

ACADEMIA LIDERANÇA
COLABORATIVA

GUIA COLABORAR FAZ TODA A DIFERENÇA

Alentejo Litoral

Promovido por:



Ficha técnica:

- **Título:** Guia “Colaborar faz toda a diferença – Alentejo Litoral”
- **Promotor:** Forum para a Governação Integrada
- **Editor:** Instituto Padre António Vieira
- **Coordenação Geral:** Rui Marques
- **Coordenação Executiva:** Joana Carrilho da Silva
- **Parceiros:** CCDR Alentejo e CIMAL
- **Redação:** Este livro é da autoria de diferentes atores do território do Alentejo Litoral, participantes da Academia de Liderança Colaborativa, em parceria com o IPAV, CIMAL e CCDRA. Contribuíram para a redação deste livro: António Ceia da Silva, Joana Carrilho da Silva, Maria João Romão, Maria Susana Costa, Lúcia Canha, Lucínia Aires, Pedro Caria, Rui Marques, Vítor Proença.
- **Design Gráfico:** Inês Antunes
- **Impressão:** João Carvalho | ImPress
- **Ano de publicação:** 2022

ÍNDICE

Nota de abertura - António Ceia da Silva, CCDRA _____	05
Alentejo Litoral: um território de todos para todos - Vítor Proença, CCDRA _____	07
A urgência de uma cultura colaborativa - Rui Marques, IPAV _____	09
Introdução e enquadramento _____	13
CAPÍTULO I. Conceitos-chave sobre complexidade e colaboração _____	21
1.1. O que são problemas sociais complexos? _____	25
1.2. Integração de imigrantes como problema complexo e a resposta da governação integrada _____	47
1.3. O que é a colaboração? _____	63
1.4. Vantagens e desvantagens do trabalho colaborativo _____	73
1.5. Os dez mandamentos da colaboração _____	89
1.6. Facilitadores e bloqueadores da colaboração _____	97
1.7. A importância da liderança para o sucesso de uma relação colaborativa _____	105
1.8. Como construir equipas interdependentes e colaborativas _____	113
1.9. Colaboração sistémica _____	127
1.10. Três práticas promissoras de colaboração _____	145
CAPÍTULO II. Ferramentas para a colaboração: <i>benchmarking</i> _____	167
2.1. Mapeamento de sistemas: guia para desenvolver um mapa de atores _____	171
2.2. Guia de desenvolvimento comunitário _____	197
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS _____	219



Nota de abertura

- António Ceia da Silva - Presidente da Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo

A Região Alentejo confronta-se com vários desafios, alguns deles intensificados recentemente, quer pela pandemia, quer pela situação catastrófica que se vive na Ucrânia e que afetam o Mundo, a Europa e também o nosso país e a Região.

Agora, mais do que nunca, se torna visível a necessidade da colaboração entre as pessoas (bem patente durante a pandemia), entre instituições, regiões e países, para que juntos possamos ultrapassar estes períodos incertos e cheios de novos constrangimentos, que marcarão a história futura da humanidade.

Hoje, mobilizar a ação coletiva é determinante, daí a importância das lideranças em todos os processos colaborativos. É importante e indispensável agir atempadamente no presente e abrir horizontes, pelo que o modelo de governança participado será certamente o mais eficaz.

A perceção de que juntos faremos mais e melhor e a apropriação dos valores coletivos e do respeito pelo outro são fundamentais para se fazer este caminho.

Vivemos numa mudança paradigmática, à escala global, que terá de ser interpretada e processada, com vista a continuar a defender a contínua melhoria da qualidade de vida das populações e um futuro mais sustentável. Cada vez se tem uma maior consciência de que o futuro estará sempre aliçado e, ao mesmo tempo, alavancado, na formação, no conhecimento e na sua transferência para o tecido empresarial e ao serviço da sociedade. O conhecimento e a partilha do mesmo, serão a base de sustentação das sociedades futuras. A complementaridade dos saberes e o seu aproveitamento conjunto, para o bem, é o caminho que temos que fazer.

Importa olhar para o futuro e encontrar novos caminhos e novas soluções, por mais complexos que sejam os problemas sociais que se nos irão deparar,

nomeadamente questões relacionadas com o desemprego, pobreza, exclusão social, maus-tratos a crianças e jovens, isolamento dos idosos, ou problemáticas relacionadas com as alterações climáticas. Os problemas complexos são difíceis de definir com rigor, evidenciam interdependências e multicausalidades, atravessam fronteiras organizacionais, são socialmente complicados, não têm resolução clara e as soluções tentadas registam muitas vezes falhas crónicas e podem gerar novos problemas. Daí que o trabalho em rede possa vir a permitir abordagens com visões diferenciadas e a conceção de soluções integradas inovadoras.

Neste contexto de envolvimento participado, a CCDR Alentejo tem tido um forte empenho no projeto de implementação de redes colaborativas, onde estes Guias ficam como marcos, sinalizando-se como um farol no crescimento de uma cultura de trabalho conjunto, através da cooperação entre as instituições e/ou entidades. Consequentemente, esta cooperação proporciona uma maior qualidade nas intervenções e possibilita uma participação mais eficaz na resolução dos problemas, constituindo-se como uma aprendizagem para ações futuras na Região, com conceções conjuntas e soluções integradas.

Cada parceiro do projeto da Rede para a Promoção da Qualificação e do Conhecimento do Alentejo desenvolveu metodologias de trabalho que envolveram os setores, as instituições e a sociedade civil, no sentido de ter um enfoque territorial integrado e de proximidade.

Pretende-se que seja um ponto de partida, que deverá ter continuidade, com aprofundamento, de forma a encontrar as melhores soluções para o Alentejo.

Entrevista ao presidente da CIMAL

Alentejo Litoral: um território de todos para todos

- **Vítor Proença** - Presidente da Comunidade Intermunicipal do Alentejo Litoral

1

O que significa para si a colaboração?

A etimologia da palavra «colaborar» provém do latim «collabor(o)/(are)» e que pode ser traduzido como «trabalho com». Em consequência, indubitavelmente nomeio o Poder Local Democrático como imagem ilustrativa da cultura colaborativa.

*O trabalho colectivo e de proximidade são a matriz essencial do **Poder Local Democrático**, foi assim, desde logo, em 12 de Dezembro de 1976 quando se realizaram as primeiras eleições autárquicas do Portugal Democrático, que mobilizou milhares de mulheres e homens e que ao longo de 45 anos tem sido o esteio de coesão territorial em Portugal, com reflexo ímpar na elevação do bem-estar e vivência dos nossos concidadãos.*

2

Uma história sobre colaboração do território que o tenha marcado?

*Em virtude da gravidade da situação e por ainda se encontrar activa, sinalizo o combate à **pandemia provocada pelo SARS-COV-2**, relembrando o esforço conjunto das Instituições Públicas e Militares, das Organizações privadas, sociais e humanitárias. Portanto, um trabalho colectivo dos Portugueses que considero exemplar.*

3

Daqui a 10 anos como gostaria que o território do Alentejo Litoral fosse conhecido em termos de colaboração? Qual é a sua visão?

*A CIMAL está a esta altura a recondicionar a **estratégia territorial para o Alentejo Litoral** em estreita articulação com todas as partes interessadas para o efeito, pelo que se mostra oportuno veicular aquela que é a nossa perspectiva sobre a matéria considerando o horizonte de 2030: O Alentejo Litoral deve ser um território de todos e para todos, que investe na adaptação às alterações climáticas, que promove o desenvolvimento competitivo e sustentável, que valoriza os seus recursos endógenos e a biodiversidade, que amplia a qualidade da rede de serviços e equipamentos de natureza colectiva, que coopera para amortecer o défice demográfico e estimula a coesão social, para atrair investimento e trabalho qualificado.*

4

Se pudesse deixar uma mensagem às pessoas que vão ler este Guia – líderes do território, formais e informais – que mensagem deixaria?

*Apelo ao **contínuo reforço do exercício da cidadania**, pois neste contexto global de sucessivos conflitos militares e de condicionalismos económicos, financeiros e de saúde pública, existem riscos agravados de limitação subliminar, e mesmo efectiva, de restrição de direitos e liberdades a que todos devemos estar atentos, rechaçando liminarmente extremismos e intolerâncias, racismo e a xenofobia mesmo que travestidos por uma articulação recauchutada populista mas reaccionária, que lamentavelmente tem vindo a recrudescer. Portanto, esta é uma circunstância que nos interpela e convoca para este ininterrupto e firme combate em prol dos valores e princípios democráticos, e bem assim, pela preservação e ampliação das conquistas da Revolução de Abril, honrando a Constituição da República Portuguesa.*

Reflexão inicial

A urgência de uma cultura colaborativa

- **Rui Marques** - Presidente do Instituto Padre António Vieira

Os tempos que vivemos estão carregados de nuvens escuras. A uma crise pandémica, com profundos impactos sociais, económicos e na saúde, sucede-se uma guerra indesejada, inesperada e imprevisível em todas as suas consequências. Estes impactos sistémicos tornam mais difícil tudo aquilo que já não era fácil. No Alentejo, os impactos das alterações climáticas, com expressão grave na escassez de água em partes significativas do território, ou os efeitos do despovoamento, da quebra demográfica e do envelhecimento populacional já colocavam desafios relevantes, que dia a dia se agigantam. Porém, em tempos de crise surge também a energia da mudança, a vontade de puxar pelo melhor de todos nós, de forma a ser-se capaz de gerar esperança e novos horizontes. É aí que devemos concentrar as nossas energias. Nos últimos dois anos, foi-nos dada a oportunidade de participar na Rede para a Promoção e Qualificação do Conhecimento no Alentejo, liderada, em boa-hora, pela Comissão de Coordenação de Desenvolvimento Regional do Alentejo e contando com o forte envolvimento das diversas Comunidades Intermunicipais desta região, bem como da Universidade de Évora, ADRAL e do PACT.

Em plena pandemia, com todas as contingências associadas, fomos chamados a construir redes de relações, de pessoas e instituições, com um forte compromisso no incremento do capital social, decorrente de mais e melhor colaboração entre todos. Com as Academias de Liderança Colaborativa, mês a mês, fomos aprofundando conhecimento e alargando relações. Começamos por trabalhar o nível do desenvolvimento pessoal de líderes que se querem colaborativos, e, por isso, devem desenvolver competências como o autoconhecimento, a autoconfiança, a resiliência, a empatia e, sobretudo, o sentido de serviço. Depois projetou-se a atenção para o nível organizacional

e interorganizacional, focando nos fatores críticos de sucesso de colaboração, como a Liderança, a Comunicação, a Participação, a Monitorização/Avaliação e a Confiança, de modo a que cada um/a do/as participantes pudesse dominar com mestria cada um destes elementos essenciais para uma rede colaborativa. Culminou-se o roteiro com um olhar societal, capaz de perspetivar à escala macro todos estes desafios da complexidade e da colaboração.

O desenvolvimento deste projeto no âmbito da Comunidade Intermunicipal do Alentejo Litoral foi uma experiência muito interessante. Esse sucesso não teria sido possível sem a qualidade e seriedade com que os participantes asumiram este roteiro de capacitação. A todo/as e a cada um/a, a nossa gratidão.

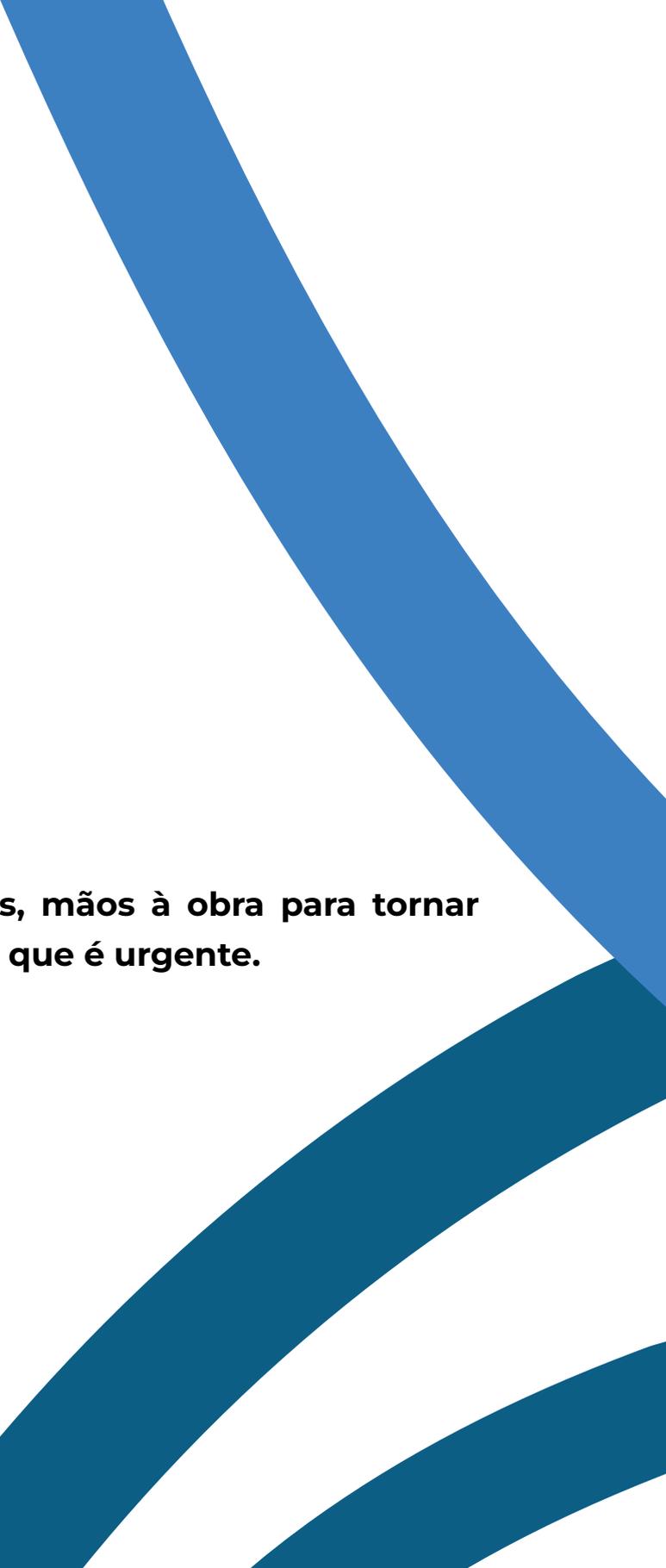
Numa extensão do trabalho desenvolvido pela Academia de Liderança Colaborativa (ACL) da CIMAL, desafiámo-nos a elaborar, a várias mãos, um Guia de Liderança Colaborativa, que pudesse disponibilizar textos relevantes sobre cultura colaborativa, prioritariamente da autoria de participantes na ALC. Assim surgiu este contributo que agora chega até todos aqueles que se quiserem somar a esta comunidade de prática.

Neste roteiro que propomos, o primeiro desafio que devemos enfrentar é compreender as dinâmicas da complexidade e dos problemas sociais complexos. Sabemos que as múltiplas interações num sistema aberto, com um número desconhecido de elementos, geram imprevisibilidade, mudança constante, esbatimento de fronteiras e uma turbulência incontornável. Atendendo à especificidade do território, incluímos neste Guia um artigo sobre a questão da complexidade do acolhimento e integração de imigrantes, para que se possam gerar respostas integradas mais eficazes.

Partindo dessa realidade, torna-se evidente que perante a complexidade só a colaboração, expressa em modelos de governação integrada, pode ter sucesso. Repetimos à exaustão que “colaborar faz toda a diferença” e que precisamos de incrementar significativamente a cultura e as competências colaborativas na nossa sociedade e, por maioria de razão, na região do Alentejo Litoral. Destacamos também neste guia alguns contributos internacionais que nos podem ajudar a aprofundar o conhecimento neste domínio, nome-

adamente da *Systems Innovation*, que nos permitem juntar algumas ferramentas que podem ajudar a operacionalizar uma cultura colaborativa.

Temos consciência que colaborar não é fácil. Conceber e – sobretudo – executar políticas públicas integradas, coerentes e capazes de envolver todas as partes interessadas pode parecer, por vezes, “missão impossível”. No entanto, perante a evidência tão clara que não há outro caminho possível para lidar com os desafios que enfrentamos, torna-se evidente que temos de o conseguir. O impossível é aquilo que ainda não foi feito, dizia Mandela.



Lancemos, pois, mãos à obra para tornar possível aquilo que é urgente.

Introdução e enquadramento

- **Joana Carrilho da Silva** - P'la equipa da Academia de Liderança Colaborativa





Introdução e enquadramento

- **Joana Carrilho da Silva** - P'la equipa da Academia de Liderança Colaborativa

Introdução

A Rede para a Promoção da Qualificação e do Conhecimento do Alentejo surge no contexto de uma candidatura formalizada pela CCDR Alentejo e aprovada pelo Alentejo 2020, contando na sua constituição com atores regionais para a promoção da qualificação e do conhecimento no Alentejo.

O seu objetivo é construído a partir de uma base de trabalho colaborativo, no qual se procurou que os parceiros *desenvolvessem um conjunto de atividades que permitissem elevar o conhecimento, a aprendizagem ao longo da vida, a formação/qualificação e o emprego e fosse possível influenciar a definição de políticas públicas, de modo a que as populações alcançassem melhores níveis de formação/qualificação, aumentando, conseqüentemente, os níveis de conhecimento, por forma a que se adequassem melhor à procura, por parte do tecido empresarial.*

Os objetivos específicos do projeto passam por:

- Contribuir para a redução do índice de abandono escolar precoce;
- Contribuir para o aumento da percentagem de população, entre os 30- 40 anos, com ensino superior ou equiparado;
- Melhorar a articulação entre as necessidades e as respostas de formação profissional, bem como valorizar as competências não formais;
- Elevar o índice de inovação regional, bem como da eficiência do sistema de transferência de conhecimento/tecnologia para as empresas.

O projeto conta com a coordenação da Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo (CCDRA) e com a parceria das seguintes

instituições: Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo (ADRAL), Comunidade Intermunicipal do Alto Alentejo (CIMAA), Comunidade Intermunicipal do Baixo Alentejo (CIMBAL); Comunidade Intermunicipal do Alentejo Central (CIMAC), Comunidade Intermunicipal do Alentejo Litoral (CIMAL), Comunidade Intermunicipal da Lezíria do Tejo (CIMLT), Instituto Padre António Vieira (IPAV), Parque do Alentejo de Ciência e Tecnologia (PACT) e a Universidade de Évora.

No âmbito da parceria criada neste projeto, o papel do IPAV foi contribuir para a criação, desenvolvimento e manutenção de redes de colaboração entre os diferentes atores do território, por forma a criar as condições necessárias à concretização do objetivo geral do projeto: o aumento do conhecimento, aprendizagem, formação/qualificação e emprego da população, de uma forma concertada entre os diversos agentes do território do Alentejo, neste caso particular, do Alentejo Litoral. Neste sentido, foram desenvolvidos vários eixos de ação por parte do IPAV, nomeadamente: uma ciclo de formação intitulado “Academia de Liderança Colaborativa” (ALC) onde foram explorados temas relevantes para a construção de uma cultura mais colaborativa, como *as Competências de um Líder Colaborativo; os Fatores Críticos de Sucesso da Colaboração; e, numa visão mais societal, os Problemas Sociais Complexos e a Colaboração e Governança Integrada*, como resposta/estratégia de mitigação desses mesmos problemas – como o caso do abandono e insucesso escolar. Resultante desta Academia, foi lançado um desafio aos participantes: a co-construção de um guia colaborativo. Desta forma, os participantes da ALC puderam juntar à sua visão e experiência no território, o conhecimento que adquiriram na formação, dando-lhe uma utilidade prática ao transpô-lo para a realidade concreta do Alentejo Litoral.

Neste contexto, a CIMAL, a CCDRA e o IPAV convidam à leitura do Guia "Colaborar faz toda a diferença – Alentejo Litoral", um instrumento de trabalho para líderes, decisores, dirigentes, técnicos, professores, educadores, entre outros, que queiram intervir ou participar a nível do desenvolvimento territorial e na intervenção de problemas sociais complexos.

Enquadramento

No início deste Guia é pertinente esclarecer algumas questões quanto à sua natureza e finalidade: o que é o “Guia Colaborar faz toda a Diferença – Alentejo Litoral”?; qual o motivo da sua elaboração?; qual a sua utilidade?; a quem poderá interessar?; quem esteve envolvido na sua concretização?

Através destas respostas pretende-se apresentar este documento, e principalmente a sua importância estratégica para o território do Alentejo Litoral.

O que é o Guia “Colaborar faz toda a Diferença – Alentejo Litoral”?

Este Guia é um manual prático sobre colaboração, tendo como objetivo contribuir para a melhoria na implementação de práticas colaborativas no território. Desta forma, constitui-se como uma ferramenta de consulta que relaciona os conceitos de colaboração na teoria, com exemplos de prática local, no território do Alentejo Litoral.

Para tal, procurou-se sistematizar os principais conteúdos trabalhados ao longo da Academia de Liderança Colaborativa, fazendo sempre uma ponte com a realidade do território, à luz do olhar de atores locais, trazendo também exemplos concretos de práticas promissoras de colaboração.

Qual o motivo da sua elaboração?

No âmbito do projeto contamos com cerca de 266 participantes para as formações da Academia de Liderança Colaborativa, o que constitui um primeiro passo muito relevante para a disseminação da cultura colaborativa nas diferentes organizações do território. Porém, findo o ciclo de formação, colocam-se duas questões: a) E agora? Como podemos tirar partido das aprendizagens feitas, aplicando-as ao Alentejo Litoral e ao concreto da missão e dos

desafios das organizações? E b) Como podemos difundir pelos restantes colegas e atores do território as aprendizagens e reflexões feitas nesta formação?

Procurando responder a estas questões surge este Guia, que constitui, por um lado, um primeiro exercício de colaboração na sua própria redação (tendo sido desenvolvido colaborativamente por diferentes pessoas) e que demonstra aquilo que de mais relevante e inspirador os participantes escolheram levar e mostrar aos seus colegas do território.

Por outro lado, este Guia permite aos seus autores um processo de revisão de conteúdos e consolidação das aprendizagens feitas, no exercício desafiante de as aplicar concretamente à realidade do Alentejo Litoral, para que desta forma se tornem também mais úteis a todos aqueles que possam neste tema estar interessados.

Qual a sua utilidade?

Através deste Guia procura-se que o leitor fique a conhecer:

- O que são problemas sociais complexos;
- O que é e o que não é colaboração;
- Conceitos chave associados ao processo colaborativo;
- Vantagens e desvantagens do trabalho colaborativo;
- Alguns “mandamentos” que poderão guiar o processo de implementação do processo colaborativo;
- Facilitadores e bloqueadores do processo colaborativo;
- O papel fundamental da liderança colaborativa;
- Conhecer algumas práticas promissoras de colaboração no território;
- Em que consiste a ferramenta “Mapeamento de Atores/Problemas” e como se pode aplicar na compreensão dos desafios colocados às instituições;
- Compreender o poder do desenvolvimento comunitário para a promoção e criação de respostas mais eficazes.

Um dos grandes objetivos passa por inspirar o leitor para a importância que a colaboração desempenha na mitigação de problemas sociais complexos.

Primeiramente através de uma perspetiva mais teórica, contando também com a visão de atores do território sobre o tema e, por fim, através da partilha de ferramentas e competências de liderança fundamentais para promover a colaboração.

A quem se dirige?

A todos os líderes, formais ou informais, do Alentejo Litoral – e também de outros territórios/ regiões para que, com o Alentejo Litoral, possam inspirar-se e aprender.

Por *líderes*, nesta publicação, entendem-se todos aqueles que têm capacidade para influenciar quem está à sua volta (equipas, colegas, instituições, ou mesmo na esfera pessoal) e não apenas aqueles líderes que, somam à sua capacidade de influência, um papel de chefia reconhecido hierarquicamente. Entendemos que todos temos capacidade para influenciar as nossas esferas de atuação para uma cultura de maior diálogo e cooperação, contribuindo para o alcance de respostas mais integradas e eficazes.

Assim, este Guia é para todos aqueles que no seu contexto profissional se deparam com problemas sociais complexos e estão realmente comprometidos com a mudança – também através da colaboração!



CAPÍTULO I.

Colaboração no Alentejo Litoral: uma perspetiva dos atores do território





CAPÍTULO I.

Colaboração no Alentejo Litoral: uma perspetiva dos atores do território

Todos os parceiros da “Rede para a Promoção da Qualificação e do Conhecimento do Alentejo” que participaram na Academia de Liderança Colaborativa da CIMAL foram convidados para estarem envolvidos na elaboração do Guia “Colaborar faz toda a diferença – Alentejo Litoral”, através da partilha do seu conhecimento, ideias e envolvimento. A concretização deste documento é colaborativa desde a sua génese:

- Numa das sessões da ALC foi dinamizado um momento de discussão com os participantes, para pensar o índice do Guia e que tópicos gostariam de ver abordados;
- A partir desse índice, foi lançado um formulário de inscrição para que os interessados pudessem participar no processo de co-construção;
- Os capítulos foram distribuídos, tendo sido formadas duplas sempre que possível, para promover a lógica de colaboração neste processo;
- Foi realizada uma reunião de lançamento com o(s) responsável(eis) pela redação de cada capítulo, para partilha de ideias, sugestões, bibliografia e alinhamento dos pontos chave;
- Foram ainda realizadas reuniões de acompanhamento, sempre que necessário.
- A fase final contou com a revisão do IPAV.

Desta forma, para o Capítulo I deste Guia “Colaborar faz toda a diferença – Alentejo Litoral” podemos contar com a participação de diversas instituições parceiras que realizam trabalho no território, através do contributo dos seus atores que participaram na Academia de Liderança Colaborativa e que se disponibilizaram a pensar o Guia, discuti-lo com a equipa da ALC e redigir os

diferentes capítulos. Contamos com um enquadramento detalhado da autoria de Rui Marques (Presidente do IPAV) sobre “o que são problemas sociais complexos”, à luz do exemplo da integração de imigrantes, para a abertura desta parte, seguindo-se textos dos coautores: Pedro Caria (*O que é a Colaboração?*); Lúcia Canha (*Vantagens e desvantagens no trabalho colaborativo*); Joana Carrilho da Silva, P'la equipa da Academia de Liderança Colaborativa (*Os dez mandamentos da colaboração*); Lucínia Aires (*Facilitadores e bloqueadores da colaboração*); Maria João Romão e Maria Susana Costa (*A importância da liderança para o sucesso de uma relação colaborativa*).

Numa ótica de partilha e de promoção de boas práticas colaborativas, os dois capítulos seguintes apresentam ao leitor trabalhos interessantes que têm sido desenvolvidos na área da colaboração, numa ótica de criação de pontes. Nomeadamente:

- Um texto do autor Eduardo Seidental sobre “Como construir equipas interdependentes e colaborativas” (1.8.)¹;
- Um texto da *Systems Innovation*² (enquanto plataforma de e-Learning colaborativa) sobre “Colaboração Sistémica” (1.9.);
- Por fim, fechamos este primeiro capítulo com a apresentação de “Três práticas promissoras de colaboração” (1.10.) da Região do Alentejo Litoral.

Destacamos também o contributo da CCDRA e da CIMAL, através da dedicação das suas equipas incansáveis, no apoio à realização de todas as atividades e o empenho e envolvimento que colocaram em cada necessidade, expectativa e ajuste.

Este momento constituiu-se como o culminar de um caminho construído ao longo de doze sessões de formação, trazendo a perspetiva de quem o percorreu à luz da sua experiência pessoal e profissional. Desta forma, este desafio possibilitou que os participantes pudessem sistematizar aprendizagens, contribuir com o seu ponto de vista e deixar a sua marca neste Guia que pretende chegar a toda a comunidade do Alentejo Litoral.

1. O autor tem desenvolvido trabalho nas áreas da educação, organizações e equipas, com especial enfoque nos temas do empreendedorismo e liderança.

2. A *Systems Innovation* tem como objetivo ajudar os seus beneficiários na área de inovação de sistemas, disponibilizando conteúdo teórico relevante, guias práticos e uma plataforma que liga uma comunidade motivada para a mudança de sistemas através da inovação.

1.1. O que são problemas sociais complexos

- **Rui Marques** - Presidente do Instituto Padre António Vieira





1.1.

O que são problemas sociais complexos

- **Rui Marques** - Presidente do Instituto Padre António Vieira

É fácil admitir que os problemas não têm todos iguais níveis de complexidade. Há um gradiente entre o mais simples até ao infinitamente complexo.

Importa especificar o que distingue esses níveis de complexidade. Roberts (2000) tipificou esta divisão em três níveis: os problemas tipo I (simples/lineares) caracterizam-se pelo consenso quanto à definição do problema e à sua solução. Os problemas tipo II (mais difíceis do que os de tipo I) têm uma definição comum e partilhada pelas partes interessadas, mas estas divergem na solução, não sendo simples encontrar consenso sobre que solução adotar. Finalmente, os problemas tipo III (complexos³) são os que têm maior potencial de conflito entre as partes interessadas, pois não há consenso nem na definição do problema, nem na solução a aplicar.

Esta divisão não equivale a que só existam exatamente três tipos de problemas. Mais do que três tipos, há na classificação da tipologia de problemas uma continuidade de linear até complexo – ou mesmo supercomplexo (Australian Public Service Commission, 2007). No que se refere aos problemas supercomplexos, acrescem a todas as características dos complexos, três outras dimensões: a extensão global e aspetos potenciais negativos serem significativos; os mais responsáveis pelo problema são os que menos interesse têm em resolvê-lo e, finalmente, a existência de um efeito cumulativo que vai piorando o problema (Vandenbroeck, 2014).

3. Será utilizada como tradução portuguesa de “wicked” a expressão “complexa”, ainda que não corresponda à tradução mais usual (perverso, malévolo) por esta poder constituir um equívoco.

Um outro aspeto a ter em consideração é que, quando se fala de problemas simples ou lineares, não se exclui uma potencial dificuldade, como a que é oferecida pela resolução de uma equação, pela construção de uma ponte ou pela ida à Lua (Chapman, 2004; Conklin, 2006). No entanto, ainda que estes problemas sejam tecnicamente exigentes, são definidos claramente e são resolúveis por especialistas, usando abordagens analíticas da sua área académica ou técnica (Bjørge & Røiseland, 2013; Palmberg, 2009).

Um outro tipo distinto dos anteriores, num outro eixo de análise, que é considerado, é o do “problema crítico”. Surgindo em forma de “crise”, caracteriza-se pela sua evidência óbvia, encapsulada num período de tempo muito curto para a decisão e para a ação e exige um modelo de gestão de “comando” (Grint, 2008). Note-se que sendo uma categoria de problema particularmente grave, difere substantivamente dos problemas complexos.

Numa perspetiva complementar, Adler (2005) introduz na diferenciação do tipo de problemas a questão do dilema de valores, deixando de ser uma questão essencialmente técnica (problema tipo I). Nos problemas tipo II, e sobretudo no tipo III, coloca-se frequentemente uma divergência e conflito de valores e de interesses que tornam difícil o acordo quanto à solução. Cada parte interessada está referenciada aos seus interesses e valores, mesmo quando existe acordo quanto à definição do problema (tipo II). Quando se cruza o eixo do conflito de valores com o da incerteza, obtém-se uma colocação do “problema linear” e do “problema complexo” em quadrantes opostos (Figura 1).

Um outro contributo para caracterizar a diferença entre estes tipos de problemas é dado por Chapman (2004) assinalando o facto de que os problemas complexos (tipo III) diferem dos restantes por não se conseguir delimitar exatamente o foco, bem como o tempo e os recursos necessários para os resolver.

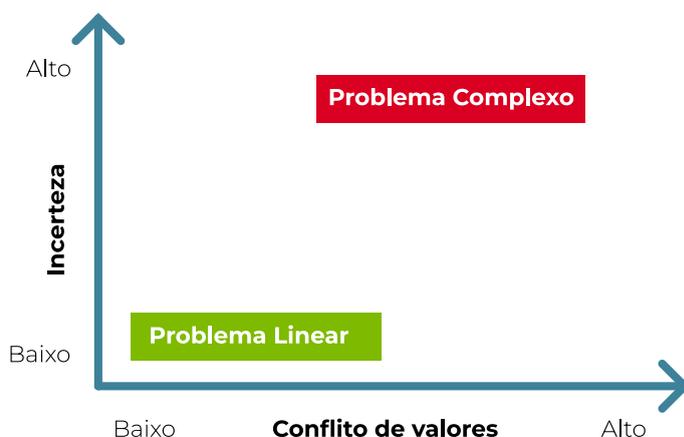


FIGURA 1 - Problemas lineares vs. Problemas complexos

Fonte: Adaptado de Batie & Schweikhardt (2010: 23)

Atendendo ao foco desta tese, deixaremos de lado os problemas simples/lineares ou problemas críticos, aprofundando exclusivamente os problemas complexos, referenciados na literatura anglo-saxónica como “*wicked problems*”.

1.1.1. “**Problemas complexos**” (“**wicked problems**”)

O olhar fundador que fixou o ponto de partida para a análise estruturada do conceito de “problemas complexos” deve-se a Rittel & Webber (1973), com o seu artigo seminal Dilemmas in the general theory of planning. Apesar de anteriormente, num editorial da Management Science, Churchman (1967) se ter referido a este conceito, só após Rittel & Webber (1973) terem teorizado sobre este tópico, cresceram exponencialmente as referências a “*wicked problems*” na literatura científica de várias disciplinas, conceito que hoje se impõe como um instrumento central para compreensão dos problemas sociais.

Estes autores partiram da sua experiência face aos problemas de planeamento urbano (e aos insucessos que experimentavam), reconhecendo que não podiam ser tratados com sucesso através de abordagens lineares clássi-

cas. Afirmavam perentoriamente que a procura de bases científicas para enfrentar problemas de política social está fadada ao fracasso, por causa da natureza desses problemas. São problemas complexos, enquanto que a ciência se desenvolveu para lidar com problemas lineares (Rittel & Webber, 1973).

Para caracterizar esta tipologia, propuseram nesse seu artigo uma grelha de análise que distinguia os problemas lineares (“*tame*”) dos problemas complexos (“*wicked*”), salientando que estes se definem pelas seguintes características:

1. Não há uma formulação definitiva de um problema complexo.

A informação necessária para entender o problema complexo depende da solução que se encontrar. Na sua perspectiva, a formulação do problema complexo é o problema.ⁱ

2. Os problemas complexos não têm um final/solução (*stopping rule*).

Na resolução de um problema de xadrez ou uma equação matemática, quem o está a fazer sabe quando a sua missão está concluída: termina quando encontra a solução. Nos problemas complexos, nunca se chega à solução perfeita. Termina-se porque se esgota o tempo, o dinheiro ou a paciência.

3. As soluções para os problemas complexos não são “verdadeira” / “falsa”; mas “boa” / “má”.

4. Não há um teste imediato ou definitivo da solução para um problema complexo.

As soluções para problemas complexos, depois de serem implementadas, geram vagas de consequências durante um extenso período de tempo. As consequências, na sua totalidade, não podem ser observadas até que as repercussões terminem e não há maneira de estudar todos os efeitos dessa solução.

ⁱ Este facto leva a que alguns autores prefiram usar a expressão “mess” (desordem, confusão) em vez de “wicked problem” pois não chega a haver consenso sobre qual o problema (Denning, 2009).

5. Cada solução de um problema complexo é um caso único (“one-shot operation”); por isso não se consegue aprender por “tentativa-erro” e cada tentativa conta efetivamente.

Sendo “cada caso, um caso”, potencialmente irrepetível, não se pode criar um modelo fechado de resposta, com um algoritmo estável. Acresce que cada solução implementada tem consequências e deixa marcas que não podem ser apagadas.

6. Problemas complexos não têm um conjunto fechado (ou de descrição exaustiva) de soluções.

7. Cada problema complexo é essencialmente único.

Não há classes de problemas complexos a que sirva um tipo de soluções para todos esses casos.

8. Cada problema complexo pode ser considerado um sintoma de um outro problema.

9. A natureza e a solução adotada perante um problema complexo podem ser explicadas de múltiplas formas. A escolha da explicação determina a natureza da resolução do problema.

Perante problemas complexos, o modelo de raciocínio usado é muito mais subjetivo que no discurso científico, permitindo aos interlocutores uma escolha da explicação. As pessoas escolhem a explicação que acham mais plausível para si.

Numa outra perspetiva comparativa, podemos assinalar as diferenças desta forma:

DIFERENÇAS ENTRE “PROBLEMA LINEAR” E “PROBLEMA COMPLEXO”

Caraterística	Problema Linear	Problema Complexo
O problema	A definição clara do problema também desvenda a solução.	Não há acordo sobre qual é o problema.
	O resultado é verdadeiro ou falso; bem-sucedido ou malsucedido.	A solução não é “verdadeiro” ou “falso”, o máximo a que se consegue chegar é “melhor”, “pior”, “suficiente”.
	O problema não está sempre a mudar.	O problema está sempre a mudar.
Partes interessadas e o seu papel	Especialistas resolvem-no usando a ciência.	Muitas das partes interessadas tem diferentes ideias sobre o “real” problema e as suas causas.
Final (<i>stopping rule</i>)	A tarefa termina quando o problema é resolvido.	O fim é determinado pelas partes interessadas, forças políticas, disponibilidade de recursos ou uma combinação destas.
Natureza do problema	Especialistas seguem um protocolo que guia as escolhas das soluções.	Soluções dos problemas estão baseadas em “julgamentos” de múltiplas partes interessadas, não há “boas práticas”, cada problema é único e as soluções têm de ser customizadas.

Fonte: Adaptado de Kreuter et al.(2004: 43)

Reforçando a tese de que há um *continuum* entre problemas lineares e problemas complexos (Roberts, 2014), uma abordagem proposta por Head & Alford (2008) correlaciona dois eixos (Figura 2): a diversidade de partes envolvidas e a complexidade decorrente de se conhecer (ou não) o problema e a solução.

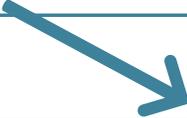
Diversidade	Uma parte	Múltiplas partes, cada uma com informação relevante	Múltiplas partes, com valores/ interesses conflitantes
Complexidade			
Problema e solução conhecidos	Problema linear		
Problema conhecido e solução desconhecida			Problema complexo
Problema e solução desconhecidos		Problema complexo	Problema muito complexo

FIGURA 2 - Tipologia de problemas, relacionando complexidade com diversidade de atores
 Fonte: Adaptado de Head & Alford (2008: 10)

Reconhecer que estamos perante um “problema complexo”, no quadro conceptual apresentado, pode ser, na perspetiva de Denning (2009), resultado de um conjunto de sinais, que sinalizam esse facto:

SINAIS DE PROBLEMAS COMPLEXOS:

Ameaça	Algo de grande valor está ameaçado no seio da comunidade; muitas partes interessadas estão envolvidas.
Sem progresso	Nenhum ou pouco progresso apesar dos esforços significativos; as tentativas de melhoria não funcionaram; as soluções existentes são ah-hoc, incompatíveis e ineficazes.
Paralisia social	Não há acordo sobre a definição do problema, sobre as causas, ou sobre as estratégias de solução.
Resistência ativa	Múltiplas partes interessadas têm os meios políticos e sociais para bloquear ações que não suportem a sua agenda. Gera-se desconfiança e ressentimento entre eles.
Sentimentos negativos	Frustração, sensação de bloqueio, confusão, discórdia, conflito, controvérsia, desconfiança, ressentimento.

