

# [ Disseminar Produtos ] = qual

REFERENCIAL DE APOIO • DEZEMBRO 2007

*“de igual para igual”*

FICHA TÉCNICA:

Autores = Gabinete de Gestão Equal

Design Gráfico = UP - Agência de Publicidade

Tiragem = 2000 exemplares

Dezembro 2007

ISBN 0000.0000

Depósito Legal: 000.000/07

Gabinete de Gestão EQUAL

Rua Viriato, nº 7, 5º

1050-233 Lisboa

Telefone: 217 994 930

Fax: 217 933 920

e-mail: [equal@equal.pt](mailto:equal@equal.pt)

[www.equal.pt](http://www.equal.pt)

# [ Disseminar Produtos ] $\Xi$ qual

REFERENCIAL DE APOIO • DEZEMBRO 2007

*“de igual para igual”*



# Mainstreaming e Inovação em Programas Experimentais

A natureza e o contributo específico de programas experimentais para o aperfeiçoamento das políticas públicas nem sempre se revela suficientemente claro.

Programas deste tipo conheceram na Europa uma expansão significativa ao longo das últimas duas décadas (Luta contra a Pobreza, Iniciativas Comunitárias URBAN, LEADER, EUROFORM, HORIZON, NOW, EMPREGO & ADAPT, EQUAL, etc). Trata-se de programas que se apresentam com objectivos muito ambiciosos e que envolvem uma assinalável complexidade. Constituem instrumentos de política particularmente orientados para a superação de limites das práticas correntes.

Subjacente à sua criação encontra-se o mesmo tipo de racionalidade política.

A sua criação parte do reconhecimento de que a complexidade contemporânea dos problemas sociais constitui um desafio constante às práticas públicas correntes e de que se mostra necessária a identificação de novas possibilidades de acção (“inovação”). Os programas experimentais recebem então como *missão* o aprofundamento do conhecimento sobre os problemas e sua persistência, a experimentação para a inovação e a avaliação para a fundamentação da transferibilidade metodológica (“*mainstreaming* horizontal”) e de recomendações de política (“*mainstreaming* vertical”).

A possibilidade de que os resultados de programas experimentais possam ser directamente apropriáveis para o aperfeiçoamento das respostas públicas correntes inscreve-se na própria razão de ser da sua criação. A coerência na afectação de recursos públicos ao desenvolvimento de programas experimentais decorre da possibilidade lógica da apropriação dos seus resultados (“inovação”) para o aperfeiçoamento generalizado (*mainstreaming*) das práticas públicas correntes.

Em síntese, os programas experimentais procuram contribuir para:

- a) Aprofundar o conhecimento sobre problemas (causas dos problemas, causas da sua persistência face às respostas públicas efectivamente existentes, esclarecimento das razões subjacentes à ausência, insuficiência ou inadequação das respostas públicas correntes, etc.);
- b) Desenvolver acções de carácter experimental visando a inovação nas formas de respostas públicas correntes (alargamento de perspectivas de acção, novas metodologias de intervenção, etc.);
- c) Fundamentar a generalização dos resultados (transferibilidade metodológica, recomendações de políticas, etc.).

José Manuel Henriques  
Animador da Rede Temática “Animação Territorial”

## Abreviaturas

ADL – Associação de Desenvolvimento Local

CIDM – Comissão para a Igualdade e Direitos das Mulheres

CCIG – Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género (substituiu a CIDM)

CoP – Comunidade de Prática

EQUAL – Iniciativa Comunitária EQUAL

FSE – Fundo Social Europeu

IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional

ISS – Instituto da Segurança Social

ONG – Organização Não Governamental

NPBS – Narrativa de Práticas Bem Sucedidas

PCM – Project Cycle Management

PD – Parceria de Desenvolvimento EQUAL

QCA – Quadro Comunitário de Apoio

QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional (2007-2013)

RT – Rede Temática EQUAL

RTP – Recurso Técnico-Pedagógico

# Índice

<b>Mainstreaming e Inovação em Programas Experimentais</b>	<b>3</b>
<b>Nota de Abertura</b>	<b>6</b>
<b>Apresentação do Referencial</b>	<b>8</b>
Disseminar Produtos EQUAL – Referencial de Apoio à Acção 3	8
Diagrama-síntese da Disseminação	9
<b>A Disseminação da Inovação</b>	<b>10</b>
A Inovação no Contexto da Equal	10
O Valor da Disseminação	11
Inovações na Economia – Vantagens para a Disseminação	11
A inovação social “à boleia” dos paradigmas da economia	12
Componentes estruturantes de natureza estratégica	13
<b>Componentes Estruturantes da Disseminação</b>	<b>13</b>
Os 3P	15
Os Actores Críticos – Principais Protagonistas da Disseminação	16
Os 3P e os Actores	18
O Ciclo Virtuoso da Disseminação – As 4 Fases da Disseminação	19
O Ciclo Virtuoso da Disseminação	20
O Roteiro da Disseminação	21
<b>Pilotar o Ciclo da Disseminação</b>	<b>21</b>
Roteiro de Monitorização da Disseminação	22
Auto Diagnóstico do Projecto de Disseminação	24
Lições para a Disseminação	26
<b>Fases do Ciclo da Disseminação</b>	<b>28</b>
Fase I - Convergência	29
Fase II - Apropriação	33
Fase III - Incorporação	36
Fase IV - Balanço e Impactos	39
<b>As Redes como Instrumento da Disseminação</b>	<b>42</b>
<b>A Sustentabilidade da Inovação</b>	<b>47</b>
<b>Anexo I - Liderança e Responsabilidades da PD</b>	<b>52</b>
A liderança do projecto de disseminação	52
Os 3 T – Talento, Tolerância e Tecnologia	53
<b>Anexo II – Glossário</b>	<b>54</b>
<b>Anexo III – Direitos de Autor e Utilização dos Produtos</b>	<b>60</b>
<b>Anexo IV – Bibliografia</b>	<b>61</b>
<b>Anexo V – Links &amp; sites úteis</b>	<b>63</b>

# Nota de Abertura

A EQUAL é uma Iniciativa Comunitária que inclui a obrigatoriedade dos projectos experimentais que financia promoverem a disseminação e transferência dos seus resultados inovadores (*mainstreaming*). Para este efeito, estabeleceu uma etapa específica para a transferência de resultados (Acção 3) que, em Portugal, é objecto de uma candidatura e de um financiamento específico<sup>1</sup>.

Ao incluir o requisito do *mainstreaming* como obrigatório, a EQUAL veio dar um inegável contributo para a consolidação da inovação testada pelos projectos e conferir um carácter mais duradouro aos seus resultados. Com efeito, este princípio básico da EQUAL veio capitalizar o investimento e a aprendizagem feitos com a experimentação e desenvolvimento da inovação na Acção 2, a favor da mudança dos “sistemas”, das políticas e das práticas.

Em Portugal, a experiência das Parcerias de Desenvolvimento (PD) da 1ª Fase da EQUAL com a disseminação dos seus produtos demonstrou estarmos perante um processo novo e complexo, cujas lições aprendidas mereciam ser transmitidas aos projectos da 2ª Fase. Isto significou aprender com a experiência, sistematizar as aprendizagens feitas, em apoio das PD que, na 2ª Fase, vão disseminar os seus produtos.

O presente Referencial é o resultado deste percurso. Tem-se, porém, consciência que não é ainda um produto acabado e que a oportunidade da experimentação e aprofundamento dos modelos e conceitos novos nele contemplados não deve ser desperdiçada. Este é, também por isso, um convite e um desafio a todos aqueles que, no terreno, vão utilizá-lo como orientador da acção, no sentido de contribuírem, com a sua prática e a sua reflexão, com sugestões e propostas de melhoria e, em particular, as Parcerias de Desenvolvimento que

---

<sup>1</sup> Os projectos EQUAL são desenvolvidos em 3 etapas: a Acção 1 consagrada ao diagnóstico de necessidades, à montagem da parceria nacional e transnacional e ao planeamento do projecto, a Acção 2 consagrada ao desenvolvimento do projecto e elaboração dos respectivos produtos e a Acção 3 destinada à transferência dos seus resultados. Durante o período de vigência da EQUAL, houve 2 fases de candidaturas, adiante designadas como 1ª Fase (2000) e 2ª Fase (2004).

na 2ª Fase da EQUAL vão disseminar os seus produtos. Mas para além das PD, podem também nele encontrar utilidade as Redes Temáticas e os(as) seus(suas) animadores(as) dado o importante papel que têm na facilitação da transferência e generalização dos produtos EQUAL e, ainda, todos aqueles que, estando comprometidos com a inovação social, queiram disseminar ou incorporar novas práticas e garantir a sua sustentabilidade.

Este Referencial pretende responder, entre outras, às seguintes questões:

- O que é um projecto de disseminação?
- Como constituir uma Parceria capaz de realizar com sucesso a disseminação do seu Produto?
- Como garantir que o Produto é um recurso disseminável, ou seja, útil a outras organizações?
- Como elaborar um plano ou roteiro adequado à disseminação de um Produto EQUAL?
- Que actores, competências e meios têm de estar presentes para que a disseminação seja bem sucedida?
- Como envolver e comprometer as entidades com elevada capacidade de influência na disseminação e sustentação do Produto?
- Como monitorizar o processo de disseminação e obter *feedbacks* úteis e oportunos sobre o desenvolvimento do projecto de disseminação?

É importante referir que uma primeira versão deste Referencial<sup>2</sup> foi submetida a um processo de validação, utilizando a metodologia concebida no âmbito da EQUAL portuguesa e

<sup>2</sup> Para a elaboração da primeira versão realizaram-se 7 workshops com 40 projectos da 1ª Fase, que tinham em curso acções de transferência de produtos, para aprofundar as dificuldades experimentadas e identificar os factores críticos em cada um dos pilares e etapas da disseminação. A par destes workshops constituiu-se uma pequena Comunidade de Prática (CoP “Disseminar”) com responsáveis de seis PD da 1ª Fase (Cristina Coelho - projecto GLOCAL, José NUNES - projecto Nova agricultura, Novas oportunidades, Graça Rojão - projecto ConVidas, Margarida Segard - projecto F@DO, Cecília Vicente - projecto Ch@tmould e Rui Vieito - projecto INFORADAPT), o Gabinete de Gestão e o facilitador Horácio Covita, que contribuiu para a elaboração do Referencial.

em que participaram os autores (Gabinete de Gestão EQUAL e a CoP “Disseminar”), animadores de Redes Temáticas e futuros utilizadores (PD da 2ª Fase). Os 28 participantes na sessão de validação do Referencial apontaram pontos fortes (o seu carácter pioneiro, criação de um corpo teórico de referência numa área que é nova no domínio social e onde é escasso o conhecimento, mesmo a nível europeu), e também pontos fracos (uma linguagem por vezes hermética que o tornam de difícil acessibilidade, a sua densidade e escassez de orientações práticas para a operacionalização, ausência de testemunhos que facilitassem a leitura e compreensão do texto). Foram feitas sugestões de melhoria e recomendações que se procuraram integrar nesta versão, nomeadamente, através da inclusão de exemplos extraídos da disseminação realizada pelos projectos na 1ª Fase da EQUAL, da construção de um diagrama facilitador da consulta do Referencial, da clarificação de alguns conceitos inicialmente menos claros, da simplificação da linguagem e do enriquecimento de alguns dos conteúdos.

O interesse e empenhamento de técnicos dos projectos EQUAL, potenciais utilizadores do Referencial, nesta sessão de validação, e a sua capacidade de antecipar necessidades específicas, constitui em si um bom prognóstico em termos da sua utilidade e dos futuros contributos para a sua melhoria.

É relevante realçar que na elaboração do Referencial se cumpriram requisitos idênticos aos exigidos aos projectos: concepção a partir da experiência, envolvimento de potenciais utilizadores no processo de validação, integração das recomendações e sugestões de melhoria, aprofundamento e adaptação às necessidades dos futuros utilizadores/incorporadores.

Uma palavra final de agradecimento a todos os que de forma activa e empenhada contribuíram com a sua experiência, o seu saber e reflexão para este recurso, em especial ao Dr. Horácio Covita que, com a capacidade rara de conceber referenciais e modelos, prestou um muito valioso contributo.

Ana Vale, Gestora da IC EQUAL

# Apresentação do Referencial

## Disseminar Produtos EQUAL – Referencial de Apoio à Acção 3

### O que é o Referencial – principais conteúdos

Trata-se de um recurso de orientação e apoio prático para quem pretende desenvolver processos de disseminação e transferência de inovação social. Estrutura-se em 7 capítulos. Aborda, à cabeça, o conceito de inovação na EQUAL, o valor da disseminação e as vantagens que se podem extrair da disseminação na economia de mercado para a área social. Aprofunda, depois, as componentes estruturantes da disseminação, que constituem o seu núcleo central: os 3 Pilares (Produto, Parceria e Processo), as 4 Fases do Ciclo da Disseminação (Convergência, Apropriação, Incorporação e Balanço e Resultados) e os Actores Críticos (Produtor, Incorporador, Mediador e Disseminador). Dada a importância das Redes Temáticas criadas no âmbito da EQUAL, aborda-se o seu papel enquanto instrumento de disseminação e, por último, referem-se os meios de sustentar a inovação. Para que o Referencial seja uma ajuda à operacionalização de um projecto de disseminação, incluem-se lições aprendidas, exemplos e testemunhos vivos, extraídos de práticas ocorridas na 1ª Fase da EQUAL.

### Mais valia do Referencial

- “Sistematiza conceitos novos associados à disseminação de produtos que no seu conjunto permite estabelecer um corpo teórico de referência e de enquadramento claro, coerente e fundamentado” (opinião de utilizadores na sessão de validação);
- Responde a um “vazio conceptual”, mesmo a nível europeu, induzindo uma procura por parte de quem pretende transferir inovação social;
- É um documento “enquadrador” da acção e, também, um recurso prático ao apresentar, entre outros: um diagrama condutor da sua consulta, questões críticas que o utilizador deve ter em atenção em cada uma das etapas do ciclo de disseminação e em cada um dos três pilares da disseminação (produto, parceria e processo), propondo ainda matrizes e grelhas susceptíveis de utilização imediata, para além de casos práticos e testemunhos.

### Beneficiários finais

São beneficiários (e simultaneamente utilizadores) deste Referencial, as Parcerias de Desenvolvimento EQUAL que vão disseminar os seus produtos e todos aqueles que queiram transferir ou incorporar novas práticas. São beneficiários finais os grupos-alvo das intervenções ou serviços que foram objecto de transferência que seguiu a metodologia proposta no presente Referencial.

### Utilizadores

- Parcerias de Desenvolvimento EQUAL que pretendem cumprir o requisito da disseminação dos seus produtos;
- Redes Temáticas EQUAL e seus animadores que têm papel crítico na facilitação da transferência e generalização dos produtos EQUAL;
- Todos aqueles que, estando comprometidos com a inovação social, queiram transferir ou incorporar novas práticas e garantir a sua sustentabilidade.

### Estratégias para a apropriação e aprofundamento do Referencial

Reconhecendo o carácter inovador da metodologia de disseminação e mesmo de alguns conceitos contemplados neste Referencial, admite-se a criação de uma equipa de facilitadores/mediadores/mentores qualificados, disponíveis para apoiar as PD da 2ª Fase na sua operacionalização ao longo do processo de disseminação. De preferência esta equipa deve ser constituída por técnicos com experiência de disseminação no âmbito dos projectos EQUAL que possam, simultaneamente, actuar como mentores, facultando aconselhamento, assistência e apoio à monitorização dos projectos das PD da 2ª Fase e contribuir, com a sua reflexão crítica e com propostas de melhoria dos conceitos e modelos propostos nesta versão do Referencial.

### Suportes

O Referencial está disponível em suporte papel (Colecção Saber Fazer, Gabinete de Gestão EQUAL) e no sítio [www.equal.pt](http://www.equal.pt). Está também disponível em língua inglesa no sítio da Comunidade de Prática (CoP) europeia “Inovação & Mainstreaming”: [www.innovationesflive.com](http://www.innovationesflive.com)

### Autores

Gabinete de Gestão EQUAL, com recurso ao especialista Dr. Horácio Covita e a uma pequena Comunidade de Prática constituída por seis responsáveis pela disseminação de produtos na 1ª Fase.

## Diagrama-síntese da Disseminação

	Convergência	Apropriação	Incorporação	Resultados
<b>Produto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentação do produto a potenciais utilizadores</li> <li>• Avaliação da sua adequação às necessidades dos utilizadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Início da adaptação do Produto com a participação dos incorporadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recontextualização e/ou reconstrução do Produto</li> <li>• Elaboração de normas úteis á sua exploração pelos novos utilizadores/ /incorporadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados da incorporação do produto</li> <li>• Estratégia de sustentabilidade do produto no mercado</li> <li>• <i>Upgrading</i> do produto</li> </ul>
<b>Parceria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilização e selecção dos potenciais incorporadores do produto e de outros actores relevantes para o processo de disseminação</li> <li>• Constituição da PD, estabelecimento de compromissos e criação de uma cultura comum para a disseminação do Produto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implicação plena dos incorporadores na utilização do Produto</li> <li>• Mobilização de actores críticos para o processo de disseminação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforço do papel dos decisores das entidades incorporadoras</li> <li>• Dinamização de redes que sustentem a incorporação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação de competências e de formas de organização e produção desenvolvidas</li> <li>• Grau de maturidade e de solidez alcançados pela PD</li> <li>• Mudanças ocorridas nas organizações parceiras e na sua rede de contactos</li> </ul>
<b>Processo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição da estratégia e do Plano de Disseminação do Produto</li> <li>• Familiarização de potenciais incorporadores com o Produto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observação do Produto em contexto</li> <li>• Envolvimento e formação de mediadores e/ou disseminadores para a transferência do Produto</li> <li>• Formação das equipas dos incorporadores/ utilizadores do Produto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilização do Produto pelas entidades incorporadoras com:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a) responsabilização das lideranças internas,</li> <li>b) acréscimo de competências das equipas,</li> <li>c) eventual reorganização interna.</li> </ol> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Balanço do cumprimento do roteiro de disseminação</li> <li>• Resultados e lições extraídas pelos incorporadores produtores, disseminadores e mediadores</li> </ul>

# A Disseminação da Inovação

## A Inovação no Contexto da Equal

Na EQUAL a inovação produzida pelos projectos deve ser substanciada em **Produtos**.

São os Produtos que, ao serem disseminados, isto é, incorporados nas práticas das organizações ou das equipas que os considerarem úteis e oportunos, funcionam como soluções para os seus problemas e produzem mais-valias e ganhos inequívocos para os seus utilizadores e beneficiários finais.

Na EQUAL, a inovação não é um acto de criatividade pontual nem solitário, mas sim um processo colectivo e dinâmico, que envolve experimentação em parceria, aprendizagem e partilha. Os princípios EQUAL complementam-se e reforçam-se mutuamente: a parceria enriquece a experimentação e a inovação, através da partilha de pontos de vista e da confluência das competências complementares dos seus parceiros, o *empowerment* dos profissionais envolvidos e dos públicos confere maior adequação e utilidade aos resultados, o que potencia a sua disseminação, etc. Mas o que merece destaque no processo de inovação é a participação e a colaboração alargada, da parceria às redes de relações mais informais, às Redes Temáticas onde se aprofundam os contactos e as colaborações, onde se abrem horizontes, das Redes aos momentos de validação de produtos, abertos a peritos externos e a potenciais incorporadores, até a concorrentes, da validação, etapa primeira do reconhecimento, à disseminação em novas parcerias... É neste estilo interactivo e dinâmico de trabalho e colaboração, é na aposta numa aprendizagem permanente, que frutificam novas ideias e se processa a inovação.

Mas a inovação para se desenvolver e ter efeitos sustentados, para implicar mudança, tem de ter reconhecimento social, requer condições e contextos culturais, organizacionais e sociais que a validem, aceitem e integrem.

É a disseminação que dá sentido e valor ao acto de inovar. É a disseminação que sustenta a inovação, porque a transfere, desmultiplica, permite influenciar “os sistemas” e consolidar a mudança.

Na EQUAL, a inovação é garantida através da disseminação dos produtos (Acção 3), que foi já prevista pelos projectos logo na fase inicial da sua concepção. As actividades de apropriação e incorporação de novos produtos e soluções que são as fases centrais do processo de transferência, constituem oportunidades de geração de mudanças nas organizações que pretendem, de facto, transformar as suas práticas, tendo em vista a melhoria sustentada dos processos e a prestação de serviços mais adequados aos seus beneficiários ou utilizadores (*mainstreaming* horizontal ou entre organizações de igual nível).

Mas a inovação deve também influenciar as políticas e os sistemas de emprego, formação, educação, etc. (*mainstreaming* vertical). A implicação activa dos organismos que tute-

lam estes sistemas ou de pessoas e entidades que podem influenciar e viabilizar este tipo de transferência pode provocar uma mudança mais abrangente, mais global e sistémica.

