarificando-se as razões para que tal tenha acontecido e considerando-se as diferentes perspetivas, de modo a não deixar que se instale algum eventual mal-estar ou desconfiança.
- **Desequilíbrio no tempo disponibilizado para o trabalho coletivo pelos diferentes parceiros:** a reflexão, discussão e tomada de decisão conjunta exige tempo e disponibilidade. O trabalho desenvolvido pela rede deve, assim, estar incluído nos planos de ação de cada parceiro, garantindo que é disponibilizado tempo suficiente para o trabalho coletivo. Perante isto é muito importante garantir a leveza e utilidade dos processos.
- **Sustentabilidade da rede:** podem ser pensados diversos caminhos, nomeadamente, ao nível da sustentabilidade dos processos de animação e coordenação. Uma das soluções possíveis é a criação de um “secretariado” que garanta a animação e coordenação da rede. Esta estrutura pode funcionar em regime de alocação de recursos por parte dos parceiros ou num regime de rotatividade por todos. Esta solução não tem custos associados e por isso é muitas vezes a solução escolhida, mas pode implicar menor fluidez e solidez desta estrutura, podendo criar obstáculos de acesso por parte das organizações mais pequenas e com menos recursos. Pode também ser viabilizada mediante a realização de candidaturas a financiamentos que permitam alocar recursos humanos a este trabalho. Estes são momentos exigentes em que se definem claramente os papéis, objetivos, resultados e metas concretas a atingir e podem representar uma oportunidade de maior responsabilização por parte dos parceiros, pois haverá a obrigatoriedade de responder formalmente pelos resultados. Esta solução traz consigo os



Foto 15: formandas após a entrega de certificados, de uma formação de cozinha (jobmatching), Grupo de Empregabilidade de São Domingos de Rana (atual GEMTE, Cascais), 2014

riscos associados aos ciclos de financiamentos de curta duração e às quebras consequentes nos períodos pós-financeiros.

- A RE deverá criar dinâmicas próprias de auto-sustentabilidade, sendo uma delas ter os parceiros mais adequados às respostas a dar, nas diversas áreas de atuação, e aos desafios a enfrentar; neste sentido, para maior garantia da sua sustentabilidade, poderá procurar parceiros: na área do marketing; com experiência na elaboração de candidaturas e projetos; e com influência no poder local, regional e nacional e que possam ser o motor para a criação de *lobbies* no que diz respeito à intervenção social.

11. O papel das redes na transformação comunitária

O trabalho de uma RE evidencia transformações comunitárias consideráveis, ao nível das seguintes dimensões:

- **Criação de novas respostas, mais sustentáveis e relevantes localmente:** a relevância é garantida pela escuta dos atores locais e pelo seu envolvimento ativo nas soluções e que assim se revelam mais eficazes e sustentáveis, pois são pensadas por quem ali vive e trabalha e rentabilizam os recursos locais.
- **Organizacional:** cada parceiro/organização tem alterado normas e formas de trabalhar com os públicos, abarcando

do respostas coletivas e mobilizando recursos territoriais, o que, até então, não era uma prática, refletindo-se numa atuação mais colaborativa, estruturada e integrada.

- **Individual:** aumento da compreensão e respeito pelas necessidades e motivações do indivíduo, um maior interesse e atenção aos percursos, sonhos, talentos e potencialidades de cada um, respeitando igualmente o seu direito à autodeterminação.
- **Transferibilidade e influência:** a metodologia de trabalho colaborativo e integrado tem contagiado outras organizações. Salienta-se partilha de práticas entre parceiros e organizações fora dos territórios, que tem possibilitado dar a conhecer projetos das diferentes RE, mas também trazer reconhecimento pelo trabalho coletivo e até colaborações entre as várias RE.
- **Participação ativa de todos os envolvidos no processo:** a discussão, reflexão e orientação de todos os parceiros numa RE faz com que se alcancem mais resultados, tornando todo o processo mais rico em conhecimento, experiências e diversidade de opiniões, fortalecendo as relações e motivações e potenciando o trabalho desenvolvido coletivamente. Esta experiência tem comprovado as vantagens da tomada de decisão coletiva, da partilha, da escuta ativa e participação efetiva dos vários atores na construção de soluções.

O trabalho das redes para a empregabilidade evidencia transformações comunitárias consideráveis, nomeadamente a criação de novas respostas mais sustentáveis e mais relevantes a nível local



