

ACADEMIA LIDERANÇA
COLABORATIVA

GUIA COLABORAR FAZ TODA A DIFERENÇA

Alto Alentejo

Promovido por:



Ficha técnica:

- **Título:** Guia “Colaborar faz toda a diferença – Alto Alentejo”
- **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 CIMAA
- **Redação:** Este livro é maioritariamente da autoria de diferentes atores do território do Alto Alentejo, participantes da Academia de Liderança Colaborativa, em parceria com o IPAV, CIMAA e CCDRA. Contribuíram para a redação deste livro: António Ceia da Silva, António Sequeira, Hugo Hilário, Joana Carrilho da Silva, João Alves, José Gomes, José Rato Nunes, Luís Loures, Paulo Ferreira, Rui Marques. A estes autores somam-se contributos de trabalhos internacionais já realizados por outros autores.
- **Design gráfico:** Inês Antunes
- **Impressão:** João Carvalho | ImPress
- **Ano de publicação:** 2022

ÍNDICE

Nota de abertura - António Ceia da Silva, CCDRA _____	05
Um futuro cada vez mais colaborativo - Hugo Hilário, CIMAA _____	07
A urgência de uma cultura colaborativa - Rui Marques, IPAV _____	11
Introdução e enquadramento _____	15
CAPÍTULO I. Conceitos-chave sobre complexidade e colaboração _____	23
1.1. O que são os problemas sociais complexos? _____	25
1.2. O problema: competição e silos _____	47
1.3. O que é a colaboração? _____	55
1.4. Os dez mandamentos da colaboração _____	69
1.5. O papel do poder local na colaboração _____	75
1.6. Como construir equipas interdependentes e colaborativas _____	83
1.7. Colaboração sistémica _____	86
1.8. Três práticas promissoras de colaboração _____	90
CAPÍTULO II. Ferramentas para a colaboração: <i>benchmarking</i> _____	99
2.1. Mapeamento de sistemas: guia para desenvolver um mapa de atores _____	101
2.2. Guia de desenvolvimento comunitário _____	115
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS _____	183



Nota de abertura

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Entrevista ao presidente da CIMAA

Um futuro cada vez mais colaborativo

- **Hugo Hilário** - Presidente da Comunidade Intermunicipal do Alto Alentejo

1

O que significa para si a colaboração? E se pudesse escolher uma imagem ilustrativa da cultura colaborativa, qual seria?

Entendo a colaboração como a forma ou capacidade das organizações públicas e privadas se relacionarem, articularem e trabalharem para atingirem objetivos comuns. A colaboração é, antes de mais, uma atitude, que se transforma numa forma de estar e viver as organizações.

Se pudesse escolher uma imagem representativa da colaboração escolheria um puzzle ou uma engrenagem. Quando todos caminhamos e trabalhamos para o mesmo fim conseguimos ultrapassar diferenças. A CIMAA tem funcionado como exemplo de como uma colaboração forte pode contribuir para o desenvolvimento de um território. Os seus 15 Municípios sempre procuraram, no respeito pela diversidade de cada concelho, superar as potenciais tensões com espírito de abertura, diálogo e cedências mútuas.

A minha experiência profissional e de liderança de organizações permite-me afirmar que a colaboração é decisiva para criarmos organizações saudáveis e eficazes, que crescem com as dificuldades, fomentam o espírito de compromisso entre decisores e estimulam políticas públicas mais eficientes e por isso contribuem para o nosso sucesso coletivo.

2

Uma história sobre colaboração do território que o tenha marcado?

Existem muitos e variados exemplos que poderia partilhar enquanto Presidente da Comunidade Intermunicipal e que espelham bem a relação de colaboração entre os 15 municípios pertencentes à região do Alto Alentejo.

Prefiro destacar a reação enérgica, articulada e solidária perante a Pandemia de Covid-19, que tão inesperadamente nos atingiu. As nossas respostas foram apontadas como exemplo a nível nacional, de união de esforços e partilha de recursos entre as instituições – Autarquias, Serviços de Saúde, Serviços da Segurança Social, Proteção Civil, Instituições Particulares de Solidariedade Social – os seus recursos humanos e os cidadãos. Temos a certeza que esta colaboração marcará a vida coletiva do Alto Alentejo e o relacionamento entre decisores e instituições.

A pandemia veio reforçar como uma união colaborativa entre todos nos faz mais fortes e nos coloca mais próximos de atingirmos os nossos objetivos. Só com o espírito de comunidade de cada alto-alentejano, dentro das suas competências e especialidades próprias, foi possível ultrapassar adversidades e ir vencendo a pandemia.

3

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

Como um Território convidativo, feliz, onde as pessoas possam sentir que têm à sua disposição todas as condições para viverem as suas vidas de forma plena, lançar os seus negócios, constituir as suas famílias e alcançar os seus objetivos.

Só com a colaboração de todos é possível ultrapassar dificuldades, resolver problemas, conquistar a sustentabilidade ambiental e económica para as nossas comunidades e progredir para modelos de governação onde impere a partilha de recursos, necessidades e potencialidade.

Desejo um Alto Alentejo onde todos se possam realizar, com qualidade de vida. Onde possamos todos, dos mais jovens aos mais idosos, das instituições às empresas, estar próximos e conectados, confiando uns nos outros e no nosso potencial coletivo. Só desta forma conseguiremos aproveitar os nossos recursos e construir um futuro melhor para todos.

4

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

Vale a pena privilegiar aquilo que nos une em detrimento daquilo que nos separa. Só assim continuaremos a avançar, de forma construtiva e sem deixar ninguém para trás. Unir como forma de ultrapassar as limitações de cada um e fazer das nossas fraquezas as nossas forças. Para isso temos de abraçar, interiorizar e defender um futuro cada vez mais colaborativo, em que seja

“O Alto Alentejo por todos e todos pelo Alto 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 queiram colaborativos, e, por isso, devem desenvolver competências como o autoconhecimento, a autoconfiança, a resiliência, a empatia e, sobretudo, o

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

O desenvolvimento deste projeto no âmbito da CIMAA revelou-se um enorme sucesso, cujo mérito decorre, desde logo, do forte compromisso institucional da equipa da CIMAA, inspirada pela liderança do seu Presidente, a quem saudamos e agradecemos. Mas esse sucesso não teria sido possível sem a qualidade e seriedade com que as diferentes instituições participantes assumiram este roteiro de capacitação. Destaca-se, naturalmente, a rede de ensino do Alto Alentejo, liderada pelo exemplo extraordinário do Instituto Politécnico de Portalegre, mobilizado quer pela sua presidência profundamente colaborativa, quer por toda a equipa que esteve sempre presente e a quem muito agradecemos. Com igual relevância queremos destacar o exemplo dos vários Agrupamentos de Escolas do distrito, que se envolveram neste processo, mostrando toda a sua força e potencial. A todo/as e a cada um/a, a nossa profunda gratidão. Esta experiência foi, para nós, inolvidável e fonte de inúmeras aprendizagens.

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

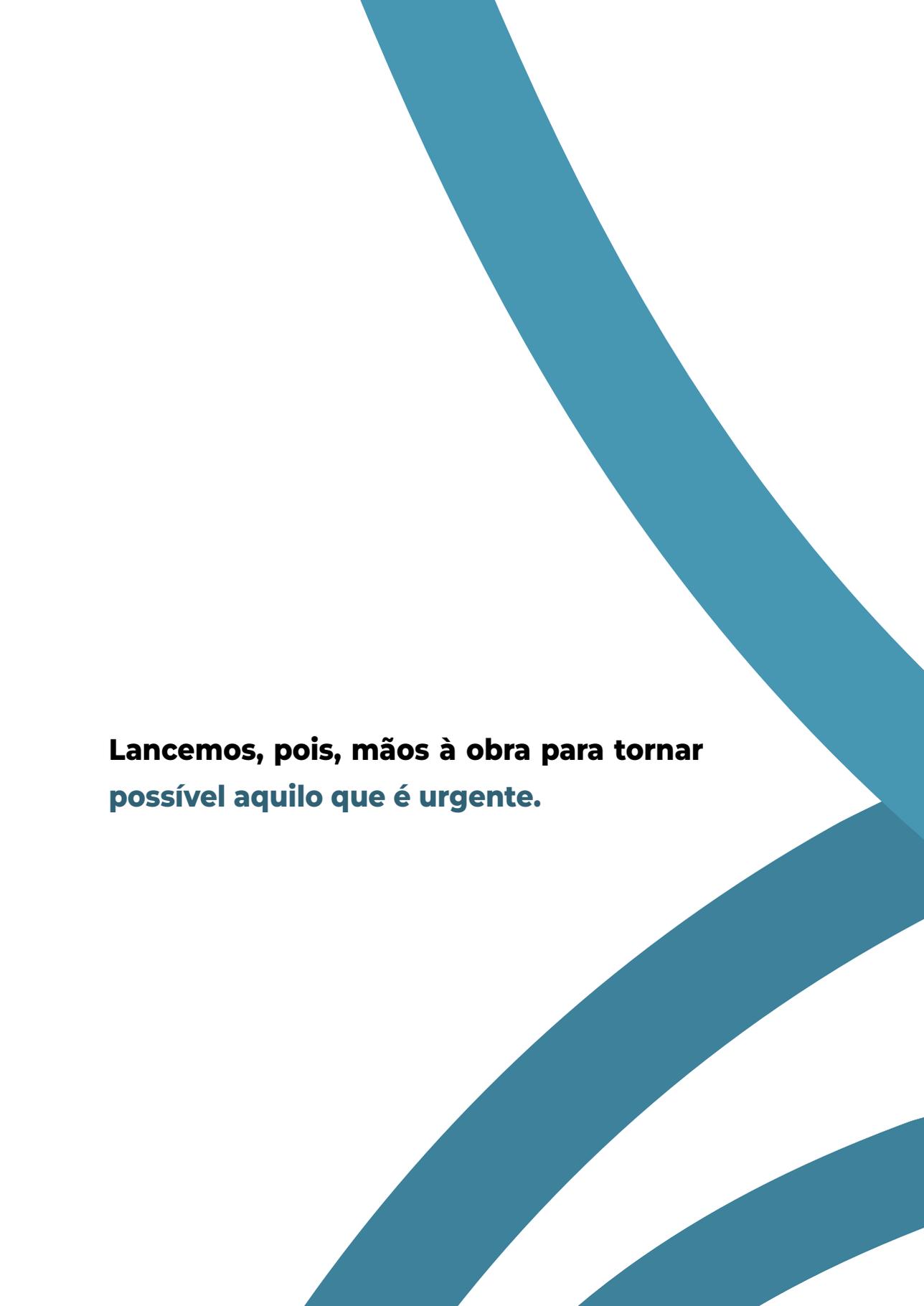
Neste roteiro que propomos, o primeiro desafio que devemos enfrentar é compreender as dinâmicas da complexidade e dos problemas sociais complexos. Sabemos que as múltiplas interações num sistema aberto, com um número desconhecido de elementos, geram imprevisibilidade, mudança constante, esbatimento de fronteiras e uma turbulência incontornável. 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. Repe- timos 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 Alto Alentejo. Precisamos de abandonar a lógica dos silos e a supremacia da compe- tição omnipresente, como sublinha neste Guia o Prof. Luís Loures, e procurar a construção de pontes que nos permita potenciar recursos e capacidades, numa lógica de sinergia e de ganhos partilhados. Para isso, há que aprofun- dar a compreensão do que é a colaboração, beneficiando neste contexto do valioso contributo dos Prof. António Sequeira e Prof. João Alves, bem como da estruturação dos seus princípios base, como o faz o Prof. Paulo Ferreira, com os “O dez mandamentos da colaboração”.

Torna-se igualmente importante “aterrar” estes princípios na realidade terri- torial e comunitária em que nos inserimos. Por isso, é também relevante o contributo do Prof. Rato Nunes e do Dr. José Gomes que nos trazem a pers- petiva do poder local na colaboração, bem como o levantamento de práticas promissoras que já demonstram no território todo o potencial da colabora- ção, como é o caso, entre outras, do “Coração Delta”, da Estação Náutica de Avis ou do Plano Integrado e Inovador de combate ao insucesso escolar de Portalegre.

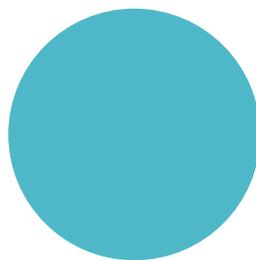
Finalmente, destacamos neste guia alguns contributos internacionais que nos podem ajudar a aprofundar o conhecimento neste domínio, nomeada- mente da Systems Innovation, que nos permitem juntar algumas ferramen- tas que podem ajudar a operacionalizar uma cultura colaborativa.