## O Valor da Disseminação

A grande mais valia da disseminação é, pois, generalizar e sustentar a inovação. Isto significa que os resultados inovadores dos projectos devem poder ser utilizados em contextos mais alargados do que o da PD que os gerou, e usufruídos por grupos-alvo distintos ou mais vastos, podendo, eventualmente, criar uma dinâmica de mudança nas políticas, nas organizações e nas práticas, de grande valor.

A participação em processos de disseminação bem conseguidos permite, ainda, a obtenção de activos consideráveis para as organizações e técnicos participantes, que se traduzem em competências, em conhecimentos, em redes de contacto e influência, no domínio de processos e tecnologias e mesmo em dinâmicas de mudança organizacional de enorme valor na sociedade actual.

Entre as inúmeras vantagens e activos que podem ser conseguidos pelos intérpretes e protagonistas em processos de disseminação, podem destacar-se os seguintes:

**1 Visibilidade e reconhecimento social**, decorrente da participação em processos de disseminação indutores de inovação, conferindo às entidades e técnicos envolvidos o reconhecimento no domínio de estratégias e de roteiros críticos à condução de processos de mudança organizacional, áreas de *expertise* hoje consideradas de enorme importância para o desenvolvimento e competitividade das organizações;

**2 Capacidade de influenciar os “sistemas”**: a participação em Parceiras de disseminação confere às organizações e aos técnicos envolvidos responsabilidades e oportunidades em intervir e colaborar no desenvolvimento de processos que, bem sucedidos, podem contribuir para influenciar as políticas e os “sistemas” socio-económicos, nomeadamente os do emprego e integração de populações vulneráveis e os de educação e formação, com consequências na inclusão e desenvolvimento de competências dos cidadãos e na competitividade das organizações;

**3 Oportunidade de aprender com os outros (a nível das equipas e das organizações)**: a disseminação de produtos e a incorporação de inovações que lhe está associada constitui importante “espaço de aprendizagem” e aquisição de competências e *know how* não só específicos e decorrentes da natureza do produto e do respectivo *layout* produtivo, mas também ao nível das lideranças, mobilização de equipas empreendedoras, gestão de projectos, trabalho em rede, etc.;

**4 Domínio de um “novo Produto” ou serviço que poderá ser alvo de disseminação**: um produto incorporado e recontextualizado garante não só maior competitividade à organização que o incorporou, por força do alargamento da sua “carteira”, como também permitirá, após aperfeiçoamentos e maturação do próprio produto ou serviço, a continuação deste “efeito cascata”, quando esta organização que incorporou o produto se transforma em produtor para outras organizações potencialmente incorporadoras;

**5 Conhecimento mais profundo dos “mercados”, da procura da inovação e, logo, oportunidades de diversificação dos seus produtos**: participar no processo de disseminação constitui uma oportunidade para as organizações incorporadoras e produtoras realizarem acções de *benchmark* alargadas, com consequências positivas quer para a melhoria do produto que os autores poderão concretizar com benefícios evidentes, quer para as adaptações do produto, normalmente exigidas pelos contextos organizacionais dos incorporadores;

**6 Alargamento da rede de contactos**, permitindo aos promotores da disseminação e da inovação o estabelecimento de relações institucionais e técnicas com inúmeros potenciais clientes, parceiros e colaboradores de novos projectos, abrindo oportunidades a novas “alianças estratégicas” e a novas vantagens competitivas;

**7 Reforço das competências de cooperação e trabalho em rede**, exigidas e presentes nos processos de disseminação de inovação e também consideradas cada vez mais prioritárias dentro das organizações que esperam, dos seus colaboradores, níveis mais elevados de responsabilização, de autonomia e também a capacidade de realização de tarefas em ambientes cada vez mais complexos e em acelerada mudança.

## Inovações na Economia – Vantagens para a Disseminação

Constitui uma oportunidade única, portadora de enormes potencialidades, a conjugação dos olhares e das experiências “da economia de mercado” sobre as inovações e as perspectivas do “3º sector” e a visão do social sobre os produtos, as parcerias, os processos (os 3 P- pilares da disseminação na EQUAL).

Existem, de facto, na EQUAL oportunidades de construção de um “mix cultural” com ganhos recíprocos, quer para os membros oriundos da “economia de mercado” (as empresas), quer para as organizações do “3º sector”, nomeadamente as ONG e outras entidades não lucrativas. Na realidade, têm existido oportunidades, não totalmente aproveitadas, de

aprendizagem, partilha e cooperação entre organizações tão diversas e com culturas marcadas por padrões tão diferentes como são, por exemplo:

- O primado do cliente e do negócio, o valor crítico da competitividade e da sobrevivência das empresas que exigem permanente atenção aos mercados, aos concorrentes, às oportunidades de modernização, simplificação e optimização dos processos produtivos, organizações que são pautadas pelo risco permanente, e...
- O primado da partilha, da cooperação, da inclusão, a atenção ao funcionamento das redes sociais, o conhecimento sobre os territórios e comunidades em risco e os factores de exclusão.

De facto, se conseguirmos anular as visões hegemónicas e “colonizadoras” de cada um dos olhares e construir plataformas de cooperação é possível identificar práticas e soluções de enorme valor quer para o “olhar do mercado”, quer para o “olhar do social”. Inequivocamente, as organizações com experiências em mercados competitivos podem partilhar visões e soluções que podem ser vitais a um processo de disseminação que se submete a contextos determinados por “leis do mercado” e, por outro lado, as práticas do “3º sector” podem ser portadoras de conhecimento e experiência sobre especificidades e dinâmicas daqueles contextos, onde valores e padrões culturais podem ser determinantes para o sucesso dos produtos ou das soluções que se pretendem implementar.

## A inovação social “à boleia” dos paradigmas da economia

Existem práticas muito consolidadas nas organizações que competem em mercado aberto que podem ser exploradas e potenciadas pelas organizações do sector público e do 3º sector, que constituem a geografia organizacional predominante nas PD EQUAL. Destacam-se:

- **As práticas de benchmarking**, nomeadamente a atenção a concorrentes, o acompanhamento dos mercados, das tendências e do comportamento dos clientes e consumidores, que pela sua intensidade e sofisticação podem ser de extrema utilidade às PD EQUAL que poderão melhorar as suas práticas neste domínio;
- **As práticas de marketing research**, verdadeiras operações de prospecção sistemática de necessidades dos consumidores e subsequente prototipagem de produtos e serviços que são exaustivamente testados e comparados com a oferta concorrente. Estas práticas podem constituir oportunidades estimulantes para as PD desenvolverem estratégias mais sólidas de concepção de produtos;
- **As práticas de optimização do workflow**, através, designadamente, de operações de simplificação de procedimentos, desmaterialização e optimização de processos e

rotinas tão importantes nas economias de produção e de prestação dos serviços e na sua normalização;

- **As práticas de enquadramento e submissão dos produtos e serviços a normas de qualidade**, a processos de normalização, certificação e acreditação, enquanto estratégias de aproximação a mercados e clientes;
- **As práticas de assistência pós-venda** e cumprimento das garantias associadas aos produtos, assumindo de forma clara que a qualidade do serviço associado ao produto constitui hoje um dos factores críticos para a sua aquisição;
- **A visão organizacional actual em que o primado do cliente determina o “desenho e o funcionamento” da empresa** e os *stakeholders* – nomeadamente clientes, fornecedores, reguladores, parceiros e mesmo os concorrentes – fazem parte da organização e são convocados a participarem na governação da empresa;
- **Os valores da responsabilidade social e ambiental** que, paradoxalmente (ou talvez não), estão mais incorporados na visão e estratégia de muitas empresas, detentoras de práticas e evidências bem mais consistentes que as das organizações do sector público e do “3º sector”!

De facto, as PD que integram parceiros oriundos do sector público, do “3º sector” e parceiros pertencentes à denominada “economia de mercado”, embora possam experimentar dificuldades acrescidas na sua governação, encerram, devido às diferentes culturas e trajetórias organizacionais em presença, um potencial de criação e disseminação de produtos e serviços bem mais rico e diversificado que outras PD constituídas por parceiros com culturas semelhantes ou oriundas do mesmo “habitat” organizacional.

# Componentes Estruturantes da Disseminação

## Componentes Estruturantes de Natureza Estratégica

A disseminação é um processo estruturado de actividades, protagonizado por um conjunto de entidades parceiras (Parceria de Desenvolvimento), cujo objectivo essencial é a transferência (apropriação e incorporação) de soluções inovadoras (Produtos), que se podem traduzir em novos serviços, novos procedimentos, etc., e que foram desenvolvidos, experimentados e validados pelos projectos na Acção 2.

Os produtos validados, objecto de apropriação e incorporação, correspondem a soluções passíveis de melhorar as práticas e desempenhos de outras organizações, que por isso, manifestam interesse na sua apropriação e se associam à parceria de disseminação.

O conceito de disseminação abrange também a transferência de novas soluções para os “sistemas” de emprego e formação e para as políticas. Tal ocorre quando as novas soluções vão influenciar as práticas das organizações do *mainstream*, alterando as suas rotinas e modo de funcionamento, e também os serviços que prestam ou vão provocar mudanças na legislação, nas normas regulamentares ou medidas de política. Como já se referiu esta dimensão de *mainstreaming* vertical é central para que a inovação alcance maior abrangência e sustentação (a abordar no cap. 7).

A estratégia global para a Disseminação de Produtos EQUAL assenta na definição e operacionalização de **Três Componentes Estruturantes** fundamentais. Estas componentes devem estar presentes na Acção 3 e constituem-se como peças centrais do projecto da PD focalizado na disseminação de produtos. Recomenda-se vivamente que todos os membros da PD assumam como missão fundamental da parceria a pilotagem e a operacionalização destas 3 componentes estruturantes da disseminação. A operacionalização deste referencial de suporte à disseminação de produtos constitui factor crítico para o sucesso da PD e da disseminação.

### Componentes Estruturantes da Disseminação

- 1. OS 3 P – PRODUTO, PARCERIA e PROCESSO** – Pilares da Disseminação.
- 2. OS ACTORES CRÍTICOS** – Incorporador, Produtor, Mediador e Disseminador – Principais Intérpretes da Disseminação.
- 3. O CICLO VIRTUOSO DA DISSEMINAÇÃO** – Convergência, Apropriação, Incorporação e Balanço & Resultados – 4 Fases do Roteiro da Disseminação.

Detalhem as 3 componentes estruturantes da Disseminação.

### Os 3 P – Produto, Parceria e Processo – Pilares da Disseminação

Estes 3 pilares constituem os ingredientes fundamentais da disseminação e qualquer fragilidade num deles pode comprometer o sucesso do projecto.

**O 1º pilar – O Produto**, mensurado em termos de VALOR para os destinatários finais e utilizadores constitui a mais valia da PD e tem de possuir utilidade e interesse reconhecidos pelos parceiros. O Produto, como é exigido na EQUAL, foi legitimado através de um processo de validação, através do qual lhe foram reconhecidas mais valias; o produto constitui o elemento estratégico fundamental de um projecto de disseminação e as suas fragilidades ou pontos fracos não podem ser desvalorizados, devendo ser rapidamente ultrapassados.

Admite-se, e pode ser mesmo desejável, que o Produto, ao ser transferido, seja adaptado aos contextos e culturas dos incorporadores, podendo fazer emergir um “novo” produto que pode ser útil a todos os parceiros sem excepção. Disseminar não é só replicar nem se pode reduzir a um processo de *franchising*.

É o VALOR do Produto, eventualmente adaptado e “reconstruído” pelos incorporadores, que dá sentido ao projecto de disseminação, na óptica dos seus destinatários finais e utilizadores.

**O 2º pilar – A PD**, mensurada em termos de CREDIBILIDA-

#### Verifique se o produto a disseminar é realmente um Produto EQUAL disseminável

PRODUTO EQUAL É	PRODUTO EQUAL NÃO É
1. Uma solução para um problema <input type="checkbox"/>	1. Uma solução que só serve para auto consumo da PD que a criou. <input type="checkbox"/>
2. Uma ferramenta de trabalho útil a terceiros que traz valor acrescentado relativamente aos produtos existentes na mesma área de actuação e que foi validada. <input type="checkbox"/>	2. Um documento-relatório que descreve as actividades do projecto ou que é tão só a avaliação do projecto. <input type="checkbox"/>
3. Uma solução que é flexível e permite a adaptação a contextos diferentes. <input type="checkbox"/>	3. Uma ferramenta de trabalho para a qual não participaram/contribuíram os destinatários finais e os utilizadores, seja na sua concepção seja na sua validação ( <i>empowerment</i> ). <input type="checkbox"/>
4. Uma solução que se for constituída por várias “peças”, estas são claramente complementares. <input type="checkbox"/>	4. Uma solução que não incorpora as recomendações do processo de validação. <input type="checkbox"/>
5. Uma ferramenta que integra orientações que apoiam a sua exploração/utilização. <input type="checkbox"/>	5. Uma solução que não é nova porque ignorou o que já está disponível no “mercado” naquele domínio. <input type="checkbox"/>
6. Uma solução nova que está consubstanciada num produto tangível, com uma imagem e design atractivos, com uma linguagem clara e que tem associada uma estratégia de comunicação e marketing. <input type="checkbox"/>	
7. Uma solução nova que tem um “porta-voz”, um “campeão” capaz de o defender, “dar a cara”, demonstrar a sua mais valia, e “vendê-lo” a potenciais interessados. <input type="checkbox"/>	
8. Um recurso que integra os princípios e valores inerentes à EQUAL - parceria, inovação, empowerment, igualdade de género, transnacionalidade, mainstreaming – e que foi testado e validado. <input type="checkbox"/>	

DE para o exterior e em termos de pertinência interna para os seus membros, constitui o segundo elemento estratégico, de importância imediatamente a seguir ao Produto. A credibilidade da parceria traduz a confiança, o prestígio, a idoneidade e a capacidade de realização da PD, aos olhos dos incorporadores e dos beneficiários; eventuais fragilidades ou incoerências na PD podem comprometer a qualidade do projecto de disseminação, recomendando-se uma atitude de vigilância permanente a este segundo pilar.

Aquando da constituição da PD deve assegurar-se que esta não tem parceiros a mais (sem competências nem funções), nem a menos (por exemplo, sem incorporadores) e que todos os parceiros, sem excepção, têm um contributo a dar e dela retiram mais valias.

Não se esqueça que um número muito elevado de parceiros é desaconselhável para um funcionamento eficaz.

Por último, **o 3º pilar – O Processo**, avaliado em termos de EFICÁCIA, traduz a consistência, a coerência interna e a adequação do próprio projecto, das actividades, estratégias, metodologias e meios mobilizados, assim como as competências de gestão e liderança implícitas. De facto, a gestão ineficiente do processo de disseminação pode comprometer seriamente a disseminação, com prejuízos evidentes para os destinatários e utilizadores.

Verifique a composição da PD		
Identificação dos parceiros	O que cada um dá ao projecto de disseminação (IN)	O que cada um ganha com a disseminação (OUT)
Produtores - ..... - .....		
Incorporadores - ..... - .....		
Mediadores - ..... - .....		
Disseminadores - ..... - .....		



## Os Actores Críticos – Principais Protagonistas da Disseminação

O processo de transferência, garantida a presença de produtos validados, assenta numa estratégia protagonizada pelos seguintes actores críticos:

- **Entidades Incorporadoras**, que querem e/ou precisam de mudar (innovar) e admitem que as respostas que procuram podem já ter sido experimentadas com sucesso noutros contextos;

- **Entidade(s) Produtora(s)**, que construiu e experimentou respostas, soluções e produtos que resultaram (mais) eficazes e que está disposta a promover e partilhar, através da disseminação, esses produtos e práticas, e a aprofundar também a sua experiência e conhecimento;

- **Mediador da Disseminação**, cuja função consiste na dinamização e/ou facilitação do processo de disseminação, garantindo a mediação do processo de transferência de produtos e práticas, entre quem os concebe e quem os incorpora. De preferência o Mediador deve ser alguém que “respira a cultura” da Disseminação e tenha uma postura equidistante, isto é, participe na promoção e “venda” dos produtos e práticas sem forçar a sua imposição e, por outro lado, favoreça a sua adaptação à cultura e contexto de quem os quer incorporar. Pode ser um elemento da PD ou externo a esta, desde que conheça bem o produto e o contexto da disseminação e detenha competências e experiência em processos de facilitação, mediação ou formação. Faz-se notar que um projecto pode necessitar de ter mais que um mediador se actuar em contextos de incorporação distintos (por exemplo: um projecto do sector da cerâmica conseguiu com sucesso disseminar os produtos dentro das empresas deste ramo, mas por dificuldades de “comunicação” do facilitador teve dificuldade em penetrar em empresas de outros sectores).

Dada a importância que a mediação assume num projecto de disseminação, deverão ser assegurados alguns atributos, competências e responsabilidades deste actor.

### Algumas Funções e Competências do Mediador

- Mediar o processo de transferência de produtos e práticas entre quem concebe e quem incorpora;
- Valorizar e proporcionar o reforço das competências de quem incorpora, assegurando equidistância de autores e incorporadores;
- Assegurar que os autores não “impõem” a sua prática;
- Capacidade de reflexão crítica e negociação, tendo em vista gerar consensos e construir compromissos;
- Capacidade de *coaching* e *mentoring* aos elementos da equipa;
- Capacidade de construção de um clima de confiança e comprometimento, tendo em vista a coesão da equipa do projecto;
- Demonstrar e partilhar uma cultura de abertura à inovação e à responsabilidade social;
- Auto avaliação e análise crítica;
- Conhecimento dos contextos organizacionais onde o projecto intervém.

• **Disseminador:** preferencialmente deverá ser assumido por entidades ou pessoas portadoras de elevada capacidade de influência e reconhecimento entre os sectores e organizações potencialmente incorporadoras; inequivocamente, as organizações do *mainstream*, os *opinion makers* locais e os parceiros sociais, por exemplo, preenchem este perfil.

Um projecto de disseminação convoca cada um destes actores a assumirem um conjunto de responsabilidades diversificadas em função das fases e momentos do próprio projecto: a liderança, a regulação e a gestão da participação dos principais protagonistas do processo é determinante para o sucesso do projecto.

Claramente, o **Incorporador**, enquanto principal cliente do processo de disseminação, é o actor central e a sua participação, nomeadamente os seus esforços de apropriação e questionamento do produto, não pode ser desvalorizada nem adiada, pois é, em última instância, quem decide sobre a utilização futura do produto alvo da disseminação.

O **Produtor** detém a legitimidade de quem desenvolveu e experimentou o produto no seu contexto e detém as competências necessárias à exploração do produto. No processo de transferência do “seu” Produto são-lhe solicitadas competências-chave pessoais, relacionais e técnicas.

### Capacidades e Competências dos Produtores

- Conhecimento profundo do produto e sua operacionalização;
- Capacidade de “criar” e induzir a procura do “seu” produto; cativar outros utilizadores;
- Competências de comunicação, persuasão e negociação;
- Capacidade de interagir com actores diferenciados (*media*, decisores políticos, empresas, público em geral...);
- Tolerância, capacidade para respeitar opiniões distintas, de gerar consensos e construir compromissos;
- Competências de *coaching* e *mentoring* das equipas dos incorporadores.

O **Mediador** tem responsabilidades importantes no processo de regulação do funcionamento da PD, cabendo-lhe gerir os protagonismos, estar alerta para as desmobilizações e evitar posturas hegemónicas ou “colonizadoras”. É da responsabilidade do Mediador acompanhar ou protagonizar enquanto formador os processos de aprendizagem e eventuais transformações do produto, tendo em vista a sua recontextualização, garantindo transparência nos processos e cla-

reza na comunicação, designadamente entre o incorporador e o produtor.

O **Disseminador** é o “missionário” por excelência do produto, cabendo-lhe influenciar potenciais incorporadores e contribuir para a sua promoção e demonstração. É recomendável que o Disseminador possua capacidade de influência e persuasão, podendo este papel possa ser assumido por entidades com responsabilidades no “sector”, nomeadamente, organismo público que tutela o sector, parceiros sociais, associações empresariais, organizações sindicais, etc. devendo possuir também boas capacidades de desmultiplicação (efeito cascata) do produto (por exemplo, uma associação empresarial assume o papel de disseminador de um produto junto das empresas do sector).

Com alguma frequência verificou-se no passado que a mesma entidade ou pessoa acumulou a função de mediador com a de disseminador. Por exemplo, no projecto GLOCAL que disseminou, na Acção 3, um novo modelo de apoio a empreendedores, a agência de desenvolvimento que integrou a Parceria de Disseminação (Associação Minha Terra) foi simultaneamente facilitadora da transferência do produto e promotora ou mobilizadora de novos incorporadores (as associações locais suas associadas).

