

ACADEMIA LIDERANÇA  
COLABORATIVA

# GUIA COLABORAR FAZ TODA A DIFERENÇA

Lezíria do Tejo

Promovido por:



# Ficha técnica:

- **Título:** Guia “Colaborar faz toda a diferença – Lezíria do Tejo”
- **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 CIMLT
- **Redação:** Este livro é da autoria de diferentes atores do território da Lezíria do Tejo, participantes da Academia de Liderança Colaborativa, em parceria com o IPAV, CIMLT e CCDRA. Contribuíram para a redação deste livro: Afonso Nogueira, Anabela Protásio, António Ceia da Silva, Carla Borba, Fábio Correia, Joana Carrilho da Silva, José Marques, Natasha Oliveira, Rui Marques e Sara Tomé.
- **Design gráfico:** Inês Antunes
- **Impressão:** João Carvalho | ImPress
- **Ano de publicação:** 2022

# ÍNDICE

<b>Nota de abertura</b> - António Ceia da Silva, CCDRA _____	<b>05</b>
<b>A liderança é mais eficaz quando assenta na colaboração</b> - Pedro Ribeiro, CIMLT _____	<b>07</b>
<b>A urgência de uma cultura colaborativa</b> - Rui Marques, IPAV _____	<b>09</b>
<b>Introdução e enquadramento</b> _____	<b>13</b>
<b>CAPÍTULO I. Conceitos-chave sobre complexidade e colaboração</b> _____	<b>21</b>
<b>1.1.</b> O que são problemas sociais complexos? _____	25
<b>1.2.</b> O que é colaborar? _____	47
<b>1.3.</b> Liderança colaborativa _____	59
<b>1.4.</b> Os dez mandamentos da colaboração _____	73
<b>1.5.</b> Formas e meios de comunicação na “era digital” _____	79
<b>1.6.</b> Rugby e a colaboração: valores na comunidade _____	93
<b>1.7.</b> Como construir equipas interdependentes e colaborativas _____	105
<b>1.8.</b> Colaboração sistémica _____	119
<b>1.9.</b> Três práticas promissoras de colaboração _____	137
<b>CAPÍTULO II. Ferramentas para a colaboração: <i>benchmarking</i></b> _____	<b>149</b>
<b>2.1.</b> Mapeamento de sistemas: guia para desenvolver um mapa de atores _____	153
<b>2.2.</b> Guia de desenvolvimento comunitário _____	179
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> _____	<b>201</b>



## 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 alicerçado 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 CIMLT

## A liderança é mais eficaz quando assenta na colaboração

- **Pedro Ribeiro** - Presidente da Comunidade Intermunicipal da Lezíria do Tejo

1

### O que significa para si a colaboração?

*Trabalhar em colaboração é produzir em conjunto, é ter nas pessoas que nos rodeiam profissionalmente uma parceria que permite atingir as metas de uma forma mais eficaz e produtiva.*

*A cultura colaborativa resulta em evidenciar o potencial de cada um para melhorar os resultados da equipa, criando sentimentos de comunidade e envolvimento, conduzindo aos melhores resultados possíveis.*

2

### Uma história sobre colaboração do território que o tenha marcado?

*A criação da Comunidade Intermunicipal da Lezíria do Tejo, inicialmente AMLT, em 22 de janeiro de 1987, é uma história de colaboração de sucesso, ao longo destes 35 anos, entre os onze Municípios que a integram. O lema inicial de cooperação intermunicipal para fazer face a muitos dos problemas que afetam as populações locais mantém-se vivo, fazendo com que cada Município não seja uma “ilha isolada” perante os desafios que se colocam diariamente na região e no País. Com as máximas de Competitividade, Solidariedade e Identidade, os Municípios da Lezíria do Tejo têm colaborado no fortalecimento e desenvolvimento sustentado da Região.*

3

**Daqui a 10 anos como gostaria que o território da Lezíria do Tejo fosse conhecido em termos de colaboração? Qual é a sua visão?**

---

*As regiões do Oeste, Médio Tejo e Lezíria do Tejo têm levado mais longe a sua visão de cooperação e envolvimento, estando ativamente a trabalhar na criação de uma identidade comum que permita dinamizar de forma produtiva estas três regiões.*

4

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

---

*A liderança é mais eficaz quando assenta numa colaboração que resulte numa equipa motivada, com uma comunicação transparente que trabalha com maior produtividade para um mesmo propósito, em prol dos mesmos objetivos.*

## 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 perspectivar à escala macro todos estes desafios da complexidade e da colaboração.

O trabalho desenvolvido com a CIMLT foi, a todos os títulos, excelente. O empenho e compromisso de todos os participantes, a riqueza dos contributos partilhados e a notável liderança da equipa da CIMLT permitiu-nos construir uma comunidade de prática muito rica e inspiradora. A todo/as e a cada um/a, a nossa profunda gratidão. Esta experiência foi, para nós, inolvidável e fonte de inúmeras aprendizagens.

Numa extensão do trabalho desenvolvido pela Academia de Liderança Colaborativa (ALC) da CIMLT, 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. A estes textos somamos outros de autores nacionais e internacionais que enriquecem este Guia e nos trazem perspectivas complementares muito relevantes. 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. Neste Guia encontraremos dados adicionais que nos ajudam a compreender melhor a natureza destes problemas.

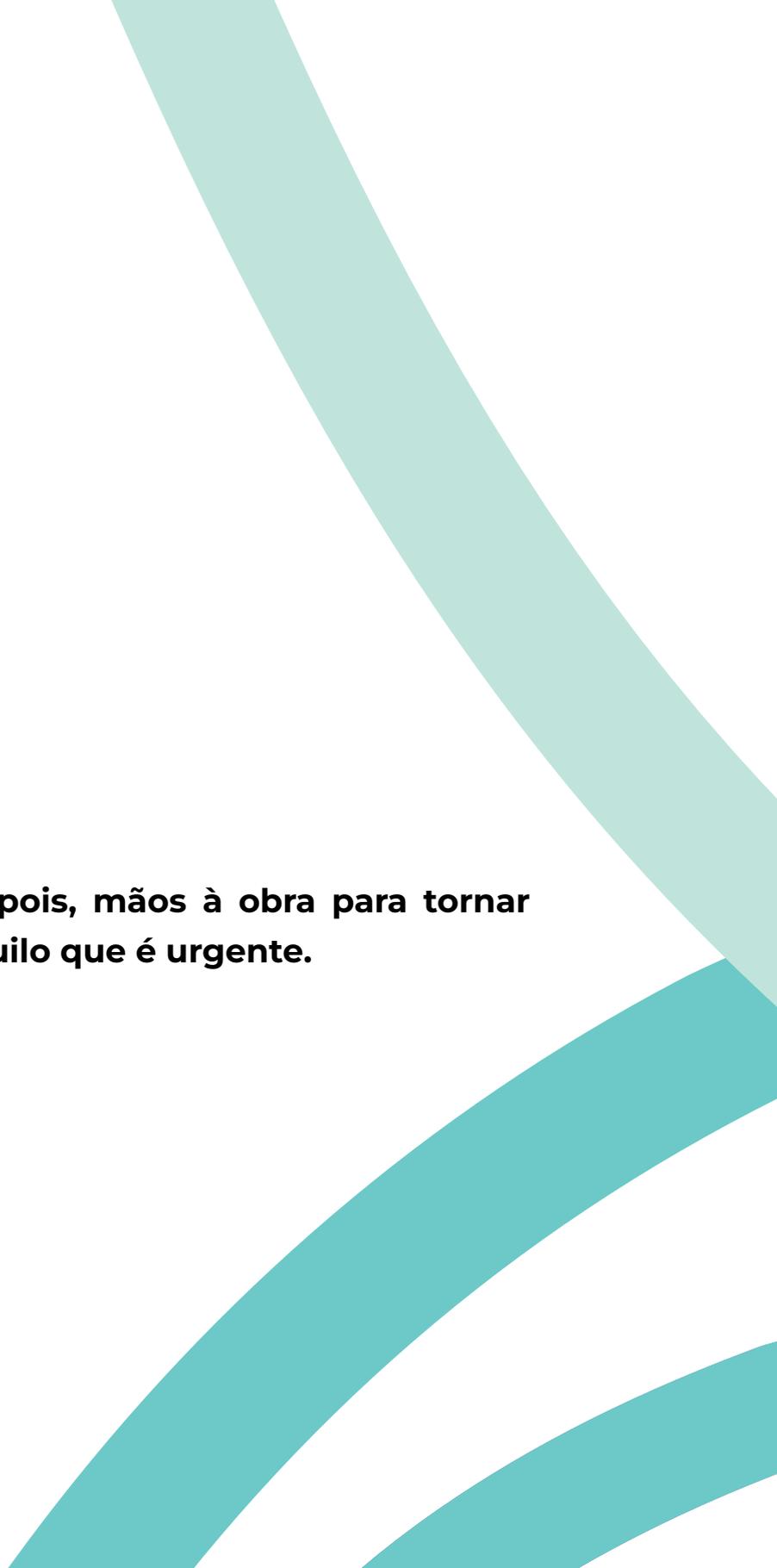
Partindo daí, torna-se evidente que perante a complexidade só a colaboração, expressa em modelos de governação integrada, pode ter sucesso. Repetimos à exaustão que “colaborar faz toda a diferença” e que precisamos de incrementar significativamente a cultura e as competências colaborativas na nossa sociedade. Assim poderemos encontrar uma visão sobre “O

que é colaborar?” por Fábio Correia, os conceitos base sobre “Liderança Colaborativa”, de Natasha Oliveira e Sara Tomé, os “Os dez mandamentos da colaboração”, preparados por Anabela Protásio, uma perspetiva sobre “Formas e meios de colaboração na era digital”, por Carla Borba e ainda uma reflexão sobre o “Rugby e a colaboração: valores na comunidade”, de Afonso Nogueira (P’la Academia de Liderança Colaborativa) e José Martins. A todos estes/as autores/as o nosso agradecimento!

São também destacadas três práticas promissoras que já demonstram no território todo o potencial da colaboração, como é o caso, entre outras, do Rugby Clube de Santarém, do Agrupamento de Escolas de Benavente e Programação em Rede/ Lezíria do Tejo.

Finalmente, destacamos neste Guia alguns contributos internacionais que nos podem ajudar a aprofundar o conhecimento neste domínio, nomeadamente 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, da Lezíria do Tejo. 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 da Lezíria do Tejo.

Neste contexto, a CIMLT, a CCDRA e o IPAV convidam à leitura do Guia “Colaborar faz toda a diferença – Lezíria do Tejo”, 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 – Lezíria do Tejo”?; 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 da Lezíria do Tejo.

### **O que é o Guia “Colaborar faz toda a Diferença – Lezíria do Tejo”?**

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 da Lezíria do Tejo.

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 Lezíria do Tejo e ao concreto da missão e dos de-

safios 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 da Lezíria do Tejo, 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 perspectiva 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?**

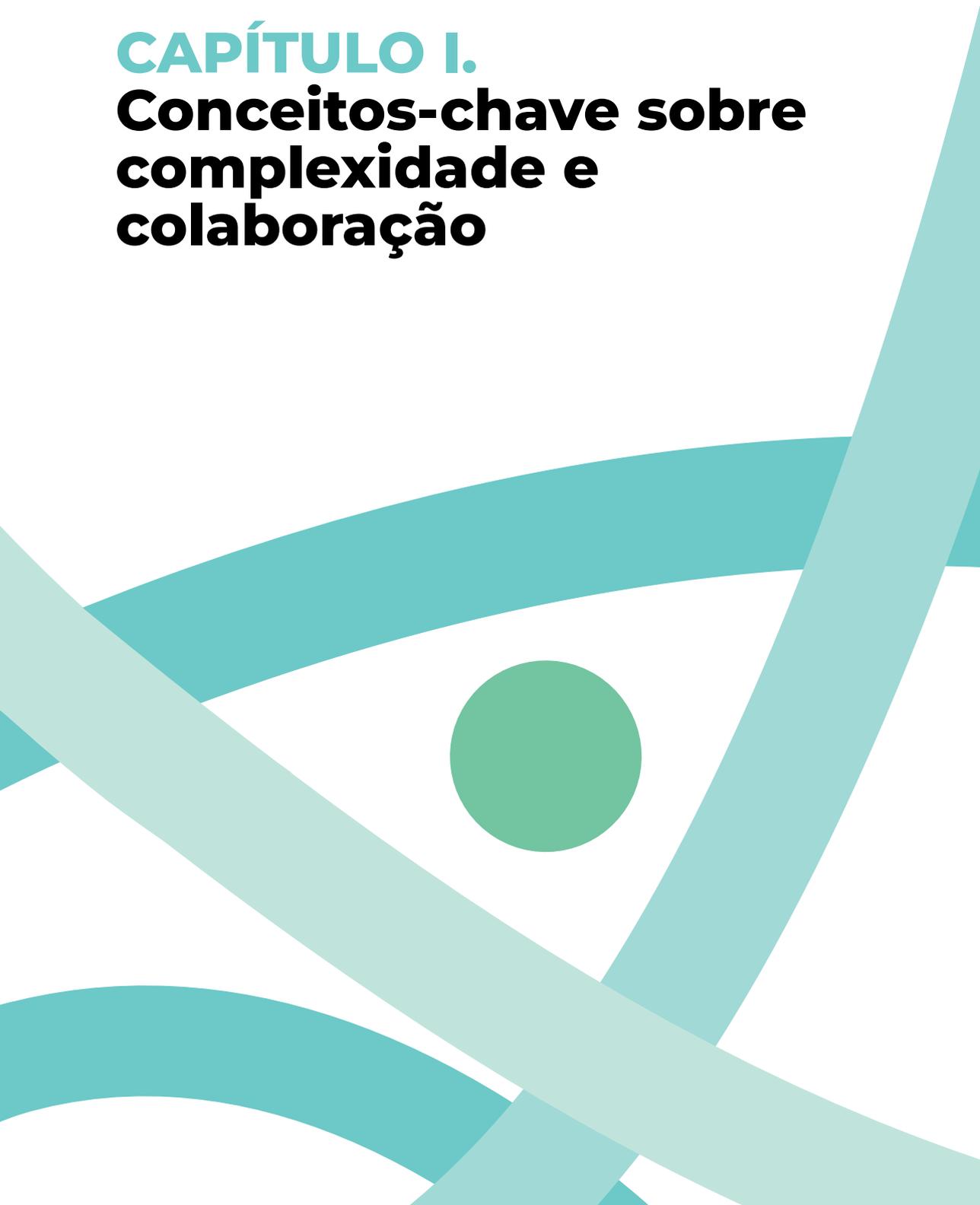
A todos os líderes, formais ou informais, da Lezíria do Tejo – e também de outros territórios/regiões para que, com a Lezíria do Tejo, possam inspirar-se e aprender.

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.** **Conceitos-chave sobre complexidade e colaboração**





# CAPÍTULO I.

## Conceitos-chave sobre complexidade e colaboração

Todos os parceiros da “Rede para a Promoção da Qualificação e do Conhecimento do Alentejo” que participaram na Academia de Liderança Colaborativa da CIMLT foram convidados para estarem envolvidos na elaboração do Guia “Colaborar faz toda a diferença – Lezíria do Tejo”, 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 – Lezíria do Tejo” 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?”, para a abertura desta parte, seguindo-se textos dos co-autores: Fábio Correia (1.2. *O que é colaborar?*); Natasha Oliveira e Sara Tomé (1.3. *Liderança colaborativa*); Anabela Protásio (1.4. *Os dez mandamentos da colaboração*); Carla Borba (1.5. *Formas e meios de comunicação na “era digital”*); Afonso Nogueira, P'la equipa Academia de Liderança Colaborativa e José Martins (1.6. *Rugby e colaboração: valores na comunidade*).

Numa ótica de partilha e de promoção de boas práticas colaborativas, os 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 Seidenthal sobre “Como construir equipas interdependentes e colaborativas” (1.7.)<sup>1</sup>;
- Um texto da *Systems Innovation*<sup>2</sup> (enquanto plataforma de e-Learning colaborativa) sobre “Colaboração Sistémica” (1.8);
- Por fim, fechamos este primeiro capítulo com a apresentação de “Três práticas promissoras de colaboração” (1.9.) do território da Lezíria do Tejo.

Destacamos também o contributo da CCDRA e da CIMLT, 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 da Lezíria do Tejo.

---

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

2. A *System 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 criação 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 (complexos<sup>3</sup>) 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 clássicas.

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.<sup>i</sup>

### **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.

---

<sup>i</sup> 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.

## 1.1. O que são problemas sociais complexos?

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

### DIFERENÇAS ENTRE “PROBLEMA LINEAR” E “PROBLEMA COMPLEXO”

<b>Caraterística</b>	<b>Problema Linear</b>	<b>Problema Complexo</b>
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 \ Complexidade	Uma parte	Múltiplas partes, cada uma com informação relevante	Múltiplas partes, com valores/ interesses conflitantes
Problema e solução conhecidos	Problema linear		
Problema conhecido e solução desconhecida			Problema complexo
Problema e solução desconhecidos		Problema complexo	Problema muito complexo

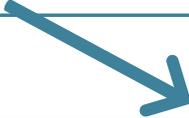


FIGURA 2 - Tipologia de problemas, relacionando complexidade com diversidade de atores  
 Fonte: Adaptado de Head & Alford (2008: 10)

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:

<b>Ameaça</b>	Algo de grande valor está ameaçado no seio da comunidade; muitas partes interessadas estão envolvidas.
<b>Sem progresso</b>	Nenhum ou pouco progresso apesar dos esforços significativos; as tentativas de melhoria não funcionaram; as soluções existentes são ah-hoc, incompatíveis e ineficazes.
<b>Paralisia social</b>	Não há acordo sobre a definição do problema, sobre as causas, ou sobre as estratégias de solução.
<b>Resistência ativa</b>	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.
<b>Sentimentos negativos</b>	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).

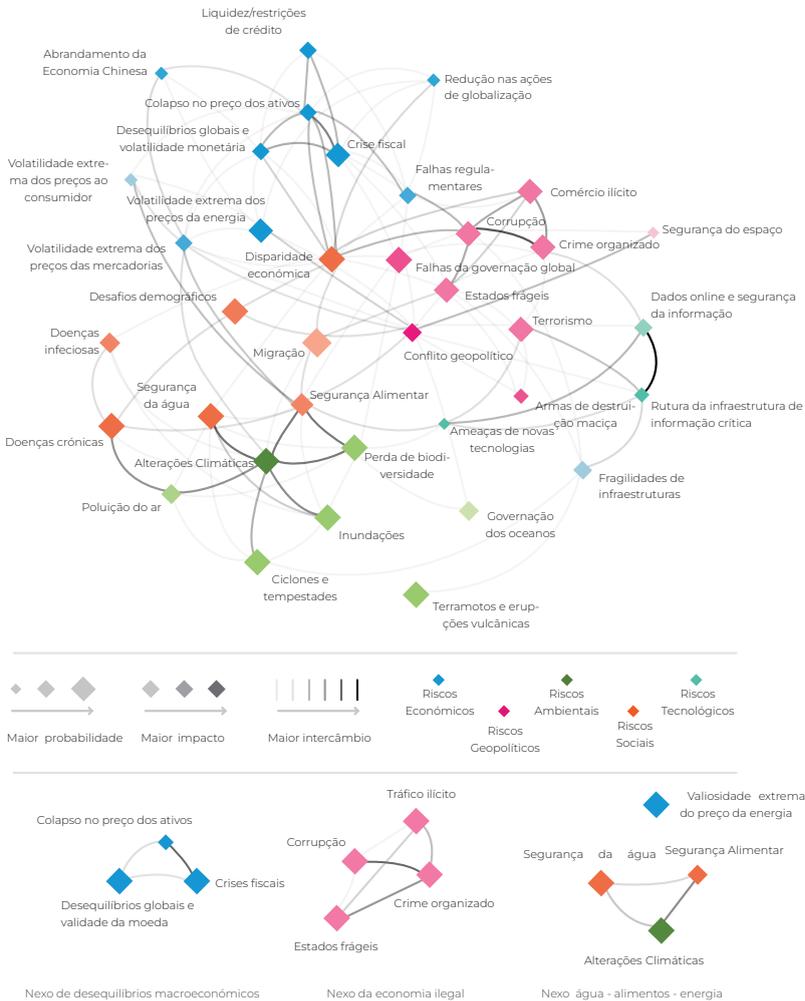


FIGURA 3 - Mapa das correlações entre riscos  
 Fonte: World Economic Forum (2011: 4)

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 inter cruzadas, 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:

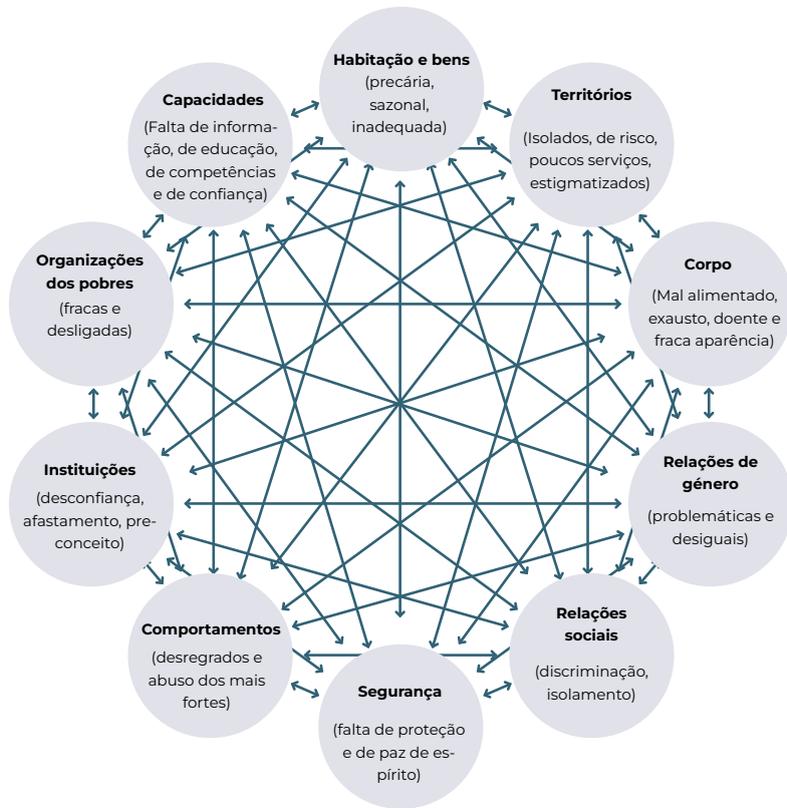


FIGURA 4 - Diagrama da pobreza como problema complexo  
Fonte: Adaptado de Narayan et al. (2000: 249)

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 perspetiva 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.