Temos consciência que colaborar não é fácil. Conceber e - sobretudo – execu- tar políticas públicas integradas, coerentes e capazes de envolver todas as partes interessadas pode parecer, por vezes, “missão impossível”. No entan- to, 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 conse- guir. O impossível é aquilo que ainda não foi feito, dizia Mandela.

The background features several thick, teal-colored curved lines that sweep across the page from the top right towards the bottom left, creating a sense of movement and depth.

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.

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. Neste sentido, foram desenvolvidos vários eixos de ação por parte do IPAV, nomeadamente: uma ciclo de formação intitulado “Academia de Liderança Colaborativa” (ALC) onde foram explorados temas relevantes para a construção de uma cultura mais colaborativa, como as *Competências de um Líder Colaborativo*; os *Fatores Críticos de Sucesso da Colaboração*; e, numa visão mais societal, os *Problemas Sociais Complexos e a Colaboração e Governança Integrada*, como resposta/estratégia de mitigação desses mesmos problemas – como o caso do abandono e insucesso escolar. Resultante desta Academia, foi lançado um desafio aos participantes: a co-construção de um Guia Colaborativo. Desta forma, os participantes da ALC puderam juntar à sua visão e experiência no território, o conhecimento que adquiriram na formação, dando-lhe uma utilidade prática ao transpô-lo para a realidade concreta do Alto Alentejo.

Neste contexto, a CIMAA, a CCDRA e o IPAV convidam à leitura do Guia "Colaborar faz toda a diferença – Alto Alentejo", 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 – Alto Alentejo”?; qual o motivo da sua elaboração?; qual a sua utilidade?; a quem poderá interessar?; quem esteve envolvido na sua concretização?

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

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

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 Alto Alentejo.

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 em questão foram selecionados cerca de 180 participantes para as formações da Academia de Liderança Colaborativa, o que constituiu 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 Alto Alentejo e ao concreto da missão e dos desafios das organizações? E b) Como podemos difundir pe-

los 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 de forma concreta à realidade do Alto Alentejo, para que desta forma se tornem também mais úteis a todos aqueles que possam estar interessados neste tema.

Qual a sua utilidade?

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

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

Um dos grandes objetivos passa por inspirar o leitor para a importância que a colaboração desempenha na mitigação de problemas sociais complexos. Primeiramente, através de uma perspectiva mais teórica, contando também com a visão de atores do território sobre o tema e, por fim, através da partilha de ferramentas e competências de liderança fundamentais para promover a colaboração.

A quem se dirige?

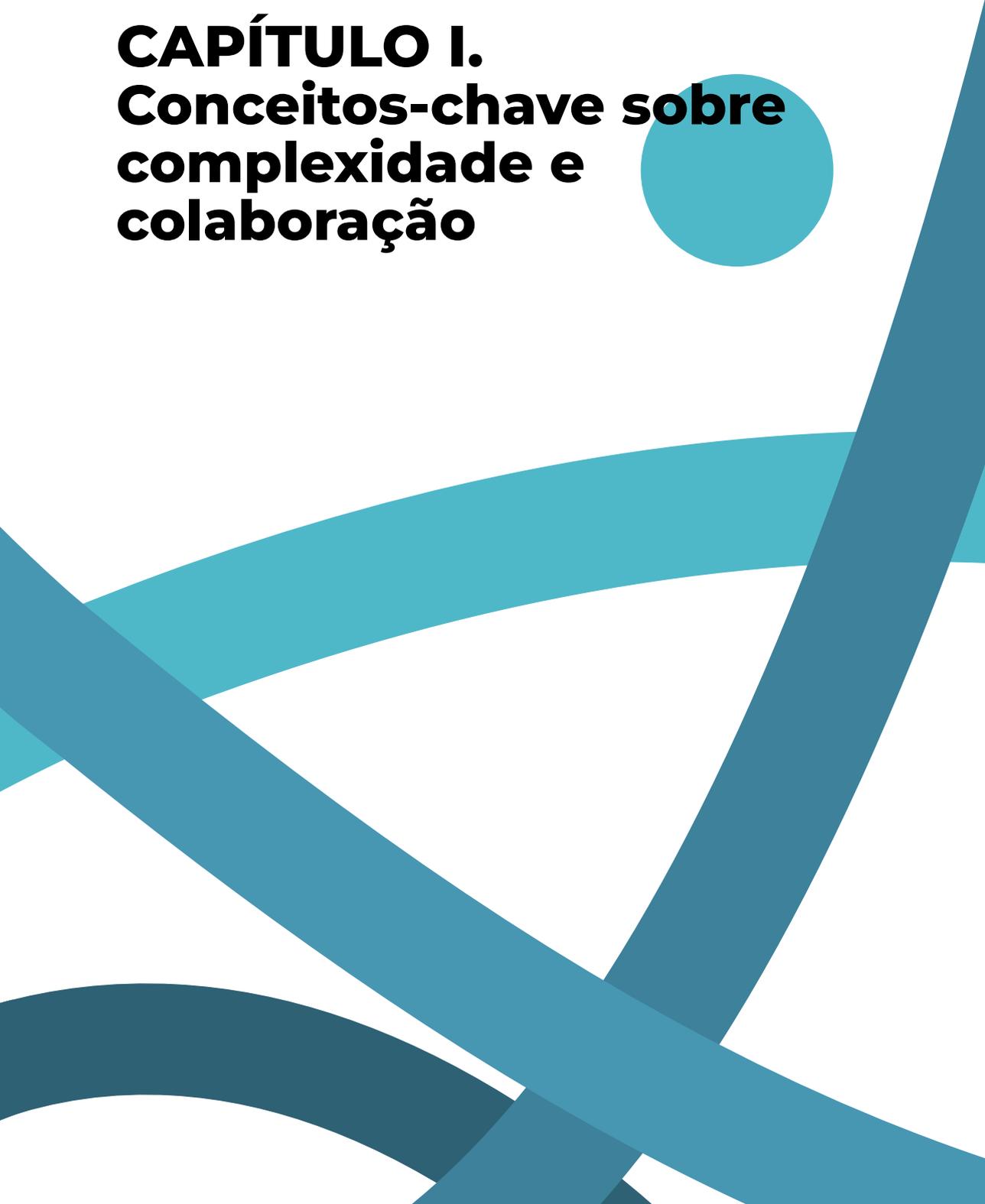
A todos os líderes, formais ou informais, do Alto Alentejo – e também de outros territórios/regiões que se possam inspirar e aprender com o que é aqui apresentado.

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 (ALC) da CIMAA foram convidados a estar envolvidos na elaboração do Guia “Colaborar faz toda a Diferença – Alto Alentejo”, através da partilha do seu conhecimento e dos seus contributos. A concretização deste documento é colaborativa desde a sua génese:

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

Desta forma, para o Capítulo I deste Guia “Colaborar faz toda a Diferença - Alto Alentejo” podemos contar com a participação de diversas instituições parceiras que realizam trabalho no território, através do contributo dos seus

atores que participaram na Academia de Liderança Colaborativa e que se disponibilizaram a pensar o Guia, discuti-lo com a equipa da ALC e redigir os diferentes capítulos. Contamos com um enquadramento detalhado da autoria de Rui Marques (Presidente do IPAV) sobre “o que são problemas sociais complexos” para a abertura desta parte, seguindo-se textos dos co-autores: Luís Loures (*O problema: competição e silos?*); António Sequeira e João Emílio Alves (*O que é a colaboração*); Paulo Ferreira (*Os dez mandamentos da colaboração*); José Gomes e José Rato Nunes (*O papel do poder local na colaboração*).

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

Este momento constituiu-se como o culminar de um caminho construído ao longo de doze sessões de formação, trazendo a perspetiva de quem o percorreu através 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 Alto Alentejo.

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 (complexos¹) 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).

1. 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.

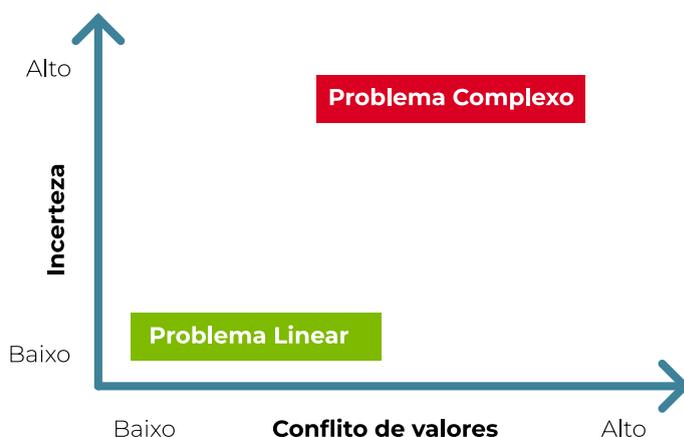


FIGURA 1 - Problemas lineares vs. Problemas complexos

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*”.

2.1. “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.

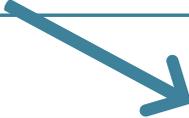
Diversidade	Uma parte	Múltiplas partes, cada uma com informação relevante	Múltiplas partes, com valores/ interesses conflitantes
Complexidade			
Problema e solução conhecidos	Problema linear		
Problema conhecido e solução desconhecida			Problema complexo
Problema e solução desconhecidos		Problema complexo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

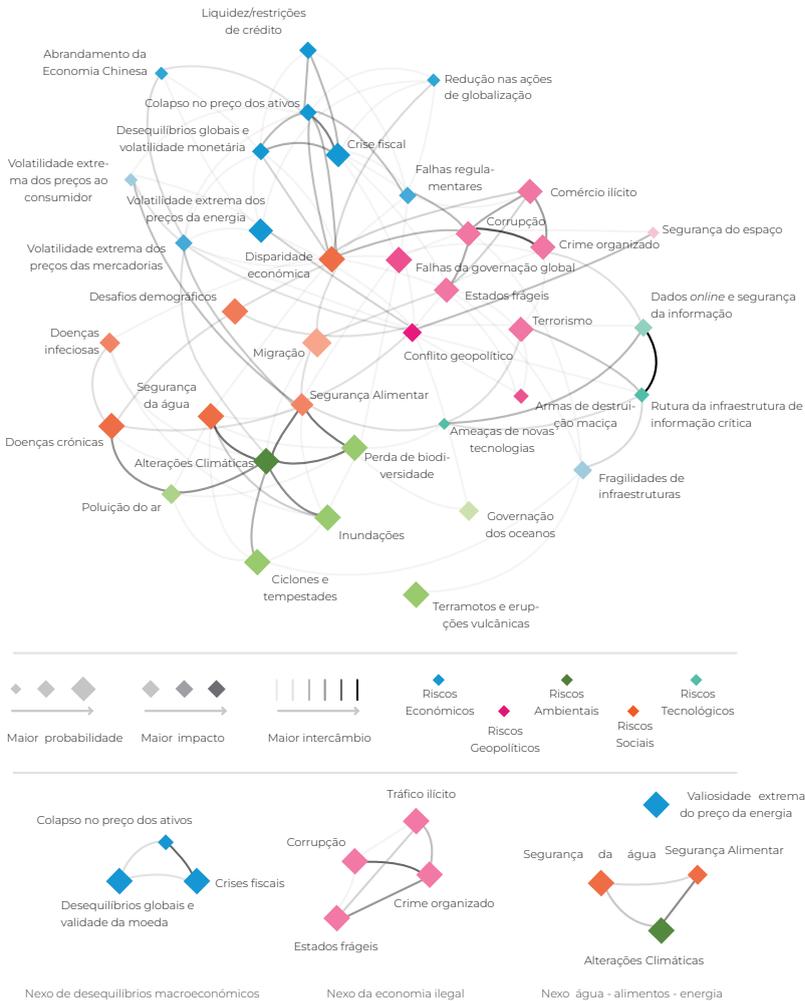


FIGURA 3 - Mapa das correlações entre riscos
 Fonte: World Economic Forum (2011: 4)

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 encontrar

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:

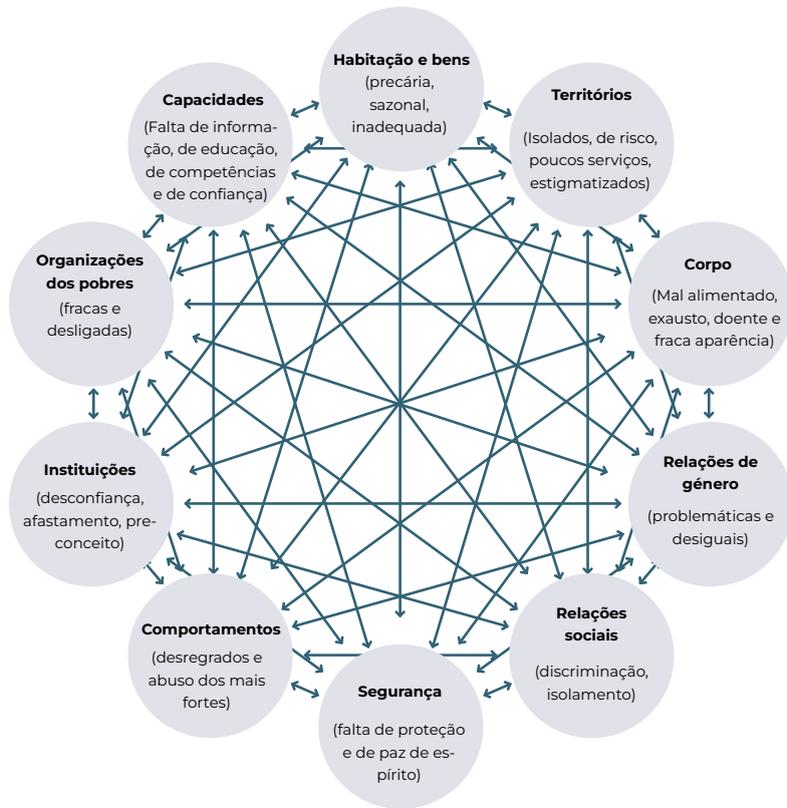


FIGURA 4 - Diagrama da pobreza como problema complexo
Fonte: Adaptado de Narayan et al. (2000: 249)

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.

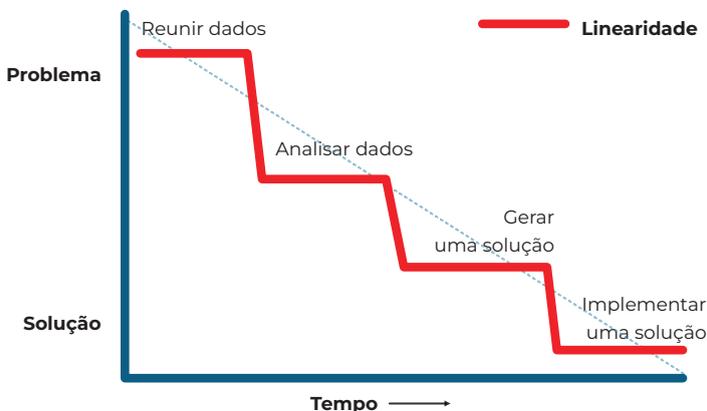


FIGURA 5 - Abordagem para a resolução de problemas lineares (em cascata)

Fonte: Conklin & Weil (2007: 3)

Esta abordagem serviu, durante séculos, uma sociedade mecanicista, com trajetões “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.

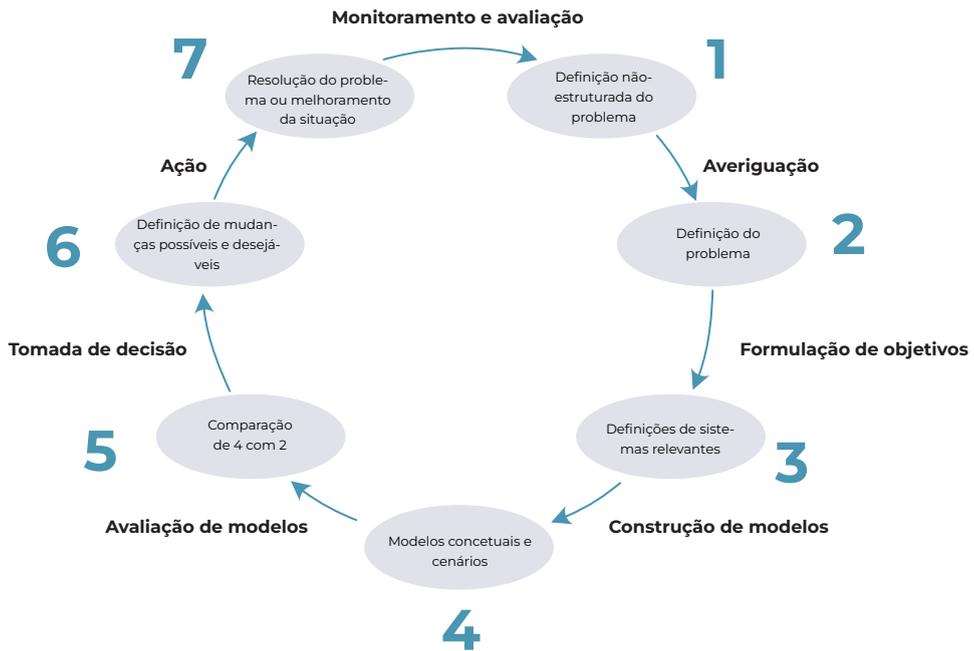


FIGURA 6 - *Soft System Methodology*
 Fonte: Adaptado de Vandebroek (2014: 46)

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 problema: competição e silos

- **Luís Loures** - Presidente do Instituto Politécnico de Portalegre





1.2.

O problema: competição e silos

- **Luís Loures** - Presidente do Instituto Politécnico de Portalegre

Embora a liderança colaborativa seja cada vez mais reconhecida como um fator determinante não só para o sucesso das organizações, mas também para a definição e implementação de objetivos estratégicos, de forma integrada e participada, são ainda vários os entraves que se colocam à sua plena implementação.

A este nível, importa identificar dois aspetos que frequentemente limitam a abordagem colaborativa:

- O primeiro inerente às lideranças, considerando a existência de poucos quadros verdadeiramente habilitados para liderar colaborativamente;
- O segundo associado aos problemas decorrentes quer da competição, empiricamente definida como o objetivo ou, pelo menos, a tentativa de evidenciar e/ou demonstrar superioridade ou supremacia numa determinada área, quer dos silos, um termo de acordo com Rosen (2010) metaforicamente utilizado para evidenciar a segregação entre diferentes partes de uma organização, numa alusão direta aos silos utilizados para separar cereais, que por definição segregam um tipo de grão de outro.

Não obstante, e pese embora a competição e os silos sejam geralmente indicados como os principais problemas da implementação de processos colaborativos, a verdade é que estes constituem também estratégias de gestão, que sendo discutíveis, têm sido utilizadas por diferentes organizações com relativo sucesso. Talvez por isso, estas estratégias ou modelos de gestão sejam ainda defendidas por algumas lideranças, que por um lado argumentam a mais-valia das mesmas para motivar os colaboradores, as equipas e os

departamentos a serem melhores, mais fortes, mais inteligentes e mais rápidos – o que no seu entendimento só é possível através da competição – e por outro, porque entendem que a implementação de silos constitui uma maneira prática e objetiva para o funcionamento das organizações, especialmente no que diz respeito à gestão de números elevados de pessoas e à alocação de responsabilidades quer horizontal, quer hierarquicamente. Neste cenário, e mesmo reconhecendo o processo de liderança colaborativa como uma vantagem competitiva nos ambientes de negócios contemporâneos, altamente interligados, baseados em equipas e orientados para colaboração e para a prossecução de objetivos específicos e pré-determinados, a verdade é que nem todas as organizações têm criado as condições necessárias para mitigar a competição e a segregação setorial (silos), que estando perfeitamente identificada, parece não constituir um problema. De facto, tal como descreve Metcalf (2018), muitos líderes, continuam a considerar a competição como um fator essencial do sucesso das respetivas organizações, na medida em que esta promove ambientes onde os melhores “*vencem e vencem regularmente, o que significa que batem os outros*”, ganhando em nome da organização.

Esta visão, que em parte poderia ser defensável, encontra-se regra geral associada a um tipo de liderança onde a competição, constituindo um fator determinante, é também promotora de visões autoritárias, nas quais o poder de decisão é atribuído a um grupo restrito de pessoas, o que poderá ser, constituindo em algumas circunstâncias, uma vantagem. Isto, porque permite a aceleração do processo de decisão e a escolha do grau de especialização dos intervenientes, acarreta quase sempre efeitos colaterais gravosos, entre os quais o enviesamento das soluções, a alienação das pessoas – materializando-se na perda de capital humano que, não sendo envolvido no processo de governação, perde o sentimento de pertença e se desvincula progressivamente da cultura organizacional – a desconfiança e a criação de silos.

Esta abordagem contraria totalmente a visão defendida por vários autores, segundo a qual, para alcançar a sustentabilidade, as organizações devem evitar a competição e a constituição de silos, promovendo a troca de conhecimento e de experiências entre sectores e fomentando a criação de uma cultura organizacional forte, fundamental para a deteção e correção de erros

organizacionais e para o bom desempenho das organizações (Cugueró-Escofet, *et al.*, 2019; Pourdehnad e Smith, 2012; Smith, 2012; e Van Grinsven e Visser, 2011). Esta abordagem, permite mitigar as limitações associadas à segregação inerente ao aparecimento de silos (de Waal *et al.*, 2019), de entre as quais se podem destacar:

- A colocação de “parte” antes do todo (Aaker, 2008);
- Os conflitos pessoais que prejudicam a política organizacional (Willcock, 2014);
 - A existência de uma visão muito fechada e virada para dentro, em vez de aberta para o exterior (Fox, 2010);
 - A limitação da aprendizagem, da inovação e da melhoria contínua a nível organizacional (Hansen, 2009);
 - A existência de problemas motivacionais a diversos níveis (Pittinsky, 2010).

Neste cenário, a participação e o envolvimento transversal constituem-se como elementos fundamentais da representatividade e diversidade organizacional, garantindo a possibilidade de introdução de alterações ao longo do caminho criativo. De facto, embora este modelo ou forma de gestão, alicerçado nas premissas da liderança colaborativa, não encontre nas organizações grande oposição, o problema reside, tal como identifica de Waal, *et al.* (2019), no sistema de gestão e funcionamento de grande maioria das organizações, que se encontra configurado para operar sob a forma de silos – como divisões verticais de funcionamento horizontal, que valorizam a competição, oferecendo uma maneira prática e eficiente de estruturar, distribuir e produzir trabalho. Mas que, ao mesmo tempo, criam uma mentalidade e uma visão estratificada da organização, onde os departamentos não partilham conhecimento nem informação, dificultam o processo de colaboração interna e corrompem a noção de cultura organizacional, impedindo por esta via a obtenção de níveis de desempenho adequados e em última instância inviabilizando a sustentabilidade organizacional.

Evidencia-se assim, não só que a colaboração não acontece no vazio, mas também que, a procura por modelos mais colaborativos, implica além do reconhecimento da confiança, da cooperação e da colaboração – como fatores críticos da liderança – o reconhecimento de que as organizações necessitam

de líderes mais flexíveis. Nomeadamente, que estejam dispostos a considerar outras perspetivas e que sejam capazes de desviar o foco do resultado imediato, centrando-se na sustentabilidade a médio-longo prazo, potenciando assim a criação de soluções mais robustas, inclusivas e plurais, que contribuam para o desenvolvimento de ambientes que promovam a confiança e a reciprocidade.

Em suma, as organizações necessitam que os líderes sejam capazes de:

- Promover a prevalência do “Nós” sobre o “Eu”;
- Garantir que a influência decorre da conversação e nunca da imposição;
- Valorizar a partilha e o empoderamento mútuo;
- Promover a decisão coletiva e o desenvolvimento coletivo;
- Valorizar o conhecimento e a partilha de responsabilidades.