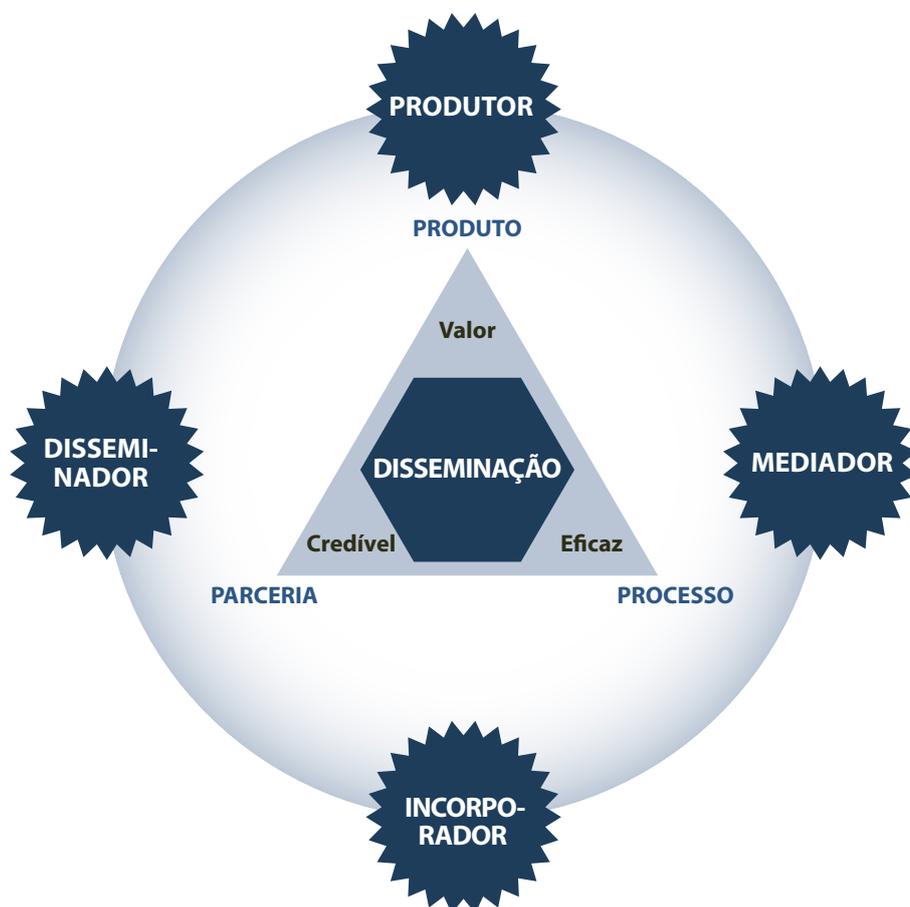
Os perfis acabados de referir devem, assim, ser entendidos como “funções” fundamentais de um processo de disseminação que podem eventualmente residir num mesmo actor.

## A Geometria variável da Parceria de Disseminação e dos “Actores Críticos”

Interpretar com flexibilidade os perfis e as funções da Parceria de Disseminação, de acordo com os produtos a disseminar, os conteúdos da disseminação e as competências e vocação das organizações envolvidas.

- Os **“produtores” podem também ser “disseminadores”**: por exemplo, nos projectos CODESSUS e VOLANTE XXI, a ANTRAM – Associação Nacional de Transportes Rodoviários de Mercadorias – autora de novos perfis profissionais neste sector orientados para a segurança e o ambiente (ex.º vigilante ambiental) – assumiu-se como disseminadora junto das empresas do ramo;
- Os **“mediadores” podem apenas ser formadores ou agentes** que actuam como verdadeiros facilitadores ou mentores do processo de transferência/incorporação e não obrigatoriamente entidades parceiras da PD;
- Os **incorporadores podem ser simultaneamente disseminadores**: por exemplo, se o IEFP assumir uma prática de emprego testada na EQUAL e a disseminar na sua rede de Centros de Emprego;
- Os **mediadores podem ser simultaneamente disseminadores**, quando acumulam à função de mediação da transferência a função de mobilizar e captar maior número de utilizadores (caso do projecto GLOCAL referido).

### Os 3P e os Actores



## O Ciclo Virtuoso da Disseminação – As 4 Fases da Disseminação

O ciclo virtuoso da Disseminação concretiza-se em **4 fases fundamentais**:

- **Convergência** – entre entidades “incorporadoras” que procuram novas soluções, as entidades “produtoras” que disponibilizam produtos e práticas e as entidades disseminadoras. Esta fase consiste na consolidação da parceria de disseminação, e concretiza-se através de actividades que devem permitir avaliar as necessidades do incorporador e em que medida os produtos respondem àquelas necessidades. Estas actividades devem ainda permitir às entidades incorporadoras o acesso a todos os esclarecimentos, à realização de reflexões críticas, à observação em contexto e à familiarização com os produtos/práticas, tendo em vista a construção de convergências e compromissos facilitadores da incorporação. O espaço natural para a materialização desta fase é o da PD, mas pode alargar-se a parcerias informais ou redes de actores interessados nos produtos/práticas.

- **Apropriação** – consiste na aquisição dos conhecimentos e das competências inerentes à exploração/utilização do produto ou da prática a disseminar; o contacto com os contextos onde essas soluções foram experimentadas (ex. demonstração de produtos, estágios nas entidades “produtoras”), a definição das estratégias preparatórias à sua transferência e recontextualização e a formação dos agentes futuros utilizadores do produto a incorporar são, entre outras, actividades críticas a desenvolver nesta fase.

- **Incorporação** – consiste na integração, recontextualização e eventual reconstrução / adaptação do produto ou da prática ao contexto e cultura da entidade incorporadora. As actividades têm de implicar fortemente a gestão das entidades incorporadoras e mobilizar os colaboradores, pois podem implicar mudanças no *layout* produtivo, na organização interna, nas equipas, nos perfis profissionais e carreiras dos colaboradores, etc.; o recurso a metodologias tipo *coaching*, *mentoring*, prática supervisionada, etc. pode ser recomendável.

- **Resultados & Impactos** – consiste no balanço (avaliação) do processo e dos resultados da disseminação, incluindo a identificação e análise do “valor acrescentado” induzido pelo produto ou prática (incorporados) nos resultados das pessoas, das equipas e das entidades-alvo da disseminação, (pode ser) traduzível em acréscimo de *empowerment* e reforço da autonomia e responsabilidade, das competências, da qualidade dos serviços, dos processos de trabalho, maior satisfação dos destinatários e utilizadores, etc. Analisa também os “ganhos” da PD em termos de competências, domínio dos processos de disseminação, *empowerment* organizacional, satisfação e realização dos participantes no processo e as melhorias nos produtos e práticas originais, dado que a disseminação deve ser assumida como um processo de melhoria contínua.

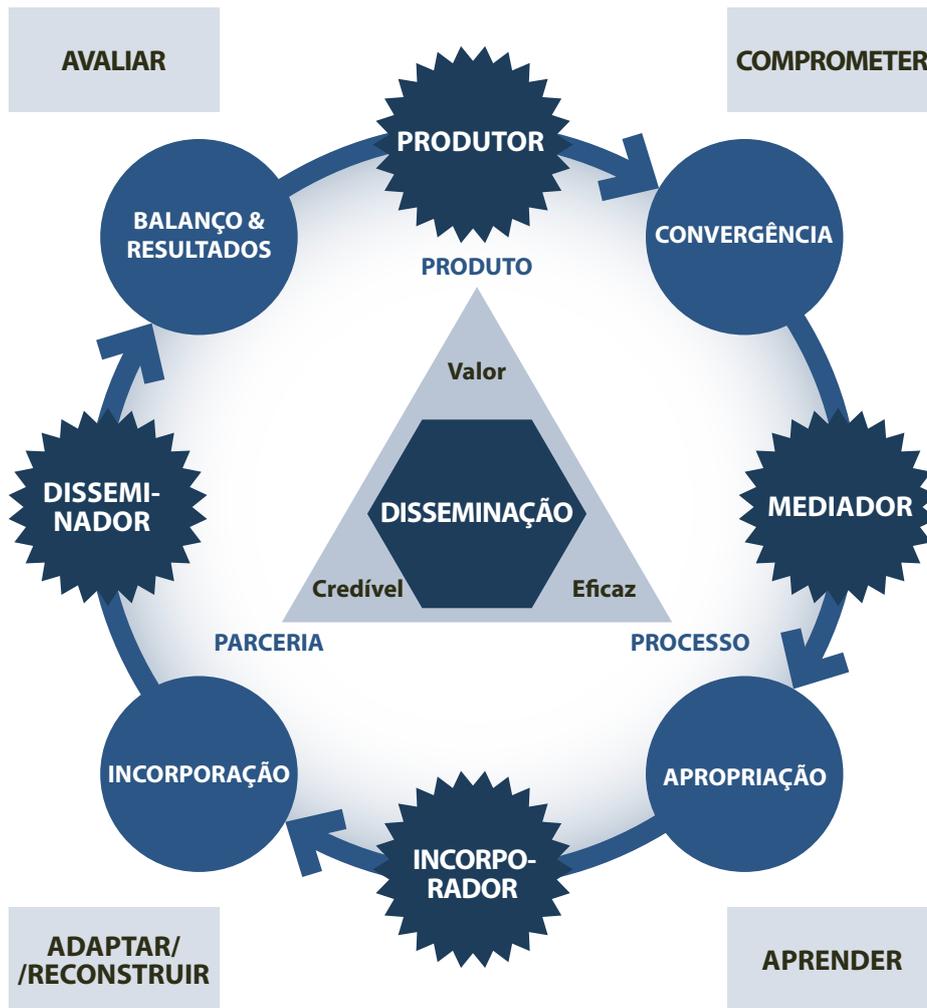
Tal como foi referido para os Actores, estas quatro fases do processo de disseminação não devem ser concebidas e executadas de forma estanque e linear. Devem sim ser delineadas numa perspectiva dinâmica e de acordo com os contextos da disseminação: a fase de convergência pode incluir componentes de apropriação e esta pode incluir componentes da incorporação (por ex. se na formação de formadores ocorrer reflexão indutora de mudanças organizacionais). Tendencialmente, à medida que se passa da fase de convergência, para as de apropriação e incorporação, o protagonismo dos produtores/autores dos produtos vai-se esbatendo em favor da intervenção (afirmação) dos “incorporadores” e as entidades do *mainstream* poderão/deverão assumir, simultaneamente, um papel de incorporador e de disseminador.

Mais do que temporalmente distintas, estas fases do ciclo da disseminação são, pois, sobretudo diferentes ao nível da intensidade e abrangência da mudança (se na apropriação a aprendizagem é mais individual ou em equipa, na incorporação são as organizações que aprendem e ajustam as suas rotinas e procedimentos) e ao nível dos protagonismos dos diferentes actores (da apropriação à incorporação aumenta o

protagonismo do incorporador).

No esquema do ciclo de disseminação, que agora se apresenta, incluindo todas as suas componentes estruturantes, referem-se os objectivos essenciais de cada fase: *comprometer* (convergência), *aprender* (apropriação), *adaptar/reconstruir* (incorporação) e *avaliar*.

### O Ciclo Virtuoso da Disseminação Os 3P, Etapas e Actores



# Pilotar o Ciclo da Disseminação

## O Roteiro da Disseminação

A complexidade e a diversidade das tarefas que integram os vários elementos estruturantes da disseminação recomendam a operacionalização de um Roteiro da Disseminação, que permita pilotar o ciclo da disseminação e as suas etapas estruturantes, assim como distribuir e monitorizar responsabilidades, acompanhar a execução das metas, e realizar, em tempo útil, acções correctivas ou de melhoria.

Estas responsabilidades competem à PD no seu todo, cabendo ao líder a criação de condições para que o Roteiro seja consensualizado e se efective um processo regular de monitorização e acompanhamento do projecto de disseminação, devendo as acções de auto diagnóstico ser excelentes momentos de verificação da execução do roteiro.

Como é sugerido na matriz apresentada a seguir, propõe-se a identificação e calendarização das fases do processo, as actividades críticas a realizar em cada fase, os actores envolvidos e as competências a mobilizar, os resultados esperados, assim como o estabelecimento de um painel de indicadores chave que permita uma monitorização contínua do processo de disseminação e facilite a sua avaliação final. O Roteiro deve ser elaborado na fase da Convergência e incluir eventuais recomendações técnicas que acompanhem a aprovação da candidatura.

O Roteiro deve detalhar, entre outros elementos considerados pertinentes pela PD, os conteúdos sugeridos na matriz seguinte, constituindo um “caderno de encargos” que a PD se compromete a executar.

### Balanço e Relatório de Avaliação

Para além dos exercícios intercalares de balanço que a PD julgue conveniente realizar, designadamente na sequência dos auto diagnósticos realizados, deve produzir-se um relatório integrado de avaliação com incidência nas diferentes fases do processo e na identificação e avaliação dos resultados da disseminação, nomeadamente o “valor acrescentado” induzido pelo produto ou prática, ao nível dos diferentes agentes envolvidos (produtores, incorporadores, mediadores, disseminadores, destinatários finais, utilizadores dos produtos e práticas de outros actores e organismos implicados), bem como os benefícios e melhorias introduzidos nos produtos e práticas originais.

A elaboração do relatório, da responsabilidade do Coordenador do projecto, deve apoiar-se em *briefings* e contributos regulares do(s) Mediador(es) e Disseminador(es), devendo este relatório de avaliação ser validado pela PD, em debate alargado a todos os parceiros, que deve subscrever as conclusões e recomendações produzidas.

## Roteiro de Monitorização da Disseminação

### Elementos de Apoio à sua Construção

MEIOS	FASES	CONVERGÊNCIA (Comprometer)	APROPRIAÇÃO (Aprender)	INCORPORAÇÃO (Adaptar/Reconstruir)	BALANÇO DO PROCESSO RESULTADOS & IMPACTOS (Avaliar)
	<b>Actividades</b>	Consolidação da PD de disseminação, escolha de actores; Apresentação de produtos e avaliação da sua adequação às necessidades dos incorporadores; Elaboração do Plano de disseminação e construção de compromissos; Auto diagnóstico contínuo do projecto de disseminação.	Contacto com os produtos e práticas em contexto; Acções de formação para a utilização dos produtos, estágios e visitas; Balanço de competências dos agentes incorporadores; (*) Auto diagnóstico contínuo do projecto de disseminação.	Integração e recontextualização do produto ou prática; Adaptação, reconstrução e aplicação de soluções; Balanço de competências organizacional; (*) Auto diagnóstico contínuo do projecto de disseminação.	Identificação das melhorias alcançadas pelas entidades “produtoras” e “incorporadoras”; Balanço de competências adquiridas por incorporadores e autores; Auto diagnóstico contínuo do projecto de disseminação; Reflexão crítica sobre o processo de disseminação; Identificação de resultados e impactes da disseminação.
	<b>Actores</b>	PD de disseminação; coordenador da monitorização, autores, gestores e profissionais das entidades incorporadoras; facilitadores da disseminação e peritos; Redes, decisores, actores-chave.	PD de disseminação; coordenador da monitorização, autores, gestores e profissionais das entidades incorporadoras; facilitadores da disseminação e peritos; beneficiários das entidades produtoras e incorporadoras.	PD de disseminação; coordenador da monitorização, autores, gestores e profissionais das entidades incorporadoras; facilitadores da disseminação e peritos; beneficiários das entidades incorporadoras.	PD de disseminação; coordenador da monitorização, autores, gestores e profissionais das entidades incorporadoras; facilitadores da disseminação e peritos; beneficiários das entidades incorporadoras; Redes, decisores, actores-chave.
	<b>Competências</b>	Negociação, <i>team building</i> ; Planeamento e organização; Cultura de abertura à inovação e de responsabilidade social.	Cooperação, tolerância, flexibilidade, negociação e gestão de projecto e de processo; Competências formativas, <i>coaching &amp; mentoring</i> ; Competências de monitorização e avaliação da qualidade.	Cooperação, tolerância, flexibilidade e responsabilidade; Competências de gestão de RH e carreiras, de desenvolvimento organizacional, competências formativas de <i>coaching &amp; mentoring</i> ; Competências de monitorização e avaliação da qualidade.	Descentração e análise crítica; Auto-avaliação.

MEIOS	FASES	CONVERGÊNCIA (Comprometer)	APROPRIAÇÃO (Aprender)	INCORPORAÇÃO (Adaptar/Reconstruir)	BALANÇO DO PROCESSO RESULTADOS & IMPACTOS (Avaliar)
<b>Resultados Esperados</b>		Clarificação do valor e utilidade do produto ou prática; Elaboração do Plano e estratégia de disseminação e do Roteiro de monitorização do processo; Estabelecimento do Acordo de Disseminação; Consolidação da PD de disseminação.	Aquisição dos conhecimentos e competências, domínio das metodologias e instrumentos exigidos pelo produto/prática; Consolidação da estratégia e das acções de transferência.	Produção de novas respostas, serviços, soluções mais eficazes; Ganhos organizacionais Produção de mudanças no <i>layout</i> produtivo, na organização interna, nos perfis/carreiras; mais valias para as entidades e agentes envolvidos.	Conhecimento e caracterização do processo, dos resultados e impactos da disseminação; Identificação do “valor acrescentado” induzido pelo produto ou prática nos resultados das pessoas, das equipas, das entidades-alvo da disseminação e na satisfação dos seus destinatários; Identificação dos benefícios e melhorias introduzidos nos produtos e práticas originais; consolidação/ aprofundamento do produto; Produção de conclusões e recomendações políticas.
<b>Indicadores chave de monitorização</b>		Cheklists de problemas e necessidades; Competências mobilizadas e a mobilizar: facilitadores da disseminação, pessoas recurso; Protocolos e compromissos assumidos pelos parceiros e outros actores; Actividades realizadas; Opções tomadas decorrentes dos resultados do auto diagnóstico.	Competências mobilizadas: facilitadores da disseminação, pessoas recurso...; Acções de transferência de aprendizagens (n.º de acções, duração, nº de participantes, formadores, etc.); Práticas, produtos e procedimentos apreendidos; Competências adquiridas; Opções tomadas decorrentes dos resultados do auto diagnóstico.	Competências mobilizadas: facilitadores da disseminação, pessoas recurso...; Novas competências instaladas; Novos perfis e carreiras; Novas práticas, produtos e processos organizacionais incorporados; Opções tomadas decorrentes dos resultados do auto diagnóstico.	Ganhos de eficiência e eficácia obtidos com as Práticas, produtos, serviços incorporados; Competências instaladas; Níveis de decisão e autonomia alcançados; Aumento do nº de destinatários e utilizadores; Grau de satisfação de destinatários e utilizadores; Opções tomadas decorrentes dos resultados do auto diagnóstico.

(\*) Balanço de competências focalizado nos conhecimentos e competências necessários à boa utilização do produto/prática.

## Auto Diagnóstico do Projecto de Disseminação

O projecto de disseminação exige à PD o desenvolvimento de acções de balanço permanente e de auto diagnóstico, recomendando-se a elaboração de guião de apoio à reflexão crítica em momentos previamente definidos.

No final deste ponto é proposta uma grelha de apoio à realização do auto diagnóstico. Nesta grelha de apoio são alvo de balanço e reflexão todos os elementos estruturantes do projecto de disseminação, constituindo uma oportunidade para cada membro da PD identificar pontos fortes e áreas que devem ser alvo de melhorias. Recomenda-se a focalização em iniciativas que permitam ultrapassar ou resolver, por exemplo, atrasos verificados, abordagens ainda não conseguidas ou mesmo desvios ocorridos face ao programado. É aconselhável que, num primeiro momento, cada um dos parceiros realize a sua reflexão crítica individual e que, posteriormente, seja efectuada reflexão e balanço em sede da PD, com produção de conclusões e compromissos perante novas responsabilidades e tarefas.

Este instrumento é um suporte de apoio à reflexão crítica e ao balanço que a PD focalizada na disseminação deverá realizar com regularidade, permitindo a melhoria contínua na execução do Plano de Disseminação do(s) Produto(s). Recomenda-se a realização deste auto diagnóstico pelo menos em 3 momentos distintos da Acção 3. O auto diagnóstico pressupõe abertura às sugestões, espírito de tolerância e crença na capacidade de resolução dos problemas por toda a PD.

DESIGNAÇÃO DO PROJECTO / PARCERIA

Realizado a  /  /

Escala de notação proposta:

1 – ainda não pensamos no assunto,

2 – sabemos como fazer teoricamente e realizamos pontualmente,

3 – temos uma abordagem definida e realizamos com alguma regularidade,

4 – abordagem definida, realizada sistematicamente e sujeita a avaliação através de indicadores.

	Componentes Estruturantes da Disseminação	Itens para Auto Diagnóstico	Notação	Pontos Fortes da PD	Áreas a Melhorar na PD
<b>Pilares</b>	PRODUTO				
	PARCERIA				
	PROCESSO				
<b>Actores</b>	INCORPORADOR				
	PRODUTOR				
	MEDIDADOR				
	DISSEMINADOR				
<b>Fases</b>	CONVERGÊNCIA				
	APROPRIAÇÃO				
	INCORPORAÇÃO				
	BALANÇO & RESULTADOS				
<b>Liderança</b>	LIDERANÇA DA PD				
<b>Competências (a)</b>	TALENTO				
	TECNOLOGIA				
	TOLERÂNCIA				
<b>Roteiro</b>	ROTEIRO DA DISSEMINAÇÃO				

(a): Ver Anexo 1

Comente os resultados e retire ilações para actuações futuras:

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

## Lições para a Disseminação

Tendo em vista uma melhor interpretação e gestão das componentes estruturantes do projecto de disseminação, destacam-se algumas lições aprendidas na 1ª Fase da EQUAL e extraídas de testemunhos e narrativas colhidos durante os contactos e acções de acompanhamento realizados com inúmeras PD:

### 1ª Lição – quem comanda quem?

Se é verdade que do ponto de vista da “economia e do mercado” a **distribuição** de produtos comanda e define as regras de todo o ciclo produtivo, condicionando não só a concepção do próprio produto, mas fundamentalmente a sua produção, então é verdade que a **disseminação** de Produtos deverá influenciar e comandar não só a configuração da PD, mas acima de tudo, a construção do próprio Produto.