Bibliografia

- ANSELL, Chris and GASH, Alison (2007), Collaborative Governance in Theory and Practice
- ASSOCIAÇÃO DE EMPREGO APOIADO (2005), Parceria de Desenvolvimento Emprego Apoiado – Manual – Trabalho em Rede, Lisboa, 1ª edição
- ASSOCIAÇÃO DE EMPREGO APOIADO (2005), Parceria de Desenvolvimento Emprego Apoiado – Manual – Percursos Integrados de Inserção, Lisboa, 1ª edição
- ASSOCIAÇÃO DE EMPREGO APOIADO (2005), Parceria de Desenvolvimento Emprego Apoiado – Manual – Técnicos em Emprego Apoiado, Lisboa, 1ª edição
- ASSOCIAÇÃO DE EMPREGO APOIADO, Parceria de Desenvolvimento Nautilus – Estudo Custo-Benefício do Emprego Apoiado para as Empresas – Agir com as empresas para a inclusão, Lisboa, 2ª edição
- ASSOCIAÇÃO DE EMPREGO APOIADO, Parceria de Desenvolvimento Nautilus – Toolkit sobre Gestão de Recursos Humanos para a Diversidade – Agir com as empresas para a inclusão, Lisboa, 2ª edição
- EQUAL (2008), Animação Territorial – Caminhos para a Inovação Social
- FUNDAÇÃO AGA KHAN PORTUGAL (2017), Diagnósticos Participativos – Guia de Apoio à Implementação, Lisboa
- GRACE (2014), Como Mobilizar Empresas para Projetos Sociais, Lisboa
- Leloup, Moyart, Pecqueur (2003), La Gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale?
- RODRIGUES, Fernanda e STOER, Stephen (1998), Entre Parceria e Partenariado: amigos amigos, negócios à parte
- The International Business Leaders Forum (IBLF) and the Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN) (2003), The partnering toolbox

Links úteis

- Redemprega Vale de Alcântara: <http://www.redemprega.pt/> + <https://www.facebook.com/ValedAlcantara/>
- Rede para a Empregabilidade de Sintra: <https://www.facebook.com/rededeempregabilidadesintra/>
- Video Feira de Orientação Escolar e profissional, Rede Redemprega Vale de Alcântara: <https://www.youtube.com/watch?v=P49ZUZhwrCw>
- Como funciona a rede ? <https://www.youtube.com/watch?v=uKMvjd9fu6o>
- Estágios formação Gebalis e CineL: <https://www.youtube.com/watch?v=w49HewLMABM> –
- Rede para a empregabilidade Barreiro Moita: www.empregabilidadebm.pt
- Programa Redemprega Lisboa: <https://www.facebook.com/RedEmpregaLisboa/> + <http://www.cm-lisboa.pt/noticias/detalhe/article/redemprega-lisboa-apoia-desempregados>
- Emprego apoiado: <http://www.empregoapoiado.pt/>
- Associação Internacional de Emprego Apoiado: <http://www.euse.org/>
- Diversidade e Inclusão no mercado de trabalho: <http://www.workforcediversitynetwork.com/>
- Carta da Diversidade EU - Diversity Charter: http://ec.europa.eu/justice/discrimination/diversity/charters/index_en.htm
- Diversidade e inclusão nas empresas - GRACE: https://issuu.com/adaoliveira/docs/manual_grace_-_as_organiza__es__a_diversidade_e_a

Redes para a empregabilidade – participantes



Barreiro/Moita (desde 2006)
empregabilidadebm@gmail.com
<http://www.empregabilidadebm.pt/>



Lisboa (desde 2006)
empregabilidade.gcal@gmail.com



Sintra (desde 2009)
redeempregabilidadesintra@gmail.com
www.facebook.com/rededeempregabilidadesintra



Amadora (desde 2011)
atitudemprego@gmail.com



Lisboa (desde 2013)
redemprega@gmail.com
<http://www.redemprega.pt>



Cascais (desde 2014)
gemte.grupoempregabilidade@gmail.com



Lisboa (desde 2015)
jobready.carnide@gmail.com
<https://www.facebook.com/pg/GEC-Grupo-de-Empregabilidade-de-Carnide>



Lisboa (desde 2016)
sdomingosemprega@gmail.com
<https://www.facebook.com/sdomingosemprega>



Oeiras (desde 2016)
alvaro.cidrais@rumo.org.pt / pedro.coelho@cm-oeiras.pt



Lisboa (desde 2016)
redeefe.lx@gmail.com



Lisboa (desde 2017)
redempregacentrohistorico@gmail.com



Lisboa (desde 2017)
redemprega.lx.oriental@gmail.com

FICHA TÉCNICA

Título: Redes para a Empregabilidade – Ação concertada e co-construção de soluções

Autores: Fundação Aga Khan Portugal e Associação Portuguesa de Emprego Apoiado

Edição: Fundação Aga Khan Portugal

Edição: 2018

ISBN: 978-989-99795-6-7

Impressão: Lisgráfica – Impressão e Artes Gráficas, S.A.

Depósito legal: 441637/18



FUNDAÇÃO AGA KHAN
Portugal



Co-financiamento:



PARA MAIS INFORMAÇÕES

Fundação Aga Khan Portugal

Avenida Lusíada, Nº1, 1500-650 Lisboa

Tel.: +351 217 229 000

e-mail: akfportugal@akdn.org

web: www.akdn.org

Associação Portuguesa de Emprego Apoiado

CP 5063, Rua 19, nº 13, Quimiparque, 2831-904 Barreiro

Tel.: +351 21 394 9110

e-mail: apea.secretariado@gmail.com

web: www.empregoapoiado.pt

©AKDN, APEA, junho de 2018.

As informações deste material podem ser reproduzidas, mediante comunicação à Fundação Aga Khan Portugal, AKDN, ou à Associação Portuguesa de Emprego Apoiado.