Neste sentido, reconhecendo a competição (exagerada) e a criação de silos como dois dos problemas mais significativos do processo de liderança colaborativa e de governação integrada, importa que as organizações sejam capazes de implementar estratégias que promovam a colaboração e enfatizem as vantagens competitivas. A colaboração reveste-se aqui de um valor instrumental, que potencia não só a implementação de processos mais participados, representativos e colaborativos, mas também a definição de estratégias corporativas mais abrangentes onde o todo é mais do que a soma das partes e à luz das quais todas as “peças” do ecossistema produtivo têm igual relevância e usufruem de oportunidades iguais. Assim sendo, e tal como defendido no *White Paper* da Oxford Leadership (2017), embora a colaboração seja a melhor forma de transpor os problemas decorrentes quer da competição intra e inter organizacional, quer dos silos, há fatores que desempenham um papel determinante na qualidade e sustentabilidade do processo de colaboração, de entre os quais se podem destacar:

- A definição de estratégias e objetivos capazes de inspirar todos os envolvidos (colaboradores);
- A clarificação do papel e da capacidade de decisão de cada um dos intervenientes;
- A definição de direitos e deveres, benefícios e responsabilidades partilhadas;
- A criação de sistemas eficazes de comunicação e de coordenação;

- O aproveitamento da inteligência coletiva.

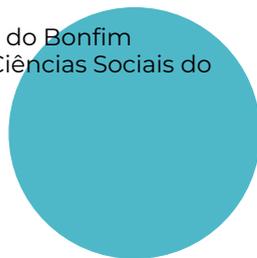
Não obstante, e embora existam estratégias e formas de liderança que, de uma maneira global, permitem mitigar os impactes da competitividade e dos silos, a verdade é que nenhum estilo de liderança é apropriado para todas as situações. Porém, o caráter e as competências para liderar colaborativamente constituirão cada vez mais um fator determinante não só da sustentabilidade das organizações, mas do seu contributo para o desenvolvimento dos ecossistemas produtivos em que se inserem.



1.3.

O que é a colaboração?

- **António Sequeira** - Diretor do Agrupamento de Escolas do Bonfim
- **João Alves** - Diretor da Escola Superior de Educação e Ciências Sociais do Instituto Politécnico de Portalegre





1.3.

O que é a colaboração?

- **António Sequeira** - Diretor do Agrupamento de Escolas do Bonfim
- **João Alves** - Diretor da Escola Superior de Educação e Ciências Sociais do Instituto Politécnico de Portalegre

O conceito “colaboração” tem merecido uma multiplicidade de entendimentos e perspetivas conceptuais no âmbito da literatura disponível. Todavia, na sua essência, as várias abordagens sobre o conceito tendem a convergir para um denominador comum: o facto de “colaborar” remeter para o reconhecimento de um processo partilhado, 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” (Marques, 2017a: 83).

Com efeito, o termo “colaborar” reenvia-nos para múltiplos significados, todos eles apelando ao relacionamento próximo, tanto na identificação de problemas e necessidades, como na procura de soluções e propostas de ação, com resultados de interesse comum para as partes envolvidas.

Expressões como “interdependência”, “decisões partilhadas”, “relação interorganizacional”, “negociação”, “partilha de responsabilidades”, “objetivos comuns”, surgem com relativa frequência nos discursos político, científico, organizacional, mediático e também no senso comum. Todas elas remetem para o reconhecimento de uma abordagem que procura reduzir os mecanismos de incerteza, “de forma a ganhar uma vantagem competitiva” (Marques, 2017a: 84), incentivando a “partilha de riscos” (...), reduzir custos e aumentar a flexibilidade” (*idem*).

Neste sentido, constata-se atualmente em vários contextos organizacionais a opção por modelos colaborativos, não só em virtude do falhanço de outros modelos de ação/negociação, como pelo facto de estes constituírem uma

“abordagem adequada face aos problemas complexos” (Marques, 2017a: 85), quer a uma escala mais global, quer a uma escala mais local.

No caso do território do Alto Alentejo, tendo em conta as suas debilidades estruturais (de que são exemplos: um deficiente e pouco competitivo tecido empresarial; uma baixa percentagem de população ativa qualificada; uma localização territorial periférica face aos centros de decisão, entre outros exemplos) mas também as suas potencialidades (como por exemplo o reconhecimento de níveis de qualidade de vida assinaláveis; a existência de recursos naturais e ambientais relativamente preservados; um património histórico assinalável, entres outros recursos), nomeadamente do ponto de vista da conceção e materialização de projetos e iniciativas de desenvolvimento, esta região constitui um laboratório vivo para se refletir sobre os processos colaborativos, convidando-nos ao ensaio de experiências e partilhas, em múltiplas áreas de ação, já com alguma expressão a nível local. São exemplos alguns processos de planeamento e de atuação em áreas como:

- a educação (exemplo da elaboração da Carta Educativa do município de Portalegre);
- a cultura (várias iniciativas de âmbito cultural, planeadas e organizadas entre autarquias e as entidades ligadas à esfera cultural nas suas diferentes manifestações artísticas);
- a ação social (a elaboração do diagnóstico social e do plano de desenvolvimento social no âmbito do Programa Rede Social de vários municípios, implicando a participação conjunta de várias forças vivas dos municípios);
- o desporto (diversas iniciativas organizadas sob a coordenação da CI-MAA);
- a empregabilidade (ex: ENOVE+ – Feira de Emprego e Empreendedorismo, uma iniciativa promovida pelo Politécnico de Portalegre, em articulação com as empresas da região);
- a inovação/transferência de conhecimento (mostras tecnológicas e eventos de caráter científico promovidos pelo Politécnico de Portalegre em parceria com várias entidades da região ligadas ao setor da Investigação e Desenvolvimento (I&D), em consequência da realização de projetos de I&D.

Com mais ou menos sucesso, entidades do setor público, do setor privado e do terceiro setor, quer ao abrigo de projetos em parceria, quer ao nível da

execução de ações partilhadas com impacto na comunidade, têm vindo a materializar nos últimos anos um conjunto de boas práticas no que respeita à participação em vários processos e iniciativas, numa perspetiva de cunho colaborativo.

Com efeito, um olhar crítico atual e dirigido ao universo das múltiplas iniciativas e projetos de dimensão local/regional no Alto Alentejo permite identificar vários benefícios com tradução prática na criação e, sobretudo, na manutenção de redes de colaboração em torno de ações comuns. Inspirando-nos em Marques (2017a: 85), podemos dizer que alguns desses benefícios passam por:

- uma “capacidade de resposta mais adequada” face aos problemas diagnosticados;
- uma “compreensão mais alargada” sobre os problemas existentes e, conseqüentemente uma melhoria na “qualidade das decisões”;
- uma aprendizagem constante sobre as vantagens inerentes ao reconhecimento de que “os interesses de cada parte interessada são sempre considerados”;
- a assunção de responsabilidades partilhadas;
- “a aceitação de soluções e a vontade de as implementar”;
- o aumento do “potencial em descobrir soluções inovadoras”;
- “a melhoria nas relações entre as partes interessadas”.

Todos estes benefícios são passíveis de serem identificados em ações partilhadas no território do Alto Alentejo, com impactos futuros no âmbito de outros processos colaborativos e com interesse para a região.

Em síntese, para colaborar é, então, fundamental assegurar uma base de confiança que consolide e mantenha a duração dos processos colaborativos. Como refere Marques (*op. cit.*: 86) “a colaboração depende, entre outros elementos, da existência de confiança. A construção desta é vital e a sua dimensão determina a qualidade, duração e profundidade da colaboração”. No caso do Alto Alentejo, esta circunstância ganha alguma expressão e visibilidade, variando, no entanto, consoante os processos e os atores implicados.

4.1. O que não é colaborar...

Todavia, o conceito “colaboração” surge associado com frequência a outros conceitos que, embora próximos do ponto de vista do seu propósito, não têm linearmente o mesmo significado. É o caso dos conceitos de “cooperação” e de “coordenação”. Enquanto o primeiro remete para uma perspectiva de “ligação”, caracterizada essencialmente “pela troca de informação” entre entidades/organizações parceiras; o segundo refere-se ao “alinhamento de recursos e de esforços” entre os mesmos parceiros. Apenas o conceito de “colaboração” apela, num sentido mais profundo, à “mudança dos sistemas através de relações de interdependência” (Marques, 2017a: 86), constituindo, por esta razão, um conceito mais abrangente e adequado aos princípios que caracterizam os verdadeiros processos colaborativos.

4.2. Indutores da colaboração e riscos/ obstáculos

Para que um processo colaborativo ganhe expressão prática, importa ter em conta que, na sua essência, a colaboração ocorre segundo dois “eixos de atuação”: por um lado “a resolução de conflitos” e, por outro lado, “a construção de uma visão partilhada” (Marques, 2017a: 88). Em conjunto, estes dois eixos dão corpo a um processo colaborativo que, embora apoiado numa perspectiva de interdependência entre parceiros ou partes interessadas (onde a “interação face-a-face” é condição relevante para que os atores envolvidos numa parceria compreendam a singularidade dos papéis individuais que representam), importa ter presente o imperativo em se ganhar consciência da necessidade de empreender esforços,

Há, no entanto, que atender a alguns riscos e obstáculos que se podem colocar à implementação de processos colaborativos. Já foi referida a relevância da “interdependência” e da “confiança” como fatores chave para o sucesso de qualquer processo colaborativo. Mas, como refere Marques (*op. cit.*-91), “não se pode ignorar a existência de tensões e conflitos em processos colaborativos, que se bem geridos, podem constituir uma oportunidade de crescimento e inovação”.

Olhando novamente para o território do Alto Alentejo, a prática instituída no campo das relações de parceria ente diversos atores que operam no terreno, em múltiplos domínios de atuação, não constitui exceção face ao descrito atrás. De acordo com Alves (2012: 47) “é inevitável não constatar a frequência com que são mencionados insucessos, dificuldades e problemas associados a relações interorganizacionais”, traduzidas, por exemplo em (*Ibidem*: 47):

- i) “incorreções de conceção e gestão de projeto e soluções;
- ii) relações assimétricas de poder entre organizações parceiras;
- iii) baixos índices de confiança entre parceiros;
- iv) diferenças de culturas organizacionais, normas e procedimentos entre organizações;
- v) problemas de negociação de objetivos comuns;
- vi) problemas de comunicação interorganizacional;
- vii) receio de comportamentos oportunistas”,

Todavia, estes riscos/obstáculos não retiram o potencial de sucesso decorrente de ações no âmbito dos processos colaborativos entre atores que partilham problemas, necessidades, recursos, objetivos e uma visão alinhada com o desenvolvimento de soluções numa base de confiança, de compromisso, de liderança partilhada e, sobretudo, de uma “crescente compreensão e relações mútuas de trabalho” (Marques, 2017a: 91).

Paralelamente, quando há um histórico de colaboração positiva, em múltiplas áreas de intervenção, como acontece no Alto Alentejo, as experiências bem-sucedidas resultantes de colaborações anteriores, constituem um capital significativo e “o melhor indutor de colaboração” como refere Marques (2017a: 91). Nestes casos, “a colaboração cresce com o seu desenvolvimento, num círculo virtuoso: ou seja, colaboração bem-sucedida gera mais colaboração” (*idem*).

Em sentido contrário, quando determinadas situações redundam em experiências colaborativas frustradas, sem evidência de progressos ou resultados, tais situações podem ser designadas por “inércia colaborativa” (Marques, 2017a: 96), sem que, com isso, se coloque em causa a preferência pela opção de modelos colaborativos. Gerir colaborações é, como se vê, um trabalho exi-

gente e complexo, que implica “muita atenção e para o qual não há fórmula universal” (*idem*).

Esta “abordagem pouco romântica, mas extraordinariamente pragmática” (*idem*), apela assim à necessidade de ter em conta as estruturas, as dinâmicas e as singularidades próprias de cada parceiro, de cada organização ou equipa envolvida em processos colaborativos.

Nesta linha de raciocínio, importa agora refletir sobre possíveis fatores críticos de sucesso inerentes aos processos colaborativos e que têm expressão material no território do Alto Alentejo. Para esta análise, tomemos em consideração algumas características estruturais da região, espelhados em alguns documentos de planeamento estratégico, muitos deles em vigor.

4.3. Fatores críticos de sucesso e sua tradução no Alto Alentejo

O documento “Território em Transformação – Alentejo 2030”, com a coordenação de Paulo Carvalho e José Félix (2009), publicado pelo Departamento de Prospetiva e Planeamento e Ralações Internacionais, caracteriza o Alentejo como o território conhecido pelo decréscimo populacional, o envelhecimento e a fraca capacidade de retenção de população jovem. Refere que o Alentejo tem

“um sistema urbano policêntrico, mas pouco interactivo e baseado em aglomerados urbanos de muito pequena dimensão (apenas uma cidade com dimensão média e nível de centralidade entre as 25 mais centrais a nível nacional), (...) tem sérias limitações em termos de substrato urbano para a competitividade e coesão” (p.7).