### 2ª Lição – onde estão exactamente as necessidades? Na verdade, quem é beneficiário do Produto?

A complexidade dos problemas abordados por um número significativo de PD e as tentativas generosas para o desenho de uma solução integrada mas generalista conduz, por vezes, a “produtos” banais, sintéticos e de difícil aplicação e fraca utilidade. De facto, as PD têm de fazer opções, tomar decisões difíceis, vivenciarem tensões e lidarem com o risco da ruptura; muitas vezes este é o percurso necessário para obter respostas transparentes sobre a finalidade do produto e os seus reais destinatários ou beneficiários. Esta abordagem é mais fácil e mais clara se os potenciais incorporadores tiverem presença activa na PD, desde o início.

### 3ª Lição – Deverá o cliente final participar na concepção do produto?

Não será verdade que os processos de validação e de recontextualização dos produtos podem ser melhor aprofundados ou realizados e em prazos mais curtos, quando o incorporador “sente” o produto como seu, pois foi envolvido desde o início de todo o processo?

Ao qualificar-se a procura não se estará a exigir sofisticação e diversificação da oferta?

De facto, onde nos focalizamos? No reforço da oferta ou na qualificação da procura? Esta é uma das áreas mais sensíveis e onde existe uma relação tensional entre o funcionamento do mercado, fortemente condicionado pelo primado e qualificação da procura, que exige diversificação das carteiras de produtos e serviços e seu ajustamento permanente e as práticas de “focalização na oferta”;

### 4ª Lição - O que comanda a PD? O olhar dos produtores, as necessidades dos incorporadores, a calibração dos mediadores ou a visão dos disseminadores? E quem lidera?

O equilíbrio interno da PD não é tarefa fácil; estas questões poderão não ser resolvidas cabalmente, mas não poderão, de todo, ser ignoradas ou adiadas. De facto, a PD terá que resolver dilemas, tomar decisões difíceis e, acima de tudo, construir compromissos que exigem a clarificação de responsabilidades e sua assumpção pelos parceiros. A quem cabe a liderança da transferência do produto: ao autor que não prescinde da sua “marca” ou ao incorporador que reconhece utilidade no produto, que quer incorporar e recontextualizar, no interesse dos seus utilizadores e destinatários? É possível pedir equidistância ao mediador? E o carisma do disseminador a quem influencia?

### 5ª Lição – Atitude de vigilância permanente à qualidade do produto. Quem determina a qualidade do produto?

Se as necessidades dos destinatários e utilizadores do produto mudam e os contextos organizacionais se aperfeiçoam e são alvo de permanentes regulações, não devem também os produtos inovar (oferecer mais valor com menor custo), pois “a concorrência existe e não dorme”? Não são estes os imperativos do desenvolvimento? A qualidade do Produto é determinada pelo mercado ou pelo “elo mais fraco”? O facto de o produto ser considerado “de qualidade” por um parceiro é garantia de que é competitivo e de reconhecido valor pelo mercado? Não existem várias “velocidades” e mesmo estádios de inovação? O produto posiciona-se exactamente onde? A que necessidades e nível de exigência pretendem responder?

### 6ª Lição – “O síndrome do não criado aqui” predomina sobre o primado da utilidade para o “cliente”?

Como lidar com atitudes de desvalorização do produto porque não “nasceu” no contexto das organizações cujos líderes o pretendem incorporar? Existem efectivos riscos de descaracterização cultural dos contextos incorporadores ou são desencadeadas reacções a tentativas (percebidas como) de “colonização”? Existe espaço para operações tipo “franchising”? Não será que o incorporador tem de reconhecer o produto como seu, para que a recontextualização aconteça e tenha algum sentido? Não será que o incorporador está para a parceria como o produto está para a disseminação?

### 7ª Lição - “Os 3 P - Produto, Parceria, Processo – pilares da disseminação”

O que disseminar? Com quem disseminar? Como fazer a disseminação? Como gerir os momentos críticos da disseminação? Será que a participação dos membros da PD é a mais adequada para a disseminação deste produto? O processo de disseminação está ajustado às características do produto e aos *timings* da PD? Este é, de facto, o produto que interessa

a esta PD, nomeadamente aos incorporadores? Há sintonia e coerência nos 3 pilares?

### **8ª Lição - “Os 3 T – Talento, Tecnologia, Tolerância – factores críticos para a sustentabilidade da parceria”**

Como resolver problemas complexos e ultrapassar questões difíceis sem pessoas talentosas? Como otimizar os recursos e mobilizar as melhores soluções tecnológicas em contextos de evidente escassez de meios? Como disseminar produtos para contextos socialmente diversificados e com parceiros portadores de culturas muito diferentes? Não será crítico desenvolver atitudes de respeito pela diversidade? E a diversidade não ajudará a construir soluções mais robustas?

Pilotar uma PD nesta “natural turbulência” é crucial e saber extrair permanentemente ensinamentos destas lições constitui o acto inteligente duma PD, nomeadamente da sua liderança. De facto, é considerado crítico o papel das lideranças na produção e disseminação das inovações; liderar nestes contextos é também ser capaz de balancear entre *estratégias de liderança transaccionais* (gestão da satisfação dos colaboradores através da atribuição de benefícios - aumentos, promoções, incentivos, reconhecimento, etc. - como formas de “pagamento” ou troca) e *estratégias de liderança transformacionais* (envolvimento e comprometimento dos colaboradores em torno de valores partilhados e de uma visão comum)<sup>1</sup>;

#### **A Metáfora do Prego e do Martelo**

Onde está o elemento desencadeador da Inovação? Nas necessidades do cliente, identificadas e validadas de forma idónea e independente, constituindo-se o próprio cliente como elemento central na procura de soluções ou...

A “solução” está na cabeça do “consultor” que de modo paternalista acha que aquela organização ou pessoa precisa de realizar aquela acção e, *por acaso*, o “consultor” até é especialista naquela matéria e tem a melhor proposta ou solução?

Não será que o “consultor” está a “forçar” as necessidades a encaixarem-se na sua “solução”?

“Se na minha cabeça a solução é o martelo, existe o risco de todos os problemas virarem a pregos!”

1 Sadler, Philip. Leadership and Organizational Learning, in Handbook of organizational learning & knowledge, edited by Meinholf Dierkes *et al*, Oxford University Press, New York, 2001

# Fases do Ciclo da Disseminação

Neste capítulo, para cada uma das fases do Ciclo da Disseminação – Convergência, Apropriação, Incorporação e Resultados & Impactos – precisam-se os objectivos específicos e identificam-se um conjunto de acções a empreender pela PD e correspondentes questões críticas que devem ser respondidas.

**As matrizes seguintes constituem um instrumento de apoio à PD na operacionalização do seu Roteiro de Disseminação.**

Nas acções a empreender e nas questões críticas a responder em cada Fase destacam-se a *bold* aquelas acções e questões que, pela sua elevada importância, devem ser desenvolvidas pela PD em cada um dos Pilares da Disseminação – Produto, Parceria e Processo.

No final de cada Fase incluem-se casos práticos que ilustram as acções a desenvolver.

## FASE I CONVERGÊNCIA

### Objectivos

“Sedução” e mobilização de potenciais parceiros;  
 Seleccionar parceiros e actores pertinentes à disseminação, nomeadamente, os incorporadores e mediadores;  
 Negociar e construir compromissos que garantam a incorporação e consolidar a PD;  
 Avaliar a adequação do produto às necessidades dos incorporadores;  
 Elaborar o roteiro de disseminação (a realizar durante a preparação da candidatura à acção 3)

Pilares da Disseminação	Acções da FASE I Convergência	Questões Críticas
<b>PRODUTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Legitimação da qualidade do produto – inclusão no produto dos aspectos relevantes do processo de validação e recomendações do parecer técnico da candidatura à Acção 3;</b></li> <li>– Início do ajustamento do produto à procura, introduzindo as mais valias e alterações que podem valorizar o produto e as decorrentes das especificidades dos incorporadores</li> <li>– <b>Revisão de conteúdos e lay out do produto, tendo em vista a sua edição/reprodução (a finalização do produto pode ocorrer nesta fase ou posteriormente, consoante a exigência dos contextos dos incorporadores)</b></li> <li>– Definição da estratégia de comunicação e <i>marketing</i> do produto</li> <li>– Definição dos direitos e regras de utilização do produto (propriedade intelectual, cedência de direitos de utilização e registo ISBN ou ISSN)</li> <li>– Inclusão e disponibilização do produto em bases de dados nacionais e europeias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Existe realmente procura para a solução construída? Quem constitui essa procura? Quem são os potenciais incorporadores do produto? O produto responde às necessidades dos incorporadores? O produto é a solução para que problema do incorporador?</b>                      (Estas questões podem e devem ter sido respondidas na Acção 2).</li> <li>– <b>Que ajustamentos devem ser feitos ao produto para que este responda às necessidades dos potenciais incorporadores?</b></li> <li>– Os conteúdos do produto são claros? A sua linguagem é simples? A sua imagem e design são atractivos? Apela à sua utilização/exploração? O produto está apresentado em função das necessidades e objectivos dos utilizadores?</li> <li>– São claros os benefícios/mais valias do produto? Qual o seu valor acrescentado face a soluções existentes? (a evidência do valor acrescentado é crucial para a mobilização de incorporadores)</li> <li>– A qualidade e utilidade do produto são reconhecidas por parceiros, peritos e incorporadores/utilizadores? O produto inclui evidências e testemunhos dessa legitimação e reconhecimento?</li> <li>– É clara a complementaridade (fio condutor) existente entre os vários sub-produtos de uma mesma solução?</li> <li>– <b>O produto é flexível – aberto? Permite a incorporação de mais-valias por parte dos utilizadores? Existem outros produtos que podem enriquecer/potenciar a utilidade do produto?</b></li> <li>– O produto inclui um argumentário de “venda”? É uma solução para que problema? Para que serve? Quais os destinatários?</li> <li>– <b>O produto inclui um Referencial de apoio ao utilizador?</b></li> <li>– <b>O produto inclui referências às formas de utilização por terceiros?</b></li> <li>– Estão salvaguardados os direitos de autor, assim como as regras de comercialização/utilização do produto?</li> </ul>

Pilares da Disseminação	Acções da FASE I Convergência	Questões Críticas
<p><b>PARCERIA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Definição de critérios pertinentes para a escolha de Parceiros a integrar na PD</li> <li>– <b>Constituição da Parceria de Disseminação, mobilizando parceiros-chave, nomeadamente incorporadores e facilitadores da disseminação (mediadores, disseminadores, ...)</b></li> <li>– <b>Início da construção de uma cultura comum na PD, tendo por base os valores da confiança e responsabilização, da colaboração e do trabalho em equipa para objectivos que são partilhados</b></li> </ul> <p><b>Recomendação:</b>  <b>Recomenda-se o envolvimento de incorporadores durante a Acção 2, nomeadamente, através da participação na construção e validação do produto</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Os critérios de selecção dos Parceiros são claros e pertinentes? A PD inclui incorporadores e disseminadores? São claros os critérios que justificam a transição de parceiros da Acção 2 para a Acção 3? Quais os critérios que justificam o alargamento ou a reconfiguração da PD da Acção 3? (Estas questões devem ter tido resposta no final da Acção 2).</li> <li>– São claros os compromissos, disponibilidades e competências exigidos a cada parceiro, assim como a atribuição de responsabilidades na execução do plano de disseminação?</li> <li>– <b>Foram envolvidas organizações com um forte capital relacional, de preferência com boa implantação territorial, para a função de mediação do processo de disseminação?</b></li> <li>– Envolveram-se outros actores, externos à parceria, mas críticos para a disseminação? Foram constituídas redes de actores relevantes e interessados em cooperar na disseminação?</li> <li>– <b>Os disseminadores são portadores de valores de credibilidade, eficácia, confiança e capacidade de influência?</b></li> <li>– <b>Envolveram-se organizações com competências e capacidades susceptíveis de promover a mudança nos “sistemas” (ex. organismos responsáveis pela educação, trabalho, emprego)?</b></li> <li>– Foram envolvidas organizações para quem o produto constitui uma oportunidade de rentabilização de recursos ou práticas já existentes na organização?</li> <li>– <b>Previram-se actividades que criem uma efectiva implicação dos vários parceiros e uma maior convergência dos seus valores e interesses? Estão efectivamente empenhados e constroem “cumplicidades” em torno de finalidades essenciais?</b></li> <li>– A parceria tem consciência do seu potencial de disseminação e conhece bem a capacidade de influência de cada parceiro?</li> <li>– <b>Os autores utilizam o produto nas suas organizações? Têm competências socialmente reconhecidas para disseminar o produto?</b></li> <li>– As organizações que se querem apropriar do produto são cúmplices do processo de disseminação? Estão verdadeiramente interessadas no produto? Estão abertas e disponíveis para a mudança?</li> </ul>

Pilares da Disseminação	Acções da FASE I Convergência	Questões Críticas
<b>PROCESSO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>–Aproximação e familiarização de potenciais incorporadores com o produto</li> <li>–Avaliação do grau de abertura à mudança das organizações potencialmente incorporadoras (a identificação da necessidade pode não ser suficiente para o êxito do processo de transferência)</li> <li>–Negociação e estabelecimento de compromissos com potenciais parceiros incorporadores e disseminadores sobre a composição da PD e o processo de disseminação</li> <li>–Definição da estratégia e do plano de disseminação</li> <li>–Desenho de uma estratégia de Comunicação e <i>Marketing</i> para o produto</li> <li>–Análise das mais valias para a PD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>–Permitiu-se às entidades potencialmente incorporadoras o acesso a todos os esclarecimentos, à realização de reflexões críticas, à visualização em contexto e à familiarização com os produtos/práticas, tendo em vista a construção de convergências e compromissos facilitadores da incorporação?</li> <li>–A estratégia de disseminação é coerente com o mercado de procura de soluções? O processo desenhado vai ao encontro das necessidades concretas e das agendas das organizações incorporadoras?</li> <li>–O roteiro da disseminação foi construído por todos os parceiros? Os papéis e responsabilidades pelas actividades de disseminação foram definidos e assumidos?</li> <li>–Foram realizadas negociações e estabelecidos compromissos com os parceiros incorporadores e disseminadores, visando o enquadramento da estratégia e do plano de disseminação nas suas necessidades e agendas?</li> <li>–Está previsto um plano de comunicação e <i>marketing</i> do produto que o valorize, lhe dê visibilidade e dinamize a procura? Quem o conhece? Quem o deve conhecer? A PD socorreu-se de aconselhamento e apoio de especialistas de comunicação e <i>marketing</i>?</li> <li>–A PD é realista na calendarização do projecto de disseminação (de mudança!), face às exigências do produto, aos contextos dos incorporadores e disseminadores e às competências e recursos disponíveis?</li> <li>–Existe uma estratégia sustentada de envolvimento e mobilização dos beneficiários e utilizadores do produto, visando também o alargamento a outras redes e parcerias informais de incorporadores?</li> <li>–A PD realiza acções contínuas de reflexão e análise do grau de cumprimento das metas e dos compromissos dos parceiros?</li> </ul>

### **Antecipar a construção da Parceria de Disseminação e a própria incorporação:**

O projecto Ch@tmould constituiu ao longo da Acção 2 um “Observatório” composto por cerca de 30 empresas do sector dos moldes que reuniu com regularidade ao longo da Acção 2 (reuniões trimestrais) para acompanhar e dar *inputs* ao projecto. Este Observatório, para além de constituir um poderoso instrumento de *empowerment* das empresas, foi, também, uma via de antecipação e facilitação da disseminação, ao proporcionar a gradual incorporação das novas práticas pelas empresas que nele participaram. As três empresas onde a experimentação decorreu na Acção 2 estiveram representadas no “Observatório” através da figura do “facilitador” responsável pelas equipas de trabalho nas empresas “incubadoras”; este “facilitador” foi o porta-voz das experiências e dos resultados alcançados nas empresas junto do “painel de observadores”, ao mesmo tempo que desempenhou o papel de “facilitador da disseminação” (Projecto Ch@TMOULD).

### **Laços fortes entre parceiros não dispensam compromissos formais:**

“Os contactos com os parceiros para a formalização da parceria de disseminação foram informais, tendo em conta a relação de proximidade que existe entre os centros (Centros Tecnológicos) e as pessoas envolvidas. O processo resultou facilitado, pois tratava-se de parceiros que conheciam a EQUAL (membros da mesma Rede Temática) e com quem já tínhamos trabalhado previamente (considera a coordenadora do projecto Modelar). No entanto as expectativas face aos parceiros não foram completamente satisfeitas. Perante esta observação, a avaliação externa do projecto considerou que “o conhecimento mútuo e a proximidade de relações, inclusive pessoais, não deverão dispensar uma maior formalidade no acto de contratualização e explicitação de direitos e deveres entre parceiros” (Projecto Modelar).

### **Potenciar sinergias de produtos e de redes - articulação entre dois processos de disseminação com produtos complementares:**

Potenciando os produtos complementares e potenciando as redes de contactos das respectivas Acção 2, os projectos “Públicos Diferentes. Iguais Oportunidades” (entidade interlocutora C.E.S.I.S.) e “Atendimento Integrado (interlocutora A.D.E.I.M.A.) interrelacionaram os projectos de disseminação e integraram parceiros de forma cruzada nas respectivas PD da Acção 3.

O CESIS testemunha: “Este entendimento foi possível devido a dois factores: a uma boa relação do CESIS com os serviços sociais (públicos e privados) de alguns concelhos da zona de Lisboa (entidades incorporadoras do projecto), em boa medida na sequência das actividades desenvolvidas no âmbito da Acção 2; · uma estreita articulação entre o processo de disseminação deste projecto com a disseminação da metodologia de Atendimento Integrado criado no âmbito do projecto em que a ADEIMA é entidade parceira. A conjugação destes dois factores levou a que os *workshops* previstos para a disseminação dos produtos fossem realizados com a delegação do ISS, enquanto elemento facilitador e incorporador, na “pessoa” dos Centros Distritais de Segurança Social, dos produtos concebidos. Permitiu, ainda, criar uma dinâmica de complementariedade que conduziu a uma maior auto-sustentação daquilo que vai ficar no “terreno”.

A ADEIMA testemunha: “Foi em Matosinhos, Loures, Amadora e Oeiras que o processo de disseminação se apresentou mais consistente. A estratégia foi a de rentabilizar, nos concelhos do distrito de Lisboa, a dinâmica já gerada pelo Projecto “Públicos Diferentes. Iguais Oportunidades”.