Fonte: Adaptado de Denning (2009: 718)

1.1.2. Quais são os problemas complexos?

Os problemas complexos não se limitam ao campo social. Questões relacionadas com a segurança nacional, o ambiente (e.g. as alterações climáticas), a saúde, os mercados financeiros ou a liberalização do comércio evidenciam os traços típicos deste tipo (Allen *et al.*, 2013; Batie & Schweikhardt, 2010; Grint, 2008; Rego, 2015; Vandenbroeck, 2014).

Uma das características já enunciadas, que veio adensar a complexidade é a globalização. Quando se analisam à escala global as correlações de riscos que tornam particularmente complexos estes problemas identificados, percebe-se melhor a dificuldade que o tempo presente nos coloca, quando se procuram soluções (Figura 3).

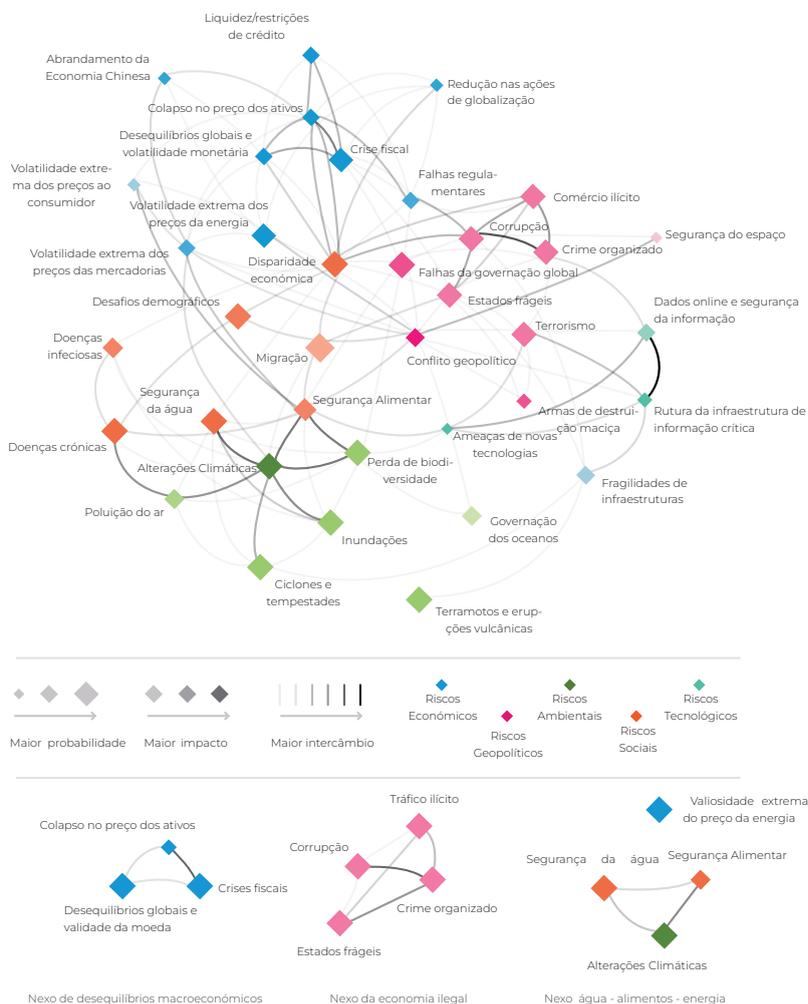


FIGURA 3 - Mapa das correlações entre riscos

Fonte: World Economic Forum (2011: 4)

Os problemas sociais mais complexos das sociedades contemporâneas evidenciam os traços dos problemas complexos, segundo a grelha de análise proposta por Rittel & Webber (1973). Temas como a pobreza, o desemprego jovem ou o de longa duração para pessoas com mais de 45 anos, o isolamento dos idosos, a reincidência na criminalidade, os maus-tratos a crianças e jovens ou a obesidade infantil constituem exemplos relativamente consensuais. A evidente dificuldade das instituições públicas e privadas em encon-

trarem uma resposta social definitiva ou “verdadeira” para estes problemas enquadra-se neste referencial teórico.

A pobreza é um exemplo típico sempre citado. Aliás este tema foi escolhido por Rittel & Webber (1973) para exemplificar o conceito que queriam tornar explícito:

“Pobreza significa baixo rendimento? Sim, em parte. Mas quais são os determinantes desse baixo rendimento? É fruto da deficiente economia nacional ou regional ou é resultado das deficiências das competências ocupacionais e cognitivas da força de trabalho? Se for esta última a definição do problema e a sua solução passa por envolver o sistema educativo. Mas será dentro do sistema educativo que o problema reside? O que pode então querer dizer “melhorar o sistema educativo”? Ou o problema da pobreza reside numa deficiente saúde física e mental? E se é isso, devemos juntar essas causas ao nosso pacote de informação, e procurar dentro dos serviços de saúde uma causa plausível. Devemos incluir a privação cultural? A desorganização espacial? Problemas de identidade? E por aí adiante.” (Rittel & Webber, 1973: 161)

Gardner (2011) sinaliza também a pobreza enquanto um problema complexo, pois é condicionada por dinâmicas múltiplas, cumulativas e intercruzadas, que vão desde as tendências económicas globais até aos níveis salariais de uma região, das mudanças no mercado de trabalho à exclusão social, entre outras. Acresce que as raízes da pobreza são afetadas por tendências estruturais no mercado de trabalho, na economia e na sociedade, sendo aquelas permanentemente sujeitas a mudanças.

Numa análise mais micro, alguns autores (Veiga & Bronzo, 2014) têm procurado desenhar as interações entre várias dimensões da pobreza, evidenciando a sua complexidade. Entre eles, Narayan *et al.* (2000) identificaram dez eixos do problema e apontaram as suas correlações, estruturadas no seguinte diagrama:

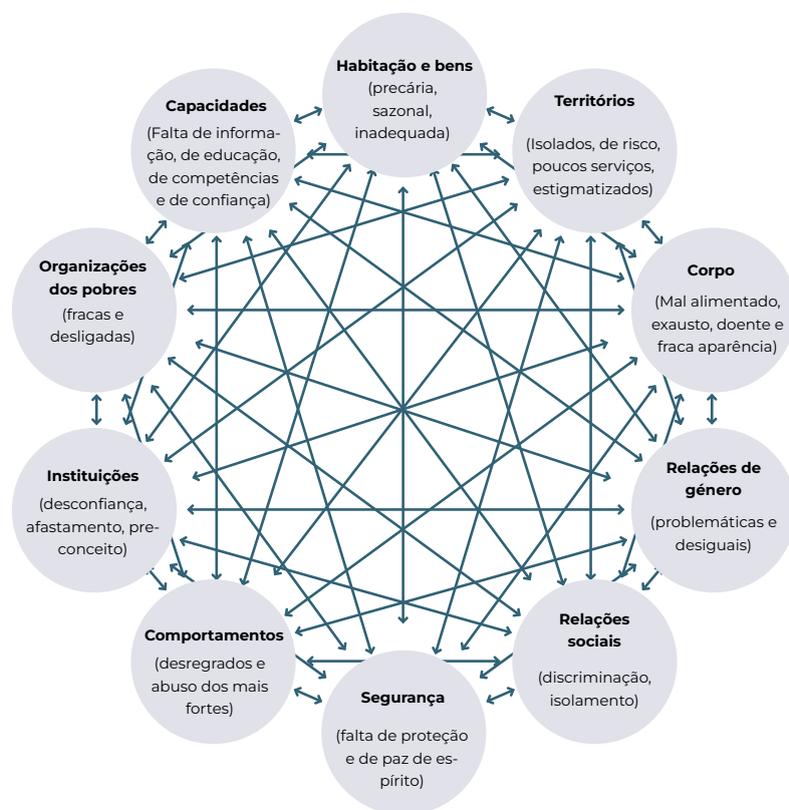


FIGURA 4 - Diagrama da pobreza como problema complexo
Fonte: Adaptado de Narayan et al. (2000: 249)

É facilmente compreensível, analisando este diagrama, o que é um exemplo de um problema complexo e, conseqüentemente, por que razão é tão difícil combater, com eficácia, a pobreza.

A abordagem clássica da decomposição de um problema em partes, para que, compreendendo / resolvendo cada parte por si, se tenha, no final, a resolução do todo, não é adequada aos problemas complexos, como a pobreza. Ao isolar as componentes das suas interações e ignorando estas, a solução obtida pela resolução das partes dos problemas pode estar muito longe da efetiva resolução do problema complexo. De igual forma se percebe, como veremos adiante, que só uma abordagem sistémica e holística poderá ter alguma probabilidade de sucesso sustentável (Veiga & Bronzo, 2014).

1.1.3. Porque se tornou mais complexo o sistema social?

A crescente complexificação do sistema social ocorre em consequência do efeito convergente de várias mudanças.

Parece óbvio haver uma correlação positiva entre o crescimento do número de intervenientes e de interações diferentes e imprevisíveis, com o aumento da complexidade de um sistema (Cilliers, 2004). Aqui reside a essência da complexidade crescente das últimas décadas. Desde logo, o impacto das tecnologias de informação e comunicação, com a sua dimensão de rede conectiva permanente e tendencialmente universal, aumentou exponencialmente as interações e, através delas, a complexidade (Klijn, 2008). O movimento imparável iniciado com a digitalização da informação e, sobretudo, com a internet, a que se somaram as comunicações móveis, os dispositivos pessoais de comunicação e processamento de informação (computadores, telefones inteligentes...), a capacidade de armazenamento de informação e a rede de comunicação por satélite e por fibra ótica, entre outros, induziu um nível de complexidade crescente. Vivemos uma dinâmica da sociedade de “contacto perpétuo”, com todas as consequências daí decorrentes (Hartzog, 2004). Se é verdade que todas estas ferramentas nos permitiram conhecer mais e, em alguns casos, resolver melhor problemas que antes se mostravam muito resistentes a uma solução, ao mesmo tempo constitui uma espiral caótica.

Axelrod (1999: 26) tem uma afirmação muito expressiva quanto a esta correlação:

“A redução dos custos de propagação e de armazenamento aumentou as possibilidades para os efeitos da interação. A revolução da informação transformou-se na revolução da complexidade”.

Por outro lado, globalização e o “achatamento” mundial (Friedman, 2006) – com resultados muito menos positivos do que o autor desta expressão imaginava – provocaram, entre outros efeitos, uma diluição de fronteiras entre o nacional e o global, com a afirmação da interdependência a uma escala nunca antes vista. Este sistema densamente interconectado, em que decisões e

ações locais podem ter impacto global e vice-versa, reforça o aumento da complexidade e reforça a necessidade de uma compreensão sistémica da realidade (Allen *et al.*, 2013). A mobilidade humana crescente, com a afirmação de sociedades multiculturais e com grande diversidade étnica e religiosa, coloca importantes desafios neste eixo.

No campo da prestação de serviços públicos, são também evidentes os sinais do incremento da complexidade (Haynes, 2015b). Desde logo, a diversificação crescente das partes interessadas e dos responsáveis, que envolve não só o Estado, mas também as organizações da sociedade civil e mesmo as empresas, em algumas missões anteriormente desempenhadas exclusivamente pelo Estado, aumentou a complexidade, quer pelo envolvimento de um número superior de intervenientes, quer pelas culturas organizacionais diferentes de que são portadores. Mas a complexidade decorre também de os Estados terem aumentado significativamente o seu campo de ação, em particular na esfera social, promovendo crescentemente a intervenção em temas que no passado eram descurados ou objeto de ação particular (pobreza, apoio no desemprego, apoio na velhice...).

Um dos conceitos essenciais que entra em crise com esta visão dos serviços públicos enquanto sistemas complexos é a responsabilização de “quem no sistema é responsável pelo quê”. Ao invés de um sistema mecanicista em que é possível separar o contributo das partes e, dessa forma, isolar o erro e atribuir responsabilidades, numa perspetiva sistémica aberta, dadas as interações e interdependências, torna-se muito difícil definir exatamente um quadro de responsabilização das componentes do sistema. É mais uma das dificuldades das políticas e dos serviços públicos em lidar com a complexidade intrínseca e extrínseca em que se situam. Os sistemas sociais humanos, refere Eppel (2008), são, pois, complexos, adaptativos, interdependentes, abertos e não-lineares.

1.1.4. Como responder a problemas sociais complexos?

A resposta a problemas complexos constitui, em si mesmo, um desafio enorme. Como refere Conklin & Weil (2007), representa mesmo um “sofrimento” para as organizações, que começa por radicar na incompreensão da natureza do problema. Esta leva a que se procure resolver problemas complexos usando o raciocínio, as ferramentas e o método usado para problemas lineares. Quando não se compreende a diferença de natureza entre estes dois tipos de problema, esse sofrimento aumenta. Paradoxalmente esse sofrimento é atenuado, na perspectiva destes autores, não tanto pela resolução (tendencialmente impossível) dos problemas complexos, mas pela consciência de que se está perante “um novo tipo de problema que não pode ser resolvido pelos métodos tradicionais” (*idem*: 8).

A resposta a um problema linear é-nos familiar. Usando um processo sequencial e ordenado, parte-se do problema para a solução, começando por entender o problema, através da recolha e de análise de informação, e seguindo-se a formulação e a implementação da solução.

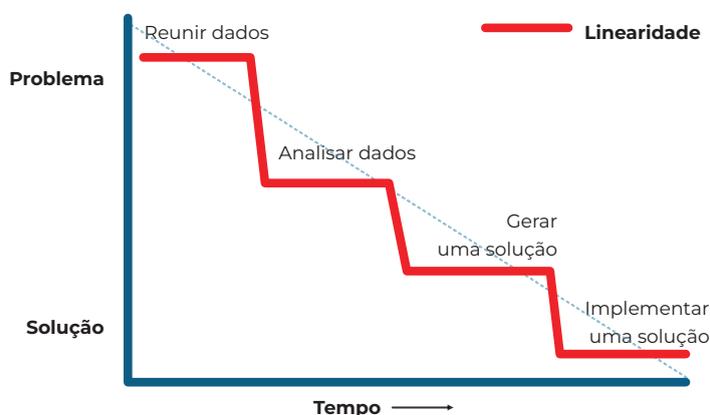


FIGURA 5 - Abordagem para a resolução de problemas lineares (em cascata)

Fonte: Conklin & Weil (2007: 3)

Esta abordagem serviu, durante séculos, uma sociedade mecanicista, com trajetos “balísticos” e razoavelmente previsível. Hoje falha perante a complexidade. Nesta mesma linha, Kovacs (1985: 442) sublinha que:

“A fragmentação dos conhecimentos e a desconfiança mútua dos especialistas impedem o diálogo e reforçam a tendência para o anonimato e para um possível neo-obscurantismo (...) esta tendência pode tornar-se reversível com o alastrar de uma nova maneira de pensar, que implique um olhar integrador, uma visão de conjunto, em que não se separam as dimensões económica, psicológica, social, cultural, ou histórica, para poder captar a complexidade.”

A existência, como referido anteriormente, de interações e interdependências, num sistema aberto, sujeito a múltiplos constrangimentos, torna ineficaz uma abordagem linear (Rittel & Webber, 1973). Exige uma visão holística, capaz de compreender as inter-relações entre um conjunto alargado de potenciais causas e atores, sabendo que a natureza de um problema complexo implica uma dificuldade intrínseca em o compreender plenamente.

Uma armadilha típica que se coloca nestas respostas é o isolamento de um sub-problema e concentrar aí a atenção e os recursos. Essa resposta muito estreita e focada numa única causa representará, normalmente, uma fonte de frustração pois ignora a complexidade, nomeadamente a multicausalidade e as interaçõesⁱⁱ.

• *Metodologias e ferramentas*

Cilliers (2004) defende que não conseguimos lidar com a realidade em toda a sua complexidade, necessitando, por isso, de recorrer a modelos, que a reduzem de forma produzir algo inteligível. Acresce que dada a natureza distinta dos problemas complexos, as ferramentas utilizadas para resolver problemas lineares não são adequadas (Conklin, 2006). Coloca-se, portanto, o

ⁱⁱ No documento “Tackling wicked problems – a public policy perspective” (Australian Public Service Commission, 2007) refere-se o exemplo da redução da violência nas escolas colocando um detetor de metais à entrada, ou o exemplo do combate à obesidade infantil retirando das cantinas escolares alimentos pouco saudáveis. Embora ambas as medidas sejam úteis, aplicadas isoladamente não resultaram.

desafio de encontrar ferramentas que ajudem a aproximar da compreensão da complexidade, nomeadamente através do desenho de modelos, ou da construção de metáforas na expressão de Misoczky (2003) que refere que “aos modelos corresponde descrever um domínio menos conhecido – a realidade – em função de relações com um domínio fictício melhor conhecido.” (*idem*: 2).

Desta forma, é compreensível que um dos “criadores” do conceito “problemas complexos”, Rittel, tenha focado a sua energia criativa no desenvolvimento de uma nova ferramenta para gerir este tipo de problemas, dando origem ao IBIS – Issue-Based Information Systems. Este sistema, que havia começado a ser desenvolvido anteriormente, visava apoiar a coordenação e o planeamento de processos de decisão política, guiando a identificação, estruturação e a fixação dos temas abordados por grupos de trabalho, focado na resolução de problemas. O IBIS inclui tópicos, temas, questões de facto, posições, argumentos e modelos de problemas, que segundo a lógica dos temas, são organizados e operacionalizados, inicialmente de uma forma manual e posteriormente com desenvolvimento informático (Kunz & Rittel, 1970).

Este salto que Rittel e os seus colaboradores induzem à abordagem sistémica linear, anteriormente usada no planeamento, representa uma segunda geração do método de análise de sistemas, que veio colocar no centro as relações humanas e as interações sociais (Conklin, 2006).

Ao IBIS sucederam-se múltiplas soluções, entre as quais se destaca o Dialogue Mapping, desenvolvido por Conklin (2006). Este processo pretende fazer face às poderosas forças de fragmentação induzidas pela conjugação entre problemas complexos, complexidade social e complexidade técnica, procurando alcançar coerência (que se opõe à fragmentação) através do mapeamento das ideias de participantes de grupos de trabalho (Conklin 2006). Para gerir melhor problemas complexos, este autor define a necessidade inicial de "compreensão partilhada" entre as partes interessadas a que se deve somar o "compromisso partilhado" na ação sobre o referido problema, constituindo o Dialogue Mapping um contributo relevante para esse objetivo.

Vandenbroeck (2014) utiliza, tirando partido dos recursos do diálogo e do design, uma abordagem da Soft System Methodology - SSM, a partir da referência de Checkland & Poulter (2007). Neste método, começa-se por focar na capacidade de expressar o problema, muitas vezes esquematizando-o, progredindo para um modelo conceptual e cenários, a contrastar com o problema como foi desenhado inicialmente. Segue-se a definição de mudanças desejáveis e as ações para melhorar a situação, conforme se esquematiza de seguida.

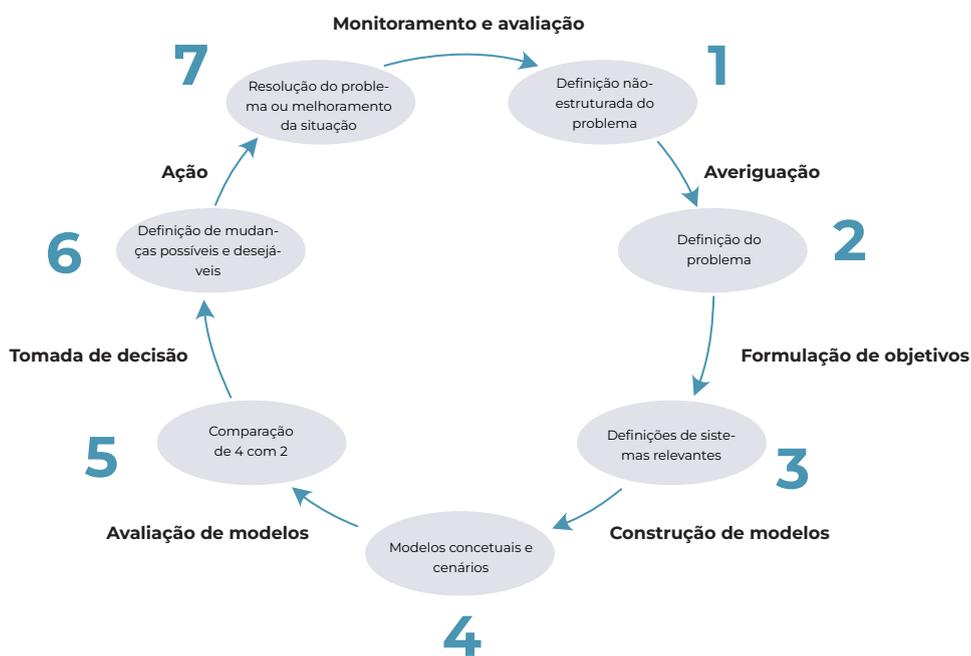


FIGURA 6 - Soft System Methodology
 Fonte: Adaptado de Vandenbroeck (2014: 46)

A SSM está particularmente vocacionada para o trabalho com pequenos grupos e para problemas complexos próximos. Para uma abordagem de grandes sistemas, em mudanças sistémicas significativas, Vandenbroeck (2014) sugere a utilização da “Gestão de Transição” (Transition Management), em que se ambiciona uma mudança estrutural e cultural sustentável, que possa estabelecer as condições necessárias para a evolução. Inclui três etapas: (a) a elaboração de uma visão inovadora de como poderia o sistema ser sustentável a longo prazo, visão essa que mobilize e inspire as partes interessadas; (b)

assegurar um espaço / contexto de experimentação de práticas inovadoras;
(c) ter uma rede de aprendizagem que alavanque o processo de mudanç

Na mesma linha destas ferramentas, surge recorrentemente o “pensamento sistêmico”. Williams & van’t Hof (2014) sugerem a aplicação conjunta de três princípios:

- A compreensão das *inter-relações* (“Como é que as coisas se ligam entre si?”).
- O reconhecimento de que a *perspetiva* (“Quais são as diferentes formas como a situação pode ser entendida?”) influencia aquela compreensão.
- A aceitação de que as escolhas de *fronteiras* (“O que está “dentro” e o que está “fora””) não é opcional e requer uma deliberação baseada em razões éticas, políticas e práticas.

Todas estas ferramentas têm como subjacente o princípio que problemas complexos exigem aprendizagem contínua, o que leva Chapman (2004) a afirmar que “a aprendizagem é a chave para lidar com a complexidade associada à falta de previsibilidade e controle”. O autor refere, assim, a necessidade de uma “aprendizagem sistêmica” que envolve prática e reflexão a partir da experiência de cada um, que complementa a aquisição de competências e conhecimentos sobre o funcionamento de sistemas. Exige, como é próprio do pensamento sistêmico, um nível de abstração maior que o pensamento mecanicista, capaz de uma abordagem holística ao invés da segmentação.

Roberts (2014) salientava a propósito dos desafios que se colocam neste contexto que precisamos de começar “a reformular as nossas escolas e programas educativos de forma a preparar os nossos alunos para a resolução de problemas do século XXI. Dar-lhes ferramentas simples, baseadas em regras lineares de causa e efeito não é suficiente para que consigam resolver os nossos problemas. É necessário que os ajudemos a trabalhar de forma eficaz com sistemas adaptativos complexos nos quais as dinâmicas do sistema e os ciclos de retroação tornam as reações imprevisíveis. (...) Precisamos de programas interdisciplinares que desafiem os alunos a resolver problemas de forma criativa e a pensarem em termos de sistemas” (*idem*: 36).

Uma outra dimensão da aprendizagem que surge referenciada na literatura sobre colaboração interorganizacional é a "aprendizagem expansiva", considerada como a capacidade de reinterpretar e expandir o objeto da atividade específica, repensando os objetivos, as atividades e as relações com outros prestadores de serviços e clientes. Assim, os profissionais podem começar a responder de uma melhor forma, produzindo novos padrões de atividade, que expandem a compreensão e mudam a prática (Warmington *et al.*, 2004).

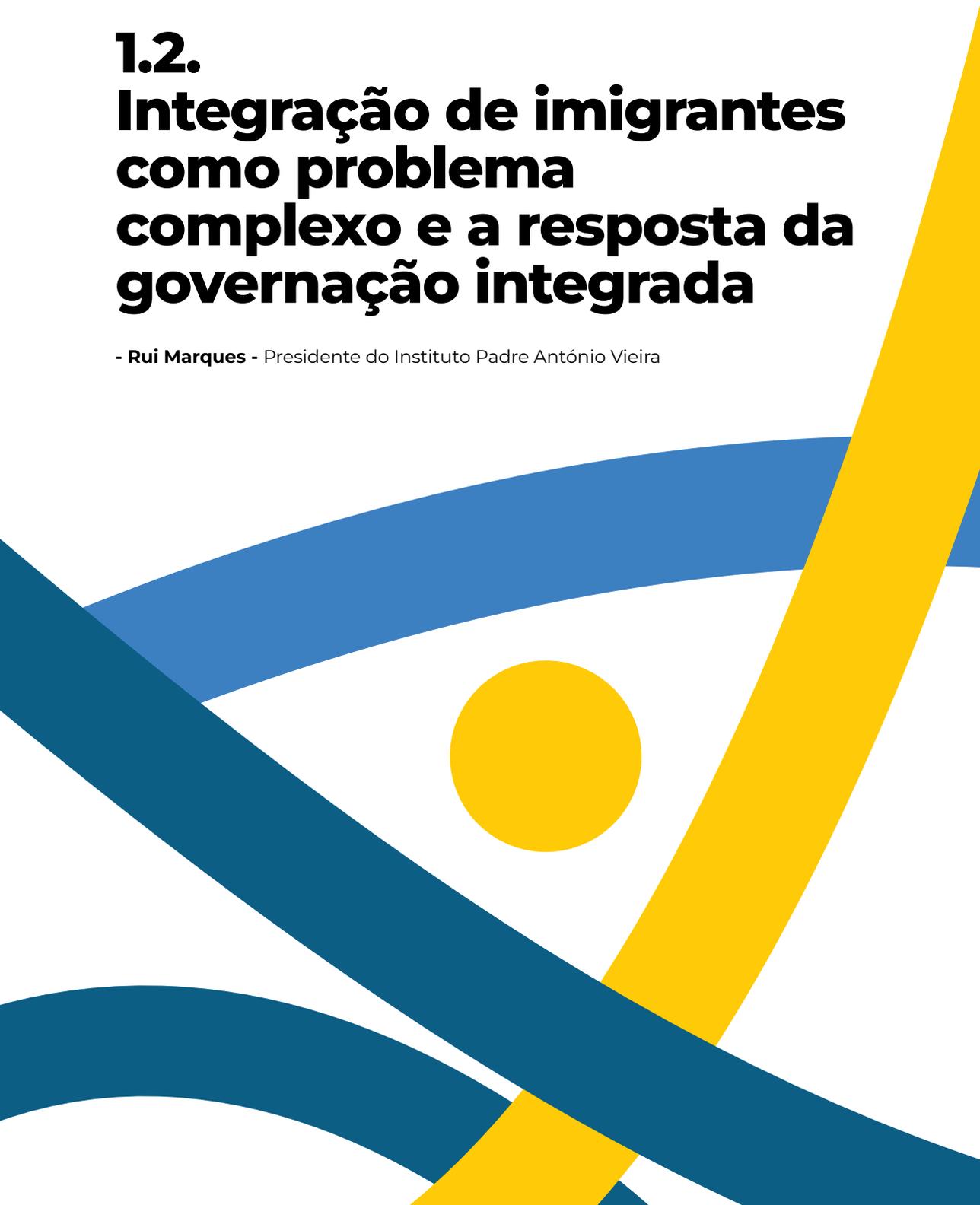
As “comunidades de prática” ou “*hubs*” são referidas enquanto grupos de pessoas que partilham uma preocupação, um conjunto de problemas ou uma paixão por um tema e que querem aprofundar o seu conhecimento nessa área, por via de uma interação regular com outras pessoas que partilham o mesmo interesse, são apontadas como sendo uma ferramenta útil para lidar com problemas complexos (Roberts, 2010).

Uma das necessidades evidentes para gerar respostas a problemas sociais complexos é a identificação abrangente e inclusiva das instituições relevantes para o tema e das relações entre si (Australian Public Service Commission, 2007). Nesse contexto, as metodologias e as ferramentas de análise de redes sociais (*social network analysis*) revestem-se de uma relevância significativa, embora neste contexto só mereçam uma referência muito breve. A perceção dinâmica das relações interorganizacionais e a sua caracterização



1.2. Integração de imigrantes como problema complexo e a resposta da governança integrada

- **Rui Marques** - Presidente do Instituto Padre António Vieira





1.2. **Integração de imigrantes como problema complexo e a resposta da governança integrada**

- **Rui Marques** - Presidente do Instituto Padre António Vieira

As migrações têm vindo a assumir uma relevância crescente entre as questões sociais contemporâneas (Arcarazo & Wiesbrock, 2015; Mavroudi & Nagel, 2016). As suas várias dimensões configuram claramente um problema social complexo que é recorrentemente referido na literatura.

No quadro da caracterização dos problemas complexos (Rittel & Webber, 1973), os problemas associados às migrações são difíceis de definir com rigor e cada causa pode ser entendida como consequência de outro problema. Não são resolúveis em definitivo, sendo possível geri-los melhor ou pior. Cada caso é um caso e não há um conjunto fechado de soluções. Têm múltiplas causas, interdependentes entre si e atravessam fronteiras sectoriais e organizacionais.

Analisando em detalhe, as migrações têm, desde logo, uma dimensão transnacional. O seu impacto estende-se desde o país de origem até ao país de acolhimento, passando, em muitos casos, por países de trânsito (Marques, 2005).

Nesta perspetiva, a complexidade e a gestão de diferentes interesses evidencia, muitas vezes, circunstâncias conflitantes e contraditórias para os próprios atores. Por exemplo, os países de origem veem na emigração uma

oportunidade que reduz o impacto da pobreza e do desemprego, que induz potencialmente remessas, mas, em simultâneo, a ameaça que provoca "drenagem de cérebros" e desestruturação das famílias. Já os países de acolhimento valorizam o contributo que os imigrantes dão à sua economia, cobrindo as lacunas de mão-de-obra existentes e representando uma forma de trabalho muito produtiva e não raras vezes sobre-qualificada, cuja formação não teve custo, mas, por outro lado, temem os efeitos da perturbação social e política da entrada de um número significativo de imigrantes, bem como o reforço da economia informal e os efeitos colaterais do *dumping* salarial.

A maior complexidade, no entanto, reside no acolhimento e integração no país de destino. As vulnerabilidades de quem chega para trabalhar começam de imediato no seu estatuto legal. Mesmo os que emigram por um mecanismo regular estão dependentes de autorização renovável para trabalhar, dependendo da existência de emprego e estão sujeitos a um quadro legal e normativo rígido e, muitas vezes, hostil. Esta situação agrava-se para quem se encontre em situação irregular, aumentando a sua vulnerabilidade e expondo-o a todas as formas de exploração (Malheiros & Esteves (coord.), 2013).

Na dimensão do trabalho, eixo essencial da sua integração, enquadram-se muitas vezes, sobretudo no período inicial, nos trabalhos "sujos, mal pagos e perigosos", desprezados pelos autóctones e com vagas disponíveis, muito marcados pela precariedade. Daí vão decorrer consequências ao nível da saúde, do rendimento e da proteção social, que interagem com outras áreas sectoriais que não o trabalho (Peixoto, 2008).

A sua experiência de integração ao nível da habitação é usualmente condicionada pelo baixo rendimento e pela segregação para zonas residenciais marginalizadas. Sujeitos a processos de arrendamento ilegal, em espaços sobrelotados, vivem muitas vezes em péssimas condições de habitabilidade. Acresce que os territórios onde habitam estão "guetizados", com rede deficiente de transportes e fracas infraestruturas sociais (Malheiros & Fonseca (coord.), 2011).

Na intersecção de muitos destes problemas, está a dificuldade linguística, quando não dominam a língua do país de destino, com impacto de largo es-

pectro. Também o efeito do racismo e da xenofobia, de que são vítimas, pode ser significativo, provocando simultaneamente medo e revolta, reduzindo oportunidades e induzindo mecanismos de defesa que podem ser fonte de novos problemas (Rosário *et al.*, 2011).

Ao nível da educação/formação, identificam-se frequentemente problemas como a desqualificação sofrida na inserção no mercado de trabalho, as escassas oportunidades de formação e a dificuldade de integração dos seus filhos no sistema escolar e no mercado de trabalho (Cerdeira *et al.*, 2013).

No eixo da proteção social, os imigrantes estão em desvantagem em relação aos autóctones, nomeadamente no acesso a algumas prestações sociais (Peixoto *et al.*, 2011). De igual forma, na participação política não têm espaço, com exceção do nível local, o que lhes reduz a zero a capacidade de fazer ouvir a sua voz e defender os seus interesses, através dos mecanismos democráticos representativos (Carvalhais & Oliveira, 2015).

Finalmente, entrelaçado com todas estas dimensões, temos o impacto do choque cultural, de quem se sente estranho em terra estrangeira e se sente distante da sua terra e da sua família.

Acresce que os imigrantes também enfrentam os obstáculos institucionais e organizacionais à sua integração, que podem ser elencados da seguinte forma (Oliveira, Abranches & Healy, 2009):

- (1) a variedade de instituições envolvidas no processo de integração;
- (2) a falta de cooperação no domínio das políticas de admissão e integração entre os serviços públicos e as diferentes partes interessadas na integração;
- (3) a dispersão geográfica dos serviços públicos a que os imigrantes têm de recorrer para manter a sua residência legal e conseguir a integração;
- (4) a diversidade de procedimentos entre os serviços públicos e a complexidade burocrática;
- (5) as dificuldades de comunicação derivadas da diversidade cultural e linguística;
- (6) a falta de mecanismos de participação dos imigrantes nas políticas de integração.

Todas estas dimensões deste problema social complexo têm o potencial de interagir entre si, tornando exponencial o efeito de cada um dos problemas específicos (Figura 7).

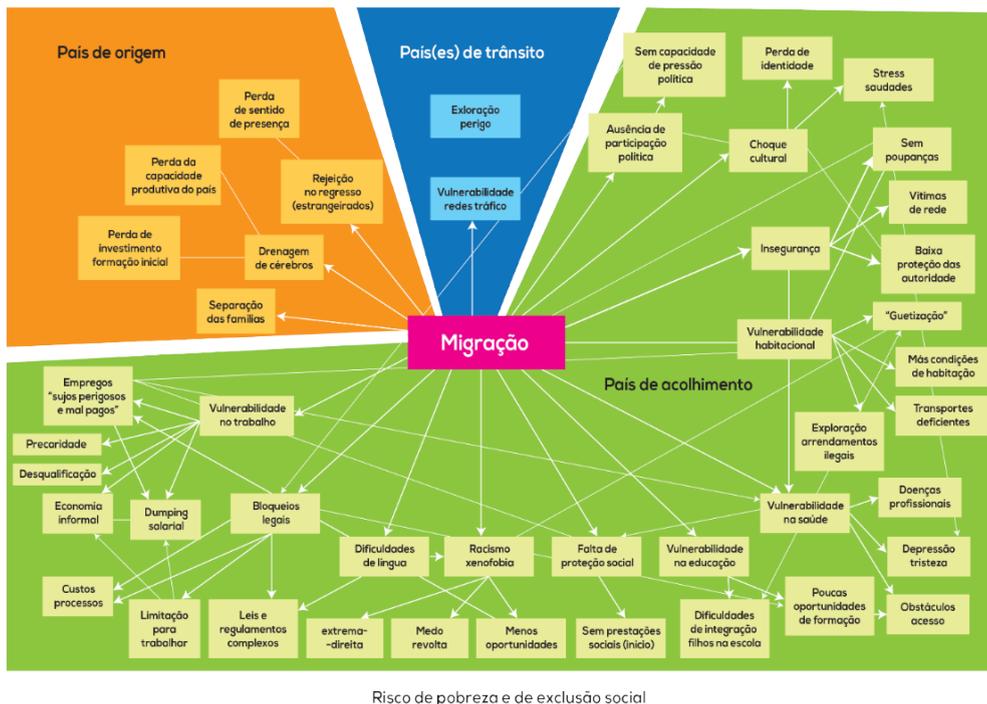


FIGURA 7 - Migrações como problema social complexo

Fonte: Autor

Mas não se trata somente de complexidade. As migrações evidenciam bem, em algumas circunstâncias, a noção de perversidade (*wickedness*) que os problemas sociais complexos encerram. Veja-se, por exemplo, o caso da gestão da imigração irregular no Mediterrâneo:

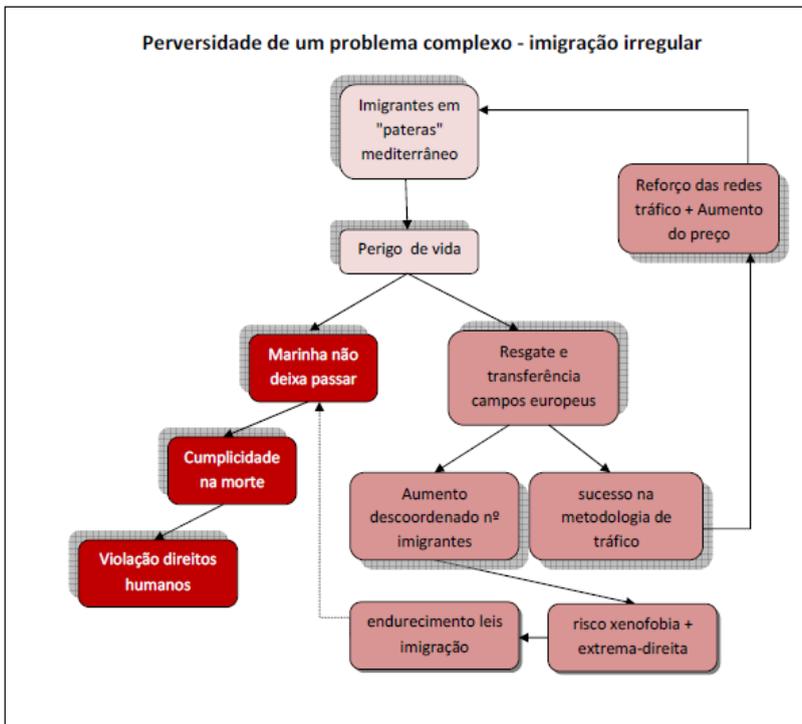


FIGURA 8 - Perversidade de um problema complexo – imigração irregular
 Fonte: Autor

Este diagrama evidencia alguns dos dilemas que se colocam a quem tem de gerir a questão da gestão das migrações, em que se depara com os traços típicos de um problema complexo com a dificuldade de definir o problema, a ausência de solução definitiva, restando a opção por gerir melhor ou pior o problema, bem como com a experiência frustrante de algumas soluções (e.g. o resgate e salvamento) serem causas de novos problemas (e.g. o crescimento da extrema-direita ou o “efeito de chamada”) o que exige no desenho de políticas públicas não só uma abordagem integrada e holística, como a capacidade de resiliência e de inovação na conceção e execução de respostas a este desafio.

1.2.1. A resposta da governação integrada ao acolhimento e integração de imigrantes

Perante esta configuração do problema só uma resposta colaborativa e integrada pode ter sucesso. Portugal, quer a nível nacional, quer local, tem um histórico muito positivo, nalguns casos mesmo de excelência, na construção de políticas públicas de governação integrada para o acolhimento e integração de imigrantes.

Nesse contexto de um Guia de Liderança Colaborativa, vale a pena rever o conceito de governação integrada enquanto “processo sustentável de construção, desenvolvimento e manutenção de relações interorganizacionais de colaboração para gerir problemas complexos com maior eficácia e maior eficiência.” (Marques, 2017).

Vejamos, com maior detalhe, os três pilares desta proposta conceptual.

1) Construção, desenvolvimento e manutenção de relações interorganizacionais de colaboração

A governação integrada é um processo relacional, e por isso, sempre dinâmico. Partindo do pressuposto que as relações são mais importantes que os recursos, conceito fundamental para perceber a GovInt, defende-se que este modelo de relacionamento entre organizações se baseie na colaboração e que possa acontecer sustentadamente, quer no tempo, quer nos recursos alocados. Por isso, se coloca a ênfase (com três palavras numa curta definição) num processo, que não se esgota na construção inicial, que prossegue com o desenvolvimento dessa relação para níveis mais elevados de integração e de obtenção de resultados, e que não pode ignorar o investimento na manutenção destas relações interorganizacionais de colaboração, tarefa não menos desafiante que a construção e o desenvolvimento e tantas vezes desvalorizada.

2) Para gerir problemas sociais complexos

A governação integrada está particularmente vocacionada para os problemas complexos. É nesse campo que afirma a sua vantagem competitiva

como modelo organizacional. Não se adequa a tudo e não é uma “varinha mágica”. Há ainda muitos problemas lineares, para os quais modelos burocráticos modernizados ou modelos de “nova gestão pública” sensatos podem ser os mais adequados. Acresce que a esta nota de humildade do conceito, se soma outra expressa na palavra “gerir”. Gostaríamos de ter escrito “resolver”, mas manda o bom senso e o rigor que se reconheça que muitos dos problemas sociais complexos com que lidamos estão fora do alcance de uma solução definitiva. Será sempre possível fazer melhor, mas provavelmente nunca o problema, no seu todo, estará resolvido.

3) Com maior eficácia e eficiência

Este é um pilar fundamental. A razão de ser para a adoção deste modelo de governação integrada é a convicção – e as provas – de que é o mais adequado para conseguir gerir melhor estes problemas, obtendo mais e melhores resultados na prevenção e reparação das suas consequências (maior eficácia). De igual forma, a governação integrada tem de conseguir evidenciar que é mais eficiente na boa utilização dos recursos disponíveis, com a sua otimização e redução do desperdício, otimizando o retorno de impacto social do investimento feito.

1.2.2. A colaboração no centro dos fatores críticos da GovInt

Quando se chega ao núcleo central deste modelo organizacional, encontra-se como elemento-chave a **colaboração**. Por isso, sem colaboração não há governação integrada.

Entende-se aqui o conceito de colaboração, a partir da proposta de uma das autoras mais respeitadas nesta temática, Barbara Gray, como “o processo pelo qual as partes interessadas, que até podem ver os problemas de perspetivas diferentes, partem das suas diferenças e procuram soluções construtivas e mutuamente benéficas, que de outra forma não poderiam ser encontradas.” Daqui podem resultar melhores impactos, a partir de uma análise mais abrangente dos temas e das oportunidades. Sublinha ainda a sua di-

menção de interdependência e de um processo de decisão participado (Gray, 1989).

Note-se que apesar de ser relativamente banal a defesa da colaboração, muitas vezes acreditando que é um caminho fácil, para o qual chega a boa vontade, na verdade, um processo colaborativo é difícil, moroso, sensível e sujeito a uma progressão com avanços e recuos. Exige muita convicção, resiliência e paciência.

Como não é instantâneo, nem automático, para poder desenhar um processo colaborativo de governação integrada há que atender aos fatores críticos de sucesso (quadro I), pois a ausência de um ou mais destes fatores pode inviabilizar esse esforço ou torná-lo excepcionalmente exigente.

Os Sete Fatores Colaborativos Críticos.

1. Os parceiros partilharem um interesse específico ou objetivo comum no qual estão comprometidos e que não conseguem alcançar por si só.
2. Os parceiros quererem procurar uma solução colaborativa “já” e estarem dispostos a contribuir com algo para esse esforço.
3. Estarem à mesa as pessoas apropriadas.
4. Os parceiros terem processos/métodos abertos e credíveis.
5. O esforço colaborativo ter um “champion” (ou “champions”) apaixonado, credível e influente.
6. Os parceiros terem relações de confiança.
7. Os parceiros usarem as suas competências em liderança colaborativa.

FIGURA 9 - Os sete fatores colaborativos críticos
Fonte: Adaptado de Linden (2010)

Para o desenvolvimento de um processo colaborativo de governação integrada importa ter em conta os fatores que o podem beneficiar ou, ao invés, bloquear (quadro II).

Quadro II – Fatores facilitadores e inibidores nas fases do processo colaborativo

Fases	Facilitadores	Inibidores
<p>Antes de começar</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Adotar a perspetiva de clientes e de resultados - Cultura de resolução de problemas e voltada para fora - Clarificação de propósito: porque queremos colaborar? - Identificação de quem deve ser envolvido 	<ul style="list-style-type: none"> - Colagem à atividade central da organização (independentemente das necessidades) - Fazer o mínimo - Fazer o habitual
<p>Juntar parceiros</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Uma ou mais pessoas que querem fazer a diferença. Com a inteligência de juntar pessoas de diferentes organizações para fazer funcionar o modelo com melhores resultados para os clientes - Pessoas com recursos, mentalidade, autoridade e com a confiança da organização 	<ul style="list-style-type: none"> - Cada indivíduo ou organização tem uma visão estática do tema ou está comprometido com uma só solução - O uso do poder ou de recursos dentro do grupo para minimizar algumas perspetivas e definir prematuramente soluções - Membros do grupo prometem mais do que a sua organização pode dar.

<p>Juntar parceiros (continuação)</p>	<ul style="list-style-type: none">- Alguns membros com experiência em trabalho colaborativo- O grupo reconhece que o cidadão é o centro do processo- Tempo suficiente para que os membros entendam as perspectivas de cada um para alcançar uma visão coletiva dos temas e acordar um plano de ação comum.- Relações baseadas na confiança- Membros individuais desistem das suas posições usuais, preconceitos e formas de resposta para procurar uma perspectiva comum.	
<p>Trabalhar conjuntamente</p>	<ul style="list-style-type: none">- Reconhecer que as pessoas abordam a tarefa com diferentes modelos mentais- Ter pessoas que constroem pontes entre organizações e são capazes de desempenhar vários	<ul style="list-style-type: none">- Membros aparentemente colaborativos, mas que não cumprem os seus compromissos.- Membros insistindo em fazer “à sua maneira”- Cada um a “correr isoladamente” e

**Trabalhar
conjuntamente**
(continuação)

papéis e não só o formal.

- Ter clareza sobre a liderança e processo de decisão, dentro do processo colaborativo e com o contributo das organizações
- Obter o comprometimento e conhecer o contributo de cada membro e organização.
- Estabelecer regras e conhecer como o grupo lidará com temas como o poder e o conflito, acesso a recursos e alterações de participação.
- Abordagem “sem surpresas”
- Ter um processo que se adapte à tarefa, sem mais burocracia.

com agendas conflitantes

- Membros que falham na conquista do apoio da sua instituição.
- O grupo falha no reconhecimento e na gestão de riscos.

Aprender

- Construir um processo para refletir sobre a colaboração
- No início do processo identificar aspetos dos objetivos do grupo e “entregáveis”, bem

- Pessoas com uma visão estagnada do problema
- Pessoas com mente fechada às ideias de outros
- Pouca informação

<p>Aprender (continuação)</p>	<p>como o seu processo, para serem revisitos.</p> <ul style="list-style-type: none">- O grupo encontra uma forma de transferir conhecimento para as organizações.	<ul style="list-style-type: none">- Entendimento estreito dos temas.- Fronteiras fixas.
<p>Apoio das organizações e dos seus líderes</p>	<ul style="list-style-type: none">- Gestores e organizações fazem saber que apoiam o trabalho colaborativo e estão atentos ao resultado.- Organizações entendem que a colaboração e as formas de trabalho horizontal em rede são parte essencial da sua missão.- Organizações rigorosas com os resultados, mas flexíveis com os passos específicos e os processos.- Organizações que dão às suas equipas a oportunidade de construir relações interorganizacionais.- Boas relações entre cada membro do grupo e o gestor a que reporta na organização de origem.	<ul style="list-style-type: none">- Organizações não reconhecerem a quantidade de tempo necessária para formar e tornar efetivos grupos colaborativos.- Organizações retiram-se do processo colaborativo ou minam-no, agindo unilateralmente.- Responsáveis não entendem o problema ou o contexto a partir do ponto de vista dos clientes e do <i>staff</i> de primeira linha.

Apoio das organizações e dos seus líderes
(continuação)

- Tempo e recursos para o processo colaborativo.
- Flexibilidade para redefinir papéis.
- Flexibilidade para alterar procedimentos, regras e políticas.
- Apoio prático ao processo colaborativo.
- Apoio e recursos para refletir e aprender a partir da experiência.
- Reconhecimento e recompensas para a criatividade e inovação ligadas aos resultados.

Sustentar

- Reconhecer em que fase se está do ciclo de vida do grupo e fazer eventuais ajustamentos necessários
- Manter atenção ao processo do grupo e em simultâneo aos seus objetivos.
- Ter amigos críticos que podem caminhar em simultâneo com o grupo

- Organizações impõem novas instruções ou procedimentos de cima para baixo, sem conhecerem as formas de trabalho pré-existentes
- Optar por uma abordagem única para todas as situações.

<p>Sustentar (continuação)</p>	<ul style="list-style-type: none">- Usar os empreendedores públicos do grupo para “promover” o processo colaborativo junto dos <i>stakeholders</i>.- Ter boas ligações entre os membros do grupo e as suas organizações.- Gerir na “fronteira do caos” encorajando os padrões desejáveis e criando barreiras aos indesejáveis.	
---	--	--

Adaptado de Eppel et al. (2008)

Se é verdade que a governação integrada é um processo colaborativo entre instituições, o quadro anterior mostra-nos que são as pessoas que fazem a diferença. Não raras vezes identificamos o peso específico que tem a presença desta(s) ou daquela(s) pessoa(s) para o sucesso de uma plataforma colaborativa. Mas tão importante quanto isso é podermos ter, em processos de GovInt, equipas compostas por diferentes perfis, que cumprem missões complementares. Em algumas circunstâncias (raras) várias dessas competências residem no mesmo elemento, mas geralmente é necessário reunir na equipa quem cumpra diferentes papéis e reúna as competências indicadas.

O Alentejo Litoral, tal como muitas outras regiões do país, tem de saber concretizar, de uma forma adequada, estas respostas de governação integrada. Muito está feito, muito haverá por fazer. Há que saber dar os passos necessários para melhores políticas públicas que transformem este desafio numa vitória concretizada.

1.3. O que é a colaboração?

- **Pedro Caria** - Diretor do Agrupamento de Escolas de Colos





1.3.

O que é a colaboração?

- **Pedro Caria** - Diretor do Agrupamento de Escolas de Colos

A utilização do conceito “colaboração” surge com o desenvolvimento da industrialização (no início do século XIX), da complexidade crescente das organizações e da necessidade de distribuição das tarefas (adaptado de Wanna, 2008)ⁱⁱⁱ. Etimologicamente a palavra “colaborar” tem origem no latim, “*collaborare*” (trabalhar/laborar em conjunto), uma vez que o prefixo “co” lhe dá o sentido de concomitância ou simultaneidade.

Numa definição mais elaborada, Gray (1989)¹, considera que é “o processo pelo qual as partes interessadas, que até podem ver os problemas de perspetivas diferentes, partem das suas diferenças e procuram soluções construtivas e mutuamente benéficas, que de outra não poderiam ser encontradas. Daqui podem resultar melhores impactos, a partir de uma análise mais abrangente dos temas e das oportunidades” (Marques, 2017: 83).

Mattessich *et al.* (2008)² consideram que colaboração é “uma relação bem definida, mutuamente benéfica, entre duas ou mais organizações, tendo em vista atingir determinados objetivos comuns. Esta relação implica um compromisso para com relações e objetivos mútuos, uma estrutura desenvolvida conjuntamente e uma responsabilidade partilhada, quer nos recursos, quer nos resultados” (Marques, 2017: 84).

Huxham e Vangen (2005)³ definem colaboração como “qualquer situação em que as pessoas trabalham para além das fronteiras organizacionais – ou atravessando-as – para atingir um fim positivo” (Marques, 2017: 84).

Constata-se, assim, que a atitude colaborativa tem acompanhado a evolução natural da complexidade dos sistemas organizacionais, pessoais ou empresariais, de modo a ser entendida como um meio de fazer face ao aumento

da competição e da partilha de riscos, com vista à redução dos custos, ao acesso a novas tecnologias, partilha de informação e ganhos de produtividade. Esta atitude, é entendida por Linden⁴ (2010) como “vital, difícil e suscetível de se aprender” (Marques, 2017: 84). Esta possibilidade (da colaboração ser uma atitude que pode ser aprendida), induz à construção de um quadro de referência e de manifestação voluntária das partes envolvidas para trabalhar em parceria (de acordo com uma vontade expressa e comportamentos adequados).

Deste modo, são esperados benefícios para todos os intervenientes (parceiros), embora a autora defenda que “habitualmente, só se chega à opção colaborativa depois de se ter tentado e falhado nas opções autoritárias e competitivas” (*Ibidem*).

Importa clarificar que usualmente são utilizados sinónimos de “colaboração”, tais como, “cooperação” e “coordenação”. Para Keast⁵ (2011) cooperação surge como um nível reduzido de ligação (troca de informação); a coordenação implica um alinhamento de recursos e esforços. Porém, a colaboração, foca-se na mudança dos sistemas através de relações de interdependência (Marques, 2017). Assim, para que seja possível construir com sucesso uma rede colaborativa, é necessário desenvolver, nos seus intervenientes, competências e atitudes, sustentadas em conhecimentos, que possam estruturar a construção desta delicada rede de relações.

Existem, por isso, fatores críticos que determinam o sucesso de uma colaboração estruturada entre várias organizações. Wanna⁶ (2008), considera três categorias de fatores determinantes de colaboração (Marques, 2017: 88): externos, internos e voluntaristas. Os fatores externos correspondem a fenómenos como a globalização, a conectividade, o conhecimento de outras culturas, a segurança, e as questões ambientais; os fatores internos, relacionam-se apontam apara a capacidade dos decisores públicos responderem às necessidades da comunidade, a implantação de políticas mais eficazes e a gestão focada nos resultados; na categoria “voluntarista”, incluem-se a criação de estratégias políticas para gerar compreensão partilhada e determinação de objetivos comuns na comunidade, construindo relações com vista à obtenção de soluções para uma determinada ação.

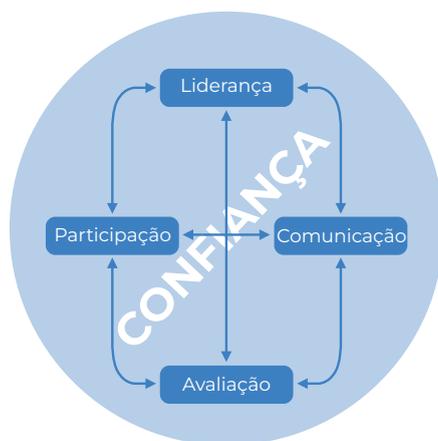


FIGURA 10 - Esquema da Matriz GovInt que descreve “um sistema interativo, dinâmico e dependente de confiança”

Fonte: Adaptado de Marques (2017b:4)

Parece consensual a ideia de que para que se construa um processo colaborativo bem-sucedido, será necessário um alinhamento entre compromisso, confiança, liderança, objetivos e fases de desenvolvimento claros, bem como uma crescente compreensão e relações mútuas de trabalho. A monitorização e avaliação são absolutamente vitais, para que se possa verificar a adequabilidade das políticas direcionadas aos problemas.

Rui Marques (2017: 139) apresenta a Matriz GovInt, onde é feita uma proposta de fatores críticos de sucesso para a colaboração interorganizacional (figura 10). No esquema apresentado podemos observar um “sistema interativo, dinâmico e dependente de confiança”. Fazem parte deste, os seguintes fatores: liderança, participação, comunicação a avaliação, sendo a confiança o “oxigénio” que interliga todos eles.

- A liderança: entendida numa perspetiva colaborativa, nunca deverá ser um exercício isolado e individualista - os “líderes colaborativos conseguem animar um grupo a alcançar um objetivo comum, são adeptos da arte de influenciar e ajudam outras pessoas a encontrar um terreno comum. Mobilizam-se, motivados pelos seus valores e paixão, por encontrar soluções para as grandes necessidades sociais em vez de estar preocupados em gerir a sua carreira” (Warmington *et al.*, 2004 *apud* Marques, 2017: 140-141).⁷

- A participação: com vista à obtenção de benefícios mútuos para as partes envolvidas, é entendida como inerente e imprescindível na construção de um processo negocial. A comunicação: enquanto condição indispensável, permanente, multidirecional e eficaz, envolvendo todos os parceiros, com vista ao alinhamento da visão e da missão da rede colaborativa, bem como da coordenação das suas ações.
- A avaliação, enquanto fator vital para o apuramento dos resultados, bem como da eficiência e eficácia das políticas e soluções encontradas, sem as quais se torna impossível aferir a adequabilidade das soluções desenvolvidas.
- Finalmente, a confiança, enquanto fator “alimentador” de todo o processo colaborativo, considerada como essencial para o funcionamento dos modelos colaborativos.

A Colaboração e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

Em 2019, a OCDE publicou um relatório sobre os progressos mundiais face aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) denominado *Measuring Distance to the SDG Targets-2019: An Assessment of Where Countries Stand*, onde se monitoriza o progresso dos países membros. Os ODS consistem num conjunto de prioridades e aspirações globais a serem alcançados até 2030, assinados pela maioria dos países do mundo em 2015, nas Nações Unidas. Na sua composição encontram-se 17 objetivos e 169 metas, que, implementados a uma escala mundial de governos, empresas e sociedade civil, preveem o acesso mais igualitário das diferentes populações a oportunidades e condições de vida com maior dignidade, erradicar situações de pobreza, respeitando os limites do planeta.



FIGURA 11 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

Fonte: Adaptado de Nações Unidas (2017)

Desde 2015 que a maioria dos países procura integrar nos seus planos e políticas nacionais, as diferentes áreas integrantes nos “5Ps”: Pessoas, Prosperidade, Planeta, Paz e Parcerias. De acordo com o estudo, em termos médios, os países signatários estão mais perto de alcançar os objetivos 6, 7, 11, 12, 13, 14 e 15, e mais longe de alcançar os objetivos 2, 5, 10 e 16. Por sua vez, as metas que ainda se encontram longe de serem alcançadas, encontram-se relacionadas com as *desigualdades sociais, comportamentos saudáveis, resultados educacionais e violência e segurança*.



FIGURA 12 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável mais e menos próximos de serem alcançados.

Fonte: Adaptado de OECD (2019)

Em Portugal, encontram-se disponíveis 124 indicadores, tendo o país alcançado 11 metas, nomeadamente nas ODS, 7, 9, 13 e 15.

O território do Alentejo Litoral, pela sua especificidade, deverá merecer uma permanente atenção dos decisores políticos e dos diversos intervenientes europeus, nacionais, regionais e locais. O cumprimento da Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável (ODS) está dependente do papel ativo dos governos locais e regionais, não apenas enquanto implementadores, mas também, e principalmente, como agentes transformadores. Seria, por isso, que os Municípios que constituem o Alentejo Litoral, pudessem, de forma colaborativa, identificar os desafios e dificuldades comuns e implementar ações conjuntas com vista à sua superação. Seria igualmente útil ao cidadão comum, que os Municípios adotassem medidas relevantes, em matéria de implementação dos ODS, nomeadamente:

- compromisso político para com a Agenda 2030;
- atribuição de responsabilidades e criação de equipas;
- a integração da Agenda 2030, nos materiais de comunicação;
- a realização de ações de sensibilização e produção de materiais;
- a integração nos planos setoriais locais;
- o acompanhamento e monitorização;
- o envolvimento dos atores locais;
- a participação em redes nacionais relevantes;
- o trabalho conjunto com organizações não governamentais e em redes europeias e internacionais.

Alcançar os ODS, implica adaptar o processo ao contexto local e tomar decisões, que vão desde a abordagem estratégica a seguir até aos mecanismos de implementação e monitorização.

A concretização das ODS a nível local, pressupõe a definição de um roteiro geral, com passos e fases definidas, que passam por sensibilizar, adaptar, implementar e monitorizar. As autarquias locais têm um papel essencial a desempenhar na aplicação da Agenda 2030, pois estão numa posição ideal para transformar uma Agenda ampla e abstrata num plano concreto e eficiente, tornando-a realidade para os cidadãos. A implementação de estraté-

gias de desenvolvimento “territorializadas”, alicerçadas num desenvolvimento integrado dos territórios, baseado e adaptado às potencialidades e necessidades locais, tem enorme potencial de transformação do território. Consequentemente, têm impacto no processo global de desenvolvimento, o que por sua vez reforça a sustentabilidade dos processos locais. Importa, por isso, a definição objetiva de indicadores e iniciativas, territorializados e contextualizados, para cada um dos ODS, de modo a desenvolver, de forma sustentada, os **5Ps**. A construção destes Planos de Desenvolvimento Sustentável, permitiria a definição de metas e ações a desenvolver, encontrar os parceiros e os responsáveis pela sua realização, os prazos e resultados a alcançar; potenciar ainda a divulgação destas ações no território, bem como um conjunto de indicadores de acompanhamento e monitorização.

Em Portugal, as prioridades estão centradas nos seguintes: educação de qualidade; igualdade de género; indústria, inovação e infraestruturas; reduzir as desigualdades; ação climática e proteger a vida marinha. No Alentejo Litoral, pela sua especificidade territorial, demográfica e cultural, é fundamental que as opções dos decisores políticos sejam ancoradas nas características do território, com vista à definição de estratégias de ação conducentes à identificação dos principais obstáculos, à definição de políticas e estratégias integradas e colaborativas, com vista à obtenção dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Neste processo, parece evidente considerar que a adoção de um processo de liderança colaborativa, poderia desencadear um conjunto de ações para lidar com os problemas sociais complexos com que estes territórios se confrontam, conducentes ao sucesso das medidas previstas para os **5Ps**.



1.4. Vantagens e desvantagens do trabalho colaborativo

- **Lúcia Canha** - Investigadora de Pós-Doutoramento FMH & ISAMB / Universidade de Lisboa (FCT)





1.4.

Vantagens e desvantagens do trabalho colaborativo

- **Lúcia Canha** - Investigadora de Pós-Doutoramento FMH & ISAMB / Universidade de Lisboa (FCT)

1.4.1. O olhar perante problemas complexos

Difícilmente se pode gerir a diversidade e complexidade dos problemas sociais que cada região enfrenta de uma forma linear e baseada na tradição. A resolução linear de problemas, que mais comumente conhecemos (pensar o problema, compreender o problema através da procura de informação e desenho e implementação de uma solução), não responde às exigências dos problemas sociais atuais (Marques, 2017).

O perigo de utilizar uma estratégia linear, ou a procura do conforto do “já deu certo” compromete, por um lado, a criatividade que permite a construção de soluções adaptadas e individualizadas e, por outro, ignora a complexidade da realidade. Assim como hoje sabemos que só respondemos verdadeiramente ao problema de uma pessoa se a olharmos de uma forma holística, também a complexidade dos problemas sociais atuais exige uma visão abrangente que compreenda as dimensões económica, psicológica, social, cultural ou histórica (Kovács, 1985 *In* Marques 2017), tentando assim captar a maior compreensão possível da realidade.

Deste modo, a natureza multifatorial dos problemas sociais não nos permite olhá-los apenas através de uma das suas causas ou dimensões. Normalmente existem várias causas, vários atores envolvidos que coexistem numa elipse interativa. Do ponto de vista comunitário, existem várias organizações envolvidas ou potencialmente a envolver, e que podem fazer parte não só da compreensão do problema, mas também da solução.

O perigo da visão linear dos problemas

Uma visão linear dos problemas sociais pode levar a uma má solução para a pessoa ou grupos, ou a uma solução não sustentada no tempo. Damos dois exemplos:

Problema 1 - *Numa dada comunidade um jovem com Dificuldades Intelectuais e Desenvolvimentais (DID) acaba o secundário sem planos de futuro definidos. Vem acontecendo o mesmo com vários jovens.*

Uma visão linear do problema pode apenas encontrar soluções institucionais perdendo um mundo de possibilidades alternativas à institucionalização. Por exemplo, ouvindo este jovem na sua individualidade e história pessoal pode-se, com ele, ir desenhando outro caminho. Ele pode ser apoiado para continuar a estudar, pode fazer vários estágios curriculares num esforço de orientação vocacional ou pode integrar uma formação profissional. Do ponto de vista do desenvolvimento pessoal e social, pode fazer voluntariado e atividades recreativas na comunidade, etc. Encontrará com certeza barreiras, por exemplo em relação ao transporte, mas que podem ser ultrapassadas através da colaboração entre organizações da comunidade.

Problema 2 - *Um idoso fica viúvo e sem família disponível para o acolher. Não tem as habilidades necessárias para desenvolver todas as tarefas de rotina diária apesar de ser saudável. Para ele é importante continuar na sua casa e na sua comunidade.*

Numa visão linear, a integração num Lar Residencial ou Centro de Dia seria a solução. Em alternativa, um aprofundamento do conhecimento desta pessoa, e da sua comunidade, pode conduzir a outras soluções – uma ação de desenvolvimento local/comunitário. Por exemplo, através do apoio domiciliário, o apoio de um profissional da área social, da ativação da rede de voluntários local e da sua rede de vizinhança, é montado um sistema de apoio que lhe permite continuar a sua casa. Ainda, novas competências importantes para a sua autonomia podem ser aprendidas, levando-o a sentir-se mais capacitado e motivado nesta sua nova circunstância de vida.

Soluções olhadas sob um prisma holístico podem fazer a diferença entre uma vida de dependência ou uma vida participada e de realização pessoal, alimentada pela aprendizagem continuada acerca da própria pessoa, ou grupo de pessoas, e dos seus contextos.

1.4.2. Estratégias consoante o tipo de conflito

Num contexto de problemas complexos a liderança torna-se especialmente desafiante. Normalmente as soluções para estes problemas não são óbvias, ou mesmo impossíveis, pelo menos a curto prazo. Nestes casos, a mobilização de uma rede de parceiros pode ser crucial (Marques, 2017). Da parte do líder é exigida flexibilidade para adaptar o seu estilo de liderança à natureza do problema, o que exige uma compreensão partilhada do problema, o estabelecimento de compromissos partilhados e, essencial neste processo, a capacidade de comunicar, envolver e estabelecer relações de confiança com os parceiros. Uma liderança que utiliza estratégias colaborativas assume uma estrutura horizontal promovendo uma cultura de participação e responsabilização, assumindo respeito pelas pessoas na sua diversidade, uma experiência de cooperação e gestão partilhada de projetos, uma relação de proximidade com os públicos, e um gosto pela reflexão e aprendizagem.

O LÍDER PERANTE PROBLEMAS COMPLEXOS

- ◆ Definição comum e partilhada do problema.
- ◆ Gerir as expectativas.
- ◆ Mobilização contínua das partes interessadas.
- ◆ Responsabilidades partilhadas.
- ◆ Desenvolvimento de ações que melhorem a resposta ao problema promovendo a resiliência perante o potencial insucesso na resolução.

Na abordagem a problemas complexos há que ter em conta se o poder está concentrado num pequeno número de atores – condição que permite a utilização de estratégias autoritárias para identificar o problema e a solução – ou se o poder está disperso não permitindo estas estratégias. Nesse caso, há que considerar se, além da dispersão, há contestação ao poder – podem aqui utilizar-se estratégias competitivas – ou se não há contestação, podendo neste caso ser utilizadas estratégias colaborativas (Roberts, 2000 citado por Marques, 2017).

De seguida são apresentadas as vantagens e desvantagens das várias estratégias de abordagem aos problemas, dependendo do tipo de conflito. Para situações de problemas que exigem resolução urgente e envolvendo poucas pessoas, a resolução deve ser imediata, linear (casos de situações com maior urgência nas quais se enquadram estratégias autoritárias). Nos problemas complexos a resolução exige tempo, e a utilização de uma estratégia colaborativa.

ESTRATÉGIAS CONSOANTE O NÍVEL DE CONFLITO

Estratégias autoritárias

Um pequeno grupo (de pessoas ou instituições) tem a capacidade de decidir e de resolução do problema, com base no seu conhecimento ou poder, com a aceitação das restantes partes ou a imposição coerciva.

Vantagens: Profissionais que sabem delimitar o problema e a rapidez e a eficácia de um processo com poucas pessoas envolvidas.

Desvantagens: Alienação/desinteresse das partes não participantes nesse processo e o risco de um foco muito estreito e insuficiente, ou até mesmo errado.

Estratégias competitivas

Típicas das dinâmicas de mercado, desenvolvem-se numa perspetiva de que alguém “vence a corrida” para encontrar a solução do problema (naturalmente, todos os outros perdem).

Vantagens: Incentivo à criação de novas ideias, a inovação e a oferta de alternativas e previne a monopolização das ideias.

Desvantagens: Conflito(s), bloqueio(s) e impasse(s), bem como o desperdício de recursos no processo competitivo.

Estratégias colaborativas

São as mais eficazes perante problemas complexos, com muitas partes interessadas e um poder disperso.

Vantagens: Empenho elevado das partes interessadas; a apropriação da dinâmica pelas instituições participantes; soluções mais abrangentes e efetivas; a criação de sinergias e o combate às redundâncias; a criação de relações que podem vir a ser úteis para a resolução de outros problemas.

Desvantagens: Aumento de complexidade (pelo elevado número de partes envolvidas); os elevados custos de transação; o tempo necessário e o potencial risco de falha por baixas competências de colaboração interorganizacional

(Roberts, 2000 *In* Marques 2017)

1.4.3. Estratégias consoante o tipo de conflito

A “Teoria da Vantagem Colaborativa” desenvolvida por Huxham e Vangen (1989) foca-se nas relações interorganizacionais e foi desenvolvida a partir da observação da colaboração entre organizações públicas, e destas com organizações sem fins lucrativos, na resposta a problemas sociais (em áreas como a saúde, educação, combate à pobreza, abuso de substâncias, desenvolvimento e planeamento comunitário, desenvolvimento económico etc.). Parte do princípio de que, juntos, os parceiros de uma colaboração conseguem alcançar resultados que cada um dos parceiros, isoladamente, não conseguiria. Posteriormente, as autoras desta teoria verificaram que a colaboração nem sempre atinge este objetivo, resultando muitas vezes em frustrações, ou num cansaço colaborativo que diminui a probabilidade de colaborações futuras. Estas constatações levaram ao desenvolvimento da teoria, que passou a enquadrar as vantagens e desvantagens da colaboração. Assim, a teoria é estruturada em torno de uma tensão entre **vantagem colaborativa** - a sinergia que pode ser criada por meio do trabalho conjunto - e **inércia colaborativa** - a tendência das atividades colaborativas para serem frustrantemente lentas a produzir resultados, ou dominadas por conflitos desconfortáveis (Vangen & Huxham, 2013).

Reconhecendo a existência de desvantagens na colaboração perante um problema, há que olhar para o problema antes de tomar uma decisão da estratégia a adotar. Como vimos atrás, o número de atores envolvidos, a dispersão do poder e o tipo de conflito devem ser tidos em conta. A colaboração exige muito esforço e tem de ser investida, cuidada e continuada e por isso, vários fatores devem ser pesados antes de optar por estratégias colaborativas. Perante os custos, a colaboração justifica-se para problemas complexos e não para problemas simples/lineares.

1.4.4. A colaboração no Território do Alentejo Litoral (TAL)

De seguida são propostas algumas estratégias de colaboração a partir da reflexão sobre as particularidades do território do Alentejo Litoral, tentando refletir as vantagens e custos desta colaboração.

Começamos por apresentar algumas das características da região:

1. Dispersão geográfica e baixa densidade populacional.
2. Facilidade em conhecer todos os atores das instituições de âmbito social e educativo.
3. Problemas sociais partilhados - não existe uma grande disparidade de contextos socioeconómicos entres as várias regiões, como acontece nos vários centros urbanos.
4. Facilidade em obter financiamentos por ter regiões de intervenção prioritária.
5. Diversidade cultural das populações - concelhos caracterizados pela diversidade de proveniência dos seus habitantes (a nível nacional e internacional).
6. Diversidade em termos de *background* profissional.

Estas características devem ser tidas em conta ao escolher uma estratégia de colaboração e devem ser tomados alguns cuidados que a seguir desenvolvemos. No TAL existem vários grupos de trabalho constituídos ao longo dos anos num esforço de trabalho interorganizacional (por exemplo grupos de trabalho formados para encontrar soluções para problemas associados às vagas de emigração no território, envolvendo autarquia, instituições educativas e organizações de desenvolvimento locais). Contudo, os grupos que colaboram durante muito tempo podem atingir um estado de cansaço, quer pela extensão do tempo da colaboração, quer pelo número de grupos em que participam, requerendo assim atenção aos desafios da colaboração e à utilização de estratégias específicas que desenvolvemos de seguida.

1.4.5. Ter presente na Colaboração

Como ponto de partida pode ser importante analisar de um problema que exige uma ação interorganizacional (para problemas mais complexos), ou é um problema que apenas requer ações parcelares ou isoladas do ponto de vista institucional (exemplo de problemas recorrentes e mais simples).

Perante problemas recorrentes e mais simples, podem ser definidas estratégias em conjunto, *i.e.*, entre organizações, mas quando os problemas surgem podem ser atuados de forma isolada do ponto de vista institucional. Na presença de problemas sociais complexos é sabida a *vantagem colaborativa*, no entanto apelamos para a importância de ter presente alguns aspetos:

(a) Os grupos em Colaboração – criação de um ambiente psicologicamente seguro

A colaboração é “desenvolvimental”, *i.e.*, precisa de tempo e trabalho para alcançar um resultado com sucesso. O desenvolvimento de relações pessoais com os profissionais das outras instituições é um aspeto importante na colaboração entre instituições. Quando um grupo de pessoas/organizações decidem colaborar devem, antes de tudo, crescer enquanto grupo, promovendo conhecimento mútuo, confiança e antecipando, ainda antes de se focarem no problema que as reúne, possíveis vantagens e obstáculos da colaboração.

Na criação de um ambiente seguro é importante compreender a cultura das instituições envolvidas.

As questões da comunicação também devem ser trabalhadas o que muitas vezes exige a construção de regras de funcionamento do grupo. Por exemplo, estabelecer regras para que todos sejam ouvidos, evitando monopolização do tempo e para que as reuniões atinjam o seu propósito. Deve ser criado um sentido de pertença transversal a todos os elementos e criado um espaço onde todos sejam visíveis.

Um ambiente seguro permitirá que os insucessos sejam assumidos, discutidos e transformados em aprendizagem.

(b) As emoções importam! Ter presente as questões socio-emocionais

Decorrente do ponto anterior, é importante ter presente que um grupo é constituído por vários indivíduos com as suas idiossincrasias, o seu mapa emocional e relacional único. Ignorar este facto é comprometer à partida o sucesso da colaboração. Lidar com a vulnerabilidade e o fracasso devem ser aspetos partilhados e discutidos. A construção da resiliência do grupo deve estar presente a cada passo.

Os grupos que colaboram devem dedicar um tempo para si (como indivíduos autónomos), mas também como parte daquele grupo. Pode ser necessário um elemento externo para este trabalho.

Através de um ambiente seguro, falado no ponto anterior, e da atenção às questões emocionais, pode ser cultivado uma cultura de escuta, de aprendizagem da empatia em que o erro pode ser visto como uma oportunidade. Ainda torna mais fácil abordar problemas desconfortáveis e recorrentes da colaboração, como seja o empenho desigual dos seus membros.

(c) O olhar dos Problemas Complexos – Reaprender o problema

Mais do que olhar para um problema com que nos deparamos, é necessário saber “reaprender o problema”. Usar um olhar “limpo” que permita às várias partes em colaboração compreender as situações a partir de várias perspetivas, um olhar de novo que permita ver as ligações entre situações/contextos envolvidos, antecedentes e consequentes, numa visão global do problema. Também é importante definir critérios éticos, limites não ultrapassáveis pelas soluções a apresentar.

Uma forma de reaprender os problemas é ampliando o conhecimento que temos sobre eles. A partilha de informação é aqui muito importante, assim como repensar os objetivos do trabalho de cada um, imaginar objetivos conjuntos, reequacionar atividades e chamar novos colaboradores/organizações.

Para tal pode não ser suficiente uma reunião em que colaborativamente se pensa um problema. Cada colaborador pode necessitar de um tempo individual para refletir e consultar fora do círculo de colaboradores. O que, posteriormente, poderá levar a que cada um traga um novo saber, contribuindo para o coletivo, podendo, inclusive, levar a novas práticas.

1.4.6. Estratégias de Colaboração

(a) Rentabilizar a diversidade dos saberes – Ação-reflexão como método

Nos grupos existe sempre uma diversidade de *backgrounds* formativos, sociais e culturais que importa capitalizar. No Alentejo Litoral esta característica está presente de uma forma especial. Quem lidera deverá olhar esta diversidade como vantagem, respeitá-la e transformá-la num ambiente de criatividade sem julgamento.

A reflexão crítica a partir da prática, a partilha de sucessos e fracassos de uma forma honesta e franca, pode trazer aprendizagem ao grupo e força na sua atuação.

Adotar uma atitude de escuta e curiosidade para, genuinamente, ver as coisas a partir de outros pontos de vista, saindo da zona de conforto das nossas crenças e saberes técnicos, pode ser uma surpresa para todos quando se chega a uma solução nunca antes pensada. Aumenta-se assim a riqueza da reflexão e das soluções.

Nestes casos podem ser utilizados os grupos de trabalho que já existem (por exemplo, através das redes sociais), mas deverá ser considerado que, por exemplo, um grupo de trabalho que já tenha uma longa história de colaboração, terá uma rotina de funcionamento que, como vimos acima, poderá não ajudar.

Poderá ser importante introduzir novos atores/organizações não pensadas num pensamento mais linear, mas que podem trazer mais inovação e sustentabilidade na resposta dada (por exemplo, definir como estratégia ouvir quem tem menos voz numa comunidade, chamar um concelho vizinho para discutir o nosso problema, chamar organizações privadas fora do âmbito do problema, ouvir pessoas que pensam “fora da caixa” etc.). A diversidade cultural e dos agentes económicos e culturais dos TAL deve estar presente.

Outra forma é alocar funções e tarefas com base nos pontos fortes e interesses dos membros do grupo.

A nível das várias organizações, cada uma tem os seus saberes e história. Apesar de sempre tentarmos desafiar a tradição, o *know-how* das organizações pode ser rentabilizado numa atitude de renovação e mudança.

Numa cultura de grupo que abraça a diversidade e a inclusão e a trabalha de forma contínua, está mais preparada para lidar com a diversidade de culturas das organizações/elementos presentes e respetivas diferenças em termos de valores e crenças.

(b) Ouvir as partes interessadas – dar tempo às pessoas e ao problema

A escuta de casos reais (da sua narrativa) dá corpo ao trabalho colaborativo. As partes interessadas, incluindo os beneficiários da ação colaborativa, devem ser ouvidos com tempo, curiosidade e respeito. Não podemos responder a necessidades e realidades que desconhecemos.

Quando ouvimos as partes interessadas na resolução de um problema social complexo (abdicando do papel de “técnico especialista”, experiências anteriores e vícios institucionais), ampliamos o conhecimento do problema.

O envolvimento das partes interessadas pode ser parte da solução!

(c) Uma utilização mais eficiente dos recursos – evitar a duplicação de serviços

Quando a colaboração funciona um dos aspetos observáveis é a diminuição da duplicação dos recursos. Quando existe partilha de informação em relação aos recursos de cada organização (sejam físicos, serviços, informação ou *know-how*), existe uma maior probabilidade de serem bem-sucedidos e eficientes no atendimento das necessidades levantadas pelos problemas e na maximização dos recursos.

(d) Criar uma visão partilhada

Tecer uma visão partilhada antes de iniciar o trabalho pode evitar muitos equívocos e ajuda a focar no essencial. É importante partilhar um **senso comum de propósito** – saber o que significa o “sucesso do grupo” em colaboração em relação ao seu propósito, saber por que estão lá e porque é que o seu trabalho é importante.

Podem ser feitas perguntas como “qual a nossa visão, perante esta problemática”, “o que desejamos almejar com esta nossa colaboração?”, “sabemos do que falamos para melhor definir o que fazemos?”, “onde

Outra forma de criar uma visão partilhada é fazendo formação/treino em conjunto com pessoas das várias organizações e *background* formativo, para um propósito comum. Os membros do grupo discutem novos saberes e alinham pontos de vista e objetivos.

(e) Planeamento e desenho de projetos em conjunto.

Outra forma de colaboração institucional pode ser o desenho de projetos em conjunto. O TAL pode ter acesso a vários projetos de âmbito territorial que desta forma ganharão força e uma maior probabilidade de alcançarem o sucesso.

No planeamento e/ou desenho de projetos conjuntos podem ser consideradas atividades que promovam o desenvolvimento de redes, ligando mais as pessoas. Desta forma, é promovido um reconhecimento comunitário onde a resolução dos problemas de âmbito social é tida como responsabilidade de todos.

A comunidade também faz parte da resposta ao problema!

(f) Liderança partilhada

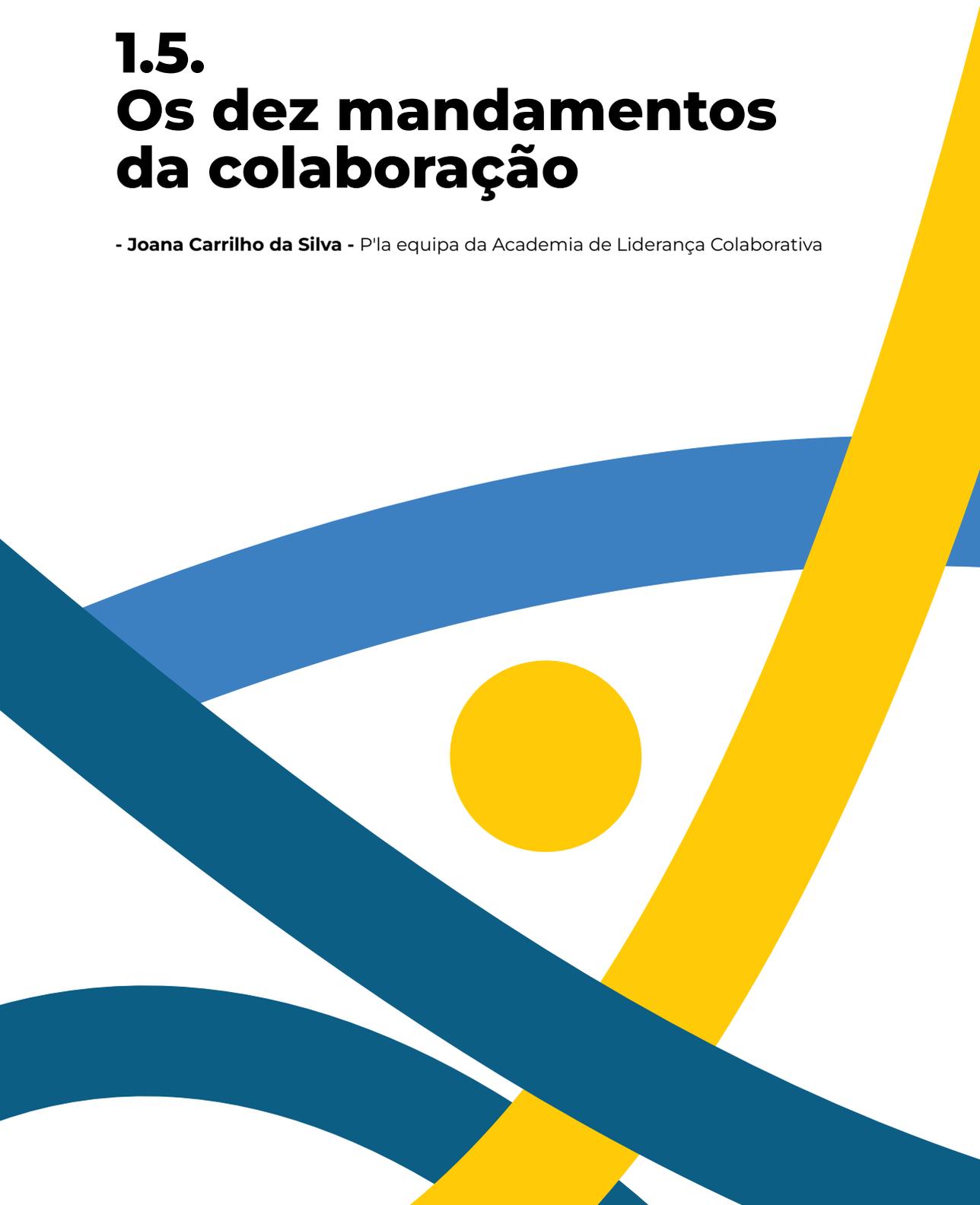
Os possíveis desequilíbrios de poder dos representantes de um grupo que trabalha colaborativamente podem constituir uma barreira à própria colaboração.

Uma liderança partilhada, ou uma estrutura mais horizontal, um compromisso com o bem-estar de todos os elementos, e com o sucesso do grupo, pode mitigar este desalinhamento de poderes.



1.5. Os dez mandamentos da colaboração

- Joana Carrilho da Silva - P'la equipa da Academia de Liderança Colaborativa





1.5.

Os dez mandamentos da colaboração

- **Joana Carrilho da Silva** - P'la equipa da Academia de Liderança Colaborativa

A colaboração pode começar através de um breve movimento, de uma pequena ação – “um bater de asas que origina o *efeito borboleta*”. Quando pensamos nas componentes necessárias para a promoção, implementação, desenvolvimento e sustentabilidade de um processo colaborativo, encontramos fatores relevantes desde o nível “micro” (indivíduo) até ao nível “macro” (sociedade). Uma ação individual pode inspirar uma multidão para se mobilizar em prol de um bem comum, criando assim um movimento colaborativo. E, como colaboração gera colaboração, este “bater de asas” inicial poderá ser o despoletar de um ciclo virtuoso da colaboração.

Nesse sentido, este capítulo pretende, através do contributo dos vários participantes da Academia de Liderança Colaborativa – Alentejo Litoral, apresentar uma breve proposta do que poderão ser considerados como “Os dez mandamentos da colaboração”, a partir da sua experiência e do conhecimento partilhado no âmbito desta Academia. Os mandamentos propostos não deverão ser tidos em consideração enquanto “normas absolutas”, mas sim enquanto um ponto de partida para guiar o processo colaborativo – alguns passos / condições que poderão contribuir para a promoção deste movimento⁴.

4. Importa considerar as características locais/ humanas de cada contexto para a adequação dos “mandamentos”/ diretrizes orientadoras para a criação e sustentabilidade da colaboração.

1. Existência de uma liderança colaborativa que lidere através do exemplo

Um líder colaborativo lidera através do exemplo, demonstrando uma predisposição para sair da dimensão das “ideias” e passar para “a ação”. Dando o primeiro passo (tomando a iniciativa) para melhorar o meio envolvente, tem a capacidade de mobilizar e inspirar outros para se juntarem e fazerem parte da solução. Desta forma, e considerando este movimento “do indivíduo para o todo”, quais serão as competências fundamentais para uma liderança colaborativa?

2. A existência de um conjunto de competências fundamentais para a liderança colaborativa – Autoconhecimento, Autoconfiança, Resiliência, Empatia e Serviço

Um primeiro passo para o desenvolvimento de uma liderança colaborativa passa pelo autoconhecimento – deter uma consciência realista sobre a sua identidade, sabendo potenciar os seus pontos fortes e estando consciente dos seus pontos a melhorar. Assim, a autoconfiança apresenta-se como característica fundamental – é preciso estar seguro das suas decisões e possíveis consequências para liderar. A resiliência encontra-se na essência de um líder colaborativo – perante a adversidade, importa ter a capacidade de aprender e readaptar-se. Através da empatia torna-se possível colocar-se no lugar do outro, desenvolvendo um grande respeito pela diferença. E, por fim, a colaboração precisa de uma liderança servidora – alguém que haja com base no serviço pelo outro, em prol de um bem comum.

3. Estruturação e implementação de um plano de ação

Para partir das ideias para a ação, importa reconhecer a importância de alguns passos chave na estruturação de um plano de ação: a) identificar o problema/obstáculo; b) definir objetivos/metas a alcançar para do problema; c)

definir uma estratégia/plano – qual o caminho a percorrer para atingir os objetivos; d) atingir uma solução mutuamente benéfica para todos.

Tendo um plano de ação estruturado, importa perceber que outros fatores poderão ser fundamentais para a configuração de um ambiente recetivo à colaboração.

4. Comunicação

Para ser possível colaborar, é necessário saber comunicar. Portanto, uma boa comunicação implica: saber escutar, ter abertura para ouvir e aceitar diferentes contributos (mesmo que sejam visões distintas); garantir que todas as partes conhecem e dispõem de toda a informação necessária para a concretização dos objetivos; criar um significado partilhado. Um líder colaborativo deve ser um perito da comunicação para tornar possível o processo colaborativo.

Para tal, são partilhadas algumas pistas para comunicar melhor: ser específico (passar a mensagem de forma concreta e concisa); verificar o rigor da mensagem (ter abertura para obter *feedback*, para reformular se necessário e para verificar o índice da partilha de significado – “entendemos os dois a mesma coisa por ‘x’?”); ser adaptável (considerar o contexto e a realidade do interlocutor, reconhecendo as suas influências e filtros); estar atento (a quem fala, demonstrando interesse não verbalmente – linguagem corporal -, idealmente, procurando evitar fatores de distração externos).

5. Participação e envolvimento

Perante um problema complexo, a probabilidade de contribuir para a sua mitigação aumenta, até certo ponto, com o número de diferentes atores envolvidos. Desta forma, para o sucesso da participação num processo colaborativo, destacam-se alguns pontos importantes a considerar: ter motivação/vontade para fazer parte do que está a acontecer; definir claramente os pos-

síveis contributos de cada elemento para o objetivo final; ter compromisso individual com o papel de cada um para a gestão do problema; assumir as responsabilidades para com os outros elementos do grupo; aceitar que todos são igualmente importantes nas decisões, nas concretizações e na responsabilização pelo produto final /reconhecimento do papel do outro como fundamental para atingir o objetivo pretendido; conhecer as virtudes/mais valias de cada elemento; respeitar a diferença. Desta forma, o envolvimento e participação de todos os *stakeholders* identificados como relevantes facilitará a comunicação e o entendimento das partes, permitirá o conhecimento real e atempado do processo em realização e do seu sucesso final, potenciando a motivação e a satisfação de todos os envolvidos.

6. Avaliação e monitorização

Durante o processo de implementação, muitas vezes encontramos obstáculos e imprevistos não considerados no momento de planeamento. Nesse sentido, importa recorrer à monitorização do mesmo, através da avaliação periódica da sua implementação. A reavaliação do processo e a abertura para reformular/adaptar partes do plano, contribui para a sustentabilidade da ação. Por outro lado, importa também avaliar e monitorizar o desenvolvimento do próprio processo colaborativo: *todas as partes estão a participar no processo de forma efetiva, eficaz, eficiente e efetiva? Todas as partes estão a cumprir aquilo a que se propuseram? Como estão os níveis de motivação do grupo? Temos celebrado os sucessos alcançados?* A colaboração exige, portanto, constante reflexão e monitorização por forma a garantir que é um processo profícuo, nas suas diferentes etapas.

7. Foco da energia e motivação de todos para o objetivo comum

O alinhamento de todos os envolvidos para o objetivo comum torna-se no “combustível”, conjuntamente com o “sentido de serviço”, que motiva a ação e contribui para a perseverança, mesmo nos momentos mais desafiantes.

Perante conflitos que possam surgir, importa ter a capacidade para mudar o foco da “discussão” para a resolução do problema. De que forma? Relembrando o objetivo comum. Assim, o investimento de tempo numa fase inicial na criação de uma visão partilhada/alinhada é fundamental para o desenvolvimento saudável da colaboração.

8. Existência e mobilização de recursos

A dimensão material importa na concretização do plano de ação. Nesse sentido, deve analisar-se e valorizar-se os recursos disponíveis; compreender que recursos estão em falta e desenvolver estratégias para captação/aquisição desses recursos. Nesta dimensão, a colaboração é essencial uma vez que promove a partilha de recursos entre parceiros e assim a sua utilização mais eficiente.

9. Confiança nos colegas e parceiros

Confiar nos colegas e parceiros que estão a construir o caminho conjunto será a “cola” que une alguns dos pontos já mencionados. Sem confiança não é possível mobilizar e concretizar a colaboração. A confiança é então o principal fator crítico de sucesso da colaboração, uma vez que tem capacidade para promover todos os restantes (quando ocorre num ciclo virtuoso) ou então minar o seu desenvolvimento (quando num ciclo vicioso). Portanto, a capacidade de estabelecer, fazer crescer, alargar e restaurar a confiança é fundamental tanto para o bem-estar pessoal e interpessoal, como também se traduz enquanto competência fundamental na liderança. Criar e manter um ambiente de confiança poderá ser determinante para o sucesso da colaboração.

10. Celebração e gratificação pelas conquistas

Por fim, mas não menos importante, a celebração das vitórias alcançadas ao longo do percurso. Os processos de colaboração podem ser morosos e po-

dem por isso requerer um investimento inicial (de tempo, energia, esforço) significativo, antes de ser qualquer resultado. Por esse motivo, poderá fazer toda a diferença se forem criados espaços/ momentos para celebrar e partilhar a alegria pelos êxitos e sucessos (ainda que pequenos ou parciais que ao longo do processo) forem alcançados através do trabalho e empenho de todos. Neste sentido, é importante que haja um reforço positivo pelo esforço; uma gratificação que promova uma sensação de satisfação e bem-estar na concretização destes momentos – por exemplo, através da promoção de momentos informais, de *team-building*, entre outros.

1.6. Facilitadores e bloqueadores da colaboração

- **Lucínia Aires** - Coordenadora Municipal de Proteção Civil, Câmara Municipal de Odemira





1.6. Facilitadores e bloqueadores da colaboração

- **Lucínia Aires** - Coordenadora Municipal de Proteção Civil, Câmara Municipal de Odemira

As organizações do território do Alentejo Litoral, no que respeita à colaboração, por si só e na sua organização interna, podem facilitar ou bloquear a colaboração. A forma como cada organização é estruturada, representada e conduzida, pode ser uma mais-valia, facilitando a colaboração, mas também poderá conduzir a um processo bloqueador.

O Alentejo Litoral em termos de organizações- é um território muito vasto e heterogéneo. No entanto, e de acordo com a realidade presente, existe uma visão partilhada no que concerne à colaboração. São provas as práticas de colaboração das entidades com os municípios, de acordo com as competências que lhes são atribuídas e que são igualmente implementadas por todo o território. Neste capítulo abordaremos aqueles que, para nós, serão os facilitadores e bloqueadores à colaboração, que denotamos maioritariamente ao território.

Embora existam várias perspetivas e abordagens de vários autores (ex.: Marques, 2017; Sullivan, 2016; entre outros) acerca do assunto, destacaremos aquelas que melhor se adequam a esta realidade. Por exemplo, na sua obra “Problemas Sociais Complexos e Governança Integrada”, Rui Marques (2017) analisa os facilitadores e bloqueadores do processo colaborativo, comparando diversas teorias de autores com investigações relevantes na área, nomeadamente: Sullivan e Skelcher (2002) e Huxham e Vangen (2005).

1.6.1. Facilitadores

Os facilitadores à colaboração têm um papel crucial motivando a empatia entre as organizações, para o estabelecimento de relações de confiança, sendo desbloqueadores de desenvolvimento de trabalhos em parceria que podem fazer toda a diferença no trabalho colaborativo do território.

Para que exista um processo colaborativo constante, deverão ser fomentadas e cuidadas as relações de confiança entre organizações, que são a base para qualquer articulação.

Após análise de várias abordagens sobre facilitadores de colaboração destacadas pelo autor Rui Marques (2017: 92), e de acordo com a realidade do território do Alentejo Litoral, considerou-se os cinco fatores fundamentais apresentados pelos autores Sullivan e Skelcher (2002) como facilitadores da colaboração.

Das várias abordagens, as apresentadas de seguida são as que melhor se enquadram à dinâmica do território.

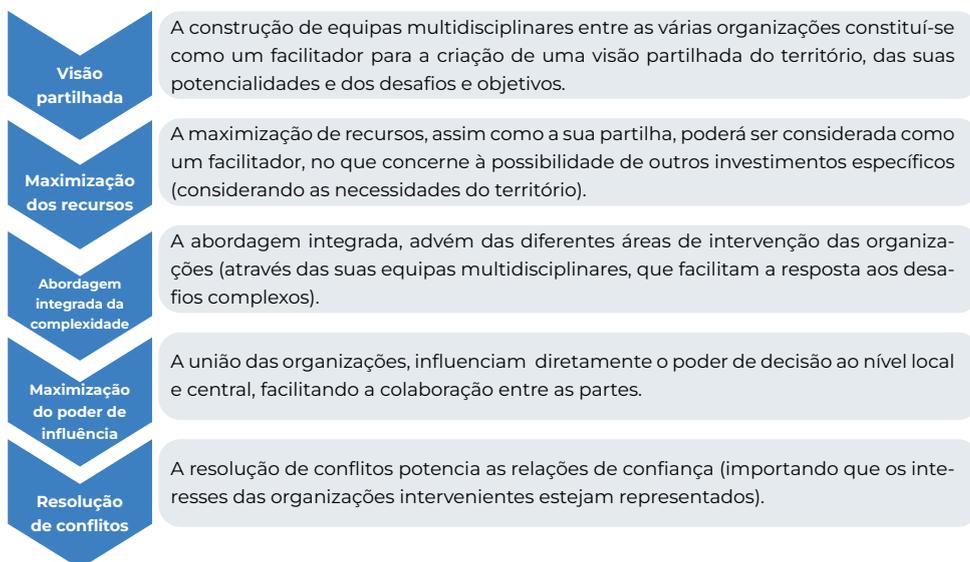


FIGURA 13 - Os cinco fatores determinantes para que exista colaboração

Fonte: Adaptado de Sullivan e Skelcher (2002, apud Marques, 2017: 89)

Para além dos cinco facilitadores apresentados, como sendo os principais a ter em consideração, existem outros que os podem complementar e que são igualmente válidos, tais como:

Huxam e Vangen, 2005	Linden, 2010	Grey, 1989
Aprendizagem mútua	Os parceiros terem processos e/ou métodos abertos e credíveis	Responsabilidade conjunta nas decisões
Maior eficácia na ação	As equipas multidisciplinares serem constituídas pelas pessoas apropriadas	
A partilha de riscos, para que não fiquem expostos isoladamente		

Adaptado de Marques (2017)

Considera-se que a implementação dos elementos facilitadores apresentados fará com que as organizações do Território do Alentejo Litoral tenham uma colaboração positiva, levando assim ao desenvolvimento do ciclo virtuoso: “a colaboração bem-sucedida gera mais colaboração” (Marques, 2017:

Os elementos facilitadores podem ser promovidos através de ações de partilha e trabalho, ao encontrar pontos em comum nas organizações e trabalhando-os em conjunto, numa parceria colaborativa. Por exemplo, através da criação de um grupo de trabalho, que até poderia surgir da criação de uma nova organização com esse mesmo objetivo, por forma a promover uma ação colaborativa. Outra forma de conseguir alcançar esse objetivo, poderá passar por um trabalho concreto e objetivo por parte da Comunidade Intermunicipal, desenvolvendo ações nesse sentido.

1.6.2. Bloqueadores

A colaboração (eficiente) acarreta desafios que podem ser responsáveis pela sua inviabilização. Sendo a nossa realidade muito heterogénea em relação às organizações, isto é, na diversificação de entidades com competências e responsabilidades tão dispare, podemos considerar desde já esta situação como um potencial bloqueador à colaboração. Para isso é crucial a identificação de facilitadores que ajudarão a ultrapassar tais bloqueios.

No território do Alentejo Litoral, existe um caso específico que ilustra um tipo de bloqueador à colaboração: o concelho de Odemira, encontra-se inserido numa região administrativa diferente, no distrito de Beja, que pertence ao território do Baixo Alentejo, o que condiciona as estreitas relações entre organizações e dificulta a perceção do enquadramento territorial para os diversos assuntos. Por exemplo, para assuntos operacionais de segurança e socorro, responde-se pelo distrito de Beja, no entanto Odemira pertence à Comunidade Intermunicipal do Alentejo Litoral NUTS III.

Após a análise de várias abordagens sobre fatores que bloqueiam a colaboração, e de acordo com a realidade do nosso território, consideraram-se os seguintes (Marques, 2017: 92):

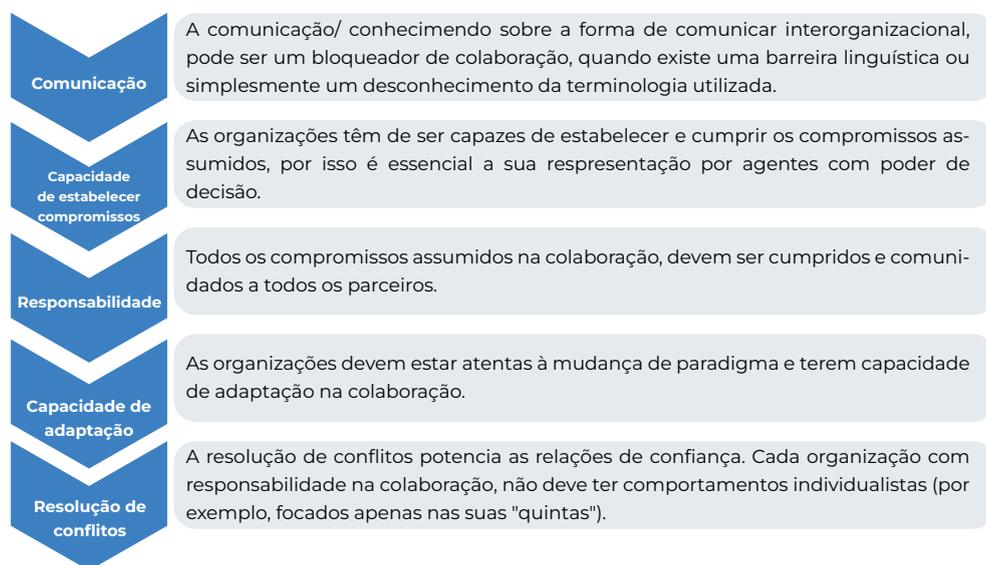


FIGURA 14 - Fatores que bloqueiam a colaboração

Fonte: Adaptado de Huxham e Vangen (2004, 2005, apud Marques, 2017: 92)

Para além dos bloqueadores apresentados, podemos igualmente complementar, à semelhança dos facilitadores, com os seguintes (identificados pela autora):

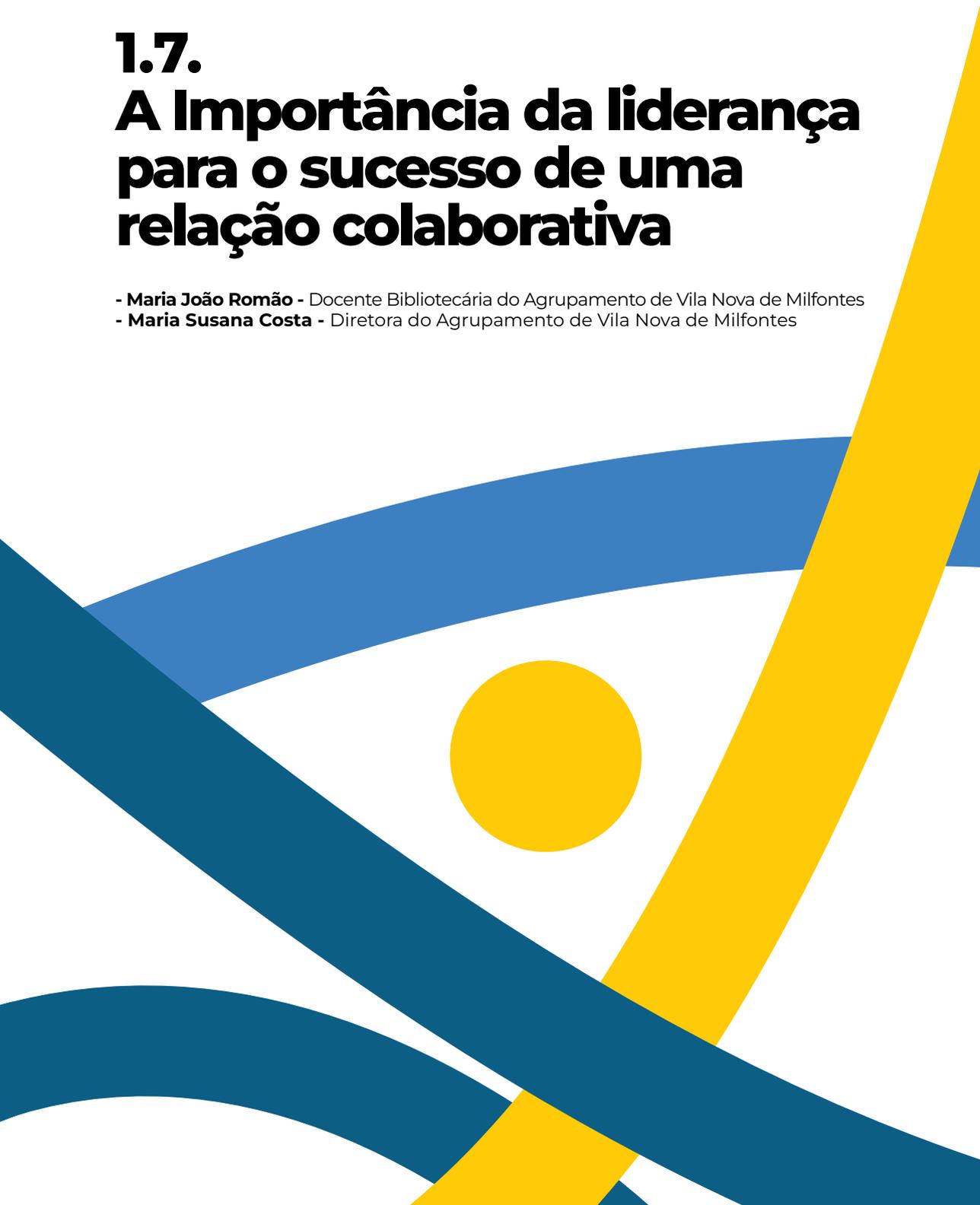
- Diferenças entre interesses organizacionais;
- Diferentes métodos de trabalho;
- Desincentivos institucionais (ideologias);
- Diferentes perceções de risco.

Considera-se que o conhecimento e tentativa de contornar os fatores bloqueadores apresentados, fará com que as organizações do território do Alentejo Litoral, tenham uma colaboração positiva e facilitadora. Estes contornos poderão passar por ações participativas para uma construção de trabalho colaborativo, integrando todas as organizações com elevada importância no território, levando a que as pequenas organizações as considerem a cultura colaborativa como uma referência, a partir dos exemplos das instituições de maior peso. Incluir a CIM como coordenadora deste movimento ou criar uma organização (com diversos atores) para tal efeito, poderá ser o ponto de par-

tida para construir o tão desejado território. A criação de uma equipa multidisciplinar, planeando ações concretas e com responsabilidades naquilo que é colaboração participativa e positiva. Será importante um trabalho de compromisso em conhecer e perceber o papel de cada organização no território, desenvolvendo ferramentas e estratégias que fossem comuns ao interesse de todos, levando a um trabalho de confiança, que resultará num futuro melhor. O desconhecido, a ausência de confiança, a falta de compromisso, não poderão ser bloqueadores, que impeçam a evolução para um território colaborativo!

1.7. A Importância da liderança para o sucesso de uma relação colaborativa

- **Maria João Romão** - Docente Bibliotecária do Agrupamento de Vila Nova de Milfontes
- **Maria Susana Costa** - Diretora do Agrupamento de Vila Nova de Milfontes





1.7.

A Importância da liderança para o sucesso de uma relação colaborativa

- **Maria João Romão** - Docente Bibliotecária do Agrupamento de Vila Nova de Milfontes
- **Maria Susana Costa** - Diretora do Agrupamento de Vila Nova de Milfontes

A liderança colaborativa é uma metodologia baseada na descentralização da tomada de decisões e na partilha de responsabilidades. Este modelo atribui um igual nível de importância aos colaboradores, beneficiando com o conhecimento das suas competências individuais.

Ao permitir a intervenção e a participação de todos, diminui as barreiras à comunicação e potencia a construção coletiva de ideias criativas que visam a solução de constrangimentos.

A colaboração, para além de poder ser um catalisador para a inovação, permite um crescimento conjunto. Quando estão envolvidos no processo de tomada de decisão, os colaboradores sentem-se mais integrados e ligados à instituição/organização. Este envolvimento no processo de tomada de decisões e a consequente corresponsabilização, potenciam o sentimento de pertença e de inclusão, promovem o conhecimento entre pares e a construção de um sentimento de comunidade, benéfico para o desenvolvimento do trabalho em equipa e facilitador das mudanças a implementar.

O trabalho em equipa propicia um intenso fluxo de troca de informações que permite aos profissionais adquirirem um maior leque de conhecimento. Os desafios apresentados estimulam os colaboradores a procurarem formação para preencher as suas lacunas profissionais, potenciando, assim o seu crescimento profissional.

Por outro lado, com um melhor conhecimento do funcionamento da instituição/organização os colaboradores podem propor soluções mais pertinentes para a resolução dos problemas.

1.7.1. Existência de diversos tipos de Liderança

• Liderança Autoritária

A metodologia colaborativa, surge em oposição a uma liderança corporativa tradicional, constituída, apenas, por um líder responsável que, sozinho, dita regras e define estratégias. Esta é uma liderança autocrática pois a opinião do líder prevalece em todas as situações, definindo as decisões a serem tomadas sem promover a participação de outros colaboradores. É provavelmente um dos tipos de liderança mais debatidos e facilmente identificado nas organizações. A liderança autoritária costuma ter o seu foco na execução de tarefas, seguindo de forma rigorosa as regras pré-estabelecidas.

• Liderança Autocrática

Entre os tipos de liderança, a liderança autocrática pode conduzir a níveis elevados de desmotivação nos colaboradores, e a fracos resultados das equipas. O líder autocrático costuma ser dominador e, com isso, é temido pelo grupo que só trabalha quando ele se encontra presente. Por isso, é mais conhecido como um chefe do que, propriamente, um líder.

• Liderança Liberal

Na liderança liberal, o tipo de líder, como o nome sugere, costuma ser mais liberal por deixar os colaboradores mais livres para exercerem as suas funções e tomarem as suas próprias decisões. Isto pode ser extremamente eficiente, e colocar os colaboradores mais motivados por terem a possibilidade de trabalharem da forma que for mais conveniente para eles.

• Liderança Democrática

Por outro lado, este tipo de liderança, pelo facto de não dar orientações precisas às equipas, pode conduzir a alguma acomodação e dispersão dos colaboradores pela falta de controlo e definição do que é esperado deles.

A liderança democrática é um dos tipos de liderança que possibilita que todos os elementos da equipa façam parte das decisões importantes do grupo, tendo em consideração ideias, sugestões e críticas, procurando identificar oportunidades de melhoria das tarefas e da organização como um todo. Na liderança democrática, o líder encoraja a participação de todos, preocupando-se igualmente com o trabalho e com o grupo como um todo.

Esta liderança dá espaço para uma comunicação interna muito mais efetiva, criando laços de relacionamentos que com uma liderança autocrática, por exemplo, não seria possível.

• **Liderança Positiva**

Fala-se em liderança positiva para caracterizar um modelo de gestão focado no reforço das qualidades dos colaboradores. Já a liderança colaborativa parte da ideia de que todos os profissionais envolvidos devem ter voz na tomada de decisão.

A liderança positiva é um modelo de gestão que visa potenciar os resultados de cada profissional, destacando os pontos fortes de cada individuo. Esta liderança tem o enfoque no comportamento humano, promove uma maior motivação para o desempenho das atividades e melhora da qualidade dos relacionamentos entre equipas de trabalho.

• **Liderança Colaborativa**

A liderança colaborativa é um modelo de gestão baseada na valorização dos funcionários, na qual são consideradas as suas opiniões e ideias, contribuindo, as mesmas, para tomadas de decisão. Esta liderança promove a participação, o trabalho em grupo e a cooperação. Potencia a motivação e a produtividade e é a mais adequada quando os objetivos de uma organização requerem muito trabalho de equipa, com o foco na qualidade e não na rapidez.

A liderança é o fio condutor para mover e promover o crescimento da organização. O gestor não deve seguir somente uma cultura de comando e controle, deve atuar como elo imprescindível no alinhamento estratégico, no envolvimento e comprometimento da equipa.

O sucesso de uma organização depende diretamente das competências de liderança dos seus gestores. Cada tipo de liderança, tem os seus próprios padrões de funcionamento, mas a importância de uma liderança consistente, é uma verdade para todos eles.

1.7.2. Competências de um Líder Colaborativo

Aceitar o desafio de liderar significa acima de tudo possuir habilidades essenciais e necessárias de liderança. Algumas competências poderão ser aprendidas, outras poderão já estar presentes nos seus traços de personalidade e serem potencializadas.

Um líder colaborativo deve ter competências aos seguintes níveis:

- Comunicação e diálogo, pois a comunicação é a chave essencial para exercer a sua liderança. A boa comunicação/diálogo gera: segurança, assertividade, conforto, atenção e performance.
- Escuta ativa que deverá ser dedicada, reflexiva, profunda e empática. Gera: conexão, escuta ativa deve ser escuta com o coração.
- *Feedback* é uma ferramenta cujo objetivo é promover o bom desempenho do colaborador. Deverá ser uma resposta adequada e assertiva de forma a melhorar o desempenho e a estabelecer um processo de compreensão respeito e confiança.
- Clareza e Alinhamento estratégico. Transparência nos objetivos e nas expectativas. Clareza no que é esperado de cada colaborador e nas metas a atingir. O conhecimento da organização potencia a criatividade e a proatividade.
- Análise e Gestão de desempenho. Analisar os resultados é o primeiro passo para a construção de estratégias e projeção de melhorias e mudanças.

- Credibilidade. Desenvolver trabalho em equipa e permitir a participação da mesma nas decisões da organização. Promove a responsabilização e a confiança nos seus colaboradores.

-Tolerância e celebração dos erros. Desenvolver uma cultura de permissão e abertura a erros deixa claro que eles poderão acontecer, porém, a sua correção deverá ser rápida e, após a sua resolução, deverão transformar-se em aprendizagens.

-Formação de novos Líderes. Reconhecer, nos colaboradores, competências. Capacitar, acompanhar, apoiar e fornecer ferramentas necessárias para o crescimento da carreira profissional.

1.7.2.1. Características de um “reticulista”³

O construtor de redes fundamenta-se na ética do cuidado. Segundo Bernardo Toro *“a ética do cuidado baseia-se em três valores fundamentais: saber cuidar, saber conversar e saber realizar transações em que ambas as partes ganham. O cuidado é o centro desse paradigma e tem uma função dupla: evitar danos futuros e reparar os danos passados”*.

O reticulista trabalha para a criação de uma comunidade de confiança, coesa e participativa, que seja consciente, crítica e comprometida com a mudança social, através de um envolvimento responsável e solidário. A sua intervenção é alicerçada em dinâmicas de sensibilização e capacitação para a promoção da cidadania, do diálogo, da paz e justiça social, desenvolvendo competências de resolução de conflitos.

Acompanha, enriquece e consolida o desenvolvimento de cada colaborador enquanto líder ao serviço da comunidade, promovendo competências humanas e técnicas relevantes para o seu percurso de vida. Promove uma cultura de diálogo entre e dentro das comunidades, contribuindo para o desenvolvimento de sociedades mais inclusivas, coesas e justas.

1.7.3. Os líderes do território – uma reflexão final

Atualmente, face ao contexto que vivemos, muitos líderes sentem necessidade de desenvolver uma alta capacidade de adaptação a mudanças para conseguir os processos de trabalho e modelos de gestão mais adequados. Para atender às exigências que o futuro lhes reserva, os profissionais e as organizações deverão procurar modelos que melhor se coadunem com o desenvolvimento das suas funções. A alteração de condutas deverá ser um enfoque que preconize a assertividade, a motivação e a colaboração. É fundamental que cada líder participe na construção do modelo que adota, de forma que a sua liderança se coadune com os princípios que defende.

1.8. Como construir equipas interdependentes e colaborativas

- Eduardo Seidental -





1.8. Como construir equipas interdependentes e colaborativas

- Eduardo Seidenthal - ⁵

1.8.1. Por mais colaboração nas equipas

“Ninguém foi treinado ou preparado para colaborar, somente para controlar.”

Equipes interdependentes são aquelas capazes de ter a colaboração como um dos seus grandes pilares de atuação. Infelizmente, desde a Revolução Industrial, as estruturas, os processos e, inclusive, o modelo mental das pessoas, em quase todas as empresas, estão voltados para, basicamente, competir. Ninguém foi preparado ou treinado para colaborar, somente para controlar uns aos outros e cortar fluxos de relacionamento, em nome de segurança e da garantia de resultados.

Essa forma de produzir foi bem-sucedida por muito anos, porque o mundo era mais previsível, as mudanças demoravam mais para acontecer e havia menos concorrência entre as empresas. Mas, no mundo atual, com transformações exponenciais, o nome do jogo mudou!

