

ACADEMIA LIDERANÇA
COLABORATIVA

GUIA COLABORAR FAZ TODA A DIFERENÇA

Alentejo Central

Promovido por:



Ficha técnica:

- **Título:** Guia “Colaborar faz toda a diferença – Alentejo Central”
- **Promotor:** Fórum para a Governação Integrada
- **Editor:** Instituto Padre António Vieira
- **Coordenação Geral:** Rui Marques
- **Coordenação Executiva:** Joana Carrilho da Silva
- **Parceiros:** CCDR Alentejo e CIMAC
- **Redação:** Este livro é da autoria de diferentes atores do Alentejo Central, participantes da Academia de Liderança Colaborativa, em parceria com o IPAV, CCDRA e CIMAC. Contribuíram para a redação deste livro: António Ceia da Silva, António Passinhas, Dina Machado da Silva, Joana Carrilho da Silva, Neusa Medinas, Rodrigo Teixeira, Rui Marques
- **Design gráfico:** Inês Antunes
- **Impressão:** João Carvalho | ImPress
- **Ano de publicação:** 2022

ÍNDICE

Nota de abertura - António Ceia da Silva, CCDRA _____	05
A urgência de uma cultura colaborativa - Rui Marques, IPAV _____	07
Introdução e enquadramento _____	11
CAPÍTULO I. Conceitos-chave sobre complexidade e colaboração _____	19
1.1. O que são problemas sociais complexos? _____	23
1.2. O que é colaborar? _____	45
1.3. Porquê colaborar? _____	55
1.4. A liderança colaborativa _____	65
1.5. Os dez mandamentos da colaboração _____	79
1.6. Selo “Instituição colaborativa” _____	87
1.7. Como construir equipas interdependentes e colaborativas _____	95
1.8. Colaboração sistémica _____	109
1.9. Três práticas promissoras de colaboração _____	127
CAPÍTULO II. Ferramentas para a colaboração: <i>benchmarking</i> _____	147
2.1. Mapeamento de sistemas: guia para desenvolver um mapa de atores _____	151
2.2. Guia de desenvolvimento comunitário _____	177
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS _____	199



Nota de abertura

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

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

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

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

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

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

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

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

Neste contexto de envolvimento participado, a CIMAC 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.

Reflexão inicial

A urgência de uma cultura colaborativa

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

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

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

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

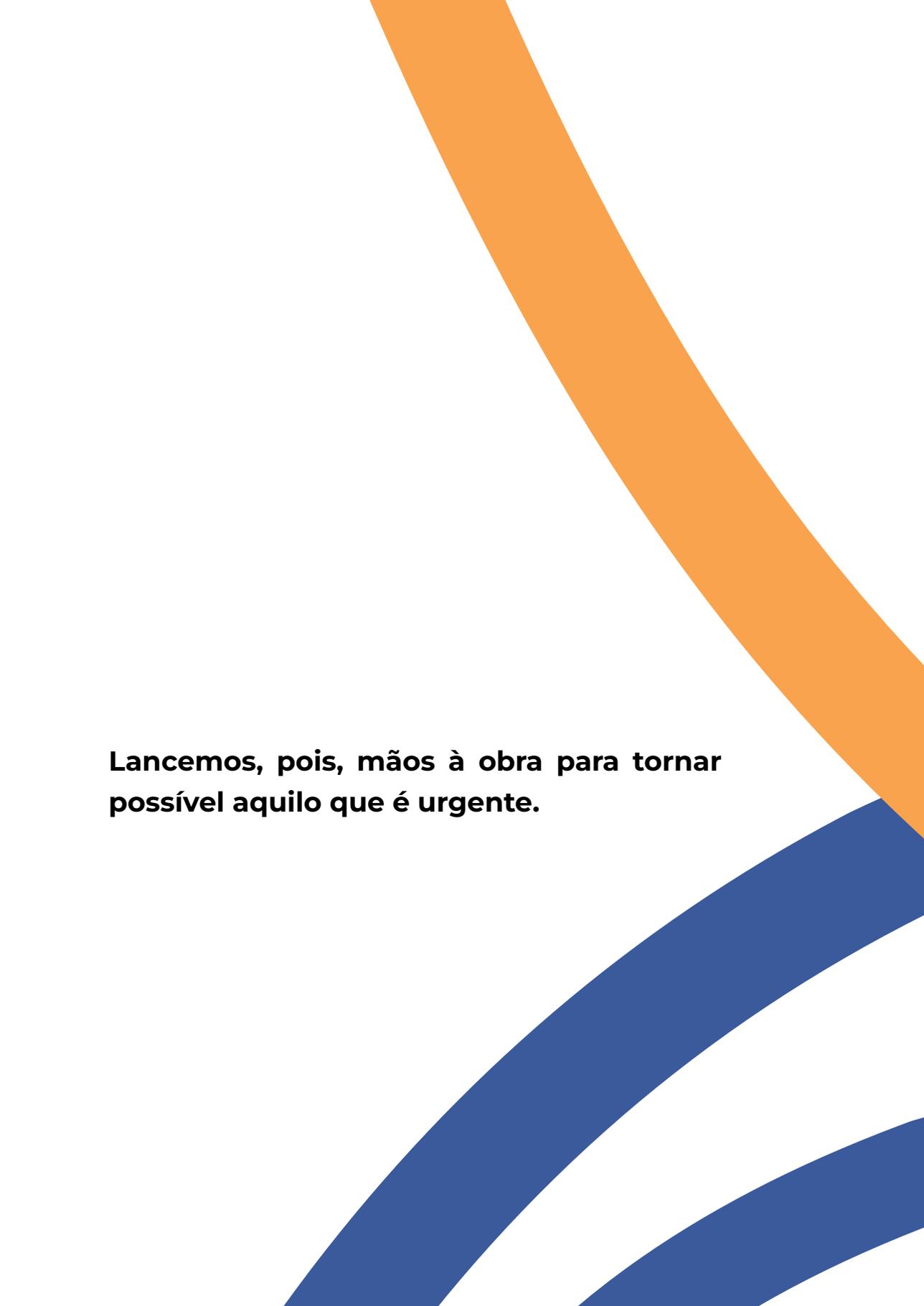
Partindo daí, torna-se evidente que perante a complexidade só a colaboração, expressa em modelos de governação integrada, pode ter sucesso. Repetimos à exaustão que “colaborar faz toda a diferença” e que precisamos de incrementar significativamente a cultura e as competências colaborativas na nossa sociedade e, por maioria de razão, no Alentejo Central. Assim iremos

iniciar este caminho com uma reflexão sobre “*Porquê colaborar?*”, de Dina Machado da Silva; os conceitos base sobre “*Liderança Colaborativa*”, por António Passinhas; os “*Dez mandamentos da colaboração*”, por Rodrigo Teixeira; e uma proposta para o desenvolvimento do “*Selo ‘Instituição Colaborativa’*”, de Neusa Medinas. A todos/as estes/as autores/as o nosso agradecimento.

São também destacadas três práticas promissoras que já demonstram no território do o potencial da colaboração, como é o caso, entre outras, de: Chebec, Rede Intermunicipal de Bibliotecas do Alentejo Central (RIBAC) e Plantar Provérbios.

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.

The image features a white background with abstract, thick, curved lines. An orange line starts from the top center and curves downwards and to the right. Two blue lines start from the bottom left and curve upwards and to the right, with the upper one being thicker than the lower one. The text is positioned in the middle-left area of the page.

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

Introdução e enquadramento

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





Introdução e enquadramento

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

Introdução

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

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

Os objetivos específicos do projeto passam por:

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

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

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

No âmbito da parceria criada neste projeto, o papel do IPAV foi contribuir para a criação, desenvolvimento e manutenção de redes de colaboração entre os diferentes atores do território, por forma a criar as condições necessárias à concretização do objetivo geral do projeto: o aumento do conhecimento, aprendizagem, formação/qualificação e emprego da população, de uma forma concertada entre os diversos agentes do território do Alentejo, neste caso particular, do Alentejo Central. 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 Governação Integrada*, como resposta/estratégia de mitigação desses mesmos problemas – como o caso do abandono e insucesso escolar. Resultante desta Academia, foi lançado um desafio aos participantes: a co-construção de um guia colaborativo. Desta forma, os participantes da ALC puderam juntar à sua visão e experiência no território, o conhecimento que adquiriram na formação, dando-lhe uma utilidade prática ao transpô-lo para a realidade concreta do Alentejo.

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

Enquadramento

No início deste Guia é pertinente esclarecer algumas questões quanto à sua natureza e finalidade: o que é o “Guia Colaborar faz toda a Diferença – Alentejo Central”?; 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, salientando a sua importância estratégica para o Alentejo Central.

O que é o “Guia colaborar faz toda a diferença – Alentejo Central”?

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 Alentejo Central.

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

Qual o motivo da sua elaboração?

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

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

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

Por outro lado, este Guia permite aos seus autores um processo de revisão de conteúdos e consolidação das aprendizagens feitas, no exercício desafiante de as aplicar concretamente à realidade do Alentejo Central, 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;
- Porque devemos colaborar;
- Conceitos chave associados ao processo colaborativo;
- O papel fundamental da liderança colaborativa;
- Alguns “mandamentos” que poderão guiar o processo de implementação do processo colaborativo;
- Uma proposta sobre o desenvolvimento do “Selo ‘Instituição 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, do Alentejo Central que se possam inspirar e aprender.

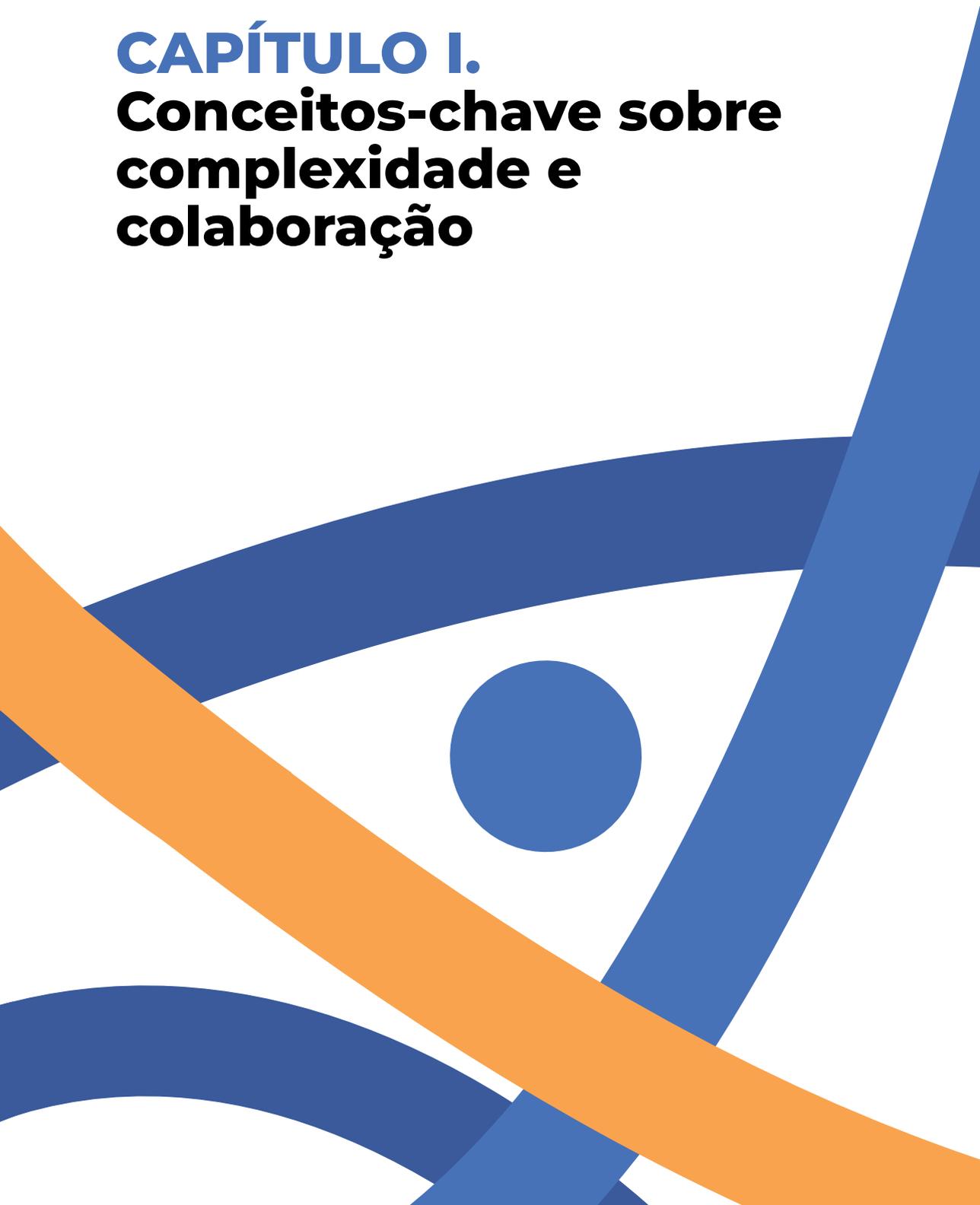
Por *líderes*, nesta publicação, entendem-se todos aqueles que têm capacidade para influenciar quem está à sua volta (equipas, colegas, instituições, ou mesmo na esfera pessoal) e não apenas aqueles líderes que, somam à sua capacidade de influência, um papel de chefia reconhecido hierarquicamente. Entendemos 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 CIMAC foram convidados para estarem envolvidos na elaboração do Guia “Colaborar faz toda a diferença – Alentejo Central”, 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 coconstrução;
- 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(is) 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 1 deste Guia “Colaborar faz toda a diferença – Alentejo Central” podemos contar com:

- Um enquadramento da autoria de Rui Marques que visa responder a duas questões chave: “*o que são problemas sociais complexos?*” (1.1.) e “*o que é a colaboração?*” (1.2.);

- 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 nomeadamente: Dina Machado da Silva (1.3. *Porquê colaborar?*); António Passinhas (1.4. *Liderança colaborativa*); Rodrigo Teixeira (1.5. *Os dez mandamentos da colaboração*); Neusa Medinas (1.6. *Selo “Instituição Colaborativa”*).

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

- Um texto do autor Eduardo Seidenthal sobre “*Como construir equipas interdependentes e colaborativas*” (1.7.)¹;
- Um texto da *Systems Innovation*² (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 do Alentejo Central.

Destacamos também o contributo da CCDRA e da CIMAC, através da dedicação da sua equipa incansável, no apoio à realização de todas as atividades e o empenho e envolvimento que colocaram em cada necessidade, expectativa e ajuste.

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

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 mudança de sistemas através da inovação.

1.1. O que são problemas sociais complexos?

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





1.1.

O que são problemas sociais complexos?

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

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

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

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

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

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

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

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

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



FIGURA 1 - Problemas lineares vs. Problemas complexos

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

7. Cada problema complexo é essencialmente único.

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

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

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

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

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

TABELA I - DIFERENÇAS ENTRE “PROBLEMA LINEAR” E “PROBLEMA COMPLEXO”

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

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

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

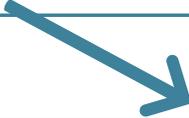
Diversidade	Uma parte	Múltiplas partes, cada uma com informação relevante	Múltiplas partes, com valores/ interesses conflitantes
Complexidade			
Problema e solução conhecidos	Problema linear		
Problema conhecido e solução desconhecida			Problema complexo
Problema e solução desconhecidos		Problema complexo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

FIGURA 2 - Tipologia de problemas, relacionando complexidade com diversidade de atores

Fonte: Adaptado de Head & Alford (2008: 10)

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

TABELA II - SINAIS DE PROBLEMAS COMPLEXOS

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

Fonte: Adaptado de Denning (2009: 718)

1.1.2. Quais são os problemas complexos?

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

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

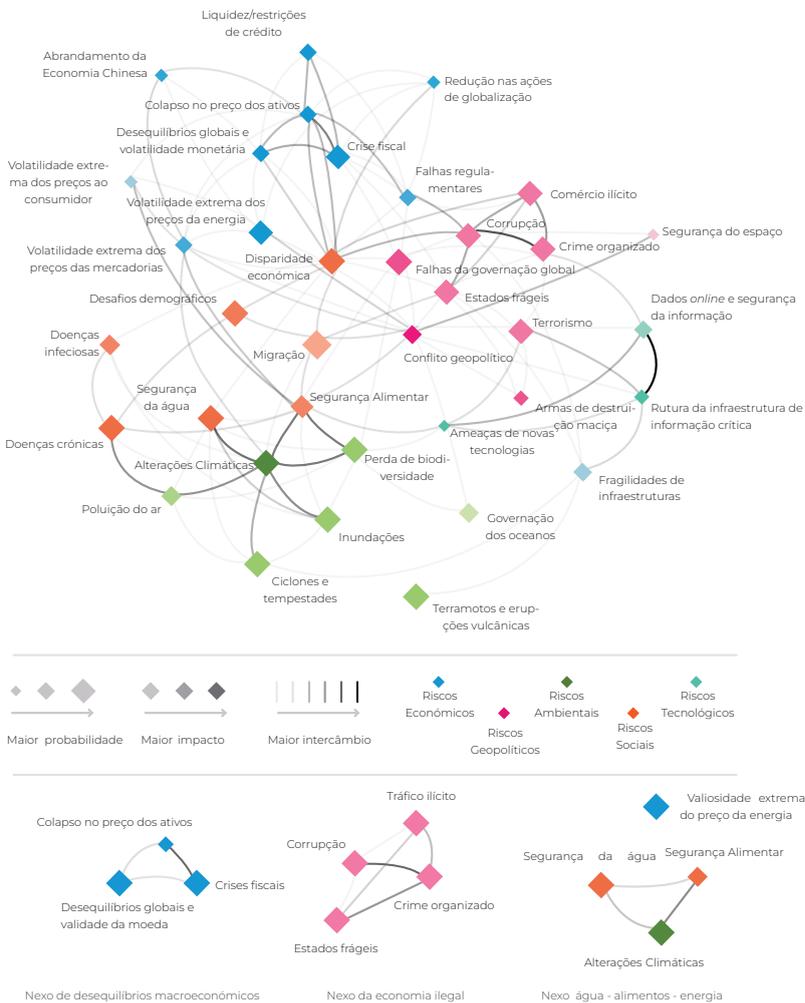


FIGURA 3 - Mapa das correlações entre riscos
 Fonte: World Economic Forum (2011: 4)

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

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

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

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

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

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

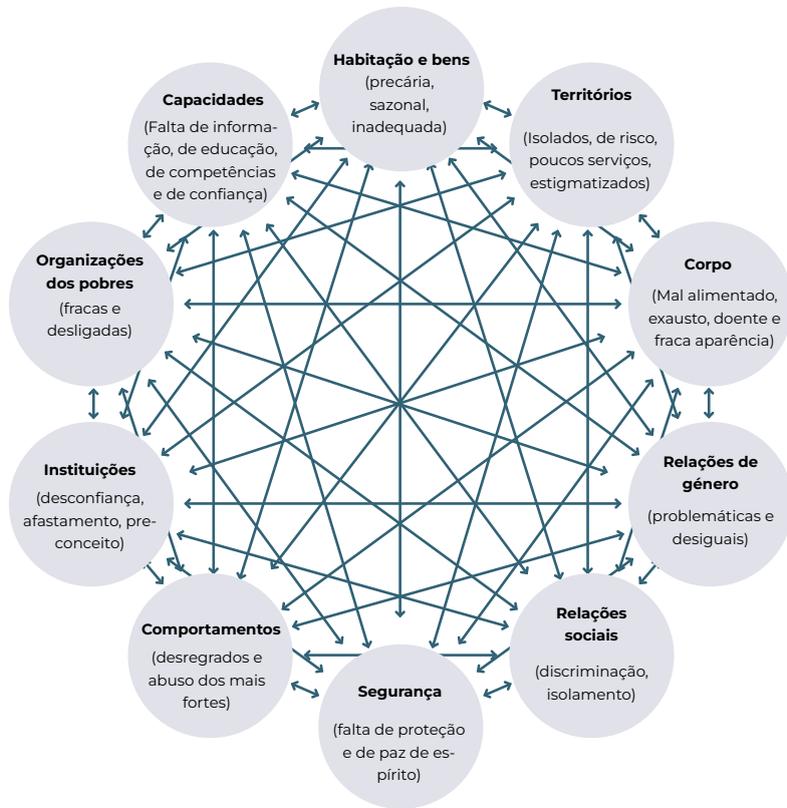


FIGURA 4 - Diagrama da pobreza como problema complexo
Fonte: Adaptado de Narayan et al. (2000: 249)

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

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

1.1.3. Porque se tornou mais complexo o sistema social?

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

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

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

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

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

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

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

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

1.1.4. Como responder a problemas sociais complexos?

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

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

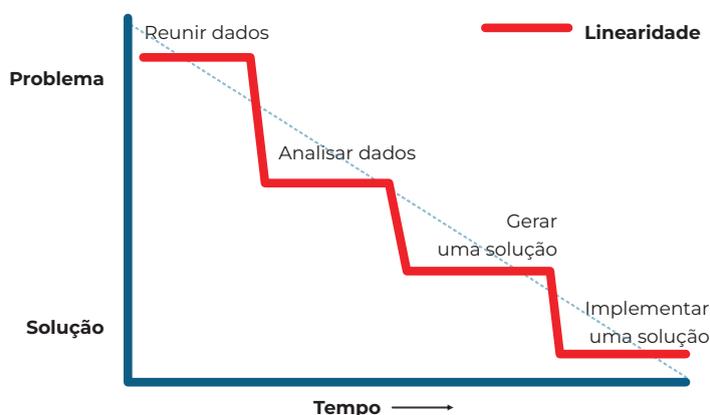


FIGURA 5 - Abordagem para a resolução de problemas lineares (em cascata)

Fonte: Conklin & Weil (2007: 3)

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

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

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

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

• *Metodologias e ferramentas*

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

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

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

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

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

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

Vandenbroeck (2014) utiliza, tirando partido dos recursos do diálogo e do design, uma abordagem da Soft System Methodology - SSM, a partir da referên-

cia 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.

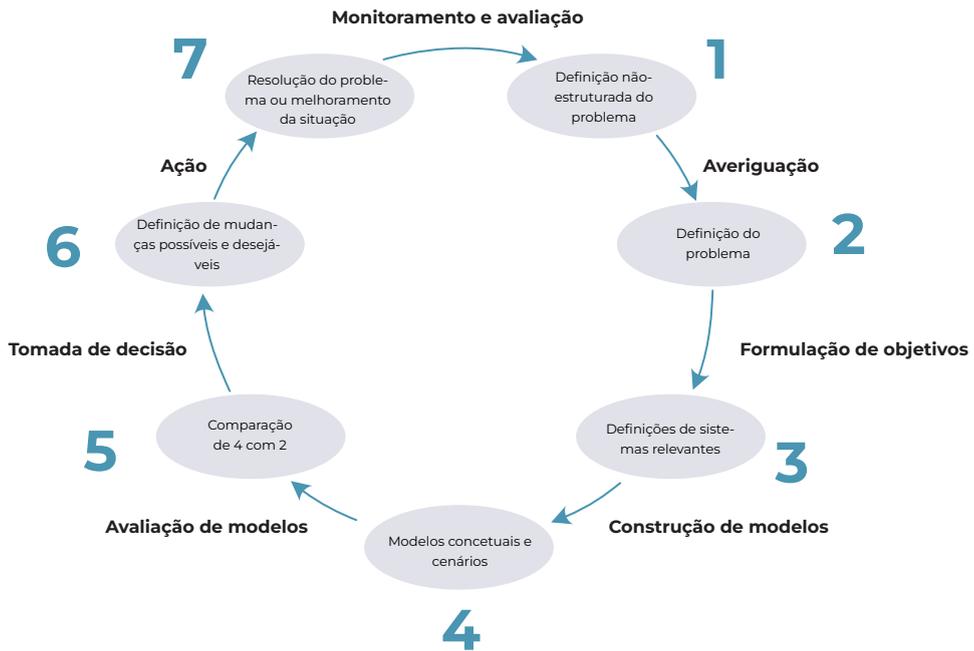


FIGURA 6 - *Soft System Methodology*
 Fonte: Adaptado de Vandebroek (2014: 46)

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, Vandebroek (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”, considerada como a capacidade de reinterpretar e expandir o objeto da atividade específica, repensando os objetivos, as atividades e as relações com outros

prestadores de serviços e clientes. Assim, os profissionais podem começar a responder de uma melhor forma, produzindo novos padrões de atividade, que expandem a compreensão e mudam a prática (Warmington *et al.*, 2004).

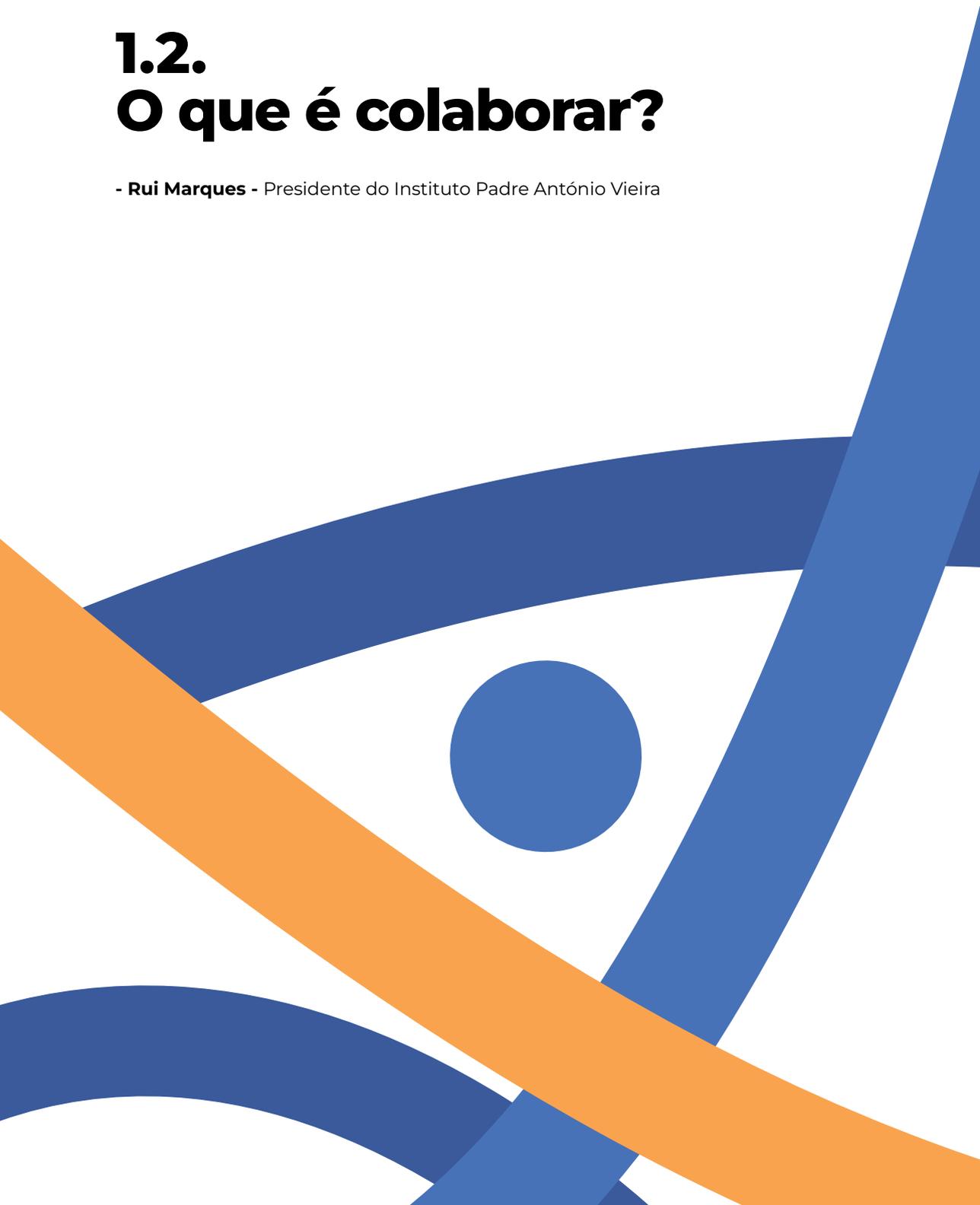
As “comunidades de prática” ou “*hubs*” são referidas enquanto grupos de pessoas que partilham uma preocupação, um conjunto de problemas ou uma paixão por um tema e que querem aprofundar o seu conhecimento nessa área, por via de uma interação regular com outras pessoas que partilham o mesmo interesse,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

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



1.2. O que é colaborar?

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





1.2.

O que é colaborar?

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

A utilização do conceito “colaboração”, segundo Wanna (2008), teve início no século XIX, com o desenvolvimento da industrialização e o surgimento de organizações mais complexas, bem como o crescimento da divisão do trabalho e de tarefas.

A abordagem mais simples do conceito decorre, desde logo, do significado da palavra “colaboração” (vinda da conjugação de duas palavras latinas, respetivamente “com” e “laborare”) que significa “trabalhar juntos”. É ainda pouco para uma definição, mas situa já no domínio da ação comum de duas ou mais partes, como ponto de partida.

Uma definição já mais elaborada de “colaboração”, de Barbara Gray, uma das autoras mais respeitadas nesta temática, considera-a como “o processo pelo qual as partes interessadas, que até podem ver os problemas de perspetivas diferentes, partem das suas diferenças e procuram soluções construtivas e mutuamente benéficas, que de outra forma não poderiam ser encontradas. Daqui podem resultar melhores impactos, a partir de uma análise mais abrangente dos temas e das oportunidades” (Gray, 1989: XVIII). Sublinha ainda, mais à frente, a sua dimensão de interdependência e de um processo de decisão participado.

Vale a pena parar em cada componente desta definição. Primeiro, trata-se de um “processo”. Não é um episódio, nem um acaso. Deve ser um conjunto de passos e interações entre várias partes. Sobre estas, a autora situa-as como “partes interessadas”. Acolhe-se como sentido desta afirmação quer a perspetiva do interesse, no sentido de implicação, envolvimento, quer também a expectativa quanto aos resultados. Estes não lhe são indiferentes. Soma-se depois uma dimensão fundamental: “que até podem ver os problemas de perspetivas diferentes”. Ou seja, a colaboração não exige, à partida,

acordo ou sintonia completa entre os parceiros. A diversidade de pontos de vista pode até ser útil desde que seja só um ponto de partida (“partem das suas diferenças”) e que não constitua obstáculo a três condições fundamentais de um processo colaborativo: “procuram soluções construtivas”, “mutuamente benéficas” e que “não seriam encontradas de outra forma”. Finalmente, o sublinhado que “podem resultar melhores impactos” conduz-nos a uma outra dimensão fundamental para a viabilidade da colaboração: de uma forma pragmática, ou acrescentar valor nos impactos gerados ou é desinteressante.

Podemos ainda continuar a explorar outras definições de “Colaboração”. Esta pode ser também entendida, numa abordagem por contraste com modelos hierárquicos ou de mercado, como “a relação interorganizacional cooperativa que não se rege por mecanismos hierárquicos ou de mercado, mas através de negociação, num processo continuado de comunicação. Enquanto as hierarquias estão associadas à aceitação dos membros em se submeter à direção dos seus superiores, a colaboração envolve a negociação de papéis e de responsabilidades num contexto onde é reconhecido não haver autoridade legítima suficiente para gerir a situação” (Lawrence *et al.*, 1999: 481)

Uma outra perspetiva é-nos apresentada por Mattessich *et al.* (2008), que situa a colaboração como “uma relação bem definida, mutuamente benéfica, entre duas ou mais organizações, tendo em vista atingir determinados objetivos comuns. Esta relação implica um compromisso para com relações e objetivos mútuos, uma estrutura desenvolvida conjuntamente e uma responsabilidade partilhada, quer nos recursos, quer nos resultados”.

Huxham & Vangen (2005) definem colaboração como “qualquer situação em que pessoas trabalham para além das fronteiras organizacionais - ou atravessando-as - para atingir um fim positivo”. Também o fazem a partir das experiências colaborativas bem-sucedidas que são descritas como “as pessoas certas de diferentes organizações trabalham juntas no momento certo, ou seja, a vontade e o conhecimento para fazer acontecer a colaboração e daí obter resultados, no momento em que as condições externas – incluindo financiamento – são adequadas”.

A colaboração surge também como resposta ao aumento da competição e da incerteza, procurando reduzi-la, de forma a ganhar uma vantagem competitiva. A colaboração, nesse contexto, pode ainda partilhar riscos, permitir o acesso a novos mercados e novas tecnologias, reduzir custos, aumentar flexibilidade. (Lotia & Hardy, 2008). A pressão para redução de custos tem sido, por isso, um indutor para que as organizações se abram mais a abordagens colaborativas, nomeadamente através de sinergias para fazer face a necessidades comuns (Mattessich *et al.*, 2008).

Linden traz-nos uma outra abordagem em que refere que “a colaboração é vital, difícil e suscetível de se aprender” (2010: XIX). É vital porque a complexidade exige competências de várias agências ou especialidades. Difícil, porque enfrenta obstáculos individuais e organizacionais (e.g. sistemas de contratação, avaliação, recompensa e promoção baseados em critérios individuais). Finalmente, pode ser aprendida, através de um quadro de referência e da vontade expressa de o fazer, em parceria com outros.

Nesta senda de busca de um portfolio de definições de colaboração, não podemos deixar de retomar a mais sintética e, simultaneamente, mais rica proposta: Colaborar é a arte do “nós” (Sanker, 2001). A capacidade de gerar e de gerir um “nós”, plural de identidades diversas que se agregam e se mobilizam por algo e para algo, é uma excelente abordagem. Mas é igualmente muito curioso a escolha da palavra “arte”, com o que tem de subjetivo e de alternativo a uma visão “científica” e mecanicista. Com todos os riscos associados a esta definição (subjetividade, dependência da liderança, ...) reconhecer que cada processo colaborativo é único e irrepetível, que depende do talento da liderança e que não tem um formato uniforme, aplicado em formula repetível revela-se particularmente sábio. É uma arte que precisamos de aprender a desenvolver.

1.2.1. A perspectiva da Teoria da Vantagem Colaborativa

Entre os diferentes quadros teóricos para compreender a colaboração tem particular interesse o da Teoria da Vantagem Colaborativa, de Huxham & Vangen (2005), no qual se defende que poderemos ter uma “vantagem colaborativa” ou uma “inércia colaborativa”, dependendo da gestão pró-ativa e eficaz do processo colaborativo. Esta mensagem-chave, que sublinha a necessidade de gerir proactivamente a colaboração, ao invés de esperar que ela aconteça espontaneamente, é fundamental.

A vantagem colaborativa concretiza-se quando flui bem uma relação formalizada, de trabalho conjunto entre organizações, que se mantêm legalmente autónomas, mas que se empenham numa ação coletiva coordenada, para alcançar resultados, que por si só não conseguiriam, no quadro da definição que estas autoras usam para colaboração. Porém, reconhecem e alertam para a possibilidade do resultado de um processo supostamente colaborativo seja lento, pantanoso, doloroso e frustrante, causando a tal “inércia colaborativa”. Esta descrição corresponde a uma experiência negativa de processos (pseudo)colaborativos que algumas vezes ouvimos descrever, com grande desilusão.

As autoras sublinham que a construção desta visão resulta da colaboração entre investigadores e profissionais de “terreno”, que lidam diariamente com processos de interação com partes interessadas. Isso é também relevante. Esse diálogo, também ele expressão colaborativa, pôde trazer uma riqueza de compreensão que nos propõem que os gabinetes académicos, por si só, provavelmente não alcançariam.

Defendem mesmo que “deixada por si só, a colaboração é muito mais atreita à inércia colaborativa que à vantagem colaborativa” (Vangen & Huxham, 2010: 179). Esta exigência de pró-atividade – a todo o tempo - exige uma liderança adequada. É defendido que os modelos tradicionais de liderança hierárquica não se adequam, tal e qual, aos contextos interorganizacionais pelo que é necessário procurar novas abordagens (Williams & Sullivan, 2007).

Apesar de todas as reticências evidenciadas nesta teoria, que nos alerta para uma visão muito realista sobre o potencial e as limitações destas dinâmicas, é assumido que “apesar de todas as dificuldades há muitos registos de sucesso. Este é quase sempre incompleto – pode ser menos significativo do que se esperava, alguns participantes podem estar mais satisfeitos que outros, o ritmo pode ter sido mais lento do que se desejava – mas o impacto é visto como muito melhor do que no caso de não ter havido colaboração” (Vangen & Huxham, 2010: 180).

1.2.2. Que diferenças existem entre cooperação, coordenação e colaboração?

Segundo Eppel *et al.* (2008) devem ser considerados cinco níveis distintos de relação interorganizacional (Tabela III) que se iniciam na simples Coexistência, marcada pela noção de autossuficiência e em que não há comunicação formal. As políticas e serviços estão isolados e é sublinhada a autonomia embora possa haver preocupações comuns. No degrau seguinte, a Comunicação, em que começa a haver partilha de informação, através de reuniões informais e trocas irregulares de informação e podem estar juntos por interesses comuns. No terceiro nível, a Cooperação, em que se evidencia a partilha de recursos, já com maior formalidade e regularidade nos contactos e a possibilidade de estarem juntos para projetos comuns. De seguida, no nível de Coordenação, há uma partilha de trabalho, com trocas regulares, formais e ações conjuntas, nomeadamente em projetos partilhados. Finalmente, no último nível, a Colaboração, atinge-se a partilha efetiva de responsabilidade, com uma parceria formal, políticas partilhadas e, sobretudo, um trabalho conjunto para objetivos comuns. Consoante se vai aumentando o nível de relação, a autonomia das partes vai-se atenuando.

TABELA III
TIPOS DE RELAÇÃO INTERORGANIZACIONAL (EM *CONTINUUM*)

Tipo de relação	Coexistência	Comunicação	Cooperação	Coordenação	Colaboração
Caraterísticas da relação	Auto - suficiência	Partilha de informação	Partilha de recursos	Partilha de trabalho	Partilha de responsabilidade
	Sem comunicação formal	Reuniões informais	Reuniões formais	Partilha numa base formal regular	Parceria formal
	Políticas e serviços isolados	Trocas irregulares de experiências	Trocas irregulares	Trocas regulares e ações conjuntas	Políticas e/ou práticas partilhadas
	Ênfase da autonomia	Autonomia Contida	Autonomia atenuada	Autonomia atenuada	Autonomia + Ate-nuada
	Eventuais preocupações comuns	Juntos para interesses comuns	Juntos para interesses comuns	Trabalho conjunto em projetos partilhados	Trabalho conjunto para objetivos comuns

Fonte: Adaptado de Eppel et al. (2008: 14)

Numa abordagem convergente, Schulman (ver Tabela IV) desenvolve uma perspetiva de um *continuum* de etapas, que vão da simples Comunicação até à Consolidação, em que a Colaboração é o estágio mais avançado em que ainda se mantem a diferenciação organizacional. Alinha, igualmente, a caracterização das respostas a perguntas-chave como “porque”, “como” e “implicações”.

TABELA IV
CONTINUUM DE COLABORAÇÃO

O quê?	Conexão (+ fraco)			Ligação (+ forte)	
	Comunicação	Cooperação	Coordenação	Colaboração	Consolidação
Porquê?	Para partilhar informação	Para aplicar informação	Para alinhar recursos	Para partilhar fins (objetivos)	Para partilhar recursos e objetivos
Como?	Conferências - intranets - e-mails - telefonemas - troca de documentação		Redes - Comitês - Consultas - Protocolos - Grupos de trabalho - Equipas - Parcerias		Mega - organizações
Implicações (para indivíduos e organizações)	Responsabilidade individual; sem perda de autonomia	Responsabilidade individual; com pequena perda de autonomia	Responsabilidade individual; com alguma perda de autonomia	Responsabilidade conjunta; perda moderada de autonomia	Responsabilidade conjunta; perda de autonomia
Implicações (para o domínio de política)	Consciência do domínio de ação	Anulação de conflitos	Redução de duplicação; sobreposição e de lacunas	Criação de algo novo	Esbatimento de fronteiras

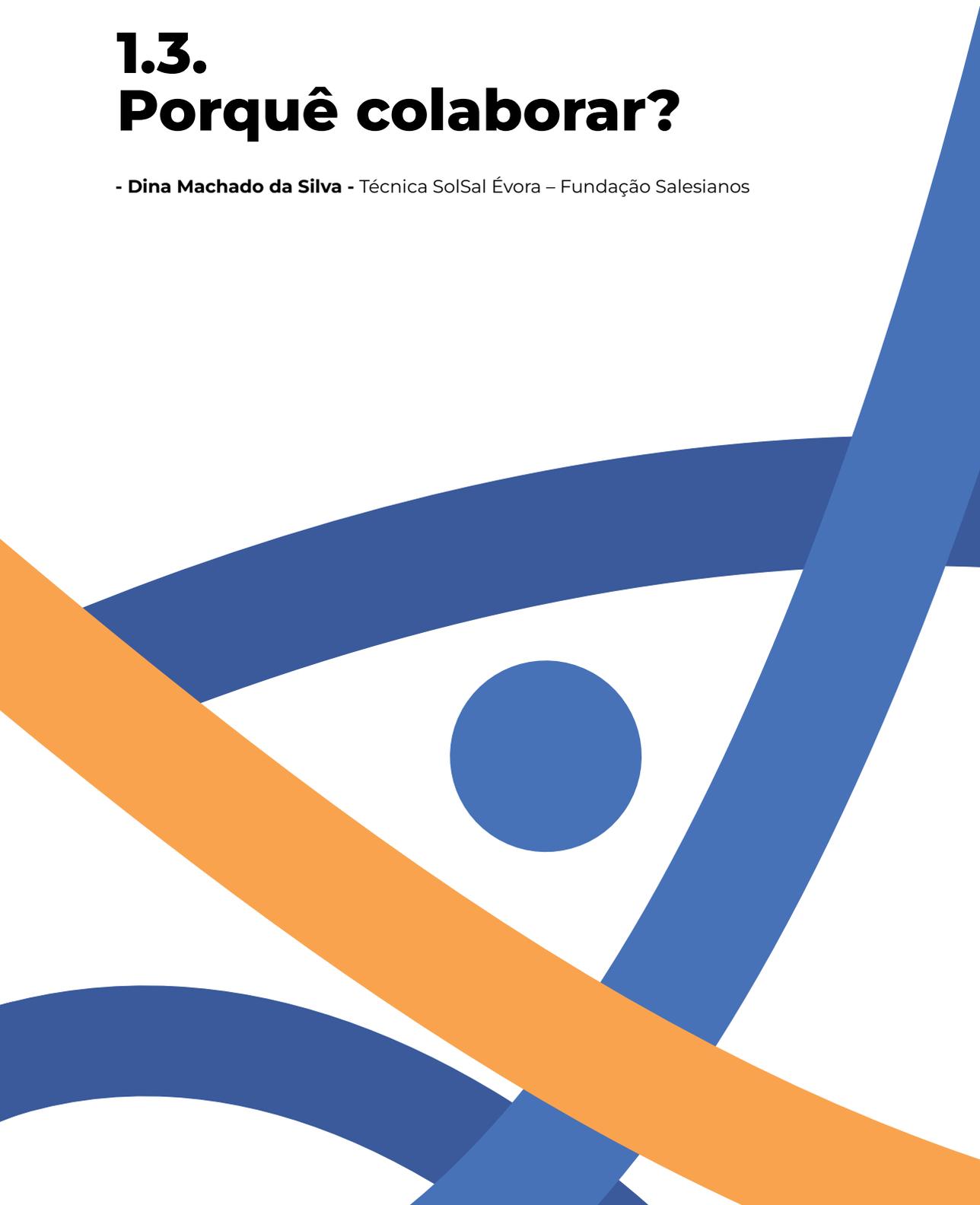
Fonte: Adaptado de Schulman (2010: 35)

1.2.3. O que não é colaboração?

Existem vários equívocos na compreensão do significado de colaboração. Decorre naturalmente das tabelas anteriores que não só a hostilidade ou a competição são distintos (neste caso, antagónicos) de colaboração. Também a coexistência, a comunicação ou mesmo a cooperação estão aquém. Por exemplo, a simples partilha de recursos ainda não é colaboração. Falta-lhe o trabalho de equipa e a existência de um objetivo comum (Sanker, 2001). De igual forma, a partilha de informação, o estar em rede ou integrar a mesma organização não significa, por si só, que se está enquadrado num processo colaborativo. Como veremos adiante, esse nível atinge-se somente quando estamos perante níveis de compromisso e envolvimento muito mais elevados, ao nível de corresponsabilidade pelos resultados e pleno alinhamento e empoderamento face ao objetivo traçado.

1.3. Porquê colaborar?

- **Dina Machado da Silva** - Técnica SoSal Évora – Fundação Salesianos





1.3. Porquê colaborar?

- **Dina Machado da Silva** - Técnica SolSal Évora – Fundação Salesianos

*Só através da Colaboração se podem resolver problemas complexos.*⁴

A colaboração depende da confiança e surge como resposta ao aumento da competição e da incerteza. Ter a capacidade de criar objetivos comuns e partilhados. Dar importância à diversidade de conhecimentos e recursos, são alguns dos desafios do trabalho colaborativo, que se considera ser a resposta para os desafios atuais no nosso território.

Atualmente vivemos num mundo global e em rede. Parece-nos fazer todo o sentido que haja uma colaboração efetiva de trabalho de rede interinstitucional para a resolução de problemas sociais complexos. Sabemos à partida que os mesmos não terão uma solução linear, quer pela incerteza da raiz do problema e pela definição das suas causas, quer pela inexistência de uma solução clara, exequível ou testada. Urge congregar recursos humanos e financeiros por forma a desenvolver trabalho colaborativo para que possamos continuar a trabalhar para a mitigação de problemas sociais complexos.

4. Dr.ª Isabel Mota, Administradora da Fundação Calouste Gulbenkian – Sessão de abertura Fórum Governação Integrada 2014

1.3.1. Estratégias para lidar com problemas complexos, consoante o nível de conflito

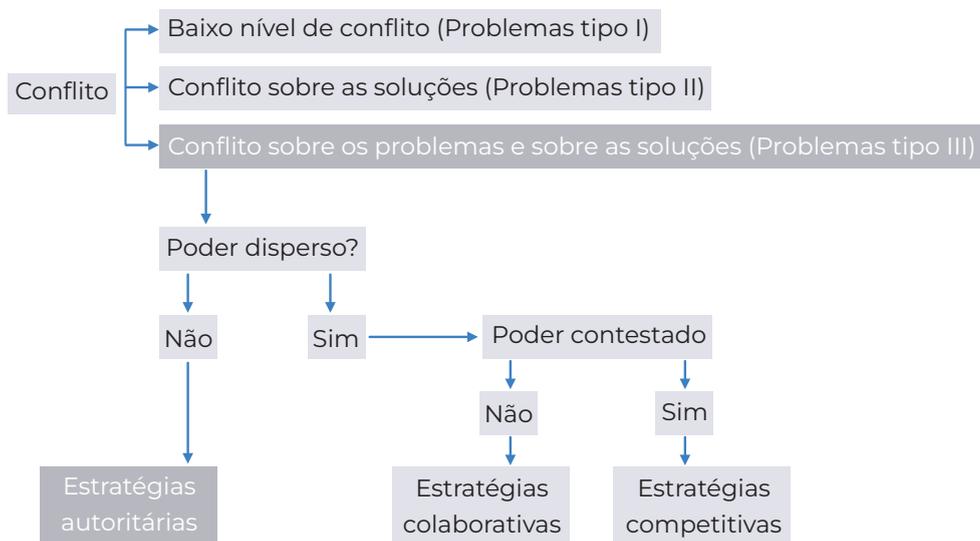


FIGURA 7 - Lidar com problemas complexos

Fonte: Adaptado de Roberts (2000, apud Marques, 2017a: 3)

Numa perspetiva distinta de abordagem à resposta a problemas complexos (tipo III), há que ter em conta se o poder está concentrado num pequeno número de atores – condição que permite a utilização de estratégias autoritárias para identificar o problema e a solução – o que não é viável caso o poder esteja disperso. Nesse caso, há que considerar-se, além da dispersão, há contestação ao poder. Segundo Roberts (2000, apud Marques, 2017: 3), nessa situação, podem utilizar-se estratégias competitivas, se não há contestação, podem ser utilizadas estratégias colaborativas.

Neste sentido, poderão ser consideradas: estratégias autoritárias, colaborativas ou competitivas.

As **estratégias autoritárias** colocam na mão de um pequeno grupo (de pessoas ou instituições) a capacidade de decidir a resolução do problema, com base no seu conhecimento ou poder, com a aceitação das restantes partes

ou a imposição coerciva. Têm como potenciais vantagens, a possibilidade de utilizar profissionais que sabem delimitar o problema, a rapidez e a eficácia de um processo com poucas pessoas envolvidas. Como desvantagens, a alienação/desinteresse das partes não participantes nesse processo e o risco de um foco muito estreito e insuficiente, ou até mesmo errado (dada a especialização dos intervenientes).

As **estratégias competitivas** muito típicas das dinâmicas de mercado, desenvolvem-se numa perspetiva de que alguém “vence a corrida” para encontrar a solução do problema. E naturalmente todos os outros perdem. As vantagens que são apontadas a esta linha estratégica incluem o incentivo à criação de novas ideias, a inovação e a oferta de alternativas e previne a monopolização de ideias. Já entre as desvantagens contam-se o conflito, o bloqueio e o impasse, bem como o desperdício de recursos no processo competitivo.

Finalmente, temos as **estratégias colaborativas**, consideradas por Roberts (2000) como as mais eficazes quando temos problemas complexos, com muitas partes interessadas e um poder disperso. As vantagens incluem um empenho elevado das partes interessadas; a apropriação da dinâmica pelas instituições participantes, soluções mais abrangentes e efetivas; a criação de sinergias; o combate às redundâncias, a criação de relações que podem vir a ser úteis para a resolução de outros problemas. As desvantagens apontadas são: o aumento da complexidade (pelo elevado número de partes envolvidas), os elevados custos de transação, o tempo necessário e o potencial risco de falha por baixas competências de colaboração interorganizacional.

Das várias abordagens teóricas sobre a colaboração, a Teoria da Vantagem Colaborativa⁵ foca-se especificamente nas relações interorganizacionais e por ter uma grande atenção à investigação-ação e à interação com a prática colaborativa. Acresce que tem contributos específicos como o papel da liderança e da gestão colaborativa, dimensões estruturantes da sua abordagem – *gerir colaboração é em si um processo*.

5. Este tema é aprofundado neste Guia, no ponto “1.2.1. A perspetiva da Teoria da Vantagem Colaborativa” (p. 50), por Rui Marques.

1.3.2. Caracterização do território – Alentejo Central

- População e Recursos Humanos⁶

A região do Alentejo constitui-se como a maior região de Portugal em termos territoriais – com uma área total de 31.551 km² – mas é simultaneamente a região com menor densidade populacional: apenas 24 habitantes por km² (por contraste com 112,8 no Continente), residentes, na sua maioria, em lugares até 5.000 habitantes. A NUT III⁷ Alentejo Central apresenta, neste contexto, um valor semelhante à média regional (23,1 hab/km²), ainda que acima das outras sub-regiões “tradicionais” alentejanas.

- Modelo Territorial e Ambiente⁸

Em termos de organização territorial, o Alentejo Central é sobretudo marcado pela polarização em torno de Évora e a sua especialização funcional. Existem ainda importantes dinâmicas nos aglomerados de Vendas Novas e Montemor-o-Novo, por via do efeito estruturante das acessibilidades existentes. De realçar nos últimos anos alguma dinâmica nos centros urbanos de menor dimensão, assentes em processos de desenvolvimento mais localizado e com resultados, ainda que ténues e a aprofundar, ao nível da promoção do emprego, do empreendedorismo e da fixação/atração de população e ativos, como é o caso de Arraiolos, Montemor-o-Novo ou Viana do Alentejo.

O Alentejo Central apresenta uma baixa densidade populacional e uma rede urbana algo desequilibrada, sendo marcada pela existência de um reduzido número de polos urbanos de média dimensão. Verifica-se também a desertificação continuada das zonas rurais com predominância de lugares de pequena dimensão, muito distanciados das respetivas sedes de concelho.

6. Para mais informações, poderá consultar o site: <https://www.cimac.pt/visitante/alentejo-central/caracterizacao>

7. Nomenclatura da Unidade Territorial para Fins Estatísticos.

8. Para mais informações, poderá consultar o site: <https://www.cimac.pt/visitante/alentejo-central/caracterizacao>

Na sub-região, em 2011, 7% da população vivia isolada. Évora é o único núcleo populacional de maior dimensão no conjunto da Região e a restante população vive essencialmente em lugares com menos de 2.000 habitantes (CIMAC, 2020).

Atendendo às características do território, a colaboração permite a análise dos problemas através de perspetivas diferentes, o que enriquecerá a sua solução e irá promover um processo de decisão participada, tornando a decisão mais rica. Por outro lado, promove a responsabilidade partilhada, quer nos recursos quer nos resultados. Pode, contudo, sentir-se uma maior tensão quando há a perceção da falta de empenho de alguns membros da rede. Contudo não deixam de ser maiores os benefícios da prática colaborativa, uma vez que promove a capacidade de criar objetivos comuns e partilhados, o que nos permite obter um resultado mais consensual.

Atendendo aos dados acima apresentados quanto à população/recursos humanos e o modelo territorial e ambiente da nossa área geográfica no Alentejo Central, é urgente que se possam partilhar recursos económicos e técnicos para uma gestão colaborativa com maior eficiência. Neste sentido, apresentamos uma sistematização de alguns custos e benefícios da colaboração interorganizacional (Tabela V):

TABELA V - CUSTOS E BENEFÍCIOS DA COLABORAÇÃO INTERORGANIZACIONAL

Custos	Benefícios
Perda de superioridade tecnológica; risco de perder posição competitiva.	Oportunidades para aprender e para se adaptar; desenvolvimento de competências; desenvolvimento conjunto de novos produtos.
Perda de recursos: tempo, dinheiro, matérias-primas, informação, <i>status</i> ,...	Ganho de recursos - tempo, dinheiro, informação, matérias-primas, legitimidade, estatuto; utilização de capacidade disponível não usada.
Ficar ligado com o fracasso; partilhar os custos do falhanço, como a perda de reputação, estatuto e posição financeira.	Partilha do custo do desenvolvimento do produto; riscos partilhados.
Perda de autonomia e capacidade de controlar unilateralmente os impactos; perda de controlo.	Ganho de influência; capacidade de entrar em novos mercados; posição competitiva e acesso a mercados estrangeiros.
Perda de estabilidade, sentimento de estar deslocado.	Capacidade de lidar com a incerteza, resolver problemas complexos e invisíveis; capacidade de se especializar e diversificar; capacidade de afastar competidores.
Conflito sobre domínio, objetivos e métodos.	Ganho de suporte mútuo; sinergias de grupo e relações harmoniosas de trabalho.
Atrasos nas soluções devido a problemas na coordenação.	Respostas rápidas a mudanças de necessidades dos mercados; redução do atraso no uso de novas tecnologias.
Intrusão do Governo.	Ganhar a aceitação de Governos estrangeiros para a entrada no país.

Fonte: Adaptado de Alter e Hage (1993: 36, apud Marques, 2017a: 98-99)

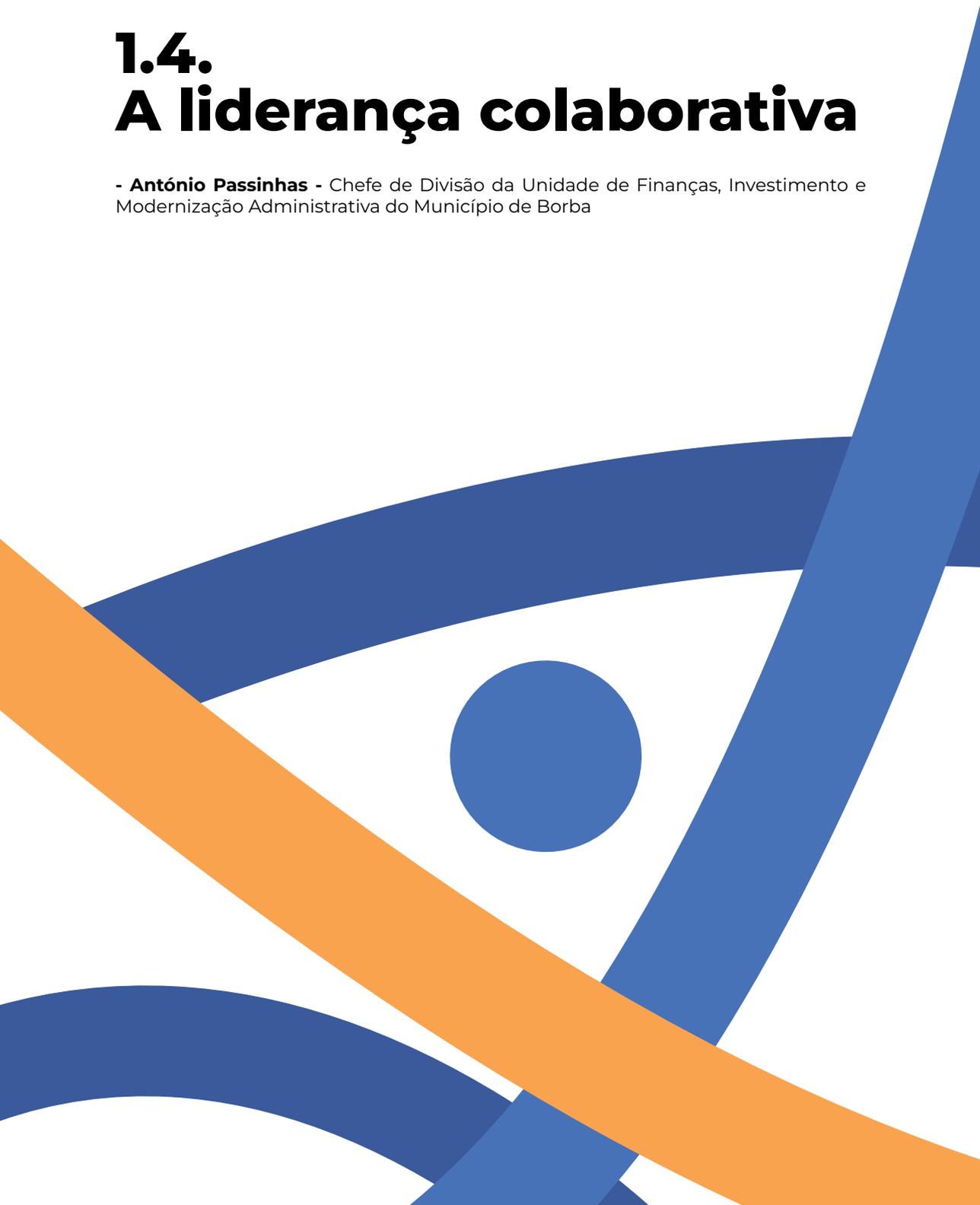
É necessário gerir proactivamente a colaboração ao invés de esperar que ela aconteça espontaneamente.

A colaboração parece-nos ser o melhor modelo e a melhor abordagem perante os problemas sociais complexos, mesmo considerando algumas dificuldades que sejam encontradas ao longo do seu processo. Os líderes têm que gerir o poder e controlar a agenda, representar a parceria e mobilizar os seus membros, entusiasmar e capacitar os que podem concretizar os objetivos definidos para a rede colaborativa. As relações interorganizacionais assentes no diálogo, no face-a-face, na construção de confiança, no desenvolvimento do compromisso e entendimento partilhado, são relevantes para a colaboração.



1.4. A liderança colaborativa

- **António Passinhas** - Chefe de Divisão da Unidade de Finanças, Investimento e Modernização Administrativa do Município de Borba





1.4. A liderança colaborativa

- **António Passinhas** - Chefe de Divisão da Unidade de Finanças, Investimento e Modernização Administrativa do Município de Borba

1.4.1. A importância da liderança para o sucesso de uma relação colaborativa

Agora que já percebemos o que é colaborar e o porquê de colaborar, importa compreender que “ninguém faz nada sozinho”, motivo pelo que se torna premente a liderança para o sucesso de uma relação colaborativa.

Para que se perceba esta importância, deve compreender-se que a liderança tem sido, ao longo dos anos, um dos temas mais estudados no contexto dos temas organizacionais e comportamentais, quer ao nível de características de personalidade, quer de comportamentos específicos, que culminam no exercício de esferas de influência, como relação de poder ou como forma para alcançar objetivos e resultados.

Para alguns autores [como Jago (1982)], a liderança é algo tão simples como *o exercício de uma influência não coerciva que visa coordenar os membros de um grupo organizado na persecução dos objetivos do grupo.*

Já para outros, como Yukl (1998: 5), a definição de liderança encontra forte ênfase no *entrosamento entre o indivíduo e o seu comprometimento com os objetivos da organização*, entendendo que esta deve ser vista como

“um processo amplo no qual um membro individual de um grupo ou organização influencia a interpretação de eventos, a escolha de objetivos e estratégias, a organização das atividades, a motivação das pessoas para alcançar os objetivos, a manutenção de relacionamentos corporativos, o desenvolvimento de competências, a confiança dos membros e a angariação do apoio e cooperação das pessoas externas ao grupo ou à organização”.

1.4.2. A liderança como fator crítico de sucesso

Entendimento idêntico é partilhado por Syroit (1996: 238) que compreende a ação de liderar como “um conjunto de atividades de um indivíduo que ocupa uma posição hierarquicamente superior dirigida para a condução e orientação das atividades de outros membros, com o intuito de atingir eficazmente o objetivo do grupo”.

Para este autor, a necessidade de liderança encontra justificação em quatro motivos:

- O *design* organizacional por si só não garante a regulação do comportamento, é papel do líder conferir enquadramento e interpretação ao design e regras organizacionais;
- A liderança apresenta-se como um ponto de ligação entre o ambiente interno da organização e o seu envolvente;
- A liderança é fundamental como motor de criatividade e inovação, facilitando as mudanças sistémicas, e onde novos mecanismos de coordenação tendem a dar resposta ao aumento da diferenciação e complexidade organizacional;
- O movimento permanente de entrada e saída de pessoas solicita a constante adaptação destas, situação em que o líder desempenhe o papel de facilitador no aprender dos papéis pelos novos colaboradores com o objetivo de facilitar a integração e a adaptação plena destes. Está aqui em foco o equilíbrio da organização.

Mas não se trata apenas de necessidade de liderança, e a esse propósito. Simon Sinek (2018) entende que a liderança tem que alcançar outros patamares, como a confiabilidade, a cooperação, a criação de bom ambiente e de sentimento de pertença.

Segundo este autor, uma boa liderança faz-nos sentir seguros e quando nos sentimos seguros numa organização combinamos talentos. Assim, independentemente dos diferentes conceitos, a liderança tem que ser entendida e assumida como um fator crítico de sucesso no processo colaborativo!

Para que melhor o interiorizemos, devemos compreender que cabe ao líder, em primeira instância, definir objetivos, desenhar estratégias e mobilizar os recursos da organização para a consecução das metas do grupo ou da equipa, mas esses objetivos, estratégias, recursos e metas só serão exequíveis, delineáveis e alcançáveis, se determinados a partir de um processo de liderança colaborativa.

1.4.3. Tipos de liderança

Quando pensamos em tipos de liderança, podemos pensar que a liderança pode ser: autocrática (quando é o líder que está em evidência, quando ele é mais visto como “chefe” do que propriamente como líder), liberal (quando os colaboradores já possuem alguma autonomia e liberdade para exercer tarefas e cumprir suas metas), democrática (quando existe um pouco mais de equilíbrio entre trabalho e equipa), visionária (quando é a visão do líder que cria o foco da equipa), colaborativa (quando por meio de um processo colaborativo, no qual todos participam, se procuram alcançar os efeitos desejáveis), entre outros.

De entre os conceitos possíveis de liderança colaborativa, esta pode ser entendida como:

“(...) the process of engaging collective intelligence to deliver results across organizational boundaries when ordinary mechanisms of control are absent. It's grounded in a belief that all of us together can be smarter, more creative and more competent than any of us alone, especially when it comes to addressing the kinds of novel, complex and multifaceted problems that organizations face today”(Hurley, 2011, apud Tangidy, Y., Rini, S., 2020 : 364).

1.4.4. A liderança colaborativa indicada para processos colaborativos

De uma forma mais simplista, Hurley (2011) entende que quando os mecanismos de controle estão ausentes, é a inteligência coletiva, por meio do processo colaborativo, a mais adequada para apresentar os resultados desejáveis.

Este entendimento é fundamentado na crença de que juntos podemos ser mais inteligentes, mais criativos e mais competentes do que qualquer um isoladamente, especialmente quando se pretendem abordar problemas novos, complexos e multifacetados como os que as organizações enfrentam cada vez mais no presente. Por isso mesmo, a liderança colaborativa é, sem margem para dúvida, a mais adequada para processos colaborativos.

Deve, no entanto, ser compreendido que a liderança colaborativa não se adequa a alguns processos, uma vez que, mediante a complexidade e necessidade que o problema apresenta, são exigidos tipos de liderança distintos, como por exemplo: em contextos de crise, será mais eficiente uma liderança autoritária – alguém que tenha a capacidade de tomar decisões rápidas, mediante situações de pressão/crise. Assim, será de compreender que diferentes tipos de liderança respondem a diferentes finalidades, havendo espaço para todas.

1.4.5. As características de um líder colaborativo

As capacidades de liderança são cada vez mais entendidas como a chave condutora para a gestão eficiente das organizações, principalmente quando focadas numa liderança colaborativa. A este propósito, a visão de Arnoud De Meyer (2011) aponta para oito capacidades que um líder deve possuir para estar focado numa liderança colaborativa, sendo elas:

- *Ouvir* (ex.: os sinais fracos);

- *Adaptar* (as estratégias face às necessidades);
- *Influenciar* (*soft power*);
- *Colaborar* (assumindo compromissos);
- *Liderar* para além das fronteiras das organizações (de modo a garantir a passagem de EGOsistema para ECOsistema, passando de interesses particulares para uma visão partilhada, deixando de ser a inteligência do líder a dominar o espectro para passar a ser a inteligência coletiva);
- *Gerar consensos* (para ganhar escala e capacidade de negociação);
- *Ser um construtor de redes* (devendo ser ágil e efetivo);
- *Ser um líder “ambidestro”* (ao nível da razão *versus* emoção, com elevada inteligência emocional).

Apesar das capacidades referidas por De Meyer (2011), um líder colaborativo terá também de assumir a liderança como um fator crítico de sucesso, devendo possuir competências que o tornem adequado para os desafios que enfrenta, nomeadamente:

- *Autoconhecimento* (só assim conseguirá partilhar informação sem receios);
- *Autoconfiança* (só com confiança nas ações é possível ao líder assumir que é apenas uma parte do todo);
- *Resiliência* (só possuindo esta competência, o líder será capaz de superar e recuperar das adversidades a que esteja sujeito);
- *Empatia* (é preciso que o líder se saiba colocar no lugar dos outros, para que compreenda o impacto das ações e das decisões tomadas);
- *Serviço* (o líder tem que sentir que só existe colaboração quando servimos, porque o líder também tem que cuidar, de si, do grupo, de todos aqueles que serve).

Assim, facilmente entendemos que um líder colaborativo tem que ser, por um lado, uma fonte de inspiração/ a sua capacidade relacional é importante, por outro, demonstrar a sua competência técnica - devendo, em ambos os casos, demonstrar possuir aptidões dignas de confiança.

A este propósito, Rui Marques (2017b: 9) (na Matriz GovInt – Roteiro de capacitação) propõe a seguinte abordagem

“A liderança colaborativa deve contemplar um conjunto articulado de competências e atitudes inspiracionais, relacionais e operacionais, que permitam concretizar o processo sustentável de construção, desenvolvimento e manutenção de relações interorganizacionais de colaboração para gerir problemas complexos com eficácia e eficiência.”

Assim, segundo Marques (2017b), as competências e atitudes de um líder colaborativo devem estender-se a:

- *Competências e atitudes inspiracionais* (competências e atitudes que inspiram os membros do processo colaborativo e geram confiança):
 - Liderança pelo exemplo;
 - Respeito pelas pessoas, pela equipa e pelas organizações parceiras;
 - Capacidade de acreditar na equipa;
 - Confiabilidade;
 - Humildade e ponderação;
 - Partilha de resultados/sucessos.

- *Competências e atitudes relacionais* (competências e atitudes que permitem estabelecer e manter relações interorganizacionais de colaboração):
 - Capacidade de criar e manter relações interpessoais positivas;
 - Capacidade de estabelecer relações e culturas de confiança mútua;
 - Promoção da participação dos parceiros e das partes interessadas;
 - Desenvolvimento em co-construção;
 - Capacidade para trabalhar em equipa, nomeadamente em contextos de diversidade cultural, profissional e organizacional;
 - Cultivar a corresponsabilidade e a apropriação do projeto pelos parceiros;
 - Capacidade de negociação e resolução de conflitos;
 - Capacidade de gerir interdependências;
 - Promoção da coesão interorganizacional;
 - Boa gestão de expectativas dos parceiros e das partes interessadas.

- *Competências e atitudes operacionais* (competências e atitudes que permitem executar ações resultantes de um processo de colaboração interorganizacional):

- Capacidade de planeamento e de coordenação (adequada à natureza dos problemas complexos);
- Capacidade de comunicação eficaz;
- Assertividade e capacidade de decisão;
- Sentido crítico para lidar com complexidade elevada;
- Capacidade de gerir o risco e a incerteza;
- Ter e estimular a criatividade e a inovação para a resolução de problemas;
- Capacidade de gestão de responsabilidades múltiplas;
- Capacidade de persuasão bem desenvolvida;
- Dinamismo e disponibilidade.

1.4.6. As características de um “reticulista” (construtor de redes)

Assumimos que é possível aprender a colaborar. Este é aliás, um dos pressupostos mais importantes da liderança colaborativa, ao qual não é dada a atenção devida. Por esse motivo, Sullivan e Skelcher (2002: 101, *apud* Marques, R. 2017a: 95) apresentam uma estruturação sobre as competências e os atributos necessários para aqueles que devem assumir um papel único na construção dos processos colaborativos, designados por “reticulistas” (construtores de redes):

TABELA VI - COMPETÊNCIAS E ATRIBUTOS DOS “RETICULISTAS”

Apreciação crítica do ambiente e das oportunidades/ problemas enfrentados
Compreensão de contextos organizacionais diversos
Conhecer o seu papel e executá-lo: <ul style="list-style-type: none">• Coordenador/ Facilitador• Líder• Gestor• Apoio/ Suporte
Boa comunicação <ul style="list-style-type: none">• Verbal (capaz de “traduzir” as mensagens)• Não-verbal (linguagem corporal, escuta ativa)
Capacidade de antecipação e 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 <ul style="list-style-type: none">• Compreender a outra parte• Recolher o apoio dos parceiros para propostas concretas
Resolução de conflitos
Capacidade de correr riscos <ul style="list-style-type: none">• Lidar bem com a incerteza• Acomodar o inesperado
Capacidade de resolução de problemas <ul style="list-style-type: none">• Pensamento crítico/ lateral
Gestão pessoal <ul style="list-style-type: none">• Gestão do tempo• Capacidade de estabelecer prioridades

Fonte: Adaptado de Sullivan e Skelcher (2002: 101, apud Marques, R. 2017a: 95)

A Teoria da Vantagem Colaborativa defende que o sucesso da colaboração depende da sua gestão pró-ativa e esta, da liderança apropriada. A esse nível, a Matriz GovInt inclui uma proposta de fatores críticos de sucesso da colaboração interorganizacional, apresentando-se como uma ferramenta de melhoria da liderança colaborativa.

1.4.7. A Matriz GovInt

A abordagem à Matriz GovInt decorre da revisão da literatura, dos estudos de caso e da experiência recolhida com o Forum GovInt, desenvolvidas por Rui Marques, no âmbito da sua tese de doutoramento (“Problemas sociais complexos e governação integrada”). Marques (2017b), defende que devem ser considerados quatro fatores críticos de sucesso: a liderança, a comunicação, a participação e a monitorização/avaliação, assumindo ainda que “Estes fatores, por si só ou na interação entre eles, geram (ou delapidam) confiança, que funciona como o oxigénio deste ecossistema. Por isso, a confiança é um elemento vital a ter em consideração (...)”. Assim, a Matriz GovInt assume-se como um *sistema interativo, dinâmico e dependente da confiança*, como se apresenta na imagem seguinte.

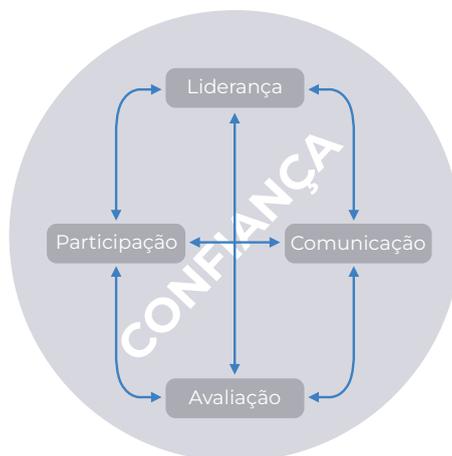


FIGURA 8 - Características de um “reticulista” (construtor de redes)
Fonte: Adaptado de Marques (2017b:139)

Ao aprofundar a Matriz, verifica-se que se encontra dividida em quatro domínios, correspondentes cada um deles a um dos fatores críticos de sucesso (FCS) (Liderança, Comunicação, Participação e Monitorização/Avaliação), que, por sua vez, agregam quarenta fatores específicos a ter em conta.

O peso específico de cada domínio (em termos de número de fatores específicos considerados) é diferente, com um predomínio da Liderança (32,5%) seguido da Participação (25%) e da Avaliação e Comunicação (22,5%), o que está alinhado com o peso superior que é dado ao papel da Liderança.

Cada fator específico está formulado sob a forma de pergunta, num modelo claramente vocacionado para aplicação sob a forma de questionário ou de guião de entrevista. Propõe-se que cada fator seja pontuado de 0-5 (escala ascendente de “0 – inexistente”, até “5 – excelente/totalmente presente”, em termos de resposta positiva à questão colocada). Esta escala permitirá perceber a situação de cada fator, uma vez que serão entendidos como indicador alerta (para a necessidade da organização agir urgentemente sobre esse fator específico) os maus resultados (com resultado menor que 3).

É proposto também um “indicador de confiança” que resulta da soma do resultado dos quarenta fatores específicos e que pode alcançar de 0 a 200 pontos, dando – provavelmente – indicação indireta sobre o nível a que se encontra a confiança nessa organização/contexto colaborativo. Como consequência da diferente ponderação de cada FCS, o que terá maior impacto na geração de confiança será a liderança.

A sua aplicação com uma dada periodicidade, permite monitorizar a dinâmica da organização/do contexto colaborativo ao longo do tempo, podendo o mesmo levar à deteção de variações que podem ser mais ou menos significativas.

1.4.8. A Liderança na Matriz GovInt

A “Matriz GovInt” propõe para cada um dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS), quer fatores simples (por exemplo, o campo Liderança – Liderança que surge na Matriz), quer outros compostos, que decorrem das interações entre diferentes FCS (Liderança – Comunicação; Comunicação – Avaliação; Avaliação – Participação, e por aí adiante). Para melhor compreensão, apresentam-se de seguida, as 13 questões de autoavaliação da Matriz GovInt, respeitantes à Liderança.

TABELA VII - MATRIZ GOVINT, LIDERANÇA

Pontuação de 0-5

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

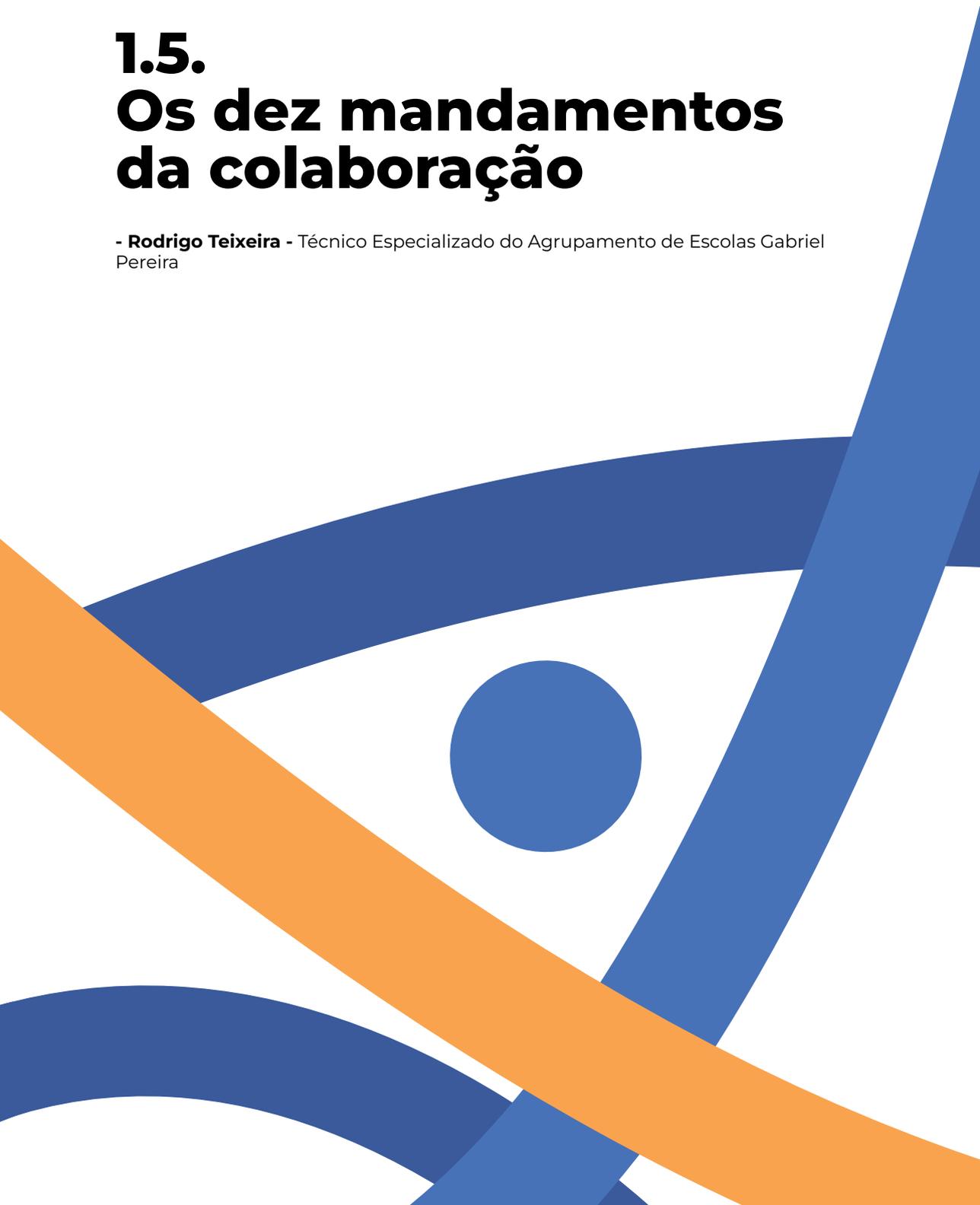
Fonte: Adaptado de Marques (2017b: 12-13)

Apresentadas as questões propostas pela Matriz, importa pensar em: quem são os líderes formais e informais que podem beneficiar desta [Matriz], bem como de todo este Guia?

A este propósito, entendemos que serão todos aqueles que no território do Alentejo Central pretendam desenvolver projetos colaborativos, todos aqueles que sentem que as vantagens da liderança colaborativa são tantas e tão evidentes que o melhor é seguir em frente e compreender que “Ninguém faz nada sozinho!”.

1.5. Os dez mandamentos da colaboração

- **Rodrigo Teixeira** - Técnico Especializado do Agrupamento de Escolas Gabriel Pereira





1.5.

Os dez mandamentos da colaboração

- **Rodrigo Teixeira** - Técnico Especializado do Agrupamento de Escolas Gabriel Pereira

Reconhecemos que as sociedades são um conjunto de sistemas e subsistemas dinâmicos e em estreita interdependência. Falamos em sistemas na perspetiva da teoria ecológica e sistémica, que nos sugere que a sociedade é formada por um conjunto de “sistemas e subsistemas” interligados e dinâmicos. Logo, as ações de cada entidade (sistema), num dado grupo social, interferem, naturalmente, nas ações e respetivos resultados das entidades que a rodeiam. Assim, a colaboração não é só essencial, mas é, além disso, inevitável. Perante problemas sociais complexos, a escolha não é entre colaborar ou não colaborar, pois colaborar é um imperativo. A escolha é entre a multiplicidade de estratégias e abordagens à colaboração. Isto, sempre assumindo que cada sistema ou subsistema tem peculiaridades que determinam diferentes estratégias e abordagens à colaboração.

Portanto, este conjunto de dez mandamentos para a Colaboração no Alentejo Central é apenas uma coletânea pragmática de boas práticas a ter em conta na construção de processos colaborativos. Sabemos igualmente que estes dez mandamentos não são exaustivos, nem tão pouco serão estanques. A construção de um processo colaborativo implica o estudo exaustivo dos fatores que o determinam e que certamente, serão bem mais do que apenas dez. Contudo, a partir da recolha dos contributos dos participantes na Academia de Liderança Colaborativa do Alentejo Central, do livro “Problemas Sociais Complexos e Governação Integrada” (Marques, R., 2017a) e dos conteúdos da formação da Academia de Liderança Colaborativa, elaborámos esta lista de dez boas práticas/mandamentos a ter em conta no momento de iniciar um processo colaborativo.

1. Cuidar

Um processo colaborativo deve, à partida, servir para cuidar. Cuidar das pessoas, dos espaços, do ambiente, de bens materiais, de valores e de bens imateriais (entre outros). A ética do cuidado é um princípio básico da organização de grupos sociais. O cuidado *por mim, pela minha organização, pelos outros, pelas outras organizações e pelo ambiente que nos rodeia*, é um dos geradores de capital social. Ao cuidar estamos a gerar bem-estar e desenvolvimento social. Isso implica, necessariamente, estima e apreço por si mesmo, pelo outro, pela sua organização, pela sua comunidade e pela sociedade. O princípio do cuidado exige uma dimensão emocional de apego. É este apego (à comunidade, à identidade cultural, às pessoas e às organizações) que gera a motivação necessária à construção de processos colaborativos, quando os problemas a resolver são complexos.

2. Conhecer

Os processos colaborativos iniciam-se pelo reconhecimento de necessidades, objetivos e missões comuns ou complementares entre duas ou mais organizações. Portanto o conhecimento mútuo das entidades locais é fundamental para a colaboração. Mais especificamente, cada organização deverá conhecer a missão, objetivos, recursos e necessidades das organizações do seu contexto e definir e caracterizar os vários sistemas e subsistemas da região/ território. Ou seja, saber como se relacionam e articulam as várias entidades da comunidade e desenhar propósitos e caminhos partilhados.

A dimensão territorial do Alentejo Central e conseqüente a dispersão da sua população são um desafio ao conhecimento mútuo das realidades das várias organizações da região. Um caminho para o conhecimento do território passa pela criação de redes colaborativas ligadas por instrumentos de identificação das organizações e das suas dinâmicas. Poderá concretizar-se, por exemplo, através da criação de uma ou várias plataformas integradas de registo sistematizado da missão, objetivos, recursos e necessidades das diversas organizações, acessível a todas as organizações da comunidade.

3. Escutar

Num processo colaborativo, escutar é muito mais do que simplesmente ouvir. Escutar é sentir o “pulso” da região. É ver, ouvir e sentir as dinâmicas da região. É perceber onde estamos e perspetivar para onde estamos a caminhar. Isso implica observar e monitorizar. É importante que cada organização possa estar atenta aos indicadores da região, para poder perceber de que forma esses indicadores afetarão a sua ação e de que forma se pode posicionar na rede colaborativa para resolver os problemas complexos identificados. Para que tal aconteça, é necessário criar instrumentos de observação e monitorização partilhados. Quer isto dizer que cada organização deve manter os indicadores relativos às suas missões e ações atualizados, em plataformas de acesso público, com linguagens partilhadas, que qualquer organização possa facilmente compreender e cruzar com os seus próprios indicadores.

4. Respeitar

Para que um processo colaborativo funcione, é necessário perceber a matriz de valores das várias entidades, sistemas e subsistemas da comunidade. Os valores, apesar de dinâmicos e mutáveis, não são negociáveis. Conhecer como cada organização ou conjunto de organizações valoriza os aspetos relacionados com o processo colaborativo, ajuda-nos a não interferir com práticas, costumes, tradições, posturas ideológicas ou políticas ou outras idiosincrasias dos intervenientes ou interessados no processo colaborativo. Por exemplo, se ao construir a ementa para o refeitório de uma organização no Alentejo, retirarmos o pão, certamente que o processo não teve em conta as idiosincrasias da região. Da mesma forma, a inexistência de uma ementa com um prato vegetariano, numa organização onde existem vegetarianos, não considerou todas as partes interessadas. Num processo colaborativo, todos devem ser respeitados e considerados e a empatia deve ser a locomotiva deste respeito. Reconhecer as emoções, valores e dignidade de todos e cada um é requisito para que ninguém seja invisível.

5. Partilhar

A partilha de objetivos, recursos, responsabilidades, estratégias e resultados é a própria definição de um processo colaborativo. Esta partilha pode acontecer na perspetiva de aumentar a capacidade de resposta de cada interve-

niente, ou para que os vários intervenientes possam, de forma complementar, criar soluções para problemas complexos. Portanto, sem partilha, não existe colaboração.

Outra dimensão da partilha, é a partilha dos ganhos e do mérito pelos objetivos alcançados. O pressuposto da autoeficácia determina a motivação dos intervenientes num determinado processo colaborativo para o completar, ou para integrar outros processos colaborativos no futuro. Ou seja, para que todas as partes se sintam motivadas a participar num processo colaborativo, todos devem poder tirar ganhos do processo, ou, pelo menos, não sofrer perdas em detrimento de outras partes interessadas. Aqui deve aplicar-se o princípio da equidade, ou seja, cada parte deve ter direito a partilhar a sua quota parte dos ganhos.

6. Clarificar

Um processo colaborativo exige objetividade e clareza dos objetivos, das estratégias, dos processos, dos instrumentos de participação e comunicação e do registo linguístico usado na comunicação. Da mesma forma, os papéis, funções e responsabilidades de cada membro interveniente e/ou parte interessada devem estar muito bem definidos no arranque do processo colaborativo. A estratégia deve ser compreendida por todos e os instrumentos e plataformas de cooperação devem ser de acesso fácil e intuitivo. Só assim, é possibilitada a participação de todas as partes interessadas, independentemente da sua área de ação e de formação e/ou nível de instrução.

7. Envolver

Num processo colaborativo todas as partes interessadas na decisão ou atividade devem ser envolvidas, independentemente do seu papel no processo. O não envolvimento das partes interessadas aumenta o risco de uma tomada de decisão inadequada aos objetivos, necessidades, recursos e sistemas de valores das entidades envolvidas. Por outro lado, pode comprometer a adesão das partes interessadas ao processo colaborativo, assim como a sua motivação. Em termos práticos, é de grande importância desenvolver instrumentos que promovam a participação de todos os envolvidos de forma simples e intuitiva (plataformas de comunicação, encontros, congressos, etc.). É importante referir que envolver todas as partes interessadas, implica envol-

ver o público-alvo previsto nos objetivos dos processos colaborativos. Por exemplo: desenhar uma malha urbana sem consultar as comunidades que lá vivem, pode gerar desconforto nessas comunidades, criar resistências, gerar problemas sociais e aumentar a complexidade do problema original. As plataformas de participação cívica são uma excelente prática neste sentido. Contudo, o envolvimento de entidades num processo colaborativo deve ser sistemático e organizado. É importante ter em conta o nível de interesse e de influência de cada uma das partes envolvidas. Consoante o interesse e influência da entidade, podemos decidir envolvê-la no processo, consultá-la, monitorizar as suas ações ou apenas informá-la.



FIGURA 9 - Influência e interesse da colaboração
 Fonte: Adaptado de Academia de Liderança Colaborativa (2021)

8. Ajudar

É importante estar atento ao desenvolvimento das ações previstas nos processos colaborativos de todos os parceiros e procurar prestar auxílio sempre que seja necessário. Erros de cálculo são habituais em processos colaborativos para a resolução de problemas complexos. Portanto, desenvolver estratégias e instrumentos de monitorização mútua, entre as organizações, pode reduzir a incidência de erros. Por outro lado, permite identificar situações em que os parceiros possam ter em mãos mais desafios do que aqueles que conseguem enfrentar. Mesmo que determinada responsabilidade não nos esteja atribuída, ou atribuída à nossa organização, a interajuda garante que os resultados e objetivos almejados por todos sejam atingidos.

9. Saber recuar

É imperativo reconhecer quando as características, missão, recursos, estratégias e/ou necessidades da nossa organização ou de cada um individualmente, não são compatíveis e/ou necessárias a um processo colaborativo. É importante saber recuar e não ser, nem criar obstáculos aos processos colaborativos.

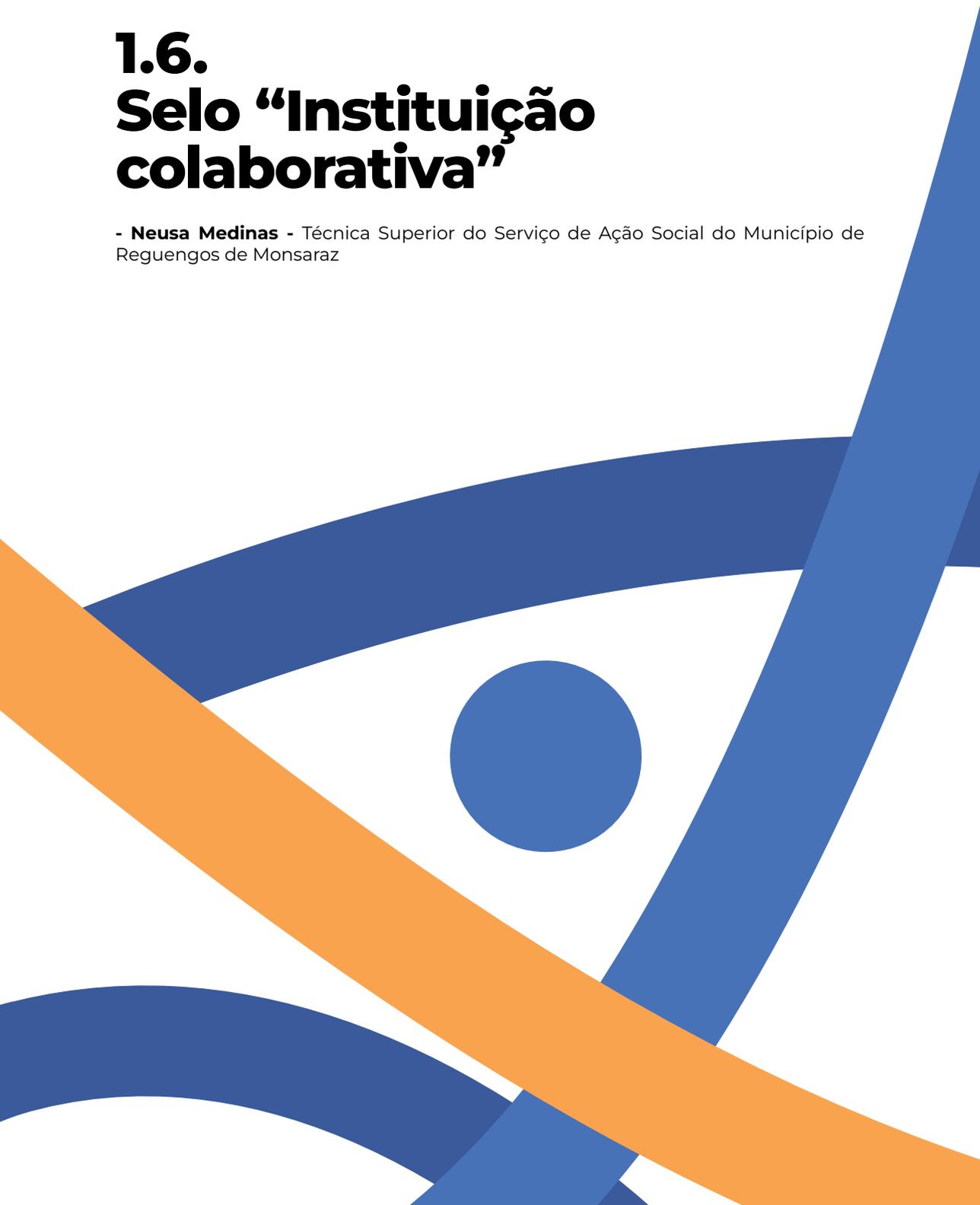
10. Confiar

A confiança define o capital social da sociedade e de cada comunidade. Se colaborar exige partilhar, partilhar exige uma confiança sólida. Não se pode partilhar um objetivo, por exemplo, se não tivermos a certeza de que o parceiro tem competência para levar a cabo a missão. Da mesma forma, não se pode partilhar instrumentos, se não tivermos a certeza de que o instrumento será devidamente utilizado pelo parceiro. É importante confiar em nós, na nossa organização, na nossa missão, nos nossos objetivos, nos nossos parceiros e na nossa rede social. Por outro lado, a confiança não se refere só à relação entre diferentes entidades, mas também aos objetivos, à estratégia e ao impacto dos resultados. É fulcral confiar que o processo colaborativo vai trazer melhorias para a qualidade de vida de todas e/ou de cada entidade individual ou coletiva da comunidade envolvida no processo colaborativo.

Para que a confiança possa ser sólida, é importante que exista transparência e honestidade entre todas as partes envolvidas no processo colaborativo. A confiança cega, assim como a ausência de confiança, constituem uma ameaça aos processos colaborativos. Portanto, a confiança é uma construção dinâmica que assenta na honestidade, na transparência e na consistência. Na honestidade, para garantir que todas as partes têm a informação fidedigna, necessária para garantir que os seus interesses são considerados no processo colaborativo. Na transparência, na medida em que essa informação, necessária ao processo colaborativo, está sempre acessível a todas as partes envolvidas e não é subtraída. Na consistência, na medida em que cada parte envolvida sabe que expectativas pode ter em relação aos seus parceiros.

1.6. Selo “Instituição colaborativa”

- **Neusa Medinas** - Técnica Superior do Serviço de Ação Social do Município de Reguengos de Monsaraz





1.6. Selo “Instituição colaborativa”

- **Neusa Medinas** - Técnica Superior do Serviço de Ação Social do Município de Reguengos de Monsaraz

1.6.1. O que podemos entender por uma Instituição Colaborativa?

Uma “Instituição Colaborativa” não é mais do que uma organização que se entrega, partilha e trabalha em prol do bem comum. É uma organização que tem muito bem definidos os objetivos individuais, institucionais e de parceria, sempre com um líder muito próximo e colaborante, que gere, de forma atenta todo o processo.

Não podemos falar em colaboração sem pensarmos em confiança, entrega, partilha e principalmente solidariedade. Ser colaborante é estar atento às necessidades do outro, da organização, do mundo que o rodeia. É preciso tempo, mas principalmente vontade de estar presente. Colaborar é estar presente das mais variadas formas. Podemos colaborar apenas em família, ou podemos alargar a colaboração para as questões de voluntariado ou simplesmente participar ativamente numa organização/empresa/instituição, por identificação com a “causa”.

Para haver colaboração tem de haver objetivos comuns, mas principalmente tem de haver uma liderança forte e vincada na organização, no sentido de gerir a colaboração da forma mais simples e solidária possível. É certo que todos os intervenientes no processo colaborativo têm dinâmicas próprias e por isso, é muito importante criar objetivos individuais e ao mesmo tempo objetivos comuns, partilhados pela própria organização.

Importa também falar no líder colaborativo, que deverá ser alguém que gere consensos, que seja afável, que saiba gerir conflitos e interesses, que saiba ouvir e principalmente que seja alguém que transmita confiança e seja o primeiro a “dar o exemplo”.

Uma “Instituição Colaborativa” é uma organização sempre disponível para novas propostas colaborativas, que deve saber usar os seus recursos ou melhorar os seus serviços, sempre numa perspetiva de sucesso, tentando alcançar resultados positivos não planeados inicialmente, dando especial destaque ao que de bem foi feito, através de reconhecimento público.

Existe ainda um fator muito importante para as organizações, sejam elas de que natureza forem. O fator confiança é primordial para a colaboração. O líder, além de ser alguém presente, terá de ser alguém que gera consensos, que escuta, que está disponível para a organização e para os seus colaboradores. O líder confia e tem de confiar.

Confiança significa entregar sem receio, revelar, confidenciar, mas também significa responsabilizar, acreditar e delegar. Para uma “Instituição Colaborativa” é necessário haver confiança no próprio, no outro e na organização. O trabalho comum em prol do mesmo objetivo é a base de toda a organização, sendo necessário muito mais do que “trabalhar” – é necessário “ser” parte da organização, perceber o que se pode dar à organização e saber quais são as expetativas.

Pretende-se com este Guia de Liderança Colaborativa apresentar um importante instrumento, transversal a todas as organizações, sejam elas entidades públicas ou privadas, associações culturais, recreativas, desportivas, sociais ou escolares ou quaisquer empresas que queiram aplicar o conhecimento aqui apresentado. Nesse sentido, reunindo as condições necessárias, as organizações (independentemente do setor –público, privado ou terceiro setor) poderão candidatar-se ao Selo “Instituição Colaborativa”. Portanto, qualquer organização pode candidatar-se ao Selo “Instituição Colaborativa”, desde que devidamente registada e com atividade no ano a que se candidata. A entidade responsável pela atribuição do Selo “Instituição Colaborativa” seriam entidades governamentais (a definir após aprovação do Selo), como por

exemplo, as CCDR (Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional), que receberiam todas as candidaturas, fazendo a sua análise e procedendo com a atribuição do Selo (caso a candidatura seja aprovada) ou fariam recomendações de melhoria, para posterior avaliação (caso a candidatura não seja aprovada).

1.6.2. Objetivos do Selo “Instituição Colaborativa”

O objetivo geral do Selo “Instituição Colaborativa” será distinguir todas as entidades, empresas e associações, nas áreas da educação, ação social, segurança, saúde, proteção, obras, desporto, cultura, turismo, recursos humanos (entre outras) que implementem boas práticas ao nível da colaboração.

Um dos objetivos específicos do Selo “Instituição Colaborativa” será destacar a capacidade colaborativa que a organização apresenta, uma vez que este reflete a forma de colaborar (como) e o porquê da colaboração.

Por outro lado, será também objetivo do Selo “Instituição Colaborativa” garantir um ambiente seguro em cada organização, onde todas as pessoas possam participar em atividades dos mais variados temas, consoante a sua área de atuação, identificando e disseminando boas práticas, sempre numa ótica de inovação e desenvolvimento de uma cultura colaborativa.

O Selo “Instituição Colaborativa” assentará na *capacitação das organizações para uma atuação com base nos princípios da colaboração, considerando alguns fatores importantes, como a confiança, liderança, comunicação, partilha, participação e avaliação, fatores críticos de sucesso* (Marques, 2017a).

1.6.3. Critérios para a atribuição do Selo

A candidatura ao Selo “Instituição Colaborativa” será apresentada através de uma plataforma *online*, em qualquer altura do ano (civil), e pressupõe os seguintes critérios:

1. Identificar a organização candidata, nomeando os compromissos que assume relativamente às questões da colaboração, bem como esclarecendo o seu papel;
2. Definir um objetivo comum, como forma de alcançar uma meta (objetivo);
3. Enumerar as atividades colaborativas relevantes realizadas no ano transato, explicando junto dos agentes da comunidade os valores, comportamentos e princípios adotados (participar, envolver, informar);
4. Partilhar boas práticas com outras organizações do território, da mesma área de atuação ou diferente;
5. Realizar ações/convívios entre os colaboradores da organização, como forma de promover o ambiente saudável, partilha de conhecimentos e experiências, bem como, envolver todos os intervenientes no processo de colaboração;
6. Distinguir colaboradores e beneficiários da organização, pela forma como se envolveram nas questões da colaboração, nomeadamente na disponibilidade em estar presentes nas mais variadas ocasiões;
7. Celebrar momentos, pessoas e metas, numa perspetiva de inspiração para outras organizações;
8. Dar importância à autoavaliação, avaliação entre pares e avaliação externa das atividades realizadas, dando especial atenção às redes não formais, que são também elegíveis para apresentarem candidatura ao Selo;
9. Promover a organização através dos meios de comunicação social locais, regionais e nacionais disponíveis, através de artigos na imprensa, entrevistas-

tas, notícias, assim como, divulgar a atividade da organização nas redes sociais existentes.

1.6.4. Vantagens do Selo “Instituição Colaborativa”

O Selo “Instituição Colaborativa” será atribuído através de uma bandeira, um certificado e um selo em formato digital, que podem ser utilizados em todos os documentos, redes sociais e outras formas de comunicar da organização. Podemos destacar algumas vantagens relativamente às candidaturas ao Selo “Instituição Colaborativa”, nomeadamente:

1. A visibilidade e o reconhecimento a nível local, regional e até nacional, tendo em conta as boas práticas realizadas ao nível da colaboração;
2. A divulgação e promoção do trabalho realizado pelas organizações com Selo, enquanto exemplos de “Instituições Colaborativas”;
3. O contributo das organizações, ainda que em diferentes áreas, mas sempre com o objetivo comum de conhecer e dar a conhecer a sua forma de colaborar, liderar, confiar e comunicar;
4. Formação de colaboradores, em diferentes áreas e consoante os seus interesses e preocupações, no sentido de contribuírem para a colaboração institucional da forma mais simples e menos burocrática possível;
5. Dar oportunidades para a criação de respostas participadas, tendo como base o lema “ouvir e compreender todos e para que juntos possamos ajudar”.

Para o sucesso deste projeto será fundamental que todos os colaboradores das organizações sejam envolvidos, incluindo os beneficiários de cada entidade, corpos dirigentes, sociais, executivos e técnicos, por forma a garantir que todas as partes compreendam, concordem e implementem, de forma natural e saudável os objetivos, procedimentos e políticas do Selo “Instituição Colaborativa”.



1.7. Como construir equipas interdependentes e colaborativas

- Eduardo Seidental -





1.7.

Como construir equipas interdependentes e colaborativas

- Eduardo Seidenthal - ⁹

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!

9. 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 ECOSISTEMA 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.

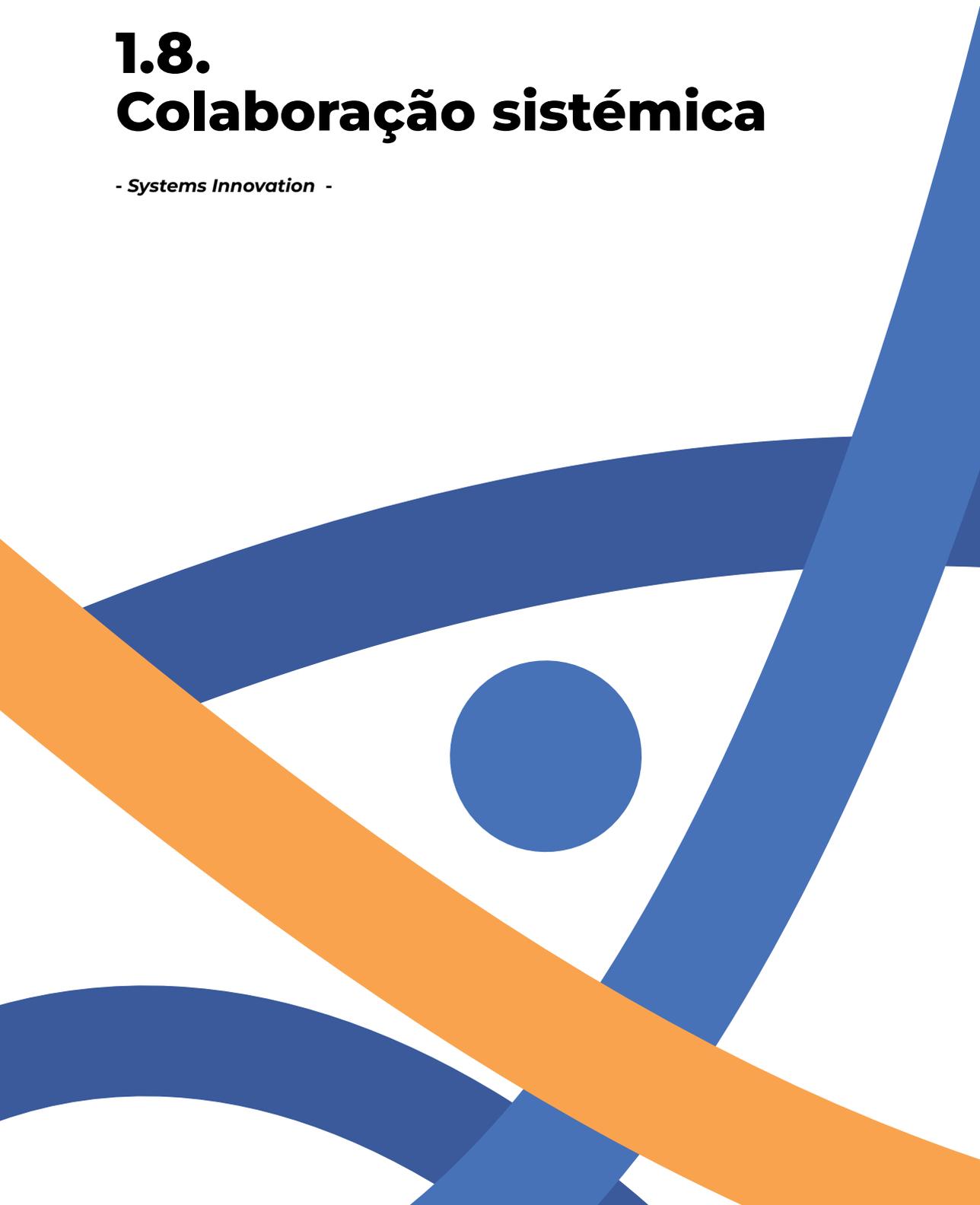
Como parte de uma cultura de desenvolvimento e colaboração, ter um ecossistema de desenvolvimento e ter membros da equipe investindo em suas próprias construções é fundamental para a interdependência.

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* - ¹⁰

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

¹⁰. O presente capítulo foi adaptado a partir da informação disponibilizada pela organização “System 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. É muito mais fácil para nós, agora, criar plataformas colaborativas dinâmicas a baixo custo, capazes de coordenar milhares ou mesmo milhões de pessoas, de uma forma vagamente associada.

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

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

- *Soma Positiva*

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

- *Atractores*

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

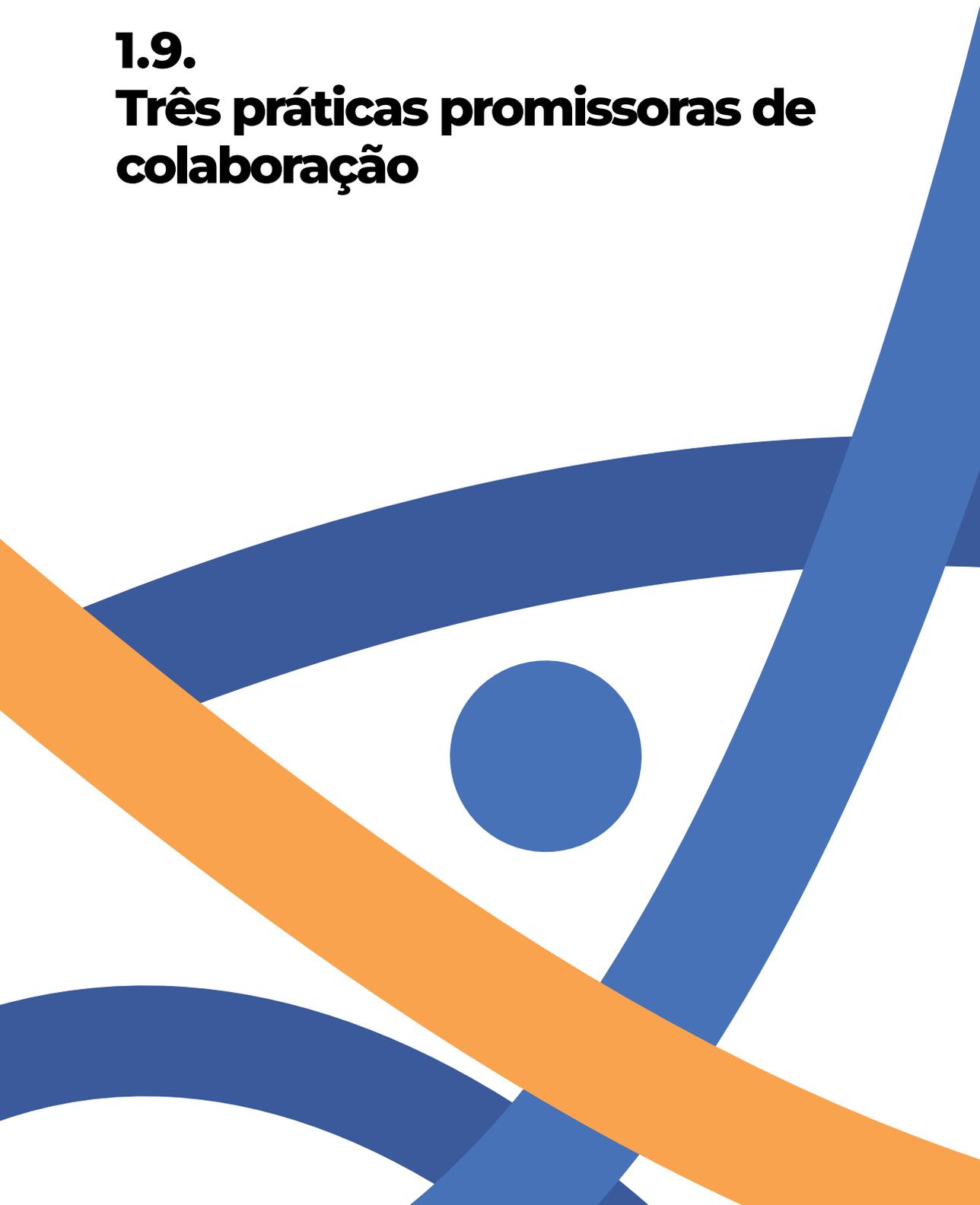
num atrativo, o curso de menor resistência que se torna a posição por defeito, sendo ao mesmo tempo o melhor resultado para a organização como um todo. Esta é a essência de ser um líder numa organização complexa. Não se pode controlar com base no passado, é preciso criar soluções, criando um contexto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

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

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



1.9. 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 Alentejo Central, 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: Chebec, Rede Intermunicipal de Bibliotecas do Alentejo Central (RIBAC) e Plantar Provérbios.

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

- Chebec - 11

	Projeto: <i>Chebec</i>
	Entidade promotora: <i>Art-Er (líder do projeto)</i>
Em que consiste? <p>O projeto Chebec foi um projeto europeu financiado pelo programa Interreg MED, com implementação entre fevereiro de 2018 e outubro de 2020, contando com 10 parceiros e 5 parceiros associados de França, Itália, Malta, Portugal, Espanha, Bósnia e Herzegovina e Sérvia.</p> <p>O Projeto Chebec surge com o objetivo de enfrentar os principais desafios das Indústrias Culturais e Criativas – ICC na região mediterrânea: apoiar o seu crescimento, promover o acesso a novos mercados mantendo a sua identidade, com o objetivo final de melhorar a atratividade dos clusters MED.</p>	
Como se verifica a colaboração do projeto? <p>O Projeto Chebec foi, desde o início, alvo de um processo participativo na sua construção, tendo em conta as distintas realidades nos países/regiões em que se desenvolveu, sendo definidas tarefas específicas para cada um dos parceiros no desenvolvimento do projeto.</p> <p>Sendo o projeto dividido em "workpackages" e, dentro destes, em atividades diversas, cada parceiro assumiu a responsabilidade por uma ou várias dessas atividades. A CIMAC, por exemplo, assumiu a responsabilidade pelos <i>webinars</i> que foram transmitidos durante o projeto, pela criação de um mapa de clusters e redes presentes nos vários territórios, entre outras atividades.</p> <p>Cada parceiro assumiu ainda a responsabilidade pelo desenvolvimento das atividades locais, como a consultoria e formação a que os beneficiários tiveram acesso.</p>	

11. Para mais informações, poderá consultar o link: <https://chebec.interreg-med.eu/>

A definição das áreas de consultoria/formação foi igualmente resultado de um processo colaborativo entre todos os parceiros, e que a nível local contou com o apoio do NERE – Núcleo Empresarial da Região de Évora – no processo de avaliação e diagnóstico de necessidades, por forma a ir ao encontro das necessidades de cada beneficiário do projeto.

A nível local, foram beneficiários do projeto:

- Alma d’Arame
- Eborae Música
- FIKE
- FIME
- Isidro Paiva
- Monda
- Pó de Vir a Ser
- SevenDixie

Quais os fatores de sucesso do projeto?

Ao longo do projeto houve diversas reuniões da parceria para definir os vários momentos e a forma de operacionalizar o projeto. Para além das reuniões presenciais (reunião de preparação em Évora, reuniões de parceria em Sevilha, Marselha e Roma), realizaram-se igualmente reuniões virtuais – após o início da pandemia – e houve sempre um canal de comunicação aberto entre todos os parceiros para troca de ideias e exposição dos problemas e dificuldades encontrados por cada um.

O parceiro UVEG – Universitat de València – Econcult ficou responsável pela avaliação prévia e posterior do projeto e das suas várias componentes. Foram elaborados vários relatórios como resultado desta monitorização e ao longo de todo o projeto, que permitiram avaliar o impacto de cada uma das suas componentes e ir fazendo ajustamentos ao programa quando necessário.

Entidades parceiras:

O projeto foi resultado de uma parceria entre 10 entidades de países diversos:

- AMI (Marselha, França);
- ART-ER (Bolonha, Itália) – Líder do Projeto;
- Arty Farty (Lyon, França);
- Barcelona Activa (Barcelona, Espanha);
- CoBo (Bolonha, Itália);
- CCSEV – La Cámara Oficial de Comercio, Indústria, Servicios y Navegación de Sevilla (Sevilha, Espanha);
- CIMAC - Comunidade Intermunicipal do Alentejo Central (Évora, Portugal).
- Regione Lazio (Roma, Itália);
- SERDA - Sarajevo Economic Region Development Agency (Sarajevo, Bósnia & Herzegovina);
- UVEG – Universitat de València – Econcult: Área de Investigación en Economía de la Cultura y Turismo (Valencia, Espanha);

Contou ainda com 5 parceiros associados:

- British Council Permanent Representation in Portugal (Lisboa, Portugal);
 - Culture Code (Belgrado, Sérvia);
 - Faculdade de Belas Artes – Universidade de Sevilha (Sevilha, Espanha);
- Instituto de Cultura da Municipalidade de Barcelona (Barcelona, Espanha);
Valleta 2018 Foundation (Malta).

Para saber mais sobre o Chebec

O projeto Chebec foi desenhado no âmbito de uma colaboração pré-existente (que surgiu a partir de colaborações em projetos anteriores do setor cultural e criativo). Estas colaborações foram sempre desenvolvidas no âmbito do MED que é um programa destinado ao sul da Europa, para o Mediterrâneo, havendo um entendimento comum de que este setor poderia vir a tornar-se motor de desenvolvimento destas regiões.

A necessidade de desenvolver o Chebec foi o de criar serviços mais interessantes e mais eficazes para profissionais e empresas que trabalham no setor criativo, em particular, através da melhoria da sua capacidade empreendedora e da questão da internacionalização. Foram 33 meses de intensa cooperação entre parceiros, em que houve a oportunidade de testar várias ferramentas e comparar com outras realidades interessantes em toda a Europa, o que permitiu alcançar um padrão muito elevado de serviços e metodologia a concretizar para o programa MED.

Foi criada a oportunidade de reunir 10 diferentes ecossistemas que trabalham nas indústrias criativas, provenientes de 5 países diferentes: foi possível contar com parceiros sub-regionais ou regionais (como a região de Lazio (Itália) ou a própria CIMAC); com parceiros mais ligados ao setor cultural (como incubadoras criativas, que desenvolvem programas, instrumentos ou ações de apoio ao sector cultural); também foi possível o envolvimento de uma Universidade – de Valença – que foi muito importante na monitorização e na avaliação contínua de todo o projeto (e que permitiu introduzir ajustamentos) e, por fim, foi possível contar com vários municípios – sendo portanto, abrangente em termos de intervenção, desde a pública à privada.

Neste sentido, o projeto provou ser realmente colaborativo: houve uma colaboração muito intensa entre os 10 parceiros que montaram o projeto, tendo sido também muito presente entre cada uma das regiões e os seus beneficiários.

Também foi muito colaborativo porque, juntos e impulsionando sinergias, houve a capacidade de superar algumas grandes dificuldades (como por

exemplo, dificuldades que surgiram a partir da COVID-19, que impediu a realização de algumas atividades chave, como as ações de mobilidade). Assim, foi graças a uma intensiva colaboração e um ambiente de confiança que se conseguiu dar resposta a todas as expectativas que o projeto Chebec criou.

Um aspeto chave que permitiu que o projeto fosse bem-sucedido foi uma contínua relação com os beneficiários do projeto. Nomeadamente, com as *startup* e os profissionais envolvidos nas atividades e também a relação construída com prestadores de serviços, funcionários públicos e decisores políticos, que têm sido constantemente atualizados e envolvidos em todas as atividades. Desta forma, foi possível obter o seu feedback para que o Chebec pudesse ajustar as suas atividades e os seus resultados.

Outro aspeto relevante foi a existência de uma boa liderança do projeto, que passou por procurar gerar consensos. Também a comunicação clara e constante entre parceiros, havendo reuniões semestrais de parceria, presenciais, nos vários territórios representados, e também muitas outras reuniões *online*, comunicação eletrónica e pedidos de validação pelo parceiro-líder italiano que conseguiu gerar um bom fluxo de comunicação. Partiu-se de um objetivo comum e partilhou-se uma visão comum do que deve ser um apoio ao setor cultural e criativo no sul da Europa.

Em Portugal foram selecionados 10 beneficiários – 6 associações e 4 *freelancers* – da área da música, da escultura em pedra, do teatro, da produção artesanal e do design de moda. É um leque eclético que abrange várias áreas disciplinares, com sede não apenas em Évora, mas em vários locais do Alentejo central.

A possibilidade de mobilizar esta rede de 10 parceiros e cerca de 60 beneficiários oriundos destas regiões e o proporcionar do seu encontro entre todos e o conhecimento das dinâmicas de trabalho de cada um, percebendo o que se tem em comum enquanto territórios do Sul, foi o mais significativo do projeto Chebec.

- Projeto Ribac - 12

	<p>Projeto: <i>Rede Intermunicipal de Bibliotecas do Alentejo Central – RIBAC</i></p>
	<p>Entidade promotora: <i>- DGLAB/CIMAC</i></p>
<p>Em que consiste?</p> <p>Na sequência do Acordo de Cooperação para Constituição da Rede Intermunicipal de Bibliotecas do Alentejo Central, assinado em 25 de julho de 2017, entre a DGLAB, a CIMAC e a Biblioteca Pública de Évora, foi criado o Grupo de Trabalho para operacionalização da Rede de acordo com o Regulamento n.º 581/2019, publicado em 23 de julho de 2019 em Diário da República.</p> <p>A RIBAC, conforme artigo 4º do Regulamento de Constituição da Rede, assenta nos seguintes objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fomentar a cooperação e colaboração entre as bibliotecas da RIBAC permitindo a partilha de recursos e serviços entre estas e potenciar a rentabilização dos meios existentes; • Prestar serviços em rede aos utilizadores das bibliotecas da RIBAC, permitindo que qualquer utilizador possa usufruir de todos os serviços prestados por essas bibliotecas desde que se encontre inscrito em pelo menos uma delas; • Contribuir para o desenvolvimento das diferentes literacias tendo como referência as comunidades servidas; • Estabelecer uma política de rentabilização, otimização e circulação dos fundos documentais entre as bibliotecas da RIBAC; • Dinamizar as bibliotecas da RIBAC. 	

12. Para mais informações, poderá consultar o link: <https://www.cimac.pt/bibliotecas-e-arquivos/>

Como se verifica a colaboração do projeto?

A colaboração na RIBAC dá-se por via de/a/o:

- Reuniões bimensais;
- Elaboração e cumprimento do Plano de Atividades anual – participado por todos;
- Elaboração e cumprimento do Plano de Comunicação anual – participado por todos;
- Cumprimento do Regulamento Interno das Bibliotecas da RIBAC;
- Realização de Empréstimo Interbibliotecas;

Elaboração, gestão e coordenação do projeto "Ler e Crescer em Família" que inclui Aquisição de fundo documental, aquisição de Equipamentos de acordo com as necessidades das bibliotecas, Implementação do KOHA e de um Agregador de Catálogos; Carteira de Atividades de Promoção da Leitura e das Literacias conjunta e Formação Profissional para os recursos humanos afetos às Bibliotecas da RIBAC.

Quais os fatores de sucesso do projeto?

São fatores de sucesso do projeto a definição clara dos objetivos que são comuns a todos os intervenientes assim como na definição anual participada por todos, do Plano de Atividades e do Plano de Comunicação, fidelizando os intervenientes a atividades específicas que contribuem para os objetivos da RIBAC.

Entidades parceiras:

- Biblioteca Pública de Évora
- Comunidade Intermunicipal do Alentejo Central
- Direção Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas
- Município de Alandroal – BM de Alandroal
- Município de Arraiolos – BM de Arraiolos
- Município de Borba – BM de Borba
- Município de Estremoz – BM de Estremoz
- Município de Montemor-o-Novo – BM de Montemor-o-Novo
- Município de Mourão – BM de Mourão
- Município de Portel – BM de Portel

- Município de Redondo – BM de Redondo
- Município de Reguengos de Monsaraz – BM de Reguengos de Monsaraz
- Município de Vendas Novas – BM de Vendas Novas
- Município de Viana do Alentejo – BM de Viana do Alentejo

Para saber mais sobre a RIBAC

No âmbito da Direção Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas (DGLAB) foi feita uma avaliação em todo o país do trabalho realizado até ao momento, sendo que o Alentejo Central era a comunidade que apresentava mais fragilidades em termos de serviços de biblioteca pública. Lançou-se o desafio à Comunidade Intermunicipal do Alentejo Central (CIMAC), enquanto representante de todos os municípios desta região, para trabalhar em rede e desenvolver neste território os serviços de bibliotecas. Este desafio foi acolhido por todos e numa fase inicial as reuniões foram sempre presenciais. Foi muito importante os colegas poderem conhecer-se pessoalmente. Outro aspeto importante foi o facto destas reuniões serem todas descentralizadas, realizadas em cada uma das bibliotecas do Alentejo Central, o que permitiu ver, não só quem eram as pessoas, mas conhecer a realidade existente em cada local. A partir de então tem-se trabalhado de forma colaborativa, em rede, e também com alguma informalidade facilitada por estes encontros iniciais.

São 14 as entidades que integram esta rede e que trabalham ativamente de forma colaborativa na construção dos planos de atividades, nos relatórios periódicos da rede e no desenho dos planos de comunicação. Um fator determinante para a boa colaboração neste projeto foi a identificação das necessidades de cada uma das bibliotecas do território e na criação de dois regulamentos (motivo pelo qual se iniciaram os trabalhos na rede) – um regulamento interno para as bibliotecas e a criação em conjunto do regulamento de funcionamento da própria rede, que permitiu que se definissem muito bem os seus objetivos e o papel de cada entidade pertencente à rede. Houve desafios no início, pois foi necessário fazer ajustes em procedimentos entre entidades e debater muito para chegar a consensos. O resultado a que se chegou com a criação de um regulamento de funcionamento comum a toda a rede, foi de facto determinante para derrubar diferenças existentes entre entidades e trabalhar em conjunto, cada um dando o que pode dar a esta parceria.

Entende-se que os beneficiários desta rede não são, nem a DGLAB, nem os municípios, nem as bibliotecas, mas sim a comunidade do Alentejo Central.

Numa fase posterior à inicial de criação da rede e dos já referidos instrumentos comuns, e aproveitando algumas oportunidades de financiamento por parte da DGLAB, foi criado um projeto chamado “Ler e crescer em família”, apoiado no âmbito do Programa de Apoio ao Desenvolvimento de Serviços (PADES). O PADES foi especialmente concebido para o apoio a projetos elaborados no âmbito das Redes Intermunicipais de Bibliotecas formalmente constituídas e é fruto da implementação de uma nova estratégia para as bibliotecas públicas que assenta no incentivo à criação de redes de bibliotecas de âmbito regional junto das Comunidades Intermunicipais e Áreas Metropolitanas, procurando garantir uma maior articulação entre bibliotecas para a prestação de serviços em rede às populações. Este projeto “Ler e crescer em família” possibilitou a renovação da coleção das bibliotecas e dos equipamentos informáticos, capacitou os profissionais através de ações de formação em várias áreas e ofereceu ações de promoção das diferentes literacias a diferentes públicos da comunidade, a par com um trabalho em rede que permite que um utilizador de uma biblioteca o seja de todas as outras bibliotecas da rede, sem mais formalismos e podendo usufruir de todos os recursos e serviços disponíveis. A perspetiva é a de trabalho em rede, i.e., a lógica já não é só municipal, mas sim intermunicipal. Este sentido de comunidade e entreajuda que a RIBAC proporciona, tem sido muito importante, nomeadamente para aquelas bibliotecas que se encontram mais isoladas geograficamente e que dispõem de menos recursos para desenvolver a sua atividade. Com esta colaboração é também possível organizar atividades e alcançar muitos mais locais e públicos, a que não seria possível chegar se o trabalho fosse realizado de forma individual e isolada.

- Plantar Provérbios - 13

	Projeto: <i>Plantar Provérbios</i>
	Entidade promotora: <i>Município de Montemor-o-Novo</i>
Em que consiste? <p>O Projeto “Plantar Provérbios” integrado no programa de combate ao insucesso escolar “Comunidade empenhada na promoção do sucesso escolar” do Município de Montemor-o-Novo, consistiu num trabalho conjunto desenvolvido pelos diferentes parceiros, e assente em:</p> <ul style="list-style-type: none">- Recolha de provérbios ligados à agricultura, coordenada pelos docentes do 1º ciclo e recolhida junto das famílias.- Visitas ao Território, promovidas e acompanhadas pelas técnicas do município da área da Juventude, da Animação Socioeducativa e Património Cultural e dirigida a todas as turmas do ensino básico do 1.º Ciclo.- Sessões plásticas, estruturadas e executadas pelas técnicas da Animação Socioeducativa e Património Cultural, a todas as turmas do ensino básico do 1.º Ciclo.- Realização de uma curta de animação " Não há boa terra sem Bom Lavrador", por parte das turmas de 4º ano, com a entidade contratada - Coletivo Fotograma 24.- Sessão de conto dramatizado " O Nabo Gigante", estruturado e executado pelas técnicas da Animação Socioeducativa, a todos os grupos de Jardim de Infância do Concelho.- Montagem da exposição final, na galeria municipal, com a colaboração do técnico da galeria municipal. <p>Todo a ação contou com a colaboração das educadoras de Infância, professores/as e pessoal não docente do 1º ciclo e JI do agrupamento de Escolas de Montemor-o-Novo.</p>	

13. Para mais informações sobre o projeto, poderá consultar o link: <https://www.radiocampanario.com/ultimas/agenda-cultural/montemor-o-novo-galeria-municipal-acolhe-exposicao-plantar->

Como se verifica a colaboração do projeto?

A forma de colaboração do projeto assentou na comunicação entre todos os intervenientes através de:

- Reuniões de organização e planeamento da ação;
- Contatos diários, tanto com professores/as e educadores, como entre os vários serviços que colaboram no desenvolvimento das ações, não só para a afinação da logística implícita na implementação do projeto como também no envolvimento ativo de todas as partes na execução das ações ao grupo alvo.

Quais os fatores de sucesso do projeto?

Ao valer-se dos recursos da comunidade, potenciando –os como matéria prima do desenvolvimento dos programas educativos, envolvendo -os intervenientes responsabilmente no desenvolvimento local enquanto comunidade educadora, incentivando-os paralelamente às melhorias dos seus próprios recursos, metodologias, ferramentas, ou seja, práticas colaborativas que representam empoderamento para todos/as os/as envolvidos/as.

Entidades parceiras:

- Agrupamento de Escolas de Montemor-o-Novo;
- Associação protetora Abrigo dos velhos trabalhadores;
- Centro etnologia museu local de Montemor-o-Novo;
- Coletivo fotograma 24;
- Famílias;
- Fornos de carvão das Cortiçadas de Lavre;
- Vários habitantes das localidades visitadas - Freguesias do Concelho de Montemor -o-Novo;
- Serviços do município: Animação Socioeducativa - Oficina da criança, Juventude- Centro juvenil, Património Cultural, Galeria Municipal.

Para saber mais sobre o projeto “Plantar Provérbios”

O projeto integra a ação pedagógica enraizada no Município de Montemor-o-Novo, em que é fundamental a construção de identidade local, numa prática colaborativa e participativa dos diferentes agentes da comunidade com o intuito de passar às gerações mais novas temas de interesse pedagógico, transmitidos de uma forma lúdica, criando referências e trabalhando valores culturais. O “Plantar Provérbios” trouxe a valorização da oralidade e da agricultura como prática popular e ainda muito presente para a comunidade escolar. Foi transmitido aos mais novos o conhecimento dos ditos populares, que são referências de um povo na sua prática agrícola e no seu dia a dia. A partilha de saberes entre gerações é sem dúvida o maior benefício desta ação.

A conceptualização e planificação foi feita pelos serviços da Juventude (coordenação da CEPSE - Comunidade Empenhada na Promoção do Sucesso Escolar), serviços da Unidade ASE e do serviço do Património Cultural, sempre articulado com o Agrupamento e professora/ diretora, coordenadora do 1º ciclo e Jardim de Infância.

As atividades desenvolvidas foram as seguintes:

- A recolha de provérbios ligados à agricultura, coordenada pelos docentes do 1º ciclo e feita com e nas famílias;
- A visita ao território que foi promovida e acompanhada pelas técnicas da Juventude, técnicas da Animação Socioeducativa e Património Cultural, para todas as turmas do ensino básico do 1.º Ciclo;
- As sessões plásticas foram estruturadas e executadas pelas técnicas da Animação Socioeducativa e Património Cultural, a todas as turmas do ensino básico do 1.º Ciclo;
- As turmas de 4º ano executaram o trabalho de realização de uma curta metragem de animação designada "Não há boa terra sem Bom Lavrador" com a entidade contratada - Coletivo Fotograma 24.

- A sessão de conto dramatizado " O Nabo Gigante" foi estruturado e executado pelas técnicas da Animação Socioeducativa, a todos os grupos de Jardim de Infância do Concelho. A montagem da exposição na galeria municipal contou com a colaboração do técnico da galeria municipal.

Todo a ação conta com a colaboração das educadoras de Infância e professores/as e pessoal não docente do 1º ciclo e JI do agrupamento.

A liderança da PPC promoveu a colaboração e a participação dos diferentes intervenientes, recorrendo aos membros da comunidade para o desenvolvimento dos programas educativos, envolvendo-os responsabilmente no desenvolvimento local e enquanto comunidade educadora, incentivando-os paralelamente às melhorias dos seus próprios recursos, metodologias, ferramentas, ou seja, estas práticas colaborativas representaram na capacitação de todos os envolvidos.

A comunicação entre todos os intervenientes foi fundamental, pois através de reuniões de organização e do planeamento da ação, realizados com o parceiro principal – Agrupamento de Escolas de Montemor-o-Novo – foram partilhados os objetivos deste parceiro, o que enriqueceu os conteúdos do projeto-base proposto pelo Município. Existiram contatos diários tanto com professores e educadores, como entre os vários serviços que desenvolveram

as ações, não só para programar a implementação do projeto, como também para a adequação de algumas ações ao grupo-alvo.

A forma de avaliação deste processo foi pela aferição da realização de todas as etapas, por parte das turmas envolvidas. O sucesso da ação foi medido pela participação, que foi de 100%. No caso do ano letivo de 2019/2020, devido à situação da pandemia COVID-19, não foi possível a realização de todas as visitas ao território, no entanto no início do ano letivo de 2020/2021 foram realizadas as sessões canceladas previamente. Para além de existirem as evidências dos produtos produzidos: Exposição “Plantar Provérbios” – mostra de painéis com composições de ciclos de plantas comestíveis relacionados com provérbios ligados à agricultura – e a mostra do filme de animação “Não há boa Terra sem bom lavrador”.

O percurso promotor de *hard skills* a partir de uma viagem que iniciou com a sinalização, nas localidades do concelho, de suportes descritivos da realidade rural e sócio recreativa da região, replicados depois em representações/desenhos desta narrativa sociológica que resultaram numa exposição em espaço coletivo, e ainda, a minuciosa construção técnica/temática de suporte áudio visual (filme) apresentado à comunidade, são exemplos de uma ação cuja programação passou pela previsão da consistência do seu impacto (visando o contágio de mais pessoas do que só as envolvidas diretamente). Esta avaliação de impacto pode significar que nos próximos 5 anos as crianças envolvidas, possam otimizar e transferir para o processo de ensino/aprendizagem as competências adquiridas, de *hard* e *soft skills* nesta ação “Plantar Provérbios”, que decorreu de forma faseada e complementar.

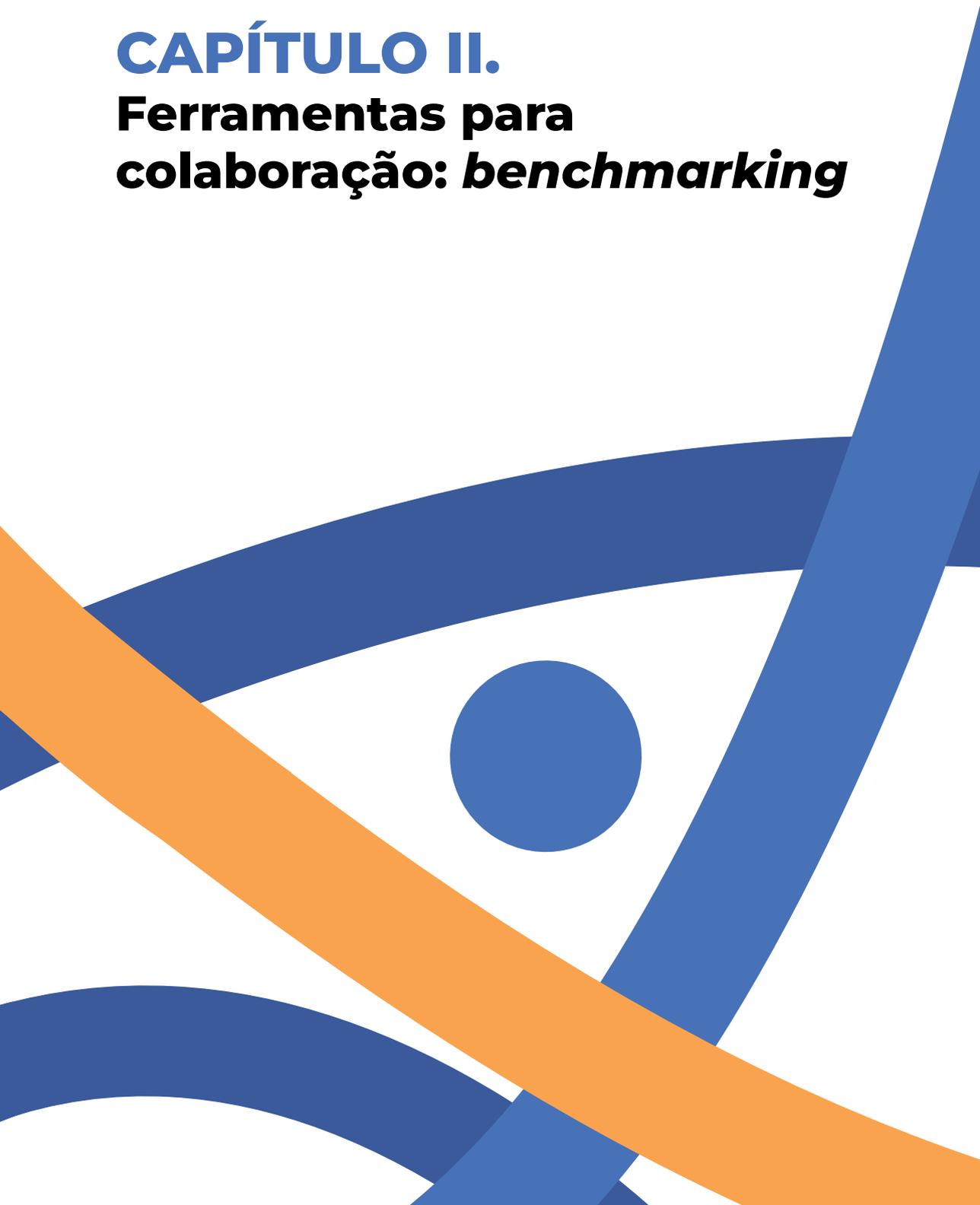
À luz dos novos paradigmas emergentes do processo de ensino/aprendizagem, e para a construção da identidade local, regional e nacional, estas atividades inspiradas e exploradas numa forte dinâmica intra e intercomunitária, baseadas num método ativo de descoberta e descodificação dos padrões socioculturais, representou sem dúvida um exemplo de boa prática. Tendo sido esta atividade estruturada, aplicada e avaliada através duma planificação rigorosa é de fácil replicação e poderá ser muito útil para outras entidades e comunidades. A inovação consistiu em resgatar algo escondido no

tempo e trazê-lo para o presente para que as novas gerações possam compreender e perpetuar as suas origens como um legado precioso. Ao conseguir-se envolver todas as freguesias do concelho, tendo como público direto as crianças do pré-escolar e do 1º ciclo, é possível considerar que o impacto é significativo e positivo para um concelho do interior do país, podendo inferir que foram afetadas indiretamente, pelo menos cerca de 1000 famílias.



CAPÍTULO II.

Ferramentas para colaboração: *benchmarking*





CAPÍTULO II.

Ferramentas para 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*¹⁴? 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 social¹⁵. 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.

14. 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).

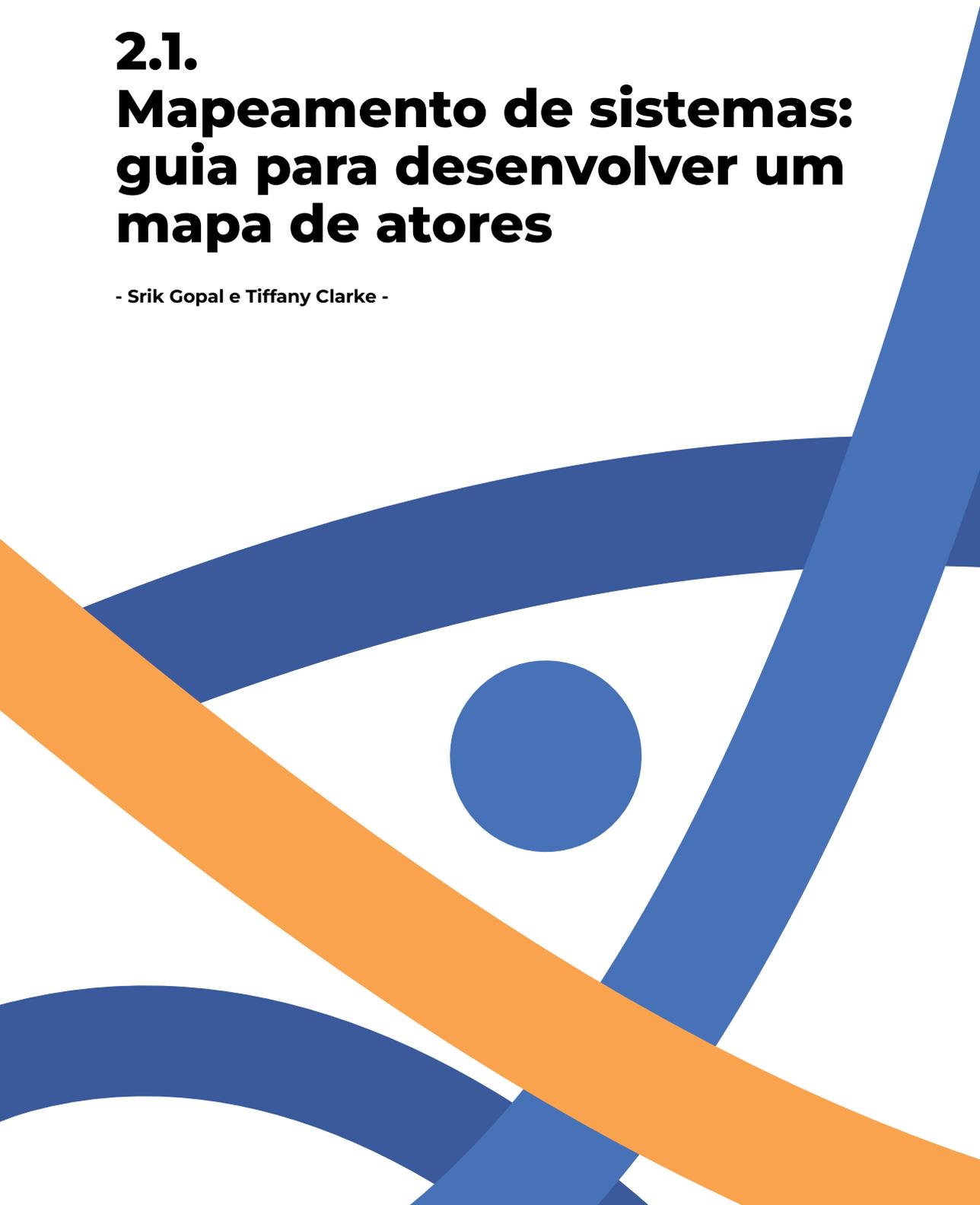
15. Através de estratégia, avaliação e investigação, a FSG ajuda muitos tipos de atores - individual e coletivamente – a fazer progressos contra os problemas mais difíceis do mundo.

Em seguida voltamos a apresentar conteúdo desenvolvido pela *System 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 do Alentejo Central, 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 10 - 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).

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*

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)*

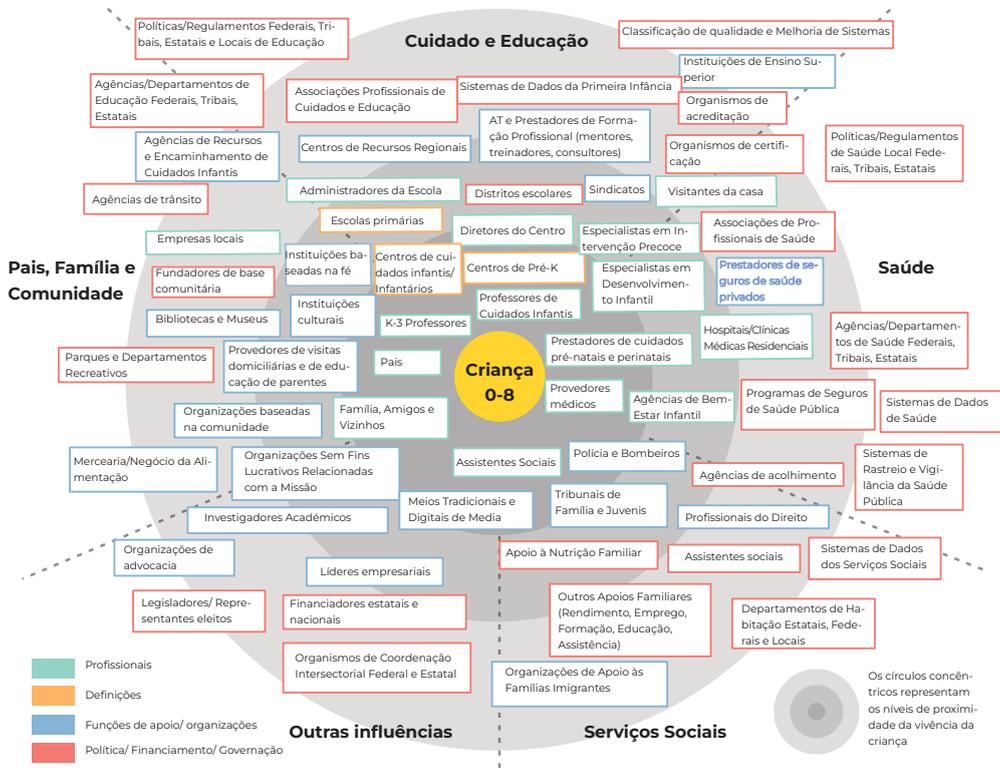


FIGURA 12 - Mapa de atores.
 Fonte: Adaptado de Vandebroek (2014: 46)

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 relevantes¹⁶"

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".

¹⁶ 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 mapas¹⁷.
- 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 original¹⁸).

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-

¹⁷. 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.

18. 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 large, abstract graphic design on the right side. It consists of several thick, curved lines in shades of blue and orange. A prominent blue circle is positioned in the center of the design, surrounded by sweeping arcs that create a sense of movement and depth. The lines overlap and curve around the central circle, extending towards the bottom and right edges of the page.



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 perspectiva 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

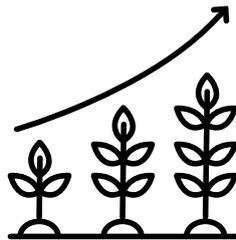
Não, algumas coisas serão gratuitas, mas se são capazes de criar valor e sustentar a comunidade, ao longo do tempo, pode muito bem precisar receitas para se sustentar.

Somos todos iguais e fazemos tudo juntos

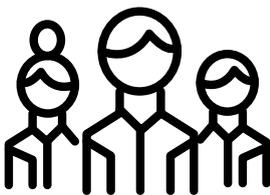
Não, em alguns cenários sim e noutros não. As melhores comunidades são uma mistura de democracia e meritocracia, dependendo do cenário e do que é necessário.

Poderá realmente construir uma “comunidade”?

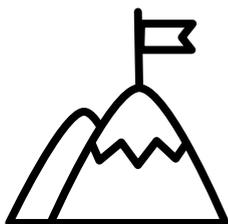
Sim, é possível construir/cultivar uma comunidade, no entanto, é preciso saber o que se está a cultivar. Se não souber o que está a cultivar, provavelmente não está a cultivar nada. Para o fazer, precisa primeiro de compreender claramente o que é a sua comunidade. Também precisa de compreender as diferentes 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 rectangle with a dotted border, intended for the user to write their answer to the question "Qual é a comunidade que está a cultivar?". In the top right corner of the rectangle, there is a small icon of a hand writing on a notepad.

Começar pelo “porquê?”



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

Nada como uma boa história



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

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

Histórias - Aspectos chave de uma boa narrativa para a mudança

Construção mundial



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

Visão



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

Missão



Fornecer orientação e direção para alcançar o visão desejada.

Identidade



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

Exemplo de narrativa para a mudança

Construção mundial...



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



Visão...



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



Missão...



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



Identidade...



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



As comunidades precisam de líderes, não de gerentes

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

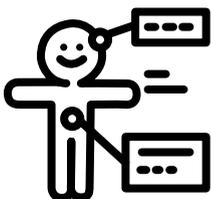


Utilizadores

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



Conhecendo os seus membros



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

Proposta de valor



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

Modelo (Template)

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



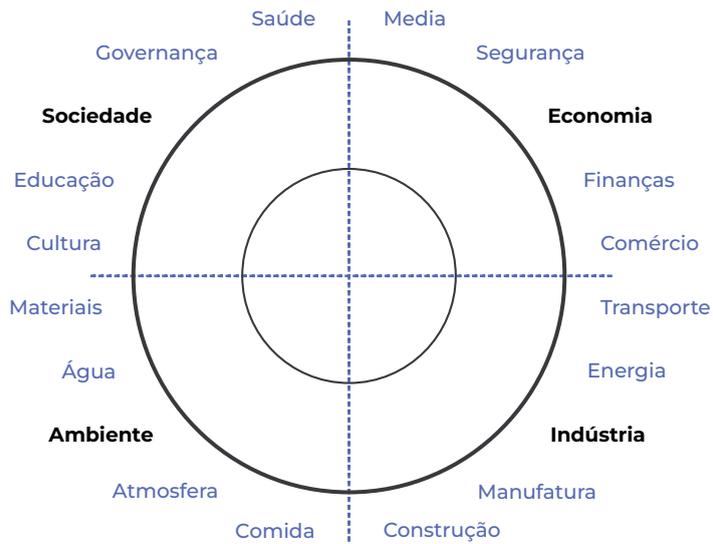
Quem são os utilizadores?



Que desafios enfrentam?



Como os ajudamos?



Setor Social



Setor Privado



Governo



Academia



Comunidade



Design/Tecnologia



Nós somos...

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



Nós resolvemos este problema...

Descrever quais são os desafios e oportunidades que iremos abordar.



Ao fazer isto...

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



Para estas pessoas...

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



Nós fazemos isto porque...

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

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

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

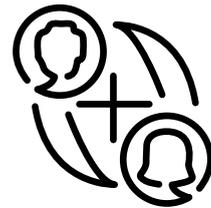


A estas estruturas podemos chamar atividades. Estamos a desenvolver a capacidade da nossa comunidade para fazer inovação de sistemas. Estamos a levar as pessoas numa jornada para se tornarem inovadores de sistemas. Isto significa aumentar a capacidade das pessoas para fazer mudanças e inovação num âmbito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

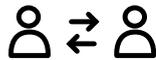
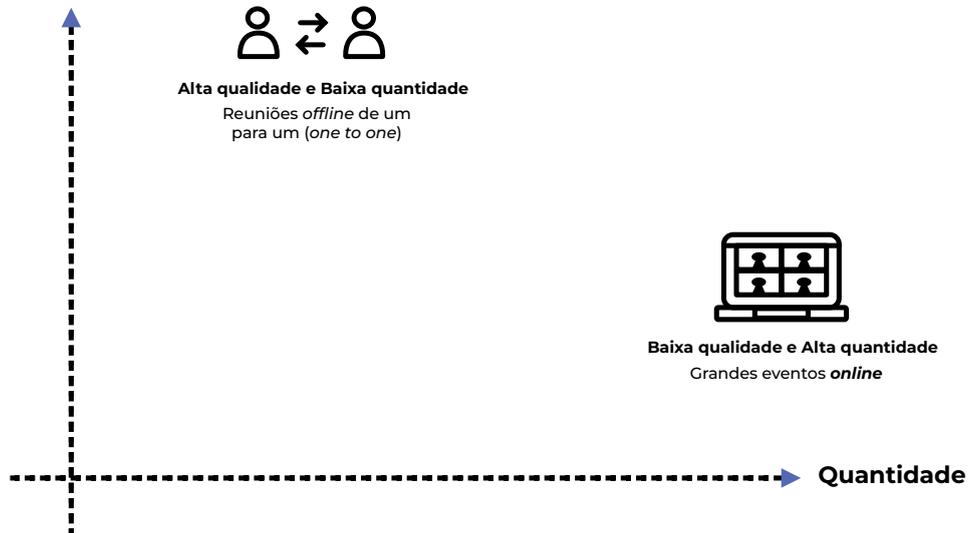
Portanto, agora precisamos de pensar no que precisamos de desenvolver neles para o concretizar e depois criar atividades que lhes facilitem e lhes permitam envolver-se na comunidade e crescer.

Construindo ligações

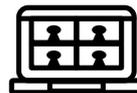
As comunidades têm tudo a ver com o valor criado através das relações entre as pessoas. A construção de ligações é a base do que fazemos no desenvolvimento do nosso núcleo. Uma boa comunidade requer diferentes tipos de ligações. Algumas de grande volume e baixa qualidade, outras de baixo valor e alta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



Qualidade



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



Baixa qualidade e Alta quantidade
Grandes eventos *online*

Quantidade



Conscientização

Precisamos de aumentar a conscientização.



Aplicação

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



O que estamos a fazer crescer?

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



Conhecimento

Precisamos de fazer crescer a compreensão das pessoas da área.



Colaborações

Precisamos de aumentar as colaborações para a mudança do sistema.

Acompanhamento

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



Cocriações



Aplicações



Aprendizagem



Sensibilização



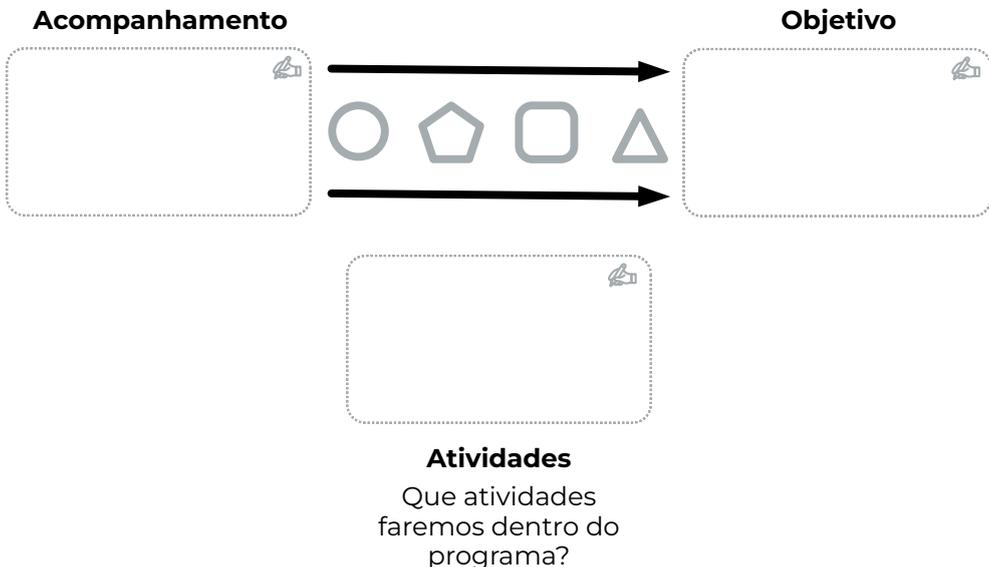
Conexão

Objetivos estratégicos

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

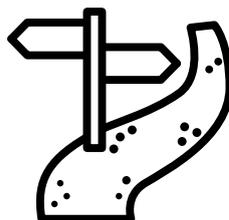
Como vamos combinar uma série de atividades num programa para permitir o crescimento?

Que dimensão para a comunidade queremos melhorar neste momento.



Viagem

"A comunidade não é uma solução rápida para nada. A comunidade não é uma forma de "piratar" 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.

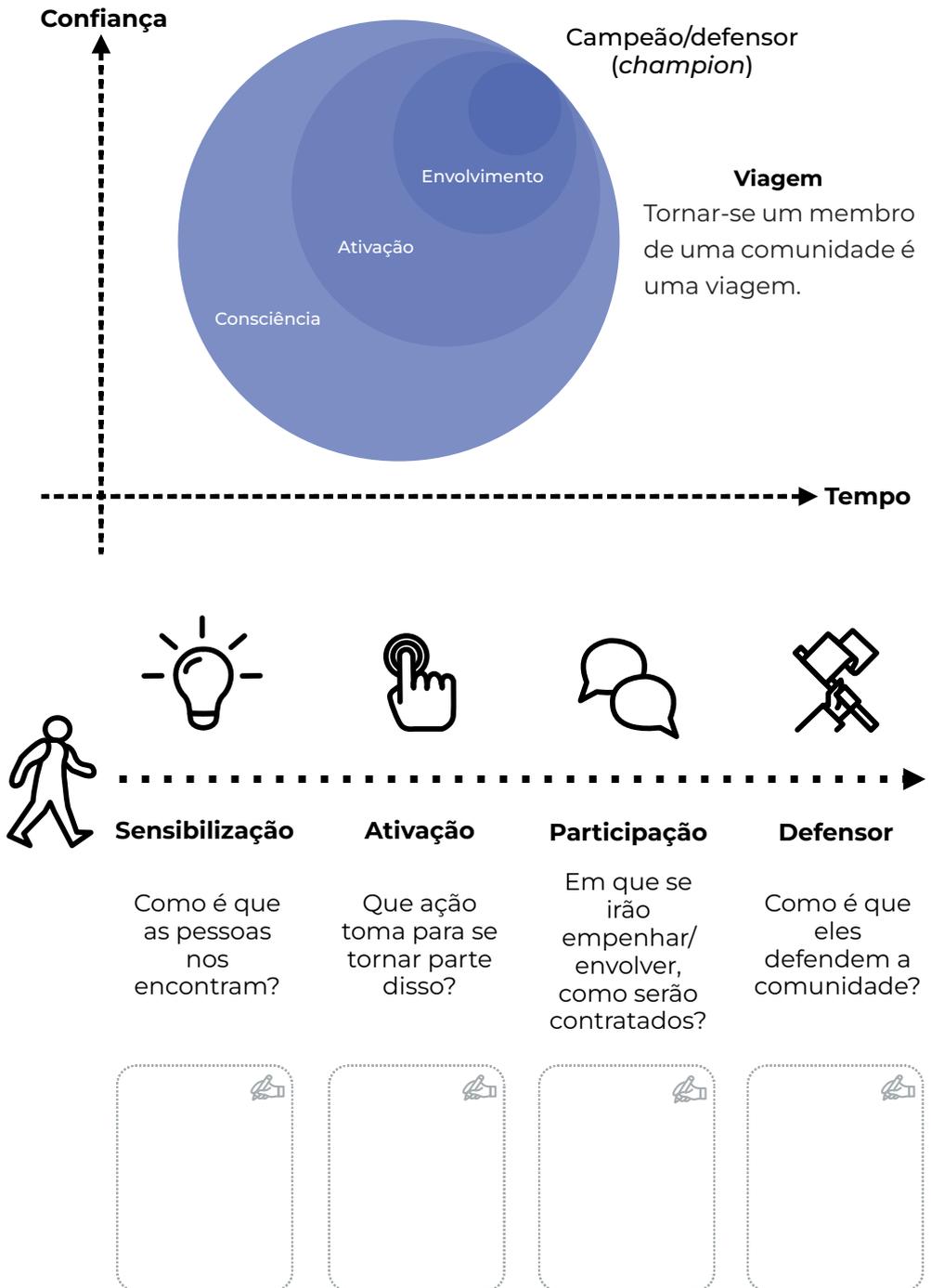
Envolvimento

"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 (2021). Conteúdo da formação “Competências dos Líderes Colaborativos”. Lisboa: IPAV.

Academia de Liderança Colaborativa (2021). Conteúdo da formação “Fatores críticos de Sucesso”. Lisboa: IPAV.

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

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

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.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. [Em linha]. in *Organizational Dynamics*, Volume 18, Issue 3 pp: 19-31, ISSN 0090-2616. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/009026169090061S>.

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].

Bjørge, 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_RAcidiliselan

d_Innovation_in_governance_aeuoldquo_the_challenge_of_networks.pdf [Acesso em: 11/06/2014].

Câmara Municipal de Évora (2020). A Cidade de Évora, *Boletim de Cultura da Câmara Municipal de Évora*, III Série n.º 3 Évora, novembro 2020.

Cassona, B. (2021). AURORAL: Alentejo lidera criação de “Smart Regions” Europeias. *Smart Cities – Cidades Sustentáveis*. [Em linha] Disponível em: <https://smart-cities.pt/noticias/auroral-projecto-smart-regions-1412/> [Acesso em: 02/05/2014].

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.

CIMAC. (2020). *Modelo Territorial e Ambiente*. [Em linha]. Disponível em: <https://www.cimac.pt/visitante/alentejo-central/caracterizacao> [Acesso em: 06/05/2022].

CIMAC (2021). *Bibliotecas e Arquivos* [Em linha]. Disponível em: [Bibliotecas e Arquivos - Comunidade Intermunicipal do Alentejo Central \(cimac.pt\)](https://www.cimac.pt/visitante/alentejo-central/bibliotecas-e-arquivos) [Acesso em: 06/05/2022].

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

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

Corpo Europeu de Solidariedade. (s.d.) *Corpo de Solidariedade Europeu - Selo de Qualidade*. [Em linha]. Disponível em: <https://www.europasolidaria.pt/pt/pages/selo-de-qualidade> [Acesso em: 02.02.2022].

CPCJ (s.d.) *Selo Protetor - Garantir Os Direitos Da Criança Em Todos Os Contextos De Vida*. [Em linha]. Disponível em: <https://www.cnpdpcj.gov.pt/selo-protetor> [Acesso em: 02.02.2022].

De Meyer, A. (2011). *Collaborative Leadership: New perspectives in leadership development*. IESE Business Collection. London: Palgrave Macmillan

Diário Campanário (2021). *Montemor-o-Novo: Galeria Municipal acolhe exposição "Plantar Provérbios"*. [Em linha]. Disponível em: <https://www.radio-campanario.com/ultimas/agenda-cultural/montemor-o-novo-galeria-municipal-acolhe-exposicao-plantar> [Acesso em: 06/05/2022].

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

Direção-Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural. (2021). Auroral. *Rede Rural Nacional*. [Em linha]. Disponível em: <https://inovacao.rederural.gov.pt/projetos/horizonte/projetos-pt/40-projetos-horizonte-2020/1161-auroral> [Acesso em: 02/05/2022].

Eppel, E. (2008). *Better Connected Services for Kiwis: Achieving Outcomes by Joining Up. A Literature Review* [Em linha]. Disponível em: <http://www.victoria.ac.nz/sog/researchcentres/egovt/research-projects#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%20over%2010.pdf>.

Friedman, T. L. (2006). *O Mundo é Plano - Uma História Breve do Século XXI*, Edição Actualizada e Ampliada. Lisboa: Actual Editora.

Gardner, B. (2011). *Comprehensive Community Initiatives: Promising Directions for “Wicked” Problems?* [Em linha]. Disponível em: emfnbc.info/sites/default/.../2011_0061_Gardner_e.pdf [Acesso em: 20.9.2014].

Gray, B. (1989). *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems*, 1ª Ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers. Grint, K. (2008). Wicked Problems and Clumsy Solutions: The Role of Leadership. *Clinical Leader* 1 (2), 54-68.

Hartzog, P. B. (2004). *21st Century Governance as a Complex Adaptive System* [Em linha]. Disponível em: https://www.academia.edu/210380/21st_Century_Governance_as_a_Complex_Adaptive_System [Acesso em: 13/06/2012].

Haynes, P. (2015b). *Managing Complexity in the Public Services*, 2ª Ed. London: Routledge.

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 [Acesso em: 25/10/2014].

Hurley, T. J. (2011). *Collaborative Leadership: Engaging Collective Intelligence to Achieve Results across Organizational Boundaries*. White paper, Oxford Leadership Academy: Oxford.

Huxham, C. & Vangen, S. (2005). *Managing to Collaborate – The Theory and Practice of Collaborative Advantage*. New York: Routledge.

Huxham, C. & Vangen, S. (2005). *Managing to Collaborate – The Theory and Practice of Collaborative Advantage*. New York: Routledge.

Huxham, C. & Vangen S. (2013). Building and Using the Theory of Collaborative Advantage. In *Network Theory in the Public Sector: Building New Theoretical Frameworks*. Eds. R., Keast, M., Mandell and R. Agranoff. New York: Taylor and Francis, pp. 51-67.

Intereg Mediterranean (2020). *Chebec*. [Em linha]. Disponível em: <https://chebec.interreg-med.eu/> [Acesso em: 04/05/2022].

Jago, A.G. (1982). Leadership: Perspectives in Theory and Research. *Management Science*, 28, pp. 315-336.

Klijin, E. (2008). Policy and Implementation Networks - Managing Complex Interactions. In: Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C. & Ring, P., (Eds.) *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations*, Oxford: Oxford University Press, pp. 118-146.

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=10.1.1.134.1741&rep=rep1&type=pdf> [Acesso em: 13/06/2012].

Lawrence *et al.* (1999). Watching Whale Watching: Exploring the Discursive Foundations of Collaborative Relationships. *The Journal of Applied Behavioral Science* 35 (4), 479-502.

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

Lotia, N. & Hardy, C. (2008). Critical perspectives on collaboration. In: Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C. & Ring, P., (Eds.) *The Oxford Handbook of Inter-organizational Relations*, Oxford: Oxford University Press, pp. 366-389.

Marques, R. (coord.) (2017a). *Problemas Complexos e Governação Integrada*. Lisboa: Fórum para a Governação Integrada.

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.

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.

Moodley, T. e Govender, K. K., (2020). Collaborative Leadership and customer-centricity: the case of an insurance service provider. *Journal of Public Value and Administrative Insight* 3(3), 66–81. [Em linha]. Disponível em: <https://readersinsight.net/JPVAI/article/download/1487/1154/>[Acesso em: 14/11/2021].

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

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

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

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.

Sá, V. (2016). Boletim de Cultura da Câmara Municipal de Évora, A Cidade de Évora. *dspace.uevora.pt*. [Em linha] Disponível em: <http://hdl.handle.net/10174/20572> [Acedido a 18 de novembro de 2021].

Sanker, D. (2019) *Collaborate: the art of We*, Jossy-Bass, San Francisco.

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*.

Sinek, S. (2018). *Os Líderes comem por último*. Lisboa: Lua de Papel.

Sullivan, H. & Skelcher, C. (2002). *Working Across Boundaries – Collaboration in Public Services*. New York: Palgrave Macmillan.

Syroit, J. (1996). Liderança Organizacional. In Marques e Cunha (eds). *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*. Lisboa: Publicações D. Quixote, pp.238-244.

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].

Tangidy, Y., Rini, S. (2020). Collaborative Leadership in Decision Making At Educational Institute. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)* |Volume IV, Issue IX, September 2020|ISSN 2454-6186 [Em linha] Disponível em: <https://www.rsisinternational.org/journals/ijriss/Digital-Library/volume-4-issue-9/364-367.pdf> [Acesso em: 14/11/2021]

Teixeira, S. (1998). *Gestão das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill, p.145-166.

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 Governança Integrada, pp. 41-53.

Veiga, L., & Bronzo, C. (2014). Estratégias intersetoriais de gestão municipal de serviços de proteção social: a experiência de Belo Horizonte. *Revista de Administração Pública*, 48(3), 595-620.

Wanna, J. (2008). Collaborative Government: Meanings, Dimensions, Drivers and Outcomes. In: O’Flynn, J. & Wanna, J., (Eds.) *Collaborative Governance: A New Era of Public Policy in Australia*, Canberra: ANU ePress, pp. 3-12.

Warmington, P., Daniels, H., Edwards, A., Brown, S., Leadbetter, J., Martin, D. & Middleton, D. (2004). *Interagency Collaboration: A Review of the Literature* [Em linha]. Disponível em: http://www.bath.ac.uk/research/liw/resources/Microsoft%20Word%20-%20Interagency_collaboration_a_review_of_the_literature_initial.pdf [Acesso em: 08/12/2014].

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

Williams, P. & Sullivan, H. (2007). *Working In Collaboration: Learning from Theory and Practice* [Em linha]. Disponível em: <http://www.wales.nhs.uk/sitesplus/documents/829/Working%20in%20Collaboration%20-%20Learning%20from%20Theory%20and%20Practice.PDF>

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].

Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.

Torna-se evidente que perante a complexidade só a colaboração, expressa em modelos de governação integrada, pode ter sucesso. Repetimos à exaustão que “colaborar faz toda a diferença” e que precisamos de incrementar significativamente a cultura e as competências colaborativas na nossa sociedade e, por maioria de razão, no nosso território do Alentejo Central.

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:

