



Cofinanciado pelo
Programa Erasmus+
da União Europeia



INTESYS

TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

INTESYS

**Sistemas Integrados para a Infância -
apoiar crianças e famílias
em situação de vulnerabilidade**

Caixa de Ferramentas





Cofinanciado pelo
Programa Erasmus+
da União Europeia



INTESYS

TOGETHER / Supporting
vulnerable children
through integrated early
childhood services

Autores principais:

Mihaela Ionescu – ISSA-International Step by Step Association, Holanda

Zorica Trikić – ISSA-International Step by Step Association, Holanda

Luis Manuel Pinto – Learning for Well-being Foundation, Holanda

Contributos:

Hester Hulpia (VBJK, Bélgica), Perrine Humblet (VBJK, Bélgica), Marzia Sica (Compagnia San Paolo, Itália), Cinzia Canali (Fondazione Emanuela Zancan, Itália), Maria Assunção Folque (Fundação Calouste Gulbenkian, Portugal), Mónica Mascarenhas (Fundação Aga Khan, Portugal), Mateja Rezek e Petra Bozovičar (Educational Research Institute, Step by Step Centre for Quality in Education, Eslovénia)

Esta publicação foi desenvolvida com o apoio financeiro da Comissão Europeia, no âmbito do Programa Erasmus+, Ação-chave 3, projetos Forward Looking Cooperation.

O apoio da Comissão Europeia para a produção desta publicação não constitui um endosso do conteúdo, mas reflete apenas as opiniões dos autores. A Comissão não pode ser responsabilizada por qualquer uso que possa ser feito das informações aqui contidas.

Índice

| | |
|--|----|
| 1. O que é a Caixa de Ferramentas INTESYS? | 6 |
| 2. Introdução: Argumentos a favor da integração de serviços | 10 |
| 2.1. O que significa ‘integração dos serviços para a infância’?..... | 11 |
| Lidar com a fragmentação..... | 11 |
| Formas de Integração..... | 12 |
| Níveis de Integração | 16 |
| 2.2. Razões para promover serviços integrados..... | 18 |
| 2.3. Benefícios para grupos em situação de vulnerabilidade..... | 21 |
| 2.4. Objetivos principais ao trabalhar de forma integrada..... | 22 |
| 2.5. Desafios potenciais no caminho para a integração..... | 23 |
| 2.6. Sistemas partilhados de primeira infância baseados em valores e visão por meio da integração..... | 26 |
| 3. Um Quadro de Referência para a integração. Valores e Princípios, Fatores-Chave e Práticas de Qualidade | 28 |
| 3.1. Valores e princípios de base..... | 29 |
| 3.2. Fatores-chave e práticas de qualidade que apoiam a implementação..... | 31 |
| 3.3. Resumo de práticas de qualidade que dão suporte à integração..... | 37 |
| 4. Começar a viagem em direção à integração | 40 |
| 4.1. Como abordar o caminho para a integração..... | 40 |
| 4.2. Resumo do processo – possíveis etapas a cumprir..... | 41 |
| FASE 1: POR QUE PRECISAMOS DE MUDANÇA? | 45 |
| Qual é o foco nesta fase?..... | 46 |
| Quais são os processos críticos nesta fase?..... | 47 |
| Aprendizagens retiradas dos projetos piloto..... | 47 |
| Visão geral das ferramentas possíveis nesta fase..... | 49 |
| FASE 2: QUE MUDANÇA É NECESSÁRIA? | 50 |
| Qual é o foco nesta fase?..... | 51 |
| Quais são os processos críticos?..... | 52 |
| Visão geral das ferramentas possíveis nesta fase..... | 52 |



| | |
|--|-----|
| FASE 3: COMO ACONTECERÁ A MUDANÇA? | 54 |
| Qual é o foco nesta fase?..... | 55 |
| Quais são os processos críticos?..... | 56 |
| Visão geral das ferramentas possíveis nesta fase..... | 56 |
| FASE 4: O QUE FOI ALCANÇADO? | 57 |
| Qual é o foco nesta fase?..... | 58 |
| Quais são os processos críticos?..... | 58 |
| Visão geral das ferramentas possíveis nesta fase..... | 58 |
| 4.3. Informação útil antes de começar..... | 60 |
| 5. A Caixa de Ferramentas | 63 |
| FASE 1 | 63 |
| Ferramenta 1.1. Preparação das reuniões para envolvimento e participação da comunidade..... | 63 |
| Ferramenta 1.2. Lidar com diferentes formas de funcionamento em equipas e grupos..... | 71 |
| Ferramenta 1.3. As minhas expectativas profissionais, visão e compromissos..... | 73 |
| Ferramenta 1.4. Eco-mapa 1: Eco-mapa pessoal – no seu próprio serviço..... | 75 |
| Ferramenta 1.5. Eco-mapa 2: Eco mapa pessoal – relação entre serviços/setores..... | 77 |
| Ferramenta 1.6. Eco mapeamento: O meu serviço e o relacionamento com outros serviços..... | 78 |
| Ferramenta 1.7. Sistema de Classificação de Intervenções (SysClass)..... | 81 |
| Ferramenta 1.7a. Sistema de Classificação de Intervenções (SysClass) – mapeamento de valores, princípios e fatores-chave que impulsionam as operações de serviços..... | 84 |
| Ferramenta 1.8. Mapa de Responsabilidades e Recursos..... | 87 |
| Ferramenta 1.9. Histórias de Integração..... | 88 |
| Ferramenta 1.10. Argumentos a favor da integração de serviços; Compreender as diferentes formas de integração..... | 98 |
| Ferramenta 1.11. Explorar os valores e princípios de base..... | 100 |
| Ferramenta 1.12. Explorar fatores-chave que possibilitam a integração..... | 104 |



| | |
|---|------------|
| Ferramenta 1.13. Explorar o conceito de integração..... | 106 |
| Ferramenta 1.14. Desdobrar o Quadro de Referência para integração..... | 108 |
| Ferramenta 1.15. A Grelha SCOB (de “Strengths, Challenges, Opportunities, Barriers”)..... | 111 |
| FASE 2..... | 113 |
| Ferramenta 2.1. Compreender mudanças complexas – elementos cruciais de um plano..... | 113 |
| Ferramenta 2.2. Planificação de ações para fortalecer a integração..... | 116 |
| Ferramenta 2.3. A imagem da criança, das famílias, dos profissionais e dos serviços..... | 120 |
| Ferramenta 2.4. Entender a Criança Inteira..... | 121 |
| Ferramenta 2.5. Adotar uma visão sistémica do desenvolvimento da criança..... | 124 |
| Ferramenta 2.5.a Organizar transições tendo em conta a necessidade de continuidade da criança..... | 126 |
| Ferramenta 2.6. Visão partilhada sobre as crianças e as famílias..... | 128 |
| Ferramenta 2.7. Estabelecer os resultados desejados para as crianças e as famílias..... | 129 |
| Ferramenta 2.8. Envolver crianças pequenas na definição de resultados..... | 131 |
| Ferramenta 2.9. Identificando competências essenciais para obter serviços integrados de qualidade..... | 134 |
| Ferramenta 2.10. Identificar competências essenciais do(s) facilitador(es) de uma viagem de integração de serviços..... | 135 |
| Ferramenta 2.11. Definir a forma da integração..... | 135 |
| Ferramenta 2.12. Explorando diferentes modelos de prestação de serviços integrados..... | 136 |
| Ferramenta 2.13. Definir o Fluxograma da Partilha de Informação..... | 138 |
| Ferramenta 2.14. Definição de diferentes níveis de comunicação e partilha de informação..... | 140 |
| Ferramenta 2.15. – Distribuição de Responsabilidades (Matriz)..... | 141 |
| Ferramenta 2.16. Estabelecer a estrutura de Liderança e Governança..... | 142 |
| Ferramenta 2.17. Mapeamento dos recursos para a integração..... | 146 |
| Ferramenta 2.18. Planear o financiamento da prestação de serviços ECEC integrados..... | 147 |



| | |
|---|-----|
| FASE 3 | 149 |
| Ferramenta – Monitorização contínua da implementação, com qualidade, do Plano de Ação..... | 149 |
| FASE 4 | 151 |
| Ferramenta 4.1. Identificar o grau de implementação das práticas de qualidade..... | 151 |
| Ferramenta 4.2. Avaliar o Processo..... | 157 |
| Revisitar a Fase 2 – Ferramenta 4.3. Resultados para crianças e as famílias..... | 159 |
| Referências | 160 |
| Hiperligações | 161 |



1. O que é a Caixa de Ferramentas INTESYS?

*“Os Estados são instados a desenvolver estratégias multissetoriais, coordenadas e baseadas em direitos, para garantir que os superiores interesses da criança sejam sempre o ponto de partida para o planeamento e a prestação dos serviços.”
(Comissão para os Direitos da Criança, Comentário Geral n.º 7:
‘Implementar os direitos da criança na infância?, par. 22. CRC/C/GC/7Rev.1)*

O projeto *INTESYS – Sistemas Integrados para a infância: apoiar crianças e famílias em situação de vulnerabilidade*¹ teve como objetivo promover o aumento e a melhoria da integração nos serviços de Educação e Cuidados para a Infância (ECEC) nas políticas e práticas de serviços para a infância. A convicção é que a qualidade assenta também numa maior integração de serviços, para todas as crianças, mas em particular para as crianças e famílias em situação de vulnerabilidade.

Partindo de experiências já existentes e de práticas promissoras na Europa, os parceiros do consórcio INTESYS² desenvolveram esta Caixa de Ferramentas (Caixa) para:

- clarificar a complexidade do conceito (e da realidade) da integração de serviços;
- propor um Quadro de Referência que demonstra que a integração é impulsionada por valores e princípio de base e que a promoção de práticas de integração depende de fatores chave;
- identificar fatores-chave que a influenciam;
- propor práticas, caminhos e ferramentas para agir a vários níveis (trabalho de equipa, prestação de serviços, trabalho interagências, etc.).

A Caixa de Ferramentas é o resultado de um esforço colaborativo entre todos os parceiros do projeto. Cinco³ destes desenvolveram um projeto piloto nos respetivos países e partilharam lições, aprendizagens, observações

¹ O INTESYS foi um projeto financiado pela Comissão Europeia, ao abrigo do Programa Erasmus+, Key Action 3 – Forward Looking Cooperation Projects. O projeto começou em Novembro de 2015 e terminou em abril de 2019. Para mais informações sobre o projeto, vá a: <http://www.europe-kbf.eu/en/projects/early-childhood/intesys>

² Fundação Rei Balduino (Bélgica), Universal Education Foundation (Holanda), ISSA - International Step-by-Step Association (Holanda), Fundação Aga Khan (Portugal), Compagnia San Paolo (Itália), Fondazione Emanuela Zancan onlus Centro Studi e Ricerca Sociale (Itália), Fundação Calouste Gulbenkian (Portugal), Step by Step Center for Quality Education (anteriormente denominada Pedagoski Institut - Eslovénia), e VBJK - Vernieuwing in de Basisvoorzieningen voor Jonge Kinderen/Innovations in the Early Years (Bélgica).

³ Fundação Aga Khan e Fundação Calouste Gulbenkian (Portugal), Compagnia San Paolo (Itália), Step by Step Center for Quality Education (Eslovénia), e VBJK - Vernieuwing in de Basisvoorzieningen voor Jonge Kinderen/Innovations in the Early Years (Bélgica). A Bélgica teve dois pilotos simultaneamente devido à situação específica de Bruxelas – um decorreu na zona de língua Flamenga e o outro decorreu na de língua Francesa.

e sugestões retiradas do processo vivido que incluíram nesta Caixa. Desta forma, confiamos que o documento pode ser utilizado como uma junção poderosa entre a teoria e a prática, dando flexibilidade e capacidade de adaptação a contextos locais e a necessidades específicas.

O principal objetivo da Caixa de Ferramentas é promover a integração entre diferentes setores (educação, saúde, proteção social, entre outros) conectando profissionais e serviços que servem as mesmas crianças e famílias e suas comunidades. A abordagem contempla a participação de comunidades, pais, crianças e atores da sociedade civil no desenho da integração de serviços.

A Caixa poderá promover a importância da qualidade em serviços integrados e abrir espaços de diálogo entre diferentes *stakeholders* no sistema de educação e cuidado na infância (ECEC).

A integração não implica um caminho único, antes um mapa multidimensional de estradas.

A Caixa pretende orientar o percurso dos vários intervenientes no sentido de uma integração cada vez maior, sem esquecer que o sistema como um todo (desde as macropolíticas e o financiamento até à prestação de serviços na linha da frente, com profissionais qualificados) deverá acima de tudo funcionar para benefício de cada criança e sua família, no seu contexto.

Esta Caixa de Ferramentas pretende facilitar o processo de integração fornecendo recursos sem impor uma solução única, previamente definida. Os utilizadores desta Caixa são encorajados a desenvolver a sua própria abordagem, orientações, ferramentas e métodos para melhor responder às necessidades específicas do seu contexto.

Proporciona um bom equilíbrio entre os fundamentos teóricos da integração, a favor das crianças e famílias, e os apoios práticos para promover o diálogo aberto e a ação conjunta entre os atores relevantes. A integração dos serviços pode ser iniciada e construída por via de intervenções ascendentes (prestação na linha da frente, comunidade, pais) ou intervenções descendentes (governança, políticas e estratégias interagências), resultando melhor quando ambas estão alinhadas. Dependendo de quem o iniciou, e onde, o caminho para a integração pode variar e assumir diversos percursos.

A Caixa pode ser utilizada por e com vários *stakeholders* do sistema, para construir ou fortalecer a integração:

- líderes e gestores de serviços de diferentes setores;
- formadores ou promotores de formação profissional contínua;
- líderes das comunidades, representantes/gestores das autoridades locais/regionais/nacionais, decisores políticos;
- técnicos (profissionais ou voluntários);
- pais e membros da comunidade;
- representantes da sociedade civil;
- representantes de várias agências (governamentais, privadas, não-governamentais, etc.).

A Caixa pode ser usada separadamente com grupos homogêneos de intervenientes (por exemplo de profissionais, ou de gestores, ou decisores) ou, de preferência, em grupos mistos com a participação de diversos atores, para permitir maior diálogo, comunicação e cooperação. Facilitar o processo como proposto nesta caixa pode requerer competências específicas; mais detalhes podem ser encontrados na secção 4.3.

Na *Introdução*, **Capítulo 2**, explica-se o que se entende por integração e apresentam-se argumentos a favor da integração dos serviços, para justificar essa opção. Dá-se atenção, de modo específico, às vantagens dos serviços integrados para as crianças e famílias mais vulneráveis. Além disso, realça-se os benefícios para os serviços e as comunidades.

O **Capítulo 3** introduz o Quadro de Referência para a Integração em sistemas de educação e cuidados para a infância (ECEC) com três “blocos de construção” que afetam a integração:

- A) Princípios e Valores de Base
- B) Fatores-chave
- C) Práticas de Qualidade

Os **Princípios e Valores de base** são o alicerce necessário para uma visão e um entendimento partilhados entre os *stakeholders* envolvidos no processo de integração.

Os **Fatores-Chave** representam as condições que podem travar ou impulsionar o processo e o resultado da integração.

As **Práticas de Qualidade** mostram-nos como os princípios e valores partilhados se expressam na prática, quando os fatores-chave são ativados adequadamente.

No **Capítulo 4**, o complexo caminho em direção à integração é apresentado como um ciclo reflexivo, com muitas perguntas a pedir resposta no processo que consiste em planear, implementar e avaliar as mudanças. O caminho baseia-se também num processo contínuo de *planeamento – ação – reflexão* que garante serem consideradas as necessidades das crianças e das famílias, bem como as capacidades e possibilidades de todos os atores envolvidos.

O caminho organiza-se em torno de quatro perguntas principais:

1. Por que precisamos de mudança?
2. Que mudança é necessária?
3. Como acontecerá a mudança?
4. O que foi alcançado?

As ferramentas da Caixa acompanham os intervenientes ao longo do percurso. Cada fase da viagem tem as suas próprias ferramentas, que foram desenvolvidas para servir de inspiração àqueles que estão encarregues de facilitar o processo de mudança em direção à integração estes facilitadores podem optar por usar todas as ferramentas disponíveis para cada fase, mas podem também decidir escolher as ferramentas que melhor servem as necessidades do grupo específico com que estão a trabalhar, ou se adequam ao nível de integração já existente numa dada comunidade.

As ferramentas oferecidas podem também inspirar a criação de novas, melhor adaptadas a contextos e necessidades específicos. Estas são, na sua maior parte, bastante reflexivas, e tentam apoiar um diálogo aberto e respeitoso entre os diversos *stakeholders*.

Algumas são desenvolvidas para desencadear e apoiar trocas e partilhas entre *stakeholders* de uma forma mais estruturada, e para apoiar o processo de facilitação. No entanto, os participantes também podem escolher outras maneiras de responder a certas questões, sem recorrer à proposta de atividade apresentada.



2. Introdução: Argumentos a favor da integração de serviços

“Para muitas crianças, o primeiro contacto com os serviços de educação e cuidado na infância representa o seu primeiro passo de entrada na sociedade. Constitui um espelho que reflete como a sociedade os vê e portanto, potencialmente, a forma como se veem a si próprios, uma vez que apenas num contexto de igualdade e diferença se pode construir a identidade. É neste espelho público que são confrontadas com estas questões essenciais e existenciais: quem sou? E será que é certo ser quem sou?”
(Michel Vandebroek, 2010)

Há cada vez mais evidências da importância dos primeiros anos para a vida do indivíduo e dos benefícios que as crianças e suas famílias retiram de serviços para a infância equitativos e de qualidade, especialmente nos casos de maior vulnerabilidade. A complexidade dos desafios com que atualmente se confrontam as sociedades tem um impacto dramático nas famílias, e, portanto, nas crianças: pobreza crescente, sistemas de proteção social enfraquecidos, desigualdades crescentes, precariedade no emprego, mobilidade e migração crescentes e rápidas alterações no panorama económico e político. Para além disso, os sistemas de Educação e Cuidado para a Infância (ECEC) estão sujeitos a mudanças estruturais e de políticas que vão alternando entre intervenções universais e intervenções mais específicas, prestações públicas e privadas, serviços generalizados e obrigatórios, abordagens setoriais e integradas. Do ponto de vista da criança e da família, os encontros entre estes desafios e as mudanças representam muitas vezes oportunidades perdidas de beneficiar de serviços de qualidade – sobretudo em se tratando de crianças que vivem na pobreza, têm percursos de migração, pertencem a minorias ou têm necessidades especiais.

Problemas multifacetados exigem intervenções múltiplas, alinhadas e bem coordenadas. A pobreza, a discriminação e as crescentes desigualdades têm de ser atendidas de forma integrada, para que se possa obter mudanças qualitativas e quantitativas.

Já não é possível ignorar que a infância é um período em que a criança tem enormes oportunidades de se desenvolver e aprender, de expressar e realizar todo o seu potencial, de construir fundações sólidas para o seu bem-estar e realizações durante a vida. Por isso, a forma como os *sistemas* de educação e cuidado, do período pré-natal aos 6 anos de idade, são concebidos, governados e financiados, e como os *serviços* são prestados, pode fazer uma enorme diferença na vida das crianças e das suas famílias.



Investigação e práticas inspiradoras, na Europa e não só, estão a propor e a defender mudanças que reconheçam e valorizem a *centralidade da criança e da sua família* no desenvolvimento e prestação dos serviços para a infância, incluindo-as na sua conceção, regulação, e financiamento, pelo impacto que demonstram ter na diminuição das desigualdades e disparidades sociais. O documento europeu *Proposta de Princípios-chave para um Quadro de Referência da Qualidade da Educação e Cuidado na Infância*⁴ apresenta

uma base sólida para promover sistemas para a infância competentes, cujo foco incida na criança e na sua família. Uma característica importante de um sistema competente, destacada no documento, é a colaboração entre serviços.

2.1. O que significa 'integração dos serviços para a infância'?

Ao longo dos primeiros anos de vida é oferecida às crianças e suas famílias uma série de serviços, cobrindo vários aspetos do desenvolvimento e bem-estar infantil, fortemente relacionados com a sua idade: alimentação, saúde, proteção social, suporte à família, proteção da criança e educação. Muitos destes serviços são formais, mas os serviços não formais ou informais também têm um papel importante, sendo fornecidos por vários atores públicos ou privados nas comunidades: organizações culturais, organizações desportivas, igreja, etc. (todos contribuem para atender as necessidades diversas e complexas de crianças pequenas e suas famílias).

Lidar com a fragmentação

Na análise da integração foram identificadas múltiplas dimensões do sistema ECEC (setores, grupo etário, tipo de beneficiário, nível de governança, tipo de prestador) como indicadores a considerar no trabalho orientado para a integração.

⁴ *Proposta de Princípios-chave para um Quadro de Referência da Qualidade da Educação e Cuidado na Infância - Relatório do Grupo de Trabalho sobre Educação e Cuidados na Infância sob os auspícios da Comissão Europeia.* p. 7-8. http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/repository/education/policy/strategic-framework/archive/documents/ecec-quality-framework_en.pdf

Enquanto que as necessidades e demandas por parte de crianças e famílias estão interligadas, nos sistemas de infância verifica-se muita fragmentação, o que contribui frequentemente para a existência de sobreposições, ineficiência, ineficácia, despersonalização, lacunas e até conflitos ou oportunidades perdidas, criando um alto nível de desigualdade. A fragmentação ocorre na forma como os serviços são estabelecidos, planejados e prestados, e no modo como crianças e famílias beneficiam dos mesmos. Aqui ficam alguns exemplos da fragmentação multidimensional existente nos sistemas de primeira infância.

- **Fragmentação setorial:** é frequente os serviços estarem especializados numa única área (educação, educação pré-escolar e creche, suporte à parentalidade, apoio para problemas financeiros, habitação, saúde, emprego, apoio psicossocial, etc.). Contudo, as famílias não veem necessariamente estas áreas como “necessidades” separadas. Sobretudo no caso de famílias mergulhadas na pobreza, as carências relacionadas com saúde, habitação, emprego, etc., estão interligadas e são difíceis de separar dos desafios educativos.
- **Fragmentação etária:** em alguns casos, os serviços para a faixa dos 0 aos 3 anos de idade são diferentes daqueles que cobrem as idades pré-escolar (3-6 anos) e da escolaridade obrigatória; e os serviços para as crianças podem estar separados dos serviços destinados aos seus pais.
- **Fragmentação por alvos ou subgrupos:** alguns serviços são orientados para subgrupos específicos, tais como mães solteiras, migrantes, famílias em situação de pobreza, famílias com criança com necessidades especiais, etc.
- **Fragmentação por políticas:** os serviços podem ser governados a nível local, regional ou nacional, tornando realmente difícil a cooperação entre serviços que são governados em diferentes níveis.
- **Fragmentação organizativa:** em alguns países, os serviços são separados se a prestação for liderada pelo governo, por organizações profissionais ou não governamentais, ou por serviços liderados por voluntários ou comunitariamente; a integração pode exigir uma colaboração entre parceiros públicos e privados. Serviços não-estatais, informais ou não-formais devem ser considerados parte do sistema ECEC como um todo. Os seus serviços devem ser reconhecidos e apreciados, sobretudo, quando o foco incide sobre crianças de grupos mais vulneráveis.

Para maximizar o impacto dos serviços e melhorar o bem estar daqueles para os quais foram criados, o alinhamento entre serviços e a integração da sua visão, objetivos, planificação, ações e resultados podem ser alcançados ao enfrentar as diferentes facetas da fragmentação.

Formas de Integração

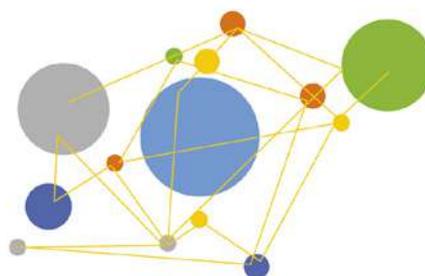
A forma como a integração de serviços é concretizada pode resultar em diferentes tipos de configurações da organização e da governança dos serviços, bem como em métodos para trabalhar em maior proximidade com diferentes profissionais de diferentes setores. Alguma investigação sugere que a forma de integração depende do tipo de ações que estão no centro da cooperação entre serviços, que pode variar entre a realização de ações menos integradas a um trabalho integrado em que diferentes serviços fazem em conjunto o planeamento estratégico, a tomada de decisões e a prestação de serviços.

Em muitos casos, a cooperação entre os serviços é isolada e baseada numa perspetiva de gestão de caso único, que requer o envolvimento de outros serviços. Em outros casos, as organizações trabalham em cooperação mais estreita, criando uma rede informal e desenvolvem formas mais coordenadas de trabalhar em conjunto que fortalecem a integração dos seus serviços. Por vezes, são criadas redes de serviços formais, dando origem a uma governança mais estruturada e ações muito bem coordenadas, a começar pelo alinhamento de visões e metas no planeamento conjunto, contribuindo para que a tomada de decisão e a prestação de serviços seja feita de forma complementar.

Fragmentação de serviços



Rede de serviços



Vamos analisar ao pormenor como os vários **níveis de ação conjunta** entre os serviços pode indicar uma forma de integração.

- No caso de **serviços/programas fragmentados**, cada programa/serviço tem as suas próprias metas, visões e valores. O financiamento provém de fontes separadas e não existe comunicação com outros serviços/programas. O resultado é que muitas crianças e famílias ficam de fora do sistema e não acedem aos serviços de que necessitam. Neste caso, a cooperação entre serviços é episódica e isolada.

- No caso da **cooperação**, existe algum planeamento em comum e alguns dos objetivos da prestação de serviços/programas são partilhados. Isto pode acontecer no contexto de redes de serviços, formais ou informais. No entanto, o planeamento não é feito em conjunto. O financiamento é separado, e os serviços não abordam concertadamente as necessidades de crianças, famílias e comunidades. Embora o acesso aos serviços aumente ligeiramente, muitas famílias com crianças pequenas não têm acesso aos serviços que necessitam e acabam por ficar fora do sistema.
- No caso da **colaboração**, vários serviços e programas partilham valores e visões, planeiam em conjunto, mas fica a faltar a prestação conjunta dos serviços. Acontece frequentemente em redes formais e informais de serviços. Estão mais focados no modo como trabalham juntos do que sobre como esse tipo de trabalho beneficia crianças, famílias e comunidades. Embora o acesso aos serviços seja bastante melhor e as necessidades de crianças, famílias e comunidades sejam levadas em conta, ainda assim algumas crianças e famílias que não conseguem aceder aos serviços de que necessitam e o acesso das famílias aos serviços que existem requer uma boa compreensão do sistema e também habilidades de navegação por diferentes culturas organizacionais que a maioria das famílias em situação de vulnerabilidade não domina.
- No caso da **coordenação**, diferentes serviços e programas baseiam-se numa visão partilhada, bem como têm um planeamento conjunto e uma cultura de trabalho comum. Há um diálogo aberto entre si, e também com as famílias e comunidades. Os serviços são prestados conjuntamente, e sustentados por financiamento partilhado. As crianças e famílias beneficiam da coordenação dos serviços e um número maior delas consegue aceder aos serviços de que necessita. Este tipo de integração é frequente estar presente em redes formais onde existe algum tipo de acordo que assegura uma estrutura de governança e processos de tomada de decisão, que ajudam a conduzir a coordenação de decisões e ações.
- No caso da **integração**, são acordados de forma formal uma visão partilhada, os valores e a cultura de trabalho. São definidos, de forma partilhada, resultados para as crianças e as famílias e o foco incide sobre como alcançá-los. Há uma agência de coordenação e de liderança do programa/serviço e há financiamento conjunto. As crianças e as famílias beneficiam da integração dos serviços porque estes são de fácil acesso, os profissionais unem esforços e trabalham em equipa tendo a criança no centro, e são necessários menos tempo e fundos para suprir as necessidades das crianças e suas famílias. Isto é um nível de coordenação mais elevado dentro de uma rede de serviços, que possui uma estrutura

de governança liderada apenas por uma organização. Esta forma de integração também pode ser identificada em centros únicos que dispõem de vários serviços: os chamados serviços de Integração total em um só espaço.

| | Independência Institucional | Resultados consistentes/partilhados | Planeamento Conjunto | Prestação de serviços conjunta | Parceiro líder | Uma agência a liderar |
|---|-----------------------------|-------------------------------------|----------------------|--------------------------------|----------------|-----------------------|
| Cooperação (numa rede de serviços) | • | • | | | | |
| Colaboração na rede | • | • | • | | | |
| Coordenação em rede | • | • | • | • | • | |
| Integração de serviços (incluindo num mesmo espaço) | | • | • | • | • | • |

A integração total pode não ser a melhor opção em todos os países, ou o objetivo final em todos os contextos. Não há evidências, na revisão de literatura, que mostrem que a junção dos serviços sob uma só entidade ou num só espaço proporcione sempre os melhores resultados. Em alguns casos, não é sequer viável juntar os serviços. Warin (2007) preveniu contra a adoção de um “ideal” de integração de serviços, fazendo notar que as famílias não são necessariamente unidades homogêneas. Os serviços não servem necessariamente os interesses das crianças e das famílias em simultâneo, nem têm de fazê-lo de uma forma similar. No entanto, isto não deverá ser razão para desistir de outros níveis de integração, pois quando as barreiras entre setores e serviços são eliminadas, todos saem a ganhar.

O aumento da integração pode ser alcançado através da criação ou reforço de redes formais de serviços, alimentando a sua capacidade de trabalhar em conjunto de forma eficaz e eficiente.

Por essa razão se sublinha que a integração de serviços também deve ser analisada nos eixos vertical e horizontal do sistema. A integração vertical refere-se ao alinhamento estrutural e conceptual dos serviços e da governança, à forma como as necessidades evolutivas das crianças e famílias são abordadas em cada fase, consoante a idade do desenvolvimento da criança.

Por outro lado, a integração horizontal incorpora diferentes serviços e setores a trabalhar em conjunto para atender às necessidades de crianças e famílias de uma determinada faixa etária⁵.

Níveis de Integração⁶

A integração diz respeito a muitos aspetos do planeamento, tomada de decisão, prestação e apoio nos serviços para a infância, garantindo a participação de um variado leque de protagonistas. Representa uma continuidade fluída entre serviços que partilham responsabilidades e promovem a solidariedade e a coesão social no interior das comunidades locais.

Integração profissional

Integração profissional significa a partilha de responsabilidades e capacidades entre profissionais pertencentes a sistemas diferentes, fortemente empenhados na prática direta com os utilizadores dos seus serviços. Isto permite uma compreensão mais profunda sobre como agir, de forma a gerir, de forma integrada, **a análise da procura, a definição multifatorial dos problemas, a gestão do conhecimento e da documentação, a quantificação dos recursos necessários, a sua alocação**, as ações necessárias, e a avaliação dos resultados. Tornou-se clara a importância de haver uma área profissional comum para aqueles que têm um trabalho direto com as pessoas, dentro de grupos de trabalho multiprofissionais, em situações nas quais as contribuições das instituições e das comunidades são integradas. A necessidade de diferenciar ligou-se à necessidade de reconhecer fatores que garantam a unidade e o caráter apropriado das intervenções. Na área profissional comum, convergem e são comparadas entre si as funções relacionais e de gestão.

As funções profissionais comuns podem ser descritas com referência a conhecimentos e capacidades relativos a: principais modelos de organização do trabalho; técnicas de trabalho em equipa; técnicas de tomada de decisão; dinâmicas de grupo que poderão favorecê-las; modelos e processos de comunicação; bem como componentes da profissão de cada um em relação a outras funções profissionais. De forma geral, os profissionais têm menos preconceitos, à medida que o conhecimento e reconhecimento mútuos da área profissional comum se transformam num campo de comparação, formação conjunta e avaliação dos resultados.

⁵ Milotay, N. (2016) EPRS | European Parliamentary Research Service. Author: Nora Milotay Members' Research Service, PE 583.809.

⁶ Canali, C., Geron, D., Vecchiato T. (2015). *Serviços integrados: novas perspectivas para crianças e famílias* – Quadro TFIEY n.5., Compagnia di San Paolo and Fondazione Emanuela Zancan Onlus. Os tipos de níveis de integração foram inspirados pelo quadro de referência introduzido pelo Plano Nacional de Saúde Italiano, 1998-2000.



Integração ao nível da gestão

Integrar responsabilidades institucionais, no entanto, será insuficiente se não se investir em integração ao nível da gestão. Esta tem que ver com o funcionamento dos serviços e das intervenções, a gestão integrada dos recursos, o eliminar os obstáculos que as famílias encontram no acesso aos serviços, que penalizam sobretudo os mais fracos. Foram por isso identificados mecanismos de coordenação para diferentes problemas, evitando confundir as respostas simples com as complexas, ou seja, aquelas que se situam num nível alto da integração de conhecimentos e recursos. Uma solução, por exemplo, consiste na metodologia de organizar o trabalho em projetos com unidades multiprofissionais. O desafio consiste em gerir de forma unitária a avaliação de necessidades e a implementação global dos processos de serviço. O desenvolvimento de sistemas de informação integrados é necessário.

Integração institucional

Tem como objetivo gerir de forma conjunta diferentes recursos (sociais, educativos, de saúde, etc.).

As instituições foram convidadas a agir em conjunto, através de acordos que facilitam a coordenação de responsabilidades e a otimização dos recursos disponíveis. Foi feito um esforço significativo no campo social e da saúde (para áreas que exigem alto nível de integração) e na área da educação (p. ex. tratar de forma colaborativa a integração de crianças com necessidades especiais).

Integração ao nível da comunidade

O desenvolvimento do voluntariado e das associações familiares tornou possíveis muitas experiências de trabalho em rede, recorrendo ao planeamento integrado e a recursos públicos e privados, valorizando recursos presentes nas comunidades locais. Dessa forma, foi possível adereçar necessidades que não tinham tido resposta adequada pelas formas tradicionais de serviços para crianças e famílias. Experimentaram-se novos métodos de prestação de serviços, por exemplo flexíveis e adaptados à vida e aos horários de trabalho das famílias. Na integração ao nível da comunidade são muitas e variadas as fontes de recursos, tanto as profissionais como as não-profissionais. O principal problema consiste em implementar experiências que são muitas vezes desencorajadas pelas normas centrais que uniformizam os processos e valorizam mais a segurança que a humanização dos serviços. Estas dimensões não têm necessariamente de estar em conflito, mas pode dar-se esse caso em sistemas que se baseiam em requisitos e exigências, e não na capacidade profissional de alcançar resultados de inclusão, respostas efetivas às necessidades e sustentabilidade económica.

2.2. Razões para promover serviços integrados

A análise dos estudos sobre serviços integrados, feita pelo *Centro para a Excelência e resultados nos Serviços para Crianças e Jovens (Centre for Excellence and Outcomes in Children and Young People's Services - C4EO)* no Reino Unido⁷, concluiu que os centros de infância que integram cuidados à infância, creche/berçário e cuidados de saúde, além de oferecerem aconselhamento e suporte parental aos pais, podem melhorar muitos aspectos da vida da criança. Segundo esta análise, está demonstrado que os centros integrados de cuidados e educação **melhoram o comportamento, as competências sociais e aprendizagem** das crianças. As crianças que mais têm a ganhar com a integração dos serviços incluem aquelas que sofrem risco de negligência e abusos e também as que frequentam estes centros desde tenra idade.

Os centros familiares integrados **proporcionam aos pais mais tempo para procurarem trabalho e maior escolha de empregos**. Segundo um estudo feito num programa-piloto de cuidados com todas as valências, em cinco regiões do Reino Unido, 56% dos pais que recorreram aos cuidados para a infância disseram que assim ganhavam maior escolha em termos de trabalho ou de estudo, e 32% foram capazes de procurar emprego. O efeito indireto, em termos de encontrar emprego ou formação, pode **ajudar as famílias a prescindir das prestações sociais e melhorar a sua situação financeira**.

Para além disso, nos centros integrados, as oportunidades de trabalhar colaborativamente com outros profissionais pode melhorar a **qualidade do trabalho**. O conhecimento especializado e as melhores práticas podem ser partilhados, por exemplo entre profissionais de saúde e educadores, levando à melhoria dos padrões de qualidade em ambos os setores. Um estudo realizado nos Estados Unidos, sobre o trabalho conjunto entre profissionais de saúde mental e educadores de creches e jardins-de-infância, concluiu que a colaboração tornava os educadores mais empáticos e interessados nos significados mais profundos dos problemas de comportamento, aumentando também o seu controle e a sua responsabilização pelo comportamento verificado nas suas salas de aula. Uma abordagem integrada é também benéfica em termos da eficiência e eficácia da prestação dos serviços.

Nos centros que têm prestação integrada de serviços, os eventos de formação e desenvolvimento profissional são pontos de encontro para profissionais de diferentes agências, e está demonstrado que isto beneficia o seu

⁷ <http://www.communitycare.co.uk/2009/03/27/the-benefits-of-integrating-early-years-services-for-children/>

desenvolvimento e, em última análise, as crianças ao seu cuidado. A formação sobre práticas integradas ou a iniciativa de juntar profissionais pode ajudar estes a desenvolver formas comuns de trabalhar. As crianças e suas famílias têm a ganhar com a abordagem de “todos os serviços num só espaço”. O envolvimento do maior leque possível de agências e serviços aumenta a probabilidade de as suas necessidades serem satisfeitas, diretamente ou por encaminhamento. Os pais devem ser envolvidos no centro porque frequentemente têm ideias claras sobre as suas necessidades e as dos seus filhos.

*A Proposta de Princípios-chave para um Quadro de Referência da Qualidade da Educação e Cuidado na Infância*⁸, desenvolvida pelo Grupo de Trabalho sobre Educação e Cuidado na Infância sob os auspícios da Comissão Europeia, dá-nos também provas da importância e das vantagens, para as crianças e suas famílias, de oferecer serviços para a infância de qualidade, que sejam inclusivos, equitativos e integrados.

As dez afirmações formuladas no Quadro de Referência articulam uma visão abrangente dos serviços ECEC e representam um ponto de referência válido para identificar as mudanças de que os sistemas precisam para poderem promover uma abordagem centrada na criança e na sua família, baseada numa compreensão partilhada da imagem da criança, do papel crucial desempenhado pela participação familiar nos primeiros anos e da qualidade dos serviços prestados nesta fase da infância. O Quadro de Referência Europeu defende o reforço da colaboração entre serviços e setores, baseada num entendimento partilhado dos seus papéis e responsabilidades.

Afirmção 9: os stakeholders do sistema ECEC têm um entendimento claro e partilhado dos seus papéis e responsabilidades, e sabem que se espera deles a colaboração com organizações parceiras.

O Quadro de Referência apresenta evidências substanciais da importância da integração dos serviços de educação e cuidado na infância:

- Quando a governança dos sistemas ECEC não é integrada (ou seja, quando as responsabilidades pela regulação e financiamento dos serviços residem em diferentes departamentos, tanto ao nível do governo central como do regional) ou apenas parcialmente integrada (como na maioria dos Estados Membros) as crianças até aos 3 anos de idade recebem cuidados de qualidade inferior, os custos para os pais são mais

⁸ *Proposta de Princípios-chave para um Quadro de Referência da Qualidade da Educação e Cuidado na Infância - Relatório do Grupo de Trabalho sobre Educação e Cuidados para a Infância sob os auspícios da Comissão Europeia, 2014.* p.7 -8. http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/repository/education/policy/strategic-framework/archive/documents/ecec-quality-framework_en.pdf

- altos, o acesso a todas as famílias é menos equitativo, e os profissionais são menos qualificados em termos de formação e são pior pagos⁹.
- Sistemas totalmente integrados parecem oferecer maior coerência ao longo de todo o espectro das políticas para a infância (p. ex. regulação e financiamento, currículos, educação/formação dos profissionais e suas condições de trabalho, sistemas de monitorização e avaliação) e também maior alocação de recursos às crianças e suas famílias¹⁰. Estes sistemas unitários geram melhor qualidade e prestações mais equitativas, tendo como resultado uma maior eficiência financeira. A partilha de responsabilidades entre governos centrais e autoridades locais melhora a forma como as necessidades locais são tidas em conta. No entanto, a descentralização da governança pode aumentar o risco de acentuar diferenças no acesso aos serviços e nos padrões de qualidade entre diferentes regiões¹¹.

Igualmente, a série muito recente da *ECD Lancet* chamada *Promovendo o desenvolvimento na primeira infância: da ciência à escala (Advancing Early Childhood Development: from Science to Scale)* menciona também a necessidade de construir capacidades e reforçar a coordenação, para promover o desenvolvimento na infância através dos serviços já existentes de saúde, alimentação, educação, proteção social e serviços de proteção da criança: “A nossa análise conclui que, para tornar as nossas intervenções bem-sucedidas, inteligentes e sustentáveis, elas têm de ser implementadas como pacotes de intervenção multissetorial alicerçadas em cuidados acolhedores e nutridores”¹².

⁹ Idem p. 62

¹⁰ Kaga, Y., Bennett, J., and Moss, P. (2010). *Caring and learning together: A cross-national study on the integration of early childhood care and education within education*. UNESCO.

¹¹ *Proposta de Princípios-chave para um Quadro de Referência da Qualidade da Educação e Cuidado na Infância - Relatório do Grupo de Trabalho sobre Educação e Cuidados para a Infância sob os auspícios da Comissão Europeia*, 2014. p. 62.

¹² <http://www.thelancet.com/series/ECD2016>

2.3. Benefícios para grupos em situação de vulnerabilidade

Um relatório recente da OCDE¹³, centrado na integração de serviços sociais para grupos em situação de vulnerabilidade, refere que “embora a prestação integrada de serviços possa ser aplicada em qualquer contexto de suporte social com necessidades múltiplas ou complementares, quem mais provavelmente beneficiará dessa prestação integrada são as populações vulneráveis com múltiplos desfavorecimentos e carências complexas.” Uma das recomendações do relatório diz que “a integração dos serviços oferece uma oportunidade única para lidar com os problemas sociais complexos que afetam as populações vulneráveis. Qualquer mudança em direção à integração deve dar tempo aos novos serviços sociais integrados para estabelecer as suas próprias culturas de trabalho, conhecimentos e práticas institucionais e objetivos partilhados. Os governos têm de alocar recursos para investimentos a longo prazo no desenvolvimento, alcance e definição de metas dos serviços, e também de efetuar avaliações adequadas para compreender totalmente o valor dos serviços sociais integrados.”¹⁴

Ao investigar os benefícios, este relatório afirma que:

- Os serviços integrados oferecem o potencial de reduzir os custos da prestação de apoios e cuidados, já que se reduzem as visitas múltiplas, a duplicação dos serviços e as intervenções onerosas.
- A integração dos serviços pode levar à identificação precoce das múltiplas carências de populações vulneráveis, permitindo assim intervir mais cedo e de forma mais adequada / à medida das necessidades.
- A integração melhora o acesso aos serviços, o que é particularmente importante para pessoas em situação de vulnerabilidade que necessitam de serviços prioritários.
- Os serviços integrados facilitam a partilha de informação e conhecimento entre profissionais.
- Modelos mais integrados de prestação de serviços umentam a cooperação e colaboração entre prestadores e agências, levam a melhorias na qualidade dos serviços e produzem melhores resultados e maior satisfação com a prestação dos serviços entre utilizadores e prestadores.

¹³ OECD (2015), Integrating Social Services for Vulnerable Groups. Bridging Sectors for Better Service Delivery, OECD Publishing, Paris. p. 19. http://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/integrating-the-delivery-of-social-services-for-vulnerable-groups_9789264233775-en,

¹⁴ Idem, p. 14.

Em resumo, a análise da literatura realizada pelo Projeto INTESYS indicou as seguintes **vantagens da integração** nos sistemas de educação e cuidado na infância:

| | <i>Vantagem</i> |
|-----------------------------------|--|
| Para famílias e crianças | Maior acessibilidade, é mais fácil encontrar o que se precisa Serviços mais adequados às necessidades e à diversidade dos problemas Maior coesão na comunidade Transições mais suaves entre serviços Coautoria e responsabilidades partilhadas, parcerias reforçadas |
| Para profissionais e organizações | Combinação de forças e capacidades ao lidar com os desafios Co-aprendizagem e desenvolvimento profissional Maior eficiência |
| Ao nível das políticas | Menos sobreposição, lacunas e fragmentação Melhor utilização de recursos escassos |

2.4. Objetivos principais ao trabalhar de forma integrada

Os principais objetivos da integração dos serviços para crianças pequenas são¹⁵:

- 1) Enfatizar o **direito de toda a criança** à vida, desenvolvimento e educação, não esquecendo as interdependências entre alimentação, saúde, aprendizagem e desenvolvimento psicossocial;
- 2) Criar condições para **ajudar os pais e outros cuidadores** a cumprir com as suas responsabilidades e a realizar as aspirações que têm para os seus filhos, incluindo o recurso a programas de proteção social e a políticas de emprego e de habitação;

¹⁵ Adaptado de Woodhead, Martin; Feathersone, Imogen; Bolton, Laura e Robertson, Penny (2014). *Early Childhood Development: Delivering Intersectoral Policies, Programmes and Services in Low resource Settings. Topic guide*, Novembro (2014). Oxford: Health & Education Advice & Resource Team (HEART), p. 12.



- 3) Melhorar a **acessibilidade e a relevância dos serviços** para as crianças e seus pais;
- 4) Melhorar os **resultados a longo prazo** na saúde, aprendizagem e bem-estar, estendendo-os à adolescência e à idade adulta, incluindo benefícios intergeracionais;
- 5) **Reduzir as desigualdades e assegurar a equidade** entre todas as raparigas e rapazes, independentemente das suas circunstâncias económicas e sociais, capacidades ou incapacidades, através de serviços de qualidade que sejam compreensivos e inclusivos;
- 6) Melhorar a **eficiência e rentabilidade** dos serviços, setores e sistemas que procuram alcançar as metas de desenvolvimento da infância em conjunto com os pais e as comunidades;
- 7) Fomentar a **inovação de baseada em evidências e fundamentada** na prestação de serviços e de programas sustentáveis, sobretudo, em contextos de escassez de recursos em que as capacidades profissionais e os sistemas de governança podem estar ainda nas primeiras fases de construção.

2.5. Desafios potenciais no caminho para a integração

Avançar no caminho da integração implica um processo longo e, por isso, é importante abordá-lo de forma gradual, fundamentando-o com um racional forte e partilhado. As transições de um nível para outro, ou a passagem da fragmentação à coordenação sem passar por outros níveis de integração, podem ser desafiantes.

Se o processo for iniciado sem um entendimento e uma visão comuns, pode resultar em confusão. Se faltarem recursos – humanos e financeiros – nem mesmo os melhores planos serão implementados, e isso pode resultar em frustração e resistência. A falta de metas bem definidas para as crianças, as famílias e os serviços terá como resultado a ineficiência. Este é um dos motivos pelo qual todo o processo deve ser muito bem pensado e necessitar clarificação em termos do que já existe, o que pode ser melhorado, o que está em falta e que devemos procurar/desenvolver.

Segundo a análise da literatura¹⁶, vários problemas podem dificultar a integração bem-sucedida de serviços para a infância, incluindo práticas de gestão e supervisão ineficientes ou prejudiciais. A todos os níveis, a confiança e a comunicação são chave para a eficiência do trabalho e, na ausência de contactos cara-a-cara através de reuniões, formação e espaços de trabalho partilhados, ou da colaboração no planeamento, desenvolvimento e prestação dos serviços, o trabalho pode fracassar. A integração dos serviços ao nível da gestão não garante sempre a eficácia dos profissionais que trabalham juntos na linha da frente. É por isso essencial que haja protocolos e acordos, com que todos concordem, para que o trabalho seja integrado.

Ressalta claramente da literatura disponível que o sucesso da integração exige uma ação bem pensada e com objetivos claros em múltiplos níveis, desde a legislação e a governança até à prestação na linha da frente¹⁷. Compreender a integração requer uma abordagem sistémica que considera diversos níveis e camadas, tal como se vê no modelo de “cebola” abaixo: desde a prestação dos serviços na linha da frente ao grau em que os processos, estratégias e governança interagências são orientados para refletir a integração.



Fonte: Graham et. al. (2009)

¹⁶ <http://www.communitycare.co.uk/2009/03/27/the-benefits-of-integrating-early-years-services-for-children/>

¹⁷ Wong, Dr. S. and Press, Dr. Frances (2012): The Art of Integration Delivering Integrated Education, Care and Support Services for Young Children and their Families-http://www.theinfantshome.org.au/site/assets/files/1237/the_art_of_integration_-_final.pdf

Os desafios/barreiras mais comuns na jornada para a integração identificados nos projetos piloto do INTESYS foram os seguintes:

- Manter o foco nas solicitações e necessidades das crianças e famílias - **passando de uma abordagem centrada no serviço para uma abordagem centrada na criança e na família.**
- Estabelecer e manter uma **abordagem baseada nas forças** – concentrando-se no que já existe e nas potencialidades e oportunidades que podem ser capitalizadas.
- **Mudar a mentalidade** de todos os *stakeholders* relevantes para mudar as práticas de trabalho quotidianas – aprofundar a compreensão do que significa integração e quem deve estar no centro.
- Atingir a “**visão de helicóptero**”, que integra as diferentes perspetivas de pais, filhos, municípios, gestores de serviços, profissionais – contribuindo para uma clarificação de papéis, mandatos e estruturas.
- **Condições de suporte** (tempo, financiamento, facilitadores, contar com a participação não só dos gestores, mas também dos profissionais, tendo todos os interessados “a bordo”/a contribuir).
- **Questões de governança:** garantir uma **liderança** forte, partilhada e inspiradora – continuidade, conectividade, direção; esclarecer papéis, mandatos e estruturas (quem toma a iniciativa, quem fará o quê); assegurando o envolvimento e a **apropriação do processo por todos os stakeholders** e sustentabilidade; gerir diferentes agendas de governança.
- **Assegurar a participação das famílias/pais** no processo de construção da integração – Quando são envolvidos? Que papéis devem desempenhar?
- **Falta de condições** (espaço, tempo, atitude) para o envolvimento de crianças, pais.
- Assegurar uma liderança partilhada – cultura de respeito pelas forças mútuas.
- **Reconhecer o trabalho de forma integrada faz parte, quotidianamente, do trabalho e das operações dos serviços** – levando à continuidade das tarefas e responsabilidades, bem como a capacidade de medir a eficiência e a eficácia.
- **Falta de conhecimento sobre as necessidades e as vantagens da integração.** A integração de serviços não é considerada como tendo importância temática suficiente para ser incluída no processo de formação e desenvolvimento profissional.
- **Limitações legais e éticas** na partilha de dados sobre famílias e crianças entre profissionais e serviços.
- **Tempo** – tempo de “gestação” longo, dependendo do ponto de partida no processo.

2.6. Sistemas partilhados de primeira infância baseados em valores e visão por meio da integração

Uma condição *sine qua non* para uma integração “saudável”, relevante e funcional é que o sistema assente em **valores e princípios que promovam o direito da criança ao desenvolvimento, aprendizagem e bem-estar** tal como fica expresso na *Proposta de Princípios-chave para um Quadro de Referência da Qualidade da Educação e Cuidado na Infância*:

- **Cada criança é única, e um aprendente competente e ativo**; o seu potencial tem de ser estimulado e apoiado. Cada criança é um ser curioso, capaz e inteligente. A criança é uma cocriadora de conhecimento, que quer e precisa de interagir com outras crianças e com adultos. A infância é um tempo para ser, para procurar e para dar sentido ao mundo. Os primeiros anos da infância não são apenas uma mera preparação para o futuro, têm valor para o tempo presente. São também o tempo das maiores oportunidades e riscos para o desenvolvimento e aprendizagem da criança.
- **Os serviços ECEC têm de estar centrados na criança**, reconhecer as suas perspetivas e opiniões e envolvê-las ativamente nas decisões do dia-a-dia tomadas nos contextos de ECEC. Os serviços deverão oferecer um ambiente estimulante e acolhedor, bem como providenciar um espaço social, cultural e físico que ofereça às crianças amplas possibilidades para desenvolverem o seu potencial presente e futuro.
- Os serviços ECEC são desenhados para oferecer uma **abordagem holística** baseada no pressuposto fundamental de que **a educação e os cuidados são inseparáveis**. Uma abordagem holística do desenvolvimento na infância aborda em simultâneo os aspetos físicos, socio-emocionais, intelectuais e espirituais da vida da criança.
- **Os pais são os parceiros mais importantes** e a sua participação é essencial.
- **A família é o primeiro e mais importante contexto** para a criança crescer e se desenvolver, e os pais (e também os tutores ou cuidadores) são responsáveis pelo bem-estar, saúde e desenvolvimento de cada criança. Os pais têm direito a ser apoiados na sua jornada parental. Por isso, os serviços devem ser centrados na família.
- **A família deve envolver-se inteiramente em todos os aspetos da educação e cuidados prestados à criança**. Para tornar realidade este envolvimento, os serviços devem ser desenhados em parceria com as famílias e basear-se na confiança e respeito mútuos. Estas parcerias podem apoiar

as famílias desenvolvendo serviços que respondam às necessidades dos pais e permitam um equilíbrio entre trabalho e tempo para a família.¹⁸

O documento reconhece também a importância de adotar uma **abordagem centrada nas forças** ao trabalhar com crianças, famílias e profissionais, implicando um processo de colaboração entre a pessoa, ou pessoas, que recebe(m) o apoio e aqueles que fornecem os serviços. Isto permite-lhes trabalhar em conjunto e definir resultados em função das capacidades, forças e recursos da pessoa.¹⁹ Isto constitui um ponto de partida para a construção de uma cultura de participação.

As capacidades e recursos valorizados são:

- a própria diversidade interna inerente a cada indivíduo (identidades, valores, conhecimentos, capacidades e potenciais individuais);
- as redes de suporte social a que as pessoas pertencem ou podem recorrer (capacidades e conhecimentos coletivos);
- e os recursos das comunidades onde as pessoas vivem.

Por outras palavras, a “abordagem centrada nos pontos fortes” significa **respeito por, e utilização da diversidade interior e social de todos os protagonistas na comunidade**, vendo esta diversidade com recurso que pode ajudar ao processo de integração. A integração de serviços e políticas exige a busca pelo uso de uma “língua comum” em termos dos valores e objetivos assumidos pelos atores que trabalham para e com as crianças e as famílias. Permite ter a certeza de que todos usam “lentes” semelhantes na compreensão do contexto, necessidades, prioridades, fatores de sucesso, e no uso das estratégias e ações que melhor servem os interesses das crianças e das famílias.

Uma visão partilhada é um fator essencial para a integração, pois significa que intervenientes em diferentes níveis do sistema, em todos os setores, têm um entendimento comum da criança, do papel da família, da missão e papel dos serviços para a infância, e finalmente do papel que eles desempenham enquanto atores do sistema.

¹⁸ Proposta de Princípios-chave para um Quadro de Referência da Qualidade da Educação e Cuidado na Infância - Relatório do Grupo de Trabalho sobre Educação e Cuidado na Infância sob os auspícios da Comissão Europeia, 2014, p.7-8. http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/repository/education/policy/strategic-framework/archive/documents/ecec-quality-framework_en.pdf

¹⁹ Duncan, B L and Miller S D (2000). *The heroic client: doing client-directed outcome-informed therapy*, San Francisco: Jossey-Bass.



3. Um Quadro de Referência para a integração. Valores e Princípios, Fatores-Chave e Práticas de Qualidade

Com base na análise da literatura e no mapeamento de várias experiências, na Europa e não só (por exemplo, Austrália, América do Norte), foi desenvolvido o seguinte quadro de referência, apoiado em três conjuntos de elementos-chave que afetam a integração:

1. Valores e princípios-base para uma integração de alta qualidade

Os valores e princípios representam as bases (raízes) de uma visão e entendimento partilhados entre todos os *stakeholders* que propulsionam o processo de integração.

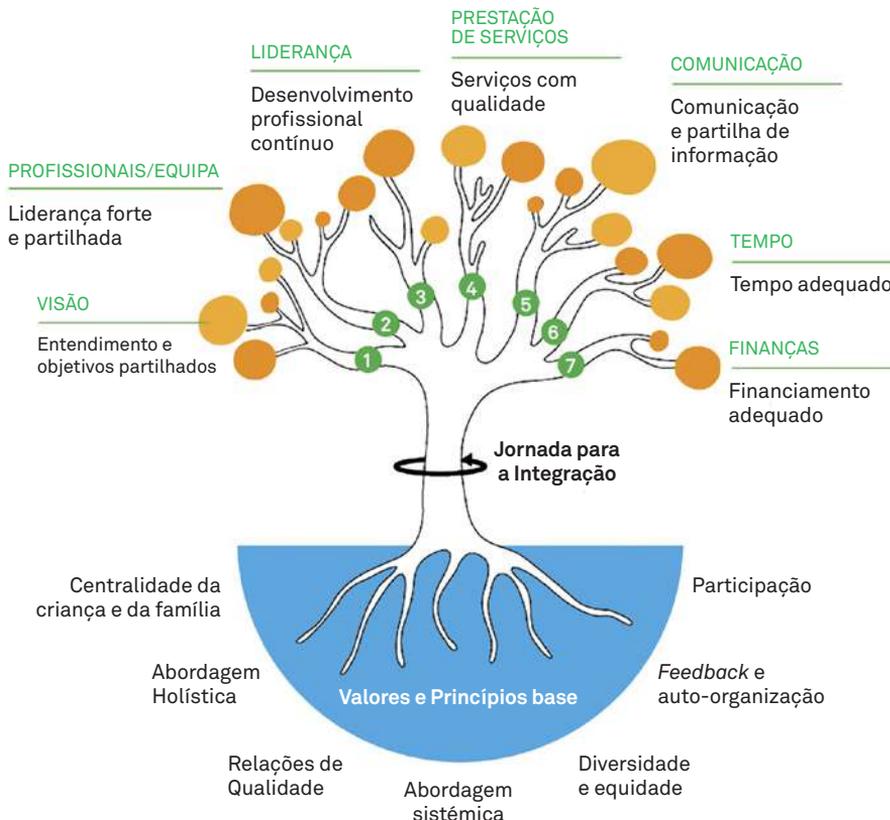
2. Fatores-chave que sustentam a implementação

Os fatores-chave representam as condições que exercem forte influência na integração. Têm o poder de viabilizar ou bloquear a integração, dependendo da forma como são planeados e geridos.

3. Práticas de qualidade

As práticas de qualidade servem de guia para traduzir em práticas os valores e princípios, sempre levando em conta os fatores-chave da integração.

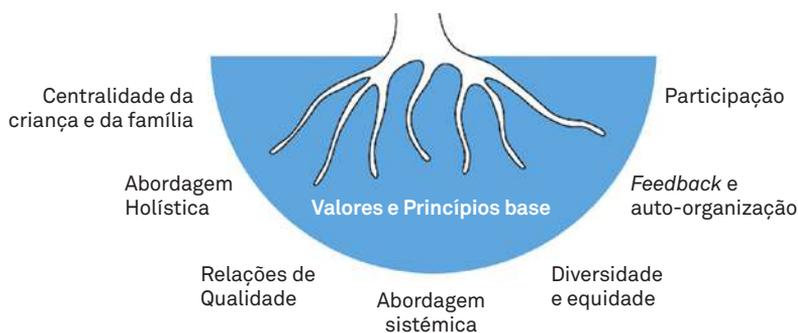
Fatores Chave e Práticas de Qualidade



3.1. Valores e princípios de base

Os sistemas de serviços para a infância são sistemas dinâmicos que são criados e evoluem, continuamente, em função da interação entre valores antigos/novos, conhecimento passado/presente, compreensão dos contextos e da sua diversidade, das ações e das suas evidências e resultados fundamentados. Como em qualquer sistema vivo, são importantes todos os indivíduos (as interações entre eles, os grupos e as interações entre grupos, os processos e as ações), uma vez que criam múltiplas dinâmicas no interior do sistema. Ver em cada ator, e em cada grupo de atores, o seu potencial único, realça a importância de nutrir as relações humanas como base e motor da criação de sistemas funcionais e justos.

O principal papel dos serviços para a infância é o de garantir a concretização dos direitos de cada criança individualmente, e de que lhe sejam proporcionadas as melhores condições e suporte para que possa realizar o seu potencial único, independentemente da sua origem, estatuto económico-social, religião, sexo, “raça” ou visão do mundo, e independentemente também do tipo de serviço utilizado.



Centralidade da criança e da família – a integração assume como objetivo central proporcionar melhores resultados às crianças e suas famílias, ao conceber, planear, prestar e avaliar os serviços para a infância. Por isso, todas as decisões têm de ser tomadas, desde o início, assumindo e garantindo coletivamente que as suas necessidades serão satisfeitas, vendo as crianças e famílias como atores e parceiros no processo.

Abordagem holística – Abordar a criança, a família, o profissional, o serviço e a comunidade de uma forma holística permite assegurar que a diversidade das suas necessidades e potencialidades seja tida em conta, e que as ações que os impactam sejam alinhadas e sinérgicas. Implica também que tanto os processos como os resultados desejados considerem as dimensões

intelectuais, socio-emocionais, físicas e espirituais de todos os envolvidos. Todas as dimensões do seu Ser têm que ser consideradas quando se interage com todos os atores.

Relações de qualidade – Relacionamentos produtivos e de qualidade - entre indivíduos, entre equipas e no interior destas, entre agências, entre profissionais e beneficiários, e entre vários níveis de governança – são cruciais. Têm de ter como base a confiança, o respeito mútuo, responsabilidades partilhadas, acordos mútuos e compromissos conjuntos.

Abordagem sistémica – Todos os elementos do sistema produzem entre si impactos vertical/horizontalmente, afetando as transições entre idades, setores e serviços, mas também entre prestações de serviços e políticas. Consequentemente, as mudanças têm de ser vistas tendo em conta a complexidade do seu impacto dentro do sistema. Uma mudança iniciada numa área vai acabar por influenciar outras. As mudanças precisam de ser encaras de forma sistémica.

Feedback e auto-organização – Cada interveniente no processo, desde os indivíduos às organizações, têm recursos que podem ser mobilizados, e procura constantemente um sentimento de coerência. Não há receitas: cada processo é único e contextualizado, e por isso requer ajustamento contínuo através de mecanismos de participação que tenham em conta as condições específicas, preservando a autonomia dos beneficiários e promovendo abordagens baseadas nas forças e recursos existentes.

Diversidade e equidade – A diversidade interna, e também a diversidade social e cultural, representam ingredientes base no trabalho conjunto de conceber, planear e fornecer serviços a crianças e famílias. Todo o ator é valorizado, toda a ação é importante para garantir oportunidades iguais àqueles que mais precisam. Representantes de grupos vulneráveis são incluídos, têm voz, são vistos, a sua opinião é respeitada e têm influência no processo de tomada de decisão.

Participação – É fundamental ouvir as vozes de múltiplos protagonistas (incluindo crianças e suas famílias) no processo de criar serviços responsivos, flexíveis, úteis e eficientes, desde a fase de planeamento até à prestação dos serviços e à avaliação, para permitir melhorias. A colaboração baseia-se em valores partilhados, metas comuns e ações articuladas, mas também num sentimento comum de pertença e de propriedade. Além disso, os serviços são criados para melhor servir crianças e famílias, pelo que a sua participação no processo de tomada de decisão e na cocriação de serviços relevantes é a melhor garantia da sua qualidade e adequação.

3.2. Fatores-chave e práticas de qualidade que apoiam a implementação

Com base na análise da literatura e no inquérito que analisou experiências de integração em alguns países europeus, foram identificados os seguintes fatores como sendo os mais críticos para criar e potenciar ambientes favoráveis à integração. Não existe uma forma única de trabalhar para a integração dos serviços, mas a literatura proporciona ideias valiosas sobre caminhos de sucesso, que ilustram valores e práticas coerentes a diversos níveis. Em relação com os fatores-chave, foram identificadas algumas áreas como sendo cruciais para criar as bases para a integração de serviços em sistemas ECEC.

Fatores Chave e Práticas de Qualidade



Os fatores-chave podem apoiar ou dificultar a integração, dependendo dos valores e princípios que os orientam e do tipo de práticas que são cultivadas entre indivíduos: ao nível de serviço, entre setores ou instituições e entre diferentes níveis de governança.

Encontrará infra uma breve descrição de cada um dos sete fatores-chave. Em estreita relação com cada fator, também vai encontrar práticas de qualidade baseadas em valores que tornam o fator um facilitador de integração. Exemplos mais detalhados de práticas de qualidade são introduzidos na Secção 3.3.

FATOR-CHAVE 1: Visão – A visão é um motor fundamental para oferecer às comunidades serviços para a infância equitativos e de qualidade. A forma como vemos e valorizamos as crianças, as famílias e as comunidades determina, em grande medida, as aspirações que temos para eles. Ações persistentes, significativas e com intencionalidade, e altamente mobilizadoras, capazes de provocar mudanças, são sempre inspiradas por uma visão clara.



PRÁTICAS DE QUALIDADE – VISÃO

Países que dispõem de serviços partilhados já desenvolvidos sabem por experiência que, para **desenvolver uma visão partilhada entre os vários stakeholders**, é necessário ultrapassar o obstáculo de haver culturas de serviço setoriais, diferenças em requisitos e discursos profissionais, visões divergentes sobre pais e crianças, esquemas de financiamento de base setorial e dispersão das responsabilidades políticas. Investir no **diálogo contínuo em muitos níveis diferentes** constitui um primeiro passo essencial. Para **conciliar os vários discursos**, buscando a partilha de entendimentos e objetivos, é necessário **criar espaços dialógicos** para decisores políticos, dirigentes, profissionais, pais e comunidades.

FATOR-CHAVE 2: Profissionais – De certa forma, os serviços são os profissionais. A qualidade dos serviços tem relação direta com a qualidade dos profissionais. Quanto mais bem preparados e apoiados forem os profissionais, melhores serão os serviços. Eles representam um dos ingredientes mais importantes dos serviços com qualidade, desde o papel de coordenação até à interação direta com os colegas, as famílias, as comunidades e, sobretudo, as crianças.

PRÁTICAS DE QUALIDADE – PROFISSIONAIS

O trabalho integrado requer competências profissionais relativas às tarefas específicas, mas também uma certa atitude que implica a disponibilidade para cooperar, a confiança nas organizações parceiras, abertura de espírito em relação à aprendizagem partilhada, consciência do risco de estigmatização e capacidade de o evitar. Trabalhar de modo integrado, especialmente com e para famílias difíceis de alcançar (“hard to reach families”) exige aos profissionais **atitudes e valores específicos e uma abordagem holística**. Os pais e as crianças devem receber os serviços de que realmente precisam, não os que os profissionais pensam que eles precisam. Isto torna os serviços mais acessíveis e aumenta a motivação das pessoas para trabalhar em conjunto. Para conseguir isto é necessário oferecer continuamente orientação e formação a todos os profissionais, incluindo eventos que reúnam vários setores. Fazer práticas reflexivas e aconselhamento entre pares (*peer mentoring*), organizar comunidades de aprendizagem e atividades de grupo permitem manter os profissionais ligados, motivados e comprometidos com a cooperação entre si.

Para combinar o trabalho de diferentes áreas/disciplinas é preciso dar seguimento à formação inicial, uma vez que esta nunca será suficiente para as pessoas aprenderem a trabalhar de forma integrada e harmoniosa.

Diferentes papéis profissionais deverão ser combinadas em equipas multidisciplinares, e a distribuição das funções e responsabilidades deverá estar claramente definida.

FATOR-CHAVE 3: Liderança – Nenhum plano ou projeto pode ser bem-sucedido sem liderança adequada. Quanto mais complexo e desafiante for o “projeto”, mais forte a necessidade de liderança. Liderança significa gerir recursos, assumir responsabilidades, tomar decisões, conduzir os processos, assumir riscos, procurar respostas e soluções, prestar contas, responsabilizar-se, mas também construir uma cultura coletiva e acolhedora, catalisando energias, envolvendo as pessoas e trabalhando com elas, viabilizando e gerindo as mudanças. A liderança põe em prática a visão.

PRÁTICAS DE QUALIDADE – LIDERANÇA

A liderança partilhada em serviços integrados depende não tanto de haver hierarquias rígidas como de ser capaz de conectar, motivar e capacitar os profissionais, desenvolver e implementar **uma visão clara** de forma participativa (incluindo as famílias e comunidades), **manter o rumo, comunicar apropriadamente e apoiar os profissionais no seu desenvolvimento** em direção a maior colaboração. Neste contexto, liderar significa **criar uma cultura de colaboração**, facilitar e moldar **valores de trabalho cooperativo, respeito mútuo, solidariedade e tomada de decisão democrática, organizar práticas de trabalho conjunto e de desenvolvimento profissional**, e fazer a mediação entre os diversos protagonistas. Este tipo de liderança exige aos “líderes” não somente que sejam competentes e empenhados, mas também que possuam familiaridade com os vários serviços e grande credibilidade. Para poder assumir todas estas responsabilidades, é necessário também que haja um **mandato claro**, tanto da parte das autoridades como entre os seus colaboradores.

FATOR-CHAVE 4: Prestação dos serviços – A forma como os serviços são prestados reflete o modo como o seu papel é percebido pelos responsáveis pela sua gestão e prestação. A sua acessibilidade, disponibilidade, acessibilidade económica, facilidade de utilização e o quão compreensivos e responsivos são indicam até que ponto representam a resposta a necessidades e solicitações reais, provenientes das famílias e das comunidades onde atuam. Os serviços podem ser fornecidos em “silos” ou criando uma “rede” de colaboração.

PRÁTICAS DE QUALIDADE – PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

De uma forma geral, os serviços integrados devem ser acessíveis para todos, úteis, adequados e compreensivos. As prestações devem ser

gratuitas e oferecidas num contexto “neutro”, que seja confortável e acolhedora para todos e não apenas para alguns “grupos-alvo”. Pode ser necessário realizar trabalho de proximidade para conseguir chegar a todas as famílias, sobretudo aquelas que são vistas ou rotuladas como “de difícil acesso” (“*hard to reach families*”).

Os serviços devem ser co-construídos com as famílias, o que por sua vez exige uma estratégia dinâmica, flexível e multimodelar, próxima dos locais onde as famílias vivem, trabalham ou se encontram.

Muitos exemplos concretos indicam a necessidade de **serviços mínimos numa prestação integrada**: educação e serviços para a infância, suporte aos pais na parentalidade, trabalho (preventivo) de saúde e suporte social. Mas a integração também pode ser desenvolvida entre a creche e o jardim-de-infância (em sistemas repartidos) ou entre as escolas e a biblioteca, etc.. **O importante é que a rede de serviços tenha uma oferta suficiente de serviços generalistas, de baixa exigência e universais**, responsivos às comunidades que servem. A prestação de serviços integrados de qualidade está firmemente enraizada nas comunidades; tem capacidade de dar-lhes resposta e muita flexibilidade, uma vez que as comunidades estão em permanente mudança. Qualquer que seja a forma que a integração assume, **a qualidade da prestação dos serviços é determinada pela sua capacidade de aproximação às famílias e crianças, trazendo-as para o sistema, e pela forma como os serviços satisfazem as suas necessidades**. Seja num mesmo espaço/“debaixo do mesmo teto”, seja sob a coordenação de um serviço-líder, seja trabalhando de forma autónoma com responsabilidade partilhada, os serviços tornam-se, num sistema integrado, parte de uma rede, e cada parceiro passa a ser um “ponto de entrada” nessa rede.

FATOR-CHAVE 5: Comunicação e partilha de informação – O planeamento e trabalho conjuntos dependem de uma comunicação fluida e eficiente, e do acesso e partilha de informações. Sistemas de informação eficientes e seguros, e protocolos claros de comunicação criam uma plataforma sólida, necessária a uma colaboração forte. A confiança é um aspeto chave nos processos de comunicação e partilha de informação, bem como na relação entre os serviços e pais.

PRÁTICAS DE QUALIDADE – COMUNICAÇÃO E PARTILHA DE INFORMAÇÃO

Para as famílias vulneráveis, os obstáculos ao acesso estão muitas vezes ligados à falta de informação. É frequente não saberem quais exatamente os serviços que estão a ser oferecidos, podem preocupar-se com possíveis efeitos de estigmatização, e nem sempre sabem de que maneira os serviços podem beneficiá-las, a elas e aos seus filhos. Uma oferta mais integrada pode até aumentar a confusão, se



não forem suficientemente fortes e claras a comunicação e a informação sobre os serviços disponíveis, como utilizá-los e quais as ligações que existem, ou não, entre eles. As famílias precisam de saber com clareza o que lhes é oferecido, em que condições, e com que possíveis consequências.

São necessárias **estratégias claras** de comunicação e informação, e **códigos deontológicos**, para definir a forma como a informação sobre as famílias é utilizada e partilhada: **qual a informação recolhida, por quem e porquê**, quais os **canais de comunicação** entre profissionais e serviços, **quem tem acesso a que informação**, quais as **regras sobre divulgação de informação sensível**, como se informa as pessoas sobre essas regras e como podem elas colocar objeções – são alguns dos aspetos críticos a merecer consideração quando se estrutura um sistema de partilha de comunicação e informação. Um **sistema eletrónico de partilha de comunicação e informação** é uma ferramenta útil, desde que garanta a **proteção dos dados, protocolos de acesso, protocolos de registo de dados**, e informação exata e completa.

Para a integração funcional, é igualmente importante a **partilha de informação e comunicação ao nível profissional** (entre profissionais do mesmo serviço ou de serviços diferentes), **ao nível institucional** (entre profissionais e gestores), **ao nível da gestão** (entre gestores de diferentes serviços e outros decisores) e **ao nível da comunidade** (entre vários representantes das comunidades e os serviços). Deverão estar a funcionar canais eficientes e consensuais, em resposta a contextos específicos. São necessários protocolos e estratégias de comunicação para clarificar funções, responsabilidades e procedimentos.

FATOR-CHAVE 6: Tempo – Criar condições para que a integração aconteça requer tempo. Tempo para construir parcerias e envolver a comunidade, tempo para criar uma cultura de colaboração (normas e práticas) entre profissionais, tempo para o planeamento conjunto entre diferentes setores, tempo para participação relevante nas tomadas de decisão e nos ajustes refletivos ao longo do processo. Contar com o tempo, nos processos de mudança, é crucial. Quanto maior a mudança, mais tempo é preciso.

PRÁTICAS DE QUALIDADE – TEMPO

Mudar o rumo direção a uma maior colaboração exige tempo. Dependendo do contexto, as tradições e culturas existentes nos serviços e setores podem apoiar ou resistir às mudanças. A confiança indispensável entre as pessoas e o compromisso com o conceito de trabalho integrado têm de dispor de tempo suficiente para crescer, desenvolver-se e aprofundar-se. **É importante deixar que estes processos se desenrolem ao ritmo dos parceiros envolvidos.**



Além disso, por parte dos pais, será preciso algum tempo para que percebam como alguns serviços que conhecem estão a mudar, ligando-se a outros serviços. Também eles precisarão de conhecer e habituar-se às alterações na prestação dos serviços.

Igualmente importante, quando se trabalha de forma integrada, **é dar tempo ao diálogo entre stakeholders** (parceiros, representantes da comunidade, famílias, profissionais, etc.), **para que possam afinar abordagens e ações, planejar juntos, calibrar o trabalho conjunto, beneficiar de atividades de desenvolvimento profissional contínuo em conjunto**, e ainda **refletir sobre os ajustamentos posteriores** que serão necessários a uma integração mais funcional.

FATOR-CHAVE 7: Financiamento – A integração dos serviços requer mudanças não só em termos de políticas e práticas, mas também na forma como são alocados, planeados e utilizados os recursos financeiros. A eficácia e a relação custo-benefício é mencionada como um atributo da prestação integrada dos serviços.

PRÁTICAS DE QUALIDADE – FINANCIAMENTO

A integração dos serviços requer um entendimento sólido da forma como os orçamentos são concebidos e alocados. A principal razão para promover a integração é a de melhor acompanhar cada criança e cada família e encontrar respostas para as suas necessidades específicas, reduzindo as lacunas e desvantagens em termos de acesso e de resultados. Isto significa também identificar as áreas onde existem custos de sobreposição entre diferentes setores e encontrar formas de os reduzir, mas também as áreas onde são necessários fundos adicionais, e encontrar fontes diversas de financiamento. Há uma grande variedade de fontes, das locais às nacionais, das públicas às privadas. A revisão bibliográfica demonstra que são necessários esforços de financiamento significativos para apoiar o processo de integração dos serviços. Tem de se investir nos seguintes fatores: formação, recolha e tratamento da informação, apoio técnico, desenvolvimento de políticas, planeamento conjunto, infraestrutura, etc. Em muitos casos, o custo da integração dos serviços pode exceder os custos somados dos serviços fragmentados, mas apenas no início. De uma perspetiva de longo prazo, um sistema integrado deve oferecer bom retorno sobre o investimento ao reduzir as sobreposições e/ou redundâncias, melhorar a prestação dos serviços e proporcionar intervenções mais eficientes.

Nas opções de financiamento, é importante ir além da abordagem tradicional do fluxo de fundos baseado em assuntos específicos (p. ex.,



foco na educação de infância), e em vez disso apoiar e criar soluções multidimensionais (p. ex., foco na prevenção do abandono escolar precoce, levando em consideração a situação familiar, saúde, alimentação, etc.).

Em muitos países, a responsabilidade pelos serviços para a infância cabe às comunidades locais, o que pode originar novos desafios e problemas de desigualdade. As comunidades locais pobres nem sempre conseguirão providenciar fundos para a integração dos serviços, se não tiverem o apoio dos governos nacionais ou regionais. Esta questão pode ser abordada de diferentes formas (que geralmente são específicas para cada país):

- “Co-alocação de serviços”, representando um investimento de capital realizado uma única vez, em instalações ou num grupo de prestadores de serviços, seguindo o modelo de “um espaço único” em que os serviços são prestados num único local.
- Introduzir a abordagem de financiamento “per capita”, em que os fundos não são alocados a instituições ou serviços específicos, mas antes acompanham as crianças e são atribuídos aos serviços onde elas estão.

3.3. Resumo de práticas de qualidade que dão suporte à integração

O quadro seguinte indica a relação de proximidade entre valores e princípios, os fatores-chave e as áreas da prática de qualidade. Embora os valores e princípios sejam a bússola na tomada de decisões sobre direções, estratégias e ações, os fatores-chave ajudam a definir **quais são as práticas que irão garantir, coerentemente, a influência positiva dos fatores nos processos e nos resultados**. Cada fator é ativado por práticas. **Se forem de qualidade, as práticas podem maximizar as hipóteses de que os fatores contribuam para a construção da integração.**

| ÁREAS | PRÁTICAS DE QUALIDADE |
|---------------|---|
| VISÃO | Em todos os serviços, os valores, práticas e relacionamentos obedecem ao princípio da centralidade da criança e da família, nas decisões e no trabalho do dia-a-dia. |
| | A diversidade interna dos profissionais e a diversidade entre crianças e famílias são vistas como valores intrínsecos indispensáveis para a qualidade da prestação de serviços. |
| | Estabelecem-se relações positivas e de confiança entre profissionais, gestores, pais e membros da comunidade. |
| | A cultura de liderança reconhece a centralidade da criança e da família no desenho e prestação dos serviços, e no seu planeamento e prestação feitos em conjunto. |
| | As políticas e normas das várias instituições que trabalham com crianças e suas famílias alinham-se em torno do princípio da centralidade da criança e da família na prestação dos serviços. |
| LIDERANÇA | Os protocolos para a colaboração entre serviços têm como fundamento satisfazer coletivamente as necessidades específicas de cada criança e cada família. |
| | A cultura de liderança assenta em valores de cooperação, participação, respeito mútuo, respeito pela diversidade e solidariedade, no desenho e prestação dos serviços. |
| | A liderança implementa iniciativas que contribuem para construir uma cultura de colaboração entre os profissionais, as famílias, as comunidades, os dirigentes e os decisores políticos. |
| | As estruturas de governança incentivam a partilha de liderança entre profissionais, gestores dos serviços, famílias e comunidades. |
| | As estruturas de governança incentivam a cocriação de soluções “à medida”, de base comunitária/familiar. |
| | As práticas de governança motivam todos os profissionais, criam condições para a cooperação entre si, e empoderam a participação de profissionais, famílias e comunidades nas tomadas de decisão e processos de monitorização destinados a melhorar a qualidade e aumentar a eficiência dos serviços. |
| | Profissionais, pais e membros da comunidade sentem-se capacitados a contribuir para mudanças positivas nas suas comunidades. |
| | As práticas de liderança incentivam e apoiam o planeamento, a prestação de serviços e a monitorização conjuntos/em equipa. |
| PROFISSIONAIS | As normas de gestão criam condições para que haja comunicação clara e transparente entre a liderança e as equipas de profissionais. |
| | Existem atividades de desenvolvimento profissional organizadas ao nível dos serviços, destinadas a expandir o portefólio de competências dos profissionais para melhor abordarem as necessidades de crianças, famílias e comunidades. |
| | Aprendizagem cooperada, avaliação entre pares, apoio mútuo e cooperação são promovidos e praticados pelos profissionais e pela liderança. Atividades de desenvolvimento profissional partilhadas com profissionais de várias instituições/serviços são fornecidas regularmente, para aumentar as competências das organizações para o trabalho em parceria e estimular a reflexão e a aprendizagem em grupo. |

| ÁREAS | PRÁTICAS DE QUALIDADE |
|--------------------------------------|---|
| PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS | Todos os que trabalham nos serviços (seja qual for o seu perfil e função profissional) partilham a convicção de que cada criança e cada família está no centro de todas as decisões, e é nessa base que todos os profissionais operam no dia-a-dia. |
| | Seja qual for o setor, o serviço ou a faixa etária das crianças em questão, os profissionais vivem entre si relações de confiança, empoderadoras e respeitadas, e demonstram o mesmo no seu trabalho com as crianças e as famílias. |
| | A prestação dos serviços disponibiliza diversas soluções “à medida”, de base comunitária/familiar, cocriadas com as famílias e as comunidades. |
| | As estruturas de governança estimulam a partilha de liderança entre profissionais e serviços, famílias e comunidades. |
| | As interações entre profissionais de diferentes serviços são não-hierárquicas e incentivam, na abordagem à situação de cada criança e cada família, uma atitude reflexiva e orientada pela investigação. |
| | Através do trabalho interinstitucional, são criados conjuntamente serviços “à medida” para chegar aos grupos mais vulneráveis e garantir a universalidade da prestação dos serviços. |
| COMUNICAÇÃO E PARTILHA DA INFORMAÇÃO | A comunicação e partilha de informação entre os profissionais de um serviço e entre diferentes serviços respeita os códigos deontológicos e defende os superiores interesses das crianças e das famílias. |
| | Existem canais de comunicação claros, transparentes, acessíveis e consensuais entre os serviços, para tratar adequadamente a situação e necessidades específicas de cada criança e família. |
| | Existe um sistema eletrónico de informação, seguro e protegido, acessível a todos os serviços, que oferece informação precisa e completa sobre cada criança e família, desde que a família tenha dado consentimento para o acesso e utilização de dados. |
| | A comunicação e partilha de informação entre serviços baseia-se em protocolos claros e transparentes de proteção de dados, no registo e acesso aos dados, garantindo os direitos das crianças e famílias à sua privacidade e segurança. |
| | Os procedimentos de comunicação e de partilha de informação apoiam a colaboração dentro do serviço e entre serviços. |
| TEMPO | Existe remuneração para o tempo dedicado ao trabalho indireto, alocada a reuniões de equipa entre os profissionais, para-profissionais e voluntários, para analisar e planear caminhos individualizados de abordagem a cada criança e família, com base em investigação atualizada e na reflexão individual e de grupo. |
| | Existe remuneração para o tempo dedicado ao trabalho indireto, alocada a atividades transeitoriais de desenvolvimento profissional, ao nível do serviço. |
| | Nas equipas e entre serviços, existe tempo especificamente alocado para planeamento e avaliação conjuntos. |
| FINANCIAMENTO | Existem fundos especificamente alocados a atividades transeitoriais. |
| | A coordenação entre serviços permite assegurar que o financiamento está concertado, sendo identificadas e minimizadas as áreas de sobreposição e as lacunas. |



4. Começar a viagem em direção à integração

4.1. Como abordar o caminho para a integração

O caminho para a integração não é linear: vai-se desenvolvendo, precisa constantemente de responder a necessidades e solicitações internas (organizativas) e externas (sociais e políticas). Coloca em jogo tanto indivíduos como equipas, diferentes serviços e diferentes níveis (local, regional e nacional), e baseia-se num processo contínuo e progressivo de reflexão-ação-reflexão que adota uma abordagem participativa, garantindo que os passos dados e as mudanças feitas estejam sintonizados com as necessidades de crianças e famílias, levando à obtenção de melhores resultados.

Ao iniciar a viagem para a integração de serviços, as perguntas que se seguem podem ser úteis para mapear o processo de mudança:

Por que precisamos de mudança? (Racional e envolvimento partilhados)

- Quais as nossas esperanças e compromisso para crianças e famílias na nossa comunidade?
- Quais são as necessidades das crianças e famílias nas comunidades que servimos? Deveríamos fazer as coisas de forma diferente? O quê e porquê?
- O que é que a integração de serviços e a prestação de serviços incluem, e por que é importante? Qual é a situação atual em termos da integração?
- Quais os benefícios da integração para as crianças e as famílias?

Que mudança é necessária? (Plano para a integração)

- Qual é a nossa visão?
- O que queremos obter para as crianças e as famílias?
- Que competências têm de estar a postos para alcançar as nossas metas?
- Quão longe queremos ir no processo de integração?
- Que aspeto terá a integração dos serviços?
- Como serão organizadas e geridas a comunicação e a partilha de informação?
- Quem será responsável por quê? Como tomamos decisões?
- Como podem os recursos existentes ser melhor utilizados, e que recursos adicionais são necessários?



Como acontecerá a mudança? (Implementação do plano)

- Como vamos criar oportunidades de diálogo e envolvimento para todos os *stakeholders*?
- Como vamos apoiar melhorias nas regras e nas políticas?
- Como vamos apoiar novas práticas dentro dos serviços, e entre serviços, através do desenvolvimento profissional?
- Acordámos conjuntamente a liderança e existe partilha de responsabilidades?
- Como facilitamos o funcionamento dos novos níveis de integração?
- Como vamos apoiar a comunicação e partilha de informação eficientes e éticas dentro dos serviços, e entre serviços?
- Como vamos criar tempo para planeamento e reflexão conjuntos dentro dos serviços, e entre serviços?
- Como podemos alocar recursos financeiros suficientes?

O que foi alcançado? (Avaliação e reflexão sobre os resultados)

- Em que áreas de prática as mudanças foram bem-sucedidas?
- Quais foram as principais forças e recursos que usámos e a partir dos quais construímos o nosso trabalho?
- Quais os principais desafios ou razões para as mudanças terem sido lentas ou não terem acontecido?
- Que resultados se obtiveram para as crianças e as famílias?

Dada a sua complexidade, o caminho tem de começar pela compreensão de onde está o ponto de partida para se começar a andar em direção a um nível mais alto de integração. Conforme descrevemos na Secção 2.1 da caixa de ferramentas, há vários níveis de integração num sistema ECEC, mas também a fragmentação que ela tenta vencer assume múltiplas formas: grupos etários, setores envolvidos, grupos-alvo, políticas de governança, diversidade de prestadores e financiamento.

4.2. Resumo do processo – possíveis etapas a cumprir

O termo “integração” refere-se à forma como diversos protagonistas do sistema ECEC pensam, planeiam, tomam decisões, trabalham e avaliam o seu trabalho conjunto, tendo em consideração os resultados que obtêm para cada criança e cada família.

Para que possam avaliar o estado corrente da integração, decidir quais os próximos passos, agir e monitorizar os processos conjuntamente, tem de ser alocado **tempo** para os *stakeholders* poderem reunir-se, discutir e aprender uns com os outros. Um contributo importante vindo do mapeamento do projeto é que a maneira mais viável de avançar é juntar os serviços para que pensem sobre novas formas de utilizar e ligar serviços e recursos já existentes, em vez de “inventarem” novas estruturas.

Segundo o quadro de referência apresentado na Secção 3, há três conjuntos de elementos importantes:

- Assegurar que há **valores e princípios de base partilhados** por atores a diferentes níveis – ao nível dos serviços (entre profissionais), ao nível interinstitucional (cruzando setores e governanças), e também por famílias e comunidades;
- Assegurar que os **fatores-chave** influenciam positivamente o trabalho ao nível dos serviços, transversalmente aos setores e ao nível da liderança e governança interinstitucionais;
- Assegurar que **estão disponíveis práticas de qualidade** para reforçar a influência dos fatores-chave.

O processo para a integração pode seguir este ciclo:



As quatro fases deste ciclo exigem “campeões da integração” empenhados e motores da mudança, que garantirão a participação no processo de uma larga representação dos vários *stakeholders* do sistema ECEC: profissionais

e gestores dos vários prestadores de serviços (públicos ou privados) de diferentes setores (saúde, educação, serviço social, proteção da criança); famílias; autoridades locais, regionais e nacionais; e representantes das comunidades.

A Fase 1 do ciclo concentra-se em encorajar os principais *stakeholders* a envolverem-se no processo, aderindo ao racional para a mudança em direção a um sistema mais integrado. A força propulsora do processo pode ser um(a) Coordenador(a) Geral, um Grupo ou Conselho Consultivo Local ou um Grupo de Gestão Local/Conselho Diretivo Local²⁰, que terá de ser estabelecida logo no início do processo, com uma boa representação dos *stakeholders*, para criar uma plataforma inclusiva e favorável à colaboração. Este organismo, com o apoio do(a) Coordenador(a) geral, será o motor de ações em cascata, destinadas a criar condições para a mudança no sistema, a vários níveis: gestão, profissionais, comunidade e serviços. É na Fase 1 que se forja um **sentido de comunidade** e o **diálogo contínuo** entre *stakeholders*. O principal foco deverá ser a **convergência das perspetivas** através duma **linguagem comum**, juntamente com um compromisso partilhado para a mudança e melhoria da situação atual, estabelecendo os fundamentos para ações em comum. Nas fases seguintes estes esforços continuarão a consolidar o alinhamento e a coerência.

Nesta fase é realizado um diagnóstico da situação atual e introduzido o Quadro de Referência para a Integração, para ajudar os *stakeholders* a alcançarem um entendimento partilhado do que é a integração e por que motivo é necessária no seu respetivo contexto. Realizar várias **reuniões/mesas redondas/encontros** para defender a ideia da integração é fundamental para: **compreender o contexto local, construir um racional forte e partilhado** para a mudança; avaliar o **estado corrente das coisas** na prestação de serviços para a infância; definir **melhores resultados** para crianças e famílias.

A Fase 2 do ciclo concentra-se em fazer com que todos os *stakeholders* se juntem para desenvolver um **plano de ação claro** baseado em:

- visão partilhada;
- compreensão mútua da visão de crianças, famílias, profissionais e serviços;

²⁰ Uma descrição e definição de Coordenador(a) Geral, Grupo ou Conselho Consultivo Local e/ou Grupo de Gestão Local pode ser encontrada na ferramenta 1.1.: Preparação de reuniões para o envolvimento e participação da comunidade.



- uma avaliação das competências (as existentes e as necessárias) e das mudanças exigidas no desenho e prestação dos serviços;
- um acordo sobre os resultados que se procuram para crianças e famílias;
- um acordo sobre as estruturas e processos de liderança e governança;
- um sistema consensual de comunicação e de partilha da informação;
- e uma avaliação dos recursos (os existentes e os necessários) para permitir mudanças em direção a uma melhor integração.

A Fase 2 irá exigir várias **reuniões de planeamento** que deverão convergir num plano de ação consensual. O Grupo Consultivo Local, ou o Grupo de Gestão Local, dará contribuições ao processo, com base em consultas aos seus constituintes. Um forte compromisso com mudanças complexas exige **processos participativos** consolidados.

Nesta fase, terá de ser feito um **diagnóstico** tendo em conta os resultados desejados, que constituirá o fundamento para planear ações significativas e com propósito, e também para avaliar periodicamente o progresso na direção dos resultados esperados. Pode vir a ser necessário recorrer a expertise ou competências específicas no desenvolvimento e utilização das ferramentas de avaliação.

A Fase 3 do ciclo concentra-se na **implementação do plano de ação**. Dependendo do que ficou acordado sobre resultados e objetivos esperados, as ações podem assumir diversas formas. **Reuniões de planeamento conjunto, atividades conjuntas de monitorização** (ferramentas e processos), **atividades transeitoriais de desenvolvimento profissional, iniciativas transeitoriais conjuntas** (dando início ao novo tipo de integração) podem ser lideradas por vários *stakeholders* para construir uma cultura de cooperação, que depois poderá evoluir para colaboração e finalmente de coordenação melhorada entre serviços, ilustrando assim como se podem evitar lacunas e sobreposições. Nesta fase, a coordenação e a monitorização são essenciais, tal como o esforço de manter os processos tão participativos quanto possível.

A Fase 4 do ciclo concentra-se em **avaliar os resultados alcançados**. Nesta fase, o Grupo Consultivo /Grupo de Gestão Local terá de coordenar a recolha dos dados oriundos do processo de monitorização, e garantir que é realizada uma avaliação final. Esta avaliação deve considerar tanto os resultados alcançados como o processo de



mudança. A avaliação deverá ter em conta tanto os **resultados alcançados** como o **processo de mudança**. Nesta fase, tem de ser estabelecida uma forte correlação entre o estado inicial das coisas, o plano de ação e os resultados alcançados. Deverão ser organizadas várias reuniões de avaliação para discutir e refletir sobre os resultados, antes de dar início a um novo ciclo de mudança.



FASE 1: POR QUE PRECISAMOS DE MUDANÇA?

Questões orientadoras

1. Quais são as nossas esperanças, visão e compromissos para as crianças e famílias na comunidade onde intervimos?
2. Qual é a situação atual em termos de integração? Quais são as necessidades das crianças e famílias? O que podemos fazer diferente?
3. Que resultados queremos alcançar para as crianças e famílias? Quais são os benefícios da integração para as crianças e as famílias?
4. O que é a integração de serviços? Porque é importante?

Resultados esperados

- Estabelecimento de ligações entre os diversos *stakeholders* e início do processo de construção de alianças
- Aquisição de linguagem e entendimento partilhados
- Entendimento partilhado da situação corrente
- Acordo entre os diversos *stakeholders* de que é necessário e possível a mudança
- Identificação de oportunidades para a integração



Recomendações gerais

- A fase preparatória é crucial. A avaliação da situação atual, das necessidades de todas os *stakeholders* relevantes e a seleção dos *stakeholders* dedicadas e com recursos vão preparar o terreno para uma intervenção significativa, eficiente e eficaz.
- Esta é uma fase em que o entusiasmo pela mudança e a confiança e respeito mútuo devem ser construídos.
- Esta é uma fase em que o foco nas crianças e nas famílias deve ser definido e bem compreendido por todos os participantes.
- É necessário planejar cuidadosamente o horário e o formato das reuniões. Alguns encontros podem ser demorados e, em muitos casos, alguns dos *stakeholders* não vão poder dedicar-lhes o tempo necessário.
- As reuniões podem ser organizadas e conduzidas de diferentes maneiras e formatos (por exemplo, *workshops*, apresentações feitas por especialistas combinados com discussões, grupos de discussão etc.). No entanto, evite dar palestras e partilhar conhecimento e informações com os participantes de maneira “top down”; o conhecimento e a teoria na presente caixa de ferramentas deve ser inspirador, e não restritivo.

Qual é o foco nesta fase?

- Estabelecer uma rede/grupo de *stakeholders* dedicados e interessados em criar uma mudança para crianças pequenas e as suas famílias.
- Definição de valores e visão partilhados. Assegurar que todos os parceiros estão alinhados e que têm uma visão correta sobre as necessidades e questões das famílias e representantes dos serviços e setores.
- Compreender a situação atual e o que pode inspirar as pessoas a dedicar tempo e energia à mudança ambicionada.
- Entender a complexidade das diferentes formas de integração e ver a conexão entre os valores/fatores-chave e as práticas de qualidade.

Quais são os processos críticos nesta fase?

Definição e discussão da situação atual e começar a partir daí

- Explorar os principais desafios da comunidade local - quais são os principais desafios enfrentados por crianças e famílias; e que os serviços enfrentam na prestação de serviços para crianças pequenas e famílias
- Explorar as necessidades da comunidade local - de crianças, famílias, serviços e políticas locais
- Avaliar a forma de integração que existe ao nível local e as mudanças que os *stakeholders* querem realizar. Esta deve ser a tarefa do(a) Coordenador(a) Geral e do Grupo de Gestão / Conselho Diretivo Local.

Escolher os parceiros e o ponto de entrada para integração

- Explorar o potencial ponto de entrada do processo. Em alguns casos, o ponto de entrada poderiam ser os serviços de ECEC (por exemplo, creche e educação pre-escolar), noutros o setor da saúde ou outros. O serviço ou setor de ponto de entrada deve ter uma liderança motivada e profissionais qualificados, e também deve ser entendido pelos outros atores como um bom “ponto de encontro”. Ter experiência prévia em coordenação e integração em prestação de serviços é uma mais valia.
- É importante garantir a participação das organizações / serviços motivados para contribuir e criar mudança. Um alto nível de envolvimento é essencial. Em alguns casos, a escolha de parceiros-chave depende dos objetivos estabelecidos pelos *stakeholders* (respondendo à pergunta: O que queremos alcançar para as crianças e famílias?). Por exemplo, no projeto INTESYS, na Bélgica, um dos projetos piloto realizado com comunidade francófona de Bruxelas, focou-se em transições suaves entre os diferentes níveis do sistema educativo; portanto, as principais organizações parceiras eram de diferentes níveis dentro do mesmo setor. No projeto piloto da Eslovênia, o foco estava na integração de crianças Romani na educação pré-escolar (Grosuplje) e na garantia de uma transição suave entre a pré-escola e a escola primária (Trebnje). Além de representantes do jardim de infância, foram incluídas ONGs e representantes da comunidade Roma.

Aprendizagens retiradas dos projetos piloto

- Antes da reunião preparatória, é útil realizar entrevistas com os *stakeholders* relevantes (por exemplo, representantes do governo local, pais, etc.) e pesquisa para mapear os problemas mais importantes. Por vezes é positivo começar com problemas concretos e depois passar para um nível mais abrangente. Por exemplo, o piloto francófono na Bélgica começou por examinar os problemas que crianças, famílias e serviços enfrentam

quando crianças estão em transição vertical entre serviços de cuidados infantis e a escola (a partir dos quatro anos) ou entre famílias e serviços de creche. O piloto esloveno começou por olhar para o número reduzido de crianças Romani integradas nos jardins de infância.

- Assegurar a participação e apoio do nível político é muito importante (por exemplo, o envolvimento do Município e do Governo Local).
- É importante fasear as metas de longo prazo num conjunto de metas de curto prazo. Atingir metas de curto prazo alimenta e motiva o processo. Por exemplo, em alguns dos ‘pilotos’, as equipas de Coordenação e Ação Local e a Coordenação Geral concentraram-se apenas em uma criança e família específica procurando resolver os seus problemas de forma holística e integrada. Isto ajudou-os a aprender sobre as diferentes formas de integração e a defender a sua necessidade.
- Garantir o envolvimento da equipa de gestão de diferentes serviços é uma mais valia.
- Representantes de grupos vulneráveis precisam de estar envolvidos desde o início e as suas sugestões e/ou ideias precisam de ser levadas em conta.
- As reuniões (e o processo) precisa de ser bem planeadas para que os participantes possam reservar tempo suficiente para estarem presentes e realizar atividades conjuntas. Assegurar tempo suficiente e espaços seguros para discussão e partilhas é crucial.
- Para focar a importância da integração de serviços e mobilizar pessoas para se envolverem no processo, por vezes é importante organizar sessões inspiradoras (por exemplo, no projeto piloto flamengo, foram organizadas sessões que envolveram a Universidade de Ghent e outros parceiros que abordaram questões relevantes ao contexto local).
- Se está a iniciar este tipo de trabalho envolvendo redes de serviços já existentes, recomenda-se a utilização da fase preparatória para saber em que ponto se encontra a rede no processo de integração, que tipo de apoio precisa, etc. Neste caso, tem que ser flexível e adaptar a abordagem e as ferramentas sugeridas às necessidades expressas.



Visão geral das ferramentas possíveis nesta fase

Ferramenta para a preparação desta fase

Pergunta 1: Como podemos criar espaços de qualidade para o envolvimento e reflexão?

- Ferramenta 1.1. Preparação da reunião para o envolvimento e participação da comunidade
- Ferramenta 1.2. Lidar com diferentes formas de funcionamento em equipas e grupos

Pergunta 2: Quais são as nossas esperanças, visão e compromisso para com as crianças e famílias da nossa comunidade?

- Ferramenta 1.3. As minhas esperanças, visão e compromissos profissionais

Pergunta 3: Qual é a situação atual da integração?

Quais são as necessidades das crianças e famílias?

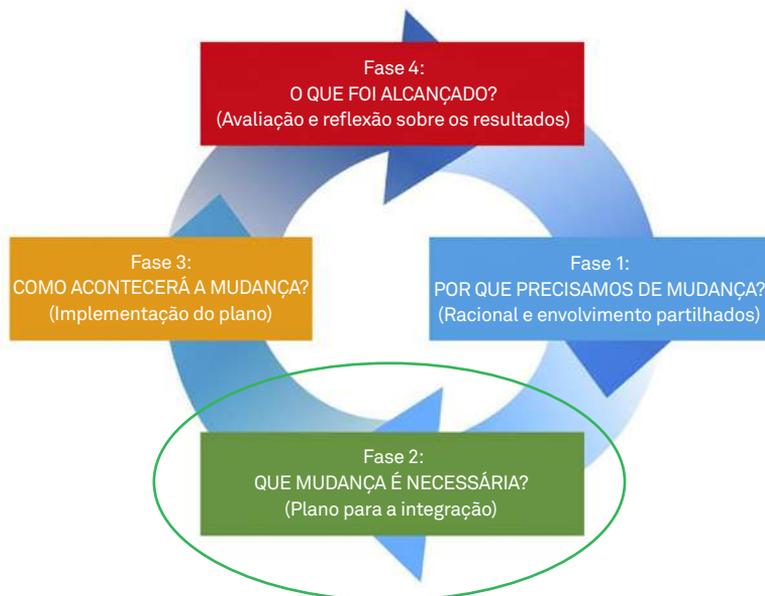
- Ferramenta 1.4. Eco mapeamento 1: Eco mapa pessoal – dentro do seu serviço
- Ferramenta 1.5. Eco mapeamento 2: Eco mapa pessoal – relação entre serviços/ setores
- Ferramenta 1.6. Mapeamento ecológico: O meu serviço e os serviços no contexto em que trabalho
- Ferramenta 1.7. Sistema de Classificação das Intervenções (SisClass)
- Ferramenta 1.7.a. Sistema de Classificação das Intervenções (SisClass) com valores
- Ferramenta 1.8. Mapa de Responsabilidades e Recursos

Pergunta 4: O que queremos alcançar para as crianças, famílias e comunidade? Quais são os benefícios da integração para crianças e famílias?

- Ferramenta 1.9. Histórias de Integração

Pergunta 5: Desdobrar o conceito de integração – O que é a “integração de serviços e prestação de serviços” e por que é importante?

- Ferramenta 1.10. Argumentos a favor e compreensão de diferentes formas de integração
- Ferramenta 1.11. Explorar os valores e princípios-base
- Ferramenta 1.12. Explorar os principais fatores que possibilitam a integração
- Ferramenta 1.13. Explorando o Quadro de Referência para a Integração
- Ferramenta 1.14. SCOB Grid



FASE 2: QUE MUDANÇA É NECESSÁRIA?

Questões orientadoras

1. Como gerir mudanças complexas?
2. Qual é a nossa visão?
3. Que resultados queremos alcançar para as crianças e famílias?
4. Que competências são necessárias?
5. Como se materializará a integração de serviços?
6. Como será organizada e gerida a comunicação e partilha de informação?
7. Quem será responsável pelo quê?
8. Como vamos tomar decisões?
9. Como é que os recursos já existentes podem ser melhor mobilizados e que recursos adicionais são precisos?

Resultados esperados

- Acordo sobre uma visão partilhada. Compromissos alinhados entre os principais stakeholders baseados numa visão alinhada de crianças, famílias, profissionais e serviços
- Compreensão partilhada da importância de abordar holisticamente o desenvolvimento da criança, num sistema integrado de educação e cuidado na infância
- Compromisso comum sobre os resultados esperados para crianças e famílias
- Acordo sobre a “forma” que assumirá a integração dos serviços
- Liderança e governança consensuais para a coordenação da integração dos serviços
- Plano para realocar e potenciar recursos existentes e utilizar recursos adicionais



Recomendações gerais:

- As palavras-chave nesta fase são “acordo comum” e “compromisso” de todos os parceiros envolvidos no processo. Use o tempo necessário para alcançar os dois.
- Desenvolver um Plano de Ação claro, envolvendo e incluindo todos os parceiros e *stakeholders* relevantes. Desta forma, há mais hipóteses do plano ser implementado.
- Basear-se nas informações recolhidas na Fase 1 para definir um plano realista.
- Expandir as experiências existentes de colaboração e/ou cooperação ao decidir a forma que a integração irá tomar.
- Obter clareza sobre as estruturas de governança do trabalho conjunto planeado. O desenvolvimento do Plano de Ação precisa de ser acompanhado por mandatos, papéis e responsabilidades claramente acordados e mantidos através de comunicação constante com todos os parceiros.
- Reservar espaço para experimentação nas áreas de ‘baixo risco’ do processo (por exemplo, reuniões/*workshops* de desenvolvimento profissional conjunto), poderá informar sobre novos caminhos para a mudança.
- Preservar o sentimento de confiança e envolvimento da Fase 1. Esta fase é fundamental para tomar as decisões “certas” como um grupo.
- O Plano de Ação tem que ter em conta as perspetivas dos pais e das crianças sobre os serviços que os servem.

Qual é o foco nesta fase?

O foco principal desta fase é elaborar um plano coletivo e definir em conjunto qual é a mudança necessária para gerar uma melhor integração.

O processo de planeamento deve ser incorporado dos valores propostos no Quadro de Referência, para que uma cultura de integração possa ser estimulada desde os primeiros passos da viagem de integração. Aqui estão alguns exemplos.

- A visão e os objetivos devem ser definidos não apenas em termos de ações a realizar, mas também em forma de resultados para crianças e famílias (centralização da criança e da família).
- O plano e a distribuição de responsabilidades devem envolver tantas perspetivas quanto possível (diversidade, equidade e participação).

- O tempo deve ser utilizado para analisar coletivamente o progresso e o processo de trabalhar e tomar decisões em conjunto, para que cada um dos parceiros envolvidos nas medidas de integração possam ajustar e mobilizar os seus próprios recursos para responder ao que é necessário em tempo real (feedback e auto-organização).

Quais são os processos críticos?

- Embora os planos de ação concretos sejam poderosos e mobilizadores, é importante que eles não percam de vista a principal razão para a qual o plano é desenvolvido: atender às necessidades individuais das crianças por meio de serviços coordenados e de qualidade. Portanto, embora os resultados possam ser atingidos de várias maneiras, o plano deve incluir formas / atividades nas quais as práticas de qualidade que levam a uma maior cooperação e coordenação sejam ativadas.
- Manter o envolvimento de todos os parceiros e *stakeholders* e garantir sua participação ativa no desenvolvimento do Plano de Ação.
- Estabelecer uma estrutura de governança funcional e acordada da rede de parceiros: clareza nos mandatos, nos papéis e nas responsabilidades são essenciais.

Visão geral das ferramentas possíveis para esta fase

Pergunta 1: Como podemos gerar mudanças complexas?

- Ferramenta 2.1. Entender mudanças complexas – Elementos críticos de um plano
- Ferramenta 2.2. Planeamento de ações de fortalecimento para a integração

Pergunta 2: Qual é a nossa visão?

- Ferramenta 2.3. Explorar a imagem da criança, famílias, profissionais e serviços
- Ferramenta 2.4. Entender a Criança na sua totalidade
- Ferramenta 2.5. Adotar uma visão sistêmica do desenvolvimento na infância
- Ferramenta 2.6. Criar uma visão partilhada sobre crianças e famílias

Pergunta 3: O que queremos alcançar para as crianças e famílias?

- Ferramenta 2.7. Estabelecer os resultados desejados para crianças e famílias
- Ferramenta 2.8. Envolver crianças pequenas na definição de resultados



Pergunta 4: Que competências são necessárias?

- Ferramenta 2.9. Identificar competências essenciais para prestação de serviços integrados de alta qualidade
- Ferramenta 2.10. Identificar as competências essenciais do(s) facilitador(es) da jornada de integração

Pergunta 5: Como se materializará a integração de serviços?

- Ferramenta 2.11. Definir a “forma” do modelo de integração
- Ferramenta 2.12. Explorar modelos integrados de prestação de serviços

Pergunta 6: Como será organizada e gerida a comunicação e a partilha de informação?

- Ferramenta 2.13. Definir o fluxograma de partilha de informação
- Ferramenta 2.14. Definir diferentes níveis de comunicação e partilha de informação

Pergunta 7: Quem será responsável por quê?

- Ferramenta 2.15. Atribuir responsabilidades (Matriz)

Pergunta 8: Como vamos tomar decisões?

- Ferramenta 2.16. Estabelecer uma estrutura de governança para a integração

Pergunta 9: Como é que os recursos já existentes podem ser melhor mobilizados e que recursos adicionais são precisos?

- Ferramenta 2.17. Mapear os recursos para a integração
- Ferramenta 2.18. Planear o financiamento da prestação de serviços integrados de ECEC



FASE 3: COMO ACONTECERÁ A MUDANÇA?

Questões orientadoras

1. Como criamos oportunidades de diálogo e envolvimento para todos os stakeholders?
2. Como podemos apoiar melhorias nas políticas e regras?
3. Como podemos apoiar novas práticas nos serviços, e entre serviços, através do desenvolvimento profissional?
4. Conseguimos assegurar que a liderança é consensual e que existem responsabilidades partilhadas?
5. Como facilitamos o funcionamento de uma nova forma de integração?
6. Como asseguramos que a comunicação e a partilha de informação são eficientes e éticas nos serviços e entre serviços?
7. Criámos o tempo necessário para planejar em conjunto, nos serviços e entre serviços?
8. Como podemos alocar recursos financeiros suficientes?

Resultados esperados

- Declaração de visão aprovada e apoiada pelos principais *stakeholders* nas suas ações
- As alterações funcionais destinadas a estimular e apoiar a integração estão prontas: planeamento conjunto entre vários serviços, atividades de desenvolvimento profissional conjunto, novos canais de comunicação e partilha de informação, liderança conjunta entre serviços, novas formas de prestação dos serviços, reuniões conjuntas para refletir sobre a eficiência e a eventual necessidade de ajustamentos



Recomendações gerais:

- A promulgação da mudança planeada na fase anterior precisa de mais do que o acordo e o comprometimento dos *stakeholders*. Também precisa existir tempo para aprender novas formas de trabalhar. Nesta fase, é mais importante criar as mudanças pretendidas em etapas pequenas do que alcançar um prazo específico de acordo com o planeado.
- Use a grelha Práticas de Qualidade proposta no Quadro de Referência para aprender sobre os processos que são ativados durante a implementação do Plano de Ação. À medida que as práticas de qualidade seguem os principais fatores no fortalecimento da integração, documentando-as, você pode aprender sobre o suporte adicional que pode ser necessário.
- Organize reuniões regulares para analisar o progresso feito na implementação do Plano de Ação e refletir sobre as práticas enriquecidas durante a implementação do plano a vários níveis: o nível de serviço, entre serviços, entre serviços e famílias/crianças, na governança da rede de serviços. Considere reajustar o plano e organizar *workshops* / reuniões adicionais para abordar aspetos críticos (por exemplo, comunicação e compartilhamento de informações, mapa de responsabilidades, etc.).

Qual é o foco desta fase?

- Esta é a fase de “ação”, quando todos os membros/parceiros da rede começam a implementar as atividades como foram planeadas, a fim de atingir as metas e os resultados definidos em conjunto. O alinhamento alcançado em torno dos valores e princípios, e as práticas de qualidade voltadas para a preparação dos fatores-chave que favorecem a integração alicerçam todas as ações.
- Regressar sempre que possível (durante esta fase) ao racional que fundamenta a necessidades de integração e ao quadro de referência.
- Documentar o processo é essencial. Pequenas sessões de reflexão e de aprendizagem podem ajudar a ajustar o processo no caminho. Mecanismos para documentar o processo precisam de ser implementados. Esta é, basicamente, uma fase de aprendizagem.
- O fortalecimento da governança harmoniosa da rede é fundamental para esta fase, bem como para lidar com falhas na comunicação ou qualquer eventual falta de clareza sobre papéis e responsabilidades.

Quais são os processos críticos?

- Organizar reuniões bem preparadas, eficientes, participativas e reflexivas para garantir a aprendizagem sobre o processo.
- Manter o nível de envolvimento e comprometimento durante as reuniões para documentar com precisão o processo de implementação, garantindo que diversas perspetivas sejam consideradas.
- Encontrar soluções conjuntas para os inevitáveis desafios encontrados no processo de consulta e tomada de decisão, usando as estruturas de governança acordadas.

Visão geral das ferramentas possíveis nesta fase

Ferramenta Monitorização contínua da implementação da qualidade do Plano de Ação

Nota: Os resultados obtidos após a utilização das ferramentas descritas abaixo para outras fases também podem ser usados aqui para monitorizar e refletir sobre o progresso dos acordos conjuntos:

- Fase 2 – Ferramenta 2.2., 2.11., 2.14., 2.15., 2.17., 2.18.
- Fase 4 – Ferramenta 4.1, 4.2.



FASE 4: O QUE FOI ALCANÇADO?

Questões orientadoras

1. Em que áreas de prática as mudanças foram bem-sucedidas?
2. Por que razões as mudanças ocorreram, ou não ocorreram?
3. Que resultados para as crianças e as famílias foram obtidos?

Resultados esperados

- Aprendizagem partilhada, entre stakeholders, sobre o avanço da integração
- Visão ajustada dos pontos fortes e dos desafios associadas ao caminho para a integração
- Apreciação dos resultados para crianças e famílias



Recomendações gerais:

- Embora a reflexão contínua relativamente ao processo de integração seja uma condição para assegurar que os ajustes sejam feitos a tempo e que as boas práticas sejam implementadas contínua, é importante que um processo de avaliação participativo e reflexivo seja conduzido após a sua execução, identificando que os fatores-chave não foram suficientemente abordados, e quais as práticas que não foram ainda implementadas com sucesso.
- Envolver todos os parceiros no processo e recolha informações sobre a força do processo, bem como sobre os resultados alcançados, incluindo todas as perspetivas dos diferentes *stakeholders* e beneficiários.
- Use esta fase como uma avaliação generativa da viagem de integração, para que o novo ciclo de planeamento comece com uma compreensão partilhada das conquistas e lacunas.
- Concentre-se nas conquistas e nos fatores e práticas que contribuíram para o seu sucesso.
- Ferramentas e documentos que foram usados e desenvolvidos na Fase 1 podem ser usados novamente nesta fase (por exemplo, eco mapa, grelha de SCOB, Plano de Ação, etc.) para refletir sobre os pontos fortes e desafios.
- Traduzir em protocolos ou acordos escritos os processos/procedimentos/boas práticas reconhecidas pelos parceiros como sendo conducentes a resultados positivos.

Qual é o foco nesta fase?

- Nesta fase, a avaliação é dupla: aprender sobre até que ponto os resultados para as crianças e as famílias (os resultados do plano de ação) foram alcançados e aprender sobre até que ponto o processo levou ao fortalecimento da integração de serviços (e de que forma vigoram as práticas de qualidade).
- Através de uma abordagem reflexiva e participativa, as informações recolhidas e o diálogo sobre os resultados devem ser avaliados tendo em relação os valores e princípios-chave acordados na Fase 1, e as práticas de qualidade pertinentes para os sete fatores-chave que sustentam os valores e princípios dentro de um sistema integrado.

- Esta fase deve celebrar todas as mudanças realizadas com sucesso para continuar a desenvolver e aprender.

Quais são os processos críticos?

- Garantir a participação alargada dos *stakeholders* e beneficiários na avaliação dos resultados e do processo. A propriedade das mudanças que levaram à integração é de todos os envolvidos no processo desde o início.
- A avaliação do processo e dos resultados é valiosa, desde que seja acompanhada de reflexão: por que funcionou, por que não, o que deveria ter sido feito de forma diferente? Garanta tempo suficiente para discussões reflexivas para melhor informar o novo ciclo de planeamento.
- Manter o clima de envolvimento e confiança entre todos os parceiros estabelecido durante as fases anteriores.

Visão geral das ferramentas possíveis nesta fase

Pergunta 1: Em que áreas práticas foram identificadas mudanças bem-sucedidas?

Ferramenta 4.1. Identificar o grau de implementação de práticas de qualidade

Pergunta 2: Quais são as razões pelas quais as mudanças aconteceram (ou não)?

Ferramenta 4.2. Avaliar o processo

Pergunta 3: Que resultados foram alcançados para crianças e famílias?

Revisitar Fase 2 – Ferramenta 4.3. Resultados para crianças e famílias

Nota: Algumas das ferramentas usadas nas fases anteriores de planeamento podem ser usadas novamente para avaliar o progresso e refletir sobre as conquistas, barreiras e desafios. Algumas ferramentas sugeridas além das acima são:

- Fase 1 – Ferramenta 1.7, 1.7.a., 1.8., 1.15.
- Fase 2 – 2.7, 2.15, 2.16, 2.18.

4.3. Informação útil antes de começar

Como utilizar a Caixa de Ferramentas?

- Comece sempre a partir do contexto local.
 - Escute os atores, inspire-se e adapte o processo.
 - Crie um ambiente seguro baseado no respeito e na confiança.
 - Use instrumentos diferentes (por exemplo, entrevistas, focus-grupo, etc.) para recolher informações relevantes sobre o contexto.
- Adote uma abordagem baseada nas forças – comece com o que já existe e aproveite o que poder – incluindo: recursos humanos e materiais; oportunidades inesperadas, tais como, novas políticas; picos de motivação, etc..
- Deixe as pessoas decidirem o que é factível no seu contexto. Apoie-os no processo de definição das prioridades. Às vezes, menos é mais!
- A Caixa de Ferramentas não é uma compilação de receitas; os exercícios incluídos devem servir como inspiração ou diretrizes, e podem ser adaptados, alterados, não usados ou substituídos. A ordem dos exercícios pode ser alterada e podem ser utilizados no processo quando se adequarem melhor ao propósito.
- A Caixa de Ferramentas propõe a viagem para a integração de uma forma bastante linear, para que diferentes atores possam usar nos seus diversos contextos. No entanto, esta jornada não é linear, pode ir em muitas direções diferentes, avançando e retrocedendo. Portanto, algumas das ferramentas podem ser usadas e reutilizadas em diferentes fases do processo. No entanto, deve haver uma ordem lógica para o processo e isso dependerá da fase de cooperação em que está a equipa local ou a rede de serviços. É importante definir desde o início a visão e os valores partilhados e depois discutir diversas possibilidades de caminhos para transformá-los em realidade.
- As ferramentas não servem para educar os participantes do processo, mas para inspirá-los a refletir, partilhar e tomar decisões sobre os próximos passos.



Diretrizes para facilitadores do processo²¹

- **HABILIDADES DE CONHECIMENTO E DE FACILITAÇÃO:** É necessário que os facilitadores tenham experiência, conhecimentos e habilidades sólidas de facilitação. A chave do processo está em partilhar, refletir e tomar ações conjuntas. Na caixa de ferramentas, você encontrará algumas questões para reflexão que poderá usar, mas também poderá substituí-las por perguntas mais apropriadas para determinadas circunstâncias.
- **CONSTRUÇÃO DE CONFIANÇA:** A chave para o processo é criar um espaço seguro no qual os participantes do processo se sintam à vontade para partilhar sentimentos e dizer o que pensam sobre a situação atual e as mudanças propostas. Assim, o papel do facilitador é mediar a comunicação entre representantes de diferentes setores, instituições e níveis de governança, ajudando-os a entenderem-se e a encontrarem bases de entendimento e pontos comuns, a fim de poderem definir um plano de ação conjunto para a mudança.
- **PRIMEIRO OUVIR:** Quando necessário, como um facilitador experiente, você pode organizar sessões expositivas /mini palestras para esclarecer alguns conceitos da caixa de ferramentas. No entanto, nunca comece a partir de preleção: primeiro ouça, depois “prelecione”.
- **CONSTRUÇÃO DA EQUIPA:** Para ser capaz de construir uma equipa e um senso de pertença entre os participantes, é recomendado que combine as atividades nas ferramentas com quebra-gelos, energizadores e exercícios de relaxamento. Esses instrumentos não estão incluídos na caixa de ferramentas, mas espera-se que um facilitador experiente possa apresentá-los e usá-los no momento certo.

²¹ Por “facilitador do processo” queremos dizer a pessoa que assumirá a facilitação das reuniões e a comunicação entre as diferentes organizações /serviços mobilizados para fortalecerem a sua cooperação. O facilitador poderá pertencer a uma das organizações que assume a liderança no processo, ou ser um perito externo que conhece bem o contexto organizacional das instituições envolvidas.



- **SEM JOGOS DE PODER:** Os participantes da reunião representarão diferentes *stakeholders*. Geralmente, esses grupos heterogêneos são frequentemente influenciados negativamente por desequilíbrios de poder (por exemplo, representantes de instituições ou governos locais agem como se tivessem mais poder do que os pais em geral, especialmente pais vulneráveis). O papel do facilitador é modelar relacionamentos respeitosos e assegurar que todos sejam vistos e ouvidos durante a reunião.
- **CONTINUIDADE:** Um dos desafios neste processo é a presença descontinuada dos membros da equipa. Devido a várias razões, podem não poder participar com regularidade; assim, é necessário preparar e partilhar um breve resumo do trabalho realizado anteriormente no início de cada reunião, para assegurar que a estrutura da rede e os papéis e mandatos acordados sejam mantidos. Servirá para informar os novos membros, refrescar as memórias dos restantes e estabelecer uma atmosfera comum na reunião.
- **PÉS NO TERRENO:** O papel do facilitador também passa por realizar uma «verificação da realidade». O processo de integração não deve se basear em pensamentos ilusórios, porque pode criar decepção entre os participantes. Também não se deve concentrar em reclamações e/ou na criação de um sentimento de impotência; tem que ser orientado para encontrar soluções realistas, enquanto valoriza a diversidade de parceiros e o lado «humano» da colaboração.



5. A Caixa de Ferramentas

FASE 1

Questão 1:

Como criar espaços de qualidade para o envolvimento e a reflexão

Fator-chave: Visão

Práticas de qualidade:
Entendimento e objetivos
partilhados

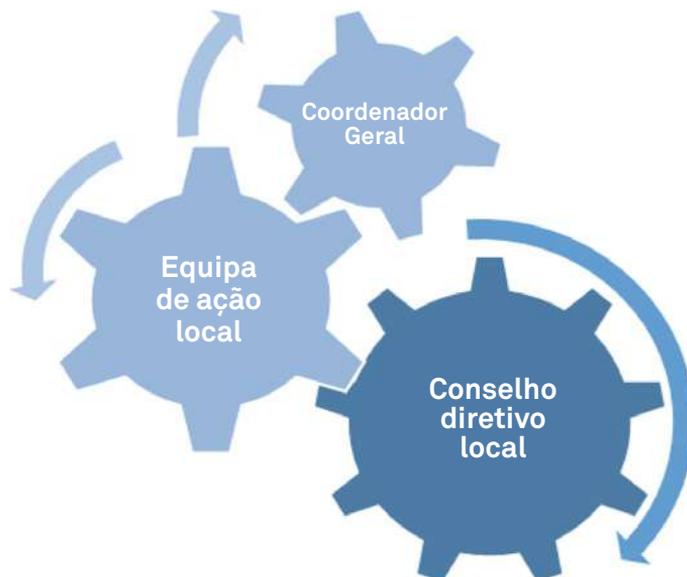
Ferramenta 1.1: Preparação das reuniões para envolvimento e participação da comunidade

Resultado: Construção de parcerias e assunção de compromisso; identificação de “campeões da integração” para as reuniões de *stakeholders*

Processo: para garantir uma participação fortalecida e um sentimento geral de identificação no caminho para a integração, todos os *stakeholders* relevantes devem estar representados nos estádios iniciais, quando se abre o diálogo. Esta representação deve ser feita de diferentes maneiras e através de diferentes órgãos de modo a que exista um equilíbrio entre a participação alargada e a eficiência.

Decidir quem será o(a) **Coordenador Geral** do processo é de extrema importância. Pode ser um indivíduo ou uma organização (incluindo ONGs ou organizações da sociedade civil). Em alguns casos, a pessoa (ou pessoas) selecionadas pode(m) ser facilitador(es) do processo e das discussões durante as reuniões no caminho em direção a uma melhor coordenação e/ou integração. A constituição de um grupo de **Equipa de Ação Local** é o segundo passo. Este grupo deve incluir representantes de todos os profissionais que trabalham nos serviços para a infância, de todos os setores, de todos os tipos de prestadores (públicos/privados, formais/não-formais), de todos os níveis de governança local, de todos os beneficiários (várias categorias de famílias) e das comunidades locais. Podem vir a tornar-se “campeões da integração”, mas também representar a voz dos seus “pares” à medida que percorrem todas as etapas do caminho.

A partir da Equipa Local de Ação, **um Conselho Diretivo Local deverá ser constituído para tomar e executar decisões estratégicas. Sob a liderança do Coordenador Geral**, o conselho deve assumir a liderança no mapeamento do(s) percurso(s) para a integração, e pode fornecer um bom começo no estabelecimento de uma base sólida para o envolvimento da comunidade.



Para desempenhar o papel de Coordenador Geral, é preciso conhecer o panorama local e ser capaz de inspirar e envolver os *stakeholders* locais no processo, o que pode ser desafiador e demorado.

Quando estabelecer a Equipa de Ação Local, é importante discutir os seguintes tópicos e chegar a entendimentos e conclusões partilhadas. A lista de tópicos e perguntas que se segue deve servir de inspiração para os tópicos para discussão e reflexão. A lista e as perguntas individuais devem ser adaptadas às necessidades da comunidade local.

Posteriormente, pode usar a lista sempre que quiser ou quando sentir que o foco já não está claro.



Dado querermos que todas as reuniões sejam acessíveis e inclusivas em relação a uma representação alargada de membros da comunidade, é importante refletir sobre as condições que o tornam possível. O que precisamos de ter presente se **queremos que as pessoas** / participantes se sintam relaxados, motivados e bem-vindos?

1. Organização da reunião:

- a. Como chegam as pessoas à reunião? Precisam de transporte?
- b. Há onde estacionar? É preciso providenciar *babysitting* ou providenciar atividades interessantes para as crianças enquanto os pais estão na reunião?
- c. Como vamos motivar as pessoas para vir? Que tipo de mensagens vamos enviar?
- d. A sala da reunião e a distribuição dos lugares é inclusiva? Conseguem todos ver-se uns aos outros?

2. Desenvolvimento de relações:

- a. Como vamos acolher as pessoas na reunião? Como vamos estimular que todos se conheçam e como se faz a apresentação de pessoas novas na reunião?
- b. Há tempo para as pessoas se conhecerem umas às outras?
- c. Recebemos as pessoas antes do início da reunião? Fico no local, após as reuniões, para conversar com as pessoas e perceber as suas histórias e aquilo que têm para oferecer?
- d. A linguagem é inclusiva em relação a todos os presentes?
- e. O que podemos fazer para criar uma comunidade entre os participantes da reunião?

3. Apropriação e liderança locais:

- a. Como estamos a apoiar o desenvolvimento da liderança junto dos representantes das comunidades locais?
- b. O que podemos fazer para criar uma liderança partilhada entre os membros da comunidade?
- c. É possível as reuniões e outros encontros serem propulsionados e facilitados por membros da comunidade?

4. Parceria:

- a. Como damos exemplos de parceria neste processo?
- b. Temos parceiros a representar serviços e setores diferentes? Tratamos todos os parceiros com respeito e consideramos as suas perspetivas?

5. As crianças no centro:

- a. Comunicamos o propósito do encontro da rede/grupo claramente e consistentemente?
- b. Como demonstramos que as crianças e as suas famílias (especialmente as mais marginalizadas) estão firmemente colocadas no centro do processo? E que as nossas ações são levadas a cabo tendo em conta a criança e o seu bem estar?



Outro exercício possível

É muito importante que os papéis sejam bem definidos desde o início e talvez sejam reavaliados durante o planeamento e a implementação do Plano de Ação nas fases seguintes. Pode considerar o uso deste exercício nesta fase, ou num estágio posterior, quando for importante esclarecer quem está envolvido e com que capacidade, durante o processo.

Metáfora para o papel do coordenador

O Coordenador Geral precisa de ser um “líder de ligação”, que define a visão, seja orientado para a ação e que esteja atento ao processo. Encontre uma metáfora que descreva o papel do coordenador. Cada membro pode dar uma descrição: camaleão, uma aranha numa teia, um comboio.

No projeto *Pronet*, foram definidos diferentes papéis:

<http://projecten.arteveldehogeschool.be/pronet/>

- Líder
- Coordenador
- Percursor
- Inovador
- Diplomata
- Criador do ambiente
- Porta-voz
- Executante
- Conselheiro
- Angariador de Fundos
- Responsável pela monitorização
- Negociador
- Criador de suporte
- Amigo crítico
- Figura de apoio
- Outros ...

Distribuição de papéis aos membros/parceiros da rede

Para discutir os diferentes papéis e tarefas na rede, um exercício possível é a utilização de cartões para representar os diferentes papéis. Explique os papéis (tarefas e expectativas).



A seguir, cada membro escolhe um ou mais cartões que melhor se adequam e descrevem o seu perfil. Na segunda ronda, é pedido ao grupo para entregar o seu cartão a outra pessoa. Forneça alguns cartões em branco (isto é para começar a discussão).

Membro da Equipa de Ação Local ou do Conselho Diretivo Local ou parceiro na rede (consulte a Ferramenta 1.1).

Nem todas as pessoas (que representam diferentes organizações) devem ser envolvidas da mesma maneira e na mesma medida. Portanto, pode ser interessante trabalhar com três grupos: um grande grupo de rede, uma equipa local de ação e um conselho diretivo local. As diferenças estão principalmente na carga de trabalho e nas tarefas específicas.

Posicionar a sua organização num esquema pode ser o começo de uma discussão sobre papéis e responsabilidades.

Tarefas

1. Pense no papel/ envolvimento que a sua organização pode assumir. Escreva o nome da sua organização na caixa correta: Grupo de Parceiros, Equipa de ação local, conselho diretivo local.
2. Pergunte ao grupo se eles têm alguma coisa a acrescentar/ alterações na descrição das tarefas e no envolvimento.
3. Promova a discussão e acordo sobre a distribuição de papéis e responsabilidades.



Dicas úteis

- Para iniciar o processo, não é preciso estarem criados todos os grupos mencionados acima; Não os ter formalmente criados, ou ter grupos num formato mais informal não deve desencorajar o início do trabalho. O importante é ter uma organização líder e um grupo de profissionais dedicados de diferentes setores e níveis prontos para começar a viagem de integração.
- Os nomes/títulos (por exemplo, coordenador geral, Equipa Local de Ação e Conselho Diretivo local) são sugeridos na caixa de ferramentas por uma questão de clareza e para enfatizar que a liderança precisa ser assegurada. Nomes diferentes podem ser usados, e diferentes configurações dos grupos podem ser introduzidas, desde que se cumpra o propósito: iniciar e sustentar o trabalho de integração.
- A Equipa Local de Ação não deve ter mais de 15 pessoas. Um número superior pode criar muitos desafios em termos de configuração das reuniões, tomada de decisões, etc.
- A composição e envolvimento do conselho diretivo pode variar dependendo da fase do percurso relativamente à integração e as necessidades/questões específicas que possam ocorrer (por exemplo, pode haver a necessidade de mais contributos técnicos em algumas questões, como por exemplo o desenvolvimento holístico da criança).
- É importante preservar a consistência dos membros da Equipa Local de Ação, mas isso não significa que os novos *stakeholders* não possam participar.
- O Coordenador Geral, o Conselho Diretivo Local e a Equipa Local de Ação devem trabalhar como parceiros e evitar uma abordagem hierárquica. Todos devem aprender, trocar ideias e inspirar-se mutuamente.

Dicas do projeto piloto na Bélgica (de língua flamenga)

Para aprender sobre a situação na comunidade local e motivar a participação de diferentes interessados, pode usar diferentes estratégias e ferramentas, como as que se seguem.

- Visitas ao bairro, para ver os lugares que as famílias frequentam, e ver os serviços existentes



- Realizar entrevistas com os pais sobre as suas próprias vidas na comunidade em que vivem: o que gostam sobre viver na sua comunidade? Quais são as dificuldades? Quando tem dúvidas a quem recorrem? Conhece a organização X? Qual é a sua impressão sobre a organização X? O que deseja para o seu filho?
- Perguntar a opinião das crianças e deixá-las desenhar (o que gostam/não gostam da rua onde moram), permitindo que tirem fotos ao bairro.
- Perguntar aos profissionais: Quais são as três principais perguntas que lhe são feitas pelos pais?
- O jogo “Os pais da Casa” consiste em dois exercícios para conversar com os pais sobre as suas necessidades.
 - O primeiro exercício centra-se em diferentes temas: educação das crianças; encontros; saúde; tempo de lazer; cuidados à infância, etc. Para todos os temas, existem cartões de discussão com perguntas. Cada tema tem a sua cor. O dado contém cores diferentes e, portanto, decide a cor/tema da pergunta para começar.
 - O segundo exercício é sobre a acessibilidade dos serviços. Contém uma profunda discussão sobre cinco elementos da acessibilidade: disponibilidade; acessibilidade financeira; acessibilidade, utilidade; e compreensibilidade relativamente aos diferentes serviços utilizados pela família. Os pais são convidados a dar a sua opinião sobre os serviços, usando um “smile” vermelho, verde ou laranja.

A análise SWOT (“Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats” – ou seja, Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) sobre as necessidades das famílias pode ser feita mapeando as perspetivas das famílias e dos serviços, refletindo sobre as diferentes perspetivas mapeadas.



| | |
|--|--|
| Forças O que está a correr bem no suporte às famílias? Quais são os pontos fortes do atual suporte às famílias? | Fraquezas Quais são os problemas que as famílias enfrentam? Que problemas são enfrentados pelas organizações no suporte a crianças / pais / mães? |
| Oportunidades Quais são as oportunidades no suporte às famílias? Quais são as oportunidades que identifica, em termos gerais, ao trabalhar em rede? | Ameaças O que pode falhar? Que armadilhas espera? |

Também pode refletir sobre um tema específico, como o apoio nas transições de casa / creche e pre-escolar para a escola, o suporte aos pais, focar a coesão social, focar no apoio pré-natal, etc. Possíveis questões de reflexão podem ser:

- O que o deixa orgulhoso?
- Que oportunidades identifica?
- Onde quer estar daqui a cinco anos?

Lições aprendidas com os projetos piloto do INTESYS

Nos pilotos do INTESYS, os principais papéis do Coordenador Principal foram formados pelas organizações: os parceiros do projeto INTESYS. Alguns eram ONGs, outros eram fundações filantrópicas, mas em todos os casos um grupo de profissionais foi delegado para liderar o processo, organizar reuniões e formar uma Equipa de Ação Local, Comissão de Direção, etc. Nomes diferentes foram utilizados para os respetivos órgãos, como: grupo de trabalho, equipa de integração, rede, Grupo de Parceiros Locais, etc.. Dar um nome a um grupo que trabalha no processo de integração é importante porque cria um sentimento de pertença e fortalece as conexões dentro do grupo.

Ferramenta 1.2: Lidar com diferentes formas de funcionamento em equipas e grupos

Resultados: Respeito pelas diferenças, redução de conflitos e mal-entendidos e participação ativa

Público-alvo: Qualquer grupo ou reunião de equipa no contexto do planeamento do processo de integração

Qualquer reunião de grupo em torno de um propósito comum pode encontrar dificuldades nas diferentes maneiras como cada indivíduo – adulto ou criança – se envolve com a informação e com a tarefa que tem em mãos. Cada pessoa estará a participar e expressar-se da maneira mais significativa para si.

Infra estão algumas práticas que podem ajudar grupos e equipas a trabalhar em conjunto para lidar com essas diferenças, para que possam ser transformadas em complementaridades em vez de obstáculos, e garantir maior clareza e participação para todos os envolvidos.

Tais práticas são baseadas no princípio de que o processo e o resultado de cada reunião são propriedade de todos os presentes. As práticas são projetadas para oferecer um maior equilíbrio entre o individual e o coletivo.

1. Como começar?

No início, pergunte aos participantes o que precisam para sentir que estão prontos para começar. Em outras palavras, que condições permitiriam que estivessem totalmente envolvidos? Uma ronda de respostas pode tornar visível necessidades, como por exemplo, entender mais sobre o contexto, como impacta a proposta realizada, clarificar o propósito da reunião, ou até mesmo se haverá uma pausa e ajustar as horas para o fim da reunião. Tornar essas necessidades explícitas ajudará o facilitador a ajustar o processo para atender a algumas das necessidades, a fim de garantir um maior envolvimento. Mesmo nos casos em que nem todas as necessidades podem ser satisfeitas, permite que os participantes relaxem em vez de se concentrarem nas necessidades que não foram satisfeitas, que muitas vezes pode desviar o foco principal da reunião. Uma dica para os facilitadores: registre as necessidades primeiro sem tentar resolvê-las imediatamente ou assegurar que serão resolvidas.

2. O que quer que saia da reunião?

Uma maneira de fazer esta pergunta no início é “o que precisa de acontecer para que no final eu diga que foi uma reunião bem-sucedida?”. Fazer esta pergunta, e anotar as respostas em frente do grupo, encoraja os

participantes a assumir responsabilidade pelo que precisam que saia da reunião. Também ajuda o grupo em termos de concentração e pode ser usado no fim como uma forma de autoavaliação, verificando rapidamente se as expectativas foram alcançadas.

3. Pare a meio (verificação do processo)

Há muitas maneiras de verificar o processo de reuniões. Uma maneira simples é parar no meio da ordem de trabalhos e pedir a todos que forneçam feedback de uma maneira que possa elevar a qualidade da reunião. Pode simplesmente perguntar “o que é necessário para melhorar a nossa reunião” ou focar a questão em torno de aspetos críticos de qualquer reunião, como envolvimento, participação de todos ou alcançar objetivos. Também pode apresentar uma pergunta sobre como cada participante pode contribuir mais plenamente.

4. Verifique o significado partilhado de conceitos ou termos críticos

Palavras significam coisas diferentes para pessoas diferentes. Quando certas palavras são repetidamente usadas em reuniões, normalmente é porque são de importância crítica para o propósito do encontro e para as decisões a tomar. Independentemente da qualidade da discussão, se ouvir uma ou duas palavras usadas com frequência por muitos dos participantes, peça às pessoas para refletir sobre o que a palavra significa para elas. Muitas vezes, isto exigirá que todos definam a palavra, oferecendo um exemplo concreto num contexto partilhado. Ouça as nuances sutis das potenciais diferenças na maneira que palavras ou frases são utilizadas, por exemplo: o que significa “planeamento” ou “comunicação clara” ou “envolver crianças” para diferentes pessoas?

5. Introduza momentos de calma

Momentos de silêncio e de calma podem ser usados durante a reunião com propósitos diferentes. Pode-se iniciar ou terminar a reunião com um momento de silêncio. O silêncio pode ser usado como uma maneira de fazer a transição entre diferentes tópicos de discussão, ajudando os participantes a integrar informações e mudar o estado de espírito. O silêncio também pode ser usado para uma verificação de processo espontânea, sempre que as regras básicas não forem respeitadas ou se a reunião estiver a desviar-se do rumo. Qualquer pessoa na reunião poderia ter acesso a um sino ou pratos e tocá-lo para iniciar um momento de silêncio. Durante esse período, os participantes podem refletir se estão a agir para alcançar o propósito da reunião, antes de retomar a discussão.

(Desenvolvido por Linda O’Toole para a Fundação Learning for Well-being, 2018)



Questão 2:

O que esperamos? Qual é a nossa visão e compromissos para com as crianças e suas famílias?

Fator-chave: Visão

Práticas de qualidade:
Entendimento, conceitos e objetivos compartilhados

Ferramenta 1.3. As minhas expectativas profissionais, visão e compromissos

Resultados: Alinhamento das expectativas, dos resultados esperados, visão e compromissos entre os principais *stakeholders*

Grupo-alvo: Coordenador Geral²² ou Conselho Diretivo Local, diversos profissionais de vários serviços, pertencentes a diferentes setores – profissionais, auxiliares, técnicos, gestores.

Processo: fazer o balanço das expectativas, visões e compromissos dos profissionais dos diferentes serviços; explorar um espaço comum para estabelecer metas transeitoriais.

Comece por perguntar aos *stakeholders* sobre o que os motivou a participar no processo, e por que se juntaram ao grupo/rede. Para poupar tempo, podem realizar a tarefa em pares e depois partilhar com o grupo alargado. Também podem discutir as ideias em grupos pequenos e depois partilhar as ideias coletivamente. Ou então, se houver tempo pode ainda deixar todos partilharem ideias entre si. Isto é muito importante para o Coordenador Geral e também para o resto do grupo, visto que ajuda a entender o que os une, e o que têm em comum.

Depois peça aos *stakeholders* para completarem as seguintes afirmações, e partilhá-las com os. Estimule e facilite uma conversa baseada nas questões para reflexão.

²² Se o facilitador é externo, o Coordenador Geral deverá também ser participante ativo. Em muitos casos o Coordenador é também o facilitador do processo.



As minhas expectativas como profissional a trabalhar com crianças e suas famílias são?

As esperanças/ambições que tenho para crianças e famílias com quem a minha organização/serviço trabalha são?

A minha visão para as crianças e as famílias na nossa comunidade é:

A visão da minha instituição/serviço para crianças pequenas e as suas famílias é:

Para poder oferecer a crianças e suas famílias serviços de alta qualidade que irão respeitar e responder aos seus direitos e atender às suas necessidades, eu comprometo-me a:

OU

Para providenciar oportunidades de desenvolvimento e prosperidade a todas as crianças, comprometo-me a:

No melhor interesse das crianças, a minha instituição compromete-se a:

Questões para reflexão

1. O que queremos alcançar para crianças e famílias?
2. Analisar até que ponto as esperanças, a visão e os compromissos dos outros são diferentes, ou estão alinhados ou se sobrepõem aos seus.
3. O que os torna diferentes? Quais são os pontos que partilham/são comuns?
4. O que partilham em comum?
5. Quais são os compromissos alinhados que poderão nutrir a futura colaboração e coordenação?



Dicas úteis

- Este é um momento importante na construção de uma comunidade entre os diferentes *stakeholders*: podem aprender sobre os seus próprios valores, mas também sobre os valores dos diferentes *stakeholders* que os participantes representam.
- Geralmente é um momento em que os diferentes elementos percebem que partilham valores, compromissos e esperanças para crianças e famílias, e que já existe terreno fértil para cultivar a colaboração.
- Também é uma ótima oportunidade para discutir diferenças e obter um melhor entendimento mútuo.
- Deve manter um registo da visão, valores e compromissos definidos pelos participantes e regressar a esse registo durante o processo, a fim de verificar se a discussão vai ao encontro de possíveis soluções e ideias em sintonia com a visão e compromisso inicial. Em alguns casos, os *stakeholders* podem decidir alterar /enriquecer a visão e os compromissos, ou até acrescentar valores orientadores.

Questão 3:

Qual é a situação atual da integração?
Quais são as necessidades de
crianças e famílias? O Que podemos
fazer de maneira diferente?

Fator-chave: Todos

Práticas de qualidade: Todas

Ferramenta 1.4. Eco-mapa 1: Eco-mapa pessoal – no seu próprio serviço²³

Resultado:

- Definir a situação atual do estado da integração
- Identificar pontos fortes e lacunas

²³ Adaptado de UNICEF–ISSA resource module “The New Role of Home Visitor”: <http://issa.nl/sites/default/files/Resource%20Modules%20for%20Home%20Visitors%20Module%202.%20web.pdf>, p. 26-27

Grupo-alvo: Todos os *stakeholders* relevantes/ Grupo de Ação Local ou Conselho Consultivo

Processo: Usando as instruções abaixo, complete o seu próprio eco mapa. Ele oferecerá um retrato dos seus relacionamentos no seu serviço com diferentes pessoas, que trabalham em diferentes departamentos e em diversos níveis.

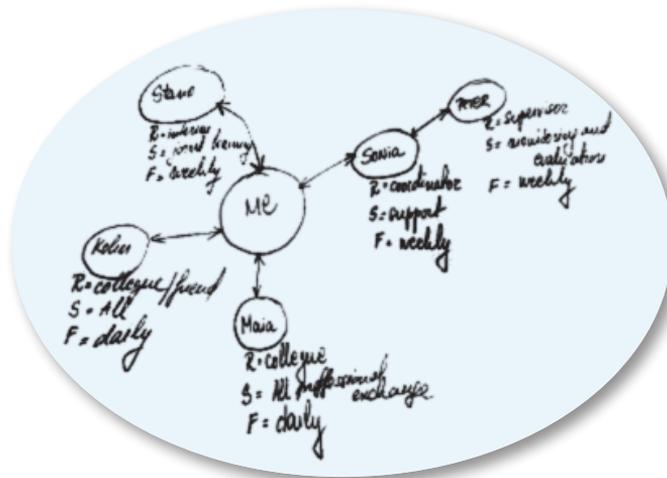
Instruções:

1. Pegue numa folha de papel em branco.
2. Desenhe um círculo no centro e escreva o seu nome.
3. Desenhe círculos no exterior, para representar os colegas com quem trabalha no seu serviço.
4. Ao lado de cada nome, anote a sua ligação a essa pessoa, mostrando:

R= a sua **relação** com ele, por exemplo: colega, supervisor, amigo, etc.

A= **Apoio** prestado por esta pessoa, por exemplo: emocional, financeiro, apoio prático

F= **Frequência** do apoio. Por exemplo: diário, semanal, a cada x dias.



5. Desenhe setas entre estes círculos mais pequenos e o seu próprio, mostrando se ambas as pessoas beneficiam do relacionamento.

Se quiser, pode tentar desenhar um eco mapa para cada criança/família com que está a trabalhar, anotando as relações com pais, cuidadores e profissionais que trabalham na comunidade.

Estimule partilhas entre os participantes. Pode pedir que reflitam sobre as seguintes questões:

- Que ligações tenho com os meus colegas de serviço/setor de departamentos diferentes e em diferentes níveis do sistema?
- Por que as ligações com outros profissionais no meu serviço/setor são importantes para mim? Por que deveria construí-las?
- Tenho melhores ligações com outros serviços (inclusive de outros setores) do que com o serviço de onde venho? Por que sim/não? O que faz a diferença?
- O que pode ser feito para melhorar as ligações existentes? Do que preciso? Do que precisa o meu serviço?
- Existe um historial de trabalho conjunto com outros colegas? Podemos fazê-lo evoluir?

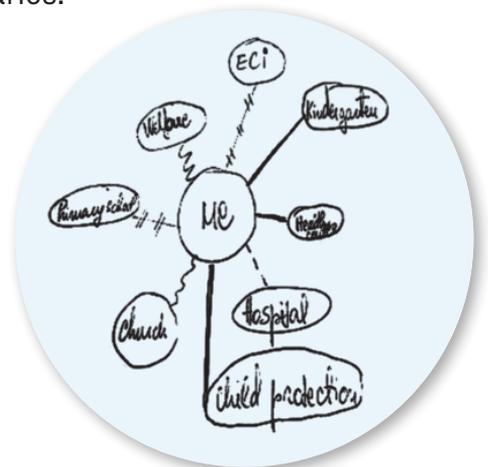
Ferramenta 1.5. Eco-mapa 2: Eco mapa pessoal – relação entre serviços/setores

Resultado

- Relacionamentos pessoais e interpessoais com diferentes serviços na comunidade definidos e partilhados.
- Definir os serviços e competências necessários.

Grupo-alvo: Todos os *stakeholders* relevantes/
Grupo de Ação Local ou Conselho Consultivo

Processo: Escreva o seu nome num círculo grande, no meio da folha. Os círculos exteriores são incluídos para representar os serviços / recursos da comunidade mais ampla, p. ex. o pre-escolar, a igreja, a escola, o centro de saúde, a biblioteca, o centro cultural, os serviços sociais e de habitação e outros. As linhas de ligação mostram se a relação é:



- Forte = uma linha reta e sólida _____
- Tensa/stressante = uma linha ondulada ~~~~~
- Ténue, fraca = uma linha tracejada - - - - -
- Cortada = uma linha entrecortada com barras _____//_____//_____

Discuta os motivos por que as relações variam de serviço para serviço, e tente perceber se têm a ver com relacionamentos pessoais, protocolos de governança, níveis de profissionalismo ou outro tipo de razões.

Ferramenta 1.6. Eco mapeamento: O meu serviço e o relacionamento com outros serviços

Resultado:

- Definir e acordar as relações entre diferentes serviços na comunidade.
- Definir quais os serviços e competências necessários.

Grupo-alvo: Todos os *stakeholders* relevantes/Grupo de Ação Local ou Conselho Consultivo, Grupo de parceiros...

Processo: Repetir o exercício acima, pedindo aos participantes que coloquem os seus próprios serviços no centro da folha e desenhem os outros serviços e setores do território/contexto. Depois, utilizando os símbolos explicados anteriormente, peça-lhes que definam as relações entre eles. Organize o debate usando as seguintes questões para reflexão:

Questões para reflexão:

- Quem sou eu, enquanto ator do ecossistema/ do território?
- Que ligações tenho com colegas do meu serviço e de outros serviços?
- Por que são importantes para mim as ligações com outros serviços? Por que as deveria construir?
- Tenho melhores ligações com outros serviços (incluindo os de outros setores) do que com o meu serviço de origem? Porque sim/não? O que determina a diferença?
- O que se pode fazer para melhorar as ligações existentes? De que precisamos, eu e o meu serviço?
- Existe um historial de trabalho conjunto com outros setores/serviços? Podemos fazê-lo evoluir?



Dicas úteis para as atividades de eco mapeamento

- As ferramentas de mapeamento ecológico podem ser usadas em momentos diversos ou numa mesma reunião. É versátil e não leva muito tempo, e o processo de reflexão sobre os resultados das quatro ferramentas pode ser orientado em paralelo, com o foco na comparação dos resultados e perspectivas de diferentes *stakeholders*.
- Ferramenta de mapeamento ecológico 1.5. pode ser uma ferramenta muito útil para mapear as perspectivas dos pais e aprender quem é visto como uma das principais figuras de suporte na comunidade local. Também pode ajudar a definir o ponto de entrada para a integração na prestação de serviços, bem como os principais interessados que devem participar do processo.
- Os eco-mapas podem ser preservados e usados posteriormente no processo para monitorizar possíveis mudanças nas relações entre diferentes agentes e serviços.
- A ferramenta de mapeamento ecológico 1.4. pode servir para mostrar as necessidades para atingir integração vertical dentro do mesmo serviço ou setor (por exemplo, a transição da pré-escola para a escola primária, etc.).

Dicas do projeto piloto na Eslovénia para usar as duas ferramentas de mapeamento ecológico (1.4 e 1.5).

Estas duas ferramentas podem ser unidas; os participantes podem desenhar os dois eco-mapas na mesma imagem (usando cores diferentes para melhor visibilidade). Neste caso, os participantes indicam ligações entre pessoas dentro de seu serviço (círculo interno) e também de diferentes serviços/setores (círculo externo) no mesmo eco-mapa. Isto permite que os participantes vejam conexões no seu ambiente como um todo. Outra versão possível é também indicar o nível de coordenação entre diferentes serviços/setores com diferentes linhas:

- as ações (de pessoas na instituição/de diferentes serviços/setores) estão alinhadas, uma linha reta sólida: _____
- a cooperação (de pessoas na instituição/de diferentes serviços/setores) precisa de ser melhorada, uma linha ondulada: ~~~~~



Sugestão do piloto na Eslovénia para usar a Ferramenta de mapeamento ecológico 1.6 combinada com a Ferramenta 2.5 (Adoção de uma visão sistémica sobre o desenvolvimento na infância)

Estas duas ferramentas também podem ser unidas. Os participantes desenham todas as instituições/organizações do meso sistema (no seu ambiente) que rodeia a criança. Depois, indicam ligações entre a sua instituição e os outros serviços com os quais cooperam.

Importante: tenha em mente que os participantes provavelmente desenharão ligações com todas as instituições existentes no ambiente. Guie-os para distinguir entre a situação real e a desejada.

Depois de indicar as conexões entre as instituições, os participantes também podem indicar o nível de entendimento partilhado entre as instituições sobre a importância de abordar o desenvolvimento da criança de forma holística:

- entendimento partilhado estabelecido, uma linha reta sólida: _____
- é preciso trabalhar no desenvolvimento de um entendimento partilhado, uma linha ondulada: ~~~~~

Ferramenta 1.7 Sistema de Classificação de Intervenções (SysClass)

Resultados:

- Mapear todos os serviços existentes na comunidade, classificados por setor e grupo-alvo
- Compreensão partilhada da situação atual

Grupo-alvo: todos os *stakeholders* relevantes.

Processo: A ferramenta SysClass é uma lista, por categorias, dos serviços existentes na comunidade²⁴ num dado período. Primeiro, recolha junto dos seus *stakeholders* informações sobre todos os serviços disponíveis (ou potencialmente disponíveis) na comunidade. Após completar essa tarefa, tendo o cuidado de distinguir a natureza das organizações e os grupos-alvo, pode usar o código de cores para assinalar os serviços sociais, educativos e de saúde. As colunas, categorias e cores podem ser adaptadas às suas necessidades. Após completar essa tarefa, considere estes desafios/barreiras comuns no caminho para a integração:

- Manter um foco nas solicitações e necessidades das crianças e famílias: passar de uma abordagem centrada no serviço para uma **abordagem centrada na criança e na família**.
- Estabelecer e manter uma **abordagem baseada nas forças**: concentrando-se no que já existe, nas potencialidades e nas oportunidades que podem ser utilizadas.
- Mudar a **mentalidade de todos os stakeholders** relevantes que terão que mudar o seu trabalho cotidiano: aprofundar a compreensão do que significa integração e quem deve estar no centro.
- **Alcançar a “visão de helicóptero”**, que integra as diferentes perspetivas de pais, filhos, municípios, gestores de serviços, profissionais: levando a uma clareza de papéis, mandatos e estruturas.
- **Condições de suporte** à integração (tempo, financiamento, facilitadores, envolvimento de não apenas gestores ou profissionais mas ambos, tendo todos os interessados a bordo / a contribuir).

²⁴ Bezze M., Faenzi G., Lippi A., Paganelli L., Pompei A. e Vecchiato T., *La classificazione dei servizi e degli interventi sociali* [The classification of social services and interventions], in Studi Zancan 2, (2005); Ezell M., Spath R., Zeira A., Canali C., Fernandez E., Thoburn J., Vecchiato T., *An international classification system for child welfare programs*, in Children and Youth Services Review, 33, 10, (2011), pp. 1847–1854; Bezze M., Canali C., Geron D., Innocenti E., Vecchiato T. (2014), *Orientarsi nei servizi per l'infanzia* [Finding the way in childhood services], Quaderno TFIEY n. 3; Tfiey-Italia (2016), *Investire nell'infanzia è coltivare la vita. Il futuro è nelle nostre mani* [Investing in childhood is nurturing life. The future is in our hands]. Il Mulino, Bologna.



- **Questões de governança:** garantia de liderança forte, partilhada e inspiradora: continuidade, conectividade, direção; esclarecer papéis, mandatos e estruturas (quem toma as iniciativas, quem fará o quê); manter todos envolvidos, assegurando a **cocriação e apropriação do processo pelos stakeholders** e a sua sustentabilidade; mitigar diferentes agendas de governança.
- **Garantir a participação das famílias e dos pais** no processo de construção da integração (quando são envolvidos? Que papéis devem desempenhar?).
- Assegurar liderança partilhada: cultura de respeito de empoderamento mútuo.
- **Reconhecer o trabalho de forma integrada faz parte das operações diárias regulares dos serviços:** levando à continuidade de tarefas/responsabilidades, capacidade de medir eficiência/eficácia.
- **Falta de conhecimento sobre a necessidade e as vantagens da integração** (tente incluir o tópico da integração de serviços na formação inicial e em serviço).
- **Falta de condições** (espaço, tempo, atitude) para o envolvimento de crianças, pais.
- **Limitações legais/éticas** na partilha de dados entre profissionais/serviços sobre famílias e crianças.
- **Tempo:** dependendo do ponto de partida no processo pode tratar-se de transformações de longo prazo.



| | | NATUREZA DA ORGANIZAÇÃO | | | GRUPO-ALVO | | |
|--------------------------------------|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | | Comunidade | Público | Privado | Específico | Geral | País |
| | | | | | 0-6 | 0-18 | |
| Cuidados no domicílio | <i>Apoio domiciliário</i> | <input type="checkbox"/> |
| | <i>Apoios sociais</i> | <input type="checkbox"/> |
| | <i>Outras intervenções ao domicílio</i> | <input type="checkbox"/> |
| | <i>Cuidados de saúde em casa</i> | <input type="checkbox"/> |
| | <i>Pediatria (no domicílio)</i> | <input type="checkbox"/> |
| Serviços à infância e família | <i>Creche (0-3 anos)</i> | <input type="checkbox"/> |
| | <i>Pré-escolar/jardim de infância (3-6 anos)</i> | <input type="checkbox"/> |
| | <i>Centro para crianças e famílias</i> | <input type="checkbox"/> |
| | <i>Ludoteca</i> | <input type="checkbox"/> |
| | <i>Biblioteca</i> | <input type="checkbox"/> |
| | <i>Serviço de mediação cultural</i> | <input type="checkbox"/> |
| | <i>Acolhimento familiar (diário)</i> | <input type="checkbox"/> |
| | <i>Cuidados/apoio/assistência social</i> | <input type="checkbox"/> |
| | <i>Serviço para pais</i> | <input type="checkbox"/> |
| | <i>Outras atividades de socialização</i> | <input type="checkbox"/> |
| | <i>Pediatria (ambulatório)</i> | <input type="checkbox"/> |
| | <i>Preparação para o parto</i> | <input type="checkbox"/> |
| | <i>Programa de vacinação</i> | <input type="checkbox"/> |
| | <i>Reabilitação em ambulatório</i> | <input type="checkbox"/> |
| Cuidados em instituições | <i>Serviços de acolhimento familiar</i> | <input type="checkbox"/> |
| | <i>Residências</i> | <input type="checkbox"/> |
| | <i>Residências terapêuticas</i> | <input type="checkbox"/> |
| | <i>Serviços de Reabilitação</i> | <input type="checkbox"/> |
| | <i>Hospital</i> | <input type="checkbox"/> |
| Emergências | <i>Emergência social</i> | <input type="checkbox"/> |
| | <i>Emergência de saúde</i> | <input type="checkbox"/> |

Setor Educativo

Setor Social

Setor da Saúde

Nota: A ferramenta propõe certos tipos de serviço nos setores de educação, social e saúde. Pode considerar expandir a ferramenta para incluir outros setores e tipos de serviços que contribuem de maneira formal, não formal ou informal para o desenvolvimento e o bem-estar das crianças pequenas (por exemplo, bibliotecas, museus, desporto e lazer, associações juvenis, etc.).



Dicas úteis

- Esta ferramenta pode ser enriquecida se forem acrescentados serviços relevantes ao seu contexto.
- Esta ferramenta pode ser muito útil para saber quais os serviços que estão disponíveis, e também para saber o nível de conhecimento que os membros das equipas de ação local/Rede têm conhecimento sobre os serviços disponíveis no território.
- Também pode comparar os resultados deste mapeamento com os resultados do mapeamento ecológico para ver se falta algum.
- Pode também partilhar a ferramenta com os *stakeholders* com antecedência, e pedir que a preencham com colegas, pais e filhos. Podem ser preenchidos antes da reunião e, durante a reunião pode comparar os resultados e criar um mapa abrangente de serviços, integrando todos os resultados.

Ferramenta 1.7.a. Sistema de Classificação de Intervenções (SysClass) – mapeamento de valores, princípios e fatores-chave que impulsionam as operações de serviços²⁵

Resultados

- Cruzar o mapa de todos os serviços existentes disponíveis na comunidade com os valores e princípios identificados no Quadro de Referência.
- Compreensão partilhada dos valores e princípios colocados em prática.

Grupos-alvo: todos os *stakeholders* relevantes.

Processo:

Passo 1 – tarefa individual

1. Com base no Mapa SysClass e no que diz respeito à experiência profissional individual, cada participante escolhe 10 serviços que são guiados principalmente pelos valores e princípios propostos no Quadro de Referência.

²⁵ Desenvolvido e adaptado por Compagnia di San Paolo, CIDIS, e Fundação Emanuela Zancan.



2. Para cada serviço selecionado, escolha a pontuação (1 = presente, 2 = importante, 3 = fundamental) indicando até que ponto cada um dos valores/princípios (max. 3) orienta o funcionamento geral dos serviços. A lista de princípios/valores dados como opção são os propostos no Quadro de Referência, mas pode haver outros que possam ser adicionados, se forem relevantes para a integração.

Valores e princípios no quadro de referência

1. Centralidade da criança e da família
2. Abordagem holística
3. Relações de qualidade
4. Abordagem sistêmica
5. *Feedback* e auto-organização
6. Diversidade e Equidade
7. Participação

| SERVIÇO | VALOR/PRINCÍPIO-CHAVE | RELEVÂNCIA | | |
|---------|-----------------------|--|--|--|
| | | 1 | 2 | 3 |
| 1. | 1. 2. 3. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 2. | 1. 2. 3. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 3. | 1. 2. 3. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 4. | 1. 2. 3. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 5. | 1. 2. 3. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 6. | 1. 2. 3. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 7. | 1. 2. 3. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 8. | 1. 2. 3. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 9. | 1. 2. 3. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 10. | 1. 2. 3. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |

Passo 2 – em grupos grandes

Cada participante apresenta a sua visão: serviços, princípios / valores e por que são relevantes. Em grupos, os participantes discutem as diferentes perspectivas, começando pelas seguintes questões.

1. Que princípios/valores foram indicados com maior frequência?
2. Todos os princípios/valores mencionados foram mencionados no Quadro de Referência, ou existem outros a destacar? Em caso afirmativo, por que são reconhecidos como tal?
3. Os princípios/valores indicados são partilhados com as famílias e outros *stakeholders* no sistema? Existe recurso a ferramentas para partilhar tais princípios/valores?
4. Quais são os serviços que melhor implementam os princípios/valores que alimentam a integração?
5. Quais são os fatores mais importantes na implementação dos princípios/valores identificados? Em que serviços estão mais presentes?

Fatores-chave no quadro de referência

1. Visão
2. Profissionais
3. Liderança
4. Prestação de serviço
5. Comunicação e partilha de informação
6. Tempo
7. Financiamento

| PRINCÍPIO/VALOR | FATORES CHAVE RELEVANTES | SERVIÇOS |
|-----------------|--------------------------|----------|
| | | |
| | | |
| | | |

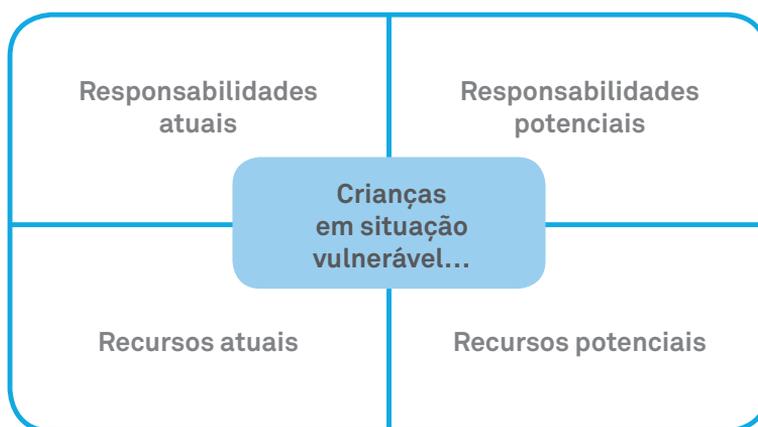
Ferramenta 1.8. Mapa de Responsabilidades e Recursos

Resultados

- Avaliação dos serviços disponíveis em termos do seu papel (recurso/responsável) e envolvimento (atual/potencial)
- Identificação de oportunidades para a integração

Grupo-alvo: todos os *stakeholders* relevantes

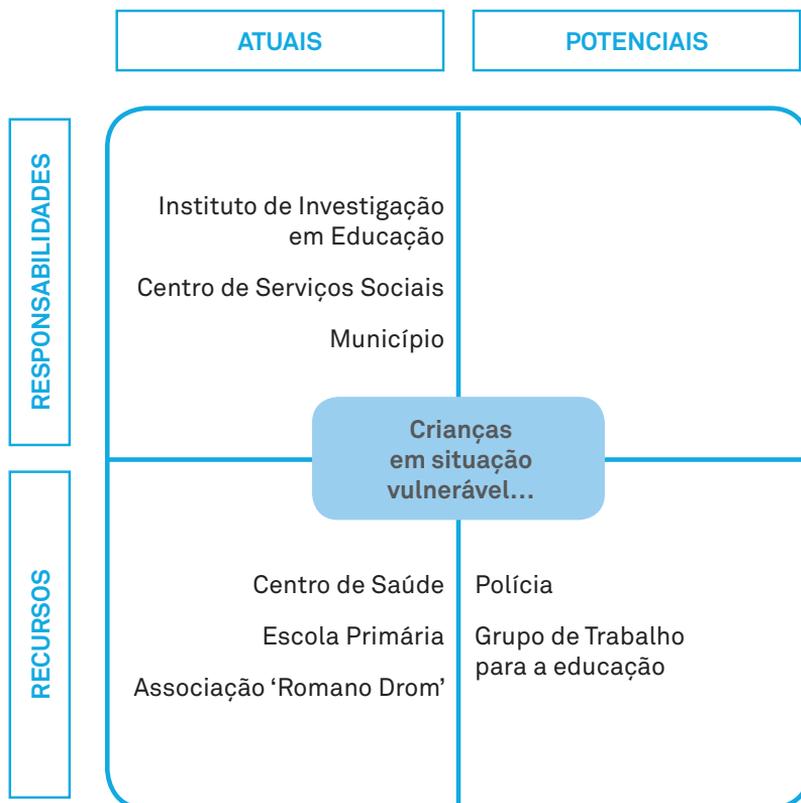
Processo: O mapa descreve o papel de cada parceiro organizado em torno de um grupo-alvo específico (no centro dos quadrantes). Os parceiros podem partilhar “responsabilidades” (p. ex. estarem envolvidos ao nível estratégico) e/ou “recursos” (p. ex. contribuírem para a prestação de serviços); podem ser “atuais” (disponíveis agora) ou “potenciais” (possivelmente disponíveis no futuro próximo).



Em diálogo com os *stakeholders*, coloque os serviços que identificou (talvez usando a ferramenta SysClass) nos quadrantes acordados. Isto representa uma oportunidade para clarificar perceções em termos do nível de envolvimento dos serviços na forma como contribuem para o grupo-alvo.

Uma estratégia de integração possível implicaria deslocar os serviços mapeados de 'Potencial' para 'Atual', quando ficam disponíveis na comunidade em questão, e de "Recurso" para "Responsável", quando se torna mais centralmente envolvido na definição de estratégias coletivas. A mesma ferramenta pode ser usada na avaliação, para apreciar mudanças no envolvimento nos serviços e na sua integração.

Em baixo vemos um exemplo possível de como ficará o mapa após preenchimento:



Questão 4:

O que queremos alcançar para as crianças, famílias e comunidade?
Quais são os benefícios da integração para crianças e famílias?

Fator-chave: Todos

Práticas de qualidade: Todas

Ferramenta 1.9. Histórias de Integração

Resultado:

- Defender e justificar a integração dos serviços e dos benefícios para todas as crianças, incluindo as vulneráveis.
- Iniciar o processo de explorar diferentes modelos de integração.

Grupo-alvo: Todos os *stakeholders* relevantes/Grupo de Ação Local ou Conselho Diretivo Local

Processo: Comece por convidar os participantes a definir quais são crianças e famílias mais vulneráveis na sua comunidade e a desenvolver qual seria a maneira ideal para os serviços trabalharem em conjunto para responder às suas necessidades. Convide os participantes a partilhar exemplos com os quais estão familiarizados, algo que viram, fizeram ou que fazem atualmente.

Diga aos participantes que gostaria de partilhar com eles alguns exemplos de diferentes países ou do seu próprio país, quando disponíveis. Enfatize que os exemplos ilustram diferentes abordagens com o objetivo de melhor atender a diversos grupos de crianças e pais, incluindo os mais vulneráveis. Enfatize também que esses modelos de serviços devem inspirá-los a encontrar o seu próprio caminho e o seu próprio modelo.

Divida os participantes em cinco grupos e dê a cada grupo um estudo de caso (*case study*). Convide-os a analisar os seus exemplos, provenientes de vários países, e a apresentá-los aos outros. Peça-lhes que definam as forças e as fraquezas de cada modelo.

Discuta com os participantes as ideias que têm sobre:

- As forças e desafios de cada modelo;
- Aplicabilidade dos diferentes modelos nas suas comunidades;
- As semelhanças e diferenças entre esses modelos e a sua ideia de ideal de prestação de serviços.

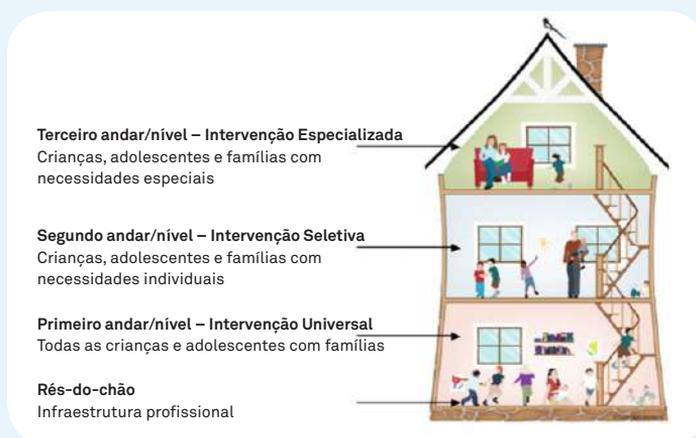
Convide os participantes a revisitar os exemplos que sugeriram no início da reunião. Questione sobre o que acharam interessante nos exemplo apresentados. O que acrescentariam à sua ideia inicial?

Desenvolvam em conjunto um esboço do modelo ideal de serviço que poderia ser mais adequado e conveniente para a respetiva comunidade e melhor responder às necessidades das crianças mais vulneráveis e das suas famílias.

Nota: Considere adicionar outros exemplos do seu próprio país e de outros países que possam apoiar a discussão sobre possíveis opções mais adequadas ao contexto da comunidade/município/região em causa.

Caso 1: Centros de Família na Suécia

- **Tipo de fragmentação abordado:** setores e serviços (horizontal)
- **Grau de integração:** integração (uma só entidade)
- **Organização-líder:** Centros de Família
- **Perfil da organização-líder:** pública
- **Prestação e organização dos serviços:** assistência e aconselhamento pré-natal, cuidados de saúde preventivos, apoio educativo básico, jardim-de-infância aberto e suporte *ad hoc* à parentalidade



Na Suécia, tal como em outros países escandinavos, os Centros de Família constituem um género bem conhecido de serviço integrado para famílias com crianças. Já durante a gravidez, os pais recebem informação e cuidados preventivos de saúde e, desta forma, vão conhecendo o que estará disponível para eles. Um Centro de Família é um lugar físico (onde “cheira a café”) onde todas as famílias podem aparecer livremente, seja para utilizar um determinado serviço seja para se encontrarem com outros pais. Note-se que, no contexto das regras sobre licença de parentalidade, não são só as mães que frequentam os Centros de Família, mas também os pais. Estão disponíveis diversos serviços no mesmo centro, mas os que são mais frequentemente oferecidos são os quatro serviços básicos: assistência e aconselhamento pré-natal, cuidados de saúde preventivos, apoio educativo básico e o jardim-de-infância aberto, que é considerado o “coração” do sistema. O jardim-de-infância aberto não é propriamente uma escola, sendo antes um lugar de encontro, ao qual os pais podem trazer os seus filhos para se envolverem em atividades divertidas e educativas. Para além destes serviços básicos, oferecidos aos pais por estes terem filhos e não por quaisquer problemas específicos, podem ser oferecidos outros serviços mais diferenciados, sempre que necessário (tais como cuidados juvenis, problemas de saúde mental...).

Fonte: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:700870/FULLTEXT01.pdf>
(Family centre in the Nordic countries – a meeting point for children and families)



Caso 2: “Casa da Criança” na Flandres, Bélgica Cooperação e coordenação de serviços para promover maior coesão na comunidade

- **Tipo de fragmentação abordado:** setores e profissionais (horizontal)
- **Grau de integração:** Coordenação (entidade-líder)
- **Organização-líder:** Comunidade Flamenga – Bélgica
- **Perfil da organização-líder:** Pública
- **Prestação e organização dos serviços:** no mínimo disponibiliza cuidados de saúde preventivos, suporte à parentalidade, atividades que promovam encontros e coesão social; mas também conta com outras organizações que proporcionam serviços à infância, educação para a saúde mental e preventiva, tempos de lazer, bibliotecas, etc.

A Flandres dispõe de uma larga gama de serviços no campo do apoio à família, mas nem todos são tão acessíveis como deveriam a todas as famílias, e nem sempre estão estreitamente ligados ou integrados. Foi por isso que, em 2014, novas leis introduziram o conceito de Centro de Família – a ‘Huis van het Kind’ (Casa da Criança) – como uma nova abordagem. O objetivo é encorajar a colaboração interprofissional entre os atores locais, para proporcionar um leque de serviços de apoio familiar de forma integrada e acessível, ajustada às necessidades locais. O decreto aponta alguns princípios e objetivos, mas ao mesmo tempo deixa também bastante margem para os parceiros a nível local poderem moldar a sua própria “Casa da Criança”, adaptando-a melhor ao público e ao contexto locais. Desta maneira a cooperação é estimulada e facilitada, em vez de ser algo obrigatório. Estão a ser desenvolvidos e instalados Centros de Família em toda a parte flamenga da Bélgica.

Estes Centros de Família estão a ser desenvolvidos de diferentes formas, tendo em consideração as características locais, p. ex. fatores demográficos, e também os serviços, organizações e parcerias já existentes. No diálogo entre todos estes atores, os parceiros exploram a forma como deverá funcionar o seu Centro de Família, para responder às necessidades das famílias: a nível dos municípios, ou antes ao nível inter ou intra-municipal, oferecendo um conjunto de serviços no mesmo lugar (todos os serviços debaixo do mesmo teto) ou em diversos locais e/ou em combinação com serviços de proximidade.

Para ser reconhecidos como uma Casa da Criança, alguns dos serviços têm de estar inseridos na rede, mas muitos outros serviços podem envolver-se também. Na Flandres, o gabinete de consultas – onde são prestados cuidados preventivos e de seguimento (*follow-up*) de saúde – é considerado o coração do Centro de Família. Estes gabinetes de consulta são muito frequentados (96% dos pais vão lá pelo menos uma vez) e podem servir de ligação a outros serviços e organizações de apoio à família no interior da rede.



No mínimo, deverão organizar cuidados preventivos de saúde, suporte à parentalidade e atividades que promovam os encontros e a coesão social.

A coesão social relaciona-se com a crença nas vantagens do apoio social como fator de proteção na parentalidade e no funcionamento da família. Pretende-se também criar coesão entre famílias ultrapassando barreiras socioeconômicas e étnicas/culturais, e contribuir para o combate aos mecanismos da exclusão social.

- Os cuidados de saúde preventivos constituem a parte dos cuidados de saúde que se ocupa de ações de prevenção em relação à saúde das mulheres grávidas, das crianças e das suas famílias. As atividades incluem, entre outras coisas, a vacinação, a deteção precoce de riscos e problemas de saúde e a promoção da saúde.
- O suporte à parentalidade consiste no apoio às pessoas que são responsáveis por criar e educar crianças e jovens. Há um esforço para oferecer suporte à parentalidade de uma forma acessível, empoderador e não-estigmatizante, com base na ideia de que é normal ter dúvidas quando se cria e educa os filhos. As atividades incluem, entre outras coisas, o fornecimento de informações sobre parentalidade (individual ou grupal), aconselhamento pedagógico, encorajamento de encontros entre pais e filhos, ajudas práticas, etc.

Uma Casa da Criança pode combinar serviços de todos os tipos para famílias com filhos, incluindo apoios materiais e imateriais, cuidados infantis, educação e prevenção sobre saúde mental, tempos de lazer, bibliotecas, etc. dependendo do contexto local.

Por toda a Comunidade Flamengo, desenvolveram-se vários tipos de Centros de Família nos últimos anos. Em Antuérpia, por exemplo, foi montada uma rede global de cooperação entre os 17 Centros de Família físicos localizados em vários bairros da cidade. Em Bruxelas, está ativa uma rede de cooperação semelhante, mas, até este momento, não surgiu nenhum Centro de Família, no sentido físico concreto, que ofereça vários serviços. Em alguns sítios, as autoridades locais tomaram a iniciativa, em outros foi um determinado parceiro (p. ex. um serviço social, um centro de cuidados infantis, um gabinete de consultas) que assumiu a liderança. Alguns dos centros lidam sobretudo com parceiros nas áreas da saúde e assistência social, outros contam também, entre os seus parceiros, com bibliotecas e organizações que trabalham com a juventude (*youth work*).

Mais informações: http://www.eurochild.org/fileadmin/public/02_Events/2016/Euro-child_Conference/Family_Centers_in_Flanders.pdf



Caso 3: Centros de Família na Finlândia

- Tipo de fragmentação abordado: setores e serviços (horizontal)
- Grau de integração: integração (uma só entidade)
- Organização-líder: Casa da Família
- Perfil da organização-líder: Pública
- Prestação e organização dos serviços: serviços sociais, de saúde e educação de infância; ONG's e outros atores da sociedade civil

Durante a última década, a Finlândia iniciou uma reforma fundamental e movimento em direção ao modelo dos Centros para a Família. Permitiu que esse modelo crescesse ao seu próprio ritmo e fosse desenhado e desenvolvido pelos *stakeholders* relevantes, levando em conta o contexto local. Mencionam-se aqui dois inspiradores exemplos finlandeses, ilustrando a forma como cada um dos centros se desenvolve em sintonia com o contexto local.

A Casa de Família de Pargas (Oeste da Finlândia) integra serviços sociais, de saúde, do setor de educação de infância e de ONG's. Os profissionais envolvidos são trabalhadores de serviços de saúde para mães e filhos, aconselhamento familiar, serviços de psicologia para crianças e famílias, trabalho com a família, terapia da fala, educadores de jardim-de-infância e de jardim-de-infância aberto, e pedagogias especiais. É oferecida formação no local de trabalho a participantes de várias profissões sobre práticas baseadas na investigação (p. ex. o *Let's talk about children* de Beardslee, o ICDP –*International Child Development Program* para apoio à parentalidade, um modelo multiprofissional para a avaliação de necessidades dos serviços). Os principais objetivos são: promover o bem-estar geral de crianças e famílias, evitar a exclusão e a marginalização, melhorar a cooperação entre profissionais, combinar recursos de diferentes serviços e desenvolver estruturas de colaboração para equipas e redes multiprofissionais, em benefício das famílias e das crianças. Há atividades de pontos de encontro para as famílias, e as famílias podem participar no planeamento, implementação e avaliação dos serviços.

Na região de Kainuu (Norte da Finlândia), o modelo funciona de forma ligeiramente diferente. Este centro integra basicamente serviços de saúde e serviços sociais de prevenção precoce para crianças e famílias. É constituído por oito delegações /espaços menores para as famílias, cada um deles situada num município diferente da região. Existe um Centro da Família central, na cidade de Kajaani. Cada delegação tem o seu coordenador, cujas funções são coordenar os serviços, o trabalho de equipa e as reuniões de rede, além das colaborações com as ONG's e os atores e voluntários locais. Os coordenadores são apoiados pelo grupo de gestão do Centro da Família. Este Centro de Família dá grande atenção à articulação e transição entre os serviços, desde os cuidados primários aos serviços especiais, através da integração de profissionais de cuidados



primários e de cuidados especiais de saúde, e também através de um acordo com os segundos sobre os caminhos a percorrer. Os profissionais usam métodos de observação, de avaliação e de acompanhamento baseados na investigação e conhecem as práticas de trabalho uns dos outros.

O trabalho começa na própria família: os profissionais encontram-se com todos os membros da família e seus parentes, e faz-se uso dos recursos de apoio entre pares. Evitam-se os encaminhamentos, uma vez que o trabalho é realizado em equipas multiprofissionais e trabalhando em conjunto, aos pares.

A integração funciona a três níveis:

- A rede regional de serviços sociais e de saúde.
- Integração de serviços baseada nas equipas: as equipas dos Centros de Família juntam profissionais de diversos setores dos serviços.
- Integração dos serviços baseada nas famílias: a oferta de serviços é desenhada “à medida” para cada família em particular.

Para mais informações: https://uit.no/Content/341685/Kekkonen_Marjatta.pdf

Caso 4: Primokiz, na Suíça

- **Tipo de fragmentação abordado:** setores; grupo social-alvo (horizontal)
- **Grau de integração:** colaboração (planeamento e objetivos partilhados)
- **Organização-líder:** Fundação Jacobs
- **Perfil da organização-líder:** Pública/Privada
- **Prestação e organização dos serviços:** serviços sociais, de educação, de saúde

A Fundação Jacobs da Suíça, montou um programa que incentiva a criação de redes nos serviços de educação e cuidado na infância, baseado em conceitos compreensivos e responsivos tendo em conta a natureza das famílias. Concentra-se nas crianças dos 0 aos 4 anos de idade e nos seus ambientes de aprendizagem, tanto em casa como fora da família. Este programa, com os seus projetos locais, pretende promover a criação de oportunidades iguais para todas as crianças. Junta profissionais de diferentes setores – educação, saúde, serviços sociais – para rever e melhorar sistematicamente os programas locais existentes. Isto faz-se passo a passo: analisando a situação existente, definir um objetivo comum e estratégias para o alcançar, e ao mesmo tempo fazer regularmente as atualizações necessárias. As estratégias são profundamente contextualizadas nas realidades locais. A análise de 21 projetos locais mostrou resultados positivos em termos de melhorias no trabalho em rede e na cooperação a nível horizontal, tal como no apoio político.

Para mais informações: <http://jacobsfoundation.org/project/primokiz2/>



Caso 5: Pen Green²⁶ – Centros de Infância no Reino Unido

Tipo de fragmentação abordado: setores e profissionais (horizontal)

Grau de integração: Integração

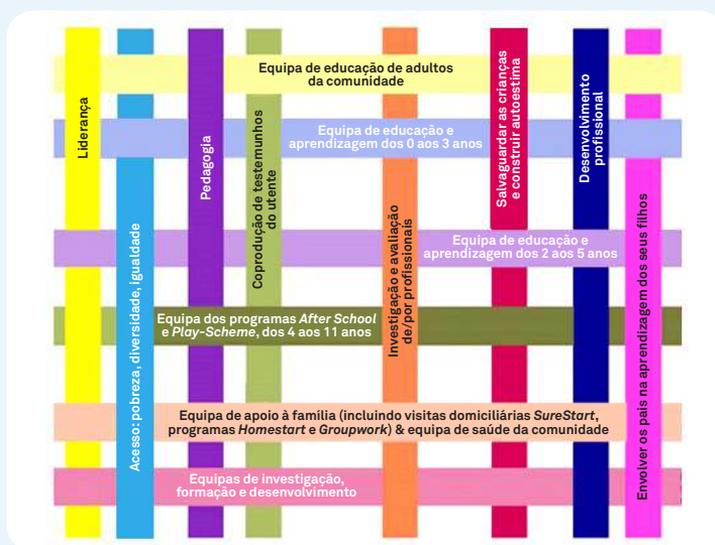
Organização-líder: Centro Pen Green

Perfil da organização-líder: Pública

Prestação e organização dos serviços: serviços sociais, de saúde, de educação de infância e educação de adultos

Os centros de infância *Sure Start* no Reino Unido²⁷, têm como objetivo central “aumentar os resultados conseguidos pelas crianças e suas famílias e reduzir as desigualdades, sobretudo para as famílias que mais precisam de apoio.” Estes centros desenvolveram-se ao nível local, envolvendo todos os tipos possíveis de intervenientes trabalhando com, e para, as famílias, bem como as próprias famílias. Isto explica a variedade de tipos de centros *Sure Start* por todo o Reino Unido.

O centro Pen Green do Reino Unido (em Corby) é possivelmente um dos mais claros exemplos do que é trabalhar de forma fortemente integrada, oferecendo serviços às famílias de uma zona muito desfavorecida, prestados por equipas de pais e profissionais. Quando começou, em 1983, Pen Green tinha seis profissionais e trabalhava com 50 crianças; hoje em dia é um centro de referência (Junho de 2004) e conta com mais de 110 profissionais, incluindo educadores, auxiliares do jardim-de-infância, assistentes sociais, animadores, parteiras, profissionais de saúde e pessoal de apoio, e trabalha com mais de 1200 famílias.



²⁶ www.pengreen.org

²⁷ www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/273768/childrens_centre_stat_guidance_april_2013.pdf



Uma das principais características de Pen Green é a de trabalhar para, e com as famílias. Os pais são parceiros no desenvolvimento e avaliação dos serviços e das práticas, participando em módulos de formação, trabalhando como membros das equipas, como parceiros nos processos de recrutamento de recursos humanos, na co-aprendizagem e na co-construção.

Outra mais valia típica de Pen Green é que, para além de prestar todo o tipo de serviços, o foco incide também sobre a formação – para todos os profissionais e para os pais. Foi desenvolvido e disseminado por todo o país um programa de Mestrado em Serviços e Contextos Integrados. Mais de metade dos profissionais que trabalham no centro Pen Green são antigos usufrutuários, pais que frequentaram o centro e adquiriram formação profissional. Todos os profissionais são obrigados a realizar formação multidisciplinar e têm de pesquisar e refletir sobre a sua própria prática. São oferecidos módulos de formação sobre “Trabalho de grupo”, “Envolvimento dos pais na aprendizagem dos seus filhos”, “Trabalho integrado”, etc.

“(…) como estamos a trabalhar (...) num ambiente em que as condições sociais são muito difíceis e opressivas, na verdade isto favorece uma integração mais efetiva. Nestas condições não é possível as pessoas serem passivas, as pessoas precisam de desafiar constantemente os sistemas e estruturas existentes, porque estes não funcionam para os pobres.”
(Margy Whalley)

Quando se comenta as características dos profissionais, surgem palavras como “aguerrida” e “empenhado”. As equipas de Pen Green estão dispostas para “sair da caixa” em benefício das crianças e das famílias. Estes profissionais sabem que trabalham como parceiras das famílias, numa relação de igualdade, e que não trabalham “para” elas, envolvem-se e colaboram com elas. Não podem fazer juízos de valor e têm de ter uma atitude de “humildade cultural”. O centro Pen Green rege-se por uma filosofia segundo a qual todos são líderes, e em vez de “hierarquia” desenvolveram o conceito de “*sidearchy*” – algo como “pararquia” – no contexto de uma equipa de líderes. A ideia subjacente é que todos estão constantemente a participar na liderança, e também que estão constantemente a aprender uns com os outros.



As Equipas Sociocomunitárias holandesas

Tipo de fragmentação abordado: setores e profissionais (horizontal)

Grau de integração: Integração

Organização-líder: Equipas Comunitárias

Perfil da organização-líder: Pública

Prestação e organização dos serviços: setores da saúde, social, de educação de infância e de educação de adultos

As “Equipas Comunitárias” são organizados ao nível local, dentro de um enquadramento legal nacional, e o seu desenho depende de fatores demográficos e da disponibilidade dos serviços, bem como do contexto político e orçamental.

As autoridades locais dispõem aqui de alguma liberdade para organizar as equipas comunitárias e a sua função de informar, dar suporte e ajudar famílias e crianças de muitas formas diferentes, mas com o objetivo principal de combater a pobreza.

Estas equipas congregam profissionais de diferentes serviços, levando-os a cooperar mais estreitamente e a formar uma equipa multidisciplinar, operando como “um ponto de acesso único, central e facilmente acessível à comunidade”.

Também aqui são possíveis diferentes modelos: equipas que conciliam profissionais generalistas e especialistas, equipas destinadas a um grupo-alvo específico e equipas mais generalistas.

Quais os serviços e profissionais envolvidos é algo que depende das necessidades de cada comunidade. A maior parte das equipas desenvolve serviços de saúde preventiva; muitas delas têm também serviços sociais públicos, e uma minoria delas inclui também serviços de habitação e de justiça.

A ideia é oferecer um serviço acessível, com grande visibilidade e capacidade de chegar às pessoas, em lugares que pais e filhos já frequentam, tais como gabinetes locais, escolas e serviços à infância.

Existe uma abordagem integrada, mas individualizada para cada família: “uma família, um plano, um profissional”. Esta prática ilustra uma mudança de perspetiva sobre o papel do profissional; há um certo regresso ao atendimento generalista, em resposta à expansão das especializações.

Algumas comunidades organizaram redes novas, enquanto outras combinam o trabalho de diversos profissionais dos diferentes serviços existentes. Algumas são coordenadas pela autoridade local, outras funcionam com maior independência, dentro de uma estrutura nova. Serviços deste tipo exigem uma forte cooperação entre equipas e profissionais que nem sempre estiveram habituados a isso, e exige também financiamento suficiente, o que em tempos de austeridade representa uma dificuldade.



Dicas úteis

- Se tiver exemplos locais ou exemplos do seu país/região ou exemplos que sejam mais relevantes para sua situação atual, poderá usá-los em vez dos exemplos oferecidos aqui.
- Se achar que as histórias de integração são avançadas demais para a sua situação e que podem intimidar os participantes, pode ignorar esta ferramenta e usá-la mais tarde no processo.
- Para garantir tempo suficiente para discussão durante a reunião, pode partilhar as histórias com os *stakeholders* antecipadamente.

Questão 5:

Explorar o conceito de integração – o que é integração? E porque é importante?

Fator-chave: Visão

Práticas de qualidade:
Entendimentos, conceitos e objetivos partilhados

Ferramenta 1.10. Argumentos a favor da integração de serviços; compreender as diferentes formas de integração

Resultados esperados:

- Compreensão mútua e construção de uma linguagem comum.
- Criação do contexto para o trabalho conjunto – escuta ativa, explorar diferentes perspetivas, etc.
- Análise e reflexão das mais valias da integração dos serviços para crianças e famílias.

Grupo-alvo: Representantes de todos os principais *stakeholders* / Grupo de Apoio Local ou Conselho Diretivo Local

Processo: Comece com trabalho de grupo, explorando o conceito de integração. Peça aos participantes que conversem sobre o que é integração e o que a integração significa. Partilhem e reflitam ideias em grupo.

Partilhe com os participantes a informação sobre “Níveis de integração” (incluindo a tabela) contidas na Secção 2.1 e dialoguem sobre as questões para reflexão listadas abaixo. Use as explicações das Secções 2.1. e 2.2. para compreender diferentes níveis de integração e facilitar o processo de reflexão.

| | Independência Institucional | Resultados consistentes/partilhados | Planeamento Conjunto | Prestação de serviços conjunta | Parceiro líder | Uma agência a liderar |
|---|-----------------------------|-------------------------------------|----------------------|--------------------------------|----------------|-----------------------|
| Cooperação (numa rede de serviços) | • | • | | | | |
| Colaboração na rede | • | • | • | | | |
| Coordenação em rede | • | • | • | • | • | |
| Integração de serviços (incluindo num mesmo espaço) | | • | • | • | • | • |

Pode pedir aos participantes para se focarem nas questões para reflexão individualmente ou em grupos (organizados por tipo de *stakeholders*), partilhando mais tarde com o grande grupo.

Durante os diálogos entre diferentes *stakeholders* é importante evitar julgamentos ou qualquer atribuição de culpas entre si. O papel do facilitador é encontrar os pontos de acordo entre todos os *stakeholders* e construir a partir daí.

Questões para reflexão:

1. Na sua opinião, que forma de integração é o mais importante para alcançar resultados para crianças, pais e comunidades? Porquê?
2. Na sua opinião qual é a forma de integração mais difícil de alcançar? Porquê?
3. Na sua opinião, qual é a forma de integração mais difícil de alcançar? Porquê? Qual é a forma de integração atualmente existente na sua comunidade? Com que outros profissionais, voluntários e serviços trabalha atualmente? Isso corresponde ao melhor que pode fazer? Quais são as vantagens da integração de serviços existente atualmente? Estão a encontrar desafios na integração?
4. Deseja fazer melhorias? Que atividades ou iniciativas podem ser desenvolvidas para melhorar a forma de integração atual? O que fez no passado? O que gostaria de fazer no futuro?
5. Na sua opinião, quem beneficia mais quando os serviços trabalham de forma mais integrada? Porquê e como?
6. Qual é o valor acrescentado dos serviços que trabalham de forma mais integrada, para crianças, pais, profissionais, serviços e organizações, e ao nível das políticas? Se não vê qualquer benefício, explique por favor.



Dicas úteis

- É importante que os *stakeholders* compreendam as diferentes formas de integração, e o seu papel na escolha do mais adequado para o contexto e para as necessidades de famílias e crianças pequenas.
- Os *stakeholders* precisam de tempo para discutir a sua maneira de trabalhar em conjunto e compará-la possibilidades existentes. Também precisam de compreender a necessidade de escolher o que é melhor e mais prático para eles.
- Esta ferramenta também ajuda os *stakeholders* a entender a viagem para integração e o qual o melhor caminho para si.
- É importante reforçar que não há uma hierarquia de valor entre as diferentes formas de integração, o importante é ser uma decisão conjunta, consciente e mais adequada para o contexto.
- Em alguns casos, a terminologia pode criar desafios. Por exemplo, “coordenação” e “cooperação” pode ser um desafio para traduzir em diferentes idiomas. Deixe sempre tempo para esclarecer diferentes entendimentos e noções.
- Para garantir mais tempo para discussões durante a reunião, pode ser útil partilhar os materiais sobre as formas de integração e a importância da integração com os participantes antes da reunião.

Ferramenta 1.11. Explorar os valores e princípios de base

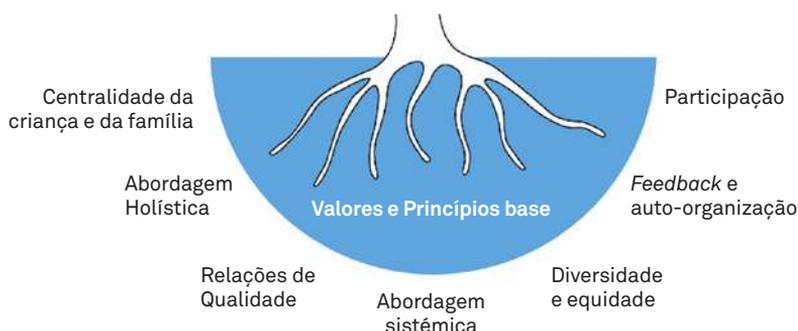
Resultado:

- Melhor compreensão, e partilha de racional comum sobre os valores e os princípios em que se baseia a integração dos serviços ECEC.
- Reflexão e exploração das diferenças e alinhamento entre os *stakeholders* e os princípios sugeridos no quadro de referência.
- Compreensão da importância dos valores e princípios alcançados.
- Compreensão e exploração das semelhanças e diferenças em termos dos valores e princípios dos diferentes serviços.

Grupo-alvo: Representantes de todos os *stakeholders*/Grupo de Ação Local ou Conselho Diretivo Local

Processo: Divida os participantes em pequenos grupos, de preferência pelo setor, e peça-lhes que definam os princípios e valores fundamentais que representam a base para o desenvolvimento de uma visão e entendimento partilhado entre os *stakeholders* que conduzem a viagem de integração. Pode relembrar do que foi discutido na reunião sobre valores, visões e compromissos. Quando os pequenos grupos terminarem o trabalho, convide-os a partilhar o que refletiram. Os facilitadores devem anotar as partilhas e agrupá-las em torno dos valores e princípios da caixa de ferramentas.

Apresente os princípios e valores do quadro de referência do Intesys aos seus *stakeholders*, providenciando, se necessário, breves explicações sobre cada um deles. Facilite uma conversa, a partir das questões para reflexão. Enquanto facilitador, deverá usar a organização, representação e facilitação das reuniões sob sua responsabilidade para exemplificar e integrar na prática todos os principais valores e princípios da integração.



| Princípio | Definição |
|--------------------------------------|---|
| Centralidade da família e da criança | A integração reconhece que é um objetivo central proporcionar melhores resultados a crianças e famílias, ao conceber, planejar, prestar e avaliar os serviços para a infância. Consequentemente, <u>a tomada de todas as decisões tem que partir e ser efetuadas tendo por base o reconhecimento e garantia coletivos de que as suas necessidades serão satisfeitas, vendo-as como atores e parceiros no processo.</u> |
| Abordagem holística | Abordar a criança, a família, o profissional, o serviço e a comunidade de forma holística dá a <u>garantia de que a diversidade dos seus pontos fortes e necessidades serão tidos em conta</u> , e de que as ações que os impactam são coordenadas e sinérgicas. Implica também que tanto os processos como os resultados respeitam as dimensões intelectual, socio-emocional, física e espiritual de todos os envolvidos. Todas as dimensões do seu ser devem ser tidas em conta no envolvimento de todos os atores. |

| Princípio | Definição |
|------------------------------------|---|
| Relacionamentos de qualidade | Relações produtivas e de qualidade entre indivíduos, entre equipas e no interior delas, entre agências, entre profissionais e beneficiários, e entre vários níveis de governança, são fundamentais. Têm de basear-se na confiança, respeito mútuo, responsabilidades partilhadas, acordos mútuos e compromissos comuns. |
| Abordagem sistémica | <u>Todos os elementos do sistema produzem entre si impactos vertical/horizontalmente</u> , afetando as transições entre idades, setores e serviços, mas também entre prestações de serviços e políticas. Consequentemente, <u>as mudanças têm de ser vistas tendo em conta a complexidade do seu impacto dentro do sistema</u> . Uma mudança iniciada numa área vai acabar por influenciar outras. As mudanças precisam de ser encaradas de forma sistémica. |
| <i>Feedback e auto-organização</i> | Cada interveniente no processo, desde os indivíduos às organizações, tem recursos que podem ser mobilizados, e procura constantemente um sentimento de coerência. Não há receitas: cada processo é único e contextualizado, e por isso requer ajustamento contínuo através de mecanismos de participação que tenham em conta as condições específicas, preservando a autonomia dos beneficiários e promovendo abordagens baseadas nas forças e recursos existentes. |
| Diversidade e equidade | A diversidade interna, e também a diversidade social e cultural, representam ingredientes base no trabalho conjunto de desenhar, planejar e prestar serviços a crianças e famílias. Cada ator é valorizado, situação é importante para garantir oportunidades iguais àqueles que mais precisam. Representantes de grupos vulneráveis são incluídos, têm voz, são vistos. |
| Participação | É fundamental ouvir as vozes dos múltiplos protagonistas (incluindo crianças e suas famílias) no processo de criar serviços responsivos, flexíveis, úteis e eficientes, desde a fase de planeamento até à prestação dos serviços e à avaliação, para permitir melhorias. A colaboração baseia-se em valores partilhados, metas comuns e ações articuladas, mas também num sentimento comum de pertença e de propriedade. Além disso, os serviços são criados para melhor servir crianças e famílias, pelo que a sua participação no processo de tomada de decisão e na cocriação de serviços relevantes é a melhor garantia da sua qualidade e adequação. |

Questões para reflexão

1. Qual é a sua opinião sobre esses valores e princípios? São convergentes com o eu conversaram em pequenos grupos? Que valores e princípios mencionaram e não mencionaram? Há alguma coisa na vossa lista que vocês identificaram que não foi mencionada na lista de valores e princípios do quadro de referência?



2. Do ponto de vista do seu serviço / setor, como explicaria a importância de valores e princípios específicos?
3. Como representantes de diferentes setores/serviços e níveis do sistema, acha que estes valores e princípios-base serão compreensíveis pelos seus colegas ou outros profissionais com que trabalha? São igualmente relevantes para todos vós? Porquê?
4. E os pais? Como os pais vêm estes valores e princípios-base? Consideram importante promovê-los? Se estes valores e princípios-base estiverem implementados nos serviços, podem contribuir para aumentar a qualidade dos serviços e aumentar os benefícios para as crianças?
5. Como podem estes princípios e valores ser promovidos em todas as dimensões dos serviços (atendimento, gestão, desenvolvimento profissional, etc.)?

Dicas úteis

- Como preparação para a reunião, pode enviar aos participantes a Secção 3 da caixa de ferramentas sobre princípios e valores com antecedência. Isto pode economizar muito tempo durante a reunião. Também pode resultar em mais perguntas trazidas pelos participantes.
- Inspirado pela experiência do piloto italiano, pode considerar enriquecer a atividade pedindo aos participantes que classifiquem os valores e princípios do ponto de vista do seu serviço e setor. Deixe-os comparar as classificações e abrir uma discussão sobre semelhanças e diferenças. É essencial enfatizar que a classificação em si não é tão importante, desde que os valores e princípios críticos estejam implementados.
- Em alguns casos, é necessário fornecer aos participantes mais informações sobre diferentes valores e princípios. No âmbito do “piloto” realizado em Portugal, organizou-se formação adicional focada em alguns dos princípios e valores, antes de utilizar esta ferramenta. Se os membros do Conselho Diretivo forem especialistas em algumas das questões, eles poderão ajudar os seus pares a adquirir mais conhecimento e compreensão. No caso do piloto esloveno, o Coordenador Principal organizou uma sessão de treino sobre adoção da diversidade e justiça social para a Equipa de Ação Local e utilizou esse momento para explorar valores e princípios críticos.

Ferramenta 1.12. Explorar fatores-chave que possibilitam a integração

Resultados:

- Compreensão melhor, e partilhada, dos fatores-chave que possibilitam a integração dos serviços ECEC.
- Análise da presença dos fatores-chave nas respetivas comunidades.
- Identificação dos sucessos e das lacunas.

Grupo-alvo: Representantes de todos os principais *stakeholders*/Grupo de Ação Local ou Conselho de Diretivo local

Processo: Apresentar os fatores-chave ao grupo, utilizando o material descrito infra. Antes de dar uma explicação completa dos fatores, promover um diálogo com os participantes sobre o significado de cada fator-chave, e por que razão é importante.

Afixar na parede ou num quadro cada um dos fatores-chave e pedir a cada participante para pôr uma marca verde (com um marcador ou um adesivo) nos fatores que já existem nos serviços da sua comunidade, a azul nos que estão em falta e uma marca a vermelho naqueles que sentem ser os mais cruciais para permitir a integração na sua comunidade. Diga-lhes que não há problema em pôr marcadores de cores diferentes por baixo de um mesmo fator.

Divida os participantes em sete grupos, um por cada fator, e convide-os a refletir, para cada fator, quantas marcas verdes, azuis e vermelhas foram escolhidas.

No grupo como um todo, medeie um debate usando as questões para reflexão.

Questões para reflexão:

1. O que está em falta, e porquê?
2. Qual deles é o mais desafiante de providenciar? Porquê?
3. O que é necessário para implementar todos os fatores?
4. Qual o papel dos profissionais no processo? Como podem contribuir?
5. Qual o papel dos líderes e dos gestores no processo? Como podem contribuir?
6. Qual o papel dos decisores políticos? Como podem contribuir?
7. Como podem as crianças, os pais e os membros da comunidade também participar?



Fatores Chave e Práticas de Qualidade



Visão – A visão é um motor fundamental para proporcionar às comunidades serviços para a infância equitativos e de qualidade. A forma como vemos e valorizamos as crianças, as famílias e as comunidades determina, em grande medida, as aspirações que temos para eles. Ações persistentes, significativas e com intencionalidade, e altamente mobilizadoras, capazes de provocar mudanças, são sempre inspiradas por uma visão clara.

Profissionais – A qualidade dos serviços tem relação direta com a qualidade dos profissionais. Quanto mais bem preparados e apoiados forem os profissionais, melhores serão os serviços. Eles representam um dos ingredientes mais importantes dos serviços com qualidade, desde o papel de coordenação até à interação direta com os colegas, as famílias, as comunidades e, acima de tudo, as crianças.

Liderança – Não há plano ou projeto que possa ser bem-sucedido sem uma liderança capaz. Quanto mais complexo e desafiante for o “projeto”, mais forte a necessidade de liderança. Liderança significa gerir recursos, assumir responsabilidades, tomar decisões, conduzir os processos, assumir riscos, procurar respostas e soluções, prestar contas, responsabilizar-se, mas também construir e alimentar uma cultura coletiva e acolhedora, catalisando energias, envolvendo as pessoas e trabalhando com elas, viabilizando e gerindo as mudanças. A liderança põe em prática a visão.

Prestação dos serviços – A forma como os serviços são prestados reflete o modo como o seu papel é percebido pelos responsáveis pela sua gestão e prestação. A sua acessibilidade, disponibilidade, acessibilidade económica, facilidade de utilização e o quão compreensivos e responsivos são indicam



até que ponto representam a resposta a necessidades e a uma procura real, proveniente das famílias e das comunidades onde atuam. Os serviços podem ser fornecidos em “silos” ou criando uma “rede” de colaboração.

Comunicação e partilha de informação – O planeamento e trabalho conjuntos dependem de uma comunicação fluida e eficiente, e do acesso à informação e sua partilha. Sistemas de informação eficientes e seguros, e protocolos claros de comunicação criam uma plataforma sólida, necessária a uma colaboração forte.

Tempo – Criar condições para que a integração aconteça requer tempo. Tempo para construir parcerias e envolver a comunidade, tempo para criar uma cultura de colaboração (normas e práticas) entre profissionais, tempo para o planeamento conjunto entre diferentes setores, tempo para participação relevante nas tomadas de decisão e nos ajustes refletivos ao longo do processo. Contar com o tempo, nos processos de mudança, é crucial. Quanto maior a mudança, mais tempo é preciso.

Financiamento – A integração dos serviços requer mudanças não só em termos de políticas e práticas, mas também na forma como são alocados, planeados e utilizados os recursos financeiros. A eficácia e a relação custo-benefício é mencionada como um atributo da prestação integrada dos serviços.

Dica útil

- Também pode agrupar fatores-chave por serviços/ organizações e discutir diferenças e semelhanças.

Ferramenta 1.13: Explorar o conceito de integração²⁸

Resultados:

- Uma compreensão mais profunda do conceito de integração de serviços, da sua relevância e adaptação aos contextos.
- Compreender os valores e princípios subjacentes, e os principais fatores que orientam o caminho da integração.

²⁸ Desenvolvido e adaptado em Portugal pela Fundação Aga Khan e a Fundação Calouste Gulbenkian.

Público-alvo: Representantes de todos os principais interessados/Equipa Local de Ação ou um Conselho Diretivo ou de Gestão Local

Processo: Divida os participantes em pequenos grupos e dê a cada grupo uma cópia da Secção 2, “o caso para serviços integrados” e, se disponível, informações sobre o estado da integração de serviços na respetiva comunidade. Dê a cada grupo a tabela abaixo e 30 minutos para registarem o resumo das reflexões. Partilhar as ideias em plenário (15 minutos por grupo).

Questões abordadas em cada grupo:

| Entender a integração de serviços de diferentes setores | |
|--|--|
| Ao Nível Prático, | |
| Integração de serviços de diferentes sectores é: | Integração de serviços de diferentes sectores não é: |
| | |
| Valores e Princípios | |
| Que apoiam a Integração: | Que dificultam a integração: |
| | |
| Fatores-chave que condicionam o processo de integração de serviços | |
| Positivamente | Negativamente |
| | |

Depois de cada grupo apresentar as ideias, peça aos participantes que reflitam sobre as seguintes perguntas:

- Há algo no relato dos pequenos grupos que o surpreende? O quê? Porquê?
- Na sua opinião, o que é o mais relevante para a viagem de integração?

Ferramenta 1.14. Desdobrar o Quadro de Referência para integração

Resultados:

- Compreender como valores e princípios subjacentes e fatores-chave contribuem para a qualidade das práticas.
- Uma melhor compreensão da importância de ter um quadro comum de integração e da complexidade do processo de integração alcançado.

Grupos-alvo: Todos os *stakeholders* relevantes / Equipa Local de Ação ou um Conselho Diretivo ou de Gestão Local

Processo: Relembre os participantes sobre valores e fatores-chave já abordados. Reforce que os valores e princípios são A BÚSSULA na tomada de decisões sobre as direções a tomar, nas estratégias e nas ações, e os fatores-chave dão o suporte para definir quais são as práticas que conseguem coerentemente assegurar a influência positiva dos fatores nos processos e nos resultados. Explique que cada fator é ativado por práticas que, se forem de qualidade, irão maximizar as hipóteses de criar integração. Enfatize a importância da qualidade da integração.

Apresente e partilhe o Quadro de Referência de integração de serviços para a primeira infância da Secção 3. Dialoguem sobre o significado das práticas descritas.

Peça aos *stakeholders* que usem o quadro de Referência para avaliar a qualidade atual das práticas, avaliando cada prática com valores de 1 (baixa qualidade) a 5 (alta qualidade). Reflitam coletivamente sobre qual seria a situação ideal e o que precisa de ser feito para avançar e melhorar a qualidade das práticas.



| | | Pontuação |
|--|---|--------------------------|
| VISÃO | Em todos os setores e serviços, os profissionais, gestores, decisores, as famílias e os representantes da comunidade mantêm um diálogo contínuo sobre a prestação de serviços para a infância, com qualidade, para conseguir melhores resultados para crianças e famílias. | <input type="checkbox"/> |
| | Em todos os serviços os valores, práticas e relacionamentos obedecem ao princípio da centralidade da criança e da família, nas decisões e no trabalho quotidiano. | <input type="checkbox"/> |
| | A diversidade interna dos profissionais e a diversidade entre crianças e famílias são vistas como valores intrínsecos indispensáveis para a qualidade da prestação de serviços. | <input type="checkbox"/> |
| | Estabelecem-se relações positivas e de confiança entre profissionais, gestores, pais e membros da comunidade. | <input type="checkbox"/> |
| | A cultura de liderança reconhece a centralidade da criança e da família no desenho e prestação dos serviços, e no seu planeamento e prestação conjunta. | <input type="checkbox"/> |
| | As políticas e normas de várias instituições que trabalham com crianças pequenas e suas famílias alinham-se em torno do princípio da centralidade da criança e da família na prestação dos serviços. | <input type="checkbox"/> |
| | Os protocolos de colaboração entre serviços têm como fundamento satisfazer coletivamente as necessidades específicas de cada criança e família. | <input type="checkbox"/> |
| LIDERANÇA | A cultura de liderança assenta em valores da cooperação, participação, respeito mútuo, respeito pela diversidade e solidariedade, no desenho e prestação dos serviços. | <input type="checkbox"/> |
| | A liderança implementa iniciativas que contribuem para criar uma cultura de colaboração entre profissionais, serviços, famílias, comunidades, dirigentes e responsáveis políticos. | <input type="checkbox"/> |
| | As estruturas de governança incentivam a partilha da liderança entre profissionais, gestores dos serviços, famílias e comunidades. | <input type="checkbox"/> |
| | As estruturas de governança incentivam a co-criação de soluções “à medida”, de base comunitária/familiar. | <input type="checkbox"/> |
| | As práticas de governança motivam todos os profissionais, criam condições para a cooperação entre si, e empoderam a participação de profissionais, famílias e comunidades nas tomadas de decisão e processos de monitorização destinados a melhorar a qualidade e aumentar a eficiência dos serviços. | <input type="checkbox"/> |
| | Profissionais, pais e membros da comunidade sentem-se capacitados para contribuir para mudanças positivas nas suas comunidades. | <input type="checkbox"/> |
| | As práticas de liderança incentivam e apoiam o planeamento, prestação dos serviços e monitorização conjuntos/em equipa. | <input type="checkbox"/> |
| As normas de gestão criam condições para uma comunicação clara e transparente entre a liderança e as equipas de profissionais. | <input type="checkbox"/> | |
| PROFISSIONAIS | Existem atividades de desenvolvimento profissional, organizadas ao nível dos serviços, destinadas a expandir o portfólio de competências dos profissionais para melhor abordarem as necessidades de crianças, famílias e comunidades. | <input type="checkbox"/> |
| | Aprendizagem cooperada, avaliação entre pares, apoio mútuo e cooperação são promovidos e praticados pelos profissionais e pela liderança. | <input type="checkbox"/> |
| | Atividades de desenvolvimento profissional, comuns a profissionais de várias instituições/serviços, são oferecidas regularmente para aumentar as competências das organizações parceiras e incentivar a reflexão e aprendizagem em grupo. | <input type="checkbox"/> |



| | Pontuação |
|---|--|
| PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS | Todos os que trabalham nos serviços (seja qual for o seu perfil e função profissional) partilham a convicção de que cada criança e cada família está no centro de todas as decisões, e é nessa base que todos os profissionais operam no dia-a-dia. <input type="checkbox"/> |
| | Seja qual for o setor, o serviço ou a faixa etária das crianças em questão, os profissionais vivem entre si relações de confiança, empoderadoras e respeitosas, e demonstram o mesmo no seu trabalho com as crianças e as famílias. <input type="checkbox"/> |
| | A prestação dos serviços disponibiliza diversas soluções “à medida”, de base comunitária/familiar, cocriadas com as famílias e as comunidades. <input type="checkbox"/> |
| | As estruturas de governança estimulam a partilha de liderança entre profissionais e serviços, famílias e comunidades. <input type="checkbox"/> |
| | As interações entre profissionais de diferentes serviços são não-hierárquicas e incentivam, na abordagem à situação de cada criança e cada família, uma atitude reflexiva e orientada pela investigação. <input type="checkbox"/> |
| | Através do trabalho interinstitucional, são criados conjuntamente serviços “à medida” para chegar aos grupos mais vulneráveis e garantir a universalidade da prestação dos serviços. <input type="checkbox"/> |
| COMUNICAÇÃO E PARTILHA DE INFORMAÇÃO | A comunicação e partilha de informação entre os profissionais de um serviço e entre diferentes serviços respeita os códigos deontológicos e defende os superiores interesses das crianças e das famílias. <input type="checkbox"/> |
| | Existem canais de comunicação claros, transparentes, acessíveis e consensuais entre os serviços, para tratar adequadamente a situação e necessidades específicas de cada criança e família. <input type="checkbox"/> |
| | Existe um sistema eletrónico de informação, seguro e protegido, acessível a todos os serviços, que oferece informação precisa e completa sobre cada criança e família, desde que a família tenha dado consentimento para o acesso e utilização de dados. <input type="checkbox"/> |
| | A comunicação e partilha de informação entre serviços baseia-se em protocolos claros e transparentes de proteção de dados, no registo e acesso aos dados, garantindo os direitos das crianças e famílias à sua privacidade e segurança. <input type="checkbox"/> |
| | Os procedimentos de comunicação e de partilha de informação apoiam a colaboração dentro do serviço e entre serviços. <input type="checkbox"/> |
| TEMPO | Existe remuneração para o tempo dedicado ao trabalho indireto, alocada a reuniões de equipa entre os profissionais, para-profissionais e voluntários, para analisar e planear caminhos individualizados de abordagem a cada criança e família, com base em investigação atualizada e na reflexão individual e de grupo. <input type="checkbox"/> |
| | Existe remuneração para o tempo dedicado ao trabalho indireto, alocada a atividades transeitoriais de desenvolvimento profissional, ao nível do serviço. <input type="checkbox"/> |
| | Nas equipas e entre serviços, existe tempo especificamente alocado para planeamento e avaliação conjuntos. <input type="checkbox"/> |
| FINANCIAMENTO ADEQUADO | Existem fundos especificamente alocados a atividades transeitoriais. <input type="checkbox"/> |
| | A coordenação entre serviços permite assegurar que o financiamento está concertado, sendo identificadas e minimizadas as áreas de sobreposição e as lacunas. <input type="checkbox"/> |

Deve continuar a discussão usando as seguintes **perguntas para reflexão como diretrizes**.

1. O que poderia ser uma mais valia do uso deste quadro de referência no seu trabalho?
2. Que entendimento faz deste quadro de referência? Como explicaria a sua importância a outros?
3. Que relações identifica entre os diferentes blocos do quadro de referência (valores e princípios-base, fatores-chave e práticas)?
4. Consegue aplicar este quadro de referência e a maneira de trabalhar que implica ao seu serviço ou a outros serviços?
5. Se o seu serviço não funciona em ligação com outros, o que acha que está em falta?
6. Se é um decisor político, como é que este quadro de referência se relaciona com políticas existentes?
7. Consegue imaginar o desenvolvimento de políticas de integração com base neste quadro de referência?

Ferramenta 1.15. A Grelha SCOB (de “Strengths, Challenges, Opportunities, Barriers”)

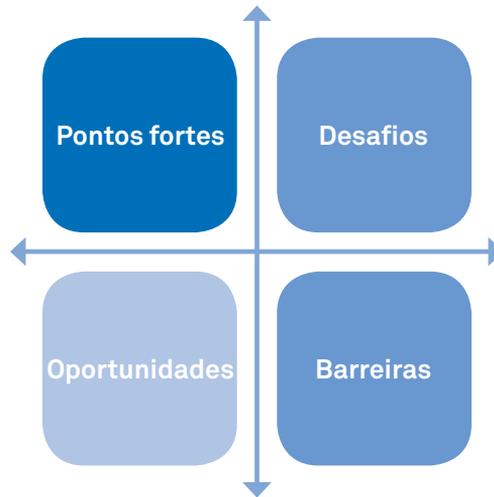
Resultados

- Definir, discutir e acordar os pontos fortes, desafios, oportunidades e barreiras
- Partilhar e acordar ideias para aproveitar as oportunidades e os pontos fortes
- Partilhar e acordar ideias para vencer potenciais desafios e barreiras
- Detetar perspetivas potenciais de integração dos serviços

Grupo-alvo: todos os *stakeholders* relevantes/Grupo de Ação Local ou Conselho diretivo ou consultivo

Processo: Baseando-se no racional do Quadro de Referência para a Integração apresentado na Secção 3, peça aos participantes para avaliarem cada elemento do quadro de referência, em pequenos grupos, refletindo sobre os serviços ativos na sua comunidade, utilizando a Grelha SCOB para listar:

- Pontos fortes (“Strengths”)
- Desafios (“Challenges”)
- Oportunidades (“Opportunities”)
- Barreiras (“Barriers”)



Partindo das discussões anteriores sobre os “blocos de construção” da integração (valores e princípios-base, fatores-chave e práticas de qualidade), permita que os participantes descubram os pontos fortes, oportunidades, desafios e barreiras à integração que existem em relação a cada um dos três “blocos de construção”.

Discuta os resultados e utilize-os para explorar possíveis formas de ultrapassar barreiras e desafios, e para rentabilizar os pontos fortes e as oportunidades.

Use os resultados da discussão para construir o pensamento futuro sobre quais são as mudanças necessárias para promover a integração.

Dica útil

- Se decidir utilizar esta ferramenta, pode usá-la independentemente ou em combinação com outras, como por exemplo, as ferramentas de eco-mapa.

FASE 2

Questão 1:
Como gerir mudanças complexas?

Fator-chave: Visão
Práticas de qualidade:
Entendimento e objetivos
partilhados

Ferramenta 2.1. Compreender mudanças complexas – elementos cruciais de um plano

Resultado: Compreensão partilhada dos elementos-chave de um plano para gerir mudanças complexas

Grupo-alvo: Grupo de Ação Local ou Conselho diretivo

Processo: Organizar uma reunião com os *stakeholders* representantes dos serviços e da comunidade, que são chave para o processo de reforço da integração.

Apresente a tabela de “gestão de mudanças complexas” apresentada infra (tabela 1). Solicite comentários espontâneos sobre o que está a ser representado. Percorra cada componente da tabela, e clarifique os seus elementos (tabela 2). Facilite a discussão usando as questões para reflexão. Dependendo do nível de integração do sistema, qualquer tentativa de procurar um nível mais alto de integração pode vir a exigir mudanças complexas. O modelo abaixo pode ajudar a perceber as etapas cruciais de qualquer processo de mudança que poderão criar confusão, ansiedade, resistência à mudança, frustração ou um falhanço logo no começo, se não forem todas tidas em conta no processo.

Na discussão sobre as mudanças necessárias, use o modelo abaixo²⁹ para identificar os pontos fortes e fracos do processo, e refletir sobre como os pontos fracos podem ser adereçados, para passar da confusão ao sucesso.

Questões para reflexão

- Quais são os elementos de uma boa VISÃO? Como pode esta dar suporte aos direitos de crianças e famílias de satisfazerem as suas necessidades? Existe uma visão? Caso não, como podemos criar uma que inspire os nossos serviços?

²⁹ Adaptado de Knoster, T. (1991) Apresentação na TASH Conference. Washington, D.C. Adaptado por Knoster do Enterprise Group, Ltd.



- Que **COMPETÊNCIAS** são precisas para que a integração funcione? Que tipo de equipas profissionais é necessário? Que desenvolvimento e apoio profissional? Que tipo de liderança?
- Que **INCENTIVOS** são precisos? Que ganhos temos, individual e coletivamente, de nos envolvermos num processo de melhorar a integração de serviços?
- Que tipo de **RECURSOS** são necessários? Como podemos encontrar os recursos financeiros, formação, ou outros materiais necessários ao início e continuação do processo de mudança?
- Como deverão ser formuladas as **METAS**? Qual é o diagnóstico de partida, e como saberemos que se fez progressos na concretização dos resultados?
- Que **ATIVIDADES** têm de ser iniciadas? Quais é o calendário de concretização? As funções e responsabilidades estão definidas? Quais são os parâmetros de referência (*benchmarks*)?

Olhando para todos os componentes críticos da mudança, onde sente que somos mais fortes e mais fracos? Que medidas poderíamos implementar para aproveitar os nossos pontos fortes e minimizar as fraquezas?

Dicas úteis

- Esta ferramenta pode ser útil para empoderar os *stakeholders* e ajudá-los a entender o motivo pelo qual alguns dos seus planos e ideias não são bem-sucedidos.
- A ferramenta não os deve desencorajar – pretende-se que dê uma visão compreensiva da complexidade do processo que estão a atravessar e o que devem ter em conta ao longo da viagem de integração.



TABELA 1

| | | | | | | | |
|----------|--------------|------------|----------|---------------|-----------|---|-----------------|
| Visão | Competências | Incentivos | Recursos | Plano de ação | Avaliação | = | Sucesso |
| Visão | Competências | Incentivos | Recursos | Plano de ação | Em falta | = | Não-fiabilidade |
| Visão | Competências | Incentivos | Recursos | Em falta | Avaliação | = | Falsas Partidas |
| Visão | Competências | Incentivos | Em falta | Plano de ação | Avaliação | = | Frustração |
| Visão | Competências | Em falta | Recursos | Plano de ação | Avaliação | = | Resistência |
| Visão | Em falta | Incentivos | Recursos | Plano de ação | Avaliação | = | Ansiedade |
| Em falta | Competências | Incentivos | Recursos | Plano de ação | Avaliação | = | Confusão |

TABELA 2

| Visão | Competências | Incentivos | Recursos | Plano de Ação | Avaliação |
|---|--|---|---|--|---|
| Estabelecer visões e objetivos de integração partilhados | <ul style="list-style-type: none"> Mapear competências Manter relações de apoio mútuo | <ul style="list-style-type: none"> Encontrar argumentos (defender e justificar a integração) | <ul style="list-style-type: none"> Mapear e alocar recursos humanos, materiais, financeiros e de tempo | <ul style="list-style-type: none"> Especificar Metas Definir um plano de ação com passos concretos e responsabilidades partilhadas | <ul style="list-style-type: none"> Avaliar as necessidades e desafios Avaliação inicial |
| Cultivar uma cultura de integração | <ul style="list-style-type: none"> Assegurar capacidades de liderança | | | | <ul style="list-style-type: none"> Monitorizar o progresso |
| Clarificar o propósito para todos os elementos do Sistema | <ul style="list-style-type: none"> Construir capacidades para alimentar a colaboração e concretizar os resultados | | | | <ul style="list-style-type: none"> Avaliar os resultados Refletir sobre os resultados |

Ferramenta 2.2. Planificação de ações para fortalecer a integração

Resultado: Desenvolver e apoiar um Plano de Ação com foco em processos que fortaleçam a integração

Público-alvo: membros da rede, grupo de ação local, grupo consultivo ou conselho de direção local

Processo: O Plano de Ação Geral deve ser construído com base em: (1) FASE 1 e os resultados da análise SCOB; e (2) as respostas dadas a todas as perguntas na FASE 2 (veja a página de introdução da fase 2).

Dependendo do contexto, devem ser identificadas **metas concretas** para serem alcançadas num determinado **período de tempo**, como um passo fundamental no processo de fortalecimento da integração.

O Plano de Ação deve se concentrar em alcançar esses objetivos específicos por meio de atividades que considerem todos os fatores-chave e permitam práticas de qualidade, como forma de fortalecer a integração.

Identificar etapas e os marcos chave (*'milestones'*) no processo é muito útil para todas as partes envolvidas. Os marcos chave organizam-se em torno de pontos críticos sobre os quais a reflexão é necessária para avaliar o progresso e o que precisa de ser ajustado, para assegurar a integração.

O plano segue metas concretas para crianças e famílias (com base na análise SCOB).

Dicas úteis

- O “Plano de Ação Geral” apresentado *infra* é um instrumento que ajuda a mapear a implementação e monitorização do processo de integração em uma ou mais das oito áreas descritas na primeira coluna para alcançar as metas acordadas. Devem decidir quais são as áreas que têm mais necessidades ou oportunidades de fomentar mais integração.
- O Plano de Ação analisa os processos e os resultados. Como o foco está no fortalecimento da integração, é recomendável que o foco esteja no fortalecimento dos processos que trazem maior colaboração, cooperação e coordenação para alcançar as metas, implementar atividades, e encontrar as atividades que ligam e aproximam os serviços através do planeamento conjunto, da tomada de decisões conjunta e coordenada, e da prestação de serviços conjunta / coordenada.

Veja *infra* algumas sugestões para desenvolver Planos de Ação.

EXEMPLO 1: PLANO DE AÇÃO GERAL

Objetivos: Rever os objetivos (resultados desejados para crianças e famílias) conjuntamente acordados, a forma de integração que decidiram alcançar e a estrutura de governança a implementar. Desenvolva o Plano de Ação com base nesses elementos, sublinhando como as atividades conjuntas, responsabilidades partilhadas, papéis claros e o uso eficiente de recursos irão apoiar a obtenção dos resultados propostos.

Cronograma: Nota: Anote no Plano de Ação os marcos (*milestones*) para cada uma das oito áreas de ação. Cada área de ação pode precisar de um plano mais detalhado, mas o Plano de Ação Geral deve refletir a convergência de ações para atingir as metas acordadas.

| | Áreas de Ação | Atividades Planeadas | Quem é responsável? | Quem está envolvido? | Quando está previsto acontecer? | Que recursos são necessários? | Resultados Esperados |
|---|---|----------------------|---------------------|----------------------|---------------------------------|-------------------------------|----------------------|
| 1 | Visão partilhada e envolvimento da comunidade através do diálogo | | | | | | |
| 2 | Ajustes de políticas e regras de funcionamento | | | | | | |
| 3 | Capacitação para a introdução de novas práticas – Equipa/ <i>staff</i> – Gestão – Governança – Comunidade | | | | | | |
| 4 | Estruturas e processos de liderança e governança | | | | | | |
| 5 | Integração na prestação de serviços – Planeamento conjunto – Prestação conjunta – Monitorização e avaliação conjunta | | | | | | |
| 6 | Comunicação e partilha de informação | | | | | | |
| 7 | Recursos Disponíveis (tempo, humanos, materiais, financiamento) | | | | | | |
| 8 | Monitorização e avaliação de resultados para crianças e famílias – Avaliação inicial – Monitorização – Avaliação Final | | | | | | |



EXEMPLO 2: PLANO DE AÇÃO SIMPLES PARA AÇÕES CONCRETAS

| Resultado A mudança que se pretende | Estratégias Maneiras eficazes para alcançar a mudança | Recursos/Apoio O que é preciso e/ou suporte necessário para o alcançar | Prazo Até quando deve ser realizado | Parceiro/Pessoa Responsável Pessoa ou parceiro que lidera a ação |
|---|---|--|---|--|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

EXEMPLO 3: PLANO DE AÇÃO DETALHADO PARA CADA OBJETIVO

| |
|--|
| <p>Objetivo 1 ...</p> |
| <p>Processo: <i>Descreva os passos necessários para alcançar este objetivo. O que irá ser feito?</i> ...</p> |
| <p>Resultados: Quais são os resultados concretos de cada etapa? ...</p> |
| <p>Cronograma: Defina quanto tempo precisa para cada etapa e o tempo de conclusão das mesmas ...</p> |
| <p>Divisão de tarefas: Quem ficará encarregue do quê? ...</p> |
| <p>Orçamento: Descreva os meios (infraestruturas, materiais, equipa, etc.) necessários para executar as ações ...</p> |



Sugestões adicionais

Tenha em mente que é importante fazer o seguinte ao desenvolver o Plano de Ação:

Refletir sobre os objetivos

- Definam as ambições da rede e com base nisso definam os objetivos.

Considere as seguintes questões de reflexão:

- Quem é o público-alvo?
- É concreto? são alcançáveis?
- Por que sugeriram essas metas?
- O que já acontece e qual é a maneira atual de trabalhar? O que funciona e o que não funciona? Que mudanças são necessárias? Que estratégias sugerem? Por que escolheram esse caminho?

Refletir sobre as possíveis ações

- Quais são as ações com que se vai comprometer para atingir as metas?

Considere estes aspetos:

- Processo: que etapas vão ser realizadas?
- Resultados: quais são os resultados esperados? Defina-os de maneira SMART.
- Cronograma: quando é que cada etapa será realizada?
- Divisão de tarefas: quem fará o quê?
- Orçamento: Que recursos (infraestrutura, materiais, pessoal) vão ser utilizados?

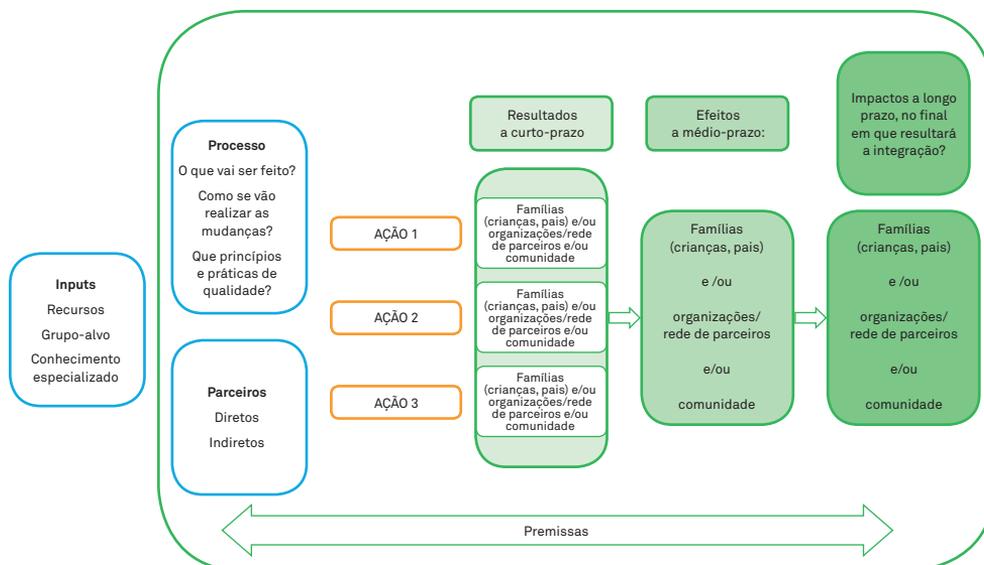
Pense em indicadores de avaliação

- É útil, ao desenvolver o plano, definir possíveis indicadores de avaliação.

Considere os seguintes aspetos:

- Que critérios são importantes?
- Quais podem ser os efeitos?
- Existem impactos inesperados?

Para ajudar estes passos, a discussão pode ser feita com notas post-it de cores diferentes para que se possam facilmente mudar de ordem. Um esquema como o que se encontra em baixo pode ser útil na elaboração do plano geral. Também pode ser usado em reflexões com parceiros.



Questão 2:
Qual é a nossa visão?

Fator-chave: Visão
Práticas de qualidade:
Entendimento e objetivos
partilhados

Ferramenta 2.3. A imagem da criança, das famílias, dos profissionais e dos serviços

Resultado: Alinhamento da imagem de criança, das famílias, profissionais e serviços

Grupo-alvo: Grupo de Parceiros Locais, Grupo de ação local, Conselho diretivo, *stakeholders* de diversos serviços

Processo: Promova o diálogo entre os participantes sobre a visão que têm da criança, dos pais, dos profissionais e dos serviços de ECEC. Esta discussão pretende explorar as diferenças entre as imagens que os vários participantes têm, e através dela aprofundar conceitos tais como os direitos da criança, o seu desenvolvimento holístico e abordagens holísticas, o papel dos pais, a participação da família, papéis dos profissionais e dos serviços. Uma visão harmonizada contribui para uma cultura profissional partilhada.

Distribua o quadro abaixo no grupo de *stakeholders*. Peça-lhes para completarem as frases rapidamente, com a primeira associação que lhes vier à cabeça. Quando acabarem, coordene um diálogo usando as Questões para Reflexão.



Vejo as crianças como _____

Vejo os pais como _____

Vejo os profissionais que trabalham com a infância como _____

Vejo os serviços ECEC como _____

Questões para reflexão:

1. Analise as diferentes perspetivas e discuta as diferenças e semelhanças entre elas. Qual o impacto que elas têm sobre a organização dos serviços? E como impacta a sua prática e a prestação de serviços? Dê alguns exemplos da sua prática que ilustrem a sua opinião.
2. Expanda a discussão relativa às diferenças de perspetiva, ligando-a à ideia de totalidade/holístico, propósito, diversidade e participação (ver Secção 3.1.).
3. Se a imagem da criança, das famílias, profissionais e serviços mudasse, como seriam prestados os serviços? O que seria diferente?

Ferramenta 2.4. Entender a Criança Inteira³⁰

Resultados:

- Compreensão mais profunda e partilhada sobre a importância de abordar holisticamente o desenvolvimento da criança num sistema integrado de educação infantil.
- Compreender a necessidade de comunicar e do trabalho colaborativo.

Público-alvo: Equipa de Ação Local, grupo de parceiros, Conselho Diretivo Local, gestores e funcionários de todos os serviços

Processo: Esta atividade requer massa de modelar de cores diferentes, paus de madeira e uma base rija (por exemplo cartão). O grupo é dividido em dois e cada um recebe instruções diferentes. Os grupos devem incorporar uma variedade de profissionais de cada setor ou serviço diferente.

Os facilitadores observam cada grupo a trabalhar em conjunto e fazem apontamentos sobre as interações, processos de tomada de decisão, e tarefas e participação. Estes apontamentos serão usados para estimular a reflexão final.

³⁰ Desenvolvido e adaptado em Portugal pela Fundação Aga Khan e a Fundação Calouste Gulbenkian.

Grupo 1 – (oito pessoas, 8 minutos) A proposta é criar uma criança feita de plasticina. A única regra é que todos os elementos do grupo devem participar. No final, cada um deve explicar a sua contribuição para o produto final.

Grupo 2 – (10 minutos, mais de 10 pessoas ou mais – ter sempre para o grupo 2 mais tempo e mais gente). Os participantes são enviados para salas diferentes, para que não se consigam ver. Cada um elemento recebe uma tarefa individual para completar utilizando massa de modelar.

Tarefas individuais

1. Por favor, faça uma cabeça
2. Por favor, faça um pescoço
3. Por favor, faça um corpo
4. Por favor, faça um braço
5. Por favor, faça um braço
6. Por favor, faça uma perna
7. Por favor, faça uma perna
8. Por favor, faça uma mão
9. Por favor, faça outra mão
10. Por favor, faça alguns pés (não mencione o número)

Os participantes não podem falar uns com os outros, dividir a tarefa que lhes foi dada ou dizer o que estão a fazer até que seja permitido pelo facilitador. O objetivo da tarefa não é revelado. Não responda a perguntas sobre o que será feito, por que os participantes como não têm autorização para comunicar uns com os outros e devem apenas executar a tarefa com a informação dada e seguir rigorosamente as regras e indicações para melhorar a experiência da dinâmica.

O número de ‘partes do corpo’/ tarefas do grupo pode ser aumentado ou reduzido de modo a ser ajustado ao número de profissionais envolvidos, garantindo que as ordens para fazer braços e mãos, pernas e pés não sejam atribuídas às mesmas pessoas (permitindo entendimentos diferentes sobre onde a perna termina ou se deve ou não incluir a mão e o pé, gerando sobreposições / duplicação de trabalho). Os facilitadores assistem e fazem anotações dos principais temas para estimular a discussão mais tarde.

A seguir, os grupos reúnem durante 30 minutos.

Questões

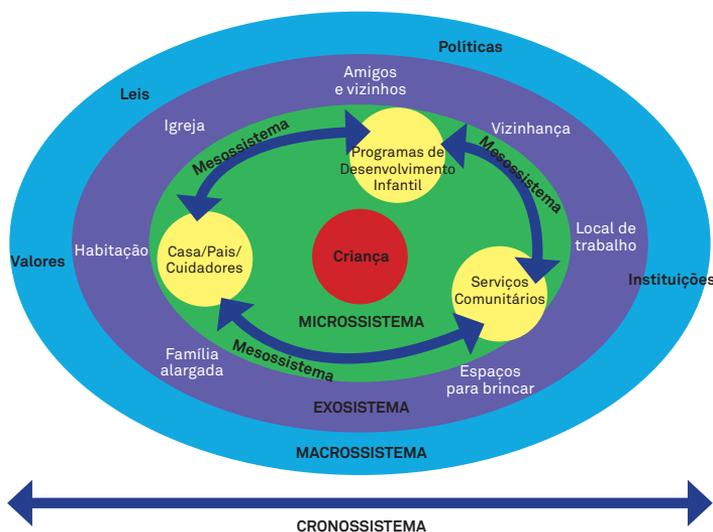
Sintetize as ideias, escrevendo-as no *flipchart* registo separado para os relatos dos participantes que estavam no grupo de trabalho cooperativo/integrado – a criança – do grupo de trabalho dos silos – as partes de corpo.

Assegure-se de que todos participem. Valide os sentimentos partilhados e estimule a sua aceitação pelo grupo, aborde a diversidade ou mesmo divergência, sem julgamento de ideias “certas ou erradas”.

1. *Como se sentiu durante a atividade?*
2. *Pergunte se todos participaram na construção da criança e se está claro qual foi a sua contribuição.*
3. *Quais foram os prós e contras dos dois processos?*

É importante refletir sobre as vantagens ou desvantagens da implementação de abordagens sistémicas e ações integradas a partir de uma meta comum e uma ação conjunta versus trabalho em silos.
4. *Há sobreposição e/ou lacunas de peças no resultado do grupo que trabalhou em silos/para a tarefa?*
 - O todo é mais do que a soma das partes. Refletir sobre como é possível não perder a especificidade de cada um (serviço / profissional / pessoa) no trabalho integrado e participativo. Chegar à conclusão de que um objetivo comum e partilhado e uma ação integrada, fortalecedora e complementar, pode evitar sobreposições e enriquecer essa especificidade e diversidade de conhecimento e talento.
 - Reforçar uma visão holística da criança, da família, do profissional, do serviço, da comunidade.
 - Comparar a qualidade da produção, a riqueza de detalhes e os níveis de satisfação nas tarefas. Chamar a atenção para a desproporção de formas e investimentos Vs equilíbrio das formas e investimentos nos 2 bonecos / produtos finais. Sublinhar que estavam mais recursos de tempo e pessoas no grupo 2.
 - Refletir sobre o espaço criado (ou não) para a criatividade e inovação.
5. *Avaliar a transmissão de conhecimento e o uso comum de recursos, eficácia e eficiência nos dois processos?*
 - Refletir sobre a capacidade / oportunidade (ou não) de adaptação e resolução de problemas.
6. *Como ocorreu a liderança da tarefa? Como foi a distribuição de tarefas?*
7. *Já esteve nalguma destas situações: trabalhar isolado e sem dominar para o que “todo” é que a sua “parte” do trabalho vai contribuir? e a trabalhar em colaboração com outros? Pergunte como se sentiram nessas situações.*
8. *Consegue posicionar serviços/profissionais/pessoas/famílias/crianças nesses dois cenários (em contexto de colaboração ou de isolamento)?*

Ferramenta 2.5. Adotar uma visão sistêmica do desenvolvimento da criança



(Fonte: Woodhead, M. (2014), *Early Childhood Development. Delivering inter-sectoral policies, programmes and services in low-resource settings, Topic Guide*. Novembro 2014, Health & Education Advice & Resource Team – HEART)

Resultado: Compreensão partilhada da importância de abordar de forma holística o desenvolvimento da criança, num sistema integrado de serviços para a infância.

Grupo-alvo: Grupo de Ação Local, grupos de parceiros, ou Conselho diretivo Local, *stakeholders* de todos os serviços

Processo: Apresentar e partilhar com os seus *stakeholders* o quadro: a seguir dirigir uma conversa fazendo uso de algumas, ou todas, as questões para reflexão.

Explorar as interpretações do conceito de “desenvolvimento holístico” da criança, e das sinergias e complementaridades entre serviços para abordar de forma holística as necessidades da criança.

Questões para reflexão:

1. Do ponto de vista do seu serviço, o que consegue fazer? Quais as áreas em que pode por si só satisfazer as necessidades de crianças e famílias?
2. Em que dimensões precisa da colaboração de outros profissionais, serviços e setores?



3. Todos os serviços e setores estão envolvidos em trabalho conjunto uns com os outros? Quem está mais interessado em trabalho conjunto/cooperação/coordenação e integração? Quem poderá não estar de todo interessado? Porquê?
4. Existe historial de prestação de serviços integrados a crianças, na sua região/país? Como decorreram essas experiências? Estão documentadas?
5. Existe uma compreensão partilhada e um reconhecimento das suas mais valias, ao nível local/nacional, de como as diversas agências/serviços podem contribuir, e contribuem, para as crianças alcançarem melhores resultados?
6. Tendo como foco as necessidades e os direitos de cada criança, o que pode cada profissionais / serviços / agências contribuir para o todo, para uma abordagem sistémica e holística?
7. Se aconselhasse o governo sobre sistemas de infância integrados, qual seria o seu conselho?

Dicas úteis

Esta ferramenta pode ser usada juntamente com a ferramenta de eco mapeamento 1.6: O meu serviço e outros serviços no meu entorno.

Os participantes fazem uma lista de todas as instituições / organizações do meso sistema (o meio envolvente) que envolve uma criança individual. Depois, indicam conexões entre a sua instituição e outros serviços com os quais cooperam.

Importante: lembre-se de que os participantes provavelmente criarão ligações com todas as organizações existentes no sistema. Guie-os para distinguir entre a situação real e a desejada. Depois de indicarem as ligações entre as instituições, os participantes também podem apontar o nível de compreensão das instituições sobre a importância de abordar o desenvolvimento da criança de forma holística.

- Entendimento partilhado estabelecido: _____
(é uma linha reta sólida)
- Precisamos trabalhar no desenvolvimento do entendimento partilhado: ~~~~~(uma linha ondulada).

Ferramenta 2.5.a. Organizar transições tendo em conta a necessidade de continuidade da criança

Resultados:

- As práticas de transição existentes tornam-se mais claras
- Crescente consciência das práticas de transição através do processo reflexivo
- Apoio ao intercâmbio entre profissionais de diferentes departamentos com práticas distintas
- Compreensão mais profunda e partilhada sobre a importância da fase de adaptação, da continuidade e transição.

Público-alvo: Equipa de ação local, com profissionais de diferentes serviços e funções em todos os serviços

Processo: Os participantes são divididos em pequenos grupos de 4-5 pessoas e cada grupo recebe uma de duas instruções. Os grupos devem incluir uma variedade de profissionais de diferentes serviços. Esta atividade requer grandes folhas de papel e canetas (marcadores).

Forneça aos grupos a seguinte pergunta / tarefa:

- No lugar onde trabalho (direta ou indiretamente), o que é feito em prol da adaptação das crianças com o novo serviço?
- Escreva uma definição de adaptação.

OU

- No lugar onde trabalho, o que é feito em relação à necessidade de continuidade da criança, antes e durante a matrícula, e após o início da frequência ou do novo ano letivo?
- Escreva uma definição de continuidade.

Permita que os grupos partilhem e discutam as suas ideias por 30 minutos e peça-lhes para escreverem em grandes folhas de papel a sua lista de práticas e a sua definição de “adaptação” OU “continuidade”. Peça a cada grupo que apresente e discuta mais sobre por que a adaptação, a continuidade e as transições são fundamentais para o desenvolvimento holístico de uma criança.

Se necessário, dê uma breve estrutura teórica sobre o conceito de adaptação – continuidade – transições.



Informação complementar

- A transição é definida como o “período de tempo no qual a criança gradualmente vai ajustar-se ao novo ambiente físico, social e humano” (abril de 2010). Quando as crianças começam a ir para a educação pré-escolar ou escola (início da escolaridade) também fazem transições diárias, por exemplo, família - pré-escola ou escola –atividades extraescolares ou outro serviço, as designadas transições “horizontais”. As transições relacionadas com a idade (por ex., Creche-pre-escolar-escola...) são designadas transições “verticais”.
- Durante as transições, as crianças experimentam mudanças ao nível de sua identidade, dos seus relacionamentos e do seu ambiente. Essas mudanças são descontinuidades que podem ser superadas se alguns elementos de continuidade estiverem presentes e se os profissionais os levarem a sério. Caso contrário, no percurso escolar (menos bem-sucedido) podem ser observados efeitos negativos a curto e longo prazo no desenvolvimento da criança.
- “Uma transição bem-sucedida significa uma transição harmoniosa para a criança, a família e os adultos na vida da criança” (abril de 2010). Entre as necessidades básicas da criança durante as transições, a necessidade de continuidade é central.
- A “criança precisa de ser capaz de construir um sentido de continuidade entre cada lugar que visita, por onde passa, e a cada adulto que encontra. Essa continuidade espacial, temporal e relacional é essencial para que a criança dê sentido ao que lhe acontece. E consolida o “sentimento contínuo de existência”, que ainda é frágil até por volta dos 3 anos de idade. Essa ligação facilita a integração das regras e hábitos do novo ambiente que frequenta. Estabelece segurança emocional.” (Masson, 2016)
- “A adaptação é uma prática que aumenta o sentido de continuidade e dá suporte para que as transições sejam vividas como positivas. É importante, portanto, que durante o período de adaptação os adultos conversem entre si e que as crianças o testemunhem: é quando a criança observa que o adulto com quem se sente segura (os seus pais, por exemplo) a relacionar-se com o outro adulto, que a criança será capaz de confiar nesse novo adulto e criar um significado na transição em curso ou que vai acontecer”.

Fontes: Masson, Marie. *Introduire l'enfant au social*. Bruxelles, Yapaka, Temps d'Arrêt n.º 85 (fevereiro 2016). www.yapaka.be/livre/livre-introduire-lenfant-au-social

April, Louise et al. *Guide for supporting a successful school transition*. Gouvernement du Québec Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (2010). www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/dpse/adaptation_serv_compl/Guide_SioutenirPremiereTransScolQualite_a.pdf

Ferramenta 2.6. Visão partilhada sobre as crianças e as famílias

Resultado: Alcançar acordo sobre uma visão partilhada

Grupo-alvo: Grupo de Ação Local ou Conselho diretivo, *stakeholders* ao nível do serviço, *stakeholders* em todos os serviços

Processo: Dialogar e acordar uma visão partilhada sobre as crianças e suas famílias (numa comunidade, num município, numa região, até mesmo a nível nacional) e sobre a forma como os serviços para a infância se organizam para contribuir para que crianças e suas famílias alcancem melhores resultados, sobretudo as mais vulneráveis.

Organize várias reuniões, se necessário, com gestores dos serviços, representantes das autoridades locais e representantes dos pais, para falar sobre uma visão partilhada para os serviços para a infância na comunidade e sobre objetivos partilhados. Considere a possibilidade de juntar *stakeholders* que têm poucas ou nenhuma oportunidade de se encontrarem.

Desenvolva ou pesquise algumas “declarações de visão” que possam descrever uma visão comum dos serviços dedicados às crianças pequenas e às famílias da comunidade (ou município), e apresente-as aos participantes. Pode solicitar a cada participante para escrever uma carta do futuro, quando estão a partilhar com alguém importante como as coisas estão, e se o potencial máximo dos serviços foi alcançado.

Exemplo:

Nós temos serviços para a infância acessíveis, disponíveis e comportáveis economicamente para todas as crianças e famílias, que respondem efetivamente às suas diversas necessidades. Todas as decisões relativas a políticas, planeamento e prestação dos serviços são tomadas primeiramente tendo por base as necessidades das crianças e das famílias. Os serviços são de alta qualidade e fazem uso eficaz dos recursos (financeiros, humanos, materiais e de tempo).

Analise com os participantes todas as declarações de visão e adicione elementos baseados nas discussões, ou então altere as declarações em função destas. Certifique-se de que todas as vozes são ouvidas e de que existe uma linguagem comum, de efeito catalisador.

Analise todas as sugestões e decidam, em conjunto, sobre uma declaração de visão consensual. Esta servirá de base para as próximas etapas.



Dicas úteis

- As declarações de visão são formuladas como “realidades futuras”, como se descrevessem a imagem da realidade daqui a 10 ou 20 anos. Devem ser escritas de uma forma positiva.
- Cada indivíduo e serviço deve ser capaz de identificar o seu propósito, tendo em conta o que fazem para contribuir para a visão comum.

Questão 3:

O que queremos alcançar para crianças e as famílias?

Fator-chave: Visão, Prestação de Serviços

Práticas de Qualidade: Compreensão e Objetivos partilhados, prestação de serviços com qualidade

Ferramenta 2.7. Estabelecer os resultados desejados para as crianças e as famílias

Resultado: Compromisso comum quanto a resultados acordados para as crianças e as famílias

Grupo-alvo: Grupo de Ação Local ou Conselho diretivo, ou grupo de parceiros, gestores e profissionais de todos os serviços

Processo: Com base numa visão concertada de crianças e famílias, e na análise da situação atual (ao nível da comunidade/município/região) em termos da integração dos serviços, explore com os *stakeholders* os **resultados que se pretende alcançar para crianças e famílias**. Tais resultados podem ser: melhor acesso aos serviços, aumento da frequência, melhores resultados no desenvolvimento infantil, maiores taxas de empregabilidade das mães, transições mais suaves das crianças e famílias de um serviço para outro, etc. É necessário um diagnóstico inicial tendo em conta os resultados pretendidos para dar uma imagem clara do ponto de partida. Discuta também que tipo de instrumentos serão usados para avaliar esses resultados específicos no início do processo (dados quantitativos e qualitativos), para monitorizar a progressão durante o processo, e também após fechar o ciclo de mudança, antes de dar início a um novo.

Pode encontrar infra um exemplo de Toronto. Pode considerar usar outros exemplos de resultados que sirvam o vosso contexto.

Exemplo:

O programa Toronto First Duty (TFD) começou em 2001, com a ambição de ilustrar e levar à prática as diretivas de um estudo sobre a infância anteriormente realizado, que defendia fortemente a integração dos serviços. A iniciativa desenvolveu um complexo sistema de monitorização que incluía um conjunto de indicadores para avaliar o impacto junto da população-alvo, além de um sistema de referência para avaliar o grau de integração numa série de serviços de importância central: ambiente de aprendizagem, equipas profissionais, modelo de governança, acesso sem descontinuidades (prestação de serviços) e envolvimento parental.

Os resultados-chave do Toronto First Duty incluem:

Desenvolvimento infantil otimizado

- Saúde e bem-estar físico
- Competência social
- Maturidade emocional
- Interesse em atividades de numeracia e literacia
- Competências de comunicação

Desenvolvimento do sistema de serviços

- Espectro totalmente contínuo de serviços
- *Mix* apropriado de serviços
- Uso dos programas de boas práticas
- Prestação de contas através de financiamento e monitorização

Integração da prestação dos serviços

- Informação centralizada sobre os serviços
- Receção e encaminhamento centralizados

- Instrumentos comuns de avaliação
- Equipas de prestação de serviços interagências
- Protocolos/linhas orientadoras comuns, baseados nas boas práticas
- Registos de clientes partilhados ou protocolos para partilhar informação
- Coordenação dos serviços através de acesso facilitado
- Maior prontidão no acesso

Utilização individual dos serviços

- Maior prontidão no acesso
- Aumento na utilização do serviço (espectro e adequação)
- Aumento da continuidade entre apoios e serviços
- Aumento da escolha e da satisfação

(Fonte: Toronto First Duty. (n.d.). Recolhido a 19 de Dezembro 2016 de <http://www1.toronto.ca/wps/portal/contentonly?vgnextoid=3cfad25ed83ae310VgnVCM10000071d60f89RCRD&vgnextchannel=473c97b29ce2f310VgnVCM10000071d60f89RCRD>)

Questões para reflexão:

1. Independentemente do que atualmente existe, ou não existe na nossa comunidade, o que é que as crianças precisam e merecem da prestação de um serviço local ideal? (Atreva-se a sonhar um pouco mas mantenha a coisa realista e concretizável!)
2. Como podem tais serviços ser providenciados para maximizar o acesso a todas as famílias?
3. Que resultados para crianças e famílias planeamos concretizar? O que sabemos sobre esses resultados, e como poderemos monitorizá-los e avaliá-los?

Dicas úteis

Pode lembrar aos participantes o que fizeram desde o início quando usou a Ferramenta 1.3, “as minhas esperanças profissionais, visão e compromissos”. Se conseguiu reter o que partilharam nesse momento, poderá comparar as respostas e concentrar-se na respetiva tradução de esperanças, visão e compromissos em resultados mensuráveis para crianças e famílias.

Ferramenta 2.8. Envolver crianças pequenas na definição de resultados

Resultados:

- Perspetivas das crianças sobre as suas próprias necessidades.
- Maior envolvimento e apropriação por parte das crianças e famílias.

Público-alvo: primário (facilitadores locais do processo de integração); secundário (beneficiários de serviços de primeira infância)

Processo:

- Leia o exemplo abaixo e o processo usado para perguntar às crianças o que é importante para eles nos serviços.
- Analise com os profissionais quais seriam os serviços onde gostariam de recolher a opinião das crianças:



- Que elementos deste exemplo poderiam ser adaptados para perguntar as perspetivas das crianças sobre a qualidade do serviço?
- Que condições são necessárias para criar um espaço seguro para as crianças expressarem as suas necessidades?
- Na medida do possível, proponha uma consulta às crianças sobre os serviços que participam do trabalho de integração.

Consulta de crianças pequenas em Co. Roscommon (Irlanda) sobre as suas prioridades para a Estratégia Nacional de Saúde e Bem-estar do CYPSC para os primeiros anos de vida

Os Comitês de Serviços para Crianças e Jovens (CYPSCs) são estruturas municipais interinstitucionais estratégicas que garantem uma coordenação e colaboração eficaz tendo em vista alcançar os melhores resultados para as crianças da sua área. O Roscommon CYPSC identificou a saúde e o bem-estar das crianças pequenas como um elemento crucial do trabalho global. Em 2017 foram realizadas uma série de sessões de consulta com crianças muito jovens no Condado de Roscommon em relação às suas necessidades de saúde e bem-estar, coordenadas por Marie Gibbons e Caroline Duignan. As consultas realizaram-se em pré-escolares envolvendo 120 crianças (entre o meio ano e os quatro anos) com apoio da equipa dos serviços. As consultas influenciaram o desenvolvimento do Plano de Saúde e Bem-Estar dos Primeiros Anos, em Roscommon. O tema da consulta foi “O que as crianças pequenas em Co Roscommon acham que as ajudariam a viver vidas mais saudáveis, felizes e mais ativas?”

O processo de consulta seguiu uma série de etapas.

- **Partilha de informações:** o facilitador reuniu-se com as equipas dos serviços para explicar o propósito e a justificação das consultas e para iniciar o processo de obtenção do consentimento dos pais.
- **Sessões de Capacitação** sobre participação, escuta e consulta com crianças pequenas como parte dos processos de tomada de decisão, foram realizadas em cada serviço.
- **Planeamento das sessões:** o facilitador reuniu-se com cada equipa de funcionários para planear as sessões.
- **Consentimento e anuência:** os serviços assumiram o processo de obtenção do consentimento dos pais. Também concordaram em preparar e ter a permissão das crianças para as visitas dos facilitadores.
- **Conhecer as crianças:** o facilitador passou um tempo com as crianças antes das sessões, explicou o que estava a fazer e pediu a sua ajuda.

Exemplo de uma sequência de sessões de consulta com crianças com base na experiência da Co. Roscommon.

Preparação

- Constitua uma equipa: identifique e reúna a sua equipe e discuta cada um dos princípios usados na iniciativa da Co. Roscommon. Explore por que são importantes e como traduzi-los em ações concretas.
- Crie um espaço seguro: no convite, o facilitador lembrou às crianças sobre o propósito das consultas usando uma linguagem adequada, acessível e



Questão 4:
Que competências são
necessárias?

Fator-chave: Liderança,
profissionais
Práticas de Qualidade: Liderança
forte e partilhada, Desenvolvimento
Profissional Contínuo

Ferramenta 2.9. Identificando competências essenciais para obter serviços integrados de qualidade

Resultado: Mapa das competências profissionais que a promoção da integração requer

Grupo-alvo: Grupo de Ação Local ou Conselho diretivo Local, rede de parceiros, gestores e profissionais de todos os serviços

Processo: Fazer uma lista das competências que deviam ser desenvolvidas pelos profissionais de diferentes serviços e estruturas para melhor sustentar o processo de integração. Desenvolver um plano de desenvolvimento de competências profissionais.

1. Pedir aos participantes para listarem as competências em que se sentem fortes e as que acham que teriam que desenvolver para oferecer serviços de qualidade às crianças e famílias.
2. Facilitar uma conversa entre pares, sobre as competências que todos consideram essenciais, e por que motivos foram escolhidas. Refletir sobre até que ponto as competências listadas são específicas à sua profissão, ou se são essenciais para outras áreas profissionais que lidam com a infância.
3. Discutir e listar as competências que poderiam contribuir para trabalhar melhor de uma forma integrada.
4. Discutir formas possíveis de reforçar a capacidade dos profissionais para trabalharem melhor em conjunto.

| Tipos de competências (vários profissionais/serviços) | Competências existentes | Competências a desenvolver | Possíveis formas de desenvolver as competências necessárias |
|---|-------------------------|----------------------------|---|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Ferramenta 2.10. Identificar competências essenciais do(s) facilitador(es) de uma viagem de integração de serviços

Resultado: Identificação das competências necessárias para os facilitadores de um processo de integração de serviços

Público-alvo: Equipa Local de Ação ou o Conselho de Gestão Local, gestores e funcionários de todos os serviços

Processo: Facilitar a viagem para uma melhor integração dos serviços requer um conjunto de competências. Estas podem incluir capacidades de comunicação interpessoal, ter contributos e perspetivas no interesse de todos os parceiros; ser um especialista estratégico; ter conhecimento atualizado do contexto e da prática; ter um mandato claro, etc.

Esta atividade pode ajudar o grupo que dirige o processo de integração a identificar a pessoa que pode assumir tal papel, ou garantir que o facilitador designado possa mobilizar as competências necessárias.

1. Peça aos participantes para desenhar uma silhueta do(a) seu/sua “coordenador(a)” perfeito(a). O foco pode ser reduzido a aspetos específicos.
 - Cérebro: o que deve saber, que conhecimento é importante.
 - Sentido: o que deve ver, ouvir, captar ou sentir.
 - Ombros: o que deve ser capaz de suportar.
 - Mãos: o que realmente deveria fazer.
 - Pés: em que direção deve seguir.
 - Coração: por que coisas deve ser apaixonado(a).
2. Sintetize a informação com o grupo, destacando as competências mais importantes mencionadas. Juntos, decidam as condições necessárias para apoiar o trabalho do facilitador(a).

Questão 5:

Qual será a aparência de uma prestação de serviços integrada?

Fator-chave: Liderança, prestação de serviços

Práticas de Qualidade: Liderança forte e partilhada, prestação de serviços com qualidade

Ferramenta 2.11. Definir a forma da integração

Resultado: Acordo sobre a “forma” que a integração dos serviços irá assumir

Grupo-alvo: Grupo de Ação Local ou Conselho Diretivo Local, *stakeholders* de todos os serviços

Processo: Inicie um diálogo sobre os vários exemplos de integração mencionando a tabela da fase 1 (ferramenta 1.7 ‘Histórias de integração’) sobre como seria a integração de serviços ao nível comunitário/municipal.

Questões para reflexão:

1. Na perspetiva de uma família com filhos pequenos, quantos serviços precisaria de utilizar nos primeiros anos para diversos propósitos? Como é que os serviços se poderiam coordenar melhor entre si para gerar uma maior facilidade de acesso a famílias?
2. Se existe uma grande variedade de serviços prestados (formais, não formais, informais), qual seria a maneira mais realista e eficiente de interligar o seu trabalho em torno de uma família?
3. O que o(a) inspira no exemplo holandês? Quais poderiam ser as limitações/desafios no seu contexto?

Ferramenta 2.12. Explorando diferentes modelos de prestação de serviços integrados

Resultado: Acordo sobre a “forma” que a integração dos serviços irá assumir

Grupo-alvo: Grupo de Ação Local ou Conselho Diretivo Local, *stakeholders* de todos os serviços

Processo: Inicie um debate sobre o modelo de integração mencionando a tabela da Secção 2.1. *Formas de Integração* e apresentando os exemplos infra, provenientes de vários países. A discussão deve concentrar-se em definir qual o modelo que melhor serve a comunidade onde os serviços operam, para proporcionar melhores resultados a crianças e famílias. Além disso, ao avançar para o próximo nível de integração deve-se levar em conta os passos a dar para concretizar essa mudança, e até que ponto serão alcançáveis e realistas.

Os modelos de serviços integrados variam entre si, e o modelo que se cria depende sempre de até que ponto os serviços para a infância estão habilitados e prontos a mudar. O nível e a intensidade da integração dos serviços numa comunidade podem mudar ao longo do tempo. No começo, por causa das significativas mudanças exigidas, pode ser mais prático ou razoável a comunidade apontar para um modelo que represente uma “colaboração”, com vista a avançar mais tarde para um modelo de serviços verdadeiramente integrado.

Plataformas: Um quadro de referência para o ‘Redesenvolvimento’ dos Serviços (2009) (*Platforms: A Service Redevelopment Framework*), desenvolvido pelo Centro para a Saúde infantil comunitária (*Centre for Community Child Health*) fornece algumas possibilidades:

- **um hub ‘virtual’ de serviços** no qual todos os envolvidos colaboram e coordenam a prestação dos serviços, sem entrarem em competição ou se tornarem uma só organização;
- **um hub de serviços essenciais** em instalações construídas para o efeito, com serviços de proximidade para famílias isoladas ou vulneráveis, prestados por uma parceria “virtual” entre serviços;
- um conjunto de serviços que abrem mão do seu estatuto de independência e se tornam parte de um **novo serviço** (que pode, ou não, estar localizado em instalações construídas para o efeito).

(Fonte: Prichard, P., Purdon, S., Chaplyn, J. (2010). *Moving Forward Together. A guide to support the integration of service delivery for children and families.* Murdoch Children Research Institute, The Royal Children’s Hospital Melbourne, Tasmanian Early Years Foundation.

Questões para reflexão:

1. A quem cabe definir a forma de integração que melhor serve a nossa comunidade?
2. Que forma de integração melhor serve a nossa comunidade?
3. Como podemos, realisticamente, chegar a esse ponto?
4. O que é preciso fazer para viabilizar a nossa forma preferida de integração? Que passos são necessários?

A decisão tem de basear-se num processo de participação e consulta amplo, minimizando assim o risco de encontrar fortes resistências à mudança. As alternativas têm de apresentar com clareza o racional para a mudança, mas também os benefícios que daí virão – não só para crianças e famílias, como também para todos os envolvidos no planeamento, prestação e monitorização dos serviços.

| | Independência Institucional | Resultados consistentes/partilhados | Planeamento Conjunto | Prestação de serviços conjunta | Parceiro líder | Uma agência a liderar |
|---|-----------------------------|-------------------------------------|----------------------|--------------------------------|----------------|-----------------------|
| Cooperação (numa rede de serviços) | • | • | | | | |
| Colaboração na rede | • | • | • | | | |
| Coordenação em rede | • | • | • | • | • | |
| Integração de serviços (incluindo num mesmo espaço) | | • | • | • | • | • |



Dicas úteis

Pode considerar a organização de visitas de estudo para a Equipa Ação Local e Conselho Diretivo ou de Gestão Local para ver diferentes modelos e discutir com *stakeholders* locais.

Questão 6:

Como será organizada e gerida a comunicação e a partilha de informação?

Fator-chave: Liderança, comunicação e partilha de informação

Práticas de Qualidade: Liderança forte e partilhada, comunicação transparente e clara, ética na partilha de informação

Ferramenta 2.13. Definir o Fluxograma da Partilha de Informação

Resultados:

- Compreender melhor os elementos principais da partilha de informação
- Desenvolver regras e procedimentos para a partilha de informação, e os documentos que a irão regulamentar
- Compreender melhor a importância de proteger a privacidade da criança e da família

Grupo-alvo: Equipa de Ação Local

Processo: Reflita com os participantes a informação contida no fluxograma³¹, focando-se naquilo que está a funcionar bem e naquilo que precisa de ser melhorado. Recorra a diretivas e regulamentos do país em questão. Para alimentar a discussão com mais informações, pode consultar o conteúdo seguinte.

Divida os participantes em quatro grupos e peça a cada um destes para se concentrar num tópico/assunto (Quando, O quê, Quem, Como). Peça-lhes que operacionalizem as categorias muito gerais mencionadas no fluxograma, pensando muito concretamente (p. ex. quando gostariam de partilhar informação, ou o que significa “estar preocupada(o) com a criança”, ou quem são as pessoas com quem a informação será partilhada, ou ainda de que forma isso será feito).

³¹ Estrutura da tabela adaptada de: <http://www.pkc.gov.uk/CHttpHandler.ashx?id=19688&p=0>

Após o trabalho em grupo, juntamente com os participantes, integre os resultados do trabalho. Terão uma tabela contendo contribuições concretas que o/a ajudarão a desenvolver procedimentos, acordos e, se necessário, memorandos de entendimento. O mesmo fluxograma pode ser utilizado para planear outras áreas e outros níveis de partilha de informação.

NOTAS:

- No decorrer de outra reunião, as questões-chave (O quê, Quando, Quem e Como) podem ser abordadas de diferentes perspetivas (p. ex., o que queremos comunicar aos pais, sobretudo aos mais desfavorecidos que não usam atualmente os nossos serviços? Como vamos dirigir-nos a eles, de que informação precisam? etc.).
- Noutra reunião, pode enumerar diversas categorias de informação que pretende partilhar, e também explorar processos, grupos-alvo e timings, em função do tipo de informação.

| | | | |
|---|---|---|--|
| Quando partilhar informação? (Timing) | Partilhar informação quando está preocupada(o) com o bem estar da criança e da família | Partilhar informação quando isso faz sentido para o superior interesse da criança e da família | Partilhar informação quando a criança e a família precisam de cuidados integrados, encaminhamento ou ajudas adicionais |
| O que partilhar (Conteúdo) | Apenas partilhar informação que é relevante, exata, necessária, atualizada e legítima | Partilhar apenas a informação necessária – reduza ou remova dados desnecessários | Partilhar informação exata e não a sua interpretação dos dados |
| Com quem partilhar (Recetor da informação) | Partilhar informação só quando é realmente necessária e com quem realmente precisa dela | Partilhar informação com o seu nível de gestão e com colegas que também trabalham com crianças e famílias | Somente com a pessoa (ou pessoas) identificada(s) e autorizada(s) |
| Como partilhar (Processo) | Partilhar dados com eficiência e eficácia, registando qual a informação partilhada | Partilhar informação verbalmente, cara a cara ou por escrito | Partilhar informação de forma segura e protegida |

Ferramenta 2.14. Definição de diferentes níveis de comunicação e partilha de informação

Resultados:

- Melhor compreensão dos diferentes níveis de comunicação e dos seus impactos em diferentes níveis de integração

Grupo-alvo: Equipa de Ação Local, Conselho diretivo ou de gestão local

Processo: Use o esquema infra³² para iniciar uma reflexão dos diferentes níveis de comunicação e partilha de informação.

Refleta com os participantes que nível de comunicação e partilha de informação têm com diversos serviços relevantes, no trabalho que desenvolvem, e de que forma isso ajuda ou atrapalha os seus esforços para satisfazer as necessidades de crianças e famílias.

Explore e defina, na viagem para a integração, de que forma alcançarão o nível da parceria, e o que será preciso para estabelecer e manter esse nível. Ao mesmo tempo, explore qual o nível de comunicação e partilha de informação que pretendem ter com outros serviços, instituições e agências da sua comunidade (p. ex. será suficiente ter o nível “informar uns aos outros” com determinado serviço presente na comunidade?)



³² Adaptado de: http://ec.europa.eu/dgs/communication/about/evaluation/documents/communication-evaluation-toolkit_en.pdf

Questão 7:
Quem será responsável por o quê?

Fator-chave: Liderança,
comunicação e partilha de
informação

Práticas de Qualidade: Liderança
forte e partilhada, comunicação
clara e transparente, partilha ética
da informação

Ferramenta 2.15. Distribuição de Responsabilidades (Matriz)

Resultado:

- Acordo sobre governança e liderança, na coordenação da integração dos serviços

Grupo-alvo: Grupo de Ação Local ou Conselho diretivo Local

Processo: Um método para articular as responsabilidades dos *stakeholders* num projeto de integração consiste em usar as variáveis: Responsável (“Responsável”), Autoridade (“Accountable”), Consultado (“Consulted”) e Informado (“Informed”) para criar uma “tabela RACI”. A tabela é apresentada como uma matriz, mostrando atividades ou metas na coluna da esquerda, sendo os papéis dos parceiros representados na parte superior. Os papéis podem ser funções dentro de um serviço/entidade interveniente num processo de integração. Idealmente, os “campeões da integração” mobilizam *stakeholders* quando estão a desenvolver a tabela RACI, para estimular o sentimento de coprodução.

As definições RACI são:

- **Responsável:** os que executam o trabalho para concretizar tarefas e metas.
- **Autoridade:** também conhecido como “o Aprovador”, o responsável máximo pela execução correta e completa da tarefa ou meta; aquele que assume a responsabilidade e presta contas pelos resultados.
- **Consultado:** aqueles a quem se pede opinião, e com quem há comunicação nos dois sentidos.
- **Informado:** aqueles que são mantidos a par do processo, muitas vezes quando a tarefa é completada, e com quem existe apenas comunicação de sentido único.

A força da representação visual das responsabilidades nos projetos deriva do seu processo participativo de desenvolvimento, que estimula o empenho dos *stakeholders*. O outro benefício é deixar claro, tanto para quem está dentro como para quem está fora do processo de integração, que foram planeadas atividades e que estas estão a ser executadas.

| Atividade | Parceiro A | Parceiro B | Parceiro C | Parceiro D |
|--|------------|------------|------------|------------|
| Visão e acordo da parceria | A | C | R | I |
| Reuniões de <i>stakeholders</i> : agenda e apresentações | C | C | A | R |
| Monitorização de resultados | I | I | A | R |
| Desenvolvimento de planos de ação | C | C | A | R |
| Aproximação à comunidade | I | A | R | I |
| Comunicação e partilha de informação | I | A | R | I |
| Alocação de recursos | R | A | A | A |

Questão 8:
Quem será responsável por o quê?

Fator-chave: Liderança
Práticas de Qualidade: Liderança forte e partilhada

Ferramenta 2.16. Estabelecer a estrutura de Liderança e Governança

Resultado: Acordo sobre governança e liderança, na coordenação da integração dos serviços

Grupo-alvo: Grupo de Ação Local, Grupo Consultivo, Conselho diretivo Local, gestores de serviços (públicos/privados, formais/não-formais), representantes das autoridades de vários setores que trabalham com a infância, representantes das equipas de vários serviços e setores.

Processo: Dependendo da “forma” assumida pela integração dos serviços, terá de decidir-se qual a estrutura de governança e a liderança do processo de coordenação, para assegurar participação e partilha de responsabilidades. A análise das alternativas deve ter em conta o cenário mais realista no contexto atual, além do envolvimento e empenho demonstrados.

A estrutura de governança depende do “modelo” de integração escolhido como um passo em frente na viagem de integração.

| | |
|--------------------|--|
| | Governança/Liderança |
| Integração | Governança de uma só entidade |
| Coordenação | Organização-líder |
| Colaboração | Grupo de Ação Local/Conselho Diretivo Local/Grupo Consultivo ou Organização-líder |
| Cooperação | Grupo de Ação Local/Conselho Diretivo Local/Grupo Consultivo |

Em cada um dos casos existem diferentes estruturas de governança, papéis e responsabilidades de liderança e mecanismos de comunicação, partilha de informação e tomada de decisão. A estrutura de governança é escolhida de modo a criar condições para uma coordenação sem sobressaltos entre vários serviços e assegurar uma liderança eficiente no processo de coordenação. Dependendo da situação atual e dos planos para seguir em frente, analise qual seria a opção mais eficaz e realista. Preencha as colunas de “Prós” e “Contras” para cada nível.

| | Governança/Liderança | Prós | Contras |
|--------------------|---|-------------|----------------|
| Integração | Uma só entidade | | |
| Coordenação | Organização-líder | | |
| Colaboração | Grupo de Ação Local/Conselho Diretivo Local/ Grupo Consultivo ou Organização-líder | | |
| Cooperação | Grupo de Ação Local/Conselho Diretivo Local/ Grupo Consultivo | | |

A decisão tem de ser tomada após um processo de consulta envolvendo todos os *stakeholders* relevantes, não esquecendo que estas mudanças têm de receber bastante apoio e aprovação para poderem ser bem-sucedidas.



Leitura Útil

Integração horizontal e governança de rede³³

A governança de rede foi recentemente introduzida e estudada como um possível mecanismo de integração de redes (Provan & Kenis, 2008; Kenis & Provan, 2009). Provan e Kenis (2008) identificaram três formas diferentes de governança de rede: governança da organização-líder; organização administrativa da rede (NAO); e governança partilhada dos participantes. Esta tipologia tem sido amplamente utilizada como uma estrutura conceitual para estudar redes de serviços inter-organizacionais.

Nas redes de **governança partilhada entre os participantes**, os próprios participantes governam a rede. Isso, significa que a tomada de decisão é partilhada, e que a rede depende do envolvimento e compromisso de todos. Os participantes têm a responsabilidade final pelas atividades e gerem as relações internas e externas da rede (Provan & Kenis, 2008). O poder nessas redes é supostamente simétrico, mesmo quando há diferenças no tamanho de organizações participantes, nos recursos disponíveis e no desempenho. Estas redes agem coletivamente e todos os membros representam a rede como um todo (Provan & Kenis, 2008).

Na literatura, os pesquisadores também descrevem e investigam casos de governança centralizada de redes, lideradas por **organizações de administração da rede** (NAO) (Span et al., 2012; Provan e Milward, 1995; Graddy & Chen, 2006; Human & Provan), 2000; Provan & Sebastian, 1998; Lemieux-Charles et al., 2005). A ideia básica do modelo de Organização Administrativa da Rede é que “uma entidade administrativa separada é criada especificamente para governar a rede e as suas atividades” (Provan & Kenis, 2008: 236). Um NAO não é um membro da rede que fornece serviços a um grupo-alvo. Em vez disso, o NAO é estabelecido com o propósito exclusivo de governança de rede. Este NAO pode consistir em apenas um indivíduo ou pode ser uma organização com um diretor, equipa, etc. (Provan & Kenis, 2008). Este tipo de coordenação é altamente centralizada e intermediada e pode ter uma influência considerável no processo de tomada de decisão ou pode centrar-se apenas no funcionamento administrativo da rede.

Em terceiro lugar, em **redes lideradas por uma organização**, como o termo indica claramente, existe uma organização membro que governa a rede. Essa organização fornece serviços para o grupo-alvo, mas também tem a responsabilidade de governar a colaboração no interior da própria rede. Todas as atividades e decisões-chave são coordenadas por esta organização líder. A organização líder está ocupada com a administração da rede e /ou em facilitar as atividades das organizações membros para que atinjam as metas da rede. Este tipo de governança também é centralizada e intermediada (Provan & Kenis, 2008).

³³ Com base em: Vermeiren. C., Dorien Van Haute, Nicolas Jacquet, Charlotte Noël, Peter Raeymaeckers, Griet Roets, Michel Vandenbroeck, Laurent Nisen, Danielle Dierckx. Integrated networks to combat child poverty: a mixed methods research on network governance and perspectives of policy makers, social workers and families in poverty. Final Report. Brussels: Belgian Science Policy Office (2018) p.104 (BRAIN-be (Belgian Research Action through Interdisciplinary Networks)



Para esta pesquisa, chamamos a atenção para a última forma de governança, já que as redes instaladas pelo Governo para lidar com questões sociais terríveis, como pobreza, exclusão social, etc., são frequentemente redes de organizações líderes. No caso concreto das redes flamenga, valona e de Bruxelas, o governo desses países recebe financiamentos para instalar redes locais para combater a pobreza infantil, o que os torna a principal organização. As redes no nosso estudo consistem em organizações públicas e sem fins lucrativos locais que prestam serviços às pessoas e às comunidades. O serviço público de assistência social (OCMW / CPAS) geralmente atua como organização líder e é responsável pela governança da rede.

Uma tarefa importante da governança de rede é estabelecer um certo nível de integração, tendo em conta a diversidade de atores da rede (Lawrence & Lorsch, 1967; Provan & Kenis, 2008; Raeymaeckers & Kenis, 2016). As redes precisam de expertise de uma grande diversidade de agências de serviços para lidar com os problemas complexos de seus grupos-alvo vulneráveis. Ao mesmo tempo, a integração entre esse conjunto diferenciado de atores é indispensável para cumprir os objetivos coletivos. Em redes de organizações líderes, a organização principal normalmente nomeia um coordenador para apoiar na governança. Um desafio importante para esse profissional é integrar os esforços conjuntos de uma variedade de organizações de serviços (Rosenheck et al., 1998; Provan e Milward, 1995; Author's Own, 2016) e criar unidade nos esforços (Lawrence & Lorsch, 1967). Buck et al., 2011). Por isso, o coordenador é considerado um importante ator/decisor de governança nestas redes (Provan e Kenis, 2008; Edelenbos, Buuren e Klijn, 2013). No próximo parágrafo, analisaremos os diferentes tipos de papéis que as principais organizações e coordenadores podem adotar para governar uma rede.

A pesquisa de Span et al. (2012) é a primeira definição de uma estrutura de três diferentes papéis de governança que podem ser considerados como contínuos: o comissário, o coprodutor e o facilitador.

Na linha hierarquizada de *top-down*, o coordenador da rede adota o papel de **comissário**. A coordenação da rede está claramente localizada dentro do poder do coordenador da rede. O coordenador da rede toma decisões unilaterais, o que limita as oportunidades de contributo dos parceiros. Além disso, o coordenador da rede tem a responsabilidade principal e deve ser capaz de explicar as ações da rede.

No outro extremo, o coordenador da rede pode adotar o papel de **facilitador**. O seu principal objetivo é simplificar a colaboração entre os diferentes parceiros da rede sem intervir no processo de tomada de decisão. Aqui, o trabalho principal do coordenador da rede é organizar as reuniões e apoiar a colaboração, enquanto as decisões finais são tomadas pelos parceiros da rede. Esses parceiros também têm a responsabilidade principal e respondem pelas ações da rede.

Situado entre os extremos de cima para baixo (*top down*) e de baixo para cima (*bottom up*), surge o papel do **coprodutor**. Aqui, o coordenador da rede e os parceiros da rede encontram uma colaboração equilibrada, na qual o coordenador é visto como um parceiro, de forma igual e ao lado dos parceiros na rede. As decisões são tomadas coletivamente, considerando todos os atores, inclusive o coordenador. Consequentemente, a responsabilidade final cabe a todos, que devem ser capazes de responder pela rede.



Questão 9:

Como podem ser melhor utilizados os recursos existentes, e que recursos adicionais são necessários?

Fator-chave: Profissionais, prestação dos serviços, tempo, financiamento

Práticas de Qualidade:

Desenvolvimento profissional contínuo, prestação de serviços de qualidade, tempo adequado, financiamento adequado

Ferramenta 2.17. Mapeamento dos recursos para a integração

Resultado: Plano para realocar e reforçar os recursos existentes e identificar a necessidade de recursos adicionais

Grupo-alvo: Grupo de Ação Local ou Conselho Diretivo Local, gestores de serviços (públicos/privados, formais/não-formais), representantes das autoridades de vários setores que trabalham com a infância

Processo: Organize uma reunião com o Grupo de Ação Local ou Conselho Diretivo Local e profissionais financeiros, representando diferentes setores/serviços e níveis de governança, para discutir quais os recursos existentes e como e para que fins eles são alocados. Considere todos os tipos de recursos: locais, regionais, financiamento local e privado.

Dependendo da “forma” assumida pela integração e das mudanças planeadas para a viagem de integração, discuta todas as categorias de recursos listadas na tabela abaixo e estime até que ponto os recursos existentes estão em sobreposição, podem ser realocados ou são insuficientes. Tenha presente que certas atividades destinadas a avançar no processo de integração podem utilizar fundos já existentes, se forem pensadas de forma diferente (p. ex. o desenvolvimento de capacidades profissionais em conjunto). Explore vários cenários.

| Tipo de recurso | Existente | Em sobreposição | Realocado | Necessidades adicionais |
|---|-----------|-----------------|-----------|-------------------------|
| Humanos – Profissionais – Administração – Coordenação | | | | |
| Materiais – Protocolos de comunicação e partilha de informação – Políticas e regras – Abastecimento | | | | |
| Financeiros – Profissionais (tempo e formação) – Administração (tempo e formação dos profissionais) – Materiais, abastecimento – Infraestrutura | | | | |
| Tempo – Planeamento conjunto – Prestação conjunta – Monitorização e avaliação conjuntas | | | | |

Ferramenta 2.18. Planear o financiamento da prestação de serviços ECEC integrados

Resultado: Plano para realocar e reforçar os recursos existentes e identificar a necessidade de recursos adicionais

Grupo-alvo: Grupo de Ação Local ou Conselho Diretivo ou Consultivo Local, gestores de serviços (públicos/privados, formais/não-formais), representantes das autoridades de vários setores que trabalham com a infância.

Processo: À luz das mudanças necessárias ao avanço para um nível mais alto de integração, os modelos de financiamento existentes podem precisar de algum ajustamento. A viagem para a integração exige tempo, empenho e conhecimento, mas também dinheiro. A análise da situação atual, feita na Fase 1, e o Plano de Ação devem funcionar como um forte racional para justificar quaisquer mudanças no esquema de financiamento. Use os passos propostos abaixo para orientar as reflexões e o planeamento dos recursos necessários.



A. Justificação

| | |
|--|--|
| Objetivos para os planos de financiamento adicionais ou diferentes (Por que razão precisamos de fundos adicionais ou de uma alocação diferente dos fundos) | |
| Planos de orçamento e financiamento existentes (O que está a funcionar e o que precisa de mudar) | |

B. Inquérito

| | |
|--|--|
| Qual o modelo de financiamento mais adequado para nós? | |
|--|--|

C. Que custos temos de considerar/estimar?

| 1. Planeamento e consulta | 2. Custos de suporte aos programas | 3. Custos de gestão e coordenação dos serviços | 4. Custos de supervisão e garantia de qualidade dos programas | 5. Outros custos |
|--|---|--|--|------------------|
| Tempo dos profissionais Reuniões (consultas, planeamento) Advocacy | Tempo dos profissionais Desenvolvimento de infraestruturas desenvolvimento de capacidades dos profissionais / equipas Financiamento adicional para grupos-alvo específicos Liderança | Reuniões Tempo dos profissionais Sistema de comunicação e partilha de informação | Reuniões (monitorização, reflexão, planeamento) Tempo dos profissionais | |

D. Quais as potenciais fontes de financiamento?

| | 1. Planeamento e consulta | 2. Custos de suporte aos programas | 3. Custos de gestão e coordenação dos serviços | 4. Custos de supervisão e garantia de qualidade dos programas | 5. Outros custos |
|-------------------------|---------------------------|------------------------------------|--|---|------------------|
| 1. Governo Nacional | | | | | |
| 2. Governo Local | | | | | |
| 3. Doações Particulares | | | | | |
| 4. Sociedade civil | | | | | |
| 5. Outras fontes | | | | | |



Dicas úteis

Ao discutir o processo de tomada de decisão, afetação de tempo e financiamento, é importante envolver no processo e convidar para a(s) reunião(s) gestores e decisores políticos que possam fornecer informações adicionais sobre legislação, financiamentos etc. Antes de convidá-los para as reuniões (se já não forem membros de uma Equipa Local de Ação ou do Conselho Diretivo), precisará prepará-los para a reunião. É útil ter gestores e técnicos no Conselho Diretivo, porque podem realizar uma verificação da realidade para as decisões que a Equipa Local de Ação deseja tomar.

FASE 3

Ferramenta **Monitorização contínua da implementação, com qualidade, do Plano de Ação**

Resultado: Implementação, com qualidade, do Plano de Ação

Grupo-alvo: Grupo de Ação Local e Conselho Diretivo ou Consultivo

Processo: Organize regularmente reuniões com o Grupo de Ação Local ou o Conselho diretivo ou consultivo Local, ou com entidade responsável pela coordenação, avaliação e implementação do processo de integração. Estas reuniões irão agregar toda a informação recolhida durante o processo de implementação e proporcionar aos principais *stakeholders* oportunidades para refletir sobre:

- A exequibilidade do Plano de Ação: a probabilidade de os resultados esperados serem alcançados com as ações programadas, ou quais os ajustamentos necessários (ver as Questões de reflexão para a fase 2 anteriormente apresentadas);
- As decisões necessárias para aumentar a eficiência e o impacto do Plano de Ação (Que áreas precisam de reforço por meio de atividades específicas?)

Considere a possibilidade de usar a ferramenta infra para monitorizar o processo. Cada um dos *stakeholders* principais, sendo um importante motor no processo de mudança, deverá documentar o processo de implementação segundo o Plano.

| | Áreas de ação | Atividades completadas a tempo / atrasadas | Alterações sugeridas | Marcos alcançados (milestones) |
|---|---|--|----------------------|--------------------------------|
| 1 | Visão partilhada e envolvimento da comunidade pelo diálogo | | | |
| 2 | Adaptações nas políticas / normas / regulamentos / procedimentos / protocolos | | | |
| 3 | Desenvolvimento de capacidades para introduzir novas práticas <ul style="list-style-type: none"> – Profissionais – Gestão – Governança – Famílias – Comunidade | | | |
| 4 | Estruturas e processos de liderança e governança | | | |
| 5 | Integração na prestação dos serviços <ul style="list-style-type: none"> – Planeamento conjunto – Prestação conjunta – Monitorização e avaliação conjuntas | | | |
| 6 | Comunicação e partilha de informação | | | |
| 7 | Alocação de recursos (de tempo, humanos, materiais, financeiros) | | | |

FASE 4

Questão 1:
Em que áreas de prática as
mudanças foram bem-sucedidas?

Fator-chave: Todos
Práticas de Qualidade: Todas

Ferramenta 4.1. Identificar o grau de implementação das práticas de qualidade

Resultado: Visão geral da percepção que os *stakeholders* têm da implementação de práticas de qualidade

Grupo-alvo: Grupo de Ação Local, Conselho Diretivo ou Consultivo, e representantes de uma seleção de *stakeholders*

Processo: Reúna os representantes dos *stakeholders* e distribua a “tabela de avaliação de práticas de qualidade” infra, pedindo a todos que avaliem cada prática, individualmente, em termos do seu grau de implementação (1 = não implementada; 4 = totalmente implementada).

Após reflexão individual, promova uma conversa por prática, e tome nota dos aspetos críticos a exigir atenção, tal como as ideias sobre como se pode ser mais eficiente a alcançar o impacto desejado.

Revisite ao plano de ação e faça os ajustamentos correspondentes. Tenha o cuidado de partilhar as mudanças com todos os principais *stakeholders*, incluindo o raciocínio subjacente a este exercício.

| | | 1 | 2 | 3 | 4 |
|-------|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| VISÃO | Em todos os setores e serviços, os profissionais, gestores, decisores, as famílias e os representantes da comunidade mantêm um diálogo contínuo sobre a prestação de serviços para a infância, com qualidade, para conseguir melhores resultados para crianças e famílias. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Em todos os serviços os valores, práticas e relacionamentos obedecem ao princípio da centralidade da criança e da família, nas decisões e no trabalho quotidiano. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | A diversidade interna dos profissionais e a diversidade entre crianças e famílias são vistas como valores intrínsecos indispensáveis para a qualidade da prestação de serviços. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Estabelecem-se relações positivas e de confiança entre profissionais, gestores, pais e membros da comunidade. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | A cultura de liderança reconhece a centralidade da criança e da família no desenho e prestação dos serviços, e no seu planeamento e prestação conjunta. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | As políticas e normas de várias instituições que trabalham com crianças pequenas e suas famílias alinham-se em torno do princípio da centralidade da criança e da família na prestação dos serviços. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Os protocolos de colaboração entre serviços têm como fundamento satisfazer coletivamente as necessidades específicas de cada criança e família. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



| | | 1 | 2 | 3 | 4 |
|------------------------------|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| LIDERANÇA | A cultura de liderança assenta em valores da cooperação, participação, respeito mútuo, respeito pela diversidade e solidariedade, no desenho e prestação dos serviços. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | A liderança implementa iniciativas que contribuem para criar uma cultura de colaboração entre profissionais, serviços, famílias, comunidades, dirigentes e responsáveis políticos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | As estruturas de governança incentivam a partilha da liderança entre profissionais, gestores dos serviços, famílias e comunidades. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | As estruturas de governança incentivam a co-criação de soluções “à medida”, de base comunitária/familiar. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | As práticas de governança motivam todos os profissionais, criam condições para a cooperação entre si, e empoderam a participação de profissionais, famílias e comunidades nas tomadas de decisão e processos de monitorização destinados a melhorar a qualidade e aumentar a eficiência dos serviços. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Profissionais, pais e membros da comunidade sentem-se capacitados para contribuir para mudanças positivas nas suas comunidades. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | As práticas de liderança incentivam e apoiam o planeamento, prestação dos serviços e monitorização conjuntos/em equipa. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | As normas de gestão criam condições para uma comunicação clara e transparente entre a liderança e as equipas de profissionais. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| PROFISSIONAIS | Existem atividades de desenvolvimento profissional, organizadas ao nível dos serviços, destinadas a expandir o portfólio de competências dos profissionais para melhor abordarem as necessidades de crianças, famílias e comunidades. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Aprendizagem cooperada, avaliação entre pares, apoio mútuo e cooperação são promovidos e praticados pelos profissionais e pela liderança. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Atividades de desenvolvimento profissional, comuns a profissionais de várias instituições/serviços, são oferecidas regularmente para aumentar as competências das organizações parceiras e incentivar a reflexão e aprendizagem em grupo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS | Todos os que trabalham nos serviços (seja qual for o seu perfil e função profissional) partilham a convicção de que cada criança e cada família está no centro de todas as decisões, e é nessa base que todos os profissionais operam no dia-a-dia. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Seja qual for o setor, o serviço ou a faixa etária das crianças em questão, os profissionais vivem entre si relações de confiança, empoderadoras e respeitadas, e demonstram o mesmo no seu trabalho com as crianças e as famílias. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | A prestação dos serviços disponibiliza diversas soluções “à medida”, de base comunitária/familiar, cocriadas com as famílias e as comunidades. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | As estruturas de governança estimulam a partilha de liderança entre profissionais e serviços, famílias e comunidades. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | As interações entre profissionais de diferentes serviços são não-hierárquicas e incentivam, na abordagem à situação de cada criança e cada família, uma atitude reflexiva e orientada pela investigação. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Através do trabalho interinstitucional, são criados conjuntamente serviços “à medida” para chegar aos grupos mais vulneráveis e garantir a universalidade da prestação dos serviços. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



| | | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| COMUNICAÇÃO E PARTILHA DE INFORMAÇÃO | A comunicação e partilha de informação entre os profissionais de um serviço e entre diferentes serviços respeita os códigos deontológicos e defende os superiores interesses das crianças e das famílias. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Existem canais de comunicação claros, transparentes, acessíveis e consensuais entre os serviços, para tratar adequadamente a situação e necessidades específicas de cada criança e família. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Existe um sistema eletrónico de informação, seguro e protegido, acessível a todos os serviços, que oferece informação precisa e completa sobre cada criança e família, desde que a família tenha dado consentimento para o acesso e utilização de dados. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | A comunicação e partilha de informação entre serviços baseia-se em protocolos claros e transparentes de proteção de dados, no registo e acesso aos dados, garantindo os direitos das crianças e famílias à sua privacidade e segurança. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Os procedimentos de comunicação e de partilha de informação apoiam a colaboração dentro do serviço e entre serviços. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| TEMPO | Existe remuneração para o tempo dedicado ao trabalho indireto, alocada a reuniões de equipa entre os profissionais, para-profissionais e voluntários, para analisar e planejar caminhos individualizados de abordagem a cada criança e família, com base em investigação atualizada e na reflexão individual e de grupo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Existe remuneração para o tempo dedicado ao trabalho indireto, alocada a atividades transeitoriais de desenvolvimento profissional, ao nível do serviço. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Nas equipas e entre serviços, existe tempo especificamente alocado para planeamento e avaliação conjuntos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| FINANCIAMENTO | Existem fundos especificamente alocados a atividades transeitoriais. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | A coordenação entre serviços permite assegurar que o financiamento está concertado, sendo identificadas e minimizadas as áreas de sobreposição e as lacunas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



Sugestões adicionais

1. Faça um balanço das conquistas em termos de resultados

De forma qualitativa

- use o *elevator pitch* com um técnico que conheça bem as políticas atuais: você encontra-se no elevador com um Ministro / Presidente de Câmara e quer falar sobre a rede: o que vai dizer? O que o deixa orgulhoso?
- Descreva um caso de uma família (use a perspectiva da família baseada em entrevistas; use a perspectiva de um profissional baseada em entrevistas).
- Pergunte às famílias o que apreciam. O que poderia ser feito de melhor? Reflita sobre como pedir aos pais as suas opiniões: um para um, um focus-grupo (grupo de discussão), etc.

De forma quantitativa

- peça aos parceiros para dar uma nota de zero a cinco que descreva de que forma cada meta foi alcançada. A discussão sobre a pontuação é importante. Qual é o significado, por exemplo, de um “2” para esse objetivo? O que temos que mudar? O que pode permanecer igual?

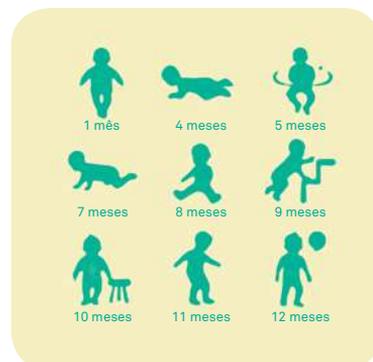
Discutir e refletir sobre a acessibilidade de cada parceiro/rede integrada

- Antes de entrar no serviço?
- Disponibilidade, acessibilidade financeira, acessibilidade, utilidade, compreensibilidade.
- O que queremos fazer / ser, e para quem? Quais/quantas famílias são alcançadas? Quais permanecem sob o radar?

2. Fazendo um balanço das conquistas em termos do processo

Reflexão em grupo com os participantes no processo

- Quais foram os marcos importantes durante o processo? O que ajudou a chegar a esses marcos? O que atrapalhou? Como lidou com os obstáculos?
- O que está na sua lista de desejos para o ano 20XX? O que é necessário para tornar a sua lista de desejos uma realidade?



O exercício do autocarro

Coloque um autocarro de brinquedo no meio do espaço como uma metáfora de toda a viagem de integração de serviços.

- Peça às pessoas que ocupem um lugar e pergunte:
 - Onde se posicionariam (dentro ou fora do autocarro)? São o motorista, ou estão atrás?
- Faça estas perguntas aos participantes.
 - O que foi para si o motor deste autocarro? (O que o motivou a si a estar envolvido?)
 - O que estava à frente do autocarro? Quais foram os possíveis desafios?
 - O que deu energia ao autocarro?
 - A direção foi clara? Ainda é clara?
 - O que deve mudar?

O exercício do rio

Forneça imagens de um rio, mas também pontes, ondas, pedras, boias salva-vidas, etc. Peça aos participantes para desenharem uma linha do tempo como um rio e para porem as imagens no rio (onda – um impulso para a rede; pedra – obstrução ou obstáculo na rede, boia salva-vidas – o que ajudou a superar o obstáculo).

Um exemplo do piloto belga (de língua flamenga).



O exercício VIVA! (Cheers)

Diga aos participantes: “Conheça as suas metas/objetivos partilhados e investigue se as metas estão a ser realizadas da maneira “certa””. Estamos a desempenhar as ações de forma “certa” e “correta”?”

Para responder a estas perguntas, peça a cada membro para encher um copo com água. A quantidade de água indica a perceção de cada membro sobre o nível de realização das metas.

Outras questões: As ações foram realizadas corretamente? As famílias apreciaram estas ações?

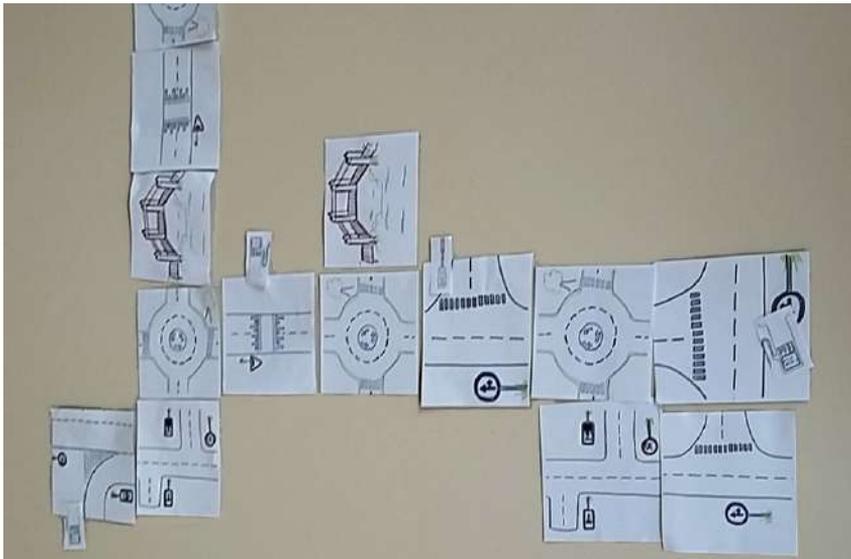
O principal objetivo é estimular a discussão sobre a visão, as ações desenvolvidas e o modo como as ações foram realizadas. Ao dizer “viva!”, cria-se um ambiente de abertura.



O retrato do exercício da estrada

Peça aos participantes para descreverem a estrada que eles seguiram. Forneça desenhos de elementos típicos de uma estrada: uma estrada; ruas com limites de velocidade; rotundas; luzes de trânsito; pontes, etc.

Quando construírem a estrada, peça aos participantes para dizer alguma coisa sobre o ponto a que chegaram e como querem continuar o seu caminho. Outra questão interessante é: onde conseguiram o seu combustível para continuar em movimento? Desta forma, podem partilhar o que lhes deu apoio no caminho, e o que pode ser útil para os outros.



O exercício Medir a Temperatura

Peça aos participantes para definirem o quão “quentes” ficaram depois de terem trabalhado em conjunto. Podem escolher entre -5°C (congelados: o processo de trabalho em conjunto foi muito difícil) até 20°C (o processo de trabalho conjunto correu bem sem problemas). Quais são os fatores que influenciaram essas temperaturas? Qual poderia ser o primeiro passo para alcançar uma temperatura mais alta (1 ou 5 graus a mais)? Como notaria o aumento da sua temperatura?



Dicas úteis

1. É importante reconhecer que o processo de monitorização e avaliação é algo que requer atenção constante. Desta forma, é melhor não o ver como uma fase separada, mas como um foco que precisa estar presente em todas as fases.
2. Não documente tarefas apenas porque é necessário nem avalie apenas porque é uma obrigação. O(A) coordenador(a) deve concentrar-se no valor agregado da avaliação e monitorização, de forma a que os parceiros não o vejam como papelada extra, mas como um elemento com que podem aprender.

Questão 2:

Por que razões ocorreram (ou não) as mudanças?

Fator-chave: Todos

Práticas de Qualidade: Todas

Ferramenta 4.2. Avaliar o Processo

Objetivo:

- Aprendizagem partilhada, entre *stakeholders*, sobre os progressos da integração

Grupo-alvo: Grupo de Ação Local; Conselho Diretivo ou consultivo; outros *stakeholders* que forneceram orientação durante o processo.

Para avaliar o impacto do caminho para a integração realizado até agora, é preciso comparar a situação atual com o ponto de partida. É importante avaliar ambos: até que ponto é que o princípio da centralidade da criança e da família é um princípio vivo, quais os resultados que foram alcançados a favor das crianças e famílias, quão bem-sucedidos foram os processos em que se envolveram todos os *stakeholders* nas várias etapas do caminho.

Revisite as questões apresentadas nas Fases 1-3 e as respetivas ferramentas, e avalie até onde conseguiu ir no seu caminho. Qual dos Fatores-chave se mostrou mais problemático? Quais foram as Práticas de Qualidade mais difíceis de viabilizar e reforçar? Quais são as principais razões para a mudança ser incompleta?



Utilize também a análise feita com a Grelha SCOB e o Plano de Ação para avaliar a progressão do trabalho realizado durante o processo. Os dados recolhidos durante as atividades de monitorização deverão proporcionar pistas sobre os principais motivos para algumas mudanças terem ou não acontecido.

Considere a utilização da análise SCOB e do Plano de Ação para avaliar o progresso do trabalho realizado durante o processo. Os dados recolhidos através das atividades de monitorização devem fornecer informações sobre as principais razões pelas quais algumas mudanças ocorreram (ou não).

| FASE 1 – POR QUE PRECISAMOS DE MUDANÇA? | | |
|--|---|---|
| Objetivo da avaliação | Principais motivos pelos quais a mudança foi viabilizada | Principais motivos pelos quais a mudança foi dificultada |
| Compreender como os princípios, os fatores-chave e as práticas de qualidade foram efetivamente incorporados no processo de integração | | |
| Avaliar a perceção das mudanças nos serviços, e entre serviços, do ponto de vista dos profissionais | | |
| Perceber se os desafios e obstáculos anteriores foram ultrapassados, e se se maximizaram os pontos fortes e se aproveitaram as oportunidades | | |
| Avaliar as mudanças em termos do envolvimento dos serviços disponíveis na comunidade | | |
| FASE 2 – QUE MUDANÇA É NECESSÁRIA? | | |
| Objetivo da avaliação | Principais motivos pelos quais a mudança aconteceu | Principais motivos pelos quais a mudança não aconteceu |
| Determinar se algum elemento crucial do processo de mudança foi esquecido ou necessita de ajustamentos | | |
| Avaliar o impacto em termos de resultados para as crianças e as famílias | | |
| Avaliar se as competências necessárias para apoiar o processo de integração foram desenvolvidas ou adquiridas, e quais delas exigirão no futuro investimentos ao nível de desenvolvimento de capacidades | | |
| Clarificar as responsabilidades e tarefas de comunicação entre indivíduos e organizações parceiras | | |
| Clarificar e examinar se é adequada a estrutura de governança. Avaliar a eficiência das práticas e processos de liderança | | |
| Avaliar as mudanças na gestão e partilha de recursos | | |
| Avaliar a cronologia, as responsabilidades e a qualidade na implementação do caminho para a integração | | |



Questão 2:

Que resultados foram obtidos para as crianças e as famílias?

Fator-chave: Todos

Práticas de Qualidade: Todas

Revisitar a Fase 2

Ferramenta 4.3. Resultados para crianças e as famílias

Objetivo: Avaliação do progresso, baseada nos resultados acordados

Grupo-alvo: Grupo de Ação Local; Conselho Diretivo ou consultivo; outros *Stakeholders* que forneceram orientação durante o processo.

Processo: Para avaliar até que ponto a viagem de integração proporcionou melhores resultados a crianças e famílias, é importante revisitar, em conjunto com os seus principais *stakeholders*, os resultados definidos no início do processo.

Em função do tipo de resultado acordado (para crianças e famílias), foram utilizadas ferramentas e metodologias de avaliação específicas (quantitativas e/ou qualitativas). As mesmas ferramentas e metodologias podem também ser utilizadas após a conclusão do período de ação (ver o Plano de Ação). A avaliação final deverá recolher o máximo possível de vozes e perspetivas, conseguindo assim formar uma imagem completa do progresso realizado. Uma melhor compreensão dos motivos pelos quais os resultados previstos não foram alcançados deverá ser situada no contexto mais alargado do processo de integração, alimentando assim uma nova Fase 1 do ciclo.



Referências

- Britto, P. R. , Yoshikawa, H., Boller K. (2011). *Quality of Early Childhood Development Programs in Global Contexts, Rationale for Investment, Conceptual Framework and Implications for Equity in Sharing Child and Youth Development*, Vol 25, no.2, Society for Research in Child Development.
- Canali, C., Geron, D., Vecchiato, T. (2015). *Integrated systems: new perspectives for children and families* – Quaderno TFIEY n.5. Compagnia di San Paolo and Fondazione Emanuela Zancan Onlus.
- Department of Education, Training and Employment (2013). *A framework for integrated early childhood development*. Queensland Government, Early Childhood Education and Care. Retirado de <http://www.deta.qld.gov.au/earlychildhood/service/framework/index.html>
- Duncan, B. L. and Miller S. D. (2000). *The heroic client: doing client-directed outcome-informed therapy*, San Francisco: Jossey-Bass.
- European Commission (2014) *Proposal for key principles of a Quality Framework for Early Childhood Education and Care - Report of the Working Group on Early Childhood Education and Care under the auspices of the European Commission*. Retirado de http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/repository/education/policy/strategic-framework/archive/documents/ecec-quality-framework_en.pdf
- EUNL2016 (2016) *Integrated approaches to combating poverty and social exclusion. Best practices from EU Member States*, The Hague: Ministry of Social Affairs and Employment. Retirado de www.eu2016.nl
- Geinger F., Van Haute D., Roets G., Vandenbroeck M. (2015). *Integration and alignment of services including poor and migrant families with young children*. Background paper for the 5th meeting of the Transatlantic Forum on Inclusive Early Years Dublin. Retirado de <http://www.europe-kbf.eu/en/projects/early-childhood/transatlantic-forum-on-inclusive-early-years/tfey-5-dublin>
- Kaga, Y., Bennett, J., Moss, P. (2010). *Caring and learning together: A cross-national study on the integration of early childhood care and education within education*. UNESCO.
- Kekkonen, M., Montonen M., Viitala R. (2012) *Family centre in the Nordic countries – a meeting point for children and families*, Copenhagen: Nordic Council of Ministers. Retirado de <http://norden.diva-portal.org/smash/get/diva2:700870/FULLTEXT01.pdf>
- Knoster, T. (1991). Presentation in TASH Conference. Washington, D.C. Adaptado por Knoster a partir de Enterprise Group, Ltd.
- International Step by Step Association (2010). *Competent Educators of 21st Century. ISSA Definition of Quality Pedagogy*, Budapest. Retirado de http://www.issa.nl/sites/default/files/Quality-Principles-final-WEB_1.pdf.
- Ionescu, M., Tankersley D. (2016) *A Quality Framework or Early Childhood Practice in Services for Children under Three Years of Age*, Leiden: ISSA. Retirado de http://ftp.issa.nl/epubs/ISSA_Quality_Framework_0-3/
- Moore, T., Fry R. (2011). *Place-based approaches to child and family services: A literature review*. Parkville, Victoria: Murdoch Childrens Research Institute and The Royal Children's Hospital Centre for Community Child Health. Retirado de http://www.rch.org.au/uploadedfiles/main/content/ccch/place_based_services_literature_review.pdf
- Moore, T, Skinner A. (2010). *An integrated approach to early childhood development. Background Paper*, Paddington: Benevolent Society. Retirado de http://www.rch.org.au/uploadedfiles/main/content/ccch/tm_bensoc_project_09.pdf



- OECD (2015). Integrating Social Services for Vulnerable Groups: Bridging Sectors for Better Service Delivery, OECD Publishing, Paris. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264233775-en>
- OECD (2015), Social Impact Investment: Building the Evidence Base. OECD Publishing, Paris. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264233430-en>
- Prichard, P., Purdon, S., & Chaplyn, J. (2010). *Moving forward together: a guide to support the integration of service delivery for children and families*. Melbourne: Centre for Community Child Health, Royal Children's Hospital/Murdoch Children's Research Institute, Tasmanian Early Years Foundation.
- Siraj Blatchford, I., Siraj Blatchford, J. (2009). *Improving development outcomes for children through effective practice in integrating early years services*, Early Years Research Review 3. London: Centre for Excellence and Outcomes in Children and Young People Services. Retirado de http://socialwelfare.bl.uk/subject-areas/services-client-groups/children-young-people/c4eo/125780c4eo_effective_practice_kr_3.pdf
- Suter, E., Oelke, N. D., Adair, C. E., & Armitage, G. D. (2009). *Ten Key Principles for Successful Health Systems Integration*. Healthcare Quarterly (Toronto, Ont.), 13(No. Especial).
- Transatlantic Forum for Inclusive Early Years (2015) *Integrated systems for Children and Families – Continuity and alignment of Services*, Synthesis Report. Retirado de <http://www.europe-kbf.eu/en/projects/early-childhood/transatlantic-forum-on-inclusive-early-years/tfey-5-dublin>
- Woodhead, M., Feathersone, I., Bolton, L., Robertson, P. (2014). *Early Childhood Development: Delivering Intersectoral Policies, Programmes and Services in Low resource Settings. Topic guide*, November (2014). Oxford: Health & Education Advice & Resource Team (HEART). Retirado de <http://oro.open.ac.uk/41552/1/Woodhead%20et%20al%202014%20Early-Childhood-Development-Topic-Guide.pdf>
- Wong, Dr. S. and Press, Dr. Frances (2012). *The Art of Integration Delivering Integrated Education, Care and Support Services for Young Children and their Families*. Retirado de http://www.theinfantshome.org.au/site/assets/files/1237/the_art_of_integration_-_final.pdf

Hiperligações

- <http://www.europe-kbf.eu/en/projects/early-childhood/transatlantic-forum-on-inclusive-early-years/tfey-5-dublin>
- <http://www.buildinitiative.org/OurWork/EarlyChildhoodSystemsWorkingGroup.aspx>
- <http://www.thelancet.com/series/ECD2016>
- http://www.eurochild.org/fileadmin/public/02Events/2016/Eurochild_Conference/Family_Centers_in_Flanders.pdf
- <http://l4wb.org/#/en/we-promote/page/a-framework>
- <http://jacobsfoundation.org/project/primokiz2/>
- <http://www.pengreen.org>
- https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/273768/childrens_centre_stat_guidance_april2013.pdf
- <http://issa.nl/sites/default/files/Resource%20Modules%20for%20Home%20Visitors%20Module%202.%20web.pdf>



http://socialwelfare.bl.uk/subject-areas/services-client-groups/children-young-people/c4eo/125780c4eo_effective_practice_kr_3.pdfpg.18

<http://www.communitycare.co.uk/2009/03/27/the-benefits-of-integrating-early-years-services-for-children/>

<http://www1.toronto.ca/wps/portal/contentonly?vgnextoid=3cfad25ed83ae310VgnVCM10000071d60f89RCRD&vgnnextchannel=473c97b29ce2f310VgnVCM10000071d60f89RCRD>

http://ec.europa.eu/dgs/communication/about/evaluation/documents/communication-evaluation-toolkit_en.pdf

http://uit.no/content/341685/kekkonen_Margatta.pdf

www.intesys.be