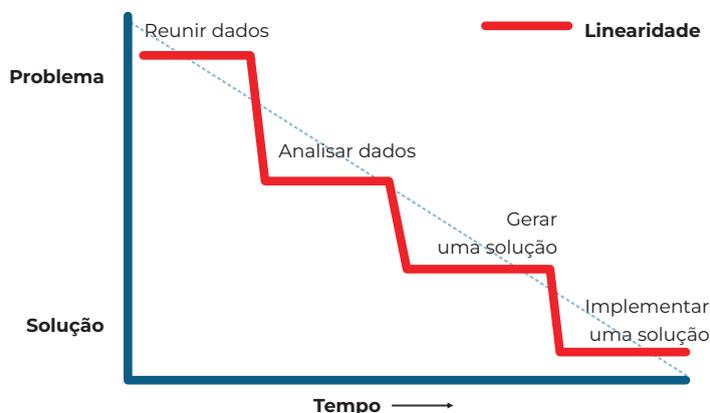


FIGURA 5 - Abordagem para a resolução de problemas lineares (em cascata)  
Fonte: Conklin & Weil (2007: 3)

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 interações<sup>ii</sup>.

### • *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

---

<sup>ii</sup> 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.

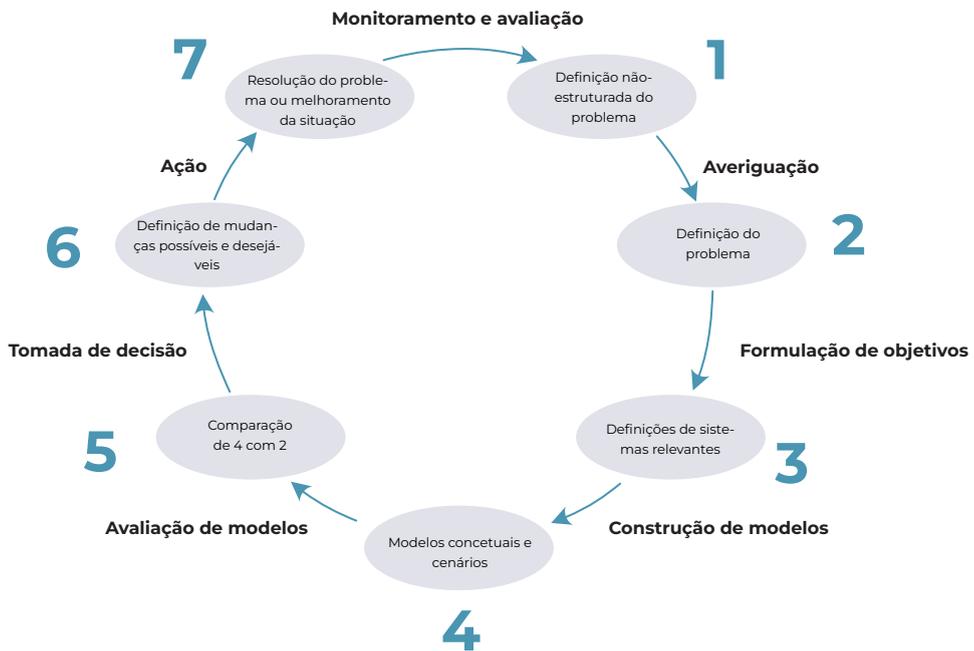


FIGURA 6 - Soft System Methodology  
 Fonte: Adaptado de Vandenbroeck (2014: 46)

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 mudança. 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”, consi-

derada 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).

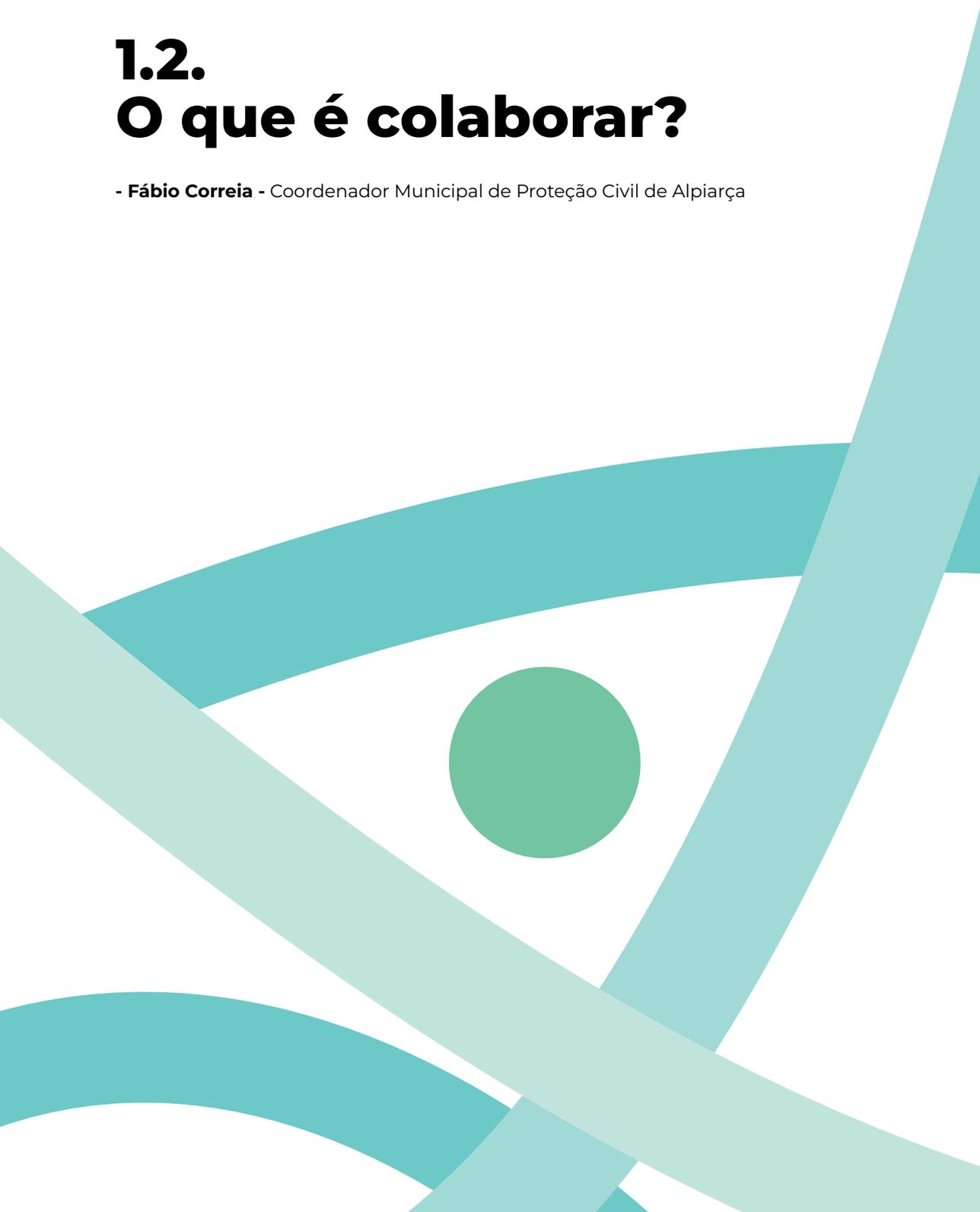
As “comunidades de prática” ou “*hubs*” são referidas enquanto grupos de pessoas que partilham uma preocupação, um conjunto de problemas ou uma paixão por um tema e que querem aprofundar o seu conhecimento nessa área, por via de uma interação regular com outras pessoas que partilham o mesmo interesse, 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 podem ser essenciais para desenhar soluções colaborativas adequadas a problemas complexos.



# 1.2. O que é colaborar?

- **Fábio Correia** - Coordenador Municipal de Proteção Civil de Alpiarça





# 1.2.

## O que é colaborar?

- **Fábio Correia** - Coordenador Municipal de Proteção Civil de Alpiarça

*co·la·bo·rar<sup>4</sup>*

*(latim - collaboro, trabalhar com)*

*1. Trabalhar em comum com outrem.*

*2. Ter participação em obra coletiva.*

O termo colaboração é definido e desenvolvido por diversos autores tendo como ponto de partida a interdependência entre os sujeitos envolvidos no processo de ação, uma vez que ambos terão uma implicação direta no alcance do objetivo final. Assim podemos definir colaboração como (Marques, 2017a: 86).

- i. Sistema de relações de interdependência (Keast, 2011);
- ii. Partilha de responsabilidades, objetivos comuns na criação de algo novo (Schulman, 2010);
- iii. Decorre da resposta a dois eixos de ação – resolução de problemas/ conflitos e partilha de interesses no que toca à resolução das ações futuras (Marques, 2017a);
- iv. Relação de confiança, negociação e compromisso quer na superação de desafios, quer na conquista do objetivo definido (Marques, 2017a).

---

4. Adaptado "colaborar", in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2021, <https://dicionario.priberam.org/colaborar> [consultado em 09-10-2021].

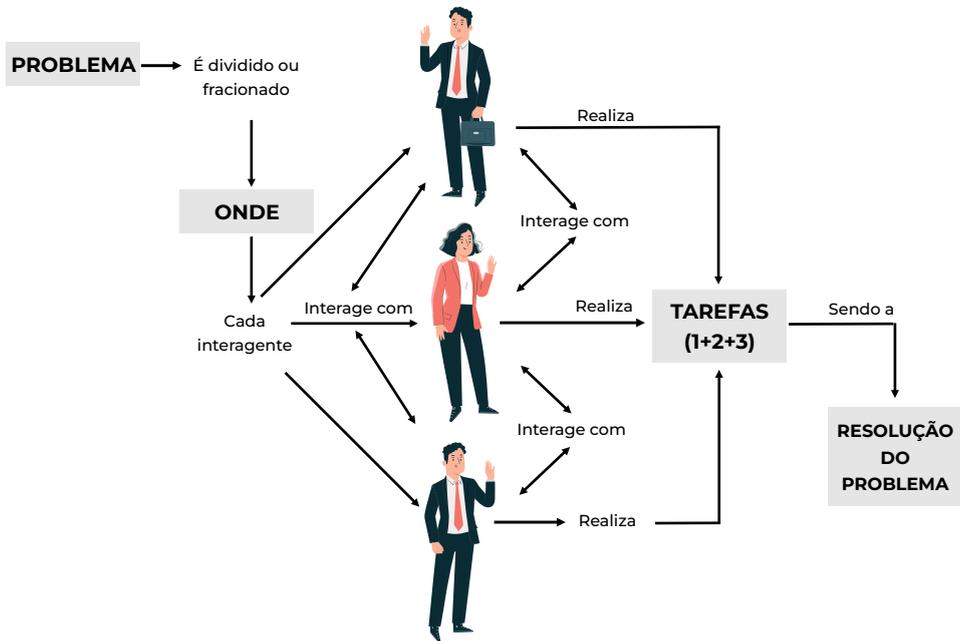


FIGURA 7 - Demonstração de colaboração  
Fonte: Adaptado de Fernando Pimentel (2009)

Torna-se importante definir também outros conceitos que muitas vezes poderão ser confundidos como sinónimos de colaboração, sendo eles:

v. **Cooperação**: conceito facilmente comparável ao conceito de colaboração, mas com diretrizes diferentes, nomeadamente no que toca à aplicabilidade das ações individualizadas com perda de autonomia, promovendo a anulação de conflitos pela anulação de perspetivas (Schulman, 2010 *apud* Marques, 2017a).

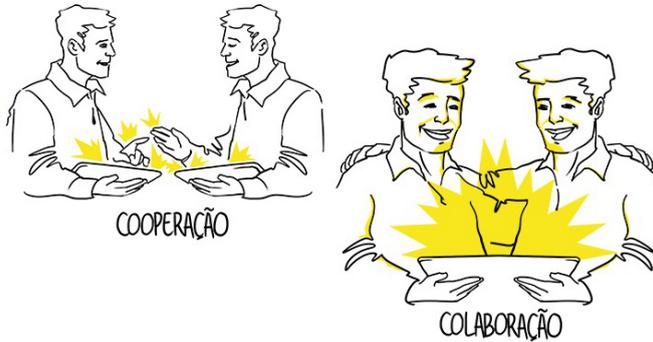


FIGURA 8 - Cooperação Vs Colaboração  
Fonte: Adaptado de Mauro Peres (2020)

vi. **Coordenação:** conceito orientado para a organização de equipas, permitindo o alinhamento de recursos necessários para cumprir o objetivo (Schulman, 2010 *apud* Marques, 2017a).

vii. **Consolidação:** ligação mais sólida que a colaboração, permite a partilha de recursos e objetivos a partir de uma responsabilidade conjunta num patamar mais elevado. Atenua as diferenças existentes pela fortificação de relações e dinâmicas (Schulman, 2010 *apud* Marques, 2017a).

### 1.2.1. Fatores críticos de sucesso do processo colaborativo

Para que o processo de colaboração seja bem-sucedido existem determinados fatores críticos de sucesso que poderão incrementar (caso bem aplicados) ou enfraquecer (não utilizados) o processo colaborativo. Os fatores críticos de sucesso para a colaboração são: a participação, a comunicação, a liderança e a avaliação, sendo de salientar que, na interação entre estes fatores, a confiança será o comburente que alimentará toda a atmosfera colaborativa (ou seja, a partir da interação entre estes quatro fatores, a confiança poderá ser alimentada ou destruída).

i. **Participação:** a participação está alicerçada à capacidade de se tornar parte integrante no processo colaborativo, mas exige que os pares participantes estejam capacitados para tal. Um bom nível de participação promove um melhor entendimento do problema, assim como promove a resolução do mesmo pela tomada de decisões (Marques, 2017b). A participação deverá decorrer de forma multinível e multidisciplinar, isto é, contar com a participação de uma equipa multidisciplinar em que todos contribuem para a construção de algo (Marques, 2017b).



FIGURA 9 - Participação Colaborativa  
*Fonte: Adaptado de Alex Dias (2018)*

A participação poderá decorrer em quatro dimensões (Marques, 2017b):

1. **Participação efetiva:** participação real de todos os participantes no processo colaborativo.
2. **Participação eficaz:** promover e incentivar a participação de parceiros na resolução dos problemas.

3. **Participação eficiente:** promoção da união de sinergias, incentivando a poupança e a partilha dos recursos.

4. **Participação afetiva:** promoção da apropriação afetiva dos objetivos/resultados a obter por partes dos pares no processo colaborativo, “não é o teu problema, é o nosso problema”!

Importa salientar que a participação é uma competência que deve ser trabalhada e incentivada para promover o sucesso do processo colaborativo. Assim, é importante que se proporcionem momentos diversificados para que haja uma promoção e envolvimento efetivo com o ato de participar, como por exemplo: reuniões, partilha de informação relevante, convívios/celebrações informais, entre outros.

#### • Comunicação

*“Só a comunicação permanente, multidirecional e eficaz, através de todos os canais adequados e envolvendo todos os parceiros, permitirá o alinhamento da visão e da missão da rede colaborativa, bem como a articulação e coordenação das suas ações.” (Marques, 2017b)*

Tendo em conta o conceito de colaboração, o termo comunicação é visto como uma conexão relevante para a partilha de informações, contudo tem implicações ao nível individual, sobretudo no que toca a responsabilidades no domínio da ação (Schulman, 2010 *apud* Marques, 2017b).

Uma boa comunicação é indispensável para um processo colaborativo eficaz, devendo esta competência ser trabalhada e explorada quer a nível formal, quer a nível informal. Tal como a participação, a comunicação deverá ser multidirecional, ou seja, deverá atuar em todas as direções promovendo a condição essencial ao processo colaborativo - a confiança.

É importante salientar que o processo comunicativo deverá ter em conta todos os tipos de linguagem, considerando que a comunicação poderá decor-

rer da linguagem verbal, da linguagem não-verbal e da linguagem mista. E ainda que, neste processo comunicativo é importante considerar as habilidades comunicativas digitais, sendo a literacia digital cada vez mais relevante num mundo cada vez mais tecnológico.

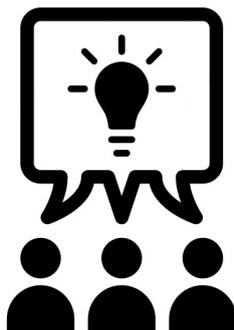


FIGURA 10 - A comunicação no processo colaborativo

Fonte: Adaptado de "Collaboration Open educational resources Computer Icons Collaborative learning MindMeister, student, text, people, experience" (2022)

*"(...) a liderança colaborativa nunca pode ser um exercício isolado e individualista. Deverá ser composta por uma "constelação" de líderes, ainda que com o eventual predomínio de um deles, que age conjuntamente, de forma convergente e harmónica." (Marques, 2017b).*

### • Liderança

Liderança é uma qualidade da colaboração que está igualmente relacionada com a qualidade e adequação da liderança desenvolvida no processo. O conceito de liderança colaborativa diferencia-se do conceito de liderança comum devido à sua dinâmica flexível, motivadora, humana (inteligência emocional), complexa e interdependente que parte de uma liderança facilitadora e diretiva (Huxham e Vangen, 2005 *apud* Marques, 2017b).

A liderança colaborativa pressupõe um alargamento de horizontes no tema da liderança, no qual todos estão igualmente envolvidos e motivados - parti-

cipando e comunicando de forma eficaz, incrementando assim o processo colaborativo. É importante salientar que a liderança colaborativa permite que se esbatam as assimetrias de poder, dando igualmente a possibilidade que exista um representante (líder) que une as múltiplas ideias e ideais para uma melhor gestão e organização da equipa, permitindo a equidade participativa que leva ao sucesso do processo colaborativo.

O estilo de liderança colaborativa tem por base o desenvolvimento de diversas competências (Marques, 2017b), tais como:

- i. Atitudes inspiracionais: o líder colaborativo é confiável, “um exemplo a seguir” - inspirador, tendo como participação efetiva e afetiva,
- ii. Atitudes relacionais: o líder colaborativo promove uma comunicação eficaz e eficiente,
- iii. Atitudes operacionais: o líder colaborativo coordena, responsabiliza-se, comunica de forma eficaz, inova, é criativo, dinâmico.

### • Avaliação

A avaliação é vital para a colaboração, uma vez que permite verificar se a participação, a comunicação e a liderança foram realizadas de forma correta no processo colaborativo. O modelo avaliativo deverá também ser contínuo, flexível, dinâmico e multidirecional, promovendo assim uma constante verificação e investimento na consolidação de processos e resultados. Só com a avaliação do processo poderemos verificar pontos fortes e pontos de melhoria, motivando sempre através de um reforço positivo o processo colaborativo.

O processo colaborativo “deve ser visto como um sistema interativo, dinâmico e dependente de confiança. Esta surge como condição obrigatória para que o sistema funcione” (Marques, 2017b).



FIGURA 11 - A avaliação como elemento essencial para a melhoria contínua

Fonte: "territoriocheresiste" (2019)

### • **Confiança**

A confiança constitui-se como um elemento fundamental para a relação de colaboração, promovendo a sua qualidade, duração e profundidade. Permite a fortificação do vínculo de colaboração na medida em que permite aos pares um maior investimento. Muitos autores apontam a confiança como elemento-chave/pré-condição para que exista a colaboração (Marques, 2017b; Huxham e Vangen, 2005).