Do ponto de vista económico, identifica esta região com “baixa representatividade na produção e no emprego nacionais, com predominância absoluta de atividades terciárias (e dentro destas de atividades não mercantis) e relativa de atividades primárias.” (*idem*).

“esperança de vida, a mortalidade infantil, a taxa de analfabetismo, os níveis de rendimento disponível per capita, o poder de compra per capita, as taxas de pobreza (medidas aproximativamente com base nos beneficiários do Rendimento Social de Inserção), o acesso a equipamentos de comunicação e de lazer e as taxas de desemprego.” (p.9).

Em relação aos recursos humanos e à base de conhecimento, consideram as taxas de escolaridade de nível médio e elevado abaixo da média nacional, levando vantagem sobre a região Norte, quando comparadas.

Do ponto de vista da equidade social e da qualidade de vida, o mesmo documento considera as condições abaixo da média nacional, em função dos indicadores como

“pelo despovoamento e envelhecimento progressivos, redução da capacidade empregadora, muito centrada nos serviços públicos de Administração Central, Regional e Local, elevados níveis de desemprego e distanciamento relativamente ao Alentejo e a Portugal, no que respeita aos rácios socioeconómicos e à capacidade competitiva, não obstante a melhoria substancial ao nível das condições de vida das populações e da coesão territorial” (pp. 2 - 3).

Em relação, mais concretamente, ao Alto Alentejo, Neves (2014), a partir das conclusões e resultados do ciclo de debates e dos contributos da CIMAA no âmbito da elaboração e discussão pública do Plano de Ação Regional – Alentejo 2020, considera esta região marcada

“prioridades da Estratégia Europa 2020 e do Programa Nacional de Reformas, designadamente as relativas a: (i) Crescimento Inteligente – desenvolvendo uma economia baseada no conhecimento e na inovação; (ii) Crescimento Sustentável – mediante a promoção de uma economia competitiva mas de baixo carbono em termos de utilização de recursos; e (iii) Crescimento Inclusivo - com melhores taxas de emprego e que assegure a coesão social e territorial, o aumento das qualificações e o combate à pobreza” (2013: 3).

Em 2013, a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo (CCDRA), preparou o Plano de Ação Regional – Alentejo 2020 para a região (NUT II), cuja visão estratégica era suportada pelas prioridades de intervenção a par das

“(i) o comportamento recessivo da demografia regional, atingindo limiares de vitalidade endógena preocupantes; (ii) desvitalização social e económica de importantes aglomerados urbanos e dos territórios de baixa densidade; (iii) reduzido dinamismo do tecido empresarial; (iv) debilidades dos fatores estruturantes da atração de novos investimentos; e (v) desvantagens competitivas face a regiões concorrentes” (pp. 5 e 6).

Este documento deveria ser entendido, segundo os autores, “como um contributo de orientação para a iniciativa dos atores do Território, no trabalho permanente de construção de respostas coletivas (públicas e associativas) e individuais aos desafios de um Alentejo com futuro” (p. 4), atendendo aos condicionalismos estruturais que identificaram como sendo

“com o objetivo de apoiar iniciativas inovadoras de capacitação das principais instituições regionais e locais, tendo em vista, designadamente, o exercício de funções fundamentais em matéria de promoção da Região e dos seus produtos, de cooperação interinstitucional e inter-regional”. (p. 65)

Neste enquadramento, sistematizaram-se um conjunto de pressupostos gerais a ter presentes na clarificação dos ajustamentos durante as fases de implementação do Plano, a que chamaram Governança e Capacitação Institucional,

“o esforço fundamental deverá ser direcionado para as empresas e para a relação destas e demais atores de iniciativa regional com o mercado (acessibilidade e valorização) e com os centros de saber, de transferência de tecnologia e de inovação”. (p.11)

Também Neves (2014) a propósito do estabelecimento da estratégia de desenvolvimento territorial para o Alto Alentejo, enfatiza a cooperação mútua, “designadamente a partir de uma maior e mais eficaz articulação de intervenções entre grupos de Municípios no território do Alto Alentejo” (p.4), afirmando que

A partir das observações e da caracterização feitas pelas entidades regionais em relação ao Alentejo e ao Alto Alentejo, verifica-se um denominador comum, condição necessária para o desenvolvimento da região, que é a capacidade de incorporar esforços e ações particulares, isto é, que se criem condições para uma governação colaborativa ou, se preferirmos, interorganizacional.

É neste contexto que poderemos falar de colaboração, na medida em que ela é, tal como refere Marques (2017b)

“um processo sustentável de construção, desenvolvimento e manutenção de relações interorganizacionais de colaboração, para gerir problemas complexos, com maior eficácia e maior eficiência”. (p. 3)

No âmbito da liderança colaborativa, é fundamental identificar os fatores ou os pilares que permitem a construção e a ampliação de todas as interações interpessoais e institucionais. São estes fatores, os impulsionadores ou o garante dos resultados que se pretendem obter.

Estes fatores, no contexto em que os abordamos, são de extrema importância, pois a sua génese está nas relações complexas emergentes entre as pessoas e as organizações que, na observação de Marques (2017b), por si só ou na interação entre eles, geram (ou delapidam) confiança, que funciona como o oxigénio deste ecossistema” (p. 3).

Nesta medida, a confiança persegue os fatores determinantes para o processo de colaboração, porque sem ela, os envolvidos, dada a sua circunstancialidade e terem perspetivas próprias, não conseguiriam procurar e encontrar soluções criativas e produtivas, reciprocamente vantajosas.

Marques (2017b) defende “que se devem considerar quatro fatores críticos de sucesso da colaboração: a liderança, a comunicação, a participação, a monitorização/avaliação” (p. 3), todos eles conexos com a confiança.

Atendendo à realidade do Alto Alentejo e à tendência que se quer criar para o desenvolvimento da região, a relação interorganizacional colaborativa não se pode reger por mecanismos hierárquicos ou de mercado, antes através de

um processo continuado de comunicação, pois só assim se consegue gerar a confiança.

Esta confiança constrói-se dentro de uma intencionalidade afetiva, por que todas ações convergem no mesmo sentido e, por isso, deverão basear-se no estímulo da criação de relações intersubjetivas e interrelacionais, mais informais do que formais porque, como expõe Marques (2017b)

“quando existem laços de confiança entre os parceiros, isso constitui um ativo relevante, desde logo porque os ajudam a manterem-se juntos quando as dificuldades surgem e facilitam a colaboração, pois esta exige negociação, trocas e compromisso. Tudo isto é mais fácil no contexto de relações de confiança”. (p.87)

Contudo, o incremento da confiança pode-se confrontar com obstáculos porque, afirma Marques (2017b), “os parceiros podem não se entender mutuamente, ter interesses e objetivos diferentes em relação ao processo colaborativo. Exige uma liderança forte” (p. 87).

Assim, a liderança emerge, também, como um fator crítico e determinante de sucesso, na medida em que este, segundo Marques (2017b), depende da sua gestão pró-ativa e (...), naturalmente, da liderança apropriada” (p. 5).

Das várias abordagens relativas à liderança colaborativa, para o que se pretende demonstrar, entende-se aquela que deverá ser composta por uma “constelação” de líderes, ainda que com o eventual predomínio de um deles, que age conjugadamente, de uma forma convergente e harmónica. Os “líderes colaborativos conseguem animar um grupo a alcançar um objetivo comum, são adeptos da arte de influenciar e ajudam outras pessoas a encontrar um terreno comum” (p. 6).

Por fim, qualquer governação deverá ter o cuidado, sempre, de averiguar a eficácia e a eficiência dos resultados e avaliar os impactos que as medidas poderão ter na condição que se pretende alcançar.

Por isso, o fator relativo à monitorização/avaliação é de extrema importância e vital para as organizações, pois, segundo Marques (2017b: 18), sem elas, será impossível verificar a adequabilidade das políticas integradas aos problemas a que são direcionadas”.

Em síntese, percorridos alguns dos pressupostos inerentes aos processos colaborativos, e atendendo às especificidades do território do Alto Alentejo, poder-se-á referir, a partir da prática instituída e do histórico de experiências e iniciativas levadas a cabo nos últimos anos, que os atores que operam na região têm vindo a apropriar-se, ainda que de forma “natural”, dos princípios subjacentes aos processos colaborativos e ao trabalho em rede/parceria. Para tal, têm vindo a instituir uma prática colaborativa, tendo em vista a prossecução de objetivos comuns e a resolução de problemas estruturantes, socorrendo-se dos seus recursos e do seu capital de conhecimento sobre o território.

O desafio para esta região será o de prosseguir este modelo de colaboração no futuro, introduzindo fatores de correção (visando corrigir situações menos bem conseguidas, em ordem a melhorar os processos de colaboração futuros, designadamente do ponto de vista das relações institucionais, da partilha de recursos, entre outros aspetos), onde se justifiquem, em ordem a uma melhoria contínua, e aprofundando as relações de confiança e de compromisso partilhado, condições fundamentais para um verdadeiro processo colaborativo.



1.4. Os dez mandamentos da colaboração

- **Paulo Ferreira** - Pró-Presidente para a Investigação, Inovação e Transferência de Tecnologia do Instituto Politécnico de Portalegre





1.4.

Os dez mandamentos da colaboração

- **Paulo Ferreira** - Pró-Presidente para a Investigação, Inovação e Transferência de Tecnologia do Instituto Politécnico de Portalegre

São muitas as frases e os motes para apelar à colaboração. Entre o extenso rol que podemos facilmente encontrar, está uma passagem do livro *Alice no País das Maravilhas*, de Lewis Carroll, onde numa conversa entre o Gato e Alice, esta diz que não sabe que caminho deve seguir, ao que o Gato responde “Se não sabe para onde ir, qualquer caminho serve”. A colaboração é essencial a vários níveis, desde logo, porque as pessoas/instituições, atuando sozinhas, dificilmente conseguem alcançar os seus objetivos. No entanto, em conjunto, conseguem obter sinergias, aproveitar redes e ajudarem-se mutuamente para atingir os seus propósitos.

Tendo isto em mente, este capítulo apresenta 10 mandamentos da colaboração, obtidos através da experiência do autor do presente capítulo. Considerando o contexto em que está envolvido, estes mandamentos devem ser vistos não como diretrizes absolutas nesta matéria, mas como uma abordagem leve que ajude no processo de identificação de algumas boas práticas ao nível da colaboração.

1. Conhecer o território e os seus agentes.

Só conhecendo os diferentes atores presentes no território, incluindo as suas atividades, experiências e interesses, é possível construir uma rede de colaboração que seja efetiva. Neste sentido, qualquer iniciativa conducente à colaboração deverá começar por identificar as partes interessadas e perceber como é que cada uma delas pode contribuir para os objetivos finais que se pretendem alcançar.

2. Não invocar a palavra “colaboração” em vão.

Colaborar é, por si só, algo complexo, desde logo porque vai juntar diferentes partes interessadas, que até podem ter um fim último comum, mas que individualmente apresentam perfis e interesses diferentes. Uma vez identificado o objetivo comum, cada interveniente deve estar ciente do que o espera ao nível da colaboração, para que a sua participação no processo seja ativa e sirva para, de facto, acrescentar valor ao processo colaborativo. E isso implica uma colaboração efetiva para atingir os resultados esperados e não apenas dizer que se está presente no processo.

3. Definição de objetivos e metas a alcançar no processo colaborativo.

Mandamento essencial, uma vez que é necessário para que todos os envolvidos no processo colaborativo estejam cientes não só dos objetivos comuns, como também dos resultados que se pretendem alcançar, evitando a existência de agendas ocultas e de níveis de incerteza. É essencial haver um processo de planeamento, que permita a monitorização dos resultados que vão sendo alcançados ao longo desse processo.

4. Planear dinamicamente.

Se o planeamento é essencial, tal como foi referido no mandamento anterior, não menos essencial é a flexibilidade do processo de colaboração. Mesmo com objetivos e metas definidas, os contextos estão em constante mudança, o que pode implicar a necessidade de redesenhar objetivos e metas anteriormente definidos.

5. Colocar a tecnologia ao serviço da colaboração.

A pandemia pela qual atualmente passamos mudou-nos os hábitos. Fez-nos perceber, mais do que nunca, que o contacto humano é essencial nas nossas vidas. Por outro lado, também nos fez perceber que temos um manancial de ferramentas e recursos à nossa disposição que permitem que o processo co-

laborativo seja mais fácil de ser desenvolvido. Ferramentas para videoconferência, realização de esquemas visuais, manutenção de registos, trabalho colaborativo, cocriação, armazenamento e/ou qualquer tipo de partilha são apenas algumas das inúmeras formas de explorar o processo de colaboração.

6. Escolher as pessoas certas para ser agentes de colaboração

Todas as partes interessadas podem ser relevantes no desenho do processo colaborativo. Contudo, diferentes *stakeholders* terão diferentes níveis de envolvimento, tendo em conta o nível de influência e de interesse de cada um. É importante ter em mente que, devido à complexidade dos contextos, o número de *stakeholders* é normalmente elevado, mas as equipas devem ser limitadas, para garantir níveis de comunicação e trabalho efetivos, tal como indicado em outros mandamentos. Só assim se garantem níveis de comunicação, atividade e controlo que maximizem os resultados da colaboração. Isto significa, por exemplo, que o envolvimento será maior por parte de *stakeholders* com níveis de interesse e influência elevados. Outras partes interessadas, com menor grau de influência ou de interesse, não devem ser excluídas, mas entrarão neste processo com níveis de envolvimento menores.

7. Pensar e atuar em equipa.

Só numa verdadeira equipa se consegue que os níveis de colaboração tenham a efetividade desejada. Isso obriga a um comprometimento dos diferentes elementos envolvidos a vários níveis, deixando egos de lado, valorizando assim a que se pense e aja coletivamente. Iniciativas que conduzam ao fortalecimento do espírito de equipa, tais como atividades de *team building* ou de conhecimento mútuo devem ser utilizadas com este objetivo. Isso permitirá garantir que os diferentes elementos no processo colaborativo se sintam envolvidos, evitando a existência de uma hierarquia formal na equipa, mas sim uma verdadeira gestão de relações.

8. Valorização da diversidade.

Ter equipas multifacetadas implica que a diversidade esteja sempre presente, devendo por isso ser valorizada. Na realidade, a variedade de opiniões, experiências, conhecimentos e até de áreas de atuação é algo que deve ser valorizado. É sobretudo na forma como cada um acrescenta valor à equipa que está o sucesso da colaboração, sendo que esse só será potenciado se cada um dos indivíduos perceber que está a ser valorizado pelos outros. Esta diversidade poderá implicar alguma necessidade de gerir conflitos, potencialmente provocados por opiniões diferentes, porém é ela própria que pode permitir avançar com os níveis de colaboração.

9. Registo do caminho percorrido

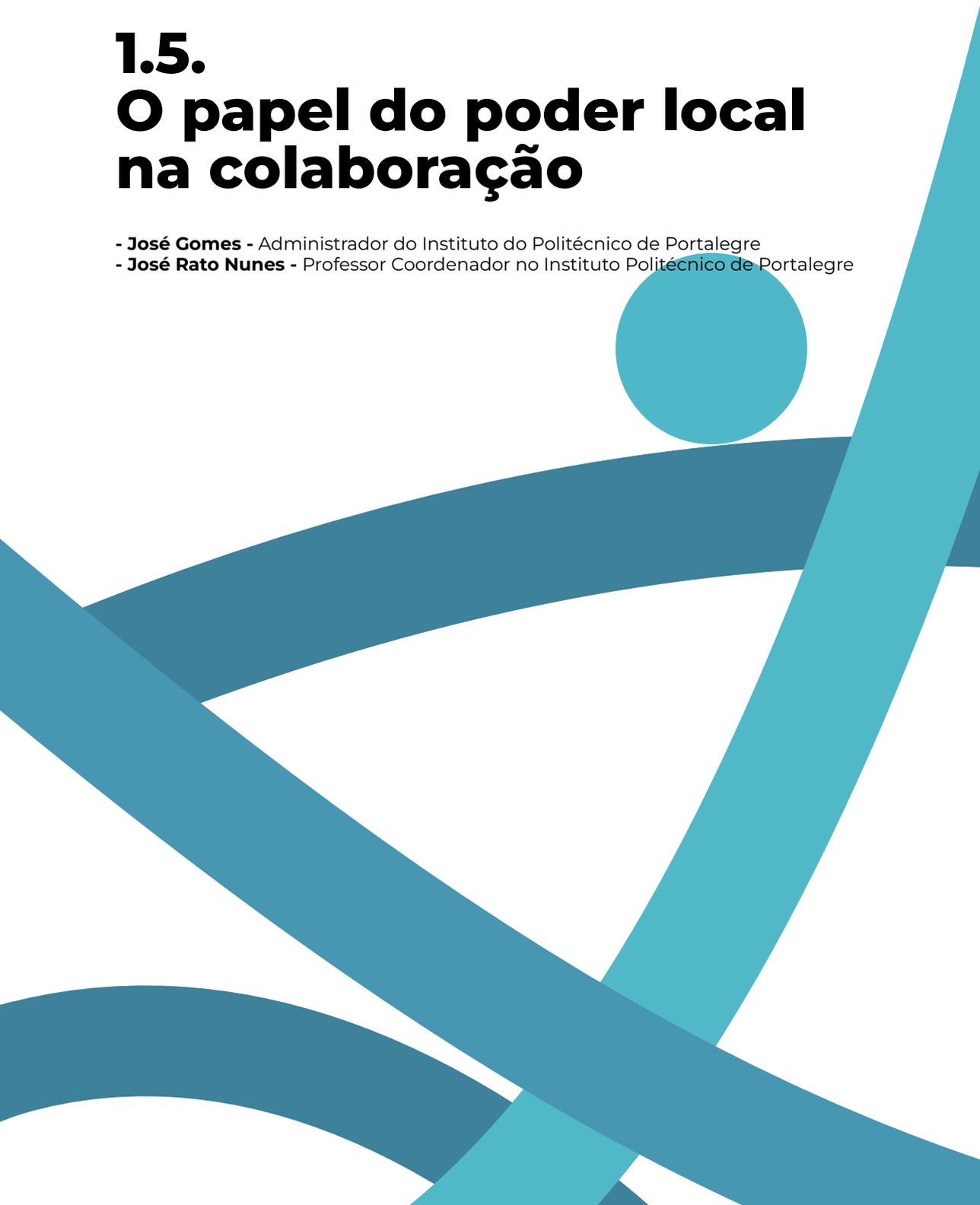
A monitorização dos resultados é essencial para que todas as partes envolvidas no processo de colaboração possam saber a evolução desse mesmo processo, pelo que é premente efetuar a sua contabilidade. Não se pretende uma contabilidade em termos monetários, mas sim o registo do que se alcançou. Esta contabilidade é essencial não só para o acompanhamento dos resultados, como também para eventuais necessidades de alteração dos diferentes elementos inerentes à colaboração.

10. Foco na sustentabilidade

Só colaborações a longo prazo podem resultar em impactos significativos nas mudanças que se pretendem fazer, transformando as pequenas vitórias do curto prazo em grandes alterações a longo prazo. Esta sustentabilidade pode ser entendida a vários níveis, desde logo no relacionamento entre os diferentes *stakeholders*, mas também a níveis mais macroeconómicos. Por exemplo, a garantia da continuidade das colaborações é essencial para a manutenção do foco na procura de interesses comuns, incluindo desafios sociais complexos.

1.5. O papel do poder local na colaboração

- **José Gomes** - Administrador do Instituto do Politécnico de Portalegre
- **José Rato Nunes** - Professor Coordenador no Instituto Politécnico de Portalegre





1.5.

O papel do poder local na colaboração

- **José Gomes** - Administrador do Instituto do Politécnico de Portalegre

- **José Rato Nunes** - Professor Coordenador no Instituto Politécnico de Portalegre

O que podemos entender como poder local?

A Constituição de 1976 veio introduzir no ordenamento jurídico português uma profunda inflexão na maneira de entender o papel do Poder Local, nomeadamente a extensão da sua autonomia e das suas atribuições. Desde a publicação deste documento fundamental para o nosso país, ficou previsto que os órgãos autárquicos locais passariam a ter as seguintes categorias: municípios, freguesias e regiões administrativas. Com a ressalva de que estas últimas continuam num plano teórico. Segundo o artigo 235.º da Constituição Portuguesa (2005), podemos definir “poder local” como “pessoas coletivas territoriais dotadas de órgãos representativos, que visam a prossecução de interesses próprios das populações respetivas”. Podemos ainda referir que, ainda segundo a Constituição Portuguesa, Poder Local é composto pelas autarquias locais, que se subdividem em municípios (cujos órgãos são a Câmara Municipal e a Assembleia Municipal) e as freguesias (cujos órgãos são a Junta de Freguesia e a Assembleia de Freguesia).

As autarquias são os órgãos de poder mais próximos do povo. Os seus representantes, eleitos diretamente pela população, contactam diretamente com os seus munícipes, exercendo uma governação de proximidade, em que os problemas e anseios de quem os elegeu deverão ser perfeitamente reconhecidos e a estes devem dar resposta. Por outro lado, as exigências de democratização da sociedade colocam à Administração Local a necessidade de aprofundar a participação dos cidadãos nas decisões políticas, de forma a poderem influenciar mais de perto os processos e as decisões que lhes dizem respeito, em particular os relativos à esfera político-administrativa (Torres, 2009).

6.1. O seu papel diferenciador – promotor de cidadania

A intervenção do poder local deve assumir-se como fator de afirmação da cidadania e da dimensão concreta que tem de expressar. Diferencia-se do poder central, por maior proximidade às populações, sendo o interlocutor privilegiado das suas aspirações e anseios. A cidadania, enquanto conceito, não se pode resumir a um conjunto de direitos. A cidadania constrói-se pela intervenção consciente na luta pelos direitos que lhe são devidos, pelas condições de liberdade económica e social que lhe permitam a sua afirmação, pelo acesso à informação, ao conhecimento e à cultura. Enquadrada nesta ótica, a cidadania e a sua afirmação e construção encontra no poder local um espaço privilegiado para a resolução de problemas, de elevação das condições de vida, de participação e envolvimento da população.

Uma cidadania assumida como fator de mobilização e participação para que se reduza a diferença entre os direitos proclamados e os direitos assegurados, alicerçada na relação direta do voto/votado/votante vs satisfação de necessidades visíveis. Uma cidadania assumida não como conceito genérico capaz de esconder os conflitos sociais e de classe que sob ele perduram, mas como um modo de afirmação dos direitos de cada um, de envolvimento e mobilização cívica das populações, de uma participação ativa, capaz de contribuir para a elevação da consciência política e social das populações indispensáveis à efetivação dos seus direitos.

É por se constituir como espaço privilegiado de participação e de transformação que o poder local se pode assumir como fator de uma cidadania consciente e exigente, fundamentando a sua génese na proximidade aos problemas e a sua identificação, favorecem o envolvimento e a mobilização.

6.2. O papel do poder local na colaboração

O poder local, tal como o conhecemos hoje, é fundamental para uma verdadeira gestão colaborativa. É o poder local que tem a possibilidade de chamar as pessoas do seu território a agir de forma colaborativa na gestão do mesmo. É este tipo de poder de proximidade que pode envolver todos os agentes numa gestão equilibrada do território, baseada num conhecimento profundo da região, das suas potencialidades económicas, sociais e ambientais e nas pessoas que aí residem.

O poder local não é politicamente, um ente abstrato ou neutral. A contribuição das autarquias para a condução e implementação de uma política de efetivo combate à exclusão (afastamento das pessoas das decisões que lhes dizem respeito e que se impõe ser partilhadas e comparticipadas numa administração colaborativa), depende das opções e orientações dominantes na respetiva gestão.

É neste contexto que o poder local pode e deve desempenhar um forte papel na colaboração, que conduza a um governo e a uma gestão, de facto, colaborativa. Há desde logo aspetos que devemos realçar neste tipo de gestão que, na nossa opinião, deveria ser implementada em todas as autarquias.

- **Confiança:** A confiança entre os cidadãos e quem os governa é algo valioso e essencial. Referimos aqui a confiança nos seus mais diversos aspetos, desde logo a confiança de que quem elegemos está para servir as populações e não para se servir. Num país assolado diariamente por casos de corrupção entre políticos, as populações necessitam cada vez mais de confiar em quem as governa. É importante que o poder local desempenhe aqui um papel de isenção e de serviço público em que o município se possa rever. Por outro lado, mas não menos importante, confiança no que os autarcas dizem às populações. É fundamental para um município ter a confiança que o que transmitiu aos órgãos de poder local foi tido em consideração, que o seu problema será analisado e, sendo possível, resolvido. É esta política de confiança mútua que poderá marcar um governo realmente colaborativo.

■ **Comunicação:** A comunicação dos órgãos de poder autárquico tem de ser obrigatoriamente colaborativa. Que significa isto? Os munícipes necessitam de uma comunicação clara, direta e concisa. Os munícipes já não se reveem nos discursos empolgados que nada dizem. Os munícipes não pretendem um tipo de comunicação que, no final, nada lhes disse e em nada contribuiu para que fossem pessoas mais informadas e mais capacitadas. Os munícipes necessitam de uma comunicação que entendam, que represente valor acrescentado para as suas aspirações e anseios.

■ **Resiliência:** Em seguida, os munícipes esperam dos seus eleitos um aspeto fundamental numa governação colaborativa, a resiliência. Os seus autarcas deverão ter a perseverança para a implementação das medidas que, de facto, vão ao encontro do anseio das populações. Muitas destas medidas exigem meios económicos que os Estado Central, sempre distante e gastador, não coloca ao alcance das autarquias. Os munícipes, no âmbito de uma gestão colaborativa da sua região, esperam dos seus gestores a resiliência e a capacidade de resistência à adversidade essencial para ultrapassar os momentos difíceis.

■ **Conhecimento:** Este aspeto é fundamental, dado que só um gestor autárquico conhecedor e bem preparado pode inspirar confiança na população. É essencial que um autarca conheça o seu território, as “suas gentes”, os pontos fortes e os pontos fracos da sua região. Só com base neste conhecimento o autarca pode equacionar as melhores vias de desenvolvimento para o seu concelho ou para a sua freguesia. Só sabendo onde apostar e como minimizar os pontos menos favoráveis da sua região, o autarca pode planear o desenvolvimento do seu concelho dando resposta aos naturais anseios da população.

■ **Empatia:** Por fim, de entre os itens que pensamos que deverão ser ponderados no âmbito de um poder local efetivamente participado, salientamos a empatia entre eleitos e eleitores como fundamental numa gestão autárquica colaborativa. Nenhum homem é uma ilha e só com a confiança, alicerçada em justiça e sentido de serviço público, se pode criar a empatia necessária para uma gestão partilhada e empenhada por parte dos munícipes. A empatia é, na nossa opinião, o resultado de todos os itens que temos vindo

a focar e sem esta característica do relacionamento humano, nunca será possível levar por diante projetos de inovação e desenvolvimento para um qualquer concelho. Dentro da empatia salientamos aspetos subsidiários como a cumplicidade e partilha, é destes itens que nasce uma liderança colaborativa a contento de todos.

6.3. O poder local no Alto Alentejo

O Alto Alentejo compreende 15 municípios, a saber: Elvas, Campo Maior, Arronches, Sousel, Crato, Monforte, Portalegre, Gavião, Castelo de Vide, Fronteira, Nisa, Ponte de Sor, Avis, Fronteira e Alter do Chão. São todos eles municípios de baixa densidade populacional, em que a proximidade entre eleitos e eleitores é muito evidente. Como se diz na região – *todos conhecem todos*.

Este é, na nossa opinião, um palco de excelência para se levar a cabo uma gestão autárquica colaborativa. A proximidade, a empatia, o conhecimento da realidade da região e de quem a habita, podem conduzir a uma gestão próxima, empenhada, eficaz e que contribua realmente para o desenvolvimento da região e para a melhoria das condições de vida dos que por aqui permanecem.

Referimos aqui também a existência de uma estrutura administrativa essencial na gestão colaborativa desta região – a CIMAA (Comunidade Intermunicipal do Alto Alentejo). De fato, autarquias com uma dimensão populacional tão reduzida, ao invés da sua dimensão territorial, só agrupadas numa estrutura colaborativa, como é um caso de uma Comunidade Intermunicipal, podem ganhar a dimensão necessária para reivindicarem os apoios económicos fundamentais ao desenvolvimento desta região do interior que, devido ao seu reduzido peso eleitoral (elege somente dois deputados para a Assembleia da Republica), raramente e dificilmente se faz ouvir junto do poder central.

De salientar que estas autarquias colaboram já hoje numa iniciativa a todos os níveis de louvar: a Rede de Autarquias Participativas (RAP), constituída em 3 de dezembro de 2014 no âmbito do projeto “Portugal Participa”, que surge num contexto de exploração e aprofundamento dos mecanismos de participação dos cidadãos ao nível das autarquias locais. Enquanto estrutura colaborativa, pretende promover o encontro entre diferentes iniciativas, favorecer a troca de experiências, ampliar a sua visibilidade pública e o reconhecimento institucional e estruturar uma cooperação entre instâncias de governação local. As diferentes Redes Colaborativas assumem-se como modelos de trabalho em parceria, que reúnem indivíduos e instituições, de forma democrática e participativa, em torno de objetivos e/ou temáticas comuns e assumem-se como um significativo recurso organizacional, que se reflete numa maior eficácia e eficiência nas respostas sociais e rapidez na resolução dos problemas concretos dos cidadãos e das famílias.

1.6. Como construir equipas interdependentes e colaborativas

- Eduardo Seidental -





1.6.

Como construir equipas interdependentes e colaborativas

- Eduardo Seidenthal - ²

8.1. Por mais colaboração nas equipas

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

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

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

2. 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!

8.2. O que é interdependência?

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

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

Agora, responda:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

8.3. Como o empreendedorismo pode colaborar?

O Empreendedorismo 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 Empreendedorismo 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...”

8.4. O papel da liderança

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

a) Se conhecer e se Desenvolver

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

b) Dar ritmo

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

c) Cuidar Da cultura

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

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

O líder, então, é responsável por:

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

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

IMPORTANTE:

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

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

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

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

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

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

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

8.5. Benefícios da interdependência

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

As equipes entregam resultados hoje?

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

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

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

8.6. Quatro passos para equipas interdependentes

1º. DIAGNÓSTICO

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

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

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

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

2º. PROPÓSITO E VALORES

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

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

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

3º APRENDENDO EM AÇÃO

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

Fundamental aqui é a equipe ser capaz de declarar os incômodos, o que não está bem e que precisa ser trabalhado. É impressionante, porém, como já encontrei 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.

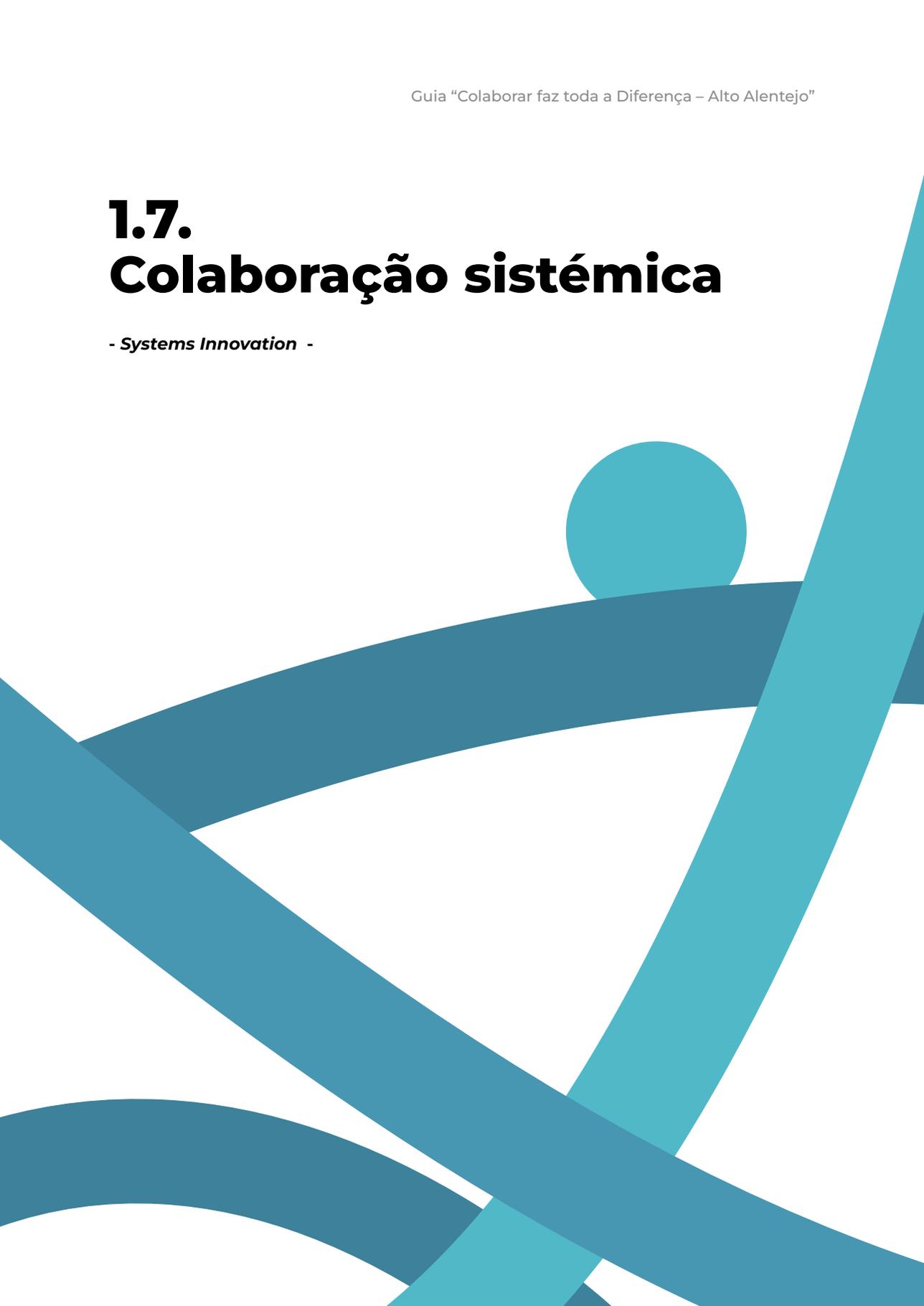
Como parte de uma cultura de desenvolvimento e colaboração, ter um ecossistema de desenvolvimento e ter membros da equipe investindo em suas próprias construções é fundamental para a interdependência.

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.



1.7. Colaboração sistémica

- *Systems Innovation* -

The page features a decorative background of overlapping, wavy lines in various shades of teal and blue. A solid teal circle is positioned in the upper right quadrant, partially overlapping one of the wavy lines. The overall aesthetic is modern and clean.



1.7.

Colaboração sistémica

- *Systems Innovation* - ³

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”.

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

9.1. *Systems Innovation* – uma plataforma colaborativa

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”. O que querem dizer com isto?

Neste momento temos sistemas que estão a ser insustentáveis – alimentação, finanças, saúde, ... – e, por esse motivo é necessário fazer as coisas de forma diferente, através da inovação. Mas não através de partes – como o desenvolvimento de painéis solares ou carros elétricos – temos que inovar através dos sistemas completos – novos sistemas energéticos; novos sistemas educacionais; novos sistemas de transportes; etc. Para tal é necessário um novo modelo e forma de pensar chamado “Pensamento de Sistemas” (*Systems Thinking*). Também exige novas formas de organização através de redes, ao combinar novos modos de pensamentos de ciência de sistemas e complexidade, e novos meios de organização, através de tecnologia da informação. Hoje temos uma capacidade única para mudar sistemas completos, chamamos a isto – Inovação de Sistemas (*systems innovation*) – inovar não apenas em partes, mas em sistemas completos. Por esse motivo, esta plataforma está a ser construída em formato aberto para ligar pensadores de sistemas e construtores de sistemas por todo o mundo. Uma plataforma colaborativa, um ecossistema que alimenta a próxima geração da inovação de sistemas por diferentes indústrias.

■ Áreas da plataforma

- *Sistemas de aprendizagem*: o pensamento sistémico representa um novo e poderoso conjunto de ideias. Esta plataforma pretende ajudar a desbloqueá-las para que o beneficiário se torne num pensador de sistemas.

- *Pesquisa*: investigação e análise dos desafios sistémicos, ver como é a inovação de sistemas em diferentes domínios.

- *Ferramentas*: ferramentas úteis para indivíduos e organizações que procuram iniciar a viagem para a inovação de sistemas.

No site é possível encontrar quatro grandes tópicos na barra inicial: “Academia” – onde poderão encontrar artigos, ebooks, cursos, entre outros; “Ferramentas”; “Comunidade” – e, por fim, “Temas” – Inovação, Pensamento, Organizações, Design, Tecnologia, Sociedade, Cuidados de Saúde, Governança/Governação, Media, Educação, Economia, Logística, Comércio, Finanças, Segurança, Cidades, Manufatura, Construção, Mobilidade, Energia, Ambiente, Água, Comida, Materiais e Atmosfera.

9.2. Sobre inovação de Sistemas – alguns tópicos para explorar

■ Inovação de Sistemas – uma nova forma de inovação

A inovação de sistemas é uma nova capacidade, muito necessária, do século XXI que é requerida por nós, como indivíduos, como organizações, e sociedades inteiras para sermos capazes de transformar os sistemas de que fazemos parte para responder eficazmente aos complexos desafios que enfrentamos. A inovação de sistemas é uma nova abordagem à inovação que tenta enfrentar desafios sistêmicos complexos através da utilização do pensamento sistêmico e de novas formas de colaboração. É um tipo de inovação que visa mudar a estrutura subjacente de um sistema e não apenas qualquer das suas partes individuais para permitir mudanças transformacionais – em vez de melhorias incrementais – trata-se de mudar o paradigma.

■ Problemas Complexos

As organizações e sociedades enfrentam uma série crescente de desafios complexos, desde as alterações climáticas, à paralisia política até aos principais riscos da cibersegurança. Estas questões complexas, sistêmicas e interdependentes, a que chamamos "problemas complexos" (ou problemas "perversos", tradução literal da expressão em inglês wicked problems"). As nossas abordagens lineares tradicionais de planeamento fixo a longo prazo por organizações centralizadas não funcionam tão bem, dada a sua natureza. Precisamos de fazer as coisas de forma diferente, precisamos de inovar. Mas não apenas inovar em peças – através de alguns produtos mais sustentáveis, por ex. – precisamos de inovar em sistemas. Precisamos de novos sistemas energéticos, sistemas educativos, sistemas de transporte.

■ Um problema com as caixas

De certo modo, os nossos modos de pensar tradicionais baseados em pressupostos lineares deixam-nos sem as ferramentas para compreender adequadamente este novo mundo de complexidade e os tipos de desafios que ele nos apresenta. As Caixas não se adaptam à realidade subjacente. Precisamos de uma nova forma de compreender os sistemas complexos com que es-

tamos agora a lidar, porque eles são muito diferentes dos sistemas mais simples. Chamamos a isto sistemas de pensamento, ajuda-nos a compreender melhor a complexidade e como estes sistemas complexos realmente funcionam. Quando mudamos o paradigma e começamos a compreender melhor as coisas, podemos ser dez vezes mais eficazes nos nossos esforços para mudar os sistemas.

■ **Novas formas de organização**

Mas a inovação é mais do que apenas novas ideias, é também uma questão de mudar a forma como fazemos as coisas na prática. Com a inovação de sistemas, não estamos apenas a falar de um novo produto ou serviço, mas a mudança de sistemas tem mais a ver com a forma como nos organizamos e fazemos as coisas. A inovação de sistemas é sobre a criação de novas plataformas, novas redes, novos espaços para pessoas e organizações começarem a colaborar em torno dos desafios que enfrentam de formas mais sinérgicas. Para nos afastarmos da recriação da roda nos nossos silos e começarmos a trabalhar de forma mais sinérgica através de ecossistemas abertos onde os nossos esforços somam algo maior do que a soma das suas partes.

■ **Resolução de problemas**

Porque os "problemas" sistémicos que enfrentamos são de facto criados pelo próprio sistema, não tentamos resolvê-los, dissolvemo-los. O objetivo não é resolver qualquer problema específico, mas ajudar a reestruturar e redefinir a forma como o sistema funciona, de modo a que agora seja criado de uma forma que lhe permita enfrentar eficazmente a questão – e não de uma forma que funcione para criar a questão. Em última análise, trata-se de como trabalhamos coletivamente para regenerar os sistemas de modo a podermos superar os desafios que enfrentamos a diferentes níveis, desde pequenas comunidades, a grandes redes globais.

9.3. 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 procura 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 ecossistémica 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 sistémica 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 sistémica 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 sistémica, é necessário analisar todo o sistema, entrar na vida das

peessoas 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, va-

mos 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 consiste 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 dissidência 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.

de, 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.

9.4. 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.

9.5. Organizações Colaborativas

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

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

■ Interdependência

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

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

■ Soma Zero

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

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

■ Colaboração

Essa interdependência cria um tipo muito diferente de organização, a que podemos chamar de organização colaborativa. A colaboração não deve ser confundida com a cooperação. Cooperação é quando, numa equipa, cada pessoa desenvolve os seus próprios planos e compartilha esses planos com a equipa. Pode haver discussão conjunta, mas o foco permanece nas ações

e conquistas individuais e não numa estratégia coletiva. A colaboração acontece quando dois ou mais membros reconhecem o seu interesse comum em alcançar o mesmo resultado e através dessa meta individual se subordinam à conquista coletiva.

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

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

■ Hierarquias

Muitas organizações tradicionais estruturadas através de hierarquias têm uma forte dicotomia, com os interesses de toda a empresa estando apenas realmente associados com os elementos do topo. Os interesses da administração podem obviamente estar alinhados com o projeto global, uma vez que as suas posições lhes dão uma forte participação na organização global. Mas assim que descemos para a gestão intermédia, a gestão de operações e as linhas de frente, onde as pessoas operam dentro dos seus próprios departamentos e domínios funcionais, essa conexão e interdependência com toda

a empresa é rapidamente perdida em silos e departamentos. O que significa que os que desempenham cargos mais elevados na organização têm que exercer continuamente autoridade e incentivos para garantir que aqueles que desempenham cargos mais baixos atuem mediante o interesse de toda a organização.

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

■ Integração

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

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

Em grandes organizações complexas, isso é muito menos fácil de alcançar e vemos isso nas sociedades modernas, particularmente nos grandes centros

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

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

■ Soma Positiva

O que estamos a tentar fazer então é transformar jogos de *Soma Zero* em jogos de *Soma Positiva* e isso faz parte do paradigma de pensamento dos sistemas – no qual não nos conformamos com nenhuma das duas soluções, onde conseguimos uma coisa, mas temos de sacrificar outra, na tentativa de olhar para o todo temos a possibilidade de encontrar soluções sinérgicas integrativas, não apenas novas formas diferentes de dividir a tarte existente, mas de facto criar soluções sinérgicas que tornem a tarte maior. Em vez de ir e competir com outros pelos mesmos recursos dentro de um mercado, ao ver todo o sistema temos a possibilidade de criar, de facto, uma indústria inteiramente nova, aquilo a que se chama uma "estratégia do oceano azul". E

vemos isto muito atualmente, uma vez que a tecnologia da informação nos dá novas formas de ligar as pessoas a propostas de valor inteiramente novas e os mercados estão a surgir. Tal como a Apple criou o iPhone que deu origem a uma indústria de aplicações inteiramente nova, que surgiu do nada para o mercado de crescimento mais rápido nos EUA dentro de uma década. Só serve para mostrar que muitas situações se apresentarão inicialmente como Soma Zero, ou dinâmica, mas se estivermos empenhados em encontrar soluções integrativas, encontraremos invariavelmente toda uma nova dimensão para a situação que foi completamente contornada, ou subutilizada porque é mais complexa e desafiante.

■ Atratores

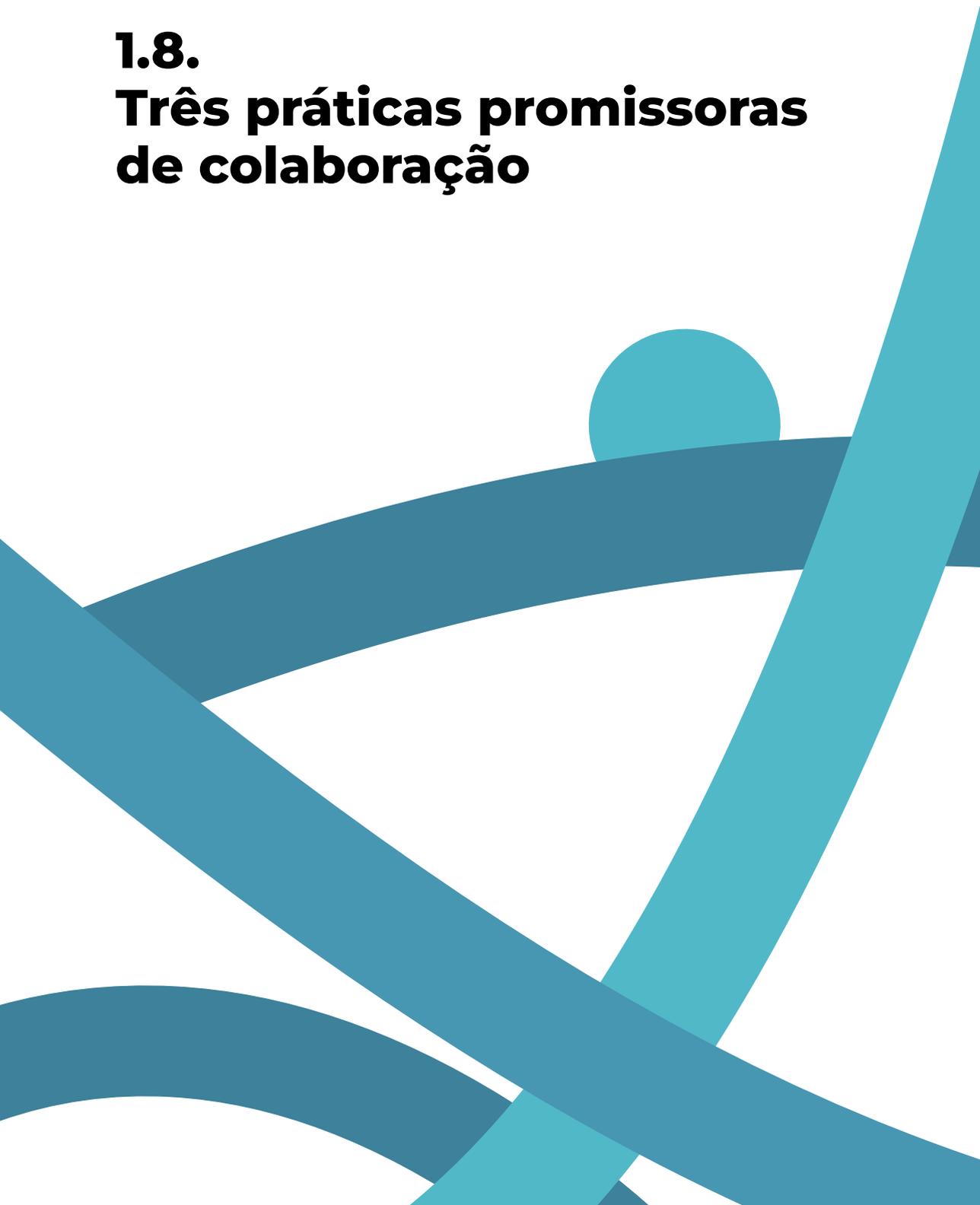
Criar resultados integrativos de Soma Positiva requer então que resolvamos os desafios e a complexidade desta abordagem alternativa, ao fazê-lo, tornamos o que anteriormente era um curso de ação mais desafiante para o ator num atrativo, o curso de menor resistência que se torna a posição por defeito, 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.



1.8. Três práticas promissoras de colaboração





1.8. Três práticas promissoras de colaboração

Tendo como intuito partilhar boas práticas e promover a disseminação do trabalho realizado no território do Alto Alentejo, os parceiros do projeto foram desafiados pelo IPAV a indicar três práticas promissoras de colaboração, por forma a serem partilhadas neste Guia. Nesse sentido, foram indicados alguns critérios para que uma iniciativa/projeto pudesse ser considerada/o uma “Prática Promissora de Colaboração” no território (sabendo à partida que existem, com certeza, mais práticas no território que poderiam constar neste Guia). Neste contexto, foram selecionadas as iniciativas: Coração Delta (Campo Maior), Estação Náutica de Avis (Avis) e PIICIE - 2.ª Fase (Portalegre).

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

- Coração Delta -

	Projeto: <i>Associação Coração Delta</i>
	Entidade promotora: <i>Associação Coração Delta</i>
Em que consiste? No Coração Delta - Associação de Solidariedade Social a missão é impulsionar e promover, de forma, ativa, eficiente e responsável, projetos e programas nas áreas de educação, educação especial, saúde, desporto e intervenção social. O grande objetivo dos serviços do