## FASE II APROPRIAÇÃO

### Objectivos

Preparar as organizações incorporadoras para as mudanças decorrentes da incorporação do produto;  
Desenvolver as competências exigidas pela instalação e utilização do produto;  
Reflectir sobre as eventuais alterações exigidas pelo produto no *layout* produtivo das organizações incorporadoras  
Adaptar o produto aos contextos dos incorporadores

Pilares da Disseminação	Acções da FASE II Apropriação	Questões Críticas
<b>PRODUTO</b>	<b>Adaptação e recontextualização do produto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>–A PD regista os contributos em reuniões e eventos de demonstração do produto, etc., para a melhoria e adaptação do produto ao contexto dos incorporadores?</li> <li>–<b>As opiniões e recomendações, as responsabilidades e o protagonismo dos incorporadores são reconhecidos e estão presentes nas adaptações do produto?</b></li> <li>–<b>As organizações incorporadoras ouviram e envolveram os seus colaboradores chave no processo de adaptação do produto?</b></li> </ul>
<b>PARCERIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>–Reforço do protagonismo dos parceiros incorporadores</li> <li>–<b>Envolvimento no processo de disseminação de actores ou organizações com responsabilidades de interface (por ex. Centros Tecnológicos, Centros Protocolares, Federações)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>–Estão previstas acções de mobilização das equipas dos parceiros incorporadores, visando a concretização das suas expectativas?</li> <li>–<b>A PD tem em curso iniciativas para o envolvimento e participação de actores críticos e redes relevantes para o processo de disseminação (entidades públicas, autarquias, associações empresariais, etc.)?</b></li> </ul>
<b>PROCESSO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>–<b>Estratégia e acções de sensibilização, comunicação e marketing para captação de disseminadores e de outros potenciais incorporadores</b></li> <li>–Avaliação das competências necessárias à utilização do produto</li> <li>–Recrutamento de agentes disseminadores e/ou mediadores do processo de disseminação</li> <li>–Formação de formadores, mentores, <i>coachers</i> (tutores)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>–Foi definido o perfil de competências técnicas pessoais e relacionais do disseminador?</li> <li>–<b>Os mediadores e/ou disseminadores (desmultiplicadores) receberam formação adequada, conhecem bem o produto? Têm as competências suficientes para genuinamente se mobilizarem para a sua disseminação junto das entidades incorporadoras?</b></li> <li>–Foram desenvolvidas acções de sensibilização e divulgação dos produtos junto de potenciais interessados (disseminadores e incorporadores), extensivas e cobrindo um elevado número de alvos?</li> <li>–<b>Foram desenvolvidas acções de envolvimento e compromisso, mobilizando e preparando nomeadamente incorporadores, tendo em vista uma efectiva apropriação e mudança das organizações incorporadoras (acções intensivas e em profundidade de apropriação e de recontextualização do produto)?</b></li> </ul>

Pilares da Disseminação	Acções da FASE II Apropriação	Questões Críticas
<b>PROCESSO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Formação de agentes mediadores e/ou disseminadores (desmultiplicadores) para que possam ser efectivos provedores do produto junto de potenciais incorporadores</b></li> <li>– Demonstração do produto e contacto com as práticas no contexto das entidades conceptoras e com o produto em exploração</li> <li>– Análise de potenciais ganhos e mais valias decorrentes da apropriação do produto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– A formação de mediadores e/ou disseminadores e potenciais incorporadores baseou-se em demonstrações de práticas e produtos, visando a valorização dos benefícios e inovações possíveis na sequência da incorporação?</li> <li>– As acções de formação implicaram uma reflexão sobre as oportunidades de (re)construção e adaptação do produto aos novos contextos?</li> <li>– Os mediadores e/ou disseminadores conhecem a organização da “produção” existente nas entidades incorporadoras de forma a melhor ajustar a solução que pretendem disseminar ao <i>layout</i> da organização?</li> <li>– <b>As organizações incorporadoras envolveram os seus colaboradores chave na formação para a exploração do produto e para serem protagonistas nos processos de mudança decorrentes da sua incorporação?</b></li> <li>– As acções de disseminação planeadas foram pensadas e agendadas tendo em conta os interesses específicos dos incorporadores?</li> <li>– Foram consideradas estratégias de disseminação de proximidade que respondam a contextos pulverizados como é o caso das PME?</li> <li>– Após a formação dos mediadores e/ou disseminadores foram montadas estratégias e acções de monitorização e acompanhamento das intervenções levadas a cabo? Quais os resultados alcançados junto dos potenciais incorporadores? (sensibilização, comprometimento...apropriação...intenção de incorporar?)</li> <li>– Têm-se revelado eficazes os processos que promovem a formação de “mediadores” “facilitadores da disseminação”, “desmultiplicadores” e “disseminadores locais” que cuidam da formação para a apropriação dos produtos por parte de outras organizações? Neste processo é central a definição prévia dos vários perfis;</li> <li>– A PD realiza acções contínuas de reflexão e análise do grau de cumprimento das metas?</li> <li>– Estão identificados os factores relevantes para medição dos impactos que podem resultar da disseminação e incorporação do produto?</li> </ul>

### **A centralidade do incorporador no processo de disseminação:**

“O produto apresenta-se sempre como uma mais valia facilitadora da resolução de problemas que se colocam dentro das organizações às quais se dirige o processo de disseminação. Através de reuniões de trabalho, em pequenos grupos, o incorporador é levado a identificar, no produto, as características que permitem a valorização das suas competências organizacionais e dos seus recursos humanos, o reforço das suas intervenções e o contributo que dá para o desenvolvimento das respectivas estratégias. Sem a intervenção de recursos humanos com capacidade para decidir, não é possível a disseminação” (Projecto MIGRAÇÕES E DESENVOLVIMENTO);

### **A criação de ferramentas facilitadoras do processo de apropriação do produto:**

“... foi necessário adaptar alguns instrumentos para que pudessem ser utilizados de uma forma mais expedita por um maior número de utilizadores com o padrão de qualidade exigível. Apesar de durante a Acção 2 do projecto terem sido preparados um conjunto de RTP que facilitaram, e muito, a sua transferência, foi ainda necessário criar alguns recursos, sobretudo devido ao facto de se ter a ambição de disseminar o produto em REDE. De facto (na Acção 3), a disseminação do produto em rede exigiu que se concebesse um “Manual da REDE” suportado em novos instrumentos cuja função foi estabelecer as regras de funcionamento e procedimentos operacionais da Rede, no trabalho de negociação e dinamização do produto SIM (Sistema de Microcrédito para o Autoemprego) com as Caixas de Crédito Agrícola Mútuo e com os empreendedores. O “Manual da Rede” foi, também, um instrumento facilitador do controlo de qualidade do SISE (Serviço Integrado de Suporte ao Empreendedor) na aplicação do SIM em cada área de intervenção das Associações de Desenvolvimento Local (ADL).” (Projecto GLOCAL);

### **A formação de professores para assegurar a incorporação:**

O projecto F@DO investiu na transferência do curso de e-formadores através da formação de professores do Centro de Formação Professor Lindley Cintra a fim destes se assumirem como agentes de mudança num novo processo de formação/educação a dinamizar nas escolas.

### **Uma estratégia de disseminação territorial “em cascata”:**

O projecto ANTE MARE pretendeu fazer chegar os seus produtos a todo o território nacional com características rurais e, principalmente, chegar a todas as áreas protegidas. Isto foi possível com a estratégia adoptada: “Através das sessões de disseminação (ditas de 1º nível) foi possível envolver uma Associação de Desenvolvimento Local/ADL e uma área protegida na organização das sessões de disseminação o que constituiu uma mais valia considerável. A sua inserção local e o seu envolvimento directo na organização das sessões permitiu usar da sua influência na mobilização dos actores locais para a participação nas sessões. Os participantes nas sessões de disseminação de 1º nível são convidados a “associarem-se” ao projecto e passam a ser, eles próprios, disseminadores nos seus próprios territórios de forma autónoma da parceria. Os participantes que aceitaram o desafio recebiam um “Kit” com todo o material necessário para poderem realizar uma sessão de disseminação semelhante à que tinham assistido fazendo uma “adopção” do projecto. Desta experiência alertamos para os seguintes cuidados a ter: as sessões de disseminação de 2º nível (desenvolvidas pelos disseminadores locais) deverão ser preparadas com cuidado por forma a garantir a sua boa execução. A nossa experiência revelou que teria sido mais eficaz ter seleccionado à partida os disseminadores locais em vez de serem apenas escolhidos a partir do grupo de participantes, ou seja, antes da sessão de disseminação de primeiro nível deveriam estar já sinalizados os disseminadores locais. Isso teria garantido uma melhor cobertura nacional e uma maior motivação e envolvimento com o projecto. Além disso deveriam receber e explorar material informativo do projecto numa sessão de “formação” separada em que incorporassem os objectivos e estratégia do projecto na Acção 2 para que se pudessem constituir como mediadores/disseminadores locais de facto.” (Projecto ANTE MARE);

### **Formar facilitadores da disseminação:**

“A actividade de Formação de Facilitadores para apoio à implementação do produto junto dos destinatários finais permitiu uma imersão dos Facilitadores designados por cada parceiro, com as diferentes ferramentas do produto, de modo a garantir a sua autonomia na implementação do produto nos sectores de actividade respectivos. O trabalho passou pela utilização da plataforma digital proposta como base para a disseminação, e pela explicação dos objectivos e especificações das várias ferramentas do Produto. O facto de se terem usado ferramentas colaborativas na realização da formação dos facilitadores facilitou a realização da formação e sobretudo permitiu o desenvolvimento de uma forma sistematizada de auto estudo.” (Projecto Glass Challenge);

## FASE III INCORPORAÇÃO

### Objectivos

Incorporar o produto, introduzindo os ajustamentos necessários à sua exploração;  
 Assegurar a utilização do produto pelos colaboradores das organizações incorporadoras;  
 Redefinir os parâmetros de funcionamento das organizações incorporadoras do produto (estimar impactos do produto no funcionamento das organizações incorporadoras)  
 (Re)organizar o *layout* organizacional, tendo em vista a optimização das mais-valias decorrentes da incorporação do produto;

Pilares da Disseminação	Ações da FASE III Incorporação	Questões Críticas
<b>PRODUTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Finalização do produto com eventual inclusão de normas e standards de exploração, adequados ao contexto do incorporador</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Foram envolvidas as equipas do incorporador na elaboração das normas de exploração interna do produto?</b></li> <li>– A organização produtora constitui-se como espaço aberto à demonstração do produto a potenciais incorporadores?</li> </ul>
<b>PARCERIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Identificação e mobilização das pessoas que nas organizações têm poder de influência e de decisão que levem à incorporação dos produtos</b></li> <li>– A PD constitui-se como espaço de partilha, discussão e aconselhamento dos “percursos” e narrativas da incorporação</li> <li>– Os incorporadores assumem-se como principais protagonistas</li> <li>– Mobilização dos actores relevantes para a sustentação futura do produto/prática</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– É dada voz aos incorporadores? Os decisores das organizações incorporadoras estão envolvidos e comprometidos? Mobilizaram as suas equipas?</li> <li>– <b>Os mediadores e disseminadores valorizam os pontos de vista dos incorporadores na condução do processo de incorporação (e recontextualização) do produto?</b></li> <li>– Foram dinamizadas redes informais (que são as que mais resultados apresentam na capitalização e melhoria contínua do produto)?</li> </ul>

Pilares da Disseminação	Acções da FASE III Incorporação	Questões Críticas
<p><b>PROCESSO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Preparação e envolvimento das lideranças dos incorporadores na pilotagem do processo de incorporação</b></li> <li>– <b>Avaliação das competências organizacionais necessárias à incorporação</b></li> <li>– Formação de tutores, <i>coaches</i>, mentores</li> <li>– Acções de demonstração e experimentação</li> <li>– <b>Criação de grupos focais para a incorporação do produto na organização</b></li> <li>– Criação de comunidades de utilizadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– A organização incorporadora avaliou a relação custo-benefício da incorporação do produto e sua sustentação futura?</li> <li>– <b>Identificaram-se e responsabilizaram-se lideranças internas à organização incorporadora capazes de pilotar e sustentar o processo de mudança provocado pela incorporação do produto/prática?</b></li> <li>– <b>A organização incorporadora avaliou os recursos necessários (humanos, competências, materiais, financeiros) à incorporação e sustentação futura do produto/prática?</b></li> <li>– Foram equacionados e elaborados <i>standards</i>, normas e rotinas para a exploração continuada do produto?</li> <li>– Avaliou-se o impacto do produto incorporado no <i>layout</i> organizativo e no desempenho da organização?</li> <li>– <b>Os operacionais da organização incorporadora (intérpretes do produto/prática) participam em processos de aprendizagem e de melhoria da performance, que recorrem a metodologias tipo <i>mentoring</i>, <i>coaching</i>, prática supervisionada, que reforcem as competências de exploração e melhoria do produto/prática?</b></li> <li>– Prevê-se a criação de comunidades de utilizadores do produto que apoiem a sua permanente actualização e sustentação?</li> <li>– Os beneficiários finais da organização incorporadora foram ouvidos? Contribuíram para a (re)contextualização do produto?</li> <li>– A PD realiza acções contínuas de reflexão e análise do grau de cumprimento das metas?</li> </ul>

### **Disponibilizar orientações concretas e operacionais aos novos utilizadores para facilitar a incorporação:**

O projecto ENE – Empreender na Escola desenvolveu uma metodologia de incentivo ao empreendedorismo dos alunos do ensino secundário que, sumariamente, consistiu numa formação orientada para a elaboração de um Plano de Negócios pelos alunos que é depois submetido a um Concurso de Ideias e a uma exposição pública. Para facilitar a incorporação deste programa pelas escolas, o projecto elaborou, na Acção 3, uma “Estratégia para a Implementação da Metodologia ENE nas Escolas”, onde refere de forma clara as suas mais valias para as escolas, os professores, os alunos e as comunidades locais e onde inclui orientações e um útil Roteiro de actividades que as escolas devem desenvolver, com um cronograma associado, para utilizar esta metodologia (Projecto ENE – Empreender na Escola).

### **O protagonismo dos incorporadores - dois exemplos:**

1 - “... os produtores e os facilitadores da disseminação limitam-se a acompanhar as equipas incorporadoras. O protagonismo é dado às organizações que têm de envidar esforços para fazer daquele produto um recurso único, porque correspondente a uma realidade que é a do seu contexto de intervenção. São os incorporadores que desenham as estratégias de incorporação e que identificam os recursos materiais e humanos disponíveis. Os facilitadores da disseminação integram o grupo agilizando estratégias e transformando os obstáculos em desafios e potencialidades. A ideia é nunca deixar de efectuar uma disseminação desde que reunidas as condições mínimas de incorporação. Os incorporadores são sensibilizados e formados para a importância dos processos de construção progressiva, o que é importante sobretudo quando os contextos de partida são adversos ou parcos em recursos.” (Projecto Migrações e Desenvolvimento).

2 - “Os produtos do Projecto Crescer Cidadão não foram considerados como definitivos, estando previsto o seu aperfeiçoamento contínuo, o que é viabilizado pela flexibilidade dos produtos e pelo desenvolvimento da Rede CACI (sub-produto decorrente do desenvolvimento da Acção 3) através do recurso à metodologia da Comunidade de Prática presencial, mas também virtual através do recurso às TIC, via Portal de Emprego como suporte do seu desenvolvimento. Os produtos foram sendo valorizados e enriquecidos à medida que as entidades se foram apropriando e participando na alimentação do Portal de Emprego, o qual revelou um exponencial crescimento do número de utilizadores” (Projecto Crescer Cidadão).

## FASE IV RESULTADOS & IMPACTOS

### Objectivos

Identificar e analisar o “valor acrescentado” induzido pelo produto ou prática (incorporados) nos resultados das pessoas, das equipas e das entidades-alvo da disseminação, traduzível, nomeadamente, em acréscimo de *empowerment* e reforço da autonomia e responsabilidade, das competências, da qualidade dos serviços, dos processos de trabalho, maior satisfação dos beneficiários e clientes, etc.

Analisar os “ganhos” da PD em termos de competências, domínio dos processos de disseminação, *empowerment* organizacional, satisfação e realização dos participantes no processo e as melhorias nos produtos e práticas originais.

Pilares da Disseminação	Ações da FASE IV Resultados & Impactos	Questões Críticas
<b>PRODUTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>–Acompanhamento e avaliação de:</li> <li>–Resultados da incorporação do produto</li> <li>–Estratégia de sustentabilidade do produto no mercado</li> <li>–Up grading do produto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>–Qual foi a real procura do produto? Correspondeu ao esperado?</li> <li>–Foram introduzidas melhorias no produto a fim de responder às necessidades dos incorporadores?</li> <li>–As expectativas iniciais dos incorporadores face ao produto foram satisfeitas?</li> <li>–O processo de incorporação introduziu novas metodologias, normas e <i>standards</i> de exploração?</li> <li>–Após o processo de incorporação do produto, este ganhou potencialidades e características que aumentaram o seu potencial de disseminação (apropriação por entidades de <i>mainstream</i>, <i>franchising</i>, colocação no mercado, etc.)?</li> <li>–Qual o grau de satisfação de destinatários finais e utilizadores do produto das entidades incorporadoras?</li> </ul>
<b>PARCERIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>–Identificação de competências e de formas de organização e produção desenvolvidas e praticadas pelos parceiros</li> <li>–Caracterização do grau de maturidade e de solidez alcançados pela PD</li> <li>–Validação e enriquecimento do roteiro de disseminação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>–A PD quantificou e mobilizou os recursos necessários ao bom desenvolvimento do processo de disseminação?</li> <li>–Cada parceiro cumpriu efectivamente as responsabilidades que lhe estavam atribuídas no plano e disseminação?</li> <li>–A PD monitorizou convenientemente a sua composição de forma a permitir reconfigurações necessárias ao bom desenvolvimento do processo de transferência?</li> <li>–Que mudança ocorreu nas organizações parceiras resultantes da incorporação dos produtos e práticas?</li> <li>–E que mudança ocorreu nas organizações parceiras resultantes do envolvimento no processo de disseminação?</li> <li>–A PD identifica novas competências adquiridas pelas equipas e organizações envolvidas no processo de disseminação? E como pensa a PD rentabilizar as novas competências adquiridas?</li> <li>–O processo de disseminação deu visibilidade, alargou o prestígio das entidades parceiras abrindo-as a novas oportunidades?</li> <li>–A PD viu alargada a sua rede de contactos que lhe permite extrapolar a sua actividade para outros sectores? Que “novos” mercados conquistou?</li> </ul>

Pilares da Disseminação	Acções da FASE IV Resultados & Impactos	Questões Críticas
<b>PROCESSO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Balço do cumprimento do roteiro de disseminação</b></li> <li>– <b>Resultados e lições extraídas pelos incorporadores</b></li> <li>– <b>Resultados e lições extraídas pelos produtores</b></li> <li>– <b>Resultados e lições extraídas pelos disseminadores</b></li> <li>– <b>Resultados e lições extraídas pelos mediadores</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– O plano de comunicação e <i>marketing</i> do produto teve os resultados esperados? Quais as evidências?</li> <li>– <b>A estratégia de disseminação desenhada revelou-se coerente com o mercado de procura de soluções? Foi, de facto, ao encontro de necessidades concretas? Quais as evidências?</b></li> <li>– Foram cumpridos os compromissos entre a PD e as entidades disseminadoras e incorporadoras?</li> <li>– O processo de disseminação colidiu com as agendas das organizações incorporadoras?</li> <li>– <b>Os <i>timings</i> do processo de disseminação (processo de mudança) foram realistas (face às características do produto, ao contexto dos incorporadores e competências e recursos disponíveis)?</b></li> <li>– <b>Que resultados se obtiveram (mais valias para o produto, PD e organizações disseminadoras e incorporadoras) da criação de Redes Informais de utilizadores do produto? Que futuro se desenha para essas Redes Informais?</b></li> <li>– Que mudanças se produziram nas organizações incorporadoras? Quais as evidências dessas mudanças?</li> <li>– O processo contemplou estratégias de <i>mainstreaming</i> vertical? Com que resultados? Ocorreram alterações de normas, regulamentos, legislação provocadas pelo processo de disseminação?</li> <li>– <b>Os resultados obtidos com a disseminação do produto permitem ambicionar o alargamento do processo (comprometimento de entidades de <i>mainstream</i> (vertical), distribuição alargada, colocação no mercado, <i>franchising</i>...)?</b></li> <li>– <b>Em que medida os resultados foram tidos em consideração nos Planos para o emprego e para a inclusão e no próximo período de programação do FSE?</b></li> </ul>

## Práticas

### Indicadores-chave na disseminação de uma Rede de Voluntariado

O projecto ConVidas desenvolveu na Acção 2 uma metodologia para uma Rede de Voluntariado de apoio à conciliação vida familiar/vida profissional. Exemplos de indicadores utilizados pelo projecto na transferência do Produto:

Actividades a desenvolver	Resultados esperados	Indicadores-chave
<p>• <b>Divulgação da metodologia da Rede de Voluntariado</b></p>	<p>Sensibilização de potenciais organizações-alvo da disseminação.</p>	<p>Nº de entidades interessadas em conhecer/incorporar a Rede de Voluntariado.</p>
<p>• <b>Organização de 4 Workshops para a apropriação da metodologia da Rede de Voluntariado</b></p>	<p>Participação de 40 entidades nestes workshops;</p> <p>Identificação de organizações interessadas em incorporar esta prática;</p> <p>Estabelecimento de planos de trabalho com essas entidades;</p> <p>Formalização de planos de trabalho com as entidades apropriadoras da prática.</p>	<p>Nº de inscrições no workshops;</p> <p>Nº de pessoas participantes;</p> <p>Nº de entidades participantes;</p> <p>Nº de entidades interessadas em efectivamente incorporar a metodologia;</p> <p>Avaliação qualitativa dos encontros e da metodologia pelos/as participantes (através de questionário).</p>
<p>• <b>Oficinas de trocas de saberes sobre a Rede de Voluntariado</b></p>	<p>Participação (mínima) de 20 técnicos;</p> <p>Aquisição de conhecimentos e troca de experiências entre as organizações incorporadoras e os animadores e membros da Rede de Voluntariado ConVidas.</p>	<p>Nº de oficinas realizadas;</p> <p>Nº de técnicos/as participantes;</p> <p>Competências e conhecimentos adquiridos;</p> <p>Avaliação qualitativa dos encontros e da metodologia pelos/as participantes (através de questionário).</p>
<p>• <b>Incorporação da metodologia da Rede de Voluntariado</b></p>	<p>Transferência desta metodologia e montagem de Redes de Voluntariado por parte de pelo menos 8 organizações;</p> <p>Melhoria e enriquecimento da metodologia através dos contributos dessas organizações incorporadoras;</p> <p>Expansão da prática do voluntariado de proximidade;</p> <p>Reforço da integração comunitária e criação de novos espaços de sociabilidade e identidade colectiva;</p> <p>Mudança da cultura organizacional nas entidades aderentes partindo da incorporação de alguns princípios fundamentais da iniciativa Equal;</p> <p>Constituição de redes e parcerias, noutros domínios, entre as entidades incorporadoras da prática num determinado território.</p>	<p>Nº de organizações que iniciaram a montagem de redes de voluntariado;</p> <p>Qualidade dos contributos das organizações incorporadoras para melhoria da metodologia;</p> <p>Nível de satisfação dos beneficiários das redes de voluntariado constituídas.</p>

# As Redes como Instrumento da Disseminação

As Redes Temáticas (RT) na EQUAL constituem uma oportunidade para entidades e técnicos envolvidos em projectos EQUAL partilharem ideias e experiências, cooperarem “de igual para igual”, entre si e com outros especialistas e com responsáveis da Administração, para gerar valor acrescentado para os projectos e para os produtos em desenvolvimento, e, também, dar novos contributos para as políticas de educação-emprego-formação e políticas sociais. Trabalhar em rede é um importante factor de *mainstreaming*: fomenta a partilha, permite comparar resultados, avaliar o potencial de transferibilidade e até adaptar novas soluções já testadas por outros.

De uma forma geral, as RT seguiram o modelo de “Comunidades de Prática (CoP)”<sup>(1)</sup> em que os participantes, provenientes de projectos com temáticas afins, se empenharam no debate e aprofundamento de temas por si escolhidos, tendo por base os produtos em desenvolvimento em cada PD. Ao longo da 1ª Fase da EQUAL (2001-2004), as Redes Temáticas foram um importante instrumento de aprendizagem e de qualificação das pessoas, e a partilha ocorrida no contexto das redes contribuiu em muito para a melhoria dos projectos e dos seus produtos e para reforçar uma cultura de aprendizagem e inovação. Mas as Redes Temáticas podem evoluir para uma dimensão mais estratégica de produção de “novo conhecimento” de maior abertura ao exterior, capazes de promover o envolvimento de actores críticos da disseminação e de implicar agentes sociais no sentido da mudança. É neste sentido que se está a trabalhar na 2ª Fase da EQUAL (2005-2008).

O contributo das RT para a disseminação pode ocorrer a vários níveis, nomeadamente:

- Ao nível da melhoria da qualidade do Produto, através da reflexão e debate conjunto e das recomendações feitas no processo de validação e, também, ao nível da sua difusão e promoção;
- Ao nível da identificação e mobilização de actores relevantes para o processo de disseminação, designadamente potenciais incorporadores e decisores políticos;
- Ao nível da definição da estratégia e actividades a desenvolver no processo de transferência.

1 Comunidades de Prática, na acepção de Etienne Wenger, são grupos de pessoas ou profissionais (comunidade) que têm preocupações e problemas comuns (domínio) e que voluntariamente decidem partilhar as suas experiências e conhecimento, num processo dinâmico de interacção e aprendizagem contínua e de descoberta de novas soluções para os seus problemas (prática). Os três elementos estruturantes de uma Comunidade de Prática são: a comunidade, o domínio e a prática.

## Encontre na sua Rede Temática um utilizador/incorporador para o seu Produto

Na 1ª Fase da EQUAL o projecto Gerar Percursos Sociais (GPS) desenvolveu com sucesso, nos Açores, um programa de prevenção e reabilitação psicossocial para jovens em risco (“meninos da rua”).

A partilha desenvolvida no âmbito da Rede Temática “Capacitação de reclusos e ex-reclusos” que reúne cinco projectos EQUAL da 2ª Fase focalizados neste grupo-alvo e onde participa uma das autoras do referido programa, levou a que a coordenadora do Projecto Gerir para Inovar os Serviços Prisionais (PGISP), reconhecesse valor àquela metodologia e convidasse os colegas dos Açores a apoiarem a sua utilização em contexto prisional. A transferência e adaptação do programa GPS a reclusos(as) está hoje a realizar-se com sucesso em seis estabelecimentos prisionais (Castelo Branco, Leiria, Sintra, Sta. Cruz do Bispo Especial, Porto e Linhó), envolvendo 88 reclusos(as) e até final de 2007 abrangerá 110 reclusos(as) em oito prisões.

### **Interrogada sobre o que foi crítico para o sucesso da transferência, a coordenadora do PGISP responde:**

- O conhecimento do Programa desenvolvido nos Açores que a RT permitiu e a análise da sua adequabilidade ao contexto prisional;
- O envolvimento dos(as) Directores(as) das Prisões: a todos(as) foi detalhadamente explicado o que era o GPS e os benefícios do Programa para a população reclusa;
- A criteriosa selecção de técnicos-formadores, futuros dinamizadores do Programa em contexto prisional e a sua formação (30h) efectuada pela equipa do GPS conceptora do Programa;
- A criação de uma comunidade de prática que dá continuidade à partilha de experiências entre os técnicos. Os materiais foram colocados *on-line* e a equipa do GPS disponibilizou-se para comunicar com os técnicos das várias prisões envolvidas, utilizando a plataforma colaborativa;
- Efeito em “cascata”: alguns dos formandos do Programa (técnicos das prisões) garantiram a formação no posto de trabalho de outros colegas;
- A inclusão deste Programa num percurso de reabilitação mais abrangente e integrado (“O meu Referencial para a Liberdade”);
- O financiamento EQUAL que, pela sua flexibilidade (o tempo entre a detecção das necessidades e a resposta pode ser muito curto), incentiva fortemente a inovação.

O processo de validação de produtos, que decorre predominantemente no seio das próprias redes, veio aumentar o potencial das redes enquanto instrumento de disseminação, sobretudo quando nele participam peritos e decisores relevantes para a temática em debate. Ao abrirem-se ao exterior, ao convidarem novos actores, especialistas, representantes de parceiros sociais e de organismos públicos responsáveis pelas políticas, de educação, emprego e formação, as Redes trouxeram uma perspectiva diferente ao debate, e criaram oportunidades de diálogo com potenciais incorporadores das novas soluções ou disseminadores com capacidade de influenciar a decisão política e os “sistemas”.

A par da responsabilidade que têm as PD a nível do *mains-streaming* vertical, é no âmbito das RT que se podem unir esforços para a elaboração de propostas políticas ou de um “produto de síntese” da RT capaz de influenciar as medidas de política.

Com o objectivo de facilitar a reflexão nas RT sobre os produtos e o respectivo processo de disseminação, incentivaram-se as PD a elaborar um Memorando de apresentação e “venda” do produto aos seus pares centrado sobre as seguintes questões críticas: mais valia do produto, principais conteúdos e suportes do produto, utilizadores do produto e como mobilizá-los para a incorporação.

O debate efectuado nas RT tendo por base os Memorandos enriquece-se, induz melhorias nos produtos no sentido destes se focalizarem mais nos potenciais clientes e utilizadores e permite antecipar a constituição das PD de disseminação.

## Memorando do Produto

### Designação do Produto

A designação deve ser atractiva e ilustrativa do que é o produto e daquilo a que se destina.

---

### O que é o Produto

Explicitar em que consiste o produto e para que serve (é uma solução para?); referir os principais conteúdos e como se estruturam (no caso de uma intervenção junto dos “públicos”, por exemplo, referir as principais etapas, quais as “respostas” fundamentais, metodologia utilizada, duração, etc.).

---

### Objectivos

Explicitar o que se pretende com a aplicação do produto (**o produto** visa estimular...desenvolver...,etc.). Não confundir com os objectivos do projecto!

---

### Mais valia do Produto

Deve tornar evidente qual o contributo específico deste produto para a resolução do problema que esteve na origem da sua concepção, e qual o seu valor acrescentado face a outros existentes no mercado com finalidades semelhantes.

Deverão ser incluídos os aspectos distintivos que colocam este produto em vantagem, aos olhos do potencial “cliente” / utilizador, relativamente a outros disponíveis no mesmo domínio.

---

### Beneficiários finais

Identificar quais os grupos ou organizações que beneficiam com a aplicação do produto ou solução.

---

### Utilizadores do Produto

Identificar os potenciais “clientes” do produto, isto é, as pessoas ou organizações susceptíveis de se apropriarem e incorporarem esta solução / produto, nas suas práticas.

---

### Estratégias de apropriação/incorporação

Explicitar as estratégias a que os autores irão recorrer para mobilizar potenciais utilizadores / incorporadores e assegurar a sua participação activa na fase de disseminação (Acção 3), bem como os mecanismos que melhor asseguram a transferência, apropriação e incorporação do produto.

---

### Suportes do Produto

Explicitar os suportes físicos ou virtuais em que o produto será disponibilizado aos utilizadores (Web, CD-ROM, papel, etc.)

---

### Autor(es)

Identificar as entidades que participaram activa e directamente na concepção do produto.

---

### A quem recorrer para saber mais sobre o Produto

#### Contactos:

Identificar a pessoa melhor posicionada para prestar esclarecimentos sobre o produto para o promover junto de potenciais utilizadores, bem como o seu contacto (e-mail, telefone).

---

Destacam-se possíveis contribuições das RT para a disseminação, sugerindo-se perguntas que os animadores (as) e participantes das RT podem e devem fazer para utilizar em pleno o seu potencial de disseminação.

### Perguntas que animadores (as) e participantes das RT devem fazer para utilizar em pleno o potencial de disseminação da sua RT

#### • **A propósito do Produto, sua apresentação e marketing**

Que sugestões fazem os participantes na RT para que o produto melhor capte o interesse de potenciais utilizadores? As mais valias do produto estão suficientemente explícitas? O produto está suficientemente focalizado no utilizador ou cliente e nos benefícios que decorrem da sua utilização? A sua apresentação é atractiva? Que recomendações faz a RT para o *layout* definitivo do produto? Qual a contribuição da RT para a divulgação, *marketing* e promoção do produto?

#### • **A propósito da constituição da PD e do Processo de disseminação**

A quem pode interessar os produtos dos projectos participantes na RT? Quais os actores relevantes que a RT pode convidar para o processo de validação? Está algum participante interessado em utilizar o Produto de outra PD? Como mobilizar potenciais incorporadores? Que sugestões trazem os participantes na RT para a estratégia de disseminação dos produtos? Que actividades são mais adequadas para a apropriação e incorporação do produto?

#### • **A propósito do envolvimento dos “decisores políticos”**

Que propostas políticas podemos formular na RT a partir das práticas dos projectos? Que organismos públicos e outros actores vamos convidar e mobilizar para multiplicar os produtos e influenciar a decisão política? Contactámos e convidámos parceiros sociais, líderes de associações empresariais, profissionais e sindicais? Que recomendações legislativas ou regulamentares vamos fazer? Que estratégias vamos usar para influenciar os decisores e generalizar as novas soluções? Vamos recorrer a um especialista de comunicação, aos media, para conseguir “passar” uma mensagem política? Que actores de referência e *opinion makers* vamos convidar para apoiar a disseminação e construir redes de influência para o “sector” utilizador dos produtos?

#### • **A propósito do “produto-síntese” da RT**

Que pontos de contacto têm os produtos dos projectos participantes na RT? A sua convergência ou síntese traz valor acrescentado? Qual? Justifica-se a elaboração de um produto-síntese? É útil a quem? Qual o seu potencial de mudança dos sistemas?

## Praça dos Produtos – um espaço aberto de teste e de compra de produtos

A RT “Percurso Integrado” criou uma plataforma para teste e pré-validação de produtos EQUAL, um espaço virtual aberto à “venda” de produtos/soluções e também de encontro de conceitores e incorporadores (<http://praçadasredes.blogspot.com>).

Interpelado sobre este “*e-market place*” o animador desta RT (\*) disse: “A resposta à pergunta “Você compra este produto/ esta solução?” é decisiva para o melhorar, para o adequar a “outra” procura fora do âmbito restrito da sua concepção e desenvolvimento. É um espaço para chamar outros actores a um processo de “credibilização da solução” e colher elementos para melhorar o produto até à sua versão definitiva.

Não se trata de um espaço de mercado final, antes pelo contrário, é um espaço de “teste de produtos” mas baseado em dinâmicas de mercado.

### Elementos a considerar para organizar a Praça de Produtos:

#### Marketplace Research

- uma visão genérica do produto/uma imagem do produto e os seus atributos centrais (dois parágrafos)
- um clip multimédia promocional (45 segundos)
- um descritivo técnico do produto – o memorando
- um prescriptor do produto – um slide com uma declaração de valorização do produto
- as FAQs em torno do produto

#### Intermediação

##### NO PRODUTOR

Um promotor do produto em cada entidade “vendedora” que assegura a comunicação com potenciais interessados.

##### NA PRAÇA

Uma actividade promocional – *e-marketing* – junto dos potenciais clientes a ser realizada regularmente (campanhas semanais)

##### CATALOGAÇÃO

Estabelecer categorias de clientes e produtos.

##### FÓRUM/CONVERSAS NA PRAÇA/SOUK

Área de debate e de regateio”.

(\*) Carlos Ribeiro, Animador da RT “Percurso Integrado”

## Incorporar os princípios EQUAL nas rotinas das organizações

O caso mais interessante de disseminação que conheço, gerado na Rede Temática, diz respeito à incorporação dos princípios EQUAL nas práticas de gestão da ADRACES – Associação de Desenvolvimento da Região da Raia Centro Sul. Após a 1ª Fase da EQUAL e da participação de um representante numa Rede Temática, esta Associação decidiu implementar as seguintes práticas em todos os projectos e programas em que está envolvida: (1) todos os gestores de projecto têm de prever, desde a fase de concepção dos projectos, a “geração” de produtos tangíveis na linha do que se entende por produtos EQUAL; (2) qualquer projecto/programa tem de integrar a prática do balanço de competências; (3) todos os projectos/programas são objectos de auto-avaliação.

Florindo Ramos, Animador da RT “Reconversão e valorização dos saberes tradicionais”

## Mainstreaming para as políticas – a estratégia de uma RT

A Rede Temática do Reino Unido para a Criação de empresas adaptou a seguinte estratégia:

1. nomeou para “chair” da Rede uma pessoa responsável do “Small Business Service” com o objectivo de trazer à Rede novos *stakeholders* e de os comprometer com os grupos vulneráveis;
2. convidou organizações relevantes no domínio da criação de empresas a participar na Rede juntamente com as PD;
3. a Rede definiu logo à partida uma estratégia clara de *mainstreaming* que considerou as seguintes questões: **que** políticas ou soluções vão ser disseminadas; **quem** são os principais alvos entre os decisores políticos; **quando**, em que momento se obterá o máximo impacto; e **como** ou com que metodologia se alcançam esses alvos.

Comissão Europeia, EQUAL, Success Stories of National Thematic Networks in Business Creation, 2005

# A Sustentabilidade da Inovação

Para garantir a continuidade da inovação é indispensável encarar a sua consolidação e sustentabilidade, ainda no decurso da Acção 3. Quanto mais cedo uma PD integrar o princípio do *mainstreaming* na sua agenda de trabalho desenvolvendo contactos e estabelecendo relações com potenciais interessados no seu produto, com organismos públicos e responsáveis políticos, mais fácil será o reconhecimento público da sua qualidade e utilidade e a sua sustentação futura.

Para serem bem sucedidos, os esforços de *mainstreaming* vertical requerem o envolvimento de responsáveis da administração e responsáveis políticos. É fundamental que esta mobilização ocorra em fase precoce dos projectos para evitar o síndrome do “não foi criado aqui”. A responsabilidade desta mobilização pode ser partilhada por PD, Redes Temáticas e Gabinete de Gestão.

Quando um organismo da administração pública assume um papel de parceiro activo na parceria, envolvendo-se directamente na produção da inovação, a sua adequação às prioridades políticas e ao contexto de aplicação futura será maior e a transferência mais fácil.

O *mainstreaming* vertical requer que as PD sejam capazes de transmitir bem a sua mensagem: explicar os seus resultados aos outros, falar a linguagem dos decisores, transformar a informação sobre as práticas desenvolvidas no terreno em mensagens que possam ser entendidas pelos políticos e responsáveis da administração.

Condição prévia à sustentabilidade de toda e qualquer inovação é o reconhecimento do seu valor e utilidade pelos futuros utilizadores ou beneficiários.

Para além disto, são factores críticos da sustentação da inovação os seguintes:

- A adaptação do produto aos novos contextos dos incorporadores para garantir a sua utilidade;
- A formação dos agentes que assegure continuidade à utilização do produto e a criação de uma cultura de aprendizagem permanente nas organizações incorporadoras;
- A garantia da rentabilidade financeira da inovação ou de conseguir financiamento público ou privado tratando-se de inovação à qual se reconhece valor social;
- A consagração legislativa ou regulamentar nos casos em que seja imprescindível para a operacionalização da inovação;
- A sua submissão a processos de reconhecimento da qualidade e de certificação;
- A integração da inovação nas organizações do *mainstream*, assegurando uma aplicação mais abrangente e sustentada das novas práticas;
- A constituição de redes de pessoas e organizações que, trabalhando no mesmo domínio, estão interessadas em partilhar a inovação e apoiar-se mutuamente e a aprender continuamente, para a resolução de problemas, prosseguindo a permanente renovação das suas práticas.

## Alguns Exemplos:

### **Adaptar o produto aos novos contextos dos incorporadores para garantir a sua utilidade**

“Após se ter constatado a necessidade de formação na área da Segurança, Higiene e saúde no Trabalho Agrícola dos técnicos das entidades “incorporadoras”, os beneficiários foram implicados na prática, ou seja, chamados a participar na elaboração do programas definitivo do curso (adaptando-os aos seus saberes prévios e às características da agricultura da região), e na sua estruturação em termos de nº de sessões presenciais, sistema de avaliação e calendarização.

Foram assim co-responsabilizados no desenho e na implementação da prática, o que naturalmente facilitou não só a transferência/incorporação, como potenciou o êxito do processo.” (adaptado do relatório de avaliação do projecto da Acção 3 Projecto OGREASA – (IN)FORMAR PARA PREVENIR, PREVENIR PARA VIVER).

### **Reconhecer utilidade e valor a uma nova solução leva os interessados à sua espontânea utilização e a assumirem os respectivos custos**

O Fórum de discussão criado no projecto INFORDAPT – FAQHST – constituiu-se como uma “comunidade de interesse” com cerca de 500 profissionais de higiene e segurança do trabalho, aberta a todas as pessoas interessadas em debater questões na área da higiene e segurança no trabalho. Esta “comunidade de interesse” utiliza uma plataforma electrónica que permite a todos os participantes colocar questões, esclarecer dúvidas e encontrar rapidamente entre pares uma informação ou resposta para os seus problemas. A autonomia e sustentabilidade deste Fórum residem na facilidade de utilização, na sua actualização contínua, rápida e simples e na resposta que dá aos problemas dos utilizadores. O reconhecimento deste valor levou à inscrição de um número crescente de participantes disponíveis para assumirem os custos decorrentes do funcionamento e manutenção desta comunidade.

### **Conseguir formas organizativas consolidadas: de uma parceria a uma Rede e a uma Associação**

No projecto EMPREGO APOIADO a PD evoluiu para uma Rede e posteriormente para uma Associação (Associação Portuguesa das Organizações do Emprego Apoiado que disponibiliza respostas integradas no quadro de uma abordagem holística dos públicos desfavorecidos). A Associação veio alargar o horizonte da Rede e dar sustentabilidade à inovação da PD. Isto só foi possível por existirem objectivos claros e um forte compromisso dos parceiros e das organizações envolvidas, bem como o reconhecimento da utilidade das práticas e instrumentos inovadores sempre em processo de melhoria contínua. A integração desta Associação na Associação Europeia do Emprego Apoiado conferiu-lhe ainda mais sólida sustentação.

### **Obter financiamento público para sustentar as “novas respostas”**

O projecto TRILHOS criou um Centro para a Cidadania, em Setúbal, cuja intervenção junto de públicos marginalizados foi reconhecida pela Segurança Social. Este reconhecimento foi fundamental para o obter o financiamento público da Segurança Social e para manter e consolidar o funcionamento do Centro.

### **A consagração na legislação**

O projecto CAIM, veio dar novas respostas à problemática do tráfico de mulheres para exploração sexual. Apresentou contributos concretos para a revisão da legislação em vigor, designadamente, do Código Penal, tendo visto as suas propostas aprovadas. Consolidou-se, assim, a obrigatoriedade de uma intervenção pública visando a protecção e integração das vítimas.

### **A legitimação da qualidade de um produto é factor crítico da sustentação da inovação**

No sector dos transportes rodoviários, o ambiente e a segurança constituem factores críticos. A legislação, os clientes e a opinião pública pressionam as empresas a gerir em moldes responsáveis, mas as baixas qualificações médias do pessoal e o predomínio esmagador de micro e pequenas empresas, não facilitam a generalização de boas práticas.

Nestas condições, o projecto CODESSUS coordenado pela ANTRAM e em parceria com empresas do sector, cocebeu um modelo de formação-acção de VIGILANTES AMBIENTAIS orientado para a produção de resultados directos e imediatos naqueles domínios. Tratou-se de qualificar indivíduos que actuarão como catalizadores de modelos de eco-gestão e de desenvolvimento das empresas em torno da adopção de boas práticas em matéria de ambiente, SHST e segurança rodoviária.

O reconhecimento formal do esforço das empresas através de algum eventual sistema de certificação, não pôde ser alcançado no decorrer da acção 2 do projecto, em boa parte devido à ausência de um parceiro com autoridade e competência normativa. A consciência desta lacuna, levou à inclusão do parceiro IPQ – Instituto Português da Qualidade na Acção 3, que permitiu constituir um referencial passível de certificação quer das pessoas (formandos) quer do modelo de gestão (empresas).

### **A participação de um organismo do *mainstream* confere maior abrangência, universalidade e sustentação aos Produtos**

O projecto CONVIDAS desenvolveu uma maleta de “Materiais Pedagógicos de Apoio ao(à) Formador(a)” na temática da conciliação entre a vida familiar e profissional que integra um plano curricular, fichas de actividade e um banco de dados composto por vídeos, artigos, legislação, etc..

A CIDM (Comissão para a Igualdade e os Direitos das Mulheres) ao integrar a parceria de disseminação fez uma reavaliação do produto, introduziu-lhe adaptações e melhorou conteúdos, de acordo com um referencial mais lato de igualdade de oportunidades e as suas próprias necessidades enquanto entidade formadora e tutela da “igualdade”.

A maleta pedagógica só então foi reproduzida. Resultou um Produto mais universal e mais sustentável.

### **As redes de pessoas e organizações interessadas em partilhar e desenvolver inovação, mesmo informais, constituem um pilar para a sua difusão e sustentação**

- A rede informal de formadores de grupos desfavorecidos criada no âmbito do projecto IGUALDADE NOVOS CAMINHOS, revelou-se eficaz na difusão e continuidade na utilização do Manual de Formação de Formadores.

- A Rede de Voluntariado do projecto CONVIDAS é uma solução testada pelo projecto durante a Acção 2 para responder a necessidades das famílias, sobretudo no que diz respeito aos cuidados com os seus membros mais dependentes, prestando serviços voluntários como guarda ocasional de crianças acompanhamento de idosos, prolongamento de horários escolares, actividades de animação em lares de idosos, etc.

Trata-se de uma rede de proximidade, com uma estrutura assente nos recursos locais, gerida de acordo com o princípio da subsidiariedade e com um processo de tomada de decisão participado e partilhado. Está estruturada em pequenos núcleos locais, com autonomia funcional, que estão ligados em rede num núcleo regional.

Os resultados desta experiência foram muito positivos e estão a ser disseminados dada a sua relevância para organizações interessadas em dinamizar redes de voluntariado.

No processo de disseminação utiliza como suportes um manual com a narrativa da experiência, instrumentos técnicos de trabalho (por exemplo regulamentos, fichas de caracterização de voluntários, etc) e testemunhos de técnicos envolvidos na experimentação, voluntários e utilizadores da rede.

O CONVIDAS está ainda a lançar uma comunidade de prática de modo a incentivar a troca de experiências e a aprendizagem mútua entre as redes que estão a ser criadas. Trata-se de “comunidades de utilizadores” que podem conferir actualização e sustentação ao produto.

### **Influenciar as políticas e os programas do FSE**

Durante a Acção 2 o projecto C3 – CONSULTORIA PARA O 3º SECTOR adaptou uma metodologia de intervenção capaz de combater com eficácia as fragilidades das organizações da economia social que designou por “Modelo de Intervenção C3”. A parceria propõe, no final do processo de disseminação, o alargamento do contexto de aplicação do referido Modelo através da criação de um programa de âmbito nacional que designou por “Programa Q3 - Qualificar o 3º Sector”. O projecto efectuou uma proposta para o seu enquadramento no QREN com vigência no período de 2007-2013. Aumentou deste modo o potencial de disseminação (vertical) e a sustentabilidade do seu produto.

### Uma rede de cooperação para a disseminação

O projecto GLOCAL desenvolveu na Acção 2 um sistema de microcrédito para o auto-emprego e a criação de empresas que apelidou de SIM. Na Acção 3, criou a Rede “SIM na Minha Terra”. Esta Rede tem como objectivo assegurar a disseminação e a gestão do SIM, no território nacional, de forma organizada, com uma imagem corporativa única e actuando numa lógica de rede de cooperação inter-organizacional (PD GLOCAL, Federação Minha Terra e Grupo Caixa Agrícola) que viabiliza o financiamento de pequenas iniciativas empresariais locais e a formação/consultoria aos empreendedores.

É uma Rede em constante alargamento, que tem por base métodos de trabalho expeditos que se apoiam no Manual de Rede elaborado para o efeito, que define as relações entre os intervenientes, os procedimentos das actividades da Rede e os recursos mobilizados por cada interveniente, uma ferramenta de comunicação virtual *extranet – waves 5* – e uma plataforma *WEB* de gestão dos processos dos beneficiários – o *NETMentor*.

A concepção da Rede e o seu desenho foi complexo, mas enriquecedor, já que apelou à concertação de interesses, objectivos e estratégias dos fundadores. A sua operacionalização permitiu ultrapassar os objectivos da disseminação, com uma elevada eficácia e eficiência (em seis meses o SIM passou a abranger mais 37 concelhos de forma sustentada). Demonstrou-se assim que a metodologia de rede de cooperação inter-organizacional, aplicada a iniciativas de acção social, é uma forma de trabalho em parceria alargada de actualização rápida, com custos reduzidos, ágil no contacto local com o público-alvo, com qualidade de serviços garantida e estrategicamente sustentada.

### O que uma PD deve fazer para sustentar os seus produtos e novas soluções

- Avaliar os resultados da PD e as opções de continuidade mais adequadas;
- Estabelecer contactos e relações com responsáveis políticos e organismos de *mainstream* (serviços de emprego, segurança social, ministério da educação, etc.) e demonstrar as suas realizações;
- Desenvolver com eles os aspectos específicos do produto ou que sejam relevantes para a sua generalização;
- Dar credibilidade à sua PD associando-lhe pessoas ou organizações competentes e prestigiadas, capazes de defender a continuidade do produto;
- Identificar os canais de comunicação mais apropriados para a sua sustentação (imprensa especializada, sítios Web, ligações académicas, redes, etc.);
- Ter um “campeão” capaz de dar a cara e defender o Produto e a PD, de promover o reconhecimento público da sua inovação e mobilizar e convencer as organizações do *mainstream* pertinentes;
- Transformar em parceria numa rede informal, numa comunidade de interesses, etc., que prossiga a actualização do produto e a sua sustentação.

**“A pior coisa que uma Parceria pode fazer é continuar só por causa de si mesma”**

Comissão Europeia, Referencial para as Parcerias de Desenvolvimento EQUAL, traduzido para português na Coleção Saber Fazer N.º 6, Gabinete de Gestão EQUAL, 2005

# Anexos

Liderança e Responsabilidades da PD

Glossário

Direitos de Autor e Utilização dos Produtos

Bibliografia

*Links e Sites Úteis*

# Anexo I

## Liderança e Responsabilidades da PD

### A liderança do projecto de disseminação

A liderança do projecto deve corresponder a uma efectiva capacidade gestonária, capaz de operacionalizar um plano de acção que materialize os componentes explicitados neste referencial de disseminação. Recomenda-se que a liderança seja capaz de construir compromissos com a máxima abrangência e demonstre sensibilidade para a gestão permanente de 3 agendas: a produtiva, a relacional e a agenda da mudança e inovação. O líder do projecto de disseminação deve ser o verdadeiro condutor do roteiro do processo de disseminação; esta função deve ser assumida pelo responsável formal do projecto ou alguém em quem sejam delegadas essas competências. O líder é o responsável pelo planeamento do projecto de disseminação, pela gestão dos recursos e pela monitorização e avaliação dos processos e resultados da disseminação; é ainda quem sistematiza as evidências e reflexões geradas ao longo da Acção 3, em particular os resultados da incorporação e seus impactos, particularmente nos incorporadores e também nos restantes actores e outros agentes, entidades e públicos envolvidos.

#### Funções e Competências do Líder do Projecto de Disseminação

- Assegurar o cumprimento do Plano de Disseminação;
- Garantir a recontextualização de produtos e práticas, assim como a introdução dos ajustamentos nos processos, tendo em vista a incorporação;
- Promover a realização de balanços de competências;
- Proceder a uma análise permanente do grau de concretização dos resultados, utilizando para o efeito um painel de indicadores assumido pela PD;
- Coordenar a realização do relatório de avaliação;
- Demonstrar capacidade de planeamento e gestão de projectos;
- Realizar a análise, monitorização e a mobilização das competências críticas a cada fase do projecto de disseminação;
- Realizar a monitorização do andamento e realização do projecto, através da utilização do painel de indicadores de performance;
- Demonstrar capacidade de auto diagnóstico e análise crítica e negociação de melhorias e ajustamentos ao projecto.

## Os 3 T – Talento, Tolerância e Tecnologia<sup>2</sup>

As entidades que compõem a PD não podem defraudar expectativas nem adiar decisões críticas e iniciativas de gestão e coordenação fundamentais para alimentar de uma dinâmica de crescimento pessoal, já que será muito difícil concretizar um projecto de disseminação sem pessoas criativas, autónomas, responsáveis, flexíveis e competentes no manuseio de recursos metodológicos, tecnológicos e técnicos. De facto, os membros da PD deverão ser capazes de ousar, reflectir, aceitar a diferença, pois só assim a inovação poderá ter lugar.

Cabe à liderança da PD e a todos os parceiros a responsabilidade de desenvolver estes elementos indutores da dinâmica da equipa e da PD já que são eles que garantem atitudes e práticas permanentes de:

- Inquietação perante os desafios e problemas colocados, nomeadamente, pelos incorporadores;
- Vigilância às inovações e outras práticas que influenciam a incorporação do produto;
- Humildade e vontade de aprender com outras práticas portadoras de valor acrescentado;
- Coragem para assumir as limitações e as dificuldades da PD, mas também para implementar as mudanças e melhorias necessárias.

### Quando é que uma PD demonstra possuir Talento?

- Sempre que incentiva o risco e é tolerante com o erro, sabendo extrair lições das actividades não conseguidas;
- Quando cria e partilha conhecimento útil ao processo de disseminação com todos os membros da PD;
- Quando participa e acompanha outros processos e estratégias de disseminação e é capaz de extrair lições e consequências que podem induzir melhorias no seu próprio processo de disseminação;
- Quando cultiva o hábito de “olhar a sua PD com olhos do exterior” e aprende com essas visões.

### Quando é que uma PD demonstra dominar a Tecnologia?

- Sempre que está segura dos processos e tecnologias críticos aos contextos produtivos dos incorporadores (*layout* organizacional, aplicativos e sistemas de informação em exploração);
- Quando desenvolve estratégias de *benchmark* permanentes e confronta os seus adquiridos com outras abordagens, sabendo extrair lições;
- Quando estabelece rotinas que garantem o conhecimento pela PD das principais patentes e marcas registadas (p. ex., metodologias), da legislação (actual e em produ-

ção) e outras normas e standards que influenciam a recontextualização do produto (normas ISO, p. ex., produtos recomendados por autoridades sectoriais ou organismos de referência, etc...).

### Quando é que a PD demonstra comportamentos de Tolerância?

- Quando a própria PD se constitui como um espaço plural e incentivador de pensamento divergente e fórum de análise e discussão de práticas diversificadas, o que pode favorecer a antecipação de riscos, dificuldades e oportunidades para o processo de incorporação do Produto;
- Sempre que os Parceiros sentem que existe uma cultura que incentiva e não penaliza culturas organizacionais “minoritárias”, sejam elas oriundas do 3º sector ou da “economia de mercado”;
- Quando os parceiros são avaliados pelo seu envolvimento, responsabilidades e resultados alcançados e não pelo seu “status” na PD.

<sup>2</sup> Para aprofundamento, consultar [http://www.creativeclass.org/rfcgdb/articles/Europe\\_in\\_the\\_Creative\\_Age\\_2004.pdf](http://www.creativeclass.org/rfcgdb/articles/Europe_in_the_Creative_Age_2004.pdf)

# Anexo II

## Glossário

Conceitos	Definições Consideradas no Referencial Disseminar
Acção 1 EQUAL	Fase inicial do desenvolvimento de um projecto EQUAL, com uma duração de 6 meses, destinada a elaborar o diagnóstico de necessidades, a constituir a Parceria de Desenvolvimento e a estabelecer a cooperação transnacional e a planear o projecto. Esta fase termina com um Acordo de Parceria de Desenvolvimento (APD) e com um Acordo de Cooperação Transnacional (ACT) e com a apresentação da candidatura à a Acção 2.
Acção 2 EQUAL	Fase de execução e avaliação das actividades do projecto, com uma duração de 24 meses. É durante esta fase que, em contexto de experimentação, se materializam as soluções encontradas em Produtos EQUAL (Recursos Técnico-Pedagógicos - RTP ou Narrativas de Práticas Bem Sucedidas – NPBS).
Acção 3 EQUAL	Fase final de um projecto EQUAL, destinada a concretizar o processo de disseminação do(s) Produto(s) pela PD entretanto constituída. Esta fase tem uma duração de 12 meses.
Acordo de Parceria de Desenvolvimento (APD)	Formalização da estratégia comum (objectivos, programa de trabalho, responsabilidades de cada parceiro, etc.) adoptada, no âmbito de uma PD, por todos os parceiros. Este acordo é celebrado no fim da Acção 1 e na Acção 3 pela nova parceria constituída.
Apropriação	Segunda fase do Ciclo de Disseminação. Consiste na aquisição de conhecimentos e competências inerentes à exploração/utilização dos produtos ou práticas a disseminar. Trata-se de um processo através do qual os incorporadores do produto - pessoas, equipas, organizações e comunidades - se familiarizam e passam a sentir-se como “donos” de algo que vão aplicar e recontextualizar. A definição das estratégias preparatórias à transferência e recontextualização do produto, a formação de formadores ou de facilitadores da apropriação são, entre outras, actividades críticas a desenvolver nesta fase.
Autores (Entidades Produtoras de Produtos EQUAL)	Entidades que construíram e experimentaram respostas, soluções e produtos que resultaram (mais) eficazes, e que estão dispostas a promover, partilhar e disseminar, aprofundando também a sua experiência e conhecimento.
Balço do processo de disseminação e dos resultados	Identificação do “valor acrescentado” induzido pelo produto ou prática (incorporados) nos resultados das pessoas, das equipas e das entidades-alvo da disseminação; estes ganhos podem significar acréscimo de <i>empowerment</i> (que se traduz em mais autonomia e mais responsabilidade), mais competências, mais serviços, processos de trabalho com mais qualidade, maior satisfação dos beneficiários e clientes, etc. A concretização desta fase IV do ciclo da disseminação pode ser conseguida comparando indicadores de desempenho da entidade-alvo da disseminação obtidos “antes” da disseminação e “depois” da disseminação.
Benchmarking	Processo de comparação com as melhores práticas (estratégias, procedimentos, sistemas, processos, produtos ou serviços) visando identificar oportunidades de melhoria.
Boa Prática	É uma solução (processo, intervenção, serviço, etc.) que traz valor acrescentado e é útil a um determinado contexto ou problema.
Coaching & Mentoring	Processos de orientação, mobilização, aconselhamento e formação de pessoas e equipas, desempenhados por Facilitadores/Mediadores e que asseguram qualidade às fases do ciclo da disseminação (convergência, apropriação, incorporação e balanço do processo e dos resultados); claramente, o Facilitador /Mediador deve estar investido de autoridade e reconhecimento pela Parceria de Desenvolvimento, que lhe permitam demonstrar segurança, independência e legitimidade para dinamizar actividades de aprendizagem, de desempenho/trabalho e de autoavaliação fundamentais aos processos de disseminação que, nos seus momentos críticos, poderá exigir decisões difíceis e poderá recomendar lideranças assertivas e proactivas na abordagem dos contextos e culturas intra-organizacionais onde as práticas e produtos “habitam”.

Conceitos	Definições Consideradas no Referencial Disseminar
Comunidades de Prática	Na acepção de Etienne Wenger, são grupos de pessoas ou profissionais que têm preocupações e problemas comuns e que voluntariamente decidem partilhar as suas experiências e conhecimento, num processo dinâmico de interação e aprendizagem contínua e de descoberta de novas soluções para os seus problemas. Os três elementos estruturantes de uma comunidade de prática são: o domínio, a comunidade e a prática.
Convergência	Primeira fase do Ciclo de Disseminação. Consiste na consolidação da Parceria de Disseminação, no estabelecimento de compromissos entre actores, tendo em vista a construção de uma convergência entre as necessidades das entidades “incorporadoras” e a oferta e disponibilização de produtos e práticas pelas entidades “produtoras” mobilizadas para a disseminação. As actividades inerentes a esta fase devem permitir às entidades interessadas em melhorar as suas práticas o acesso a todos os esclarecimentos, à realização de auto-diagnósticos e reflexões críticas, a obtenção de respostas a dúvidas, a visualização em contexto e a familiarização com os produtos/práticas, tendo em vista a construção de compromissos. A PD, enquanto Parceria disseminadora, será o espaço natural para a materialização desta fase; no entanto, este espaço pode ir além da própria PD, constituindo-se, por exemplo, parcerias informais, ou redes mais alargadas de actores interessados nos produtos/práticas.
<i>Critical Friends</i>	Pessoas ou organizações que, conhecendo e sendo solidárias com o contexto de intervenção da EQUAL e dos seus projectos, desenvolvem uma atitude de crítica construtiva, de apresentação de propostas de melhoria dos projectos e/ou produtos. Os peritos convidados pelas Redes Temáticas assumem nos processos de validação de produtos o papel de <i>critical friends</i> .
Destinatários finais	Públicos-alvo que beneficiam em última instância com as acções promovidas e realizadas pelos projectos. Também se podem identificar como beneficiários finais.
Disseminação	Processo estruturado de actividades, assumido por um conjunto de entidades parceiras (a Parceria de Desenvolvimento da Acção 3), que tem como objectivo essencial a transferência - apropriação e incorporação de produtos, que constituem “novas” soluções, que foram experimentadas e desenvolvidas pelos projectos na Acção 2, para outras organizações ou para as políticas. A disseminação dos resultados dos projectos constitui um dos mais importantes princípios EQUAL.
Disseminação horizontal	Processo de transferência inter-pares ou entre organizações que estão ao mesmo nível (regional, sectorial), visando a incorporação de inovações ou boas práticas, com impactos na melhoria das soluções organizacionais, das competências e das respostas aos públicos.
Disseminação vertical	Processo em que a inovação, as práticas e os produtos bem sucedidos são transferidos de um determinado nível para outro de nível superior, influenciando e promovendo mudanças nas políticas e/ou nas organizações dominantes ou de tutela dos sistemas de educação, emprego e formação ou outros ( <i>mainstream</i> ). Este tipo de transferência é difícil de realizar pois podem estar envolvidas várias instâncias de decisão até que a mudança realmente ocorra. Mas se a transferência, generalização e integração forem bem sucedidas podemos estar perante uma mudança global e de “sistema”.
<i>Empowerment</i>	<i>Lit.</i> : Reforço de poder; empoderamento. No domínio da inclusão social: Processo de mobilização de recursos e de desenvolvimento das próprias capacidades com vista à participação activa no seu próprio futuro. No âmbito da EQUAL, esta noção abrange igualmente todos os agentes das PD, incentivando o envolvimento, a participação activa e o contributo de todos. O <i>empowerment</i> é um dos princípios-chave da EQUAL.
Família de produtos	Conjunto ou <i>package</i> de Produtos complementares que suportam uma solução integrada e que estão subordinados a uma estratégia e objectivos comuns.

Conceitos	Definições Consideradas no Referencial Disseminar
<i>Franchising</i>	O processo de <i>franchising</i> visa a incubação de inovações ou práticas bem sucedidas, através da implementação rigorosa do mesmo <i>layout</i> organizacional e/ou produtivo, secundarizando a importância da (re)contextualização de processos, que é característica da incorporação; habitualmente o processo de <i>franchising</i> obriga à aquisição de direitos ( <i>royalties, fees, etc.</i> ) relativos a serviços e/ou produtos estandardizados ou certificados e estrutura-se em torno de 2 actores: o <i>master</i> (detentor dos direitos, patentes e conhecimento do <i>layout</i> produtivo e regulador) e do “franchisado” que se compromete a prestar o serviço ou a produzir os bens de acordo com regras contratualizadas e sob a supervisão/auditoria do <i>master</i> , que cobra direitos (% do volumes de vendas, p. ex.) .
Incorporação	Fase III do Ciclo de Disseminação. Consiste na integração, recontextualização e eventual reconstrução/adaptação do produto ou da prática ao contexto e cultura da entidade incorporadora. Traduz-se na utilização/exploração dos produtos ou práticas em contexto “intramuros”; as actividades têm de implicar fortemente a gestão e mobilizar os colaboradores, podendo produzir mudanças no <i>layout</i> produtivo, na organização interna, nas equipas, nos perfis profissionais e carreiras dos colaboradores.
Incorporadores	Pessoas ou entidades que querem/necessitam de mudar/innovar e que admitem que as respostas e soluções que procuram possam já ter sido testadas com sucesso noutros contextos, sendo por elas influenciadas. São um dos actores fundamentais na estratégia do processo de disseminação.
Inovação	A iniciativa EQUAL constitui um laboratório de actividades experimentais para explorar e testar, nas políticas de emprego e de formação, abordagens inovadoras em termos de objectivos pretendidos, métodos utilizados ou de sistemas de execução O investimento na inovação será particularmente justificado na medida em que pode originar possibilidades de disseminação e de impacto sobre os sistemas ( <i>mainstreaming</i> ). A inovação é um dos princípios-chave da EQUAL.
Integração da dimensão de género	Consideração e/ou inclusão sistemática das condições, prioridades e necessidades próprias aos homens e mulheres em todas as políticas e práticas com vista à promoção de actividades orientadas para a igualdade entre mulheres e homens.
<i>Layout</i> organizacional	Processo de reflexão estratégico centrado na análise da missão, posicionamento e finalidade de uma organização, visando a sua profunda reformulação (ou reestruturação) e onde a análise prospectiva e a cenarização se constituem como abordagens mais frequentes. As consequências da realização de uma análise crítica ao <i>layout</i> organizacional de uma empresa ou instituição poderá ter como consequências mudanças na missão e vocação, alterações nos serviços e produtos, sinalização de novas competências necessárias, com consequências também profundas nos processos e rotinas da organização.
<i>Layout</i> produtivo ( <i>workflow</i> )	Conjunto de processos, procedimentos, circuitos e rotinas que detalham e documentam as actividades de uma dada organização ou mesmo de um Projecto de Disseminação (p. ex.) que, recomendavelmente, deverão estar descritos e narrados, não só para facilitar a responsabilização de intérpretes e a sua apropriação por pessoas e parceiros interessados, como também para facilitar acções de reflexão, análise e avaliação de resultados, tendo em vista a sua simplificação, modernização. Habitualmente recomenda-se que os processos chave de um projecto ou de uma organização (isto é, aqueles que concretizam os seus objectivos e a sua missão) estejam mapeados, estabelecidos procedimentos e instrumentos de suporte, assim como estejam distribuídas as respectivas responsabilidades.

Conceitos	Definições Consideradas no Referencial Disseminar
Liderança	Conjunto de competências, aptidões e saberes que favorecem e garantem a sobrevivência da PD e a concretização da sua missão e finalidades. Cabe à liderança de uma parceria interpretar permanentemente, através dos seus testemunhos, orientações e comportamentos, os valores, os princípios e os objectivos da própria PD. A liderança está permanentemente ao serviço dos objectivos, do projecto e dos membros da Parceria, mobilizando e garantindo os meios e condições necessários ao cumprimento da sua Missão. Constitui responsabilidades da liderança da PD estimular o desenvolvimento sustentado das competências, da autonomia e da responsabilidade tanto dos beneficiários e destinatários, como dos membros e parceiros da própria PD. A missão do líder consiste ainda na responsabilização e mobilização dos membros em torno das agendas produtiva, relacional e de aprendizagem que emanam do próprio Projecto de Disseminação.
Lobbying	Exercício das capacidades de influência sobre entidades e/ou decisores.
Marketing research	Disciplina do <i>marketing</i> que visa a sinalização de novas oportunidades de serviços e produtos, através de abordagens muito diversificadas, com destaque para a análise e antecipação de necessidades específicas de nichos de mercado ou de públicos alvo muito precisos; destaca-se o papel das PD que desenvolvem projectos dirigidos a necessidades muito específicas e para as quais as soluções convencionais se não ajustam, o que configura a emergência de “novas” soluções que poderão ser ensaiadas e experimentadas em “ambiente protegido” e posteriormente disseminadas.
Mainstream	Lit.: Corrente principal. No domínio social é o que é dominante: o modo de vida, as crenças, as normas em vigor ou aceites pela maioria (Cambridge International Dictionary of English, University Press, 1995). Por exemplo, o IEPF responsável pela execução das políticas de emprego e formação, é um organismo do <i>mainstream</i> .
Mainstreaming	Processo de generalização e integração da inovação, dos produtos e práticas de sucesso nas políticas e nas práticas da administração e nas tendências dominantes ( <i>mainstream</i> ) influenciando a mudança de atitudes, das competências e das próprias organizações de referencia ou “tutela” e dos serviços que prestam à comunidade. O <i>mainstreaming</i> pode ser horizontal ou vertical e é um dos princípios-chave da EQUAL. No presente Referencial utiliza-se o termo “disseminação” no sentido anglo-saxónico de “ <i>mainstreaming</i> ”, que significa generalização e integração (e não apenas “difusão”), isto é, a transferência e incorporação da inovação para contextos mais vastos, influenciando as políticas e as organizações, alterando os seus serviços e as suas práticas, de forma a gerar maior impacto e a influenciar a mudança. A palavra “ <i>dissemination</i> ” que significa difundir tem um sentido mais restrito que o termo disseminação.
Mecanismo impulsionado pela oferta	No processo de <i>mainstreaming</i> , define um mecanismo através do qual as PD tentam aumentar a visibilidade dos seus resultados (oferta) com o intuito de os transferir para outros agentes.
Mecanismo impulsionado pela procura	No processo de <i>mainstreaming</i> , define um mecanismo através do qual os decisores e reponsáveis políticos (procura) identificam prioridades no âmbito das actividades experimentais e acompanham o seu desenvolvimento com vista à utilização dos resultados.
Mediador(a) do Processo de Disseminação	Perito(a) com competências de facilitação e animação de equipas que dinamizará a construção de compromissos entre entidades e profissionais motivados e interessados na apropriação e incorporação de produtos e práticas e os seus “produtores” ou autores, através de um roteiro que materialize a transferência das soluções implícitas, com o máximo de ganhos para todas as partes. Trata-se de alguém preferencialmente “neutro” aos “produtores” e aos “incorporadores” e que detenha sólidas competências e experiência em processos de facilitação e mediação, designadamente em “coaching” e “mentoring”, cabendo-lhe, em particular, a dinamização e a facilitação do processo de disseminação e a sistematização da reflexão e das evidências geradas ao longo da Acção 3, em particular os resultados da incorporação e seus potenciais impactos nos agentes, entidades e públicos envolvidos.

Conceitos	Definições Consideradas no Referencial Disseminar
Narrativas de Práticas Bem Sucedidas (NPBS)	Relato detalhado de uma actividade crítica ou um conjunto coerente de actividades, processos e metodologias (onde participam, senão a totalidade, pelo menos parte significativa dos parceiros, numa lógica de complementaridade de competências), através das quais é produzido valor, materializado num serviço ou produto adequado às necessidades de clientes, beneficiários e utilizadores internos ou externos à PD, podendo ser transferidos/apropriados na totalidade ou em parte para/por outras equipas ou organizações.
<i>Opinion Makers</i>	Instituições e responsáveis, nomeadamente, autoridades nacionais, instituições reguladoras, líderes de opinião, investigadores, jornalistas, dirigentes organizacionais que, pelo seu “status” e/ou capacidade de comunicação e mobilização estabelecem ou condicionam correntes de opinião e, por outro lado, são reconhecidos como vozes que representam ou interpretam pensamento comum, expectativas ou necessidades de grupos e populações. O potencial de comunicação e influência destes actores – quando legítimo e adequado – poderá ser mobilizado e comprometido em acções ou mesmo na própria Parceria de Disseminação.
Parceria de Desenvolvimento	É a “entidade” operacional da Iniciativa Comunitária EQUAL. Os projectos são propostos e desenvolvidos por PD, que são compostas por entidades (pessoas colectivas), no mínimo duas, de natureza diversa, cujo contributo e perfil específicos devem ser complementares e convergir para o objectivo global e comum do projecto. As PD podem ter carácter regional quando a PD pretende responder a um problema cujas características territoriais são determinantes (cidade, zona rural, região, etc.) ou sectorial quando o problema é específico de um sector económico (ex.: têxtil) ou de uma fonte de discriminação (ex.: minorias étnicas). O trabalho em parceria é um dos princípios-chave da EQUAL.
Parceria de Disseminação	Conjunto de entidades interessadas e implicadas no processo de transferência, apropriação e incorporação de produtos e práticas, nomeadamente, entidades “produtoras” (autores dos produtos), “incorporadoras”, e ainda mediadores do processo de disseminação, disseminadores, organismos públicos das áreas em causa, etc. . É um dos três pilares fundamentais da disseminação.
Prática bem sucedida	Uma Prática é uma solução composta por actividades coerentes e estrategicamente integradas numa sequência ou padrões de desempenho, habitualmente suportados em processos, procedimentos e em tecnologias; a prática convoca competências específicas, exigindo preparação, formação e treino prévios dos seus intérpretes e, por isso, é portadora de valor, benefícios e ganhos evidentes para os seus clientes, utilizadores e beneficiários, como também para os próprios construtores que a desenvolveram.
Princípios-chave da EQUAL	A iniciativa EQUAL assenta em seis princípios-chave: 1. Inovação 2. Trabalho em parceria 3. <i>Empowerment</i> 4. Cooperação transnacional 5. Igualdade de oportunidades 6. <i>Mainstreaming</i>
Produto EQUAL	São resultados tangíveis dos projectos EQUAL (recursos técnico-pedagógicos e práticas) que acrescentam valor e funcionam como meios de apoio ou soluções para os utilizadores e beneficiários finais das PD e materializam/sistematizam estratégias, processos, estudos, metodologias, práticas ou recursos técnico-pedagógicos. Um produto deve ser passível de adequação e adaptação a novos contextos no âmbito do processo de disseminação. É um dos três pilares fundamentais da disseminação.

Conceitos	Definições Consideradas no Referencial Disseminar
Recursos Técnico-Pedagógicos (RTP)	Recurso Técnico-Pedagógico (RTP) é todo e qualquer conteúdo de informação e conhecimento, disponível em suporte físico, em formato digital ou configurando um objecto tecnológico, subordinável a objectivos de formação e inserção, podendo ser explorado em contexto específico de aprendizagem e com valor para o reforço ou desenvolvimento de competências específicas de determinada população-alvo. É pressuposto que os RTP respeitem e contribuam para o aprofundamento dos princípios/requisitos EQUAL.
Redes Temáticas	Comunidades de participantes em projectos EQUAL que têm afinidades temáticas, que colaboram entre si para aprofundar e encontrar novas soluções, para partilhar problemas com que se confrontam nos seus projectos, e para aprofundar propostas de medidas de política e de disseminação dos resultados dos seus projectos. Cada uma das onze redes em funcionamento na 2ª Fase da EQUAL reúne cerca de 15 a 20 participantes e é animada por um(a) especialista no domínio temático em causa a quem cabe facilitar a interacção entre os participantes, assegurar a qualidade do debate, das propostas e da produção da Rede.
Roteiro de disseminação	Instrumento que detalha e calendariza as fases, as actividades críticas, as competências a mobilizar, os resultados esperados, assim como estabelece um painel de indicadores que permite uma monitorização contínua do processo de disseminação.
Transferência de inovação	Processo que abrange as fases de apropriação e incorporação, especificando os conhecimentos, requisitos e standards, assim como as competências, os processos e rotinas que devem ser implementados na organização incorporadora.
Validação do produto	Processo de reflexão e análise crítica sobre as evidências do Produto nas várias dimensões da qualidade presente na grelha de validação. Este processo visa incentivar a auto-avaliação, o recurso ao <i>feedback</i> inter-pares e à análise crítica de peritos, assegurando uma análise plural dos produtos, a partir de olhares independentes e diversificados. Deverá permitir a promoção do reconhecimento da qualidade e valor dos produtos, no sentido do seu aperfeiçoamento, adequação e consolidação e perspectivar a estratégia e o processo de disseminação e transferência. Na EQUAL, a validação de produtos é requisito obrigatório para a passagem à Acção 3. Existem dois momentos distintos de validação no âmbito dos produtos desenvolvidos pelas PD: a Validação Intercalar e a Validação Final.
Validação Final	A decorrer no momento da conclusão dos projectos e da elaboração dos produtos (fim da Acção 2), envolvendo, nomeadamente, os autores, potenciais incorporadores (beneficiários, utilizadores e clientes), disseminadores, peritos e outros facilitadores conhecedores da natureza do produto e dos contextos organizacionais que o poderão incorporar. O resultado deste processo de Validação Final, pela aplicação de metodologias de análise da qualidade e de validação dos produtos, indicará os produtos que demonstram condições de elegibilidade para motivarem candidaturas à Acção 3, para além da sinalização de eventuais melhorias a integrar e de recomendações a respeitar. <sup>5</sup>
Validação Intercalar	A decorrer em fase de experimentação dos produtos, ou mesmo nos momentos críticos da sua construção, visando o seu aperfeiçoamento, adaptação e melhoria, de forma a serem úteis e apropriáveis por outros que desejam melhorar as suas próprias práticas. A participação de olhares externos, nomeadamente, a visão de peritos que construíram produtos semelhantes e mesmo os olhares e expectativas de potenciais incorporadores e disseminadores, garantirão a introdução de melhorias e ajustamentos que enriquecerão o próprio produto.

<sup>5</sup> Consultar a metodologia e instrumento de validação de produtos em [www.equal.pt](http://www.equal.pt)

## Anexo III

# Direitos de Autor e Utilização dos Produtos

Os produtos realizados no âmbito da Iniciativa Comunitária EQUAL são de propriedade pública, por transmissão dos correspondentes direitos de autor para o INOFOR IP e, ulterior e sucessivamente, para o IQF, IP (Decreto-Lei nº 171/2004, de 17.07) e, por extinção e sucessão legal deste, para o IEFP (art. 36º nº3, alínea c) do Decreto-Lei nº 211/2006, de 27.10 e art. 17º do Decreto-Lei nº 213/2007 de 29.05).

Esta transmissão dos direitos de autor consta do Termo de Aceitação subscrito pelas Parcerias de Desenvolvimento, que consubstancia as condições de aceitação do financiamento concedido pela IC EQUAL.

Tendo a concepção dos produtos sido financiada com fundos públicos (comunitários e nacionais), há que garantir o seu acesso a quaisquer interessados. É, por isso, da essência do interesse público, nacional e comunitário, que os produtos EQUAL sejam dotados de elevado potencial de disseminação e disponham efectivamente da mais ampla divulgação – para isso são financiados – com vista a potenciar a respectiva apropriação por terceiros.

No contexto desta divulgação, poderá haver entidades interessadas na sua comercialização, o que é admissível, desde que o preço de venda ao público dos referidos produtos não inclua os custos com a sua concepção (esta já financiada por fundos públicos), mas apenas os custos com a sua edição, distribuição e *marketing*.

### Código de ética e conduta EQUAL

É dever de todas as PD, Organizações e colaboradores de Projectos EQUAL:

1. assumir o compromisso de disseminação, de colaboração e de disponibilização de conhecimentos, recursos, competências e produtos adquiridos e construídos com o apoio da EQUAL;
2. disponibilizar e carregar nas bases indicadas pela EQUAL os produtos e recursos adquiridos, produzidos e desenvolvidos com o apoio desta IC;
3. garantir o acesso e disponibilizar a todas as PD, organizações e cidadãos encaminhados pela EQUAL, todos os produtos (RTP, práticas e outras soluções) desenvolvidos com o apoio da IC EQUAL, podendo estes fornecedores remunerarem-se de custos exclusivamente decorrentes da reprodução e/ou distribuição dos produtos (licenças, duplicações, portes de correio, etc.);

## Anexo IV Bibliografia

- Berlenga, Inês, Referencial Metodológico de Transferência de Práticas de Sucesso na Actividade Formativa, INOFOR, Lisboa, 2002
- Comissão Europeia, Referencial para as Parcerias de Desenvolvimento EQUAL, traduzido para português em Coleção Saber Fazer n.º 6, Gabinete de Gestão EQUAL, Lisboa, Julho 2005
- Comissão Europeia, Referencial Prático para o Mainstreaming, traduzido para português em Coleção Saber Fazer n.º 9, Gabinete de Gestão EQUAL Lisboa, Novembro 2005
- Cross, R., Parker, A. The Hidden Power of Social Networks: Understanding How Work Really Gets Done in Organizations. "the Hidden Power of Social Networks" (3-14); Boston: Harvard Business School Press; 2004.
- Dixon, N. Common Knowledge: How Companies Thrive by Sharing What They Know. "building an integrate system for knowledge transfer" (161-174); Boston: Harvard Business School Press; 2000.
- EQUAL, European Thematic Group on Asylum Seekers, Mainstreaming - Tips and Triks, Comissão Europeia, 2006
- EQUAL, European Thematic Group on Entrepreneurship, Success Stories of National Thematic Networks in Business Creation, Comissão Europeia, 2005
- Florida R, Tignali, I. Europe in the Creative Age. February 2004. Disponível em: [http://www.creativeclass.org/rfcgdb/articles/Europe\\_in\\_the\\_Creative\\_Age\\_2004.pdf](http://www.creativeclass.org/rfcgdb/articles/Europe_in_the_Creative_Age_2004.pdf)
- Gabinete de Gestão EQUAL, Produtos EQUAL: Validar para Disseminar, Coleção Saber Fazer n.º 4, Lisboa, Outubro 2004
- Gabinete de Gestão EQUAL, Referencial de Apoio ao Utilizador do Programa de Iniciativa Comunitária EQUAL (2ª Fase) Lisboa, Março 2004
- Gabinete de Gestão EQUAL, Validação de Produtos Inovadores, desdobrável com grelha de validação dos Produtos – 2ª Fase, 2007
- Garvin David, A. Learning in Action: a guide to putting the learning organization to work. "the learning process" (19-43). Boston: Harvard Business School Press; 2000
- GB Equal Support Unit, Measuring and sustaining innovation – a Guide for Development Partnerships, UK, 2005

- Grupo ad hoc de Autoridades de Gestão EQUAL, Inovação: Contributos EQUAL para o FSE 2007-2013, traduzido para português em Coleção Disseminar n.º 6, Gabinete de Gestão EQUAL, 2006
- Guerra, Isabel C, Fundamentos e Processos de uma Sociologia de Acção – O Planeamento em Ciências Sociais, Principia, Publicações Universitárias e Científicas, 2000
- Hesselblein, F. Goldsmith, M. Somerville, I. Editors. Leading for Innovation and Organizing for Results, Peter Drucker Foundation & Jossey-Bass Ed., San Francisco, 2002
- La Barre, Polly, Taylor, William C., Mavericks no trabalho ( com CD de entrevista aos autores), Actual Editora, 2006
- Mintzberg, H., Estrutura e Dinâmica das Organizações. Lisboa: Publicações D. Quixote, 3ª edição; 2004
- Mintzberg, H., Gestores, Não MBAs: um olhar crítico sobre a gestão. Lisboa: Publicações D. Quixote; 2007
- Pina e Cunha, M. *et al*, Manual de Comportamento Organizacional e Gestão. Editora RH, Lisboa, 5ª edição, 2006
- Rodrigues António José, *et al*. Inovação Organizacional. Lisboa: Instituto para a Qualidade na Formação; "A liderança e a competitividade", António José Rodrigues (7-36); 2004
- Sadler, Philip. Leadership and Organizational Learning, in Handbook of organizational learning & knowledge, edited by Meinholf Dierkes *et al*, Oxford University Press, New York, 2001
- Senge, PM, Scharme, CO, Jaworski, J, Flowers, BS. Presence: An Exploration of Profound Change in People, Organizations, and Society. Cambridge, MA: Society for Organizational Learning; 2005
- Wenger E, McDermott R, Snyder MW. Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge. Boston: Harvard Business School Press; 2002

## Anexo V

### *Links & sites úteis*

CoP Europeia Inovação & Mainstreaming  
<http://innovation.esflive.eu>

CoP Europeia Qualidade na Gestão de Programas  
<http://programmemanagement.ie>

CoP Europeia sobre Avaliação  
<https://forum.esfcr.cz>

CoP Europeia sobre *Mainstreaming* do género  
<https://www.gendermainstreaming-cop.eu>

CoP Europeia sobre *PCM – Project Cycle Management*  
[www.soundplanning.eu](http://www.soundplanning.eu)

CoP Europeia Trabalho em Parceria  
<http://www.partnership.esflive.eu>

[http://creativeclass.com/rfcgdb/articles/Europe\\_in\\_the\\_Creative\\_Age\\_2004.pdf](http://creativeclass.com/rfcgdb/articles/Europe_in_the_Creative_Age_2004.pdf)

<http://www.oecd.org/cfe/leed/forum/partnerships>

Peter Druker Foundation  
<http://www.leadertoleader.org/>

Site de Carol Kinsey Gorman (colaboração criativa, liderança, mudança)  
<http://www.ckg.com>

Site EQUAL Europeu  
[http://ec.europa.eu/employmentsocial/equal/index\\_en.cfm](http://ec.europa.eu/employmentsocial/equal/index_en.cfm)

Site EQUAL de Portugal  
[www.equal.pt](http://www.equal.pt)

Site EQUAL do Reino Unido  
[www.equal.ecotec.co.uk](http://www.equal.ecotec.co.uk)

Site de Etienne Wenger  
<http://www.ewenger.com/>

The European Commission's Innovation and Technology transfer' website  
<http://cordis.europa.eu>







**Equal**  
*“de igual para igual”*

[www.equal.pt](http://www.equal.pt)  
Rua Viriato, nº 7, 5º, 1050-233 Lisboa  
Telefone: 217 994 930  
Fax: 217 933 920  
e-mail: [equal@equal.pt](mailto:equal@equal.pt)