FIGURA 12 - Esquema sobre "Fatores Críticos de Sucesso"  
Fonte: Adaptado de Marques (2017b:139)

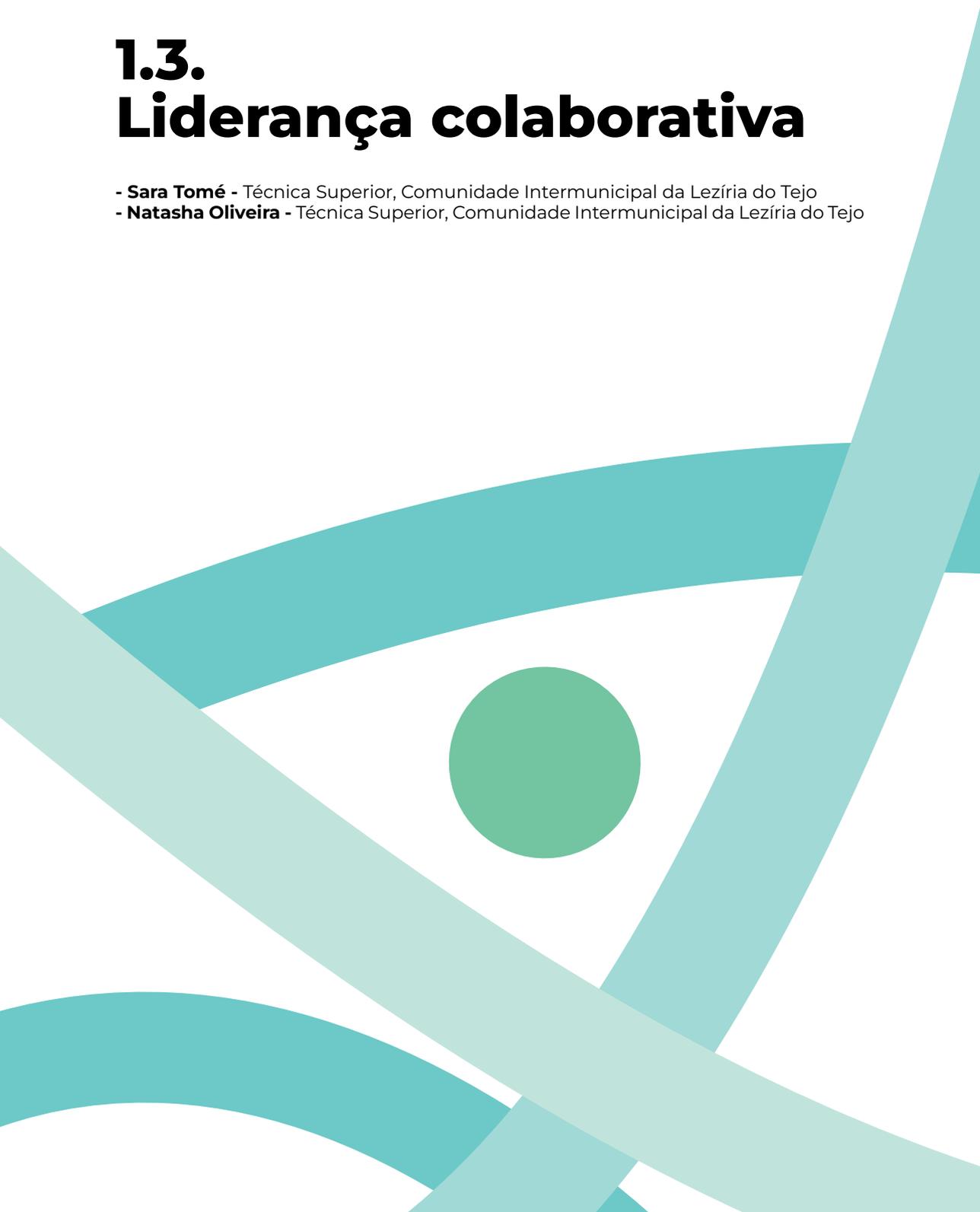
A confiança será o elo que irá unir todos os fatores anteriormente mencionados, uma vez que só a partir dela se consegue alcançar a colaboração. Contudo, a inexistência ou o fracasso de qualquer fator crítico poderá culminar com o *terminus* do processo colaborativo. Assim, torna-se claro que no processo colaborativo todos os intervenientes assumem um papel preponderante e fundamental para o seu sucesso.



# 1.3.

## Liderança colaborativa

- **Sara Tomé** - Técnica Superior, Comunidade Intermunicipal da Lezíria do Tejo
- **Natasha Oliveira** - Técnica Superior, Comunidade Intermunicipal da Lezíria do Tejo





# 1.3. Liderança colaborativa

- **Sara Tomé** - Técnica Superior, Comunidade Intermunicipal da Lezíria do Tejo
- **Natasha Oliveira** - Técnica Superior, Comunidade Intermunicipal da Lezíria do Tejo

Neste capítulo iremos abordar o que é a Liderança Colaborativa e porque esta é fundamental para o funcionamento de uma relação colaborativa de sucesso.

Para definição de “o que é a Liderança Colaborativa” foi considerada a “Matriz GovInt”, elaborada no âmbito do trabalho de investigação realizado por Rui Marques (2017b), no qual reflete sobre uma colaboração interorganizacional efetiva e eficaz.

Na Matriz GovInt são considerados quatro fatores críticos para o sucesso de uma colaboração, suportados e envolvidos pelo conceito de “Confiança” (Marques, 2017b):

1. a liderança;
2. a comunicação;
3. a participação;
4. a monitorização/avaliação.



FIGURA 13 - Esquema da Matriz GovInt que descreve “um sistema interativo, dinâmico e dependente de confiança”.

Fonte: Marques (2017b: 4)

### **1.3.1. A importância da liderança para o sucesso de uma relação colaborativa**

Existem diferentes fatores importantes para obtenção de uma boa relação colaborativa, dos quais se destacam os seguintes:

1. Credibilidade / confiança – entre toda a equipa (de cima para baixo e vice-versa);

2. Saber escutar – tolerância, tranquilidade e permitir opiniões divergentes;

3. Gerir diferenças – aproveitar a diversidade de opiniões para obtenção de melhores soluções;

4. Boa comunicação – é determinante saber comunicar objetivos e estratégias;

5. Objetivos comuns - sem metas gerais, não se consolida o ambiente colaborativo, a motivação e coesão da equipa depende da clareza dos objetivos.

No âmbito de colaborações entre entidades / instituições, estamos a centrar a questão no contexto da relação entre “pares” ou parceiros e não na tradicional hierarquia “chefe-subordinado”. No entanto, para melhor compreensão do que é objetivamente um líder colaborativo, alguns dos exemplos e conceitos apresentados centram-se no conceito tradicional de liderança.

### 1.3.2. A Liderança Colaborativa vs. outros tipos de Liderança

É necessário compreender que diferentes estilos de liderança serão adequados para diferentes situações e a liderança colaborativa, embora possa ser considerada a mais eficiente e com produção de melhores resultados em contexto de trabalho de equipa, não será a mais adequada em outros contextos, como por exemplo trabalhos de grande operacionalização, onde se procura a obtenção de resultados muito rápidos. Situações como, por exemplo, serviços de resposta de emergência de saúde: a decisão do líder de equipa tem de ser rápida, bem comunicada e todos os membros têm de conhecer bem a sua função e exercê-la dentro de parâmetros bem definidos. Não há espaço ou tempo para interações ou divergências, é primordial chegar a um objetivo cumprindo uma rota bem estruturada e definida.

A título de exemplo apresentamos os três tipos de liderança definidos na Teoria da Liderança de Kurt Lewin (1951):

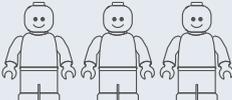
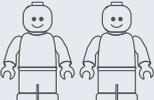
	AUTORITÁRIO	PARTICIPATIVO	DELEGATIVO
AUTORIDADE			
CARACTERÍSTICAS	Pouca participação dos liderados na tomada de decisão	Distribuição do poder de decisão com os liderados	Líder apoia os subordinados tomarem as decisões
VANTAGENS	Decisões rápidas e centralizadas no líder	Alimento dos compromimentos dos liderados	Maior motivação para os especialistas e autónomos
DESvantagens	Conflitos dentro da equipa e dependência do líder	Decisões mais lentas e controle menor sobre o processo	Desorganização devido à liderança enfraquecida

FIGURA 14 - Três tipos de liderança  
 Fonte: Adaptado de Lucas Retondo (2020)

## 1. Autoritário

Conhecido como autocrático, ou seja, que detém praticamente todo o poder da tomada de decisão. Centraliza as orientações sobre as ações do grupo de maneira praticamente individual, reduzindo radicalmente a participação dos outros membros do grupo.

### 1.1. Vantagens

- Facilita a tomada de decisões rápidas;
- Geralmente é o membro mais experiente do grupo;
- Possui atitude mais reativa diante de problemas.

### 1.2. Desvantagens

- Pode tomar decisões menos criativas (por reduzir a participação de outros membros do grupo);
- Incentiva menos trocas de informação e conhecimento entre as partes envolvidas em executar as ações decididas;
- Pode ser visto como abusivo e ditatorial pelo restante do grupo.

## 2. Participativo<sup>5</sup>

Conhecida como liderança democrática, é considerada por Lewin como a mais eficiente. É marcada pela orientação do líder do grupo, mas com a sua própria participação nas atividades. Neste tipo de liderança, é comum que todos os membros do grupo contribuam para a tomada de decisões a partir das orientações do líder.

### 2.1. Vantagens

- Os membros do grupo são estimulados a participar mais ativamente nas ações;
- Os resultados das participações são mais criativos e de maior qualidade;
- Gera maior envolvimento da equipa;

---

5. O tipo de liderança Participativo é aqui apresentado a título explicativo das diferentes variantes nas formas de liderança possíveis. Embora este tipo de liderança tenha muitas semelhanças com a Liderança Colaborativa, são formas de liderança distintas e, mais à frente, a liderança colaborativa será abordada especificamente.

- Aumenta o nível de motivação e criatividade da equipa;
- Produz maior senso de compromisso e organização das pessoas do grupo.

### 2.2. Desvantagens

- As ações podem ser um pouco menos produtivas;
- A tomada de decisão é mais lenta;
- O líder tem menos controle sobre os processos realizados.

## **3. Delegativo**

Conhecida como liderança liberal, o líder oferece pouca ou nenhuma orientação, de maneira que os membros do grupo têm mais autonomia para a execução de ações e projetos. Caracterizada pelo estilo “laissez-faire”, tende a ter bons resultados em equipas experientes de especialistas altamente qualificados.

### 3.1. Vantagens

- É útil em casos que envolvem especialistas altamente qualificados que trabalham de maneira independente dentro do projeto;
- Aumenta a motivação para ações individuais;
- Cria mais autonomia para as partes envolvidas.

### 3.2. Desvantagens

- É considerada por Lewin como a menos produtiva dos três grupos principais;
- É mais exigente para os membros do grupo;
- Há menor registo de cooperação;
- Há menos clareza na definição de papéis;
- Produz menos motivação num grupo como um todo.

Para o bom funcionamento de qualquer grupo, é essencial a figura de um líder, que gere o coletivo e articula as forças em torno dos objetivos comuns do grupo, associando recursos e integrando competências para fazer mais e melhor. Um “bom líder” pode ter diferentes perfis, que se adaptam às características do projeto e até dos próprios colaboradores. Contudo, no processo participativo não há sucesso sem uma Liderança Colaborativa, em que todos

terão uma participação válida e reconhecida. A Liderança Colaborativa irá criar um maior envolvimento de todos no processo, com igual interesse em que esse projeto comum chegue a bom porto e seja um sucesso.

### 1.3.3. As características/ competências de um líder colaborativo

Pretende-se, com o desenvolvimento da colaboração efetivada através de uma liderança adequada, que se estabeleça uma rede baseada na confiança, interajuda e participação. O desenvolvimento desta colaboração procura uma aplicação a longo termo, não sendo algo para um projeto único, mas sim para qualquer outro desafio que se apresente. O líder colaborativo é aquele que compartilha as informações e o conhecimento com a sua equipa, incentivando as sugestões e ideias dos outros, praticando uma escuta ativa, dando *feedback* imediato que permita a melhoria contínua da sua equipa, onde os papéis e responsabilidades de cada um possam evoluir e adaptar-se a cada novo desafio.

EGOsistema ("Eu")	ECOsistema ("Nós")
Controlo <i>Top-Down</i>	Influência/ Confiança
Estrutura em silos independentes	Alinhamento
Territorialidade	Parcerias/ Interorganizações
Lutas de poder	Poderes mútuos/ múltiplos
Interesses particulares	Visão partilhada
Tomada de decisão unilateral	Corresponsabilidade
Inteligência do Líder	Inteligência coletiva

FIGURA 15 - Principais diferenças entre o Egosistema e o Ecosistema  
Fonte: Adaptado de Hurley (2011)

### **1.3.4. Papel de um Líder na gestão de uma colaboração entre pares**

O líder colaborativo é aquele que é capaz de inspirar, motivar e orientar todos os outros a trabalharem para atingir as metas e objetivos. Trata-se de um profissional, que está inserido num processo e que faz questão de fazer parte dele. O líder que colabora é também aglutinador, isso porque colaborar, no âmbito da liderança, é reforçar a relação entre as pessoas, promovendo relacionamentos suficientemente seguros de forma a que haja empenho e obtenção de bons resultados.

Ser um líder colaborativo trata-se de estabelecer uma atitude pró-ativa que permite a todos os colaboradores terem uma aproximação de funções, promovendo equidade e partilha de responsabilidade entre todos. O líder colaborativo supera os seus receios, partilha o controlo e a decisão com os seus colaboradores e, em vez de isolar a sua equipa, cria e fortalece relações coordenadas com colegas e parceiros.

A influência do líder transmite-se aos colaboradores por duas vias: através do exemplo e pela forma como estimulam a equipa, reforçando assim comportamentos mais colaborativos (Marques, 2017b: 10).



FIGURA 16 - Liderança Colaborativa  
*Fonte: Adaptado de Freepik (2022)*

### 1.3.5. Fatores importantes para a Liderança Colaborativa:

1. Não ter medo de mostrar vulnerabilidade – um líder colaborativo sabe ser totalmente passível de falhas. Por esta razão, ele mantém-se sempre aberto a críticas, procurando uma constante melhoria.
2. Ser flexível – o líder entende a necessidade de se adaptar às mais variadas situações que surgem, permitindo a oposição de ideias e a adoção de novas estratégias.
3. Incentivar a participação de todos – estimular todos a contribuírem com ideias, opiniões e sugestões, pois é exatamente daí que podem surgir as melhores soluções para o alcance de resultados extraordinários.
4. Gerar sentimento de pertença – um líder colaborativo é um excelente estímulo para o bom desempenho de todos, consegue motivar todos a se unirem e trabalharem em prol do alcance das metas e objetivos individuais e coletivos.
5. Partilhar conhecimento – este líder empenha-se na transmissão dos seus conhecimentos, não se isolando e promovendo a sua posição.



FIGURA 17 - Fatores importantes para a liderança colaborativa  
Fonte: Adaptado da revista HSM Management (2019)

### **1.3.6. As características de um “reticulista” / construtor de redes**

Os indivíduos que têm um papel particularmente ativo na construção de processos colaborativos são referidos por “reticulistas” e apresentam as seguintes características principais (Marques, 2017a: 94):

- Apreciação crítica do ambiente e das oportunidades / problemas enfrentados;
- Compreensão de contextos organizacionais diversos;
- Conhecer o seu papel e executá-lo: coordenador / facilitador; líder; gestor; apoio / suporte;
- Boa comunicação: verbal; não-verbal;
- Capacidade de antecipação e de adaptação de comportamentos;
- Gestores de redes: conhecer as pessoas “certas” e ter acesso a elas; ter competências “políticas”; adotar um código comum;
- Capacidade de negociação: compreender a outra parte; recolher o apoio dos parceiros para propostas concretas;
- Resolução de conflitos;
- Capacidade de correr riscos: lidar bem com a incerteza; acomodar o inesperado;
- Capacidade de resolução de problemas: pensamento crítico / lateral;
- Gestão pessoal: gestão do tempo, capacidade de estabelecer prioridades.

Estas características revelam-se de extrema importância nas etapas do processo de colaboração de um líder colaborativo. Este líder é, também, um “construtor de pontes” entre os seus colaboradores, devendo seguir as sete regras do pontífice (ALC, 2021):

1. Intenção;
2. Gestão de recursos;
3. Aprendizagem;
4. Contributos diversificados;
5. Celebração;
6. Renovação cíclica;
7. O “entrançar” dos recursos e competências.

#### **1.3.7. A Liderança na Matriz GovInt (as 13 questões de auto-avaliação)**

Para uma *colaboração eficaz entre os diferentes membros de uma organização, procura-se alcançar o modelo desejável de liderança, ou seja, uma liderança heterárquica, colaborativa e relacional* (Marques, 2017b: 119). Para um processo sustentável de construção, desenvolvimento e manutenção de relações interorganizacionais de colaboração, para gerir problemas complexos, com maior eficácia e maior eficiência, é importante uma dinâmica colaborativa, assente numa boa liderança. O líder colaborativo deve possuir e trabalhar algumas características, como: o autoconhecimento, a autoconfiança, a resiliência, a empatia e o sentido de serviço. Deve ainda promover a sua própria melhoria contínua, submetendo-se a uma autoavaliação frequente, através de questões simples e diretas. Esta avaliação permite-lhe adaptar-se e melhorar a sua liderança colaborativa.

Liderança (13)		Pontuação
L1	A L. tem clara a missão e os objetivos do contexto colaborativo?	
L2	A L. contribui para que a parceria seja aceite como líder legítimo na comunidade para a gestão do problema complexo?	
L3	A L. consegue imprimir um ritmo apropriado de desenvolvimento do projeto?	
L4	A L. consegue gerir bem os recursos que tem (equipa, orçamento, espaço...)?	
L5	Há capacitação específica da L. para GovInt?	
LC1	A L. comunica de uma forma frequente, adequada e transparente? Sabe ouvir?	
LC2	A L. comunica orientações claras de políticas e de funções?	
LC3	A L. consegue mobilizar, através da comunicação, para uma visão partilhada e um objetivo comum?	
LP1	A L. tenta e consegue promover uma participação efetiva dos parceiros e dos beneficiários?	
LP2	A L. procura que a participação dos parceiros e dos beneficiários seja eficiente e eficaz?	
LP3	A L. está empenhada em ter participação afetiva dos parceiros/ “que vistam a camisola”?	
LP4	A L. é capaz de lidar com diferentes contextos históricos de participação/ colaboração (inexistentes, negativos ou positivos)?	
LA1	O modelo de avaliação está a ser implementado pela Liderança?	
Total (indicador de confiança)		0-65

FIGURA 18 - Questões de autoavaliação

Fonte: *Matriz GovInt, Marques (2017b: 12)*

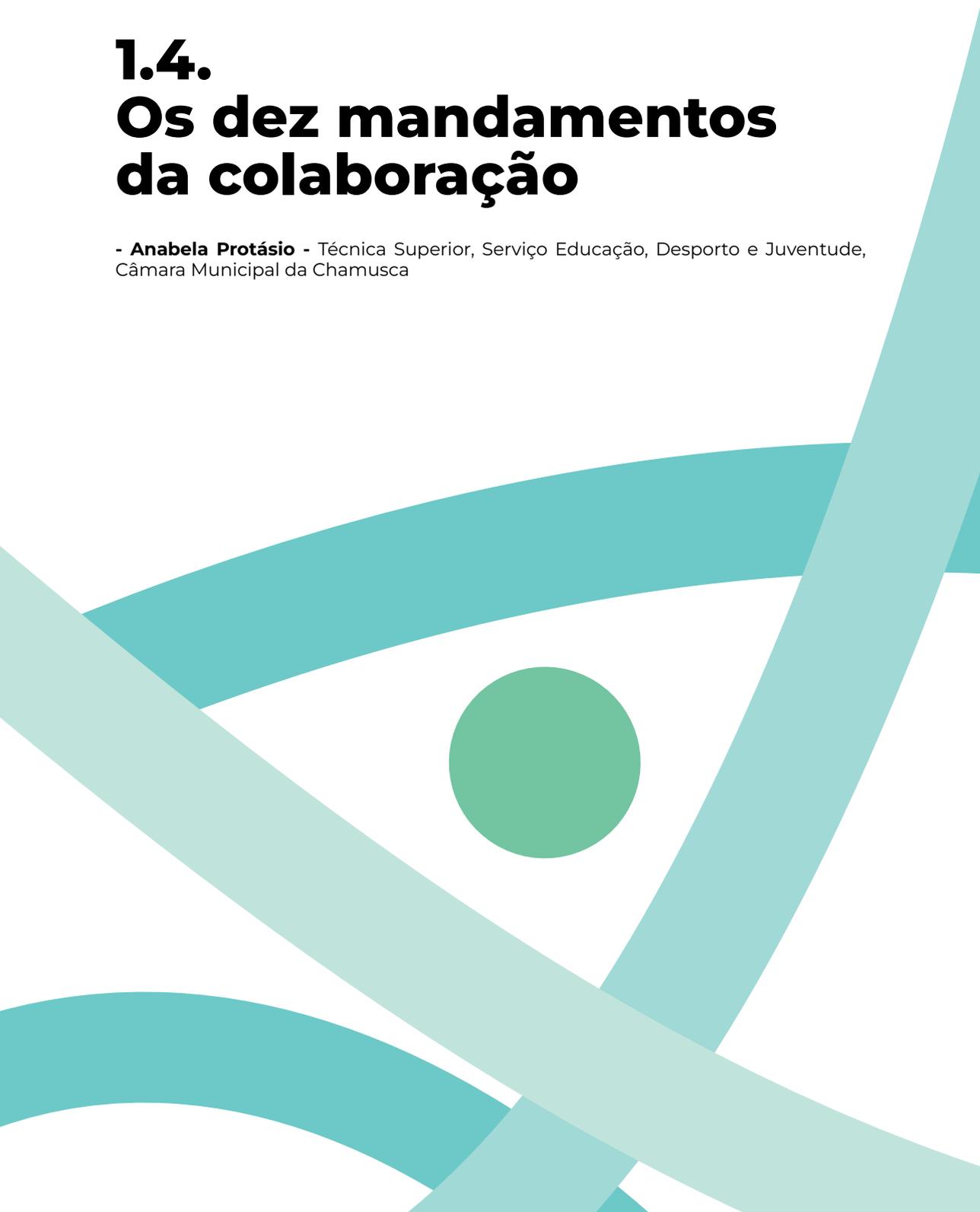
Em síntese, a Liderança Colaborativa não é apenas um processo a aplicar a termo individual, é aplicável ao nível das organizações:

*“O processo de mobilizar a inteligência coletiva para produzir resultados para além das fronteiras organizacionais, quando os mecanismos normais de controlo estão ausentes. Está alicerçado numa crença de que todos de nós juntos podemos ser mais inteligentes, mais criativos e mais competentes do que qualquer um de nós sozinho, especialmente quando se trata de abordar os tipos de problemas novos, complexos e multifacetados que as organizações enfrentam hoje.” (Hurley, 2011)*



# 1.4. Os dez mandamentos da colaboração

- **Anabela Protásio** - Técnica Superior, Serviço Educação, Desporto e Juventude, Câmara Municipal da Chamusca





# 1.4.

## Os dez mandamentos da colaboração

- **Anabela Protásio** - Técnica Superior, Serviço Educação, Desporto e Juventude, Câmara Municipal da Chamusca

Os mandamentos da colaboração podem ser entendidos como um pré-requisito para facilitar o processo colaborativo. Um guia, passo a passo, que facilita a criação e desenvolvimento de redes colaborativas de modo organizado e funcional, com circulação de *inputs* e *outputs*, construindo as pontes necessárias para a colaboração fluir.