5. O autor Eduardo Seidenthal tem desenvolvido trabalho enquanto: *EDUcador, facilitador, coach, palestrante, empreendedor, escrito indicando ainda “palhaço” no rol de competências profissionais, através de iniciativas relacionadas às áreas do autoconhecimento, inovação em negócios, tecnologia e marketing. É também sócio da Hallos Inteligência Relacional e membro da PoP – Palhaços a Serviço das Pessoas. Antes de iniciar a sua jornada na área do Empreendedorismo, adquiriu mais de 10 anos de experiência em grandes multinacionais, tais como: Unilever, Philips Morris, Whirlpool e Johnson & Johnson, na qual construiu carreira, chegando ao cargo de Diretor de Marketing da América Latina. Trabalhou ainda como Diretor do Grupo Amana-Key. Em 2009 fundou a Rede Ubuntu, ecossistema colaborativo de pessoas e organizações voltado para o desenvolvimento do EUpreendedorismo no Brasil. Formado em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), possui MBA pela Babson College, a #1 em Empreendedorismo nos Estados Unidos. Tirou diversos cursos de especialização nas áreas de marketing, coaching e liderança.*

Agora é a capacidade de inovação, de adaptação a novos contextos e às novas dinâmicas de mercado que está fazendo a diferença rumo aos resultados.

O modelo mental de competição, onde só há lugar para um profissional, detentor de poder e de informação e, por isso, com muitas probabilidades de ser bem-sucedido, está caindo por terra.

Cada vez mais, a chave do sucesso do negócio está na interação, no compartilhamento e no cruzamento da inteligência de cada indivíduo com os demais, valorizando a capacidade de se aprender com o outro e, também, a partir de experiências das equipas. Esse processo permitirá adaptações às novas demandas e, também, seguir adiante para atingir objetivos.

É o processo para tornar as equipas interdependentes!

1.8.2. O que é interdependência?

Interdependência é, primeiro, um processo no qual cada colaborador reconhece a si mesmo na equipa e, portanto, tem consciência da sua individualidade, dos seus talentos e principais ofertas para o time e, ainda, das suas sombras, dos seus desafios de desenvolvimento.

Ao mesmo tempo, a interdependência trata do objetivo comum de valorizar e conseguir espaços de conversa, estabelecendo rituais nos quais cada um pode aprender, se conectar e conversar com o outro, fortalecendo, assim, as relações.

Agora, responda:

A.) Quantos rituais, na sua organização, são dedicados a discutir os números, o planeamento, os planos de ação e as táticas?

B.) E quantos rituais são realizados para avaliar como as equipas estão operando? Ou como cada profissional se sente lidando com os desafios?

Com frequência, faço essas perguntas quando sou chamado para treinamentos e processos de construção de equipes, os famosos *Team Buildings*. As respostas mais comuns são:

- *“Todos, basicamente passamos o mês inteiro envolvidos com os números e o planejamento.”*
- *“Não avaliamos como a equipe se sente. Talvez, uma ou duas vezes por ano, na Convenção de Vendas e na reunião de fechamento de atividades anuais.”*

Não estou afirmando que tratar dos números e acompanhar o planejamento não sejam atitudes necessárias! Mas que é possível aprender e mudar a rota, a partir dos aprendizados das trocas.

Se cada um está focado 100% do tempo em entregar as próprias demandas, são praticamente nulas as chances de uma equipe gerar interdependência. Por isso, é fundamental buscar essa interação e, quem sabe, responder perguntas que, individualmente, estão ficando incompletas.

Nesse processo, é muito saudável, por exemplo, um executivo chegar ao estágio de chamar os colegas e propor: “Olha, eu estou fazendo isso. Alguém quer aplicar essa ideia no próprio dia a dia?”

Certas empresas e suas respectivas equipes não conseguem fazer isso porque continuam no modelo mental antigo, aquele do “se eu fizer e me der bem, serei promovido!”. O modelo no qual só há lugar para um e apresentar uma nova solução representa poder.

Nos últimos anos, encontrei empresas voltadas a compartilhar, que estão alcançando resultados incríveis. Algumas, inclusive, já caminham para um segundo estágio, levando desafios individuais e coletivos para a conversa. Exemplos: Como melhorar a distribuição do produto “X”? Como superar o indicador “Y”? Alguém gostaria de ajudar a responder?

A solução não virá da equipe inteira. Duas, três, quatro pessoas, de maneira orgânica, poderão se interessar e, se forem ouvidas, se sentirão engajadas, mobilizadas, acreditando que podem agregar e fazer diferença no negócio.

Esse é o começo do processo de interdependência. E tem muita relação com os valores e os talentos de cada um!

Experimente! A troca de informações e experiências entre essas pessoas, de uma maneira orgânica, responde perguntas e faz a equipe evoluir e atingir resultados.

**Há oportunidades para processos como esse na sua empresa?
Ou todo mundo está correndo atrás das próprias tarefas e resultados,
sem se voltar para a interação?**

1.8.3. Como o empreendedorismo pode colaborar?

O EUpreendedorismo trará consciência à sua equipe, porque, na prática, pode ser entendido como o autoconhecimento aplicado à ação.

Ao participar de uma equipe, cada um precisa ter noção de quem é, da própria oferta e, ainda, das sombras (seus desafios, aquilo que incomoda e que muitas vezes, se quer esconder para que ninguém descubra!). Sem essa consciência, poderá projetar questões individuais nos outros e piorar a situação.

O EUpreendedorismo ajuda o indivíduo a ter consciência sobre si mesmo e a importância de se relacionar com os outros, mostrando como cada pessoa lida com as situações, favorecendo o caminhar juntos, a aprendizagem, a evolução individual e coletiva.

“Torna-se interdependente é um processo, faz parte da nossa evolução como seres humanos.”

Quando você nasceu, era dependente da sua mãe. Foi crescendo e, na adolescência, começou a construir a sua independência, a sua identidade. Por isso, nessa fase é comum os adolescentes se “rebelarem” em relação aos pais, às normas, às tradições.

Depois, na fase adulta, surgem os caminhos para viver a partir da interdependência, ou seja, a individualidade em uma comunidade. Lembrando que sempre é tudo junto e misturado – e não um processo linear. São conquistas evolutivas, mas sempre é possível voltar a funcionar na dependência e na independência.

Esse mesmo processo da história do ser humano pode ser aplicado nas equipes.

A sua equipe, por exemplo, opera na dependência? Todo mundo depende do líder para funcionar? Quer um bom indicador desse estágio? A Reunião de *Staff* não ocorre porque o gestor foi viajar! Aliás, nada acontece porque ele está fora! A equipe só funciona quando o líder está. Em sua ausência, cada um sai correndo para um lado. Esse comportamento, muito provavelmente, é sinal de dependência.

Ou a sua equipe está no estágio da independência? Cada um correndo para um lado, sem se preocupar com o resultado coletivo. Cada um fazendo sua parte, sem se importar “ou ter tempo” para os demais... Será esse o melhor caminho?

A interdependência, por sua vez, vai além...

Todos são capazes de se responsabilizar por suas questões individuais E TAMBÉM colaboram uns com os outros, compartilhando informações, facilitando o acesso a novas soluções e alternativas. Além disso, buscam responder coletivamente novas demandas e aprendem a lidar com a vulnerabilidade.

Mostrar onde sou vulnerável. Isso mesmo!

Interdependência também está diretamente relacionada a pedir ajuda, outra atitude para a qual não fomos preparados, porque é vista como sinal de fraqueza, culturalmente, em nossa sociedade.

“Todo mundo já conviveu com um colega atolado de trabalho, quase um “gargalo” da equipe inteira. Pedir ajuda? De jeito nenhum...”

1.8.4. O papel da liderança

O líder tem 2 caminhos: gerar dependência, alimentar sua importância e o próprio ego ou promover a interdependência, favorecendo o crescimento da equipe, com benefícios pessoais e profissionais para todos. Hoje, a segunda opção é sinônimo de resultados no longo prazo e de perenidade. Para promover a interdependência, o líder em geral precisa:

a) Se conhecer e se Desenvolver

O profissional que investe em autoconhecimento tem uma vantagem competitiva descomunal, porque, ao lidar com um sistema – e uma equipe é um sistema –, está consciente sobre os próprios impactos “no” e, também, “do” grupo em relação a ele.

b) Dar ritmo

O líder é fundamental para, pelo menos no início dar ritmo para a equipe caminhar para a interdependência. Além disso, precisa valorizar as pessoas e o processo, cuidando do ecossistema, criando o ritual para aprimorar a equipe, por exemplo, mensalmente.

c) Cuidar Da cultura

O líder tem a função fundamental de nutrir a equipe. Interdependência significa mudar estratégias, mudar o modelo de negócios e a cultura. Ele será responsável pela condução dessa história, que envolve como a equipe irá operar em direção ao propósito.

Ou seja, como diria Peter Drucker, “Culture eats strategy for breakfast”. Se a cultura não estiver lá, uma empresa pode criar o sistema, o processo, a estrutura, a estratégia que quiser, porém, nada vai acontecer.

O líder, então, é responsável por:

1. Cuidar do autoconhecimento;
2. Trabalhar a cultura;
3. Cuidar do ecossistema, da cultura, do ritmo, dos *feedbacks*, ajudando a equipe a lidar com gargalos e dificuldades;

4. Sair da frente! O caminho livre, ou seja, dar autonomia para a equipe trabalhar. E isso ocorrerá diferentemente do que ele espera. Mas com mais chances de entrega.

IMPORTANTE:

Um líder pode montar uma equipe para ser o “mega importante”. Isso será bom para o próprio ego, atingindo as promoções desejadas. Mas também reforçará estruturas centralizadas, seguindo contra a corrente do mundo atual, distribuído e conectado, no qual, muitas vezes, uma equipe pode funcionar sem o líder. Pelo menos um líder que age assim. Não afirmo aqui que uma equipe centralizada não pode ser positiva. A questão é: depende para quê? Se é preciso entregar algo com prazo determinado e cada um sabe o que tem de fazer, a estrutura hierárquica é ótima. Agora, se uma equipe precisa inovar, criar, resolver problemas que não sabe resolver, a estrutura hierárquica pode ser um desastre! Essas demandas necessitam de uma estrutura distribuída, com colaboração e interdependência. E, também, de inovação, na própria equipe, entre equipes e externamente à organização. Nesse sentido, é preciso acabar com os conceitos “dentro da empresa” e “fora da empresa”. A inovação está entre essas entidades – as separações são ilusórias, criadas por nós mesmos. Já presenciei ótimos resultados em empresas nas quais o líder aposta nesse processo. Em uma ocasião, acompanhei uma equipe de vendas na elaboração das estratégias para um novo ciclo. O grupo se reuniu, criou as propostas e apresentou as ideias, compartilhando opiniões. A estratégia foi desenhada de forma colaborativa. Isso, de fato, está acontecendo! Outras equipes estão tentando compartilhar boas práticas, desenvolvidas individualmente. Ainda não atingiram o nível de desenvolvimento conjunto de estratégias.

“A inovação está entre estas entidades – as separações são ilusórias, criadas por nós mesmos.”

Por outro lado, muitas empresas ainda não sabem que precisam mudar.

“As fórmulas do passado ainda persistem, mesmo com os resultados ruins e as pessoas doentes e estressadas.”

Neste último caso, como despertar a consciência para a mudança? O que fazer se as fórmulas conhecidas não levam mais ao resultado?

Eu preciso mudar. A empresa precisa mudar. Normalmente, as organizações nesse estágio continuam nos mesmos processos. Montam um plano de ação novo, porém, reproduzem estratégias já utilizadas, de um jeito “diferente”, com nomes de mais efeito, porém, as mesmas estratégias...

Mudam a estrutura, cortam colaboradores do organograma, fundem áreas, separam áreas. Mas, de novo, não mexem nas pessoas responsáveis por pensar essas estratégias, estruturas e ações. Não mudam a forma desse “observador” enxergar o que está ao seu redor e pensar de outra maneira. Na prática, não mudam nada!

1.8.5. Benefícios da interdependência

Do ponto de vista prático, o principal benefício da interdependência é a possibilidade de inovação, de entregar melhores resultados, a partir da mudança do modelo mental. Resultados melhores concretamente e, também, no jeito de se alcançar os resultados. Os famosos “O quê” e “O como”.

As equipes entregam resultados hoje?

“Sim, mas à base de Rivotril, com quase todo mundo se acabando. Ou seja, não adianta entregar resultado e não ser sustentável ao longo do tempo.”

A inovação, por sua vez, favorece a criação de novos produtos, processos e soluções, além de melhores relações, com equipes operando e aprendendo juntas...

E, acredite, o sentimento de realização e de pertencimento é maior. E isso é fundamental. Sem contar o retorno financeiro, porque, se você entregar mais resultados, terá mais chances de aumentar a sua remuneração.

1.8.6. Quatro passos para equipas interdependentes

1º. DIAGNÓSTICO

Escutar profundamente a si, aos outros e o ambiente ao seu redor, tudo o que ocorre. O que é dito no café? O que não é dito no café? Perceber a energia do grupo. E avaliar, na prática, os resultados. A equipe está entregando? Qual é a qualidade dessa entrega? Está inovando ou mantendo o *status quo*?

Nesse processo, é muito importante escutar diferentes perspectivas entre os membros da equipe e fora dela, ouvindo pessoas que pensam das formas mais variadas – o mais bonzinho, o mais crítico, o mais “vítima”, o mais protagonista, o mais sênior, o mais júnior, o com mais tempo de casa, o com menos tempo de casa. Perspectivas diferentes da realidade, em busca do cenário mais fiel possível da situação.

E, também, avaliar o nível de confiança entre os colaboradores. Observe que, muitas vezes, Pesquisas de Clima Organizacional encobrem os verdadeiros sentimentos e necessidades.

Nessa hora, ter um coach ou facilitador externo faz uma enorme diferença, porque as pessoas preferem falar com alguém que não é do RH, ou que, de alguma maneira, está ligada à estrutura de poder da organização.

2º. PROPÓSITO E VALORES

A equipe inteira precisa tomar consciência sobre a direção em que deseja caminhar. Além disso, para que estão todos juntos? O que estão genuinamente buscando? Já trabalhei muitas vezes com equipes que tinham propósitos lindos, mas tinham se desconectado totalmente deste assunto, apagando apenas incêndios do dia a dia.

A partir da consciência do propósito, a equipe precisa trabalhar “como” caminhará. Quais valores nortearão os comportamentos, as relações, os rituais e processos em direção a tal propósito?

É preciso conversar profundamente sobre os valores e tomar consciência do estágio em que se encontra, conhecer o diagnóstico e conversar sobre os dados, sentindo o processo (e não só pensando). Isto é, um processo mental, emocional e físico.

3º APRENDENDO EM AÇÃO

Serão necessários rituais para dar suporte aos momentos de aprendizagem, de reflexão, trocas e *feedbacks*, para que cada um da equipe possa falar como está se sentindo, aprendendo com sua própria experiência e a dos outros.

Fundamental aqui é a equipe ser capaz de declarar os incômodos, o que não está bem e que precisa ser trabalhado. É impressionante, porém, como já encontrei equipes que falam, falam, falam, mas escutam muito pouco. Mais que isso: falam sobre tudo, menos sobre o que realmente importa.

Neste momento, vale refletir: O que realmente importa na sua equipe e não está sendo dito?

Como diz uma citação que adoro: “O que não é dito, ocupa!”.

Em nosso modelo educacional, muitos de nós não aprendemos a conversar. É preciso treino, desenvolvimento e, portanto, ajuda externa de facilitadores para apoiar estes rituais pode fazer a diferença.

4º ECOSSISTEMA DE DESENVOLVIMENTO

À medida que a equipe aprende com a prática, é preciso criar um ecossistema, disponível aos indivíduos, para que protagonizem o próprio desenvolvimento.

Nos rituais citados acima, é comum encontrarmos membros da equipe que precisam de ajuda específica. Uma espécie de acupuntura, trabalhando pontos específicos e essenciais do sistema. E, claro, por sermos diversos, precisamos de processos diferentes.

Alguém precisa ir à terapia; outro, fazer *coaching*; um terceiro, de um curso de palhaço para trabalhar a criatividade e o pensamento não linear e assim por diante.

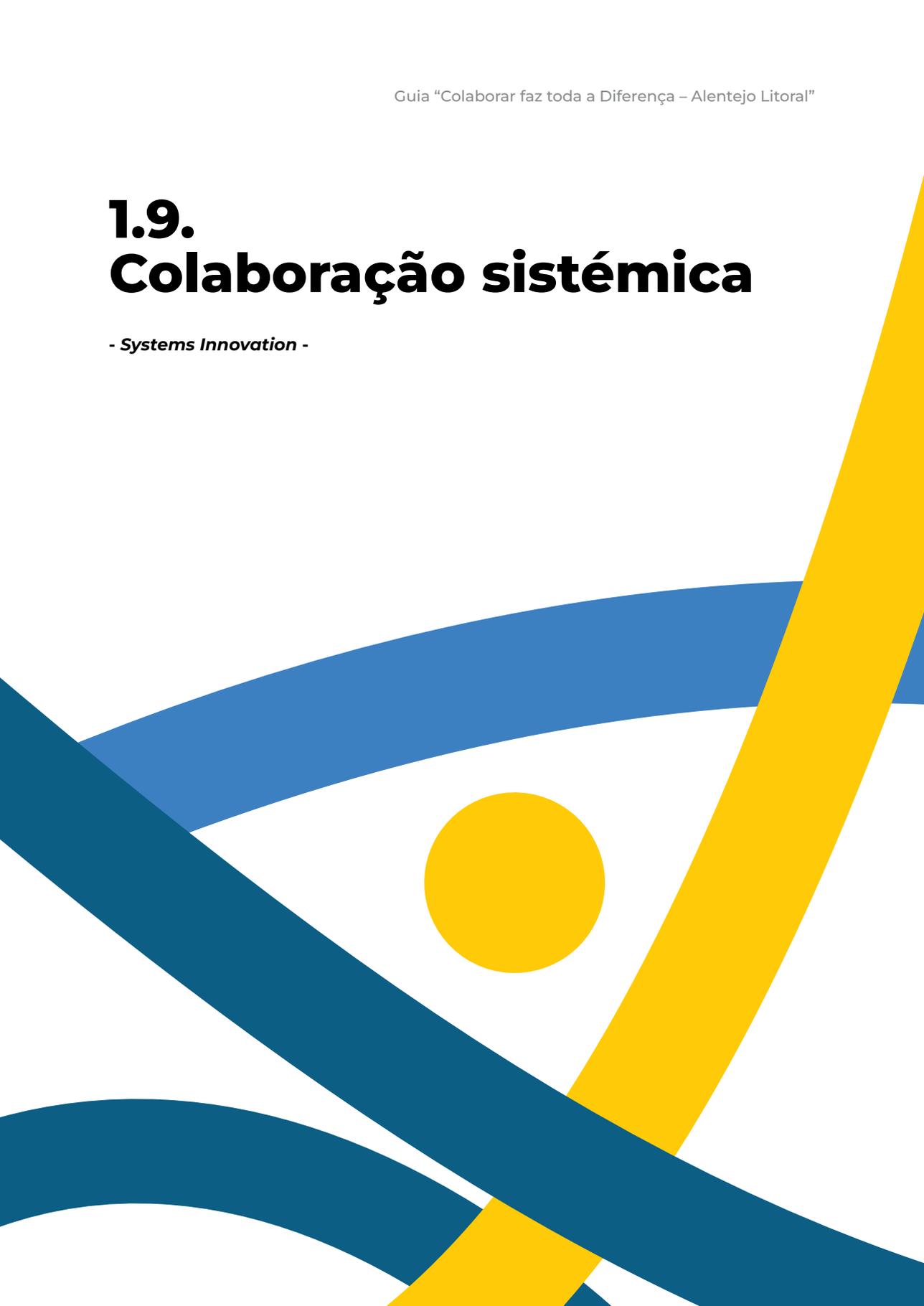
Como parte de uma cultura de desenvolvimento e colaboração, ter um ecossistema de desenvolvimento e ter membros da equipe investindo em suas próprias construções é fundamental para a interdependência.

Por mais paradoxal que possa parecer, é preciso investir muito no indivíduo para que ele conviva bem em comunidade. O impacto de uma pessoa no sistema pode ser incrível ou desastroso, dependendo da perspectiva.



1.9. Colaboração sistémica

- *Systems Innovation* -

The page features a white background with abstract, overlapping curved lines in shades of blue and yellow. A prominent yellow circle is positioned in the lower-middle section, partially enclosed by the curves. The overall design is modern and dynamic.



1.9. Colaboração sistémica

- *Systems Innovation* - ⁶

A publicação deste artigo surge no quadro de uma colaboração do IPAV com o *Systems Innovation*. O IPAV agradece a disponibilidade do *SI* para a partilha deste conteúdo relevante, na base do Creative Commons.

Systems Innovation é uma plataforma de *e-Learning* colaborativa que tem como objetivo ajudar os seus beneficiários na área de inovação de sistemas.

A sua missão está alinhada a uma visão do futuro no qual os sistemas funcionam para todos. Sendo que o modelo vigente não está totalmente alinhado com esta visão, a sua proposta é trazer, através desta plataforma, um ponto de acesso equitativo, através do qual todos podem aprender sobre inovação dos sistemas. O principal mote é “a alteração de sistemas completos, em vez da alteração das partes”.

1.9.1. Colaboração sistémica

Muitos dos desafios complexos que hoje enfrentamos são em grande parte uma função das nossas formas fraturadas de ver o mundo e das formas fraturadas de operar que daí decorrem. Por exemplo, podemos perguntar porque é que não prestamos serviços adequados a pessoas com múltiplas desvantagens? Porque os prestadores de serviços, de muitas áreas diferentes, não são capazes de coordenar eficazmente, em torno das suas necessidades, sendo o resultado a prestação de serviços fraturados. Do mesmo modo, a nossa falta de capacidade de coordenação política eficaz é frequentemente identificada como estando no cerne das nossas falhas para responder à pro

⁶. O presente capítulo foi adaptado a partir da informação disponibilizada pela organização “Systems innovation” no seu website - <https://www.systemsinnovation.io/>.

cura de um clima em mudança. A sobre pesca, a crise da água, o desenvolvimento de cidades sustentáveis, tudo isto tem no seu centro a necessidade de novas formas de colaboração em rede e isto está no cerne do que estamos a tentar realizar quando fazemos mudanças de sistema em muitos contextos diferentes.

Como Otto Scharmer observa, trata-se de passar de um ego-sistema fragmentado para uma abordagem ecossistêmica integrada. Nas suas palavras "Precisamos de um novo modelo, um novo mecanismo de coordenação, que não gire em torno de interesses especiais e grupos de interesses organizados, mas que gire em torno de ver e agir a partir do todo, que gire em torno da capacidade sistêmica dos atores-chave para se unirem em torno dos interesses comuns, em vez de perseguir interesses de grupos abstratos que estão em conflito uns com os outros a nível macro... O que precisamos é de uma nova capacidade de inovação coletiva sistêmica que inove o sistema, à escala do todo e não apenas em pequenos bolsos do sistema".

Colaborar para desenvolver ecossistemas vitais que apoiam a inovação para a mudança de sistemas requer uma mudança radical tanto na mentalidade como no comportamento, não só a nível organizacional, mas também a nível pessoal. Requer trabalho entre sectores e culturas, contra as probabilidades, gerindo para as fraturas e alinhamentos entre as pessoas. Para construir redes amplas, alargadas e profundas de pessoas em torno de um problema ou solução sistêmica, é necessário analisar todo o sistema, entrar na vida das pessoas dentro dele, compreender a sua posição e ver tanto as lacunas como as necessidades que estão a inibir a colaboração.

O nosso atual comportamento predominante dentro das organizações é criar soluções pré-determinadas que depois empurramos para fora quando o que é necessário é quase o oposto completo, para uma mudança em grande escala precisamos mais de lidar com regras de interação. É necessário pensar que, nas nossas cidades, as interações de vizinhança são como laços de feedback, a questão é como podemos permitir que essas interações aconteçam e permitir que surjam soluções.

O que se procura é uma abordagem mais colaborativa da mudança que se

concentre não na criação de soluções ou organizações, mas simplesmente em procurar onde reside o potencial para sinergias – ou seja, colaboração – no sistema e depois trabalhar com aqueles para criar algo orgânico.

- *Suspeitos incomuns*

A mudança dos sistemas muda a nossa abordagem de resolução de problemas da criação e crescimento de projetos e organizações de vida longa com pessoal e orçamentos cada vez maiores para, em vez disso, identificar os indivíduos que já trabalham num problema e ajudá-los a unir forças para atingir os seus objetivos comuns. No seu cerne, trata-se de estabelecer ligações, criando sinergias entre os atores existentes para tentar realizar a emergência de ecossistemas funcionais.

Como Jeffrey C. Walker observa no seu artigo na Stanford Social Innovation Review "a mensagem é clara: o nosso foco deve ser mais na resolução de problemas através da colaboração criativa, e menos na criação e perpetuação de novas instituições. Além disso, precisamos de desenvolver e empregar empreendedores de sistemas que sejam capazes de coordenar abordagens sistemáticas para resolver os problemas complexos e de grande escala do nosso tempo".

Para obter a emergência em qualquer tipo de sistema, é necessário que haja diversidade e coordenação entre as partes constituintes. Quanto maior for a diversidade e a coordenação, maior será a complexidade e maior será a emergência. Se quisermos enfrentar problemas realmente complexos, vamos precisar de uma organização emergente realmente capaz, o que implica altos níveis de diversidade e coordenação.

Isto significa que precisamos de todos, não apenas das pessoas mais importantes ou das mais inteligentes, mais ricas ou mais poderosas, precisamos de todas as diferentes competências. Mesmo a pessoa que “pouco sabe”, e “pouco tem”, sabe algo sobre a sua própria condição e a sua própria visão do sistema e isto é necessário para obter algo abrangente. A colaboração consis-

te em construir sobre a competência humana, não sobre as nossas falhas, se conseguirmos fazê-lo – tanto pessoalmente como em grupo – podemos começar a desbloquear e descobrir o que já lá está, mas escondido noutra parte da organização que desconhecíamos devido ao nosso preconceito e aos preconceitos que nos dividem. A colaboração multidimensional não se trata de harmonia, mas sim de navegar pelas diferenças para perceber o progresso que é, no fim de contas, melhor para todos.

O objetivo é criar estruturas que permitam às pessoas reconhecer os outros, a sua diferença, dialogar de uma forma que nos ajude a ouvirmo-nos uns aos outros, que nos ajude a compreender as diferentes perspetivas (de onde vêm) e que nos ajude a reconhecer a diferença, mesmo que não concordemos que essa é uma pedra angular crucial. A colaboração começa com a questão de, como nos encontramos e como nos ligamos a uma história maior.

A liderança colaborativa ajuda as pessoas a identificar os seus papéis e, por esse motivo, é importante criar processos para as ajudar a fazê-lo. É importante desenhar sistemas e processos que possam levar um grande grupo de pessoas e conduzi-las através de um processo que realce os seus conhecimentos únicos, perspetiva e recursos, mas que também os integre num todo. Um processo que pode funcionar para transformar o conflito e a dissonância em consenso e coerência ao longo do tempo. No processo, os diferentes atores interagem e formam novas identidades dentro desse contexto, novos papéis como parte do todo.

A inovação tem o aspeto da criatividade e a questão que se coloca é como introduzir uma qualidade diferente de interação que permita essa criatividade, em vez dos tipos mais tradicionais de interação de gestão que vemos no seio de muitas organizações de hoje.

- *Ultrapassar Divisões*

A colaboração faz parte do processo de fazer sentido, temos de fazer sentido um do outro e de como trabalhar em conjunto, dadas as diferenças que nos

dividem. No momento em que as pessoas podem ver uma história por detrás de um comportamento difícil (compreendendo os outros), porque é que as pessoas insistiriam numa determinada posição e como é que essa posição se desenvolveu realmente na sua história – o momento em que podem ver o ser humano com medos e ansiedades e com interesses, com a sua capacidade humana e os seus fracassos humanos – o momento em que isso acontece, o clima entre as pessoas pode mudar e a capacidade de se ligarem com sucesso pode acelerar.

A humanidade no processo de colaboração é uma competência muito forte. Ser capaz de se colocar no lugar de outra pessoa e olhar para o mundo a partir da perspectiva de outra pessoa é fundamental. Isto não é magia, pode ser organizado, com a devida compreensão e processo as pessoas podem ver-se umas às outras como pessoas. Isto pode ser formalizado na forma como colaboramos, na forma como nos encontramos uns com os outros, na nossa capacidade de ouvir as perspectivas uns dos outros e de ouvir as histórias que surgiram e que tornaram as pessoas da forma como são.

No fim de contas, trata-se de progredir e processar estas diferenças em melhores soluções e o surgimento de alguma forma de Inteligência Coletiva. Kerry Graham da “Colaboração para o Impacto” identifica algumas das principais dinâmicas aqui envolvidas quando observa que "é preciso compreender como conceber para os seres humanos processos que fazem corações, mentes e mãos, mas também é preciso facilitar... Todos chegam a um processo de colaboração basicamente a dizer que ‘estou aqui para compreender o que posso tirar disto para a minha parte do sistema’ e que é preciso criar um processo suficientemente forte para os mover do que é de facto um interesse próprio muito isolado para um propósito partilhado e penso que não falamos o suficiente sobre estas coisas".

- *Colaboração*

Um desafio chave que temos na realização da mudança de sistemas é a compreensão e criação de colaborações: porque é que as pessoas se reúnem,

ou não, e o que determina se essas parcerias são de valor e sustentáveis.

É bastante evidente que precisamos de mudar o paradigma quando se trata de nos colocar a nós próprios e às nossas organizações em segundo plano em relação às formas de colaboração que são necessárias para realizar a mudança de sistemas que queremos ver no mundo.

A realização de uma economia verdadeiramente circular seria um desses exemplos. Atualmente, diferentes organizações sabem que têm de colaborar, trabalhando através da economia circular. No entanto, apesar de existirem diferentes organizações nesse espaço, não conseguem encontrar o caminho certo para partilhar a base de competências que têm e as suas capacidades.

Muitas destas organizações são atualmente incentivadas da forma errada. Por exemplo, no mundo das ONG, verificamos frequentemente que as organizações competem por financiamento. Aqui os modelos de negócio, o financiamento e o fluxo de dinheiro que impulsiona estas organizações trabalham para manter o sistema atual sem os incentivos para colaborar nas formas necessárias.

É bastante evidente que a mudança deste tipo de incentivos e o domínio da arte algo misteriosa da colaboração estarão no centro da construção de novos ecossistemas funcionais para a mudança do sistema. Isto é tanto uma arte como uma ciência, requer uma profunda compreensão dos seres humanos e do que os faz funcionar, mas também se trata de bons processos que podem guiá-los através de uma viagem de crescente consciência dos sistemas e de formas de trabalharem em conjunto de forma produtiva.

- *Impacto Coletivo*

Por fim, como um retiro concreto, podemos dar uma vista de olhos à lista de elementos de colaboração do Impacto Coletivo descrita pela primeira vez na

Revisão da Inovação Social de Stanford 2011. São as seguintes as cinco condições para o impacto coletivo.

Agenda Comum: Compreensão comum do problema e uma visão partilhada para a mudança.

Medidas partilhadas: A recolha de dados e a medição de resultados concentram-se na gestão do desempenho responsabilidade partilhada.

Atividades de reforço mútuo: Diferenciar a coordenação de abordagens através de um plano de ação conjunto.

Comunicações contínuas: Comunicação consistente e aberta centrada na construção da confiança.

Apoio de “Espinha Dorsal” (*Backbone*): Organização(ões) separada(s) com pessoal; recursos e competências para convocar e coordenar as organizações participantes.

1.9.2. Aprendizagem colaborativa

Hoje a aprendizagem é vista como algo que cada indivíduo faz, sendo que o objetivo do sistema passa pela inteligência individual e não qualquer forma de inteligência coletiva. O sistema coloca o indivíduo academicamente competente como o maior resultado sobre qualquer outra forma de desenvolvimento pessoal ou capacidades coletivas.

O nosso modelo educacional tradicional baseia-se claramente numa conceção reducionista do indivíduo como lócus de grupos sociais – a ênfase é no ensino para a grandeza académica individual. Na verdade, estamos tão fundamentados nessa conceção de educação como salas de aula de alunos sentados separadamente nas suas mesas individuais, todas focadas no livro à sua frente ou no professor, com a interação dos colegas considerada uma perturbação, que temos dificuldade em conceber qualquer outra coisa.

O choque vem quando se compara isso às realidades da vida e do trabalho, que é cada vez mais sobre as pessoas que trabalham juntas dentro de redes formais ou informais para fins comuns. Tarefas simples podem ser concluídas por um único indivíduo, mas tarefas de qualquer grau de complexidade são o produto de coleções de pessoas que trabalham compartilhando, de forma colaborativa, os seus conhecimentos e ideias para um fim comum e o sucesso desse fim depende tanto das capacidades individuais quanto de como trabalham juntas, as sinergias e comunicações dentro do grupo.

É só quando passamos para um modelo emergente colaborativo em rede, que é centrado em torno da inteligência do grupo, que começamos a ver a importância de uma diversidade de formas de ver e pensar. O que precisamos hoje são redes de pessoas que são capazes de trabalhar sinergicamente para criar grupos cuja inteligência é maior do que a soma de suas partes. A aprendizagem em rede é sobre indivíduos integrados em grupos - uma interação contínua entre indivíduos e interação em grupo e aprendizagem sobre essa dinâmica central entre o indivíduo e o grupo que estará com eles por toda a sua vida. A ênfase é na colaboração sinérgica, diversidade de habilidades e conhecimentos e resultados emergentes. Permitir que as pessoas explorem coletivamente, co-criem e co-evoluam dentro de agendas interessantes, garantindo o seu envolvimento. E, através disso, que haja a possibilidade de experimentarem "pertencer a algo maior" e à dinâmica inerente das ações coletivas.

1.9.3. Organizações Colaborativas

Organizações colaborativas são organizações onde a colaboração é o modo de trabalho predefinido, em resultado de uma maior interconectividade e interdependência entre os seus membros. Nas organizações colaborativas, a percepção de interdependência entre os membros cria um atrativo à colaboração e à redução das estruturas hierárquicas de gestão.

A ideia de organizações colaborativas ganhou destaque juntamente com o advento da tecnologia da informação, redes sociais e plataformas web.

Como um recente artigo de pesquisa sobre o tema da colaboração organizacional referiu: "A colaboração não é natural para a maioria dos colaboradores, particularmente os nascidos antes dos Milénio. Às gerações anteriores foi ensinado que a competição era boa, e que o árduo trabalho individual — a mentalidade do "nariz para a pedra da moagem" — seria recompensado com uma constante progressão na carreira. A natureza do trabalho mudou e, no entanto, os silos de gestão e conhecimento que foram criados no século XX não são hoje suficientes, se as organizações tiverem como único objetivo ter sucesso. A colaboração ajuda a quebrar esses silos para que as organizações possam ser criativas, flexíveis e prontas para atender às exigentes necessidades de negócios de hoje."

- *Interdependência*

A interdependência é uma das principais características de sistemas complexos. Em sistemas lineares mais simples há um baixo nível de conectividade, o que significa que os elementos podem ser relativamente independentes uns dos outros, mas à medida que aumentamos a conectividade essas conexões tornam-se caminhos para a interdependência. Assim, embora a interconectividade e a interdependência sejam dois fenómenos distintamente diferentes, a interconectividade cria interdependência. À medida que aumentamos a conectividade dentro do sistema, as peças desenvolvem-se ou evoluem em relação umas às outras, o que cria interdependências ao longo do tempo.

O Estado-nação moderno pode ser um exemplo disso, durante a era moderna diferentes sociedades ao redor do mundo declararam a sua independência umas das outras, dando origem a estados-nação soberanos. Mas hoje, com o crescimento da globalização e da tecnologia de informação, essa interconectividade cada vez mais exige que reconheçamos a nossa interdependência, seja desejável ou não, a interconectividade está a tornar as interdependências cada vez mais evidentes, quer seja no sistema financeiro, nas redes de fornecimento ou nas preocupações ambientais.

- *Soma Zero*

A dinâmica fundamental da independência e da interdependência são muito diferentes umas das outras. A independência cria interações de Soma Zero. Porque os dois elementos são independentes, um lado pode ganhar enquanto o outro lado perde. Como duas empresas que competem no mercado, o que um lado ganha o outro perde. Mas na dinâmica da interdependência, temos resultados Não Zero, porque o estado de cada elemento está associado ao do outro, temos resultados negativos onde todos perdem ou temos resultados positivos onde todos ganham. Por exemplo, com o aumento da interconectividade global, temos os fenômenos de interdependência complexa. Pelo qual o bem-estar das nossas economias se torna dependente do das outras, o que significa que entrar em guerra com outra nação é menos um jogo de Soma Zero – onde um lado pode ganhar e outro perder – e mais de um jogo de soma negativa, onde todos perdem por causa da sua interdependência.

Jogos de Soma Zero criam atração para a competição porque é possível que um fique à frente na competição e vencendo o outro. Jogos Não Soma Zero criam atrativos para a cooperação, porque todos perdem ou ganham juntos. Grande parte do nosso aparelho de gestão tradicional foi projetado para gerir organizações com um baixo nível de conectividade, onde tentamos coordenar membros independentes em torno de jogos Soma Zero. E fazemos isso construindo uma hierarquia centralizada, onde o conflito sobre os bens dos rivais pode ser facilmente resolvido através de uma clara cadeia de comando. À medida que aumentamos a conectividade e a interdependência dentro de uma organização, a abordagem tradicional de tentar coordenar componentes relativamente independentes de forma vertical deixa de ser necessária. Em vez disso, podemos agora aproveitar essa interdependência entre os membros para alcançar os resultados globais desejados.

- *Colaboração*

Essa interdependência cria um tipo muito diferente de organização, a que podemos chamar de organização colaborativa. A colaboração não deve ser confundida com a cooperação. Cooperação é quando, numa equipa, cada pessoa desenvolve os seus próprios planos e compartilha esses planos com a equipa. Pode haver discussão conjunta, mas o foco permanece nas ações e conquistas individuais e não numa estratégia coletiva. A colaboração acontece quando dois ou mais membros reconhecem o seu interesse comum em alcançar o mesmo resultado e através dessa meta individual se subordinam à conquista coletiva.

Uma coisa a notar aqui é que não estamos a falar do nível de altruísmo dos membros da organização, partimos do princípio que esse é constante. O que acontece é que, à medida que aumenta a interconectividade, as pessoas reconhecem mais facilmente a interdependência das suas ações com as dos outros e a de toda a organização, e a partir daí, a necessidade de alcançar um resultado global ideal para que alcancem os seus próprios resultados desejados. A tentativa de resolver as alterações climáticas pode ser um bom exemplo disso. Nenhuma sociedade pode resolvê-la isoladamente, mas cada sociedade só pode alcançar o resultado que deseja se todos alcançarem um resultado efetivo.

O tipo de arquitetura de organização usada para coordenar os membros é então relativo ao nível de interconectividade e interdependência, num baixo nível de conectividade, onde os jogos Soma Zero dominam, faz sentido usar um modelo hierárquico de cima (top bottom) para resolver esse conflito de interesses através de uma forte cadeia de comando. Mas à medida que a organização evolui para se tornar mais complexa, torna-se mais interconectada e interdependente e necessária ou mesmo apropriada para usar esse modelo tradicional. Dentro dessas organizações complexas, é mais apropriado mudar para uma estrutura organizacional colaborativa que aproveita essas interdependências para alcançar resultados globais ideais.

- *Hierarquias*

Muitas organizações tradicionais estruturadas através de hierarquias têm uma forte dicotomia, com os interesses de toda a empresa estando apenas realmente associados com os elementos do topo. Os interesses da administração podem obviamente estar alinhados com o projeto global, uma vez que as suas posições lhes dão uma forte participação na organização global. Mas assim que descemos para a gestão intermédia, a gestão de operações e as linhas de frente, onde as pessoas operam dentro dos seus próprios departamentos e domínios funcionais, essa conexão e interdependência com toda a empresa é rapidamente perdida em silos e departamentos. O que significa que os que desempenham cargos mais elevados na organização têm que exercer continuamente autoridade e incentivos para garantir que aqueles que desempenham cargos mais baixos atuem mediante o interesse de toda a organização.

Mas essa estrutura autoritária que é necessária, quando existe um baixo nível de conectividade, não é realmente necessária quando aumentamos a conectividade e a interdependência, em tal circunstância, através de design inteligente, pode ser mais eficaz mudar para um modelo colaborativo. Alcançar uma organização colaborativa significa conectar diretamente os laços de feedback e incentivos dos indivíduos com os de toda a organização. Considerando que dentro da abordagem reducionista quebramos organizações e processos complexos em pequenas partes e, em seguida, temos muitas pessoas focadas nessas etapas individuais dentro de diferentes departamentos e desenvolvemos uma hierarquia de gestão acima delas, a fim de garantir que a sua atividade está alinhada e integrada no projeto geral. Mas dividir as coisas e em pequenas unidades especializadas, desconecta aqueles que realizam essas atividades de toda a empresa, assim as suas atividades podem deixar de ser interdependentes com os outros e com o todo à medida que os interesses locais passam a dominar.

- *Integração*

Criar essa interdependência significa conectar diretamente as atividades locais de todos à da empresa em geral. Portanto, colocar o projeto geral no centro das atividades das pessoas e permitir que as pessoas vejam sua interdependência com outras, na obtenção dos seus próprios resultados desejados, fomentando a colaboração.

Em pequenas organizações isso não é muito difícil de alcançar. Pequenas comunidades tradicionais muitas vezes exibem forte solidariedade social, que é expressiva das interações densas pelas quais podem reconhecer sua interdependência e isso impulsiona a colaboração.

Em grandes organizações complexas, isso é muito menos fácil de alcançar e vemos isso nas sociedades modernas, particularmente nos grandes centros urbanos onde há um alto nível de desigualdade, em sistemas tão complexos onde ainda não fomos capazes de formar efetivamente organizações colaborativas. Em tais circunstâncias, temos organizações tradicionais formais ou nada de mais. Mas a tecnologia da informação está a transformar isto, reduzindo as barreiras e criando interação, conectando pessoas e dando-lhes informações. É muito mais fácil para nós, agora, criar plataformas colaborativas dinâmicas a baixo custo, capazes de coordenar milhares ou mesmo milhões de pessoas, de uma forma vagamente associada.

Por meio da tecnologia da informação é muito mais fácil conectar diretamente as pessoas em toda a organização e conectar diretamente as suas ações com o resultado geral, mesmo em organizações muito grandes; reconhecer a contribuição real de todos para o esforço global e torná-lo explícito através de sistemas de feedback e classificação. A melhor maneira de investir em colaboradores comprometidos no processo colaborativo é dar-lhes a oportunidade de contribuir para uma visão e propósito compartilhados. Trata-se de aproveitar o tempo para articular o "porquê" do envolvimento de cada um no processo colaborativo de um determinado projeto ou iniciativa, construindo os valores da organização em tudo o que é feito. Os líderes devem garantir que todos os colaboradores entendam como o seu trabalho contribui para os objetivos da organização e como a colaboração os ajudará

a cumprir os seus objetivos. Quando os funcionários entendem o seu propósito mais amplo, podem fazer contribuições mais significativas para a sua equipa.

- *Soma Positiva*

O que estamos a tentar fazer então é transformar jogos de Soma Zero em jogos de Soma Positiva e isso faz parte do paradigma de pensamento dos sistemas - no qual não nos conformamos com nenhuma das duas soluções, onde conseguimos uma coisa, mas temos de sacrificar outra, na tentativa de olhar para o todo temos a possibilidade de encontrar soluções sinérgicas integrativas, não apenas novas formas diferentes de dividir a tarte existente, mas de facto criar soluções sinérgicas que tornem a tarte maior. Em vez de ir e competir com outros pelos mesmos recursos dentro de um mercado, ao ver todo o sistema temos a possibilidade de criar, de facto, uma indústria inteiramente nova, aquilo a que se chama uma "estratégia do oceano azul". E vemos isto muito atualmente, uma vez que a tecnologia da informação nos dá novas formas de ligar as pessoas a propostas de valor inteiramente novas e os mercados estão a surgir. Tal como a Apple criou o iPhone que deu origem a uma indústria de aplicações inteiramente nova, que surgiu do nada para o mercado de crescimento mais rápido nos EUA dentro de uma década. Só serve para mostrar que muitas situações se apresentarão inicialmente como Soma Zero, ou dinâmica, mas se estivermos empenhados em encontrar soluções integrativas, encontraremos invariavelmente toda uma nova dimensão para a situação que foi completamente contornada, ou subutilizada porque é mais complexa e desafiante.

- *Atractores*

Criar resultados integrativos de Soma Positiva requer então que resolvamos os desafios e a complexidade desta abordagem alternativa, ao fazê-lo, tornamos o que anteriormente era um curso de ação mais desafiante para o ator

num atrativo, o curso de menor resistência que se torna a posição por defeito, sendo ao mesmo tempo o melhor resultado para a organização como um todo. Esta é a essência de ser um líder numa organização complexa. Não se pode controlar com base no passado, é preciso criar soluções, criando um contexto atrativo que integre o micro e o macro, de modo a obter a emergência de um futuro resultado global ótimo.

Por exemplo, vemos que isto começa a acontecer com tecnologias alternativas. Enquanto anteriormente tínhamos uma forte dinâmica entre a escolha da fonte de energia mais fácil, mais barata, ou alguma opção amiga do ambiente. Nesse caso, ou fazia parte de uma minoria que se preocupava com o ambiente e estava preparado para fazer esse esforço extra para que as suas atividades estivessem de acordo com os melhores resultados ambientais globais, ou simplesmente foi escolhido o caminho por defeito que deu origem a resultados macroeconómicos sub-ótimos. Mas como temos investido na investigação e desenvolvimento de tecnologia de energia alternativa e células de voltagem solar que começam a atingir a paridade da rede, estamos agora a avançar para um novo atrativo que resolve este jogo de Soma Zero e pode muito bem, a longo prazo, transformá-lo num jogo de soma positiva de abundância e energia limpa segura que nunca foi possível dentro do modelo anterior.

Mas é claro que isto não é fácil, é a essência da liderança e a verdadeira liderança nunca é fácil, é realmente necessário inteligência e compromisso a longo prazo para resolver problemas. A liderança não é uma posição dentro de uma organização de que esteja consciente e que escolha o curso de ação que conduz aos melhores resultados para toda a organização, independentemente do que os outros escolham fazer. Em qualquer organização, haverá uma disparidade entre o micro e o macro e parte de ser um líder está em criar soluções sinérgicas que resolvem isso, transformando-o num resultado de soma positiva.



1.10. Três práticas promissoras de colaboração





1.10. Três práticas promissoras de colaboração

Tendo como intuito partilhar boas práticas e promover a disseminação do trabalho realizado no território do Alentejo Litoral, foram identificadas três práticas promissoras de colaboração, por forma a serem partilhadas neste Guia. Nesse sentido, foram considerados alguns critérios para que uma iniciativa/projeto/organização possa ser considerada/o uma “Prática Promissora de Colaboração” (sabendo à partida que existem, com certeza, mais práticas no território que poderiam constar neste Guia). Neste contexto, foram selecionadas as iniciativas/projetos/instituições: OdeTE – Odemira Território Educativo; Comissão de Proteção de Crianças e Jovens de Sines (CPCJ de Sines); CLDS 4G – Contrato de Desenvolvimento Local 4 Geração, Santiago do Cacém Ativo Sénior.

Neste capítulo é apresentado para cada prática: uma ficha técnica escrita pelos responsáveis do projeto e, depois, um aprofundamento da iniciativa a partir da informação oficial disponibilizada e ainda de entrevistas realizadas pelo IPAV aos diferentes intervenientes no projeto (representantes institucionais, técnicos, beneficiários, parceiros).

- OdeTE – Odemira Território Educativo - 7

 <p>Odemira Território Educativo</p>	Projeto: <i>OdeTE – Odemira Território Educativo</i>
	Entidade promotora: <i>Município de Odemira</i>
Em que consiste? “OdeTE – Odemira Território Educativo” define-se como uma visão estratégica da construção da educação em Odemira. “Odemira como um território educativo, dentro e fora da Escola, promovendo o potencial das estruturas educativas formais e não formais” de forma a constituir-se como uma resposta de todos os atores locais face à necessidade de promoção do sucesso escolar por oposição ao abandono escolar precoce.	
Como se verifica a colaboração do projeto? O modelo de governação adotado pelo “Odemira Território Educativo” foi inspirado no conceito de Governação Integrada. Palavra-chave: Confiança. A partilha horizontal de responsabilidades assenta em três órgãos coletivos de naturezas distintas (deliberativo, consultivo e executivo), a saber: <ul style="list-style-type: none">- Conselho Municipal de Educação- Conselho Consultivo Local- Conselho Diretivo Local	
Quais os fatores de sucesso do projeto? A existência do plano estratégico OdeTE, por si só, já constitui um fator de sucesso no que toca à construção de uma estrutura adaptada à realidade atual, mais habilitada à capacidade de resposta, promovendo a mudança de paradigma, a formação e inovação.	

7. Este subcapítulo foi redigido pela Academia da Liderança Colaborativa, a partir de informação disponibilizada pelo projeto e também através de entrevistas realizadas a responsáveis e beneficiários.

Entidades parceiras:

- Agrupamento de Escola de Colos
- Agrupamento de Escolas de Odemira
- Agrupamento de Escolas de Sabóia
- Agrupamento de Escolas de S.Teotónio
- Agrupamento de Escolas de Vila Nova de Milfontes
- APCO – Associação Paralisia Cerebral de Odemira
- Associação Arco do Tempo – Projeto Sou e Estou Aqui e Agora
- A.S.S.V.N.M – Lápis de Cor Sonhador
- CACO – Associação de Artesãos do Concelho de Odemira
- Catchú – Associação Promoção e Desenvolvimento do Desporto
- Colégio Nossa Senhora da Graça de Vila Nova de Milfontes
- Erasmus +
- Escola Profissional de Odemira
- Jardim de Infância Nossa Senhora da Piedade de Odemira
- Lavrar o Mar – Projeto Miragem!
- Sociedade Recreativa S.Teotoniense, IPSS.
- TAIPA – Organização Coop.Desenvolv. Integrado Concelho de Odemira,Cri
- Tiago Jesus – Projeto O Tempo da Calma
- Tic Tac – Associação Promoção dos Tempos Livres para Crianças e Jovens
- CPCJ – Comissão de Proteção de Crianças e Jovens do Concelho de Odemira
- Associações de Pais do Concelho de Odemira

Para saber mais sobre o OdeTE – Odemira Território Educativo

Nos últimos anos a educação teve um papel prioritário para o município de Odemira, uma vez que existia uma grande vontade de fazer uma melhoria do nível de sucesso escolar e da qualificação e formação da sua população. Adicionalmente, foi também identificada uma elevada taxa de abandono escolar no concelho relativamente à média nacional (portanto, existia uma carência de medidas concretas para contrariar essa tendência). Nesse sentido, foi criado o projeto “OdeTE – Odemira Território Educativo” (OdeTE), que materializou a vontade de tornar a educação numa ação prioritária. O OdeTE constituiu-se como um projeto de educação de desenvolvimento promovido pela Câmara Municipal de Odemira, que propôs a “reformulação da Rede de Educação em Odemira para o período 2015-2020 com base no resultado dos trabalhos desenvolvidos, por todos, no âmbito da revisão da Carta Educativa.”

O projeto OdeTE é assim composto pela Carta Educativa, por um projeto de Verticalizações em que, através de áreas temáticas - como as ciências experimentais, o desporto e as expressões artísticas – são desenvolvidas competências nos alunos – como a criatividade, o espírito crítico, a investigação e o autoconhecimento. O OdeTE integra também o Observatório das Políticas Educativas, que tem o objetivo de monitorizar a evolução das ações que são tomadas e o seu impacto na educação.

Neste projeto estiveram envolvidas diferentes entidades, nomeadamente os cinco agrupamentos de escolas do município, as IPSS⁸, associações de pais, associações de estudantes, várias associações que desenvolvem atividades de educação não formal, muitas delas também incorporadas no OdeTE e que são promovidas no seu âmbito. Participaram também professores e algumas entidades da sociedade civil.

O projeto OdeTE proporcionou um melhor conhecimento entre parceiros, criando proximidade e resultando numa melhor comunicação, que tendia a ser muito formal. Com o contacto, o alinhar de alguns objetivos comuns e

8. Instituições Particulares de Solidariedade Social.

com a colaboração efetiva, tornaram-se visíveis os frutos da proximidade, da comunicação, da confiança e da “desformalização”. Foram realizados encontros entre parceiros, nos quais foi muito valorizada a partilha de boas práticas, o conhecimento sobre o que cada parceiro faz no seu campo particular de ação, permitindo saber como se concebem (enquanto entidade) e como pensam a relação com a comunidade. Sobretudo foi possível aferir formas como poderiam colaborar uns com os outros. Esta colaboração e relação próxima e pessoal foi consolidada e mantém-se até ao presente entre parceiros. Tanto o diagnóstico como o desenvolvimento do projeto foram feitos em colaboração com a comunidade educativa. No processo foi considerado como essencial capacitar essas pessoas para a colaboração: por um lado, porque esta colaboração não surge de forma tão simples e natural como se gostaria (ainda que já existissem várias parcerias), e por outro, a formação serviu sobretudo para dar ferramentas e *know-how* às pessoas para poderem colocar em prática a colaboração. Nesse sentido, foi criada uma parceria com o Instituto Padre António Vieira (IPAV), através do Fórum para a Governança Integrada (GovInt), para esta capacitação, que se deu ao longo de três anos em várias sessões e com a participação de vários atores. Nestas sessões, não só foi reforçado o trabalho em rede, como também os laços foram estreitados, criando assim um sentimento de pertença ao projeto OdeTE - de que todas as ações estão dentro de um conjunto e que se está a trabalhar para um objetivo comum. A formação facultou assim as ferramentas para que as pessoas pudessem trabalhar as suas competências de forma mais colaborativa, permitindo que a colaboração não passe a ser mais um item a cumprir, mas que realmente surja de forma natural nas atividades diárias das entidades e das pessoas que nelas trabalham.

Nestas ações foram promovidos exercícios e atividades que permitiram apresentar os diferentes projetos dos participantes e surpreendentemente perceber que, apesar de pertencerem a um meio pequeno como Odemira, nem todos se conheciam, ainda que estivessem a trabalhar em áreas semelhantes. Foi muito sentido desde o início que - dessa capacidade de trabalhar em equipa, aprender a ouvir outras perspetivas, o respeito pelo outro - todos têm a ganhar, pois as suas respostas em conjunto, e para um objetivo comum, são muito superiores a uma soma de respostas individuais por área de ação.

- Comissão de Proteção de Crianças e Jovens de Sines - 9

	<p>Entidade: <i>Comissão de Proteção de Crianças e Jovens de Sines</i></p>
<p>Em que consiste?</p> <p>A CPCJ é uma entidade que procura responder a situações em que as crianças e jovens estejam em perigo. Para resolver estes problemas a CPCJ atua num modelo de governação integrada – uma estratégia de trabalho colaborativo em que se coordenam transversalmente ações em rede para alcançar o bem comum, que é o superior interesse das nossas crianças.</p>	
<p>Como se verifica a colaboração do projeto?</p> <p>Ciclo comunitário colaborativo entre entidades parceiras.</p>	
<p>Quais os fatores de sucesso do projeto?</p> <ul style="list-style-type: none">- A existência de um propósito comunitário comum;- A proteção e promoção dos direitos das nossas crianças e jovens;- A existência de várias respostas na comunidade;- A predisposição e disponibilidade dos parceiros para trabalhar em parceria e ultrapassar constrangimentos.	
<p>Entidades Parceiras:</p> <ul style="list-style-type: none">• Câmara Municipal de Sines• Litoral Alentejano Solidário• Programa ESCOLHAS - Projeto “Entre Nós”• Agrupamento de Escolas de Sines• CAFAP “PortAberta”	

9. Para mais informações, poderá consultar o link: <https://www.cnpdpccj.gov.pt/cnpdpccj>

- Outras: CLDS4G Viver + Sines; apoio na procura ativa de emprego; GIP - Gabinete de Apoio à Integração de Imigrantes; Associação Cabo Verdiana de Sines, SER – Serviços Especializados de Psicologia; CRI – Centro de Respostas Integradas do Litoral Alentejano; ICRESCI – Centro de Desenvolvimento Infantil; Santa Casa da Misericórdia de Sines; Programa de Apoio Alimentar a Famílias Carenciadas; ATL “ A Gaivota” – ocupação dos tempos livres das crianças; Infantários e Creches da Rede Escolar Pública e Privada; (Des)Igualdades – Gabinete de Apoio a Vítimas de Violência Doméstica; Destacamento de GNR de Santiago do Cacém e Posto Territorial de Sines.

Para saber mais sobre a Comissão de Proteção de Crianças e Jovens (CPCJ) de Sines

A CPCJ é uma entidade não judicial com autonomia funcional que procura responder a problemas sociais complexos, decorrentes de situações em que as crianças e jovens estejam em perigo. Para resolver estes problemas a CPCJ atua num modelo de governação integrada – uma estratégia de trabalho colaborativo em que se coordenam transversalmente ações em rede para alcançar o bem comum, que é o superior interesse das nossas crianças.

São dois os modelos de intervenção da CPCJ de Sines: o Modelo Ecológico de Desenvolvimento e o Modelo de Desenvolvimento Humano. O Modelo Ecológico de Desenvolvimento centra a intervenção na criança e considera todos os contextos que interferem no seu desenvolvimento e, por isso, a criança e a sua família são envolvidas ativamente no processo de mudança. Esta é a primeira conquista colaborativa deste projeto. O Modelo de Desenvolvimento Humano contempla o desenvolvimento da criança como um todo e como resultado da sua interação nos vários contextos da sua vida. É preciso avaliar corretamente o contexto familiar da criança e compreender melhor como são exercidas as competências parentais, para poder procurar, na comunidade, as respostas mais adequadas. A intervenção da CPCJ é, portanto, holística e multifacetada e funciona num ciclo comunitário atento de práticas colaborativas dinâmicas e permanentes.

Pode-se fazer uma analogia do trabalho realizado na CPCJ de Sines ao provérbio africano que diz que “para educar uma criança (neste caso *proteger*) é preciso uma aldeia inteira”. Neste projeto vive-se numa “boa aldeia” em que todos dão o seu contributo para o bem comum das crianças, porque é realizado um trabalho fundamental no chamado Ciclo Colaborativo Comunitário, que se desenrola em 5 fases processuais. Em cada uma delas são implementadas verdadeiras práticas colaborativas e de articulação em rede. Quando é recebida uma comunicação de perigo, é averiguada a sua veracidade e a legitimidade da intervenção da CPCJ. Esta é a fase de AVALIAÇÃO PRELIMINAR, em que é logo fundamental a articulação com o Ministério Público, que envia cópia dos assentos de nascimento, registos criminais, atas da

regulação das responsabilidades parentais, informação sobre processos que tenha a correr termos, etc.

Depois, segue-se a fase de AVALIAÇÃO DIAGNÓSTICA, em que é necessária a colaboração de várias entidades para reunir uma quantidade de informação relacionada com as áreas da saúde, educação, acompanhamento em consultas da especialidade, etc. São também realizadas visitas domiciliárias para aferição das condições de habitabilidade, sendo ouvidos os intervenientes para compreender os fatores de risco e proteção e fazer uma caracterização socioeconómica do agregado familiar – a família é o maior parceiro colaborativo da CPCJ.

Na fase seguinte de DELIBERAÇÃO E CONTRATUALIZAÇÃO é aplicada uma medida de promoção e proteção e estabelecidos compromissos entre os intervenientes num Acordo de Promoção e Proteção. Delineia-se um Plano de Intervenção e exige-se a colaboração máxima da família.

Na fase de ACOMPANHAMENTO E EXECUÇÃO, podem ser aplicados apoios económicos e pode-se encaminhar as crianças e as suas famílias para respostas diversas na comunidade: procura ativa de emprego, programas de educação parental, ocupação de tempos livres, apoio ao estudo, apoio no fornecimento de bens alimentares, acompanhamento psicológico e/ou psiquiátrico, etc. Nesta fase, realizam-se revisões periódicas para conseguir acompanhar a execução da medida através da verificação do cumprimento dos compromissos assumidos e acompanhamento da execução dos atos materiais do Plano de Intervenção delineado e acordado entre todos. Nesta fase, os parceiros têm um papel muito ativo pois frequentemente é solicitada a sua colaboração na elaboração de relatórios de acompanhamento das crianças.

Antes do ARQUIVAMENTO, são encetadas várias diligências colaborativas no sentido de obter informação sobre se a situação de perigo foi totalmente ultrapassada.

Quando é tomada a decisão de acompanhar uma criança, estão já arquitetadas respostas concretas para ajudar a criança e a sua família. É em estreita

articulação com as outras entidades que se estabelecem parcerias colaborativas. A CPCJ de Sines trabalha com as seguintes:

- CLDS4G Viver + Sines – apoio na procura ativa de emprego;
- GIP - Gabinete de Apoio à Integração de Imigrantes – Associação Cabo Verdiana de Sines;
- SER – Serviços Especializados de Psicologia;
- CRI – Centro de Respostas Integradas do Litoral Alentejano;
- ICRESCI – Centro de Desenvolvimento Infantil;
- Inovar Autismo;
- Santa Casa da Misericórdia de Sines – Programa de Apoio Alimentar a Famílias Carentes;
- ATL “A Gaivota” – ocupação dos tempos livres das crianças;
- Infantários E Creches da Rede Escolar Privada;
- (Des)Igualdades – Gabinete de Apoio a Vítimas de Violência Doméstica;
- Destacamento de GNR de Santiago do Cacém e Posto Territorial de Sines.

O apoio ao funcionamento da CPCJ é assegurado pelo município. O apoio logístico abrange meios, equipamentos e recursos necessários ao bom funcionamento da Comissão, designadamente instalações, informática, comunicação e transportes. Consiste na disponibilização de um fundo de manuseio, destinado a suportar despesas ocasionais e de pequeno montante resultantes da ação da CPCJ junto das crianças e jovens, suas famílias, de acordo com os termos de referência definidos pela Comissão Nacional. É também disponibilizada verba para contratação de um seguro que cobre os riscos que possam ocorrer no âmbito do exercício das funções dos comissários. O município cede um/a funcionário/a administrativo/a para apoiar os trabalhos de gestão processual dos comissários e realizar tarefas essenciais de administração, contactos institucionais, correspondência e articulação de trabalho entre os técnicos.

O Agrupamento de Escolas de Sines é um parceiro importante que tem realizado várias ações de formação com o objetivo de esclarecer, aproximar e articular procedimentos entre as duas entidades, nomeadamente sobre o modo de funcionamento da CPCJ e da Escola, a legitimidade de intervenção, as tipologias de perigo e o processo de promoção e proteção dos direitos das crianças, partilhando o “olhar” de cada uma das entidades. Têm sido

atualizados e partilhados documentos, informação e experiências que tornam esta parceria mais eficaz. A Escola sinaliza situações de perigo à CPCJ e, durante o período de vigência de um Processo de Promoção e Proteção, a escola colabora com a partilha de informação relevante sobre as crianças e as suas famílias e envia regularmente relatórios de acompanhamento à CPCJ sobre a evolução da vida escolar das crianças. A escola tem também em curso projetos desenvolvidos ao longo do ano letivo para esclarecer pais e alunos sobre os direitos das crianças.

Um outro parceiro da CPCJ de Sines é o Projeto “Entre Nós” (SinesTecnopolo/ Programa ESCOLHAS). Esta parceria tem sido fundamental para responder no imediato a situações em que é necessário acompanhar crianças nos períodos extraescolares. O objetivo é, não só, mantê-las ocupadas, mas fundamentalmente inculcar-lhes competências de autonomia e de organização das suas dinâmicas e rotinas diárias. Normalmente as crianças são acompanhadas durante o período de tempo de execução de uma medida de promoção e proteção, porém pode prolongar-se para além disso. A CPCJ contacta diretamente o projeto, que inscreve as crianças e os jovens no seu programa de atividades, fazendo-se também um trabalho de articulação estreita com as famílias.

O Centro de Apoio Familiar e Aconselhamento Parental “PortAberta” (CAFAP “PortAberta”), acompanha as famílias que são referenciadas pela CPCJ para implementação de alguns programas de Educação Parental, que visam a melhoria do exercício das competências parentais. A parceria do CAFAP com a CPCJ de Sines tem sido fundamental para apoiar as famílias através de programas de Educação Parental especificamente “desenhados” para cada tipologia de família e situação de risco ou perigo identificada. Quanto mais adequado e equilibrado for o exercício das competências parentais menor será o número de situações de perigo sinalizadas. A CPCJ encaminha as crianças e as suas famílias para o CAFAP através de uma Ficha de Referência própria e o CAFAP colabora com a implementação dos seus programas e na monitorização atenta da execução dos Planos de Intervenção especificamente delineados para cada situação. O CAFAP colabora com a CPCJ reunindo frequentemente em conjunto com as famílias para celebração de APP e PI e partilhando informação relevante sobre as crianças e as suas famílias e enviando regularmente relatórios de acompanhamento à CPCJ sobre os resultados da implementação dos programas.

- Projeto CLDS – 4G de Santiago do Cacém - 10

	Projeto: <i>Projeto CLDS – 4G de Santiago do Cacém</i>
	Entidade promotora: <i>ADL – Associação de Desenvolvimento do Litoral Alentejano</i>
Em que consiste? <p>O projeto CLDS-4G de Santiago do Cacém tem como objetivo promover a inclusão social de grupos populacionais que revelem maiores níveis de fragilidade social (pessoas idosas e pessoas com deficiência) residentes no concelho de Santiago do Cacém, mobilizando para o efeito a ação integrada de diversos agentes e recursos localmente disponíveis, constituindo-se como um instrumento de combate à exclusão social fortemente marcado por uma interven</p> <p>O projeto é executado por duas entidades locais executoras das ações: ADL e Câmara Municipal de Santiago do Cacém, sendo as atividades centradas no eixo 3: Promoção do envelhecimento ativo e apoio à população idosa.</p>	
Como se verifica a colaboração do projeto? <p>Sendo o CLDS-4G um projeto de intervenção social com o objetivo de aumentar os níveis de coesão social, concentrando a sua intervenção nos grupos populacionais mais fragilizados, atuamos, sempre, numa lógica de intervenção colaborativa e de estreita comunicação com todos os parceiros, de forma a, também, fortalecer a ligação entre as intervenções a desenvolver e os diferentes instrumentos de planeamento existentes de dimensão municipal. Esta atuação reforça a necessidade de se estabelecer parcerias promovendo e otimizando uma melhor inclusão e integração social.</p> <p>As parcerias são fundamentais para a execução das atividades do projeto. São um veículo privilegiado para a construção e implementação de intervenções preventivas, que mobilizam os diversos setores da comunidade e permitem a</p>	

10. Para mais informações sobre o projeto, poderá consultar o link: <https://www.cm-santiagocacem.pt/tag/clds-4g/>

troca de conhecimentos e experiências, a par da articulação na resolução/minimização dos problemas sociais. E são estas parcerias que nos fazem crescer enquanto comunidade e enquanto seres humanos. Identificar e intervir, procurando uma sociedade mais igualitária, mais justa e com dignidade para todos, promovendo o crescimento sustentável e inclusivo dos territórios.

Assim, no âmbito das suas competências, os intervenientes nesta articulação são todos os parceiros da comunidade que possam colaborar na divulgação do projeto e encaminhamento de pessoas idosas, tais como: o serviço social da ULSLA – Unidade Local de Saúde do Litoral Alentejano e Unidade de Cuidados na Comunidade; a GNR; as equipas de ação social da Segurança Social e as IPSS e Instituições equiparadas; bem como as Juntas de Freguesia e instituições da sociedade civil que, pela sua proximidade com a população, em especial a mais rural/isolada, são as mais conhecedoras das situações de vulnerabilidade de pessoas idosas. Estas últimas serão fundamentais na logística das ações, ao nível da cêndencia de espaços e equipamentos para a realização de atividades em todo o concelho, nomeadamente nas aldeias e lugares.

Quais os fatores de sucesso do projeto?

- Parcerias;
- Envolvimento da equipa técnica;
- Comunicação eficiente e efetiva;
- Planificação;
- Readaptação e inovação no desenvolvimento de atividades;
- Essência e objetivo do projeto (dirigido à população idosa e mais vulnerável);
- Reuniões regulares como forma de comunicação interna da equipa, assim como contactos regulares com os parceiros de forma a concertar estratégias e articular intervenções alicerçados numa lógica de proximidade e complementaridade, envolvendo-se, desta forma, todos os atores sociais.

1.10. Três práticas promissoras de colaboração

Entidades parceiras:

- Associações/instituições da sociedade civil
- Fundação da Caixa Agrícola da Costa Azul
- GNR
- Instituto da Segurança Social
- IPSS
- Juntas de Freguesia
- Município de Santiago do Cacém
- ULSLA – Unidade Local de Saúde do Litoral Alentejano
- Entre outros.

Entidade Coordenadora
e Executora:



Entidade Executora:



Para saber mais sobre o CLDS 4G – Contrato de Desenvolvimento Local 4 Geração, Santiago do Cacém Ativo Sénior

O projeto “CLDS 4G – Contrato de Desenvolvimento Local 4 Geração, Santiago do Cacém Ativo Sénior” foi criado na sequência da realização de um diagnóstico ao território no âmbito da ação social. Nesse diagnóstico foi perceptível que a população local é uma população envelhecida e que as pessoas idosas estão muito isoladas. O projeto procurou assim minimizar este isolamento, promovendo atividades de convívio e inclusão destas pessoas idosas e também de pessoas com deficiência na sociedade.

Este projeto funciona numa lógica de parceria, coordenada pela ADL - Associação de Desenvolvimento do Litoral Alentejano, com o Município de Santiago do Cacém, sendo ambas entidades executoras do projeto. Estão envolvidos parceiros formais internos como a DEASS (Divisão de Educação Ação Social e Saúde da Câmara Municipal de Santiago do Cacém), a DCD (Divisão de Cultura e Desporto da Câmara Municipal de Santiago do Cacém), e também parceiros informais externos como o NIS – Núcleo de Idosos em Segurança da GNR, serviços de saúde, a Segurança Social, juntas de freguesia e outras instituições da sociedade civil (como associações recreativas, associações de moradores, etc). Estes parceiros do território são fundamentais para a execução das atividades por conhecerem bem a realidade do concelho e a sua população, além de prestarem outros tipos de apoio como o empréstimo de equipamentos.

Após a identificação do Município de Santiago do Cacém como território envelhecido, foi definido como eixo de intervenção o Eixo 3 – Promoção do Envelhecimento Ativo e Apoio à População Idosa. Este eixo de intervenção tem como objetivos gerais os seguintes:

I. Promover o Envelhecimento Ativo, autonomia e participação das pessoas idosas;

II. Combater o isolamento, solidão e exclusão social de pessoas idosas e pessoas com deficiência ou incapacidade, através da divulgação de apoios existentes e promoção do acesso aos mesmos, bem como pela identificação de cuidadores/as informais, sua capacitação e apoio;

III. Promover, estimular e apoiar as práticas de voluntariado para o trabalho com a população envelhecida.

No âmbito deste eixo de intervenção prevê-se a realização das seguintes atividades:

1. Realizar caminhadas (com participação de várias gerações) em percursos de relevante interesse patrimonial no território do município e fora dele (CMSC – Divisão Cultura e Desporto).

2. Levar pessoas idosas a visitar, de forma orientada e acompanhada, os tesouros do património natural e cultural de aldeias, vilas e cidades em território nacional (CMSC – Divisão Educação Ação Social e Saúde).

3. Promover sociabilidades entre pessoas idosas e recrear tradições; (CMSC - Divisão Educação Ação Social e Saúde).

4. Proporcionar o acesso das pessoas idosas: às bibliotecas municipais e a participação de eventos de leitura; aos museus nacionais; ao teatro; ao cinema; (CMSC – Divisão Cultura e Desporto).

5. Realizar um programa de aulas de Ginástica Adaptada nas Freguesias do Concelho; (CMSC – Divisão Cultura e Desporto).

6. Realizar aulas de Hidroginástica Adaptada nas Piscinas Municipais; (CMSC – Divisão Cultura e Desporto).

7. Realizar Festival Anual Sénior (a realizar no dia internacional do Idoso) e que conjugue práticas desportivas, culturais e de convívio do universo dos idosos envolvidos nas atividades do CLDS, mas aberto à participação de populações dos municípios limítrofes (Todos os parceiros).

8. Realizar evento de discussão e troca de experiências sobre a questão do envelhecimento, nomeadamente, nos territórios de baixa densidade, e o seu enquadramento nas políticas locais de desenvolvimento – Fórum “O Envelhecimento e Políticas Locais” (Todos os parceiros).

9. Estimular e preservar a memória das pessoas idosas através de jogos e exercícios, partilha de saberes, recolha de histórias de vida de pessoas idosas, que se destacaram no concelho de Santiago do Cacém e seu reconhecimento público (ADL).

10. Realizar ações socioculturais que envolvam pessoas idosas, crianças, jovens e adultos, como: projetos artísticos e comunitários reutilizando lixo/desperdício, exploração do património local, etc. (ADL).

11. Divulgar direitos e apoios a pessoas idosas – Cartão Municipal Sénior, Engenhocas, Programa Apoio 65 – Idoso em Segurança, projetos, serviços, prestações sociais, etc. (ADL).

12. Identificar o nº de cuidadores informais e proporção de pessoas idosas que são, simultaneamente, cuidadoras (ADL).

13. Prestar apoio aos/às cuidadores/as (in)formais de pessoas dependentes de terceiros devido ao processo normal do envelhecimento ou a patologia associada. Visa-se esclarecer e facultar ao cuidador ferramentas que lhe permitam prestar um cuidado mais assertivo, indicado e personalizado, bem como esclarecimentos ao nível dos direitos sociais e legais; proporcionar apoio, encorajamento e informação. Promover a autoestima, autoconfiança e a estabilidade emocional. Fomentar a intercomunicação e o estabelecimento de relações de suporte positivas. Reduzir o sentimento de isolamento e diminuir o stress (ADL).

14. Promover grupos de entreajuda, ajudando os membros a ter um papel ativo na resolução dos seus problemas comuns e a ganhar controlo sobre as áreas da sua vida onde anteriormente o não tinham (através do acesso a recursos, voluntários, informação, oportunidades) (ADL).

15. Sensibilizar e informar para as questões do abandono, negligência e maus tratos nas pessoas idosas (CMSC – Divisão de Educação Ação Social).

16. Criar e formar uma bolsa de voluntários para assistir os/as cuidadores nas suas necessidades (ex: substituição do cuidador para se deslocar a consultas, aos serviços e comércio, para realizar atividades formativas, de lazer, ou outras), diminuindo o impacto negativo do papel de cuidador na sua saúde física e mental e promovendo indiretamente, uma melhoria na qualidade dos cuidados às pessoas idosas que estão na sua dependência (ADL).

17. Fomentar atividades à distância com recurso às Tecnologias de Informação e Comunicação junto de pessoas idosas, apoiando-as na sua utilização (ADL).

18. Fomentar o voluntariado de proximidade às pessoas idosas em geral, apoiando-as na realização de compras, utilização de serviços, acesso a apoios diversos e promovendo o acompanhamento/vigilância para proteção e segurança das pessoas idosas (ADL).

19. Criar uma Linha Telefónica de Apoio Sénior (CMSC – Divisão de Educação Ação Social).

Tendo em vista o objetivo comum da parceria, a colaboração dá-se através de uma boa comunicação e articulação entre os vários intervenientes. A comunicação permite a criação de sinergias entre os vários elementos envolvidos no projeto e conseqüentemente o resultado esperado e proposto no projeto. Os fluxos de comunicação acontecem por várias vias: Coordenação geral (ADL), via telefone, email e vídeo chamada; coordenação intermédia da Câmara que também comunica através das diferentes plataformas, ou nas sessões de formação.

Um dos desafios do “CLDS 4G Santiago do Cacém” é o de comunicar a essência do projeto a todos os parceiros e que todos trabalhem para um bem comum. Outro desafio, neste trabalho que envolve vários técnicos de vários projetos a trabalhar em simultâneo, está relacionado com a burocracia e as hierarquias normais das instituições, que poderão não estar sempre em sin-

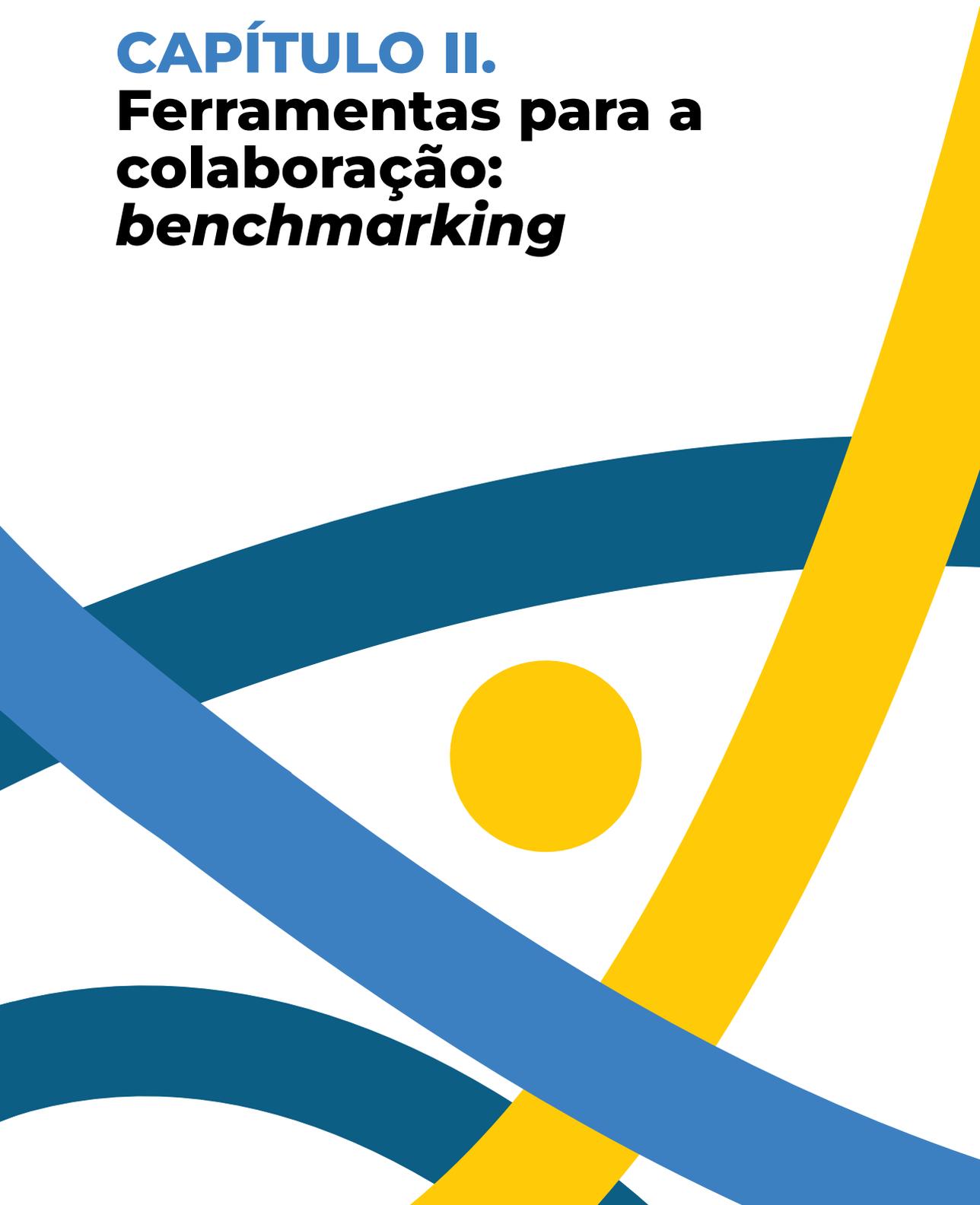
tonia e conseqüentemente atrasar a execução de algumas atividades por existirem prioridades diferentes entre instituições.

A monitorização do projeto é realizada pela aplicação de inquérito no final do projeto, aos beneficiários das várias ações. Pretende-se com o “CLDS 4G Santiago do Cacém” ter impacto na vida dos beneficiários ao nível da sua felicidade, participação e bem-estar. O “CLDS 4G Santiago de Cacém” tem inspirado os CLDS 4G de outros territórios, nomeadamente pela experiência do envolvimento de parceiros informais, como a GNR e as entidades da área da saúde.



CAPÍTULO II.

Ferramentas para a colaboração: *benchmarking*





CAPÍTULO II.

Ferramentas para a colaboração: *benchmarking*

O Capítulo II deste Guia visa disponibilizar ferramentas práticas para facilitar a passagem “da teoria para a ação”. Para solidificar a teoria apresentada, sublinhamos a grande importância que as ferramentas têm para ser possível continuar a promover no território uma cultura mais colaborativa. Por isso, importa, para além da partilha de ferramentas relevantes, o esclarecimento de como poderão ser utilizadas e até deixar algumas pistas para procurar informação adicional que complemente e fortaleça o conteúdo aqui apresentado.

Porquê *benchmarking*¹¹? O nosso intuito não passa por “inventar a roda”, mas sim compilar o que de melhor existe e, numa ótica colaborativa, apresentá-la ao leitor, partilhando assim trabalho realizado por outros autores. Porque se promovermos o trabalho que está a ser feito nesta área, contribuiremos para que mais pessoas se possam tornar líderes colaborativos locais que promovam mudanças sistémicas, por um bem comum!

Nesse sentido, começamos por apresentar um texto desenvolvido por uma parceria entre o IPAV e a FSG – empresa de consultoria, orientada para a missão de apoio aos líderes na criação de mudança social¹². Neste texto é apresentada a ferramenta “*Mapeamento de sistemas: guia para desenvolver um mapa de atores*” (2.1.), na qual podemos encontrar: uma explicação sobre o que é esta ferramenta; qual a sua utilidade; explicação da diferença entre

11. Processo destinado a melhorar o desempenho e os procedimentos de uma empresa, baseado na avaliação e comparação de desempenho e procedimentos de outras empresa” (Priberam, 2022).

12. Através de estratégia, avaliação e investigação, a FSG ajuda muitos tipos de atores - individual e coletivamente – a fazer progressos contra os problemas mais difíceis do mundo.

mapeamento de atores e partes interessadas; quais os passos a tomar para a aplicação desta ferramenta.

Em seguida voltamos a apresentar conteúdo desenvolvido pela *Systems Innovation*, neste caso um “*Guia de desenvolvimento comunitário*” (2.2.). Como referido anteriormente, esta plataforma e-Learning colaborativa, tem como objetivo ajudar os seus beneficiários na área de inovação de sistemas, contemplando também ferramentas úteis, como, por exemplo, guias de diversos temas (como o que é aqui apresentado).

Com este último Capítulo esperamos trazer uma base para a ação, através de ferramentas úteis para a aplicação na Região do Alentejo, por forma a contribuir para a mitigação de Problemas Sociais Complexos e para a promoção de ações de Colaboração e Governança Integrada.

2.1. Mapeamento de sistemas: guia para desenvolver um mapa de atores

- Srik Gopal e Tiffany Clarke -

The page features a white background with abstract, overlapping curved lines in shades of blue and yellow. A prominent yellow circle is positioned in the lower-middle section, partially overlapping the blue and yellow lines. The lines create a sense of movement and depth, framing the text.



2.1.

Mapeamento de sistemas: guia para desenvolver um mapa de atores

- Srik Gopal e Tiffany Clarke -

Resumo: O mapeamento de sistemas é um processo frequentemente citado na literatura sobre mudanças sociais como uma forma eficaz de inspirar pensamento sistémico no desenvolvimento de estratégias e esforços de avaliação. No entanto, há uma escassez de guias práticos "como fazer" para ajudar as partes interessadas a aplicar os princípios do pensamento sistémico ao seu trabalho, através do mapeamento visual. Nesta breve publicação, oferecemos conselhos práticos sobre como desenvolver um tipo específico de ferramenta de mapeamento do sistema, chamada “mapa de atores”.

O IPAV estabeleceu uma colaboração com a FSG, empresa de consultoria, orientada para a missão de apoio aos líderes na criação de mudança social. Através de estratégia, avaliação e investigação, a FSG ajuda muitos tipos de atores – individual e coletivamente – a fazer progressos contra os problemas mais difíceis do mundo.

As suas equipas trabalham em todos os sectores através de parcerias com fundações líderes, empresas, sem fins lucrativos, e governos em todas as regiões do globo. Procuram reimaginar a mudança social, identificando formas de maximizar o impacto dos recursos existentes, amplificando o trabalho de outros para ajudar a avançar o conhecimento e a prática e, assim,

apoiar agentes de mudança inspiradores em todo o mundo a conseguir um maior impacto.

Como parte da sua missão sem fins lucrativos, o FSG também apoia diretamente as comunidades de aprendizagem, tais como o Fórum de Impacto Colectivo e a Iniciativa de Valor Partilhado, para fornecer as ferramentas. Fruto desta parceria, além deste documento que aqui publicamos, foi já publicada em português a brochura “Avaliando em Complexidade”.

INTRODUÇÃO: O QUE É O MAPEAMENTO DE ATORES E QUAL A SUA UTILIDADE?

Um sistema é definido como um grupo de componentes interativos, inter-relacionados e interdependentes que formam um todo complexo e unificado. A finalidade ou objetivo global de um sistema é alcançado através das ações e interações dos seus componentes.

Para aqueles que trabalham para resolver problemas sociais e ambientais complexos, a implicação disto é clara: estes problemas em grande escala não podem ser resolvidos por nenhum indivíduo isoladamente ou uma só entidade, por muito grande ou poderosa que seja. Pelo contrário, a chave do sucesso reside na colaboração, promovendo a otimização das atividades, relações e interações entre as várias componentes de um sistema.

Os mapas sistémicos são ferramentas poderosas de visualização que podem ajudar os agentes de mudança a descrever e diagnosticar a estado atual de um dado sistema e identificar oportunidades de melhoria. A literatura existente descreve muitos tipos de mapas sistémicos, incluindo:

- **Mapas de atores**, que oferecem uma representação visual das principais organizações e/ou indivíduos que compõem e/ou influenciam um sistema, bem como as suas relações com um determinado assunto e entre si.

- **Mapas de tendências**, que realçam tendências no ambiente externo que influenciam uma dada questão.

- **Mapas de temas**, que apresentam as questões políticas, sociais, ou económicas que afetam uma dada geografia ou um contexto (e são frequentemente utilizados por grupos de defesa de uma causa).

- **Diagramas de ciclo causal**, que explicitam os ciclos de *feedback* (tanto positivos como negativos) que influenciam funções do sistema ou criam padrões de comportamento do sistema.

- **Diagramas de imagem**, que permitem aos interessados utilizar imagens visuais para ilustrar a sua compreensão de como um sistema funciona ou expressar como um sistema deveria idealmente funcionar.

Este texto centra-se na forma de desenvolver um Mapa de atores. Estes mapas podem ser utilizados como parte de múltiplos e diferentes esforços de mudança de um sistema (por exemplo, de impacto coletivo ou outras formas de ação colaborativa) e podem ser utilizados para o desenvolvimento e aperfeiçoamento de estratégias, bem como a sua avaliação.

Os mapas de atores podem ajudar-nos:

- Compreender melhor os atores atuais e os seus papéis no sistema.
- Diagnosticar o nível de envolvimento e a força das ligações entre os atores.
- Identificar oportunidades para construir novas relações e explorar outras partes do sistema.
- Identificar potenciais pontos de intervenção e alavancas de mudança.
- Identificar e discutir ideias e questões que o mapa levanta, tanto para o propósito da estratégia, como da avaliação. (por exemplo, desenvolver uma estratégia, focalizar nas questões de avaliação e de *design*).

Mapeamento de Atores versus Análise das Partes Interessadas

O mapeamento dos atores é distinto, mas está relacionado com a análise tradicional das partes interessadas. A análise das partes interessadas é "um processo de recolha e análise sistemática de informação qualitativa para determinar que interesses devem ser tidos em conta no desenvolvimento e/ou implementação de uma política ou programa".

A análise das partes interessadas procura avaliar a capacidade dos indivíduos ou grupos de influenciar projetos, políticas ou resultados. Tipicamente, o ob-

jetivo destas análises é produzir uma lista com a prioridade de indivíduos ou grupos chave a visar, como parte de um plano de ação. Em contraste, o mapeamento de atores explora o relações e conexões entre atores, bem como as suas relações com um determinado assunto, projeto, ou resultado pretendido. O objetivo do mapeamento de atores é identificar oportunidades para melhorar o desempenho global de um sistema através, por exemplo, do reforço de ligações fracas ou do preenchimento de lacunas no seu seio. Além disso, evitamos utilizar a palavra "parte interessada" porque alguns atores que podem não ter um "interesse" específico numa dada iniciativa ou resultado, podem ainda assim exercer influência sobre a iniciativa ou ser influenciados por ela.

VISÃO GERAL: PASSOS BÁSICOS NO MAPEAMENTO DE ATORES

O mapeamento de atores é um processo iterativo e participativo que se baseia nas experiências e percepções de muitas pessoas familiarizadas com um determinado sistema. Os melhores processos de mapeamento de atores são cuidadosamente ajustados para se adequarem ao contexto específico e necessidades de informação dos participantes. Como resultado, não há dois processos de mapeamento de atores exatamente iguais; no entanto, existem diretrizes aproximadas que podem ajudar os agentes de mudança a prepararem-se para – e a facilitar – processos eficazes de mapeamento de atores.

Estas diretrizes, neste texto, estão divididas em três partes:

1. Preparar para uma sessão de mapeamento de atores.

- Identificar o tema e estabelecer limites claros
- Enquadrar o sistema
- Identificar um conjunto inicial de atores-chave
- (Opcional: colocar no mapa alguns atores-chave, como proposta inicial de discussão)

2. Facilitar uma sessão de mapeamento de atores ao vivo.

- Preencher o mapa com atores-chave
- Refinar o mapa, incluindo atores adicionais
- Mapear envolvimento, relações e conexões
- Identificar a dinâmica, os bloqueios e as oportunidades
- Discutir implicações

3. Aperfeiçoar e rever os mapas dos atores.

PARTE 1: PREPARAÇÃO PARA UMA SESSÃO DE MAPEAMENTO DE ACTORES

Uma preparação cuidadosa de uma sessão de mapeamento de atores é fundamental para o sucesso. Durante o processo de preparação, o facilitador ou equipa de facilitação terá que tomar várias decisões estratégicas importantes. Por exemplo, podem considerar questões como: *Quais serão os limites em torno do assunto em questão? Qual é o nível de detalhe apropriado para o mapa de atores?*

Desenvolverão então um esboço de "enquadramento do sistema" (ver abaixo) para os participantes poderem continuar. Este trabalho preparatório fornecerá orientação aos participantes no mapeamento e ajudará a assegurar uma sessão produtiva e energizante.

Passo 1. Identificar o tema e definir limites claros

O primeiro passo no processo de mapeamento é identificar o tema para o mapa e estabelecer limites em torno desse tópico. A escolha do seu tema dependerá de alguns fatores, incluindo:

- A escala geográfica desejada do mapa (por exemplo, local, regional, nacional).
- O grau de especificidade desejado do mapa (um mapa genérico de atores centra-se em diferentes tipos de atores, tais como escolas, agências governamentais e prestadores de serviços, enquanto um mapa específico de atores centra-se em organizações, iniciativas e/ou indivíduos específicos). Vários fa-

tores são passíveis de condicionar esta decisão estratégica, incluindo o objetivo pretendido do mapa, os antecedentes e conhecimentos dos participantes na sessão de mapeamento, o grau desejado de input ou decisão por parte dos participantes, o tempo disponível para a sessão de mapeamento, e o plano para refinar e finalizar o mapa de atores.

Ao determinar o nível de especificidade do mapa, vise um nível de detalhe que lhe permita resumir de forma significativa o comportamento de um ator ou tipo de atores, capturar variações relevantes, e ilustrar as relações entre os atores. Ao mesmo tempo, visar um nível de agregação que permite aos utilizadores interagir com o mapa e gerar percepções significativas sem a sensação de ficar “esmagado”.

Dica útil:

Se necessário, pode criar mapas separados em sub-tópicos e/ou diferentes níveis de detalhe para reduzir complexidade. Por exemplo, um mapa da primeira infância pode incluir um mapa sobre os cuidados e sector da educação e outro no sector da saúde. Além disso, poderia ser criado um mapa com uma lente que permita o nível comunitário local e uma lente de política estatal ou nacional.

Passo 2. Enquadrar o sistema

A "estrutura do sistema" refere-se à estrutura organizativa que identifica o mapa (no qual se incluem, por exemplo, os beneficiários principais dos sistemas ou os principais interessados no trabalho de mudança dos sistemas) e os sub-sistemas que influenciam o sistema principal. O quadro serve de guia conceptual para a sessão com os participantes.

Para este fim, siga os seguintes passos:

- 1.** Identificar o tema central do mapa colocando-a no centro da página.
- 2.** Desenhe um círculo à volta do tema central e rotulá-lo (por exemplo, "Crianças: desde o nascimento até aos 8 anos").
- 3.** Identificar subsistemas relacionados que influenciam o tema central. (Por exemplo, numa fase inicial do mapa de atores, considerar subsistemas como a saúde, educação, cuidados infantis, e serviços sociais).
- 4.** Criar um espaço para cada subsistema relacionado em torno de o tema central.



FIGURA 15 - Estrutura do sistema (base)
Fonte: Adaptado de Vandebroek (2014: 46)

Passo 3. Identificar um Conjunto inicial de atores e funções-chave no sistema

A identificação de atores e papéis (por exemplo, fornecedor, profissional, financiador, decisor político) é uma etapa preparatória útil, que ajuda os participantes a começar, de forma eficiente e eficaz, uma sessão de mapeamento de atores. Os participantes irão continuar a acrescentar atores e papéis adicionais ao longo de todo o processo de mapeamento.

Siga os passos abaixo para identificar os atores que irão preencher o seu esboço de mapa.

- Identificar os atores relevantes e os seus papéis, a partir de documentos internos (por exemplo, planos estratégicos, avaliações, relatórios) ou de outros levantamentos existentes.

- Brainstorming adicional sobre outros atores e papéis adicionais relevantes utilizando estímulos como estes:

- Com que pessoas e em que lugares interagem regularmente os principais intervenientes? (Por exemplo, num mapa centrado na leitura da 3ª classe, esta categoria de atores pode incluir escolas, professores, diretores, assistentes sociais e líderes comunitários, entre outros).

- Que organizações apoiam ou influenciam aqueles que interagem com o tema central? (Por exemplo, uma associação de professores que dá apoio aos professores).

- Que tipos de organizações locais, regionais, nacionais ou internacionais influenciam o tema central experiências relacionadas com o tema? (Por exemplo, os conselhos escolares locais).

- Quem financia pessoas, lugares, ou organizações relevantes?
- Quem efetua investigação relevante?
- Quem define as políticas?

- Filtrar a lista dos atores mais influentes com base na percepção do nível de influência sobre o tema central.

- Escrever os nomes destes atores em post-its para que cada grupo de participantes (ver abaixo) tenha um conjunto de sugestões a propor.

Dicas úteis:

O número de atores identificados nesta etapa variará em função da complexidade do sistema e o nível de detalhe desejado a ser fornecido no mapa. Um simples heurístico é pensar em três níveis - "a parte, o todo, e o todo maior "

Ao avaliar a influência, pode ser útil considerar fatores tais como dimensão, peso específico, provas de realizações passadas, relações chave e compromisso com a questão, entre outros.

Passo 4. (Etapa final facultativa): preencher um esboço de mapa e partilhá-lo com os participantes

Dependendo de quão bem desenvolvida a equipa de facilitação deseja que o projeto de mapa de atores seja, um passo final opcional consiste em colocar os atores identificados na etapa 3 no esboço do mapa e partilhá-lo com os participantes, antes da sessão.

Esse contacto com os participantes deve:

- Fornecer o contexto, incluindo um lembrete dos objetivos da sessão de mapeamento e uma revisão de decisões-chave tomadas no processo de preparação (por exemplo, como é definido ou limitado o tema central do sistema).

Mudança de orientação de leitura

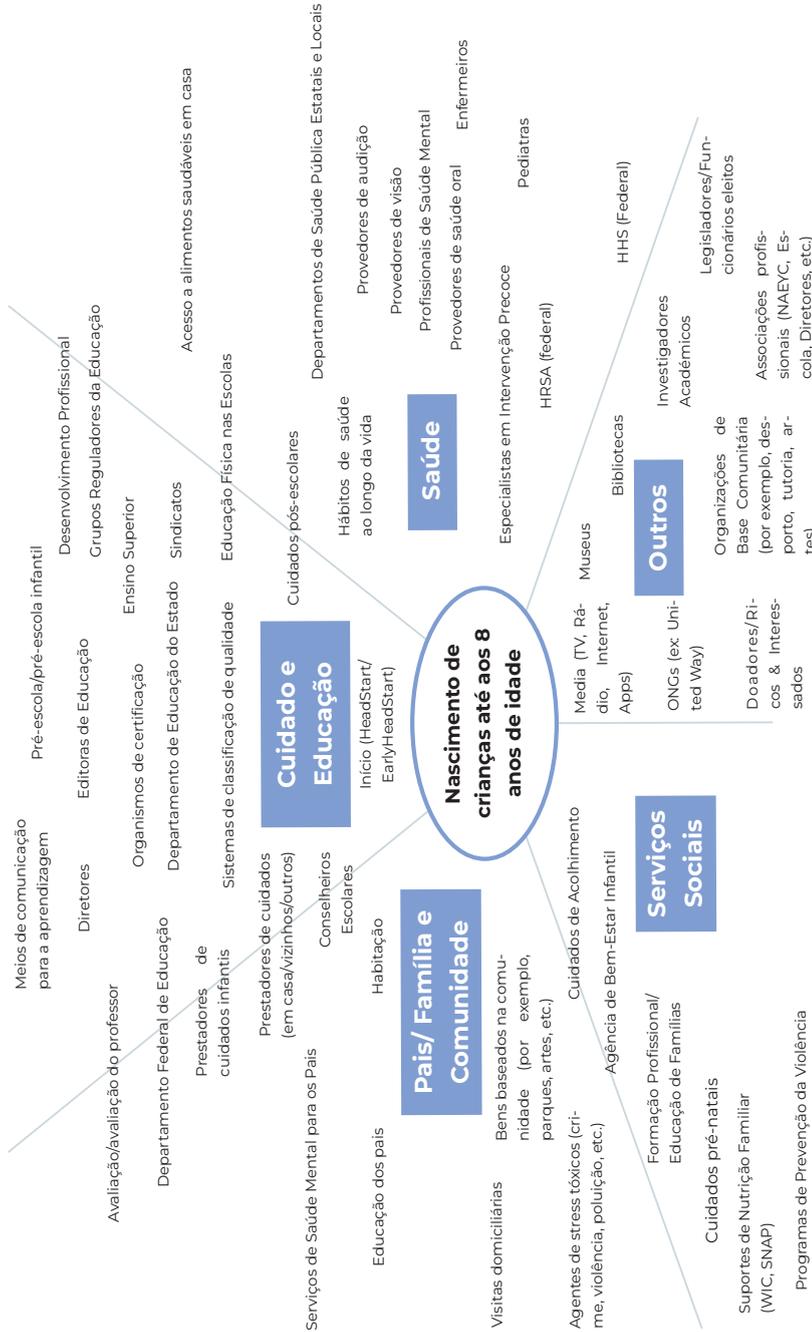


FIGURA 16 - Estrutura do sistema preenchido
Fonte: Adaptado de Vandembroek (2014: 46)

Pode ser útil, caso exista, indicar qual o *feedback* que a equipa de facilitação procura sobre estas decisões estratégicas básicas durante a sessão de mapeamento ao vivo.

- Encorajar os participantes a reservar meia hora para rever o projeto de mapa de atores antes da sessão e refletir sobre as seguintes questões.

- Quais são os seus comentários à estrutura do mapa (por exemplo, o tema central, o sistema, os limites, os subsistemas relacionados)?
- Que mudanças poderia sugerir na atual colocação de atores no mapa?
- Que organizações, empresas, ou indivíduos sugeriria que se acrescentasse no mapa? Como é que estes atores se ligam ao que já está estruturado?

PARTE 2: FACILITAR UMA SESSÃO DE MAPEAMENTO DE ATORES

Propõem-se algumas dicas práticas sobre como estruturar e facilitar um mapeamento de atores de 1,5 a 2 horas de sessão. A dimensão ideal do grupo para uma sessão deste tipo é de aproximadamente 10 a 25 participantes que representam uma diversidade de perspetivas sobre a questão alvo (por exemplo, aqueles que vêm de diferentes organizações ou equipas ou com diferentes formações, áreas de especialização, ou experiências de vida).

Sugestões de configuração de salas e materiais

- *Dividir os participantes em grupos de quatro ou cinco. Distribuir os participantes de modo a que os grupos tenham uma diversidade de especialidades, nível de antiguidade, nível de permanência, etc.*

Nota: pode pedir a cada pequeno grupo que trabalhe no mesmo mapa de atores, ou pode atribuir a cada pequeno agrupar um subsistema específico para trabalhar. Em ambos os casos, a equipa de facilitação terá de combinar os esforços dos diferentes pequenos grupos após a sessão.

- *Organizar a sala para que cada grupo tenha um espaço de trabalho com:*

- *Uma cópia impressa grande (aproximadamente 36" x 48") do esboço do mapa de atores*

- *Um conjunto de notas adesivas pré-preenchidas (do processo de preparação, acima)*

- *Notas adesivas em branco, marcadores de ponta fina, autocolantes em múltiplas cores, e um flip chart*

Passos de Facilitação - Introdução

- Peça a cada grupo que se reúna no seu posto de trabalho e partilhe uma introdução.

Notas de apoio à facilitação do mapeamento

A facilitação deve adaptar a introdução abaixo para corresponder ao tópico selecionado.

Introdução ao mapeamento de atores

- "Um mapa do sistema é uma representação visual das partes, interações e relações entre componentes de um sistema num determinado momento".

- "Um mapa de atores é um tipo de mapa sistémico que se concentra nas relações e interconexões entre vários atores. Estes mapas ajudam a mostrar como as partes de um sistema estão ligados, identificam ligações fracas ou lacunas, trazem à tona ideias para pontos de intervenção no sistema, e ajudam a identificar formas de determinar se essas mudanças ocorreram".

Visão geral da atividade

- "Hoje, vamos participar numa atividade de mapeamento de atores para melhor compreender os papéis, o empenhamento, as relações, o momentum, os bloqueios e as oportunidades no nosso sistema. A nossa atividade incluirá várias etapas: identificar os atores, afinar o mapa, identificar o envolvimento, as relações, e/ou ligações, levantamento dos impulsos e dos bloqueios, e identificando oportunidades de influência".

- "Utilizaremos estes mapas para discutir as nossas observações e implicações para ações futuras".

Passo 1. Inserir Atores no Mapa

Nesta etapa, os participantes começam a construir os mapas de atores. As notas adesivas pré-preenchidas fornecem aos participantes exemplos para estimular um brainstorming adicional².

- Pedir aos participantes que durante 15 minutos coloquem as notas adesivas pré-preenchidas no mapa de atores lendo as instruções indicadas abaixo, em voz alta para o grupo.

Notas de apoio à facilitação do mapeamento

- *"Verá que preparámos um esboço do mapa de atores, identificando os subsistemas onde poderá querer colocar os post-its".*

- *"Cada grupo tem um conjunto de post-its já preenchidas com nomes ou descrições de atores-chave. Durante 15 minutos, enquanto grupo, coloquem no mapa cada post-it onde pensam pertencer, seguindo estas orientações:*

- *Colocar os atores no mapa de uma forma que ilustre a que subsistema pertencem. Se o ator atravessar dois subsistemas, colocar o post-it no meio. Pode modificar a estrutura apresentada, adicionando ou riscando subsistemas, se necessário.*

- *Colocar os atores no mapa de uma forma que ilustre o seu grau de influência (por exemplo, colocando os mais importantes mais próximo do centro)*

- *Colocar os atores no mapa de uma forma que ilustre a sua "proximidade" entre si. (por exemplo, colocar uma dada escola ao lado da sua freguesia)".*

Passo 2. Aperfeiçoar o Mapa de Atores

Nesta etapa, os participantes têm a oportunidade de reagir a um projeto de mapa de atores, aperfeiçoando o trabalho anterior, e/ou fazendo alterações para se ajustar ao contexto externo.

- Guiar os participantes numa atividade de 20 minutos para refinar o mapa dos atores, com as instruções que se seguem.

Notas de apoio à facilitação

- *"Agora queremos aproveitar os seus diversos conhecimentos para melhorar o mapa".*

- *"Existem outros tipos de atores/organizações em jogo que são importantes para o tema central? O que é que está em falta?"*

- *"Por favor, nos próximos 3 minutos escreva estes atores/organizações em post-its. Note-se que nós não estamos a tentar construir uma lista exaustiva de atores; pelo contrário, estamos a tentar capturar os atores mais relevantes".*

- *"Por favor, nos próximos 10 minutos conversem sobre estas novas adições e coloquem-nas onde vos parecer adequado no mapa de atores".*

- *"Existem tipos de atores/organizações aqui retratados que não são importantes para tema central e devem ser excluídos? Em caso afirmativo, por favor mova/remova estes post-its". (5 minutos)*



FIGURA 17 - Mapa de atores
 Fonte: Adaptado de Vandebroek (2014: 46)

Passo 3. Mapeamento do Nível de Envolvimento, Relações e Ligações

Nesta etapa, os participantes identificam os níveis de envolvimento dos diferentes atores, bem como as relações e ligações entre eles e subsistemas relacionados.

- Guiar os participantes através de uma atividade de 15 minutos para mapear o nível de envolvimento, relações e ligações entre atores no mapa. Escolha entre as opções abaixo (pode ser um híbrido), com base no contexto específico e na necessidade identificada.

Notas de apoio à facilitação

Opção A: Nível de Envolvimento de Vários Atores

- "Discutir o nível de envolvimento na iniciativa para cada ator no mapa. O nível pode ser forte, moderado, fraco, ou nenhum compromisso".

- "Desenhe um F, M, f, ou N sobre os atores relevantes¹³"

Opção B: Relação de uma Organização/Iniciativa com os Atores

- "Discutir a relação da sua organização/iniciativa com cada ator no mapa. Use autocolantes redondos para indicar o seu compromisso com cada ator. (Use cores diferentes, se necessário, para representar os diferentes departamentos/grupos que têm essa relação).

- "Sinta-se à vontade para colocar vários autocolantes num único ator, se vários participantes ou departamentos mantêm relações com esse ator".

Opção C: Ligações entre Atores

- "Discutir as ligações relevantes entre os atores no mapa. identifique estas ligações no mapa, desenhando linhas entre os atores relevantes. Utilizar linhas sólidas para relações estabelecidas e linhas pontilhadas para relações fracas ou emergentes".

- "Escreva o tipo de relação acima da linha. Por exemplo, trata-se de uma relação de financiamento? A relação de parceria numa iniciativa chave?"

- "Mais uma vez, não estamos a tentar ser exaustivos, mas sim a captar o mais importante sobre relações fortes e fracas no sistema".

13. Nota: estes também poderiam ser representados através de cores e gradações se/quando o mapa é transferido para um formato eletrónico.

Passo 4. Identificação dos Bloqueios e Oportunidades

Nesta etapa, os participantes identificam a dinâmica e os bloqueios no sistema com base na sua compreensão das relações entre atores e subsistemas relacionados.

- Orientar os participantes através de uma atividade de 15 minutos para identificar a dinâmica e os bloqueios.

Notas de apoio à facilitação

- "Agora que temos uma noção das ligações e lacunas entre os atores-chave no sistema, podemos começar a compreender a dinâmica e os bloqueios e pensar em oportunidades de influência".

Áreas de Impulso ou Bloqueios no Sistema

- "Durante 5 a 6 minutos, reveja as ligações entre os atores e discuta que partes do têm energia e impulso positivos. Colocar um ponto verde nesses atores ou clusters de atores".

- "Tire os próximos cinco minutos para considerar onde os principais bloqueios, desafios, ou lacunas que estão no sistema. Coloque um ponto vermelho sobre esses atores ou grupos de atores".

Oportunidades Potenciais de Influência

- "Durante os próximos 5 minutos, recuar para ter uma “vista aérea” do mapa de atores. Com base em onde estão os pontos verdes e vermelhos, desenhar um círculo (ou forma afim) em torno de diferentes grupos de atores que formam clusters que indicam oportunidades de alavancagem e influência. Nomear os clusters, se possível (por exemplo, mudança de política)".

Passo 5. Discussão das implicações

A discussão das implicações irá variar, dependendo dos objetivos do exercício de mapeamento de atores (por exemplo, desenvolvimento de estratégias ou avaliação de um processo em curso). A seguir apresentam-se exemplos de perguntas orientadoras.

Exemplos de perguntas (desenvolvimento de estratégias)

- Que partes do sistema estão maduras para a ação? Se relevante: em que medida estamos envolvidos nestas áreas?

- Em que oportunidades-chave estamos prontos a construir? Em que medida estamos a ignorar os obstáculos que representam um risco para o sucesso da nossa estratégia?

- Que novas pessoas ou organizações precisam de ser envolvidas para avançar? Qual é a melhor forma de envolvê-los?

Exemplos de perguntas (Avaliação)

- Em que parte do sistema a nossa organização/iniciativa teve a maior/menos influência?

- Em que medida levámos as pessoas certas à mesa para criar a mudança desejada?

- Onde é que fizemos progressos nos resultados pretendidos, e onde é que experimentámos desafios?

Discussão em pequenos grupos

Abrir a discussão utilizando as notas de intervenção abaixo, ajustando o tempo conforme apropriado.

Notas de apoio à facilitação: Discussão em pequenos grupos

- "É importante que dediquemos tempo para trazer à luz do dia temas e perguntas sobre o sistema".
- "Durante os próximos 20 minutos, cada grupo discutirá uma série de perguntas (exemplos de perguntas acima) colocadas neste flip chart e no documento de apoio que vos foi distribuído".
- "É necessário nomear uma pessoa em cada grupo para tomar notas e reportar ao grande grupo, depois da discussão interna. Ser-lhe-á pedido que faça um relatório sobre as principais conclusões da vossa discussão".

Relatório de grupo

No tempo restante, facilitar a apresentação de um relatório de todos os grupos.

Notas de apoio à facilitação: Apresentação dos relatórios dos grupos

- [Abrir com uma breve reflexão sobre as semelhanças e diferenças entre os diferentes mapas de grupos e discussões].
- Percorrendo a sala, peça a cada grupo para, por favor, partilhar:
 - "Como foi a sua experiência com o mapeamento de atores? O que é que foi mais fácil? O que foi um desafio? O que é que aprendeu?"
 - "Quais são uma ou duas das principais adições ou alterações que fez ao mapa de atores?"
 - "O que são 2 ou 3 das principais adições ou mudanças que fez ao mapa de ator?"
- Depois de cada subgrupo ter tido uma oportunidade de partilhar, pergunte ao grupo completo: "Com base na sua experiência e no que ouviu dos outros subgrupos, que outras observações interessantes quer adicionar sobre os mapas? Que questões sobre o sistema se levantaram com a atividade de hoje? Que implicações iniciais vê para os esforços futuros para [o seu objetivo]?"

Passo 6. Rever os Próximos Passos

No final da sessão de mapeamento, é útil fornecer aos participantes uma visão geral clara dos próximos passos, como por exemplo:

- Informação sobre se ou quando os participantes terão outra oportunidade de trabalhar nos mapas¹⁵.
- Informação sobre quem mais pode ter a oportunidade de ver e/ou editar os mapas.
- Planos relativos ao formato final dos mapas (por exemplo, conversão para PowerPoint ou *software online*?)
- Planos relativos à forma como os mapas serão utilizados dentro e fora da organização.
- Informação sobre se os mapas serão disponibilizados ao público, e, em caso afirmativo, com que fim e com que audiências.

PARTE 3: APERFEIÇOAMENTO E REVISÃO DOS MAPAS DOS ATORES

Na maioria dos casos, pode ser necessário visitar o mapa de atores gerado através do processo de facilitação acima descrito. (Por exemplo, alguns participantes podem beneficiar de tempo adicional para refletir sobre o mapa de atores ou para realizar alguma pesquisa adicional; noutros casos, é importante socializar o mapa com os principais parceiros ou partes interessadas que não participaram na sessão de mapeamento original¹⁶).

Uma vez que haja um certo nível de conforto com o mapa, este pode ser transferido para um formato eletrónico.

Sugerimos também a revisão e atualização do mapa, pelo menos, de seis em seis meses, ou em momentos-chave de tomada de decisões. Uma abordagem poderia ser refletir sobre o mapa com os membros do grupo original de partes interessadas e/ou novos participantes e discutir eventuais mudanças nos atores, nas suas relações, impulsos e os bloqueios. Dependendo da pro-

¹⁵. Recomenda-se passar por pelo menos duas iterações com cada um dos principais grupos de interessados.

fundidade de conhecimento/imersão dos participantes nesta área correspondente ao tema central, pode considerar-se a possibilidade de consolidar estas sessões de atualização de mapeamento de atores com uma série de entrevistas externas e/ou investigação complementar.

CONSIDERAÇÃO FINAL: DADOS EXPLÍCITOS VERSUS CONHECIMENTOS IMPLÍCITOS

Uma última consideração a ter em conta é o quanto queremos que as etapas do processo de mapeamento sejam configuradas por dados explícitos, e até que ponto nos sentimos à vontade para utilizar os conhecimentos implícitos dos participantes.

Recomendamos certamente, na medida do possível, a utilização de dados de relatórios de avaliação e outras fontes, para, por exemplo, identificar o nível de compromisso, tipo e natureza de ligações, e provas de energia e impulso e/ou bloqueios no sistema. No entanto, na nossa experiência, este tipo de dados frequentemente não está disponível, e temos de confiar mais na experiência implícita, conhecimento e julgamento dos participantes. Isto levanta duas implicações: 1) assegurar que temos o conjunto de participantes certo que traz conhecimentos sobre diferentes aspetos do sistema, e 2) utilizando o processo de mapeamento de atores como um recurso importante, mas não sendo, de forma alguma, o único contributo para uma avaliação global ou estratégia de desenvolvimento.

16. Nestes casos, recomendamos que se comece pela Etapa 2 ("Refinar o Mapa de Atores") e continuar através das próximas etapas do processo acima delineado.

Recursos adicionais

- Introducing Systems Thinking. The Systems Practice team at the UK Open University.
Guide to Diagrams
- Systems Change: A Guide to What It Is and How to Do It. Guide authored by Ellen Harries, Rachel Wharton, and Rob Abercrombie. New Philanthropy Capital, June 2015.
- Introduction to System Mapping. Blog post authored by Joelle Cook. FSG, August 2015.
- System Mapping in Action. Blog post authored by Lauren M. Smith. FSG, November 2015.
- Learning to Love the Process, and Other Lessons in System Mapping. Blog post authored by Srik Gopal. FSG, December 2015.
- Resource List from the “System Mapping Made Simpler” workshop designed by Tanya Beer and Julie Coffman (Center for Evaluation Innovation), delivered at the 2015 Grantmakers for Effective Organizations (GEO) Learning Conference

Para saber mais sobre este tema

- Allen, T., Boyer, E. & Kee, J. (2013). Strategies for Addressing Complex and Wicked Problems in *Public Administration*, in *11th Public Management Research Conference*, Madison, Wisconsin.
- Bregman, R. (2021). *Humanidade – Uma história de esperança*, Bertrand Editora, Lisboa.
- Camarinha-Matos, L. M. & Afsarmanesh, H. (2018) "Roots of Collaboration: Nature-Inspired Solutions for Collaborative Networks," in *IEEE Access*, vol. 6, pp. 30829-30843, 2018.URL:
<http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=8374409&isnumber=8274985> (Consulta em 28.8.2021)

- Conklin, J. (2005). *Dialogue Mapping: Building Shared Understanding of Wicked Problems*
- Eppel, E., Gill, D., Lips, M. & Ryan, B. (2008). *Better Connected Services for Kiwis: A Discussion Document for Managers and Front-Line Staff on Joining Up the Horizontal and the Vertical* [Em linha]. Disponível em: <http://igps.victoria.ac.nz/events/completedactivities/joiningup/Connected%20Services%20ver%2010.pdf>
- Gray, B. (1989). *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems*, 1ª Ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Huxham, C. & Vangen, S. (2005). *Managing to Collaborate – The Theory and Practice of Collaborative Advantage*. New York: Routledge.
- Linden, R. (2010). *Leading Across Boundaries: Creating Collaborative Agencies in a Networked World*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Marques, R. (coord.) et al. (2014). *Problemas Complexos e Governação Integrada*. Lisboa: Fórum para a Governação Integrada.
- Sanker, D. (2019) *Collaborate: the art of We*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Sullivan, H. & Skelcher, C. (2002). *Working Across Boundaries – Collaboration in Public Services*. New York: Palgrave Macmillan.
- Collaboration in Public Services. New York: Palgrave Macmillan.
- Williams, P. & Sullivan, H. (2007). *Working In Collaboration: Learning from Theory and Practice* [Em linha]. Disponível em: <http://www.wales.nhs.uk/sitesplus/documents/829/Working%20in%20Collaboration%20-%20Learning%20from%20Theory%20and%20Practice.PDF>
- Wright, R. (2001). *Nonzero: History, Evolution & Human Cooperation*. Abacus



2.2. Guia de desenvolvimento comunitário

- Systems Innovation -

The page features a white background with abstract, overlapping curved lines in shades of blue and yellow. A prominent yellow circle is positioned in the lower-middle section, partially overlapping the blue and yellow lines. The lines create a sense of movement and depth, framing the text.



2.2.

Guia de desenvolvimento comunitário

- *Systems Innovation* -

Visão Geral

Este guia vai conduzir o leitor através das principais dimensões que deverá ter em conta para fazer evoluir a comunidade da qual faz parte.

- Começamos por definir o que é exatamente uma comunidade.
- Seguimos então para definir os diferentes aspetos de uma comunidade e em que precisamos de pensar para a desenvolver.
- Falamos sobre como todas as comunidades precisam de uma história compartilhada e como desenvolvê-la.
- Olhamos para os membros e como criamos valor para eles. Discutimos as atividades que faremos para desenvolver os diferentes aspetos da comunidade, como a sensibilização, o conhecimento, desenvolvimento e colaboração, etc.
- Finalmente, discutimos a viagem por onde desejamos levar as pessoas, à medida que progridem no seu envolvimento com a comunidade, desde o primeiro conhecimento até se tornarem campeões/defensores da comunidade.

O que é uma Comunidade?



Uma comunidade é um grupo de pessoas que interagem regularmente num contexto partilhado.

Este "contexto partilhado" pode ser definido pela sua natureza física, como uma cidade ou uma nação, ou pode ser uma comunidade de interesse e prática, como uma comunidade de engenheiros ou um clube de tricotar.

Seja como for, este contexto cria o ambiente dentro do qual os membros interagem e obtêm valor a partir dessas interações.



O que é

- Um tipo de organização mais aberta do que fechada;
- As pessoas escolhem participar ou não, são voluntárias;
- São definidas por um entendimento partilhado e o valor é criado através da interação entre membros;
- A comunidade é sobre o desenvolvimento de algo, mais numa perspetiva coletiva do que a nível individual.



Não é

- Uma comunidade não é um seguidor;
- Não é uma base de dados de utilizadores, ou uma lista de correio;
- Não é um grupo de pessoas onde o valor não é criado através da interação entre elas;
- Não se trata apenas de desenvolver a capacidade individual, mas também de desenvolver a capacidade coletiva.

Elementos chave da comunidade

História



Todas as comunidades, no início, ou ao longo tempo, criam histórias sobre si mesmas, sobre o que fazem, por que o fazem e o valor que isso representa.

Membros



Todas as comunidades têm membros que fazem parte da comunidade porque, de alguma forma, cria valor para eles.

Viagem



As comunidades desenvolvem e fazem crescer os seus membros, levando-os numa viagem. Reconhecem e celebram as suas realizações e as dos seus membros.

Atividades



Todas as comunidades realizarão determinadas atividades em conjunto. Estas atividades envolvem os vários membros no desenvolvimento da comunidade

Tela de Desenvolvimento da Comunidade

A analogia do parque



História

Precisamos de uma história sobre quem nós somos, porque existimos e qual a missão em que nos encontramos.



Viagem

Delineamos o caminho que os utilizadores da viagem fazem, desde o momento em que nos descobrem, até se tornarem membros e se envolverem nas primeiras atividades.



Atividades

Precisamos de compreender que atividades vamos fazer para cativar a comunidade e para se mover em direção aos objetivos desejados.



Membros

Precisamos de tentar compreender melhor os nossos utilizadores, quem são eles e como podemos ir ao encontro das suas necessidades.



Comunidade para mudança de exemplo

Vivemos num belo bairro em Munique, no estado da Baviera, no sul da Alemanha. Com o nosso grupo de casas vizinhas, vivemos em redor de um pequeno parque (Worldbuilding). Mas há uma questão, o parque está cheio de lixo.

Penso que o nosso bairro seria muito melhor com um parque limpo para todos disfrutarem (Visão).

Quero fazer algo a este respeito (Finalidade).

Não posso fazer tudo sozinho, por isso vou reunir outros porque sei que também se preocupam com isto (Missão).

Vamos criar uma comunidade de "limpadores de parques" (Identidade).

Vamos encontrar-nos e recolher o lixo do parque (Atividade) todos os domingos (Ritual).

Tenho a certeza que as pessoas que mais se preocupam com isto são as que vivem à volta do parque, em especial as que gostam de ir lá brincar com os seus filhos ao fim-de-semana (Membros).

Porque o lixo degrada o ambiente do espaço que querem usufruir (Desafio), vão querer juntar-se para terem um espaço mais limpo para e os seus filhos brincarem (Valor).

Eis como as pessoas se podem envolver e contribuir (Viagem). Vamos dirigir-nos a casa das pessoas, para que conheçam a nossa comunidade (Sensibilização), saber se estão interessados (Atenção) e perguntar se querem aderir no Domingo (Participação). Após 3 meses de adesão, tornar-se-ão líderes do parque e ajudarão com a organização dos novos membros e a informar os outros sobre a nossa iniciativa (Campeões).

Ideias pré-concebidas sobre as comunidades

Tudo deve estar aberto

Não, fazemos as coisas abertamente se isso faz sentido, mas por vezes também precisamos fazer as coisas de uma forma fechada, quando isso faz sentido.

Não precisamos de estrutura

Não, nenhuma organização pode funcionar sem estrutura. Só precisamos de encontrar o nível certo de estrutura com as pessoas e os seus requisitos.

Não precisamos de líderes

Não, em qualquer contexto de mudança, haverá líderes e seguidores e estes papéis são importantes.

As regras são más

Não, as melhores comunidades têm orientações definidas, elas são claras, é claro que existem para benefício de toda a comunidade e todos sabem o que acontece se passarmos por cima delas.

Tudo deve ser gratuito

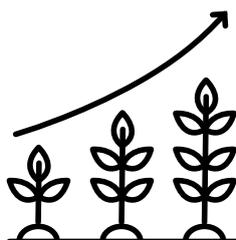
Não, algumas coisas serão gratuitas, mas se são capazes de criar valor e sustentar a comunidade, ao longo do tempo, pode muito bem precisar receitas para se sustentar.

Somos todos iguais e fazemos tudo juntos

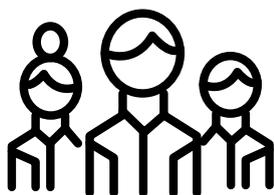
Não, em alguns cenários sim e noutros não. As melhores comunidades são uma mistura de democracia e meritocracia, dependendo do cenário e do que é necessário.

Poderá realmente construir uma “comunidade”?

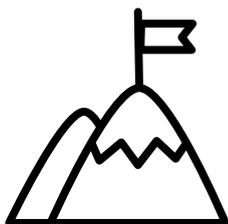
Sim, é possível construir/cultivar uma comunidade, no entanto, é preciso saber o que se está a cultivar. Se não souber o que está a cultivar, provavelmente não está a cultivar nada. Para o fazer, precisa primeiro de compreender claramente o que é a sua comunidade. Também precisa de compreender as diferentes dimensões da comunidade, quem são os membros, o objetivo, qual é o valor que ela proporciona, as atividades, os membros da viagem, etc. Cultivar uma comunidade é trabalhar para desenvolver cada aspeto, cada dimensão. Cultivar uma comunidade também leva tempo e requer um investimento - uma vez que se estão a construir relações, algumas das quais levarão anos a amadurecer. Para fazer crescer uma comunidade, deve ser sistemático em termos de compreender os diferentes elementos envolvidos e ser estratégico nas suas atividades para os construir, avaliar os seus efeitos, aprender e iterar.



Qual é a comunidade que está a cultivar?

A large, empty, rounded rectangular box with a dotted border, intended for writing the answer to the question above. A small icon of a hand writing is visible in the top right corner.

Começar pelo “porquê?”



Precisamos de definir porque é que a nossa comunidade existe. O que é a finalidade? O objetivo partilhado faz as comunidades prosperar. É uma cola invisível que irá manter as coisas unidas. Aqueles que têm um "porquê" podem lidar com qualquer "como". O "porquê" é o que tornará a sua comunidade sustentável e capaz de resistir ao tempo e aos inevitáveis altos e baixos. Ter uma grande cultura vai atrair as pessoas certas e será capaz de se libertar de tentar controlar a comunidade - como a cultura fornecerá algumas das diretrizes para o seu alinhamento à medida que cresce.

Nada como uma boa história



O objetivo e a cultura são melhor expressos através de boas histórias. A nossa história deve comunicar a nossa visão do mundo, propósito, missão e identidade de uma forma acessível e atrativa que qualquer pessoa possa recordar - e idealmente contar aos outros.

Histórias simples mas poderosas irão alimentar a comunidade. Sem uma boa história, a comunidade tenderá a ser mais transacional.

Histórias - Aspectos chave de uma boa narrativa para a mudança

Construção mundial



Dá sentido e contexto a o mundo e as mudanças que estão a ter lugar.

Visão



Eles dão uma conta do que é de valor através de uma imagem de um mundo melhor.

Missão



Fornecer orientação e direção para alcançar o visão desejada.

Identidade



Eles dão conta de a natureza dos grupos lugar no mundo.

Exemplo de narrativa para a mudança

Construção mundial...



No século XXI em que vivemos, num mundo novo que cada vez mais se organiza através de sistemas complexos. Isto cria tanto novos riscos como oportunidades.



Visão...



Acreditamos que, abraçando esta complexidade, e aprendendo a trabalhar com sistemas adaptativos complexos, podemos evitar os riscos e construir melhores sistemas que funcionam para todos.



Missão...



Para o fazer, precisamos de aprender novas formas de pensar e organizar e desenvolver novos espaços de colaboração.



Identidade...



Somos uma comunidade de inovadores de sistemas a aprender e aplicar estas novas ideias para a construção de melhores sistemas.



As comunidades precisam de líderes, não de gerentes

As histórias são inúteis, a menos que alguém as esteja a viver. Alguém tem de viver e encarnar a história de modo a mostrar aos outros o que é fazer parte da história. Estas pessoas que mais expressam a história são os líderes. Para iniciar uma comunidade, é preciso ser um líder no seu campo. Que tenha uma visão clara de “para” e “onde” quer ir, ilustrando-a aos outros vivendo-a e, ao fazê-lo, que inspire as pessoas a juntarem-se a si na sua jornada. Quando compreende a sua história, por que razão existe, e a vive, isso tem um brilho para os outros que o irão seguir, fazendo assim parte da sua história. Não é fácil, mas quando se aprende a conduzir não terá de gerir tanto.

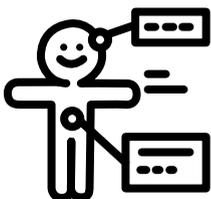


Utilizadores

Agora é preciso compreender os membros da nossa comunidade. Quem são as pessoas que vão querer ser parte disto? Precisamos de compreender o que eles fazem e com o que é que nós poderemos ajudar exatamente. Isto ajudar-nos-á a compreender o valor que é entregue aos membros e a razão única pela qual as pessoas gostariam de se juntar à nossa comunidade. Uma pergunta chave que deve ser feita: "O que posso fazer (para criar valor para as pessoas)?"



Conhecendo os seus membros



Precisamos de começar por conhecer quem poderá vir a ser nosso membro. Isto exigirá alguma investigação. Precisamos de pensar sobre onde estão os nossos potenciais membros. É importante criar uma conexão com eles, descobrir quais os seus perfis. Quem são eles, o que é os preocupa, o que estão a fazer, etc.?

Proposta de valor



As pessoas só vão querer fazer parte de uma comunidade se reconhecerem algum valor. Porque o valor é relativo para diferentes pessoas, é preciso primeiro compreender quem seria o nosso o nosso núcleo de interesse e depois podemos pensar em como poderia ser de valor para eles. O nosso objetivo é criar uma proposta de valor única, algo que é expressivo de quem somos e fornece valor a algum conjunto de utilizadores - que mais ninguém está numa posição para fazer tão bem como nós. Desta forma, saberemos quem somos. Não estaremos a competir com outros e estaremos capazes de dizer facilmente às pessoas porque devem aderir.

Modelo (Template)

Use este modelo para pensar em que áreas as pessoas estão a trabalhar e de que tipo de organização vêm.



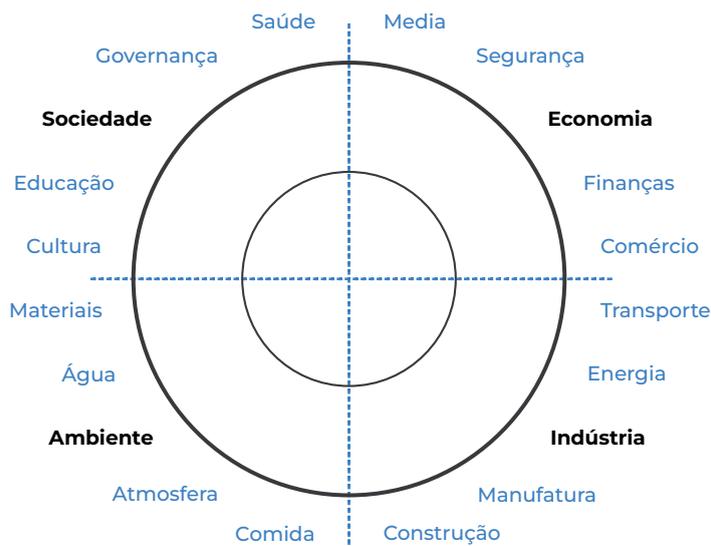
Quem são os utilizadores?



Que desafios enfrentam?



Como os ajudamos?



Setor Social



Setor Privado



Governo



Academia



Comunidade



Design/Tecnologia



Nós somos...

Descrever a sua identidade enquanto comunidade (o que é).



Nós resolvemos este problema...

Descrever quais são os desafios e oportunidades que iremos abordar.



Ao fazer isto...

Que serviços oferecemos para vencer os desafios e fornecer o valor?



Para estas pessoas...

Descrever para quem fazem isto. Quem seriam os principais utilizadores do vosso serviço?



Nós fazemos isto porque...

O que acreditam ser possível e gostariam de trazer para a vossa concretização?

Five vertical rectangular boxes with dashed borders, each containing a small icon of a hand pointing to the right in the top right corner, intended for user input.

O nosso trabalho é conceber as estruturas para que as pessoas se envolvam na nossa comunidade e se desenvolvam através desse envolvimento.



A estas estruturas podemos chamar atividades. Estamos a desenvolver a capacidade da nossa comunidade para fazer inovação de sistemas. Estamos a levar as pessoas numa jornada para se tornarem inovadores de sistemas. Isto significa aumentar a capacidade das pessoas para fazer mudanças e inovação num âmbito mais alargado.

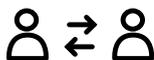
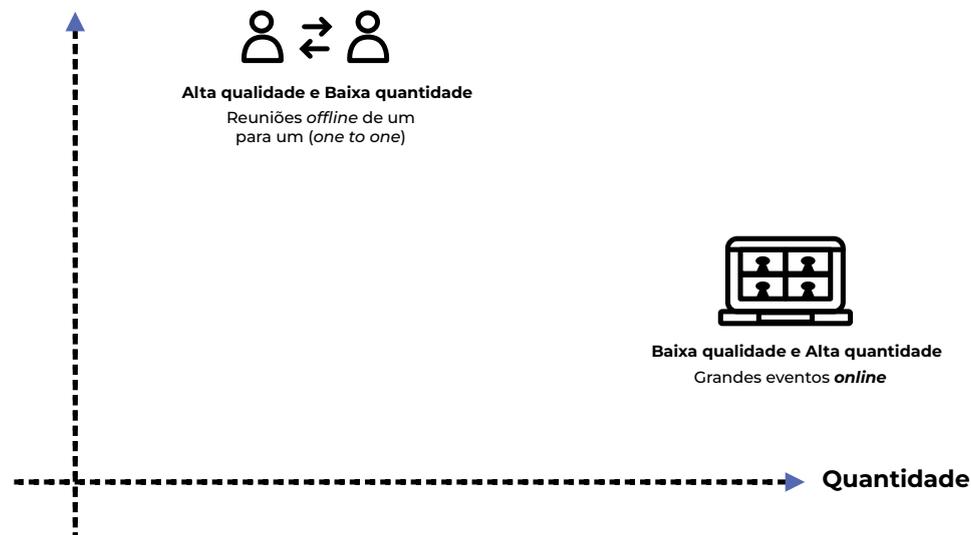
Portanto, agora precisamos de pensar no que precisamos de desenvolver neles para o concretizar e depois criar atividades que lhes facilitem e lhes permitam envolver-se na comunidade e crescer.

Construindo ligações

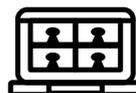
As comunidades têm tudo a ver com o valor criado através das relações entre as pessoas. A construção de ligações é a base do que fazemos no desenvolvimento do nosso núcleo. Uma boa comunidade requer diferentes tipos de ligações. Algumas de grande volume e baixa qualidade, outras de baixo valor e alta qualidade. Para permitir estas ligações, temos de criar algum tipo de espaço. Estes espaços podem assumir muitas formas, desde reuniões individuais presenciais até reuniões em linha de maior dimensão.



Qualidade



Alta qualidade e Baixa quantidade
Reuniões *offline* de um para um (*one to one*)



Baixa qualidade e Alta quantidade
Grandes eventos *online*

Quantidade



Conscientização

Precisamos de aumentar a conscientização.



Aplicação

Precisamos de aumentar a capacidade das pessoas para aplicar as ideias.



O que estamos a fazer crescer?

Compreender o que se está a tentar cultivar e depois criar uma atividade concebida para que as pessoas se possam envolver.



Conhecimento

Precisamos de fazer crescer a compreensão das pessoas da área.



Colaborações

Precisamos de aumentar as colaborações para a mudança do sistema.

Acompanhamento

Para permitir o desenvolvimento contínuo e a longo prazo de alguma dimensão para a nossa comunidade, podemos criar programas ou acompanhar a representação de uma série de atividades para um determinado objetivo.



Cocriações



Aplicações



Aprendizagem



Sensibilização



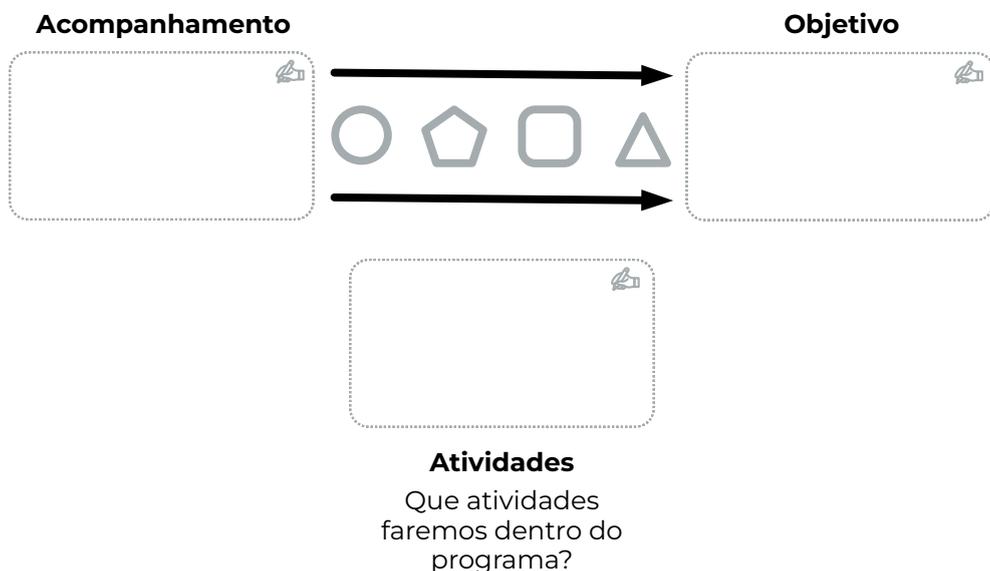
Conexão

Objetivos estratégicos

As atividades trabalham para desenvolver a comunidade ao longo de uma dimensão particular. No entanto, se não utilizar as suas atividades estrategicamente para cultivar algo, em breve irá andar em círculos. Comunidades que simplesmente fazem uma série interminável de atividades, sem que estejam alinhadas no sentido de desenvolver a comunidade, carecem de direção ou impulso e acabam por não ir muito longe. Antes de realizarmos atividades, precisamos de definir que aspeto da nossa comunidade desejamos desenvolver nesta fase. Esta é uma combinação de onde pensamos que o potencial está na comunidade (de baixo para cima) e onde gostaríamos de ir (de cima para baixo). Neste sentido, os objetivos não são planos, são simplesmente áreas que gostaríamos de explorar e usar os nossos eventos para tentar crescer.

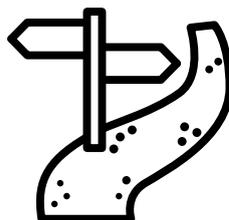
Como vamos combinar uma série de atividades num programa para permitir o crescimento?

Que dimensão para a comunidade queremos melhorar neste momento.



Viagem

"A comunidade não é uma solução rápida para nada. A comunidade não é uma forma de "piratatar" o processo de crescimento, não é marketing de desempenho. A comunidade é uma forma lenta de fazer algo, de criar uma cultura com que a qual as pessoas verdadeiramente se preocupam e de levá-las numa viagem consigo" - *Severin Matusek*.



Viagem do envolvimento

Qual é a experiência que queremos que eles tenham?

Fazer sentido

As pessoas têm primeiro de estar conscientes disso e compreender o que é antes de poderem tomar qualquer decisão sobre se é para elas.

Valor

Agora que o entendem, podem perguntar se isso lhes seria de valor.

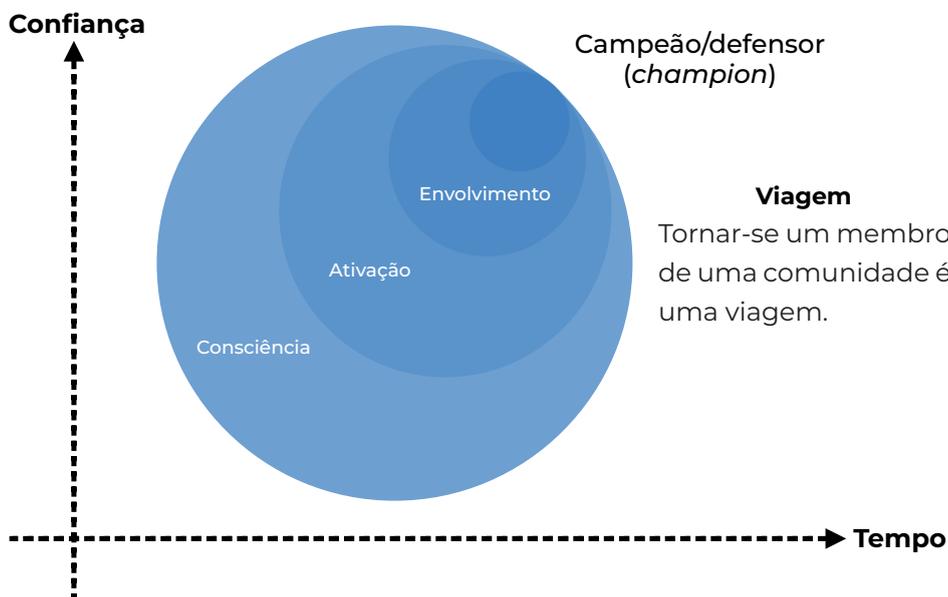
Envolvimento

"Isto parece-me ser de valor para mim, como me posso envolver para ver se realmente é".

Melhor envolvimento

"Tenho-me envolvido com ela e é ótimo, como me posso envolver mais?".





Como é que as pessoas nos encontram?

Que ação toma para se tornar parte disso?

Em que se irão empenhar/ envolver, como serão contratados?

Como é que eles defendem a comunidade?

Construindo cuidado e confiança

Através da viagem do utilizador, estamos a tentar construir ao longo do tempo - o compromisso das pessoas que vem do cuidado e da confiança. Os campeões na nossa comunidade cuidam e confiam em nós, caso contrário não seriam campeões. Não seriam campeões de algo com o qual não se importassem ou que não confiassem nas pessoas envolvidas. Cuidar é "dar importância a algo" para "cuidar e suprir as necessidades de". Quando as pessoas se preocupam, ganham tempo e energia para isso, e isso vai crescer, quando não se preocupam, não o farão. Quando se preocupam com os outros, têm os seus interesses, o seu desenvolvimento pessoal em mente, acreditam neles e querem ajudá-los. Então as pessoas vêem que o líder tem os seus interesses em mente, então elas irão confiar nele. A confiança é o ingrediente chave para a mudança, porque a mudança envolve incerteza e riscos. A confiança é o que permite que as pessoas superem isso.

Celebração

Celebrando as realizações e o desenvolvimento dos membros é parte de cada comunidade. Na viagem do utilizador, precisamos de criar formas de identificar aqueles que são e os diferentes níveis de envolvimento na comunidade.



Referências bibliográficas



Adler, P. S. (2005). *A Primer on Perceptions of Risk, Risk Communication and Building Trust*. Keystone, CO: The Keystone Center.

Allen, T., Boyer, E. & Kee, J. (2013) Strategies for Addressing Complex and Wicked Problems in Public Administration, in 11th *Public Management Research Conference*, Madison, Wisconsin.

Alves, J. E. (2012). *Parceiros em Rede. Estratégias territorializadas para o desenvolvimento local nas áreas do emprego e formação*. Porto. Editora fronteira do Caos.

Arcarazo, D. A. & Wiesbrock, A. (2015). *Global Migration: Old Assumptions, New Dynamics*. California: Praeger Publishers

Australian Public Service Commission (2007). *Tackling Wicked Problems - A Public Policy Perspective* [Em linha]. Disponível em: <http://www.apsc.gov.au/publications-and-media/archive/publications-archive/tackling-wicked-problems> [Acesso em: 14/05/2014].

Axelrod, R. & Cohen, M. D. (1999). *Harnessing Complexity: Organizational implications of a Scientific Frontier*. New York: The Free Press.

Batie, S. S. & Schweikhardt, D. B. (2010). *Societal concerns as wicked problems: The case of trade liberalization* [Em linha]. In Policy Responses to societal concerns in food and agriculture proceedings of an OECD workshop, Paris: OECD, pp. 21-36. Disponível em: <https://www1.oecd.org/tad/agricultural-policies/46837988.pdf> [Acesso em: 18/10/2014].

Bjørger, F. & Røiseland, A. (2013). Innovations in governance - The challenge of wicked problems [Em linha], in *Cities as Seedbeds of Innovation conference*, European Urban Research Associations (EURA), Enschede. Disponível em: http://www.eura2013.org/media/Full_papers_Track_3A/113_RAcediliseland_Innovation_in_governance_aeuoldquo_the_challenge_of_networks.pdf [Acesso em: 11/06/2014].

Bregman, R. (2021). *Humanidade – Uma história de esperança*, Bertrand Editora, Lisboa.

Carvalhais, I. E. & Oliveira, C. R. (2015). *Diversidade Étnica e Cultural na Democracia Portuguesa: Não-nacionais e Cidadãos Nacionais de Origem Migrante na Política Local e na Vida dos Partidos Políticos*. Lisboa: Alto Comissariado para as Migrações.

Cerdeira, M., Kovács, I., Peixoto, J., Dias, J. & Egreja, C. (2013). *Percursos Laborais e de Vida dos Jovens Imigrantes e Descendentes de Imigrantes nos Novos Setores de Serviços*. Lisboa: Alto Comissariado para a Imigração e Diálogo Intercultural.

Chapman, J. (2004). *System Failure: Why Governments Must Learn to Think Differently*, 2ª Ed. London: Demo.

Checkland, P. & Poulter, J. (2007). *Learning For Action: A Short Definitive Account of Soft Systems Methodology, and its use for Practitioners, Teachers and Students*, 1ª Ed. Chichester: Wiley, John & Sons.

Churchman, C. W. (1967). Wicked Problems. *Management Science* 14, (4), B141-142.

Cilliers, P. (2004). Framework for understanding complex systems. In: Andriani, P. & Passiante, G., (Eds.) *Complexity Theory and the Management of Networks*, Singapore: World Scientific, pp. 23-27.

CLDS 4G (2022). CLDS 4G - Contrato de Desenvolvimento Local 4 Geração, Santiago do Cacém Ativo Sénior. [Em linha]. Disponível em: <https://www.cm-santiagoocacem.pt/tag/clds-4g/> [Acesso em: 29/02/2022].

Conklin, E. J. (2006). *Dialogue Mapping: Building Shared Understanding of Wicked Problems*. Chichester: Wiley.

Conklin, J. & Weil, W. (2007). *Wicked Problems: Naming the Pain in Organizations* [Em linha]. Disponível em: <http://uuslepo.it.da.ut.ee/~maarjakr/create/wicked.pdf> [Acesso em: 18/08/2014].

CLDS 4G (2022). CLDS 4G - Contrato de Desenvolvimento Local 4 Geração, Santiago do Cacém Ativo Sénior. [Em linha]. Disponível em: <https://www.cm-santiagoocacem.pt/tag/clds-4g/> [Acesso em: 29/02/2022].

Denning, P. (2009). Resolving Wicked Problems through Collaboration. In: Whitworth, B. & Moor, A., (Eds.) *Handbook of Research on Socio-Technical Design and Social Networking Systems*, New York: Information Science Reference, pp. 715-730.

Dicionário Priberam da Língua Portuguesa. *Benchmarking*. [em linha], 2008-2021, Disponível em: <https://dicionario.priberam.org/chave> [consultado em 03-02-2022].

Eppel, E. (2008). *Better Connected Services for Kiwis: Achieving Outcomes by Joining Up*. A Literature Review [Em linha]. Disponível em: <http://www.victoria.ac.nz/sog/researchcentres/egovt/research-projects#Kiw> [Acesso em: 15/08/2014].

Eppel, E., Gill, D., Lips, M. & Ryan, B. (2008). *Better Connected Services for Kiwis: A Discussion Document for Managers and Front-Line Staff on Joining Up the Horizontal and the Vertical* [Em linha]. Disponível em: <http://igps.victoria.ac.nz/events/completedactivities/joiningup/Connected%20Services%20over%2010.pdf>

Friedman, T. L. (2006). *O Mundo é Plano - Uma História Breve do Século XXI*, Edição Atualizada e Ampliada. Lisboa: Actual Editora.

Gardner, B. (2011). *Comprehensive Community Initiatives: Promising Directions for “Wicked” Problems?* [Em linha]. Disponível em: emfnbc.info/sites/default/.../2011_0061_Gardner_e.pdf [Acesso em: 20.9.2014].

Gomes, D. S. (Coord.) (sd) *Coração Delta “UMA HISTÓRIA DE AFETOS”*. Coração Delta – Associação de Solidariedade Social

Gray, B. (1989). *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems*, 1ª Ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers. Grint, K. (2008). Wicked Problems and Clumsy Solutions: The Role of Leadership. *Clinical Leader* 1 (2), 54-68.

Hartzog, P. B. (2004). *21st Century Governance as a Complex Adaptive System* [Em linha]. Disponível em: https://www.academia.edu/210380/21st_Century_Governance_as_a_Complex_Adaptive_System [Acesso em: 13/06/2012]. Haynes, P. (2015b). *Managing Complexity in the Public Services*, 2ª Ed. London: Routledge.

Huxham, C. & Vangen, S. (2005). *Managing to Collaborate – The Theory and Practice of Collaborative Advantage*. New York: Routledge.

Huxham, C. & Vangen S. (2013). Building and Using the Theory of Collaborative Advantage. In *Network Theory in the Public Sector: Building New Theoretical Frameworks*. Eds. R., Keast, M., Mandell and R. Agranoff. New York: Taylor and Francis, pp. 51-67.

Johnson, L. J., Zorn, D., Yung Tam, B. K., Lamontagne, M., & Johnson, S. A. (2003). *Stakeholders’ views of factors that impact successful interagency collaboration*. *Exceptional Children*, 69, 195-209.

Klijin, E. (2008). Policy and Implementation Networks - Managing Complex Interactions. In: Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C. & Ring, P., (Eds.) *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations*, Oxford: Oxford University Press, pp. 118-146

Kovács, I. (1985). Economia e Sociologia na Era da Incerteza: Do Conflito à Cooperação. *Estudos de Economia* 5 (4), 441-451

Kreuter, M. W., Rosa, C., Howze, E. & Baldwin, G. (2004). Understanding Wicked Problems: A Key to Advancing Environmental Health Promotion. *Health Education & Behavior* 31 (4), 441-454.

Kunz, W. & Rittel, H. (1970). *Issues as Elements of Information Systems* [Em linha]. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.34.1741&rep=rep1&type=pdf> [Acesso em: 13/06/2012].

Linden, R. (2010). *Leading Across Boundaries: Creating Collaborative Agencies in a Networked World*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Malheiros, J. M. & Fonseca M. L. (coord.) (2011). Acesso à Habitação e Problemas Residenciais dos Imigrantes em Portugal. Lisboa: Alto Comissariado para a Imigração e Diálogo Intercultural.

Marques, R. (coord.) et al. (2014). *Problemas Complexos e Governação Integrada*. Lisboa: Fórum para a Governação Integrada.

Marques, Rui (2017a). Matriz Govint: Roteiro Pessoal. Fórum para a Governação Integrada. IPAV.

Marques, R. (2017b). *Problemas sociais complexos e governação integrada*. Universidade de Lisboa.

Mattessich, P. et al. (2008). *Collaboration – What makes it Work*, 2ª Ed. Minnesota: Fieldstone Alliance.

Mavroudi, E. & Nagel, C. (2016). *Global Migration: Patterns, Processes, and Politics*. London: Routledge.

Misoczky, M. A. (2003). Da abordagem de sistemas abertos à complexidade: Algumas reflexões sobre seus limites para compreender processos de interação social. *Cadernos EBAPE.BR* 1 (1), 1-17.

Nações Unidas (2017) "Objetivos de Desenvolvimento Sustentável" [Online] Disponível em: <https://unric.org/pt/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel/> [Acesso em: 13/01/2022]

Narayan, D., Chambers, R., Shah, M. & Petesch, P. (2000). *Voices of the Poor: Crying Out for Change*. New York: Oxford University Press.

Noonan, P. M., Morningstar, M. E., & Erickson, G. A. (2008). *Improving Interagency Collaboration: Effective Strategies Used by High-Performing Local Districts and Communities Career Development for Exceptional Individuals*, 31(3), 132-143.

OdeTE (2022). Odemira Território Educativo. [Em linha]. Disponível em: odemiraterritorioeducativo.cm-odemira.pt [Acesso em: 29/02/2022].

Oliveira, C., Abranches, M. & Healy, C. (2009). Manual sobre como implementar um One stop-shop para a integração dos imigrantes [Em linha]. Disponível em: www.oss.inti.acidi.gov.pt [Acesso em: 20/05/2013].

Peixoto, J. (coord.), Marçalo, C. & Tolentino, N. (2011). *Imigrantes e Segurança Social em Portugal*. Lisboa: Alto Comissariado para a Imigração e Diálogo Intercultural.

Rego, H. (2015). Complexidade, Intelligence e Governação. In: Marques, R. & Ferraz, D., (Eds.) *Governação Integrada e Administração Pública*, Lisboa: INA Editora, pp. 29-36

Rittel, H. & Webber, M. (1973). Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy Sciences* 4, 155-169.

Rosário, E., Santos, T. & Lima, S. (2011). Discursos do Racismo em Portugal: Essencialismo e Inferiorização nas Trocas Coloquiais sobre Categorias Minoritárias. Lisboa: Alto Comissariado para a Imigração e Diálogo Intercultural.

Sanker, D. (2019) *Collaborate: the art of We*, Jossey-Bass, San Francisco.

Seidenthal, Edu. (sd). *Equipes Ubuntu! Como construir equipas interdependentes e colaborativas*.

Smith, P., 2012. The importance of organizational learning for organizational sustainability. *Learn. Organ.* 19, 4–10.

Sullivan, H. & Skelcher, C. (2002). *Working Across Boundaries – Collaboration in Public Services*. New York: Palgrave Macmillan.

Systems innovation (2022a) *Systems Innovation*. [Em linha] Disponível em: <https://www.systemsinnovation.io/> [Acesso em: 01/03/2022].

Systems innovation (2022b) *Systemic Collaboration*. [Em linha] Disponível em: <https://www.systemsinnovation.io/> [Acesso em: 01/03/2022].

Systems innovation (2022c) *Collaborative Learning*. [Em linha] Disponível em: <https://www.systemsinnovation.io/> [Acesso em: 01/03/2022].

Systems innovation (2022d) *Collaborative Learning*. [Em linha] Disponível em: <https://www.systemsinnovation.io/> [Acesso em: 01/03/2022].

Systems innovation (202) *Community development guide*. [Em linha] Disponível em: <https://www.systemsinnovation.io/post/community-dev-guide> [Acesso em: 01/03/2022].

Vandenbroeck, P. (2014). Para além do “Plano”: Trabalhar com Problemas Complexos – Tropeçando numa nova era. In: Vários (Eds.) *Problemas Sociais Complexos: Desafios e Respostas. Atas da Conferência Internacional 11-12 Julho 2014*, Lisboa: Fórum para a Governação Integrada, pp. 41-53.

Veiga, L., & Bronzo, C. (2014). Estratégias intersetoriais de gestão municipal de serviços de proteção social: a experiência de Belo Horizonte. *Revista de Administração Pública*, 48(3), 595-620.

Wanna, J. (2008). Collaborative Government: Meanings, Dimensions, Drivers and Outcomes. In: O’Flynn, J. & Wanna, J., (Eds.) *Collaborative Governance: A New Era of Public Policy in Australia*, Canberra: ANU ePress, pp. 3-12.

Warmington, P., Daniels, H., Edwards, A., Brown, S., Leadbetter, J., Martin, D. & Middleton, D. (2004). *Interagency Collaboration: A Review of the Literature* [Em linha]. Disponível em: http://www.bath.ac.uk/research/liw/resources/Microsoft%20Word%20-%20Interagency_collaboration_a_review_of_the_literature_initial.pdf [Acesso em: 08/12/2014].

Willcock, D., 2014. *Collaborating for Results, Silo Working and Relationships That Work*; Gower Publishing: Farnham, UK.

Williams, B. & van’t Hof, S. (2014). *Wicked Solutions - A Systems Approach to Complex Problems* [Em linha]. Disponível em: www.gumroad.com/l/wicked [Acesso em: 20/08/2014].

Williams, P. & Sullivan, H. (2007). *Working In Collaboration: Learning from Theory and Practice* [Em linha]. Disponível em: <http://www.wales.nhs.uk/sitesplus/documents/829/Working%20in%20Collaboration%20-%20Learning%20from%20Theory%20and%20Practice.PDF>

Wright, R. (2001). *Nonzero: History, Evolution & Human Cooperation*. Abacus

World Economic Forum (2011). *Global Risks 2011* [Em linha]. Disponível em: <http://reports.weforum.org/wp-content/blogs.dir/1/mp/uploads/pages/files/global-risks-2011.pdf> [Acesso em: 29/11/2012].

Torna-se evidente que perante a complexidade só a colaboração, expressa em modelos de governação integrada, pode ter sucesso. Repetimos à exaustão que “colaborar faz toda a diferença” e que precisamos de incrementar significativamente a cultura e as competências colaborativas na nossa sociedade e, por maioria de razão, no nosso território do Alentejo Litoral.

Temos consciência que colaborar não é fácil. No entanto, perante a evidência tão clara que não há outro caminho possível para lidar com os desafios que enfrentamos, torna-se evidente que temos de o conseguir.

Rui Marques, IPAV

COLABORAR É URGENTE.

Promovido por:



Em parceria com:



Cofinanciado por:

