

Silva, P. (1998). Por uma Europa do conhecimento, programas comunitários que aprendam (uma reflexão a partir do programa Leonardo da Vinci). *Millenium*, 11

**POR UMA EUROPA DO CONHECIMENTO,
PROGRAMAS COMUNITÁRIOS QUE APRENDAM
(Uma reflexão a partir do Programa Leonardo da Vinci)**

Porfírio Silva

Membro do Comité Leonardo da Vinci
Coordenador Nacional do Programa Leonardo da Vinci
Portugal

Não nos parecendo ser este o lugar certo para fazer uma apresentação operacional do Programa Leonardo da Vinci e não sendo ainda o momento de fazer um balanço das suas realizações, sucessos e insucessos (apesar de vir a terminar já em 31 de Dezembro de 1999), optámos por estruturar este texto em dois momentos: uma referência genérica aos traços mais marcantes da acção desenvolvida no âmbito do Leonardo da Vinci; uma reflexão, a partir da nossa experiência, acerca das orientações para as futuras acções comunitárias nos domínios da Educação, Formação e Juventude, para o período 2000-2006.

Um olhar de relance sobre o Leonardo da Vinci

O Programa Comunitário Leonardo da Vinci destina-se a apoiar e complementar as actividades empreendidas nos Estados Membros da União Europeia para melhorar a qualidade das políticas e práticas de formação. Esse objectivo pode ser prosseguido de várias formas, mas a escolhida pelo Leonardo da Vinci consiste em promover a cooperação transnacional entre os diferentes actores implicados na educação/formação/inserção profissional. Os projectos transnacionais visam a concepção e experimentação de abordagens inovadoras para a tentativa de resposta aos desafios colocados pela necessidade de um constante desenvolvimento da formação profissional, indispensável à própria sustentabilidade do modelo social europeu.

As cinco prioridades que o Programa adoptou ao nível comunitário nos últimos convites à apresentação de propostas inspiram-se no "livro branco" da Comissão sobre a educação e formação "Ensinar e Aprender: Rumo à Sociedade Cognitiva". São elas:

- 1) aquisição de novas competências;
- 2) aproximação entre estabelecimentos de ensino ou de formação profissional e as empresas;
- 3) luta contra a exclusão;
- 4) investimento em recursos humanos;
- 5) generalização do acesso aos conhecimentos e promoção do desenvolvimento das capacidades profissionais através dos instrumentos da sociedade da informação, na perspectiva da formação ao longo da vida.

Todos os níveis de formação (por exemplo, de nível superior e de nível secundário), todos os domínios (formação inicial, formação contínua, formação ao longo da vida), todos os agentes (entidades integradas em dispositivos públicos, participados, privados ou associativos) – podem, enquadrados numa ou noutra medida do Programa, participar neste laboratório de inovação de dimensão europeia. Também, por isso, o leque de públicos-alvo abrangidos é muito vasto.

No âmbito do Programa Leonardo da Vinci, um conjunto significativo de medidas dirige-se especificamente à promoção da mobilidade transnacional ligada à educação/formação profissional.

Referimo-nos, designadamente:

- aos estágios transnacionais de jovens em formação profissional inicial de nível não superior - estágios esses que, facilitando a aquisição de uma qualificação profissional complementar ou de uma experiência qualificante, deverão melhorar as possibilidades e a qualidade da transição para a vida activa, designadamente através do desenvolvimento combinado de competências técnicas e de competências sociais proporcionado por um leque diversificado de modalidades de alternância flexível;
- aos estágios transnacionais de jovens trabalhadores (empregados ou desempregados) - os quais estimulam o desenho de percursos pessoais de aprendizagem ao longo da vida, facilitam o reconhecimento das competências pessoais e sociais como parte integrante das competências profissionais e proporcionam ao jovem trabalhador (empregado ou desempregado) a

oportunidade de repensar a sua carreira como um processo que, ao invés de se padecer, tem de ser gerido;

- aos estágios transnacionais de estudantes ou diplomados do ensino superior - que, através da colocação em empresas de um outro país, estimulam a articulação entre esse nível de ensino e o mundo do trabalho, chegando por vezes à adopção de modalidades inovadoras de formação em alternância ao nível do ensino superior;

- aos intercâmbios transnacionais de formadores, conceptores e gestores de educação/formação profissional de nível não superior - intercâmbios esses que, através de uma troca organizada das experiências mútuas, proporcionam a adaptação dos métodos e dos conteúdos de formação não apenas à evolução das tecnologias, mas também às mudanças na organização do trabalho;

- aos intercâmbios transnacionais entre trabalhadores, técnicos e dirigentes de empresas, por um lado, e, por outro lado, professores e investigadores das escolas do ensino superior - os quais, designadamente através da experiência de empresa proporcionada aos académicos, contribuem para a transferência de inovações tecnológicas e organizacionais a favor das empresas;

- aos intercâmbios transnacionais entre responsáveis de formação de diferentes empresas - que, por exemplo, favoreçam o recurso à formação profissional como um instrumento harmoniosamente integrado na estratégia global de cada organização do trabalho;

- aos intercâmbios transnacionais de formadores e responsáveis de empresas e organismos de formação, com vista ao desenvolvimento das competências linguísticas como competências profissionais.

Desde que o Programa Leonardo da Vinci se iniciou (ainda em 1995) até ao momento, já terão realizado ou estarão a realizar estágios transnacionais, ao abrigo de alguma das medidas mencionadas, mais de 72.000 cidadãos dos 18 países europeus que participam no Programa desde o seu início. Desses, cerca de 65.000 são jovens em formação e mais de 7.000 são formadores ou responsáveis de formação. No mesmo período, cerca de 1.700 portugueses terão tido a oportunidade de realizar um estágio profissional noutro país – e, desses, perto de 1.500 são jovens em formação. Quanto à duração destes períodos de estágio: só os cerca de 1.000 jovens portugueses, em formação ou no mercado de trabalho

mas sem terem frequência do ensino superior, que tiveram uma experiência de mobilidade transnacional ao abrigo deste Programa, tiveram mais de 9.000 semanas de estágio noutra país durante o período considerado.

Um outro conjunto de Medidas integradas no Programa permite a realização de "projectos-piloto" transnacionais. Os projectos-piloto, envolvendo no mínimo três países (mas, normalmente, mais: é frequente encontrar parcerias de cinco, seis e mesmo mais países), têm uma duração máxima de três anos e visam o desenvolvimento de uma cooperação estruturada entre parceiros. Exemplos de objectivos dessa cooperação: conceber e experimentar uma nova formação num domínio de competências emergentes num determinado sector, incluindo a análise de necessidades, a definição de planos curriculares e de conteúdos programáticos, a construção de materiais, a formação de formadores, a realização de uma experiência-piloto; conceber e montar um dispositivo de formação à distância, destinado a promover o acesso à formação de determinados grupos de pessoas que, em função de certos obstáculos específicos, não podem aceder à formação puramente presencial; conceber novas metodologias de tutoria e acompanhamento de jovens em formação em contexto de trabalho, de molde a melhorar a ligação entre a escola e a empresa como espaços formativos diferenciados mas articulados, incluindo a formação de tutores nessas novas metodologias; desenvolver uma estratégia e materiais de formação para negociadores sociais (dos empregadores e das associações sindicais), capazes de tornar mais participativo e mais efectivo o processo de análise de necessidades de formação e de realização de formação contínua ao nível da empresa. Estes exemplos, é claro, não traduzem de forma nenhuma a rica diversidade de projectos que se têm vindo a desenvolver no quadro do Leonardo da Vinci. Espera-se, no entanto, que transmitam a ideia de quão largo é o campo que pode ser coberto por este tipo de acção.

Um outro tipo de acção enquadrada pelo Programa consiste nos chamados projectos de "Inquéritos e Análises": projectos, que poderíamos dizer um pouco imprecisamente serem de investigação aplicada (ou, em certos casos, de investigação-acção), e que visam envolver instituições de investigação no aumento dos conhecimentos em matéria de formação profissional – não na forma de investigação pura, mas na forma de processos partilhados entre investigadores e agentes de formação que tendam, não só a melhorar a compreensão da realidade, mas também a potenciar a sua transformação.

Nas três vagas anuais de projectos cujos processos de selecção já se concluíram (entre 1995 e 1997), foram aprovados 1.652 projectos-piloto no conjunto dos 18 países participantes no Programa. Desses, 59 são da responsabilidade directa de promotores portugueses. Nesses, participam cerca de 2.000

entidades portuguesas como parceiros em projectos promovidos por entidades sediadas em outros países. No mesmo período, foram aprovados 135 projectos de Inquéritos e Análises, 4 dos quais com promotor português. No conjunto, qualquer coisa como um número bastante superior a 30.000 organismos de diferentes países têm estado envolvidos em cooperação transnacional ligada à formação profissional no âmbito deste Programa.

Sem entrar aqui na apresentação de outras medidas existentes no âmbito do Leonardo da Vinci ou numa análise mais detalhada das medidas referidas, cabe salientar que estamos desde já perante um imenso campo de possibilidades e desafios abertos à consolidação da cooperação transnacional em matéria de formação profissional. Para esse lado nos viraremos no ponto seguinte.

Por uma Europa do Conhecimento, Programas Comunitários que aprendam

Nos últimos meses, um intenso debate tem vindo a ser travado a nível europeu acerca das orientações para as futuras acções comunitárias nos domínios da Educação, Formação e Juventude para o período 2000 – 2006.

A partir da experiência de gestão do Programa Comunitário Leonardo da Vinci a nível nacional, de representação do governo português no Comité Leonardo da Vinci, de relacionamento com a Comissão Europeia na implementação do programa, de implicação directa na cooperação com as estruturas de coordenação nos outros países participantes e de alguma atenção dada à experiência de outros programas e iniciativas comunitárias – apresentaremos aqui algumas (breves) reflexões que esperamos possam tornar mais público e mais participado tal debate.

Prioridade aos projectos integrados

A experiência mostra ser essencial que a estrutura conceptual subjacente aos programas seja suficientemente flexível para permitir a montagem de projectos adequados à enorme diversidade de contextos nacionais, sectoriais, de sistemas educação/formação, ..., existente na UE. Frequentemente verificamos que ideias poderosas "cabem mal" nos limites demasiado rígidos impostos pelos programas, prejudicando precisamente as dimensões mais inovadoras. Além do mais, estando a preparar-se programas para um horizonte até 2006, é necessário acautelar as dimensões imprevisíveis que o desenvolvimento da formação poderá ter em período tão longo (seja, por exemplo, por força da generalização do uso de novas tecnologias da informação e comunicação na formação ou por uma evolução das relações emprego/desemprego/formação diferente do previsto).

Entende-se que o conjunto de Medidas disponibilizadas pelos futuros programas deve ser globalmente entendido como um "menú" de linhas de intervenção a partir do qual cada projecto compõe o seu próprio mix de acções. Assim, os projectos deveriam ser, por regra, projectos integrados - e só excepcionalmente, quando justificado, deveriam aparecer projectos recorrendo só a uma medida.

Por exemplo: um projecto integrado combinando "mobilidade virtual" e/ou "mobilidade física" com "redes de cooperação" e "promoção das competências linguísticas" teria certamente muito mais alcance para introduzir dinâmicas fortes (por exemplo, num determinado sector) do que alguma daquelas componentes isoladamente.

A prioridade aos projectos integrados deve ser realçada, de forma a que a montagem administrativa dos programas não elimine na prática uma orientação vaga (por exemplo, uma certa combinação de prazos de candidatura nas diferentes medidas poderia dificultar muito a apresentação de propostas para projectos integrados).

Cabe ainda notar que os projectos integrados fornecem uma estratégia adequada para combater a pulverização de pequenos projectos de impacto diminuto e para facilitar a disseminação de resultados.

Mobilidade transnacional e desenvolvimento da formação

É necessário atender seriamente ao facto de que a mobilidade física não é, só por si, necessariamente formativa. Se a mobilidade transnacional não for devidamente enquadrada em estratégias formativas ou de desenvolvimento da carreira profissional, pode ser perfeitamente irrelevante. A organização concreta de projectos de mobilidade transnacional de qualidade é muito exigente em investimento organizativo e metodológico, designadamente porque:

- a mobilidade transnacional tem de estar suportada em cooperação sólida, estruturada e continuada no tempo entre parceiros;
- a preparação linguística, cultural, técnica e pedagógica é essencial ao sucesso de um estágio transnacional – sendo necessário promover a acumulação de experiência e conhecimento neste domínio em operadores-chave, evitando a proliferação indiscriminada de experiências imediatistas;

- só com um forte acompanhamento (tutoria) do estagiário no país de acolhimento, é possível estabelecer relações pertinentes com a formação antecedente e subsequente – e as dificuldades inerentes à formação de tutores de estágios transnacionais não se compadece com medidas excessivamente centradas na mera "deslocação física dos indivíduos".

Nomeadamente por estas razões, os projectos de mobilidade física não deveriam, em principio, ser admissíveis fora de um enquadramento providenciado pelo recurso a outro tipo de medidas (nomeadamente pelo criação de redes transnacionais – temáticas ou sectoriais – de carácter multi-actores, isto é, estruturando a cooperação entre diferentes organismos de formação e diferentes organizações do trabalho).

O suporte da mobilidade em redes permitiria, além disso:

- enfrentar mais seriamente o problema do reconhecimento (se não da validação formal) dos períodos de estágio;
- trabalhar mais seriamente a mobilidade dos trabalhadores em moldes relevantes para a actividade económica das empresas – as quais, em geral (e particularmente as PME) não têm os meios para proporcionar apoio efectivo aos estágios dos seus trabalhadores (não estando muitas vezes sequer em condições de "dispensar" um trabalhador durante alguns meses do desempenho das suas funções na empresa, quanto mais de proporcionar a outros tutoria adequada).

Para que seja possível integrar adequadamente os estágios transnacionais em estratégias formativas consistentes, é preciso que os tempos da sua gestão sejam compatíveis com a programação atempada e consistente da própria formação: por isso, os projectos de mobilidade deveriam ter sempre carácter plurianual.

Investir em redes transnacionais

O desenvolvimento de redes transnacionais multi-actores (envolvendo uma paleta alargada de actores, incluindo organismos de formação de diferentes tipos e níveis, organizações do mundo do trabalho, parceiros sociais, instituições de investigação, etc.) e a sua evolução para situações de auto-sustentação para além do financiamento comunitário, tem todas as condições para ser um elemento de primeira importância no desenvolvimento da cooperação transnacional em matéria de educação/formação.

Redes (temáticas, sectoriais, por públicos-alvo, por exemplo) podem tornar—se, a prazo, o principal suporte de muitas outras medidas inovadoras, desempenhando papel essencial na efectiva difusão de boas práticas.

Redes consolidadas e de forte dimensão transnacional (agrupando um número elevado de operadores de um número elevado de países), poderiam, por exemplo:

- constituir, por acumulação progressiva, um rico acervo de informação técnica e pedagógica relevante para o seu domínio de actuação, permitindo disponibilizar permanentemente aos seus membros o "estado da arte" no seu tema, sector, ...;
- em termos de promoção de mobilidade transnacional de qualidade: acreditar entidades de acolhimento; validar os modelos de avaliação dos estágios; promover o reconhecimento dos períodos de estágio; promover a formação e avaliação de desempenho de tutores de estágios transnacionais; acreditar instituições com trabalho de qualidade em certas funções-chave, como seja a preparação linguística adequada ao sector/tema em causa;
- promover o desenvolvimento da informação e orientação profissional de dimensão europeia;
- desenvolver a instalação e adequada utilização de redes telemáticas e a sua utilização para promover a difusão de conteúdos relevantes para a formação.

As redes podem, por outro lado, alargar a participação dos pequenos operadores na cooperação transnacional. Pequenas empresas, pequenas escolas ou pequenos centros de formação têm frequentemente dificuldade em enfrentar o volume de trabalho administrativo e de gestão que implica promover um projecto transnacional. Certos tipos de organismos públicos em diversos países experimentam obstáculos de monta no tratamento de financiamentos comunitários, devido por exemplo a certas regras nacionais de controlo de fluxos financeiros. Frequentemente, pequenos operadores não têm um volume de competências técnicas disponíveis suficiente para tomarem responsabilidades elevadas em projectos transnacionais. Estes factores têm contribuído para afastar muitas entidades, de forma mais ou menos permanente, da possibilidade de beneficiarem da cooperação transnacional. A organização de redes capazes de integrarem tanto organismos fortes e experimentados (no seu núcleo duro) como pequenos e inexperientes operadores – poderia dar um contributo interessante à melhoria desta situação.

As redes poderiam, pois, ser suportes para projectos de pequenos operadores, projectos com orçamentos limitados, com objectivos relativamente circunscritos, mais ligados à participação na cooperação transnacional e à abertura à dimensão europeia do que a esforços pesados de inovação. A sua ligação a redes dar-lhes-ia, no entanto, enquadramento coerente em acções de mais vasto alcance. Os procedimentos administrativos ligados a estes projectos deveriam ser particularmente leves e flexíveis.

Disseminação de resultados (produtos ou processos)

Quase no fim da segunda geração de programas educação/formação, parece evidente existir um sub-aproveitamento do investimento realizado – não porque não haja resultados muito positivos, que os há, mas porque muitos produtos, resultados e instrumentos continuam subaproveitados, não foram adequadamente difundidos, continuam a viver apenas no círculo restrito dos operadores que os produziram. O reforço da difusão de boas práticas é determinante para evitar o desperdício de recursos que, a nosso ver, se pratica.

Entende-se que uma parte significativa do investimento (tanto financeiro como técnico) a realizar no(s) próximo(s) programa(s) deve incidir sobre a disseminação de resultados: tanto em quantidade (disseminar sistematicamente) como em qualidade (melhorar as estratégias de disseminação e adaptá-las às novas realidades em termos de oportunidades oferecidas pelas novas tecnologias de informação e comunicação).

Entenda-se, no entanto, que não se defende uma visão simplista da disseminação de resultados, visão simplista essa que muitas vezes se traduz em considerar que só constituem resultado palpável de um projecto os "produtos", os "materiais", algo que seja fisicamente manuseável. Pelo contrário: os "processos" vividos, a experiência de pessoas e organizações, as modalidades práticas de encaminhar um processo de descoberta e invenção de novas vias – sendo algo de imaterial, é por vezes o que de mais rico há num projecto transnacional de desenvolvimento da formação. Há que encontrar os meios de promover a disseminação dessa componente imaterial dos resultados dos projectos e de permitir a sua recontextualização a favor de outros agentes de educação e formação.

Complementaridade entre programas

Com vista a reduzir alguns efeitos perniciosos da dispersão e sobreposição de diferentes instrumentos de cooperação transnacional (multiplicidade de programas e iniciativas comunitárias que é suposto

contribuírem para a melhoria da Educação e Formação oferecida aos cidadãos europeus, entregues à responsabilidade de vários organismos da Comissão e de vários organismos das Administrações dos diferentes países participantes) e com vista a potenciar a máxima e mais racional utilização desses instrumentos por parte dos operadores – devem ser criadas as condições para desenvolver a complementaridade entre programas com objectivos afins.

Para alcançar tal complementaridade, considera-se essencial que a estruturação do dispositivo para o período 2000-2006 seja claramente facilitadora dos "convites à apresentação de propostas" comuns a diversos programas, bem como do lançamento de acções com o concurso de fundos provenientes de diversos programas. Por um lado, porque isso pode permitir um quadro de flexibilidade largamente favorável à montagem de acções inovadoras, as quais frequentemente assentam precisamente na ultrapassagem das fronteiras tradicionais entre diferentes domínios. Por outro lado, porque pode facilitar a concentração de recursos em ideias poderosas que, de outro modo, careceriam de financiamento adequado. Por outro lado ainda, porque esse quadro será favorável à montagem de operações de geometria variável que resultem numa maior adaptabilidade dos programas aos diferentes contextos nacionais e a diferentes percepções das prioridades comuns por parte dos Estados Membros.

Entende-se, no entanto, que a estruturação do dispositivo deve ser de molde a que a iniciativa de "convites para a apresentação de propostas comuns" e de "lançamento de acções com o concurso de fundos provenientes de diversos programas", não seja possível apenas ao nível comunitário, nem apenas por iniciativa da Comissão Europeia – mas que seja possibilitada e facilitada também ao nível de Estado Membro por sua iniciativa e/ou por iniciativa de cooperação multilateral entre diversos Estados Membros. Para que esta flexibilidade acrescida seja possível e potencie a melhor adequação dos programas aos diferentes contextos nacionais e a diferentes percepções das prioridades comuns, é necessário que a implementação e gestão dos programas seja fortemente descentralizada para os Estados Membros, num espírito de parceria entre si e com a Comissão.

Uma gestão simplificada

A efectiva prossecução de objectivos ambiciosos para o período 2000-2006 nos domínios Educação, Formação e Juventude, exige – em nosso parecer – uma real simplificação da gestão dos programas. Bem necessária é essa simplificação, para que não se continue a despender tanto esforço na componente administrativa da gestão dos programas e nos possamos concentrar mais nas acções

inovadoras e na assistência técnica de qualidade (tanto ao nível dos operadores, como ao nível das Administrações nacionais e comunitária). Vamos considerar esta questão da simplificação da gestão em dois níveis: ao nível dos projectos; ao nível dos próprios programas comunitários.

Ao nível dos projectos. A este nível, a simplificação da gestão, com o objectivo de concentrar o investimento dos agentes na identificação e desenvolvimento de ideias poderosas, deveria conjugar os seguintes elementos:

- a prioridade aos projectos integrados combinando várias medidas deveria traduzir-se em processos de candidatura eles próprios integrados e não organizados por justaposição: por exemplo, a candidatura de um projecto combinando mobilidade física, desenvolvimento de uma rede temática e promoção de competências linguísticas, deveria traduzir-se num único processo e não em três processos diferentes (como acontece actualmente, por exemplo no Leonardo da Vinci) – esse processo facilitaria a exploração do carácter integrado do projecto, permitiria uma avaliação mais adequada do conjunto das medidas e reduziria os movimentos meramente processuais;
- a prioridade aos projectos integrados deveria traduzir-se em financiamento e contratação global para todo o projecto, com margens de flexibilidade alargadas mas bem definidas quanto à reprogramação operacional e financeira durante a execução;
- a generalidade dos projectos deveria ter carácter plurianual, sem prejuízo do controlo periódico de execução, o que permitiria aumentar a racionalidade da sua gestão e diminuir os desperdícios que resultam frequentemente do desfasamento dos calendários rígidos dos programas face à dinâmica própria dos projectos e aos calendários relevantes dos países participantes (por exemplo, diferentes calendários escolares conjugam-se mal com os calendários do Leonardo da Vinci no que toca às acções de mobilidade física);
- os períodos de apresentação de propostas (de candidatura) deveriam deixar de ser anuais e passarem por exemplo a acontecer de 2 em 2 anos, de modo a ser possível melhorar o processo de apoio do desenvolvimento de projectos e à constituição de parcerias transnacionais;
- o processo de apresentação de propostas deveria ser faseado em dois tempos: num primeiro momento deveria ser apresentada a "ideia poderosa" a desenvolver, sustentada numa adequada análise de necessidades e apoiada no núcleo central da parceria que se proporia

implementá-la; num segundo momento, após uma fase de pré-selecção, seriam especificados completamente os diversos vectores do projecto, com vista a uma selecção final. Com este processo a dois tempos, seria possível: por um lado, estimular os operadores a concentrarem-se na identificação e desenvolvimento de ideias relevantes, antes de começarem a investir em aspectos de desenho do projecto que só serão úteis se se perspectivar uma possível aprovação; por outro lado, envolver desde muito cedo as autoridades nacionais e a Comissão Europeia na assistência técnica aos operadores com projectos pré-seleccionados, identificando tanto as debilidades das propostas (e vias para a sua correcção), como os seus pontos fortes (e como torná-los centrais no projecto), como alargamentos/aprofundamentos da ideia que sejam desejáveis em vista das prioridades comuns e nacionais.

Ao nível dos programas comunitários. Num quadro em que os programas comunitários na área da educação/formação contam já com um número elevado de países participantes e em que se antevê o aumento desse número, a racionalização das modalidades de funcionamento desses programas passa necessariamente pela descentralização da sua gestão. Deveriam ser descentralizadas para os países participantes todas as funções de gestão dos programas que não beneficiem de forma visível com a sua centralização na Comissão Europeia.

Essa descentralização deverá conjugar-se com o reforço da cooperação transnacional - já não apenas ao nível dos projectos, mas também ao nível dos programas e da sua gestão (corrigindo aqueles aspectos em que o bilateralismo da relação entre a Comissão e cada país participante tem prejudicado a transparência dos critérios adoptados e favorecido algum arbítrio por parte da Comissão).

O principal instrumento dessa descentralização sem perda de dimensão comunitária seria a elaboração, por cada país participante, de Planos Operacionais para a implementação do(s) programa(s). Tais Planos Operacionais:

- seriam plurianuais (válidos para todo o período 2000-2006 ou, de preferência e para facilitar reorientações, válidos para cada uma de duas fases em que esse período se dividiria);
- definiriam os principais objectivos a atingir pelo país participante em causa, dentro do quadro de objectivos definidos a nível comunitário e atendendo às especificidades dos contextos nacionais (não se trata necessariamente de escolher objectivos diferentes dos comunitários,

nem sequer de ignorar parte dos objectivos comunitários: trata-se de priorizar os objectivos mais pertinentes em cada caso);

- traçariam a estratégia nacional para a prossecução dos objectivos definidos, tanto ao nível nacional (por exemplo, quanto aos principais agentes a implicar ao nível nacional ou quanto aos dispositivos de formação que seriam os principais alvos das medidas) como ao nível comunitário (por exemplo, quanto ao direccionamento da cooperação transnacional para certas regiões ou países preferenciais);

- estabeleceriam as modalidades de acompanhamento e avaliação da implementação.

Cada país participante apresentaria uma proposta de Plano Operacional, a qual seria discutida com a Comissão com vista à sua aprovação. A fim de aprofundar o carácter comunitário de toda a acção, estimular a cooperação entre os países participantes e garantir a transparência de todo o processo (evitando, por exemplo, que a Comissão adopte critérios diferentes na discussão dos Planos Operacionais com diferentes países participantes), todos os Planos Operacionais seriam do conhecimento de todos os países participantes durante a fase de discussão e, na sua versão final, após aprovação.

Existiria, para cada país participante, uma Comissão de Acompanhamento, incluindo representantes dos segmentos da Administração implicados, representantes dos Parceiros Sociais, representantes dos serviços relevantes da Comissão e – numa lógica de transparência e de reforço da cooperação transnacional – representantes das estruturas de gestão do(s) programa(s) de alguns dos outros países participantes (por exemplo, a propor por cada país para a sua própria Comissão de Acompanhamento).

Isto dito, uma palavra final de cautela se impõe: sem renegar em nada a necessidade de uma profunda reforma dos programas, ela deve procurar salvaguardar alguma continuidade perceptível pelos operadores relativamente ao quadro actual, reutilizando os melhores conceitos disponíveis (aqueles que foram melhor compreendidos e que melhor permitiram a operacionalização de acções inovadoras). Caso contrário, arriscamo-nos a perder de novo muito tempo a pôr os programas a funcionar em velocidade de cruzeiro. Ora, na verdade, temos de aprender a poupar períodos de transição.