Soluções à medida para públicos diferenciados são cruciais, especialmente nos territórios com elevada diferenciação demográfica e baixa densidade populacional. É neste âmbito que as Comunidades Intermunicipais (CIM) podem contribuir para a definição da política de desenvolvimento regional, dinamizando e participando nos processos de planeamento estratégico, bem como fomentando parcerias entre agentes regionais e locais. O desenvolvimento de estudos que impliquem a articulação de políticas setoriais no espaço regional e a elaboração de programas integrados, que visem a coesão e a competitividade territoriais deve ser criterioso e imperativo. É nesse campo de ação que a CIMLT pode formalizar uma rede constituída por atores regionais que coletivamente produzam trabalho de reflexão e estudo prospetivo conduzindo a resultados positivos na promoção da qualificação humana e do conhecimento.

Neste contexto surgem as necessárias audiências, análises e considerações de todos os parceiros que possam colaborar para solucionar os problemas e captar energias promotoras do bem-estar social, da sustentabilidade e, sobretudo, que sejam construtoras de propostas eficientes realizadas por equipas fortes, que contribuam para o todo, com resultados muito superiores ao das partes.

– Neste âmbito a criação de relações informais será sempre um aspeto importante que irá promover e facilitar a ligação entre os elementos e que contribuirá para ultrapassar as dificuldades e conflitos que podem surgir durante o processo colaborativo.



**3. Construir confiança e respeito.** A confiança é a base das relações. Se não houver confiança entre os envolvidos e se não acreditarmos que vão fazer a sua parte, isso poderá conduzir à duplicação do trabalho ou a uma dupla verificação do mesmo, levando a sobrecarga e desmotivação dos envolvidos. Se houver confiança e respeito, os envolvidos sentem-se capazes de realizar com maior empenho as tarefas e vão manter-se juntos, apresentando mais capacidade para ultrapassar as dificuldades e produzindo melhores resultados e soluções.



**4. Comunicar, dialogar, discutir com transparência e escuta ativa** com vista a uma base comum de desenvolvimento do trabalho. Neste sentido, importa: criar canais de comunicação; comunicar com clareza e transparência a informação disponível; praticar a escuta ativa; ouvir com atenção o outro ao invés de se focar na resposta; resumir e pedir feedback; criar espaços de partilha de informação e status do processo. Neste processo, a promoção da empatia, da tolerância e da resiliência é crucial.



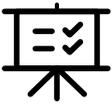
**5. Estabelecer uma base comum de trabalho** onde é definida a missão e a visão para a iniciativa, promovendo a apropriação de dinâmicas dos interessados, com responsabilização das partes pela solução. Os envolvidos sentem a solução como sua.



**6. Definir objetivos específicos e metas.** Definir objetivos concretos, atingíveis e mensuráveis para um determinado espaço de tempo. Com soluções abrangentes que possam servir a todos, criando sinergias e evitando redundâncias. Pretende-se criar um propósito único para múltiplos intervenientes.



**7. Executar o plano de ação.** Cada interveniente deve conhecer claramente o seu papel, funções e timings a cumprir, bem como o plano geral onde devem estar claras as atribuições de funções dos restantes intervenientes, evitando assim falhas na execução e permitindo corrigir quaisquer lacunas ou sobreposição de funções. A organização, adaptabilidade e flexibilidade são características essenciais para implementar o plano de ação, tal como o cumprimento das responsabilidades atribuídas aos envolvidos.



**8. Envolver todos no processo,** formular decisões e dar feedback constante. O feedback é muito importante para que todos os passos sejam cumpridos e para a criação de um sentimento de pertença e apropriação da solução. Promover a participação e, por conseguinte, aumentar a receção da solução facilitará a implementação. Os membros devem identificar a colaboração como algo que é, em primeiro lugar, do seu interesse e por fim do interesse global.



**9. Avaliar todas as fases do processo,** desenvolver a parceria e avaliar em grupo, ter vários canais para receber o *feedback* da avaliação e fazer o follow-up, praticar a escuta ativa e implementar sempre que possível as sugestões de melhoria *win-win* (ganho-ganho).



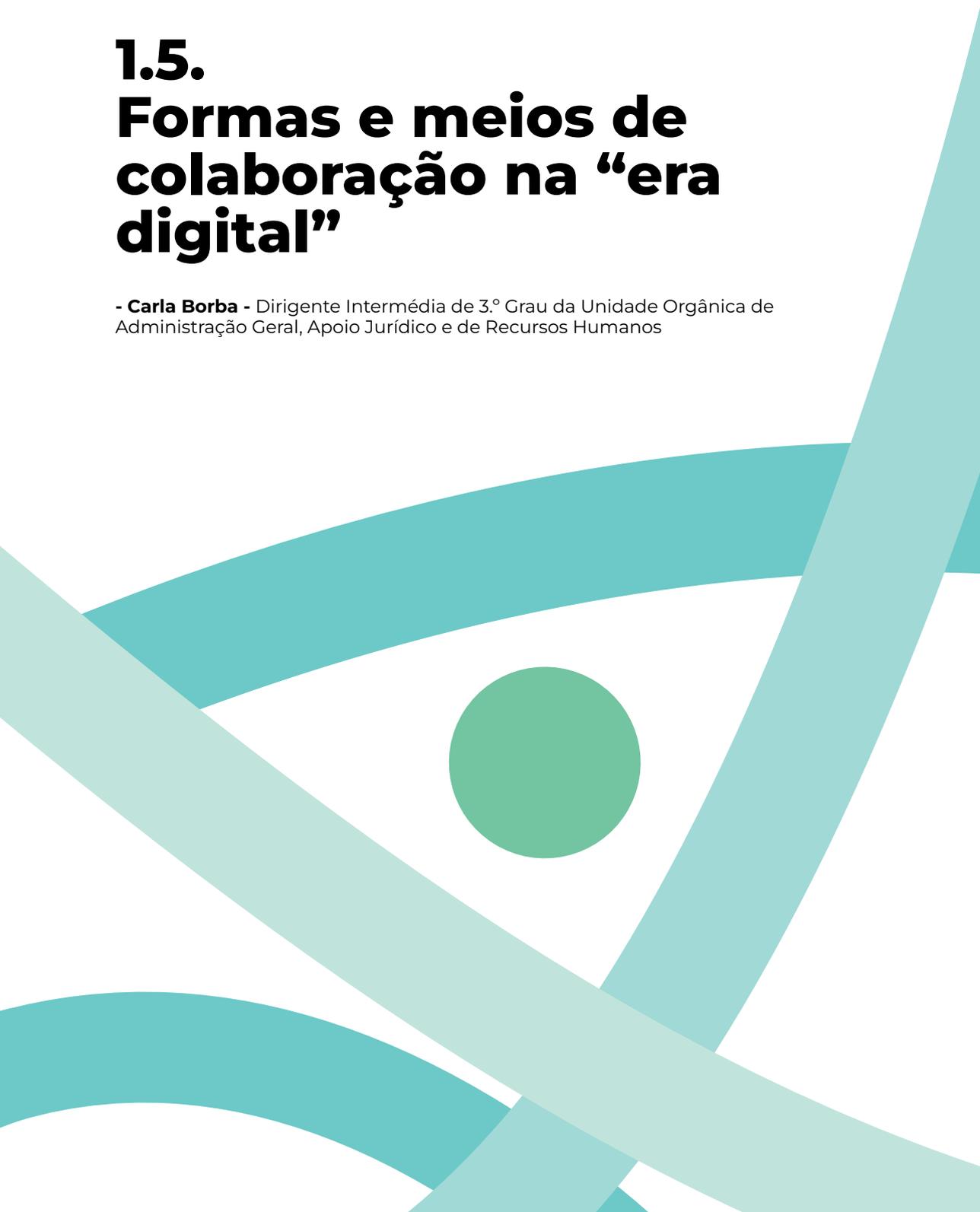
**10. Planear após a conclusão, transferir a parceria para a comunidade.** Quando o projeto termina é importante manter a sua viabilidade e sustentabilidade. O investimento realizado, quer em tempo, quer em capacitação e construção de conhecimento, deve continuar a dar frutos. Portanto as soluções devem ser viáveis a longo prazo e passíveis de manter funcionais – sustentáveis.

Os mandamentos são orientações que estão interligadas, não são estanques e podem ser aplicados ao longo do processo colaborativo múltiplas vezes.

Em conclusão, a colaboração permite criar relações sociais e evitar a discriminação e isolamento, a partir da criação de algo novo, com responsabilidade conjunta (mesmo que isso implique uma relativa perda de autonomia) e algum investimento de tempo. Importa também sublinhar que permite, sobretudo, melhorar a auto estima, autoconfiança e bem-estar, levando a que as instituições cheguem mais longe, principalmente em territórios desfavorecidos, onde juntos podem investir mais e melhor, criando estruturas mais fortes e de qualidade através das soluções de proximidade e de interdependência do grupo, com serviços / soluções para todos. As instituições com comportamentos agregadores e de interajuda criam uma base onde serão tão fortes como o seu elemento mais fraco, por conseguinte todos são impulsionados a fazer o seu melhor e a colaborar para serem mais fortes, criando processos de entreajuda, e comunicação que confinam na colaboração em rede – as organizações tornam-se mais ricas, ligadas e fortes.

# 1.5. Formas e meios de colaboração na “era digital”

- **Carla Borba** - Dirigente Intermédia de 3.º Grau da Unidade Orgânica de Administração Geral, Apoio Jurídico e de Recursos Humanos





# 1.5. Formas e meios de colaboração na “era digital”

- **Carla Borba** - Dirigente Intermédia de 3.º Grau da Unidade Orgânica de Administração Geral, Apoio Jurídico e de Recursos Humanos

*"Reunir-se é um começo,  
permanecer juntos é um progresso  
e trabalhar juntos é sucesso!"*

*Henry Ford*

## 1.5.1. Os canais de comunicação

Na teoria da comunicação, os canais de comunicação traduzem-se nos instrumentos utilizados para veicular uma mensagem do emissor ao recetor. Assim, os canais de comunicação podem ser definidos, genericamente, como todos os dispositivos pensados para facilitar a comunicação entre as pessoas, tanto mais que todas as formas de interação entre os participantes de um projeto, passam necessariamente pelos canais de comunicação.

Falar dos meios de comunicação atuais significa também aceitar as mudanças que a tecnologia introduziu na forma de comunicar, sendo certo que a conetividade é um fator que tem vindo a alterar profundamente o modo como as pessoas se relacionam e como o “Mundo” se abre para quem usa a tecnologia e os meios digitais de comunicação.

E, por isso, hoje é unanimemente aceite que os paradigmas da comunicação sofreram profundas alterações decorrentes da “Era Digital” em que vivemos. Tal evolução acarretou um certo “imediatismo” na forma de comunicar, uma vez que, os canais digitais de comunicação são de rápido e fácil

acesso e permitem a obtenção de respostas quase imediatas, pelo que foram ganhando importância entre os seus utilizadores.

Se outrora as comunicações se efetuavam por via de meios como o telégrafo, o telegrama, a carta, o telefone, a rádio, a televisão, bem como os jornais e as revistas em formato de papel, atualmente são utilizados os mais diversos meios digitais e, em particular, as redes sociais (como o Facebook, o LinkedIn, o Instagram, o Twitter ou o WhatsApp), que se tornaram a principal forma de comunicação da generalidade da população.

Certo é que a forma de comunicação deve continuar a ser o mais personalizada e humanizada possível, pelo que o conceito de canal de comunicação abrange, atualmente, desde a correspondência mais tradicional até uma simples mensagem no WhatsApp, sendo que os meios digitais de comunicação permitem que se criem relacionamentos duradouros (vencendo-se qualquer distância), tornando os projetos mais presentes na vida dos intervenientes.

O sucesso não resulta apenas do quanto trabalhamos, mas também da eficácia<sup>6</sup> com que comunicamos!

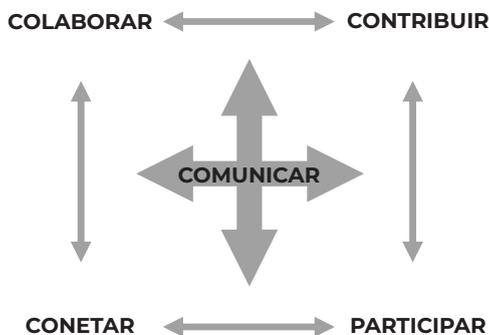


FIGURA 19 - Esquema da eficácia da comunicação

Fonte: *Matriz GovInt, Marques (2017b: 12)*

---

6. A eficácia da comunicação organizacional tem uma influência direta e indireta sobre a motivação dos colaboradores, contribuindo para o sucesso das organizações, pelo que é de extrema importância a existência de uma partilha de conhecimentos. Nesse sentido, os meios digitais de comunicação são uma ferramenta essencial na divulgação e transmissão da informação!

## 1.5.2. Os canais digitais de comunicação

- Permitem uma comunicação ágil, dinâmica e eficaz: através dos mesmos podemos atender a solicitações, tirar dúvidas e transmitir informações importantes para os nossos recetores “à distância de um clique”;
- Enriquecem as relações profissionais, sociais e pessoais: porquanto permitem uma conexão mais imediata e frequente;
- São facilitadores de interatividade e de participação: pois viabilizam uma ampla e direta partilha de informação entre os utilizadores, que podem facilmente compartilhar conteúdos e materiais, que agregam valor e ajudam ao desenvolvimento integrado dos projetos;
- Podem ser utilizados nos mais diversos locais: o seu uso democratizou-se, pois atualmente é possível participar em reuniões, conferências e formações online em qualquer parte do mundo;
- São ferramentas essenciais para criar novas sinergias e promover mudanças sociais: abrem espaço a que todos possam emitir as suas opiniões, a que todos sejam ouvidos e participem no desenvolvimento dos projetos;

O recurso aos canais digitais de comunicação humana

- É amplo
- Opera-se nos diversos campos da vida
- Oferece oportunidades aos utilizadores para aprender, interagir, trabalhar

Em suma, hoje em dia a tecnologia tem por isso um papel fundamental - não apenas enquanto instrumento de gestão, mas igualmente de comunicação em processos colaborativos sustentáveis, permitindo ultrapassar obstáculos complexos, facilitar o consenso e convocar constantemente os parceiros em torno de objetivos comuns!

### **1.5.3. A era digital e a colaboração**

A colaboração ativa requer uma planificação integrada, focada em resultados e que fomente a participação de todos os intervenientes. É por isso indubitável que o contributo das novas tecnologias neste processo, porquanto viabilizam a rápida partilha de informação e de conteúdos, estabelecendo conexões entre indivíduos de todo o mundo, o que permite ultrapassar as dificuldades resultantes da distância física. Abrindo assim portas para um mundo virtual, cujo acesso pode significar mais oportunidades de cooperação e de aprendizagem.

No entanto, para potenciar os efeitos positivos da colaboração ativa, é necessário que os meios colocados à disposição dos indivíduos, sejam adequados e utilizados em contextos de relações de confiança, daí que se torne essencial a existência de competências digitais, que permitam uma utilização segura e responsável de todas as ferramentas online.

Promover a performance colaborativa de um grupo de trabalho é, acima de tudo, neutralizar as distâncias de afinidade e impulsionar a participação, pelo que no âmbito do trabalho em equipa, torna-se fundamental adotar medidas que promovam o envolvimento de todos os níveis da organização. Assim, e no mundo da colaboração à distância, as videoconferências são uma forma eficaz de aproximar as pessoas e “encurtar” as distâncias geradas pelo trabalho remoto.

Em seguida apresentamos alguns exemplos concretos de boas práticas:

- As atividades colaborativas online, devem ser concebidas tendo em conta o contexto em que decorrem, os seus participantes e os objetivos específicos que se visa atingir;
- Criar assuntos que despertem a curiosidade dos participantes;
- A planificação das atividades colaborativas online deve ser adaptada a cada realidade, sendo indispensável estabelecer canais de comunicação e rotinas entre as equipas;

- Elaborar e-mails claros, dirigidos aos participantes, que contenham informações úteis sobre o que se pretende alcançar com as atividades colaborativas online;
- É importante monitorizar e redefinir todas as interações pessoais e as atividades que envolvem os diversos elementos da equipa;
- Utilizar ferramentas digitais adequadas e acessíveis a todos;
- Definir e distribuir tarefas e prazos de execução das mesmas e fixar datas certas para a discussão do trabalho efetuado;
- Elaborar relatórios de atividades nos quais se relate as atividades desenvolvidas, o percurso efetuado, os desvios e as soluções de futuro a adotar para os corrigir.

## **ALGUMAS DICAS**

### **✓ A fazer:**

- Escolher ferramentas digitais de fácil utilização e que sejam acessíveis a todos (todos os participantes se devem sentir integrados);
- Agendar atempadamente as reuniões, de modo a permitir a conciliação entre o tempo de trabalho profissional e pessoal (os participantes terão possibilidade de gerir adequadamente o seu tempo);
- Assegurar a definição prévia dos assuntos da reunião (todos os participantes deverão saber o que vai ser discutido para conseguirem preparar-se adequadamente);
- Enviar, com antecedência, os materiais que servirão de suporte à reunião (propostas, requerimentos, projetos, documentos, vídeos, etc);

- Definir, antecipadamente, os tempos de apresentações individuais e de uso da palavra (todos os participantes têm total dever de participar e o direito de expor opiniões);
- Garantir, no decurso da reunião, de uma forma orientada e eficiente, a participação de todos os intervenientes (interromper os colegas ou não permitir que os mesmos participem por igual na reunião é uma forma de autoritarismo e intolerância à opinião alheia);
- Elaborar um resumo das conclusões da reunião e partilhar com os participantes (resumir as atividades permite redefinir tarefas e ultrapassar obstáculos).

### **✘ A não fazer:**

- Não preparar as reuniões (demonstra falta de profissionalismo e desrespeito pelos pares);
- Não manter o foco da reunião, permitindo que a mesma perca o rumo (contribui para a dispersão e dificulta a realização dos objetivos propostos);
- Ultrapassar amplamente o tempo estimado para a conclusão da reunião (prejudica a gestão do tempo dos participantes);
- Não participar efetivamente e não se posicionar sobre os pontos abordados (manter-se isento das discussões importantes e da tomada de decisões pode desapontar os demais participantes e fazer com que pareça desinteressado dos assuntos);
- Não apresentar um comportamento adequado (as condutas indesejáveis comprometem a qualidade da reunião);
- Utilizar reiteradamente o telemóvel no decurso da reunião (tal atitude relewa desinteresse e falta de consideração pelas outras pessoas que estão na reunião);

- Não aparecer na reunião e não avisar (esse comportamento pode colocar em causa a realização da própria reunião e como tal, nem que seja por cortesia deve avisar que não pode comparecer).

#### **1.5.4. Os meios de comunicação ao serviço da colaboração na Lezíria do Tejo: o exemplo da CIMLT**

Nos termos da legislação em vigor (Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro), cabe às Comunidades Intermunicipais (CIM) assegurar a articulação das atuações entre os municípios e os serviços da administração central, em diversas áreas, sendo também da sua responsabilidade exercer as atribuições transferidas pela administração estadual e o exercício em comum das competências delegadas pelos municípios que as integram.

Assim, a CIMLT (Comunidade Intermunicipal da Lezíria do Tejo), tem assumido um papel relevante no incremento de estratégias integradas de desenvolvimento em todos os Municípios associados, com a concretização de diversos projetos e iniciativas conjuntos, revelando-se tal colaboração fundamental para alcançar desígnios comuns.

Vários são, por isso, os exemplos de projetos e iniciativas conjuntas, que se têm vindo a desenvolver nos Municípios associados, com amplo recurso à tecnologia, plataformas eletrónicas e aos canais digitais de comunicação. Partilhamos em seguida alguns destes exemplos, que se encontram disponíveis no *website* da CIMLT.

Importa continuar a olhar para o futuro, com o passado presente e encontrar novos caminhos e soluções, inicialmente para problemas simples e, por fim, para os mais complexos. Os problemas simples podem estar relacionados com questões como a fraca valorização do conhecimento, o desajuste entre a procura e a oferta de formação, o desconhecimento das realidades locais, a identificação das verdadeiras necessidades da população e do território. Os problemas complexos são difíceis de definir com rigor, por terem em si interdependências e uma multicausalidade<sup>7</sup>, visto que podem atravessar fronteiras organizacionais, ambientais, sociais e económicas.

Não há uma solução clara e as soluções tentadas podem registar falhas e gerar novos problemas. Daí que o trabalho colaborativo em rede possa servir ambos, permitindo abordagens com visões diferenciadas e a conceção de soluções integradas e inovadoras. Cada um dos parceiros envolvidos na procura das soluções poderá, por sua vez, desenvolver metodologias de trabalho que envolvam os setores, as instituições, a sociedade civil, no sentido de ter um enfoque territorial integrado e de proximidade, evitando entraves para se atingir uma colaboração eficaz com resultados profícuos, como a ausência de adequação e empenho dos envolvidos. Deste modo uma solução eficiente e organizada passará sobretudo por seguir um conjunto de passos que permitam soluções *win-win*, em que todos os elementos sintam que são ou podem ser parte integrante desde a identificação do problema até à avaliação dos resultados.

A proposta de mandamentos para elaborar redes colaborativas passa, sobretudo, por aplicar um conjunto de passos, sendo que a ausência de algum deles implicará insuficiências que poderão causar entropia na rede.

Os mandamentos da colaboração abaixo descritos foram desenvolvidos com base nas cinco fases do modelo de faseamento do processo de colaboração de Wilson e Charlton (1997) integrados com as oito formas de construir equipas colaborativas de Lynda Gratton e Tamara J. Erickson (2007):

---

7. Adaptado de Marques (2017a: 57).



## 1. Identificar uma necessidade ou objetivo conjunto é

fundamental para iniciar o processo colaborativo. A mobilização por uma causa, problema ou solução por parte de agentes ou instituições é a base do processo. Quando as partes procuram uma solução (ou soluções construtivas que tragam benefícios conjuntos e que, de outra forma, não seriam fáceis de alcançar) surgirá a necessidade de colaboração. Consequentemente, e com uma boa gestão dos mandamentos do processo colaborativo, alcançar-se-ão impactos mais positivos. Resultado de uma análise profunda e ampla, que poderá fornecer mais precisão e oportunidades de melhoria, bem como identificar as variáveis interdependentes e promover uma identificação mais clara e participada, logo mais integrada e reconhecida por todos.



## 2. Mobilizar as partes interessadas, aproximar, esbater e

ultrapassar as diferenças. A identificação das instituições e pessoas chave a envolver na parceria é crucial para o desenvolvimento do processo assim como:

– Agregar um conjunto de especialistas com diferentes vozes, perspetivas e verificar a necessidade de envolver outros recursos humanos que facilitem o desenvolvimento de mecanismos para construir uma agenda de ação;



– Criar e selecionar equipas flexíveis e motivadas com controle do número de envolvidos, dado que equipas muito grandes produzem um desafio acrescido de gestão dos fluxos comunicacionais e de gestão das tarefas;

– Recordar sempre que o empenho das partes envolvidas é fundamental para que haja apropriação do processo e consequente produção de bons resultados;

### **a) Portal das sugestões**

*“A Comunidade Intermunicipal da Lezíria do Tejo criou um serviço de sugestões/ocorrências para os Municípios associados, onde os munícipes/cidadãos podem georreferenciar no site do Município as suas sugestões. Este projeto tem como objetivo permitir aos cidadãos apresentarem as suas sugestões acerca de algum assunto que entendam pertinente, e assim contribuir para uma melhor gestão do território, de uma forma ativa e participativa. O Portal tem a particularidade de permitir que as sugestões sejam georreferenciadas pelo munícipe/cidadão, através de uma aplicação Web-SIG, o que permite saber a localização geográfica da respetiva sugestão. (...) O desenvolvimento do Portal das Sugestões contou com o apoio do QREN, (...) sendo mais um serviço criado pela CIMLT, com o objetivo de aproximar os munícipes da Lezíria do Tejo da administração pública local e dos seus governantes, promovendo e implementando o conceito de democracia participativa”. (CIMLT, 2021).*

### **b) Cartografia Digital e Sistemas de Informação Geográfica**



SIG

*“A CIMLT há muito que investe na área da cartografia, de modo a fornecer aos seus municípios associados ferramentas e bases fiáveis de trabalho. (...) A concretização de todos estes projetos de cartografia digital são um enorme passo para a modernização dos serviços técnicos municipais. (...) A Cartografia Digital é ainda a base de sustentação dos SIG – Sistemas de Informação Geográficos. Os Sistemas de Informação Geográfica desenvolvidos são também as ferramentas que sustentam as aplicações das Plantas de Localização ou de Consulta aos PDM, que estão disponíveis nos serviços on-line, bem como nos serviços dos Municípios permitindo uma simplificação de tarefas e um aumento de eficiência” (CIMLT, 2021).*

### c) Central de Compras Eletrónicas



*“A missão da Central de Compras Eletrónicas da CIMLT é, por um lado, promover maior eficácia, eficiência, transparência e reduzir os custos de aquisição para as Autarquias e, por outro, alinhar a política destas com a política global das compras públicas. (...). No atual quadro de crise económica e financeira, em que a intervenção dos Municípios é fundamental para garantir o necessário apoio aos cidadãos, é importante encontrar formas de racionalizar as despesas e libertar recursos para esse fim. Os Municípios da Lezíria do Tejo têm feito um esforço analisando as suas necessidades e interesses como fazendo parte de um todo, por forma a acompanharem a tendência europeia, aceitando-se entre si como parceiros e não como concorrentes, tentando sempre ter uma visão futurista e global da realidade intermunicipal” (CIMLT, 2021).*

### d) Plano Diretor de Informática Intermunicipal



*“O Plano Diretor de Informática Intermunicipal pretende criar condições para uma Administração Pública mais eficiente e eficaz, assegurando a continuidade dos serviços, racionalizando processos informáticos, desburocratizando procedimentos, assegurando decisões racionais e sustentadas por parte dos decisores e racionalizando recursos humanos e técnicos. O objetivo principal do Plano Diretor de Informática Intermunicipal é a utilização da Internet e dos serviços públicos online, visando a melhoria da qualidade da prestação de serviços públicos” (CIMLT, 2021).*

## e) Atividade formativa



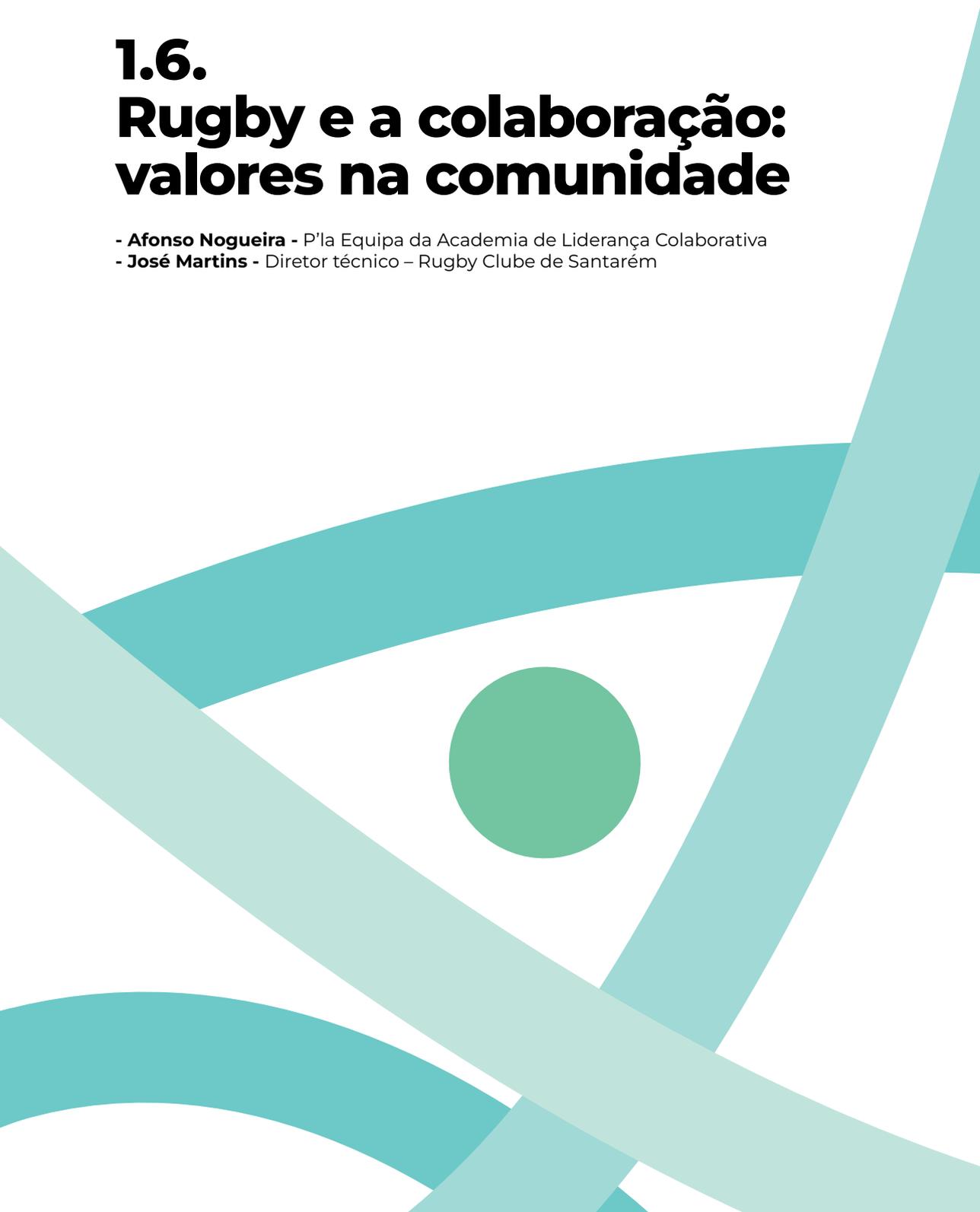
FORMAÇÃO

*“A CIMLT arrancou, no final de 2020, com Formação Profissional para a CIMLT e para os Municípios da Lezíria do Tejo (...). As ações de formação são gratuitas (...) e destinam-se a todos os trabalhadores dos Municípios e CIMLT (...) e decorrerão em formato online” (CIMLT, 2021).*

# 1.6.

## Rugby e a colaboração: valores na comunidade

- **Afonso Nogueira** - P'la Equipa da Academia de Liderança Colaborativa
- **José Martins** - Diretor técnico – Rugby Clube de Santarém





# 1.6.

## Rugby e a colaboração: valores na comunidade

- **Afonso Nogueira** - P'la Equipa da Academia de Liderança Colaborativa
- **José Martins** - Diretor técnico – Rugby Clube de Santarém

O rugby não é apenas considerado um desporto pelos seus praticantes e adeptos. É uma comunidade onde a exigência do jogo faz com que a equipa tenha de trabalhar como um só para atingir o objetivo principal. O rugby tem sempre o coletivo primeiro em vez do individual.

Apesar de ser um desporto com contacto físico, é um desporto que tem os seus valores muito definidos. Em 2009 a World Rugby, organização máxima a nível mundial, fez uma redefinição dos valores fundamentais da modalidade:

**Integridade** – A integridade é fundamental para a estrutura do jogo, sendo gerada por meio da honestidade e do jogo justo.

**A paixão** – A comunidade do rugby tem um entusiasmo apaixonado pelo desporto. O rugby gera emoção, apego emocional e um sentimento de pertença à família global do rugby.

**Solidariedade** – O rugby oferece um espírito unificador que leva a amizades duradouras, camaradagem, trabalho em equipa e lealdade que transcende diferenças culturais, geográficas, políticas e religiosas.

**Disciplina** – A disciplina é parte integrante do jogo, tanto dentro quanto fora do campo, o que se reflete no cumprimento das leis, dos regulamentos e valores fundamentais do rugby.

**Respeito** – O respeito pelos companheiros de equipa, adversários, árbitros e todos os envolvidos no jogo é fundamental.

No presente capítulo iremos utilizar exemplos práticos, que decorrem de momentos e situações no jogo de rugby. Neste sentido, torna-se possível fazer uma ligação entre a colaboração e o rugby, contribuindo na construção conjunta de metáforas e imagens significativas que traduzam o espírito da colaboração.

### 1.6.1. O Rugby e a Liderança

Fruto da experiência enquanto jogadores, treinadores, dirigentes e até árbitros de rugby, trazemos à luz da colaboração alguns exemplos e práticas relevantes vividas habitualmente no rugby.

Sabemos que há vários momentos dentro de campo nos quais quem lidera não são os líderes formais ou capitães. É um processo que acontece naturalmente e quem ocupa os lugares “oficiais” de liderança para além de se sentir confortável com esse facto tem orgulho de outros tomarem as rédeas.

Por exemplo, na Mellée existem dois jogadores específicos que lideram a fase de jogo, o número 2 e o número 8 têm poderes para decidir como jogar. São dois jogadores que, dadas as suas posições privilegiadas e treino específico, naquele contexto sabem decidir aquilo que é melhor para a sua equipa. O mesmo pode acontecer com outras posições e fases do jogo. Não raras vezes vemos o capitão de equipa confirmar, através de linguagem verbal ou gestual, com esses elementos “o que é melhor para a equipa”.

Liderar e deixar-se liderar deve ser um ato perfeitamente corrente em equipas, organizações ou redes colaborativas.

## 1.6.2. O Rugby e a Participação



FIGURA 20 - Formação ordenada no Rugby  
*Fonte: Adaptado de Wall Monkeys (2022)*

Utilizando a Mellée, um momento de disputa da bola que existe no jogo de rugby, ilustramos as quatro dimensões de participação que propomos que sejam o espelho das nossas organizações, ou redes colaborativas, no que respeita à construção da participação.

**Em primeiro lugar a participação deve ser efetiva: não haver “simulacros” de participação.**

Aqueles que lidam regularmente com redes colaborativas certamente se vão apercebendo que, por vezes, existem parceiros que estão numa versão “adormecida”, que se encontram apenas de “corpo presente” ou representados de forma secundária ou desqualificada, o que se traduz numa representação pouco efetiva.

Fazendo aqui uma ponte para o jogo de rugby:

Numa Mellée todos contam, e sabemos que uma equipa que “estiver apenas por estar” será empurrada muito facilmente e daí poderão sair desconfortos e até lesões.

Por isso é mesmo uma “regra” oficial que, para participar na Mellée, os jogadores devem ter treino e características específicas, garantindo estar à altura daquele momento. No rugby como na participação, devemo-nos pautar por nos fazer presentes, e com o elemento da equipa indicado para a ação/tarefa.

**A segunda dimensão que trazemos é a eficácia: é necessária sempre uma participação que produza resultados.**

Quantas vezes numa parceria nos perguntámos: “mas afinal o que é eu/a minha organização estou/estamos aqui a fazer?”, “isto não produz nada”, “não há aqui nenhum resultado...”.

E, por isso, uma parceria colaborativa tem de ir construindo resultados intermédios num processo que até pode ser demorado (até ao seu término), para se perceber que a participação está a produzir resultados e que existe uma correlação entre “o meu/nosso contributo” e os resultados alcançados.

Olhando para o rugby, também ninguém participa para “aquecer”, ou seja sem objetivos reais e realistas, e mesmo numa Mellée mais difícil, em que a bola dificilmente será ganha pela equipa, podemos construir pequenos resultados, quer rodando ligeiramente a Mellée para que o ataque seja mais difícil pela outra equipa, quer pressionando para que a outra equipa não consiga ganhar metros ou tirar a bola como queria.

Mas há aqui um segredo, que são as ligações entre os jogadores. Uma equipa pode ser mais pequena e mais leve que o adversário, mas se tiver ligações consistentes, treinadas e fortes, e os pés bem assentes no chão, consegue com muita facilidade bater-se taco a taco. Assim, o contributo de cada um, a sua força, a sua energia, o compromisso, torna-se eficaz, produz resultados no processo conjunto e global.

**Depois a participação tem de ser eficiente. Quando falamos de eficiência, falamos da boa utilização dos recursos que temos. Podemos ser mais ou menos eficiente. Deve existir um equilíbrio entre promover a participação de todos e a gestão do tempo de todos, com o devido foco.**

Por exemplo, é um clássico nos temas da participação a versão das reuniões com horas e horas, em que chegamos ao fim e sentimos “falou-se de tudo, mas não se decidiu ou alcançou nada”, e talvez, se fosse organizada e disciplinada, poderia ter tido um terço da duração. Ora, a boa gestão do recurso “tempo” (e outros) dos parceiros tem de ser feita de forma eficiente. No con-

texto do rugby os *timings* de formação, entrada, encaixe, são também um segredo para participação sólida e eficiente em momentos críticos.

A Mellée, como as nossas reuniões, têm tempo de início e de término, tendo todos de contribuir para que o seu tempo útil seja usado de forma eficiente. Por exemplo, cada vez mais precisamos de estipular a hora de início e também a de encerramento das reuniões, não temos dúvidas que irá ajudar.

**A quarta dimensão da participação está muito ligada à apropriação, é a chamada participação afetiva.**

E isto o que é? É “vestir a camisola”; ter orgulho em fazer parte do projeto. Por vezes ouvimos de algum parceiro “esse vosso projeto”, para nós, enquanto líderes colaborativos, é um sinal de que esse parceiro fala “de fora do projeto”. Tendo a consciência de que a grande transformação se dá quando todos os parceiros se apropriam do projeto e falam dele como seu, tendo um sentimento de pertença.

Quando não se consegue ter este sentimento partilhado de pertença, a participação é uma participação de “mínimos olímpicos”.

Em contraponto, este sentimento de pertença e orgulho pode ser uma força motriz do projeto. E se cada parceiro tiver esta participação afetiva, de certeza que trará compromisso, responsabilidade e muito valor acrescentado ao projeto comum.

Na Mellée do rugby, este sentimento de orgulho é partilhado não só pelos que participam diretamente na Mellée (que só podem ser oito) mas também por aqueles que jogam a bola depois da Mellée. É típico ver jogadores que não participaram na Mellée a marcar pontos (ensaios) e logo de seguida virem agradecer e celebrar junto daqueles que conquistaram a bola para que esse feito fosse possível. Celebrar a participação é importante!

Desta forma, e em síntese, enquanto líderes colaborativos somos chamados a promover uma participação (ALC, 2021):

- **Efetiva:** real e presente;
- **Eficaz:** participação que produza resultados;
- **Eficiente:** boa gestão dos recursos;
- **Afetiva:** em que todos vestem a camisola.

### 1.6.3. O Rugby e a Comunicação

De forma disruptiva para ilustrar a dimensão da comunicação enquanto fator crítico de sucesso da colaboração, trazemos uma figura pouco habitual: o árbitro.

O rugby pauta-se pelo respeito dos vários intervenientes para com o árbitro. Sem árbitro não há jogo, e um bom árbitro torna o jogo mais seguro, rápido e divertido. É neste espírito de missão que o árbitro se envolve ativamente na gestão de um jogo de rugby.



FIGURA 21 - QR Code - Rugby Referees Compilation #2 - Respect The Ref

Fonte: DevinZA (2016)

Existem 21 Leis de Jogo, com inúmeras alinhas e sub alinhas, mais outras tantas interpretações às Leis atualizadas anualmente pelo World Rugby. No entanto, é objetivo do árbitro não ter de interromper a partida apitando faltas. Aparentemente é contraditória esta lógica, mas absolutamente necessária ao espetáculo e sobretudo à fluidez do jogo. Neste sentido a abordagem do árbitro e sobretudo centrada na prevenção através de uma boa comunicação.

Uma comunicação transparente, organizada, coerente e empática que não começa e acaba nos 80 minutos oficiais do jogo.

Protocolarmente o árbitro chega ao campo 90 minutos antes do jogo, apresenta-se aos capitães com um aperto de mão e combina horários para reali-

zação de inspeção de equipamentos dos jogadores, “*briefing*” com os jogadores que participam na Mellée e o sorteio campo/bola. Neste momento automaticamente aberto um canal de comunicação empático e seguro.

Para inspecionar os equipamentos, à hora previamente combinada o árbitro desloca-se ao balneário de cada equipa, bate à porta, pede para chamar o capitão e pede autorização para entrar. Este ato indica-nos que é o árbitro que vai ao encontro dos jogadores e não o contrário, bem como o cuidado de saber se é consensual a sua entrada no “quartel general” na equipa. Logo depois desta inspeção o árbitro chama os jogadores participantes na Mellée e explica de forma sucinta aquilo que pretende deles para que esse momento do confronto tenha sucesso, procurando sempre uma confirmação do compromisso de todos os jogadores “olhos nos olhos”. Este ritual é replicado com as duas equipas em todos os jogos, fortalecendo uma comunicação transparente e confiante. Acreditamos que este momento é o garante de menos conflitos durante jogos, maior rapidez nos processos e resolução de prolemas, bem como prevenção mais eficaz de lesões.

Com os dois capitães o árbitro procura, para além do sorteio pré-jogo, definir claramente o canal de comunicação e os momentos em que os capitães podem abordá-lo no decorrer da partida.

Durante o jogo a comunicação do árbitro é concisa e direta, evitando discursos prolongados, distinguindo momentos mais formais de outros mais calmos, procurando tons e palavras diferentes para cada um deles. O apito é apenas usado em situações extremas, como faltas graves ou perigosas, sendo que usa toda a sua comunicação verbal, corporal e gestual para que os jogadores não incorram em faltas. Árbitro, jogadores, treinadores e adeptos compreendem as decisões do árbitro, quer pela sua explicação verbal, quer gestual, dada a existência de sinaléticas específicas para cada falta ocorrida. Esta comunicação transparente promove confiança.

Fazendo um paralelismo da comunicação do árbitro de rugby com a cultura colaborativa podemos afirmar que a transparência, prevenção, empatia e coerência são fatores-chave na gestão de equipas e redes.

### 1.6.4. O Rugby e a Avaliação

No que concerne à Avaliação ao serviço da Colaboração, trazemos também contributos práticos do desporto, sobretudo os seus benefícios:

**Um mecanismo de verificação** – observar-se o cumprimento de tarefas e objetivos propostos é sempre de salutar. No contexto do rugby é verificado o cumprimento destes pontos, nomeadamente de forma diária, semanal, mensal ou anual. O momento mais visível é o jogo em que surgem dados concretos para analisar, embora importe incidir a análise sobretudo no processo ao invés do resultado. Encontrar culpados num desporto coletivo não é de todo o caminho, importa sim encontrar indicadores que nos levem ao benefício que abordamos de seguida.

**Processo que facilita a reflexão estratégica** – permite uma reflexão sustentada em dados concretos e uma aprendizagem, com a possibilidade de afinar o rumo e/ou alterar a direção ou acelerar etapas. O jogo serve não raras vezes como elemento de reflexão, quer na sua preparação (treino), quer no seu decorrer sempre com vista à melhoria contínua. Usualmente são usados grupos de reflexão, dividindo jogadores de posições, responsabilidades e experiências específicas, para que os contributos e visões sejam todos tidos em conta, mas sobretudo para que a estratégia seja partilhada e apropriada, garantindo assim a aplicação (ou manutenção) da mudança.

**Permite o cumprimento de uma responsabilidade ética** – em qualquer projeto, equipa ou dinâmica temos a necessidade e obrigação ética de prestar contas, perante por exemplo a alocação de recursos atribuídos. No rugby este ponto é de honra, sendo uma atividade de equipa esta lógica ética é essencial para fomentar confiança entre jogadores, treinadores e jogadores, dirigentes e treinadores.

Celebrar a conquista de objetivos finais ou intermédios é uma prática a ter em conta, pelo que sugerimos que se use também esta abordagem do rugby na vida das organizações. No final do jogo de rugby todos têm acesso à terceira parte, nome pelo qual são conhecidas as cerimónias após a partida, quer tenham contribuído muito ou pouco para o espetáculo, sejam ven-

cedores ou vencidos, árbitros, dirigentes ou porteiros. Enfim, um espírito de aprendizagem e valorização.

### 1.6.5. O Rugby e a Confiança

A confiança de “quem vem a seguir”, a confiança “no colega do lado”, a confiança no outro e na “rede de suporte”. No rugby o portador da bola é o líder daquele momento, mas rapidamente passa de portador da bola a elemento no apoio, transitando de líder para rede de suporte com grande facilidade.

O “losango de apoio” é um conceito do rugby que pode ser facilmente transportado para as metáforas da colaboração. O losango é constituído por quatro jogadores: o PORTADOR da bola, e 3 APOIOS (um apoio à esquerda, outro à direita e outro “atrás”).

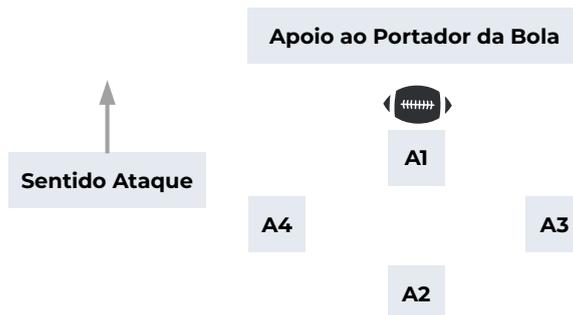


FIGURA 22 - Apoio em Losango no Rugby  
Fonte: Afonso Nogueira (2021)

Aquele que apoia nas costas do portador (“atrás”) é aquele que apoiará de um ou do outro lado de acordo com as decisões do portador da bola. À medida que este movimento vai tendo continuidade no jogo de passes, existe rotação – o de “trás” passa para a esquerda, p.e. – e há novos jogadores a integrarem o sistema. Para que o losango funcione eficazmente é necessário aceitar o comando absoluto do portador - é ele que, para o bem ou para o mal, toma as decisões que os outros companheiros têm que acompanhar e reagir.

Sendo o portador da bola uma posição “interina” é muito interessante verificar como existe uma confiança mútua dele para os colegas e vice-versa, reforçada pelo sentimento de “a quem o portador da bola passar a bola” terá automaticamente o seu apoio. Uma imagem e metáfora forte na capacidade de adaptação que cada elemento, no desporto ou numa rede colaborativa, tem de desenvolver e manter ativa.

A volatilidade, a incerteza e a complexidade têm sido referidas como características que definem a realidade em que vivemos, sendo a confiança o oxigénio das redes colaborativas (Marques, 2017b).

Neste sentido, a turbulência que o mundo vive coloca desafios a vários níveis para quem no seu dia-a-dia é chamado a assumir papéis de liderança no seu contexto profissional, sendo a cultura colaborativa o caminho a promover. O presente capítulo trouxe o contributo do rugby, desporto global que aproveitou a oportunidade de unir a África do Sul em 1995, uma metáfora que acreditamos ser um valor acrescentado para os processos colaborativos.

# **1.7. Como construir equipas interdependentes e colaborativas**

- Eduardo Seidental -





# 1.7. Como construir equipas interdependentes e colaborativas

- Eduardo Seidenthal - <sup>8</sup>

## 1.7.1. 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!

8. 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!

### **1.7.2. 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?**

### **1.7.3. 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...”**

### 1.7.4. 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!

### **1.7.5. 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.

## 1.7.6. 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 equipas 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.

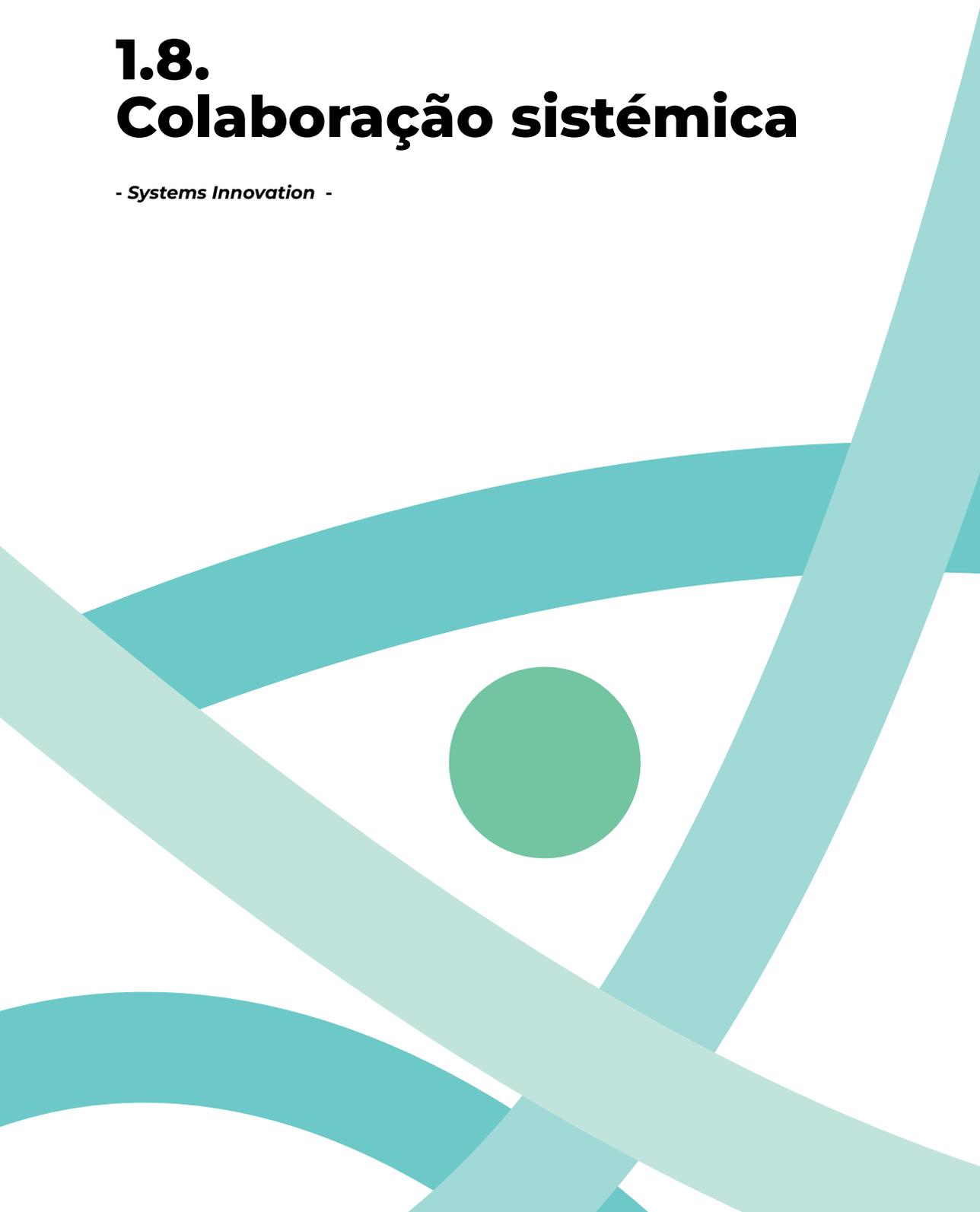
Como parte de uma cultura de desenvolvimento e colaboração, ter um ecossistema de desenvolvimento e ter membros da equipe investindo em suas próprias construções é fundamental para a interdependência.

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.



# 1.8. Colaboração sistémica

- *Systems Innovation* -





# 1.8. Colaboração sistémica

- *Systems Innovation* - <sup>9</sup>

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”.

## 1.8.1. 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

9. 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.

## **1.8.2. 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.

### **1.8.3. 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. E 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

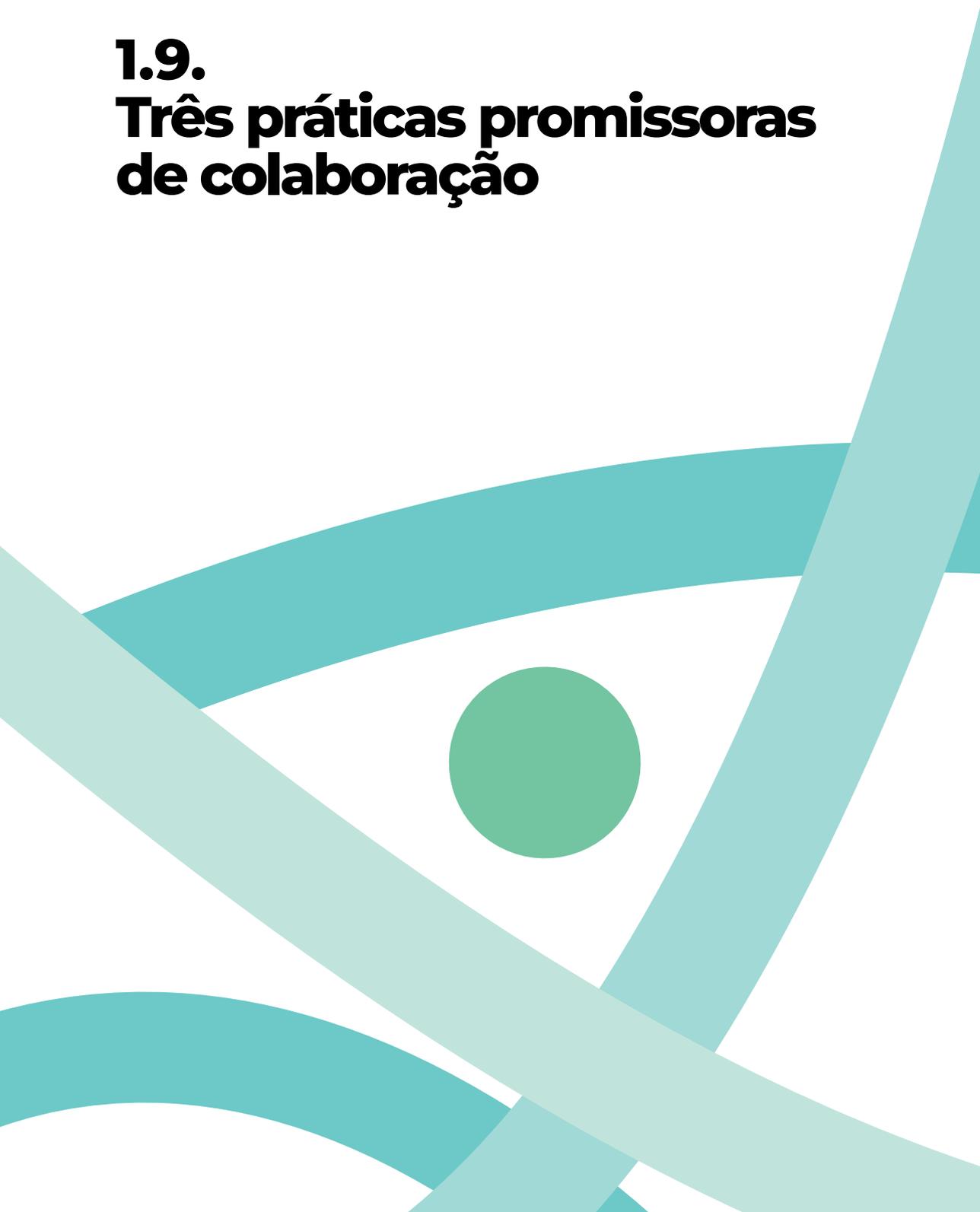
num atrativo, o curso de menor resistência que se torna a posição por defeito, sendo ao mesmo tempo o melhor resultado para a organização como um todo. Esta é a essência de ser um líder numa organização complexa. Não se pode controlar com base no passado, é preciso criar soluções, criando um contexto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



# **1.9. Três práticas promissoras de colaboração**





## **1.9. Três práticas promissoras de colaboração**

Tendo como intuito partilhar boas práticas e promover a disseminação do trabalho realizado no território da Lezíria do Tejo, 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: Rugby Clube de Santarém; Programação em Rede/ Lezíria do Tejo; Agrupamento de Escolas de Benavente.

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, a utilização do conteúdo de entrevistas realizadas pelo IPAV aos diferentes intervenientes no projeto (representantes institucionais, técnicos, beneficiários, parceiros).

## - Rugby Clube de Santarém - 10

	<b>Projeto:</b> <i>Rugby Clube de Santarém</i>
	<b>Entidade promotora:</b> <i>Rugby Clube de Santarém</i>
<b>Em que consiste?</b> O Rugby Clube de Santarém representa o rugby no concelho de Santarém. Promove o desporto, a atividade física e o bem-estar.	
<b>Como se verifica a colaboração do projeto?</b> O Rugby Clube de Santarém é constituído por treinadores e diretores voluntários que colaboram com atletas, famílias e entidades parceiras na promoção da modalidade rugby na região e da prática de atividade física e do bem estar.	
<b>Quais os fatores de sucesso do projeto?</b> O acolhimento feito por todos os que aí trabalham a quem chega, a promoção dos valores por que o rugby é conhecido, pelo trabalho em equipa, colaborativo entre os vários atores envolvidos, diretos e indiretos.	
<b>Entidades parceiras:</b> Câmara Municipal de Santarém, escolas do concelho de Santarém.	

---

10. Para mais informações, poderá consultar o link: <https://www.rugbysantarem.net/>

## **Para saber mais sobre o Rugby Clube de Santarém**

O Rugby Clube de Santarém (RCS) foi criado há mais de 25 anos pela necessidade de ter um projeto independente das instituições em que este se encontrava previamente inserido, dentro do objetivo principal que é a promoção do desporto no município de Santarém. O que o clube é no presente resulta do trabalho de muitas pessoas e de muitos anos. Aquilo que principalmente faz o clube, são os atletas e depois toda a sua envolvência – os treinadores, a direção do clube, as famílias, e todos estes colaboram para atingir o objetivo já referido. Recentemente, o alcance da equipa sénior no campeonato nacional, ao chegar à final do campeonato, teve um impacto muito positivo, não apenas no clube como também no município, uma vez que permitiu desenvolver mais a modalidade, trazendo muitos atletas ao clube e mesmo outras pessoas do município a quererem conhecer e envolver-se no clube.

Os parceiros do RCS são em primeiro lugar os jogadores que o frequentam, mas são também as escolas do município, que permitem que o clube as visite e promova a modalidade através de atividades aí desenvolvidas, inseridas nas aulas de educação física. Outro parceiro é a Câmara Municipal de Santarém, que permite a divulgação do clube pela distribuição de flyers e que muitas vezes disponibiliza um autocarro para as deslocações. O clube em si tem duas pessoas que aí trabalham permanentemente, sendo os restantes colaboradores voluntários, como os membros da direção e os treinadores.

O espírito de colaboração no clube sente-se, por exemplo, na receção que é feita por todos que aí trabalham aos atletas estrangeiros que chegam. Aposta-se num acolhimento que os faz sentir integrados, e tem-se conseguido que estes atletas vejam no RCS a sua casa, uma vez estando distantes dos seus países de origem. Em alguns casos, o sentirem-se bem acolhidos tem levado a que decidam trazer as suas famílias para Portugal e permanecer ligados ao clube. Neste sentido, o RCS já não é só um clube de rugby, já existe um empenho em outro tipo de objetivos e de ações, para ir mais longe do que o objetivo desportivo inicial. Portanto, não apenas na captação de novos

atletas, mas na sua permanência de época para época, é que se verifica se o projeto está ou não a evoluir.

Pelo facto de ser uma modalidade coletiva os benefícios da colaboração são muitos, pois não se alcançam os objetivos individualmente, mas sim coletivamente. O sucesso vai sendo alcançado ao longo dos vários processos, como o processo de desenvolvimento das crianças, que vai sendo trabalhado em conjunto ao longo das várias épocas, e que só é possível com a colaboração de todos - não existe equipa se não houver colaboração entre jogadores, não se obtêm resultados sem a colaboração entre treinadores e jogadores e não se obtêm sucesso se não existir uma colaboração intrínseca entre as equipas técnicas, o clube, os jogadores e as famílias.

Um dos grandes obstáculos ao trabalho do clube é a falta de disponibilidade das pessoas envolvidas para dedicar mais tempo ao rugby, uma vez que esta é uma modalidade amadora e nem sempre é possível dedicar o tempo que todos desejariam, pelos muitos compromissos que cada um tem. Por outro lado, o facto do trabalho dos técnicos ligados aos RCS ser maioritariamente voluntário, permite haver um espírito de colaboração que é diferente do que se fossem todos profissionais remunerados. Por esta razão, tem sido possível ultrapassar os obstáculos, não perdendo o norte àquilo que são os objetivos do clube. O rugby é conhecido pelos valores que lhe são inerentes, e a sua preservação é a motivação para se ultrapassarem os obstáculos que surgem - a integridade, o respeito pelo outro, a vontade de superação a cada dia, estes valores são visíveis nas pessoas que trabalham no clube.

No RCS crê-se que, tudo aquilo que se promove nos momentos de treinos e depois em jogos e em competição deixa marcas e sementes para a formação pessoal dos jogadores. Promove-se o respeito pelo adversário e o respeito pela diversidade, pois esta modalidade requer a colaboração de todos, sendo que as fisionomias e constituições são muito diversas - os altos, os baixos, os mais rápidos, os mais fortes, todos fazem falta e todos têm um papel a desempenhar. No rugby, sozinho não se vai a lado nenhum e é preciso colaborar. Trabalha-se muito com os jogadores a autoestima, a confiança e a colaboração e isso vai refletir-se depois nas vidas fora do campo de jogo.

## - Projeto Programação em Rede/ Lezíria do Tejo - <sup>11</sup>

 <p><b>PROGRAMAÇÃO em REDE</b> 2018-2020</p>	<p><b>Projeto:</b> <i>Programação em Rede/ Lezíria do Tejo</i></p>
	<p><b>Entidade promotora:</b> <i>CIMLT</i></p>
<p><b>Em que consiste?</b></p> <p>Na dinamização, promoção e desenvolvimento do património cultural, enquanto instrumento de diferenciação e competitividade dos territórios, designadamente através da sua qualificação e valorização turística.</p>	
<p><b>Como se verifica a colaboração do projeto?</b></p> <p>Foi construída coletivamente uma candidatura denominada PA PeR / Lezíria do Tejo - Plano de Ação programação em Rede. Consensualizada a programação cultural a incluir, foram estabelecidas tarefas a desenvolver pelos diferentes participantes. A gestão da parceria é coordenada pela CIMLT que apresentou a candidatura e dela terá que prestar contas, mas todo o desenvolvimento processual é feito em parceria.</p>	
<p><b>Quais os fatores de sucesso do projeto?</b></p> <p>Participação de todos os municípios e envolvimento da população, a comunicação entre estes. A monitorização do projeto.</p>	
<p><b>Entidades parceiras:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alentejo 2020</li> <li>• Portugal 2020</li> <li>• União Europeia</li> <li>• Entidade Regional de Turismo do Alentejo e Ribatejo</li> <li>• Agencia de Turismo do Alentejo</li> <li>• Diocese de Santarém</li> </ul> <p>Todos os municípios da Lezíria do Tejo (Almeirim, Alpiarça, Azambuja, Benavente, Cartaxo, Chamusca, Coruche, Golegã, Rio Maior, Salvaterra de Magos e Santarém).</p>	

11. Para mais informações, poderá consultar o link: <https://www.cimlt.eu/informacoes-impt1/noticias/item/629-programacao-em-rede-leziria-do-tejo>

## **Para saber mais sobre a Programação em Rede/ Lezíria do Tejo**

O projeto “Programação em Rede” tem como objetivo promover a dinamização do património cultural, enquanto instrumento de diferenciação e competitividade do território, através da sua qualificação e valorização turística. Este projeto envolve todos os municípios da Lezíria do Tejo.

Foi construída coletivamente uma candidatura denominada “PA PeR/ Lezíria do Tejo - Plano de Ação programação em Rede”. Uma vez consensualizada a programação cultural a incluir, foram estabelecidas tarefas a desenvolver pelos diferentes participantes. A gestão da parceria é coordenada pela CIMLT que apresentou a candidatura, mas todo o desenvolvimento processual é feito em parceria. Os municípios acolhem as diferentes ações artísticas, o que significa dispor os meios previstos (palcos, plateias, etc.), divulgar (conjuntamente) e reportar avaliando cada ação.

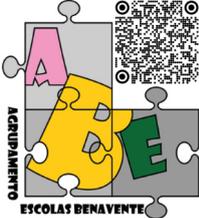
Os parceiros do projeto são: Alentejo 2020, Portugal 2020, União Europeia, Entidade Regional de Turismo do Alentejo e Ribatejo, Agência de Turismo do Alentejo, Diocese de Santarém e todos os municípios da Lezíria do Tejo (Almeirim, Alpiarça, Azambuja, Benavente, Cartaxo, Chamusca, Coruche, Golegã, Rio Maior, Salvaterra de Magos e Santarém).

A comunicação entre parceiros teve um momento-chave que foi a montagem da candidatura e a posterior construção de um calendário que procurou acautelar todas as necessidades e preferências de cada entidade. Foi criada uma Plataforma de comunicação onde os intervenientes inserem o reporte das ações desencadeadas.

A candidatura exigiu a definição de indicadores de realização, que estabelecem relação com as visitas turísticas dos municípios da Lezíria. É feita a monitorização e avaliação de resultados, centradas na comparação dos públicos verificados, comparando com a estimativa apresentada inicialmente. Tomam-se como indicadores de avaliação quer o aumento do número de visitantes a sítios de património cultural e natural, bem como o número de espetadores das ações de animação cultural / artística e de eventos de carácter internacional.

Nesta região, é inovadora a prática de trabalhar conjuntamente em projetos de desenvolvimento cultural, pelo que pode considerar-se que este projeto tem um carácter inovador.

## - Agrupamento de Escolas de Benavente - 12

	<b>Projeto:</b> <i>Agrupamento de Escolas de Benavente</i>
	<b>Entidade promotora:</b> <i>Agrupamento de Escolas de Benavente</i>
<b>Em que consiste?</b> Pretende-se descentralizar os pontos de decisão relativos à gestão da Comunidade Educativa, envolvendo-a na discussão e tomada de decisão.	
<b>Como se verifica a colaboração do projeto?</b> São envolvidos os vários órgãos da escola, e também outros externos, associações de pais e estudantes, etc, na participação, dinamização e decisão sobre em iniciativas diversas do agrupamento.	
<b>Quais os fatores de sucesso do projeto?</b> O sucesso na colaboração é promovido pela facilidade de comunicação, também pelos meios tecnológicos disponíveis. Outro fator é o bom relacionamento entre os membros e também o facto de haver um objetivo em comum que é o bem do agrupamento.	
<b>Entidades parceiras:</b> Câmara Municipal de Benavente, a comunidade local, empresas, alunos, pais, funcionários, professores, Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC).	

12. Para mais informações sobre o projeto, poderá consultar o link: <http://www.aebenavente.pt/>

## **Para saber mais sobre o Agrupamento de Escolas de Benavente**

Desenvolveram-se estratégias e iniciativas diversas com o objetivo de descentralizar as tomadas de decisão dentro do Agrupamento de Escolas de Benavente (AEB), deixando de ser responsabilidade apenas de um grupo reduzido de pessoas, nomeadamente da direção da escola e do conselho geral e promover a participação dos outros órgãos e atores existentes no agrupamento e também de fora da escola. Organizaram-se os órgãos da escola de forma a que tivessem autonomia para tomar as suas próprias decisões e só depois de tomadas, as comunicassem à direção. Pretendeu-se criar um espírito de liberdade e de transparência, que ainda se encontra em construção, mas que já começa a ter resultados. Estes resultados são vários, como por exemplo os sociais – os pais entram na escola, às vezes nas aulas, pois são também convidados a partilhar o seu conhecimento em alguma área específica e por vezes, os alunos até ouvem mais outras pessoas do que os professores a que já estão habituados. Outro exemplo é haver por vezes aulas fora da escola, que é cada vez menos limitada ao perímetro físico do seu terreno. É um local que pertence à comunidade e em que se recebem pessoas que muitas vezes nem sequer estão diretamente relacionadas com a escola.

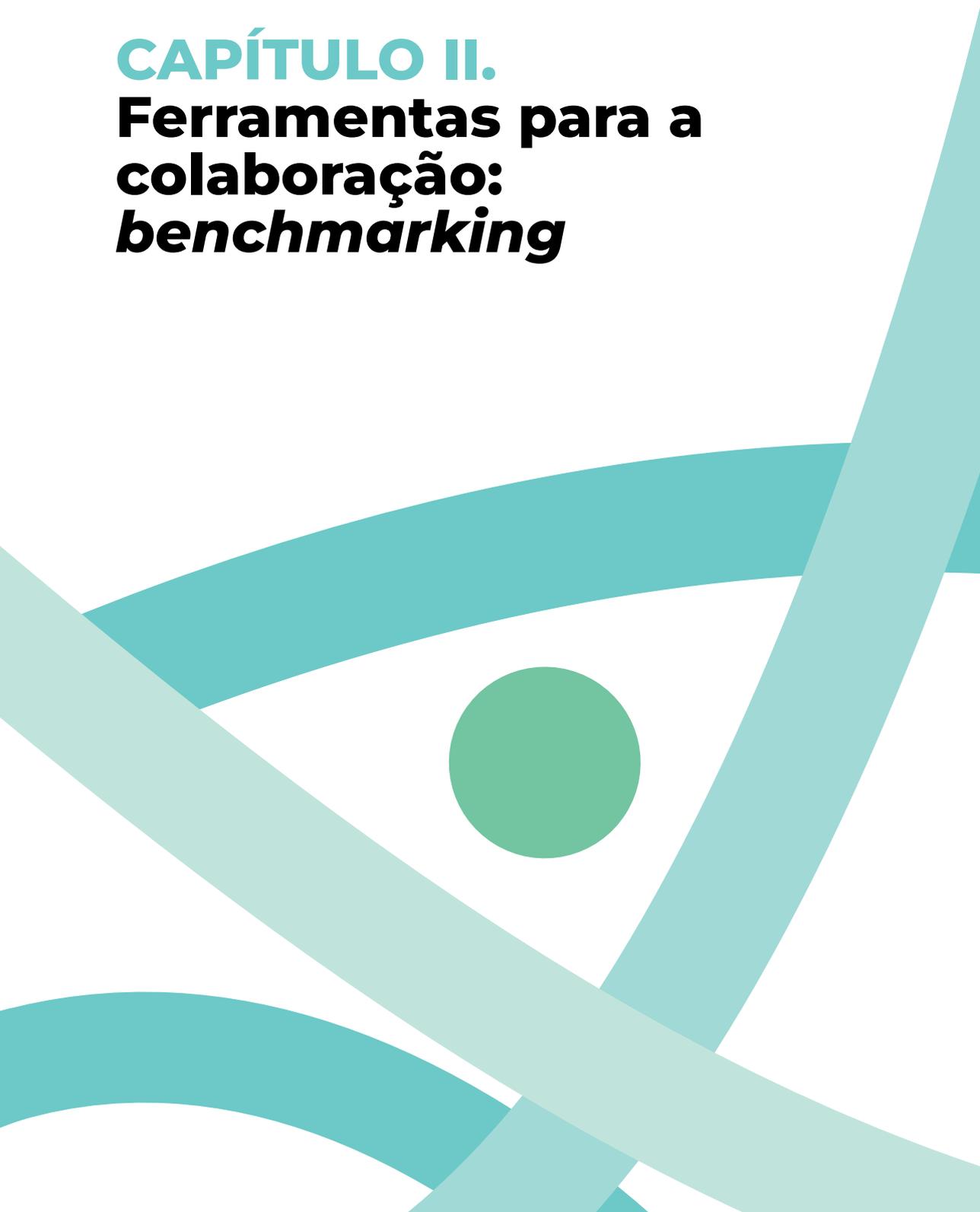
O conselho geral do AEB reuniu várias forças como a Câmara Municipal de Benavente, a comunidade local, empresas, alunos, pais, funcionários, professores, e todos juntos de forma interativa têm trabalhado para melhorar o agrupamento. Por exemplo, foi envolvida a associação de pais para resolver um impasse de longa data na organização das atividades extracurriculares dos alunos do 1º ciclo. O sucesso na colaboração é promovido pela facilidade de comunicação, também pelos meios tecnológicos disponíveis. Outro fator é o bom relacionamento entre os membros e também o facto de haver um objetivo em comum que é o bem do agrupamento. Nem sempre tem sido fácil trabalhar no AEB de forma colaborativa, houve resistências das várias partes, uma vez que é mais simples trabalhar recebendo uma ordem direta em que a responsabilidade fica do lado de quem dá a ordem, mas também nem sempre é apreciado desse lado, dividir as responsabilidades e por vezes ter de aceitar decisões que não tomaria.

O agrupamento sentiu a necessidade de investir num novo modelo de auto-avaliação e com o acompanhamento do IGEC foram mudadas as práticas internas. Com esta experiência, surgiu a necessidade de descentralizar estas práticas ao município e criar um observatório municipal da educação, desafiando a Câmara e outros agrupamentos do município enquanto parceiros.

É necessário colaborar para uma mudança que leve a melhorar a qualidade na sala de aula, um melhor clima na escola e ir ao encontro das necessidades dos alunos. O grande desafio é explorar a capacidade de autonomia, de envolvimento e de colaboração das pessoas para perceberem que conseguem construir algo maior em conjunto, enquanto um todo – a Educação no município e não tanto de uma ou de outra escola individualmente.

## **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*<sup>13</sup>? 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 social<sup>14</sup>. 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 mapeamento de atores e partes interessadas; quais os passos a tomar para a aplicação desta ferramenta.

13. 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).

14. 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.

Em seguida voltamos a apresentar conteúdo desenvolvido pela *Systems Innovation*, neste caso um “Guia sobre 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 no território da Lezíria do Tejo, 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 -





## 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 23 - 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

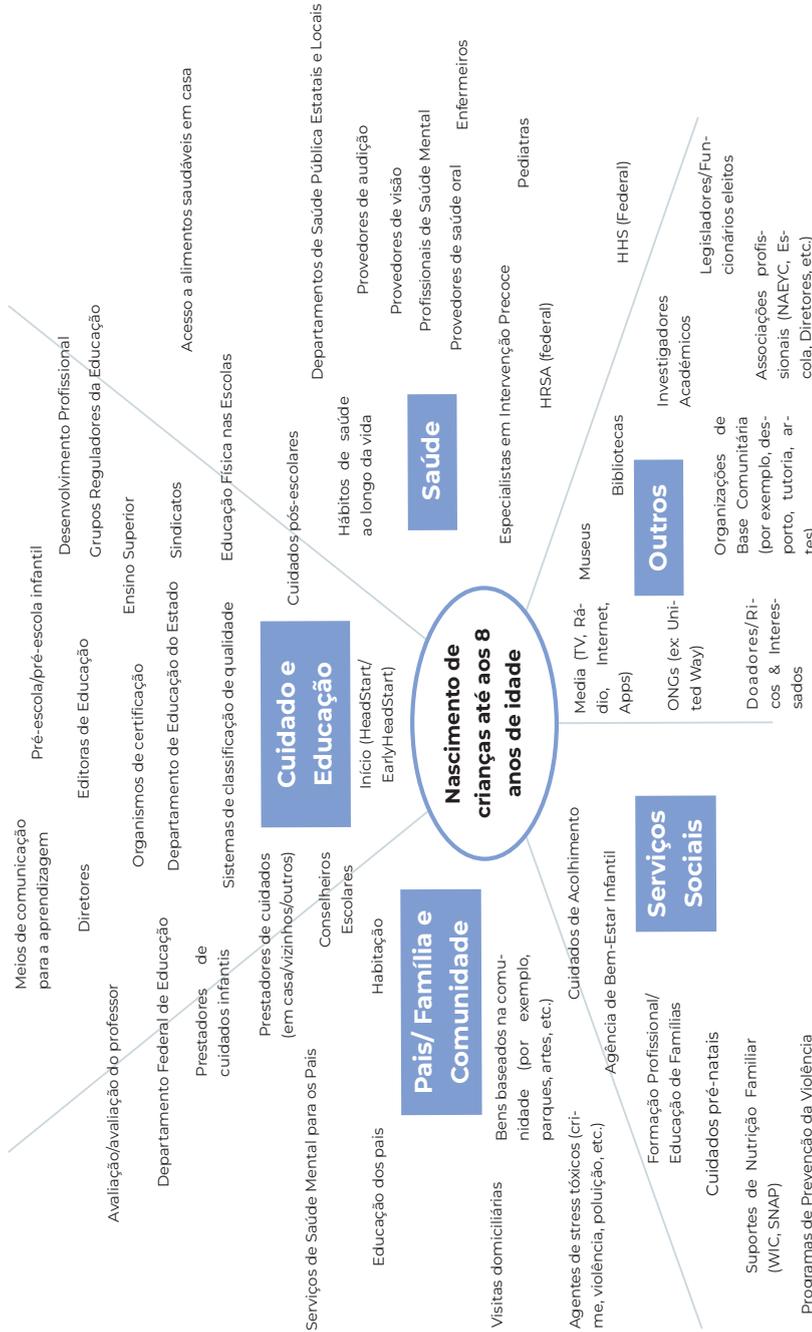


FIGURA 24 - Estrutura do sistema preenchido.  
Fonte: Adaptado de Vandembroek (2014: 46)

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* adicional.

- 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)*

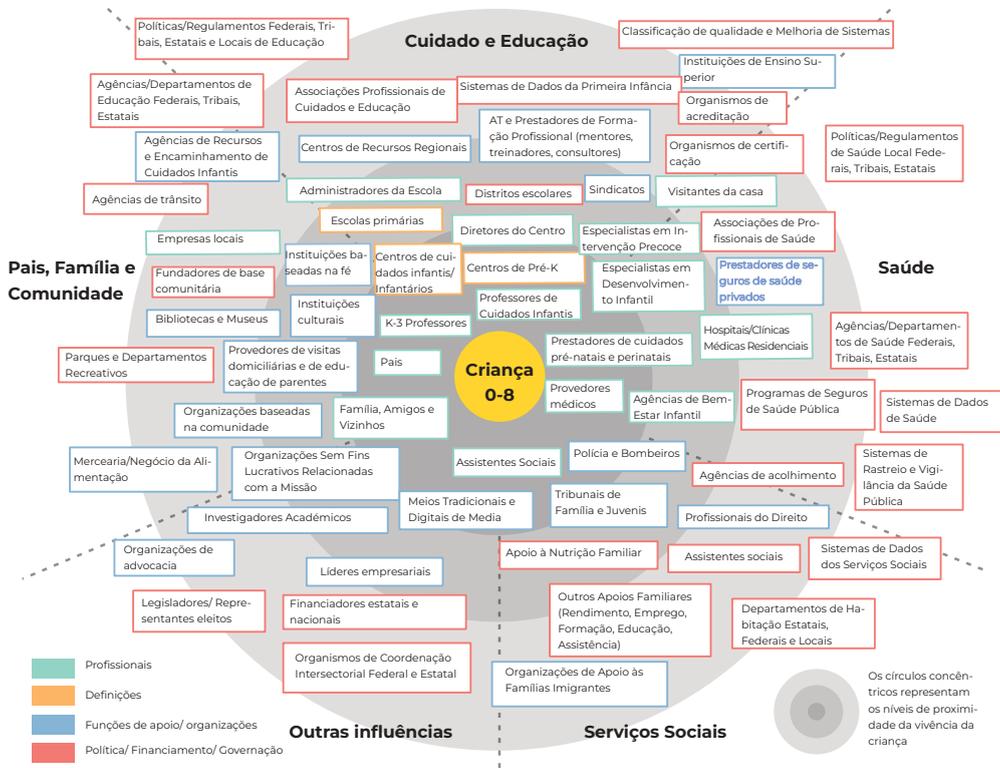


FIGURA 25 - Mapa de atores.  
Fonte: Adaptado de Vandebroek (2014: 46)

### 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 relevantes<sup>15</sup>"

#### 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".

15. 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 mapas<sup>16</sup>.
- 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 revisitar 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 original<sup>17</sup>).

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-

<sup>16</sup>. 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.

---

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

## 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 decorative background of overlapping, curved teal and light green bands. A solid green circle is positioned in the center of the page, overlapping the bands.



## 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**

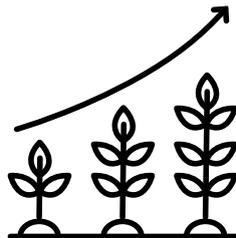
Não, algumas coisas serão gratuitas, mas se são capazes de criar valor e sustentar a comunidade, ao longo do tempo, pode muito bem precisar receitas para se sustentar.

### **Somos todos iguais e fazemos tudo juntos**

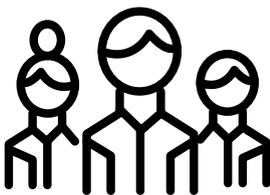
Não, em alguns cenários sim e noutros não. As melhores comunidades são uma mistura de democracia e meritocracia, dependendo do cenário e do que é necessário.

## Poderá realmente construir uma “comunidade”?

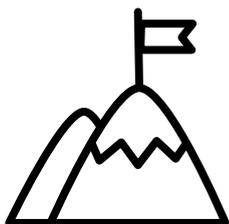
Sim, é possível construir/cultivar uma comunidade, no entanto, é preciso saber o que se está a cultivar. Se não souber o que está a cultivar, provavelmente não está a cultivar nada. Para o fazer, precisa primeiro de compreender claramente o que é a sua comunidade. Também precisa de compreender as diferentes 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 "Qual é a comunidade que está a cultivar?". In the top right corner of the box, there is a small icon of a hand pointing to the right.

## 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.

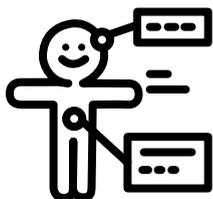


## Utilizadores

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)?"

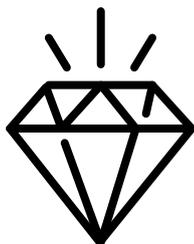


## Conhecendo os seus membros



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.



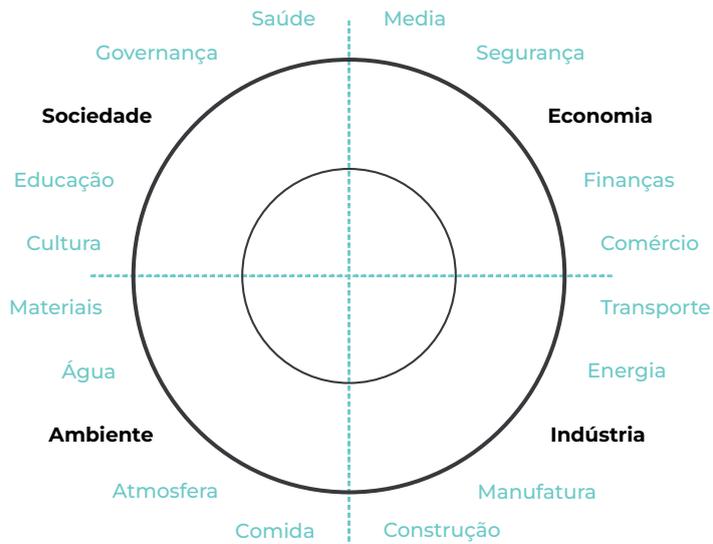
**Quem são os utilizadores?**



**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 writing responses to the questions above.

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

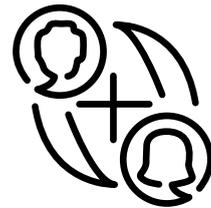


A estas estruturas podemos chamar atividades. Estamos a desenvolver a capacidade da nossa comunidade para fazer inovação de sistemas. Estamos a levar as pessoas numa jornada para se tornarem inovadores de sistemas. Isto significa aumentar a capacidade das pessoas para fazer mudanças e inovação num âmbito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

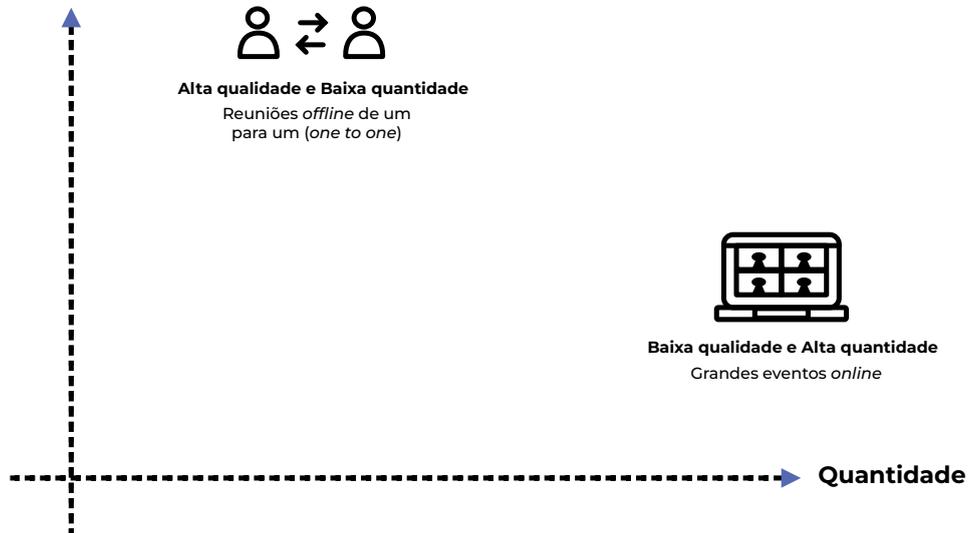
Portanto, agora precisamos de pensar no que precisamos de desenvolver neles para o concretizar e depois criar atividades que lhes facilitem e lhes permitam envolver-se na comunidade e crescer.

## 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





### **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**



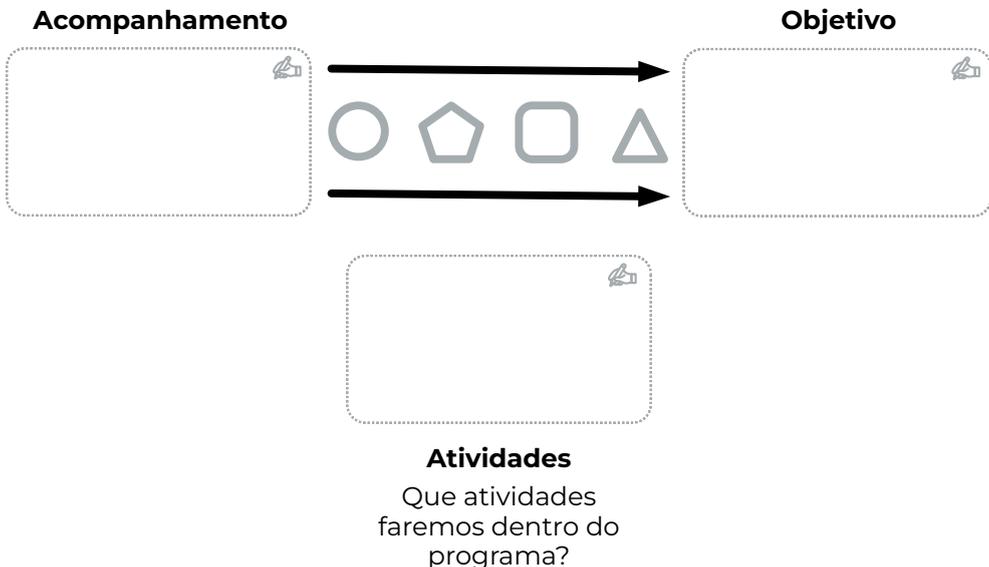
**Conexão**

## 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.

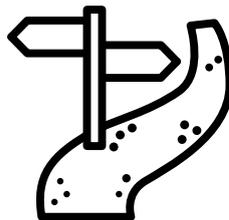
Como vamos combinar uma série de atividades num programa para permitir o crescimento?

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.

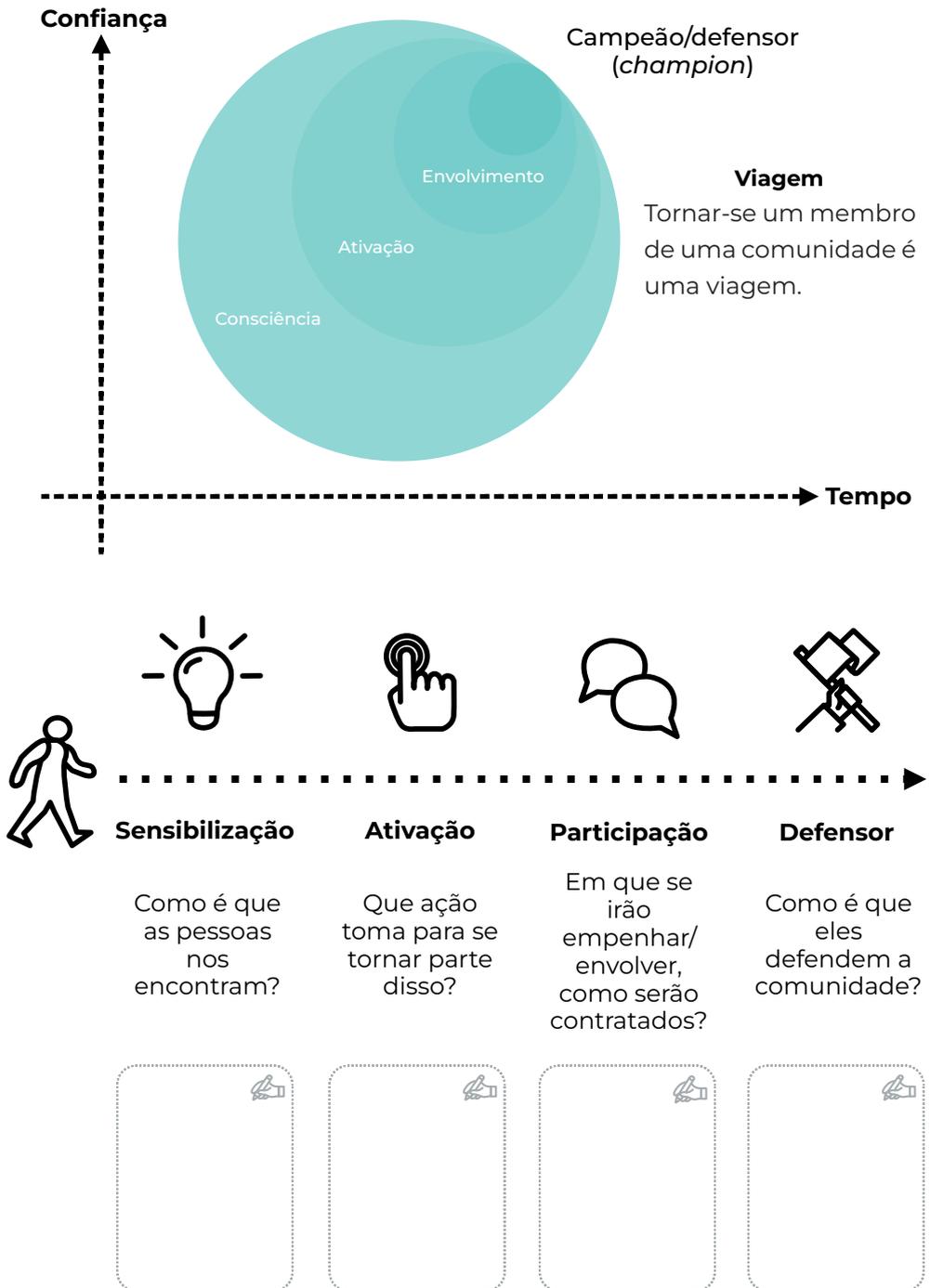
### Envolvimento

"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?".





## 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



Academia de Liderança Colaborativa (2022). Conteúdos da formação Colaboração e Governação Integrada.

Academia de Liderança Colaborativa (2022). Conteúdos da formação sobre Fatores Críticos de Sucesso para a Colaboração.

Academia de Liderança Colaborativa. (2022). *Academia de Liderança Colaborativa*. [em linha]. Disponível em: <https://www.liderancacolaborativa.pt/> [Acedido em: 25/10/2021].

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

Agrupamento de Escolas de Benavente (2022). *Agrupamento de Escolas de Benavente* [em linha]. Disponível em: <http://www.aebenavente.pt/> [Acesso em: 02/05/2022].

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, M. (2015). *Quebrando Barreiras através da Liderança Colaborativa*. Pernambuco: Universidade Católica de Pernambuco. Tese de Mestrado. [em linha]. Disponível em: [https://www.academia.edu/15062383/Artigo\\_sobre\\_Lideranca\\_colaborativa](https://www.academia.edu/15062383/Artigo_sobre_Lideranca_colaborativa) [Acesso em: 04/10/2021].

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](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].

Broadleaf Consulting (s.d.). *Tools for Measuring Collaboration*. [Em linha] Disponível em: [https://broadleafconsulting.ca/uploads/3/5/3/5/35353475/tools\\_for\\_measuring\\_collaboration.pdf](https://broadleafconsulting.ca/uploads/3/5/3/5/35353475/tools_for_measuring_collaboration.pdf). [Acesso em: 22/10/2021].

Cassels, D. et al. (2016). *Cidadãos Digitais - Desenvolvendo uma Cidadania ativa através do eTwinning*. Bélgica: European Schoolnet

Castells, M. (2009). *A Comunicação na Era Digital: Comunicación y poder*. Madrid: Alianza Editorial, pp.87–88.

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.

CIMLT - Comunidade Intermunicipal da Lezíria do Tejo (2022). *Programação em Rede – Lezíria do Tejo* [em linha]. Disponível em: <https://www.cimlt.eu/informacoes-impt1/noticias/item/629-programacao-em-rede-leziria-do-tejo> [Acesso em: 02/05/2022].

CIMLT - Comunidade Intermunicipal da Lezíria do Tejo (2022). *CIMLT - Comunidade Intermunicipal da Lezíria do Tejo*. [Em linha]. Disponível em: <https://www.cimlt.eu/> [Acesso em: 10/10/2021].

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/~maarijakr/creative/wicked.pdf> [Acesso em: 18/08/2014].

devinZA, (2016). *Rugby Referees Compilation #2 - Respect The Ref.* [em linha]. YouTube. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=IVoa-tlO8AKs> [Consultado em 25/10/2021].

Dias, A. (2018). *Metodologias Ativas - Figura*. [em linha]. Disponível através de <https://educacaocientifica.com/educacao/metodologias-ativas-parte-viii-metodo-jigsaw/> [Acesso em: 10/11/2021].

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

Dicionário Priberam da Língua Portuguesa. *Colaborar*. [em linha], 2008-2021, Disponível em: <https://dicionario.priberam.org/colaborar> [consultado em 09-10-2021].

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#Kiwi> [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%20ver%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](http://emfnbc.info/sites/default/.../2011_0061_Gardner_e.pdf) [Acesso em: 20.9.2014].

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.

Gratton, L. e Erickson, T. (2007). Collaboration And Teams - Eight Ways to Build Collaborative Teams. *Harvard Business Review*. [Em linha]. Disponível em: <https://hbr.org/2007/11/eight-ways-to-build-collaborative-teams> [Acesso em: 04/10/2021].

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](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.

Head, B. & Alford, J. (2008). Wicked problems: The Implications for Public Management [Em linha], in *International Research Society for Public Management 12th Annual Conference*, Brisbane. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/228645090\\_Wicked\\_Problems\\_The\\_Implications\\_for\\_Public\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/228645090_Wicked_Problems_The_Implications_for_Public_Management) [Acesso em: 25/10/2014].

HSM Management (s.d.). *Como os líderes inspiram? O código*. [Em linha], Disponível em: <https://www.revistahsm.com.br/post/como-os-lideres-inspiram-o-codigo> [Acesso em: 25/10/2021].

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.

Invictus (2009). Dirigido por Clint Eastwood [Filme]. Califórnia: Warner Bros. Pictures.

Instituto Synergos (s.d.). *Um Guia para Parcerias Multissetoriais COLABORAR É PRECISO*. [Em linha]. Rio de Janeiro: Synergos. Disponível em: <https://syngs.info/files/colaborar-e-preciso-um-guia-para-parcerias-multissetoriais.pdf> [Acesso em: 25/10/2021].

IRB. (2006). *A carta do jogo*. [Em linha] Disponível em: <http://belenenses15.blogspot.com/2006/11/carta-do-jogo-da-irb.html>

Losango o ADN do movimento - <https://xvcontraxv.blogspot.com/2011/09/losango-o-adn-do-movimento.html> Rugby Referees Compilation #2 - Respect The Ref [Acesso em: 25/10/2021].

Klijn, 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.

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].

Lei n.º 75/2013 da Assembleia da República Portuguesa (2013). Diário da República. 1.ª série — N.º 176. [Em linha]. Disponível em: <https://dre.pt/dre/detalhe/lei/75-2013-500023>.

Linden, R. (2010). *Leading Across Boundaries: Creating Collaborative Agencies in a Networked World*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Marques, R. (2017a). *Problemas sociais complexos e governação integrada*. Universidade de Lisboa.

Marques, R. (2017b). Matriz Govint: Roteiro Pessoal. Fórum para a Governação Integrada. IPAV.

Mattessich, P. et al. (2008). *Collaboration – What makes it Work*, 2ª Ed. Minnesota: Fieldstone Alliance.

Ministério da Modernização do Estado e da Administração Pública (2021). *Novos Modelos de Organização de Trabalho - Kit de Ferramentas para trabalhadores da Administração Pública*. [Em linha]. Instituto Nacional de Administração I.P., Agência para a Modernização Administrativa e Direção-Geral da Administração e Emprego Público. Disponível em: <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/documento?i=novos-modelos-de-organizacao-de-trabalho-kit-de-ferramentas-para-trabalhadores-da-administracao-publica> [Acesso em: 10/11/2021].

Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social. (2021). *Livro Verde sobre o Futuro do Trabalho*. [Em linha] Disponível em: <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/documento?i=livro-verde-sobre-o-futuro-do-trabalho> . [Acesso em: 25/10/2021].

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.

Narayan, D., Chambers, R., Shah, M. & Petesch, P. (2000). *Voices of the Poor: Crying Out for Change*. New York: Oxford University Press.

Nogueira, C. (2012). *Liderança, cultura e trabalho colaborativo na escola*. Tese Doutoramento, Universidade de Santiago de Compostela. [Em linha]. Disponível em: <https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/>

[noqueira\\_2012.pdf](#) [Acesso em: 10/11/2021].

Open Leaders. (2020). *Colaboração vai além da cooperação - Figura*. [em linha]. Disponível em: <https://openleaders.global/colaboracao-vai-alem-da-cooperacao/> [Acesso em: 10/11/2021].

Pimentel, F. (2009). “Processos de Cooperação e Colaboração” (2009). [em linha]. Disponível em: <http://fernandoscipimentel.blogspot.com/2009/08/processos-de-cooperacao-e-> [Acesso em: 10/11/2021].

PNG Wing. (2022). *Collaboration Open educational resources Computer Icons Collaborative learning MindMeister, student, text, people, experience - Figura* [em linha]. Disponível em: <https://www.pngwing.com/en/free-png-nrcnf> [Acesso em: 10/11/2021].

Rego, H. (2015). Complexidade, Intelligence e Governação. In: Marques, R. & Ferraz, D., (Eds.) *Governação Integrada e Administração Pública*, Lisboa: INA Editora, pp. 29-36.

Retondo, L. (2020). *Estilos de liderança: o que são, pra que servem e qual é o melhor?* [em linha]. Disponível em <https://startupcreator.com.br/blog/estilos-de-lideranca/> [Acesso em: 10/11/2021].

Rittel, H. & Webber, M. (1973). Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy Sciences* 4, 155-169.

Roberts, N. (2014). Lições Aprendidas na Área dos Problemas Complexos. In: Vários (Eds.) *Problemas Sociais Complexos: Desafios e Respostas. Atas da Conferência Internacional 11-12 Julho 2014*, Lisboa: Fórum para a Governação Integrada, pp. 28-39.

Roberts, N. C. (2000). Wicked problems and network approaches to resolution. *International Public Management Review* 1 (1), 1-19.

Rugby Clube de Santarém (2022). *Rugby Clube de Santarém* [em linha]. Disponível em: <https://www.rugbysantarem.net/> [Acesso em: 02/05/2022].

Schulman, S. (2010) *Better Together? A comparative study of joined-up practice and Yout in England and New Zeland*. [Em linha] PhD Thesis, Oxford University, Oxford. Disponível em: <https://cdnl.inwithforward.com/documents/Better-Together-Sarah-Schulman-PhD-thesis.pdf?mtime=20140922180539> [Acesso em: 14/05/2014].

Seidenthal, E. (sd). *Equipes Ubuntu! Como construir equipas interdependentes e colaborativas*.

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].

Territoriocheresiste. (2019). *ABC DEL VINO – QUESTIONARIO - Figura*. [em linha]. Disponível em: <https://www.territoriocheresiste.it/2019/01/19/abc-del-vino-questionario/> [Acesso em: 10/11/2021].

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.

Vilaça, M. e Araújo, E. (Org.) (2016). *Tecnologia, Sociedade e Educação na Era Digital*. Universidade Unigranrio, Duque de Caxias. ISBN : 978-85-88943-69-8 Em linha. Disponível em: [tecnologia.sociedadeeeducacaonaeradicital\\_011120181554.pdf](tecnologia.sociedadeeeducacaonaeradicital_011120181554.pdf) (uenf.br)

WallMonkeys (2021). *Rugby Scrum Full Black Wall Decal – Figura* [Em linha]. Disponível em: <https://www.wallmonkeys.com/products/rugby-scrum-full-black-wall-decal-fot-2628755> [Acesso em: 25/10/2021].

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](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].

Williams, B. & van't Hof, S. (2014). *Wicked Solutions - A Systems Approach to Complex Problems* [Em linha]. Disponível em: [www.gumroad.com/l/wicked](http://www.gumroad.com/l/wicked) [Acesso em: 20/08/2014].

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 da Lezíria do Tejo.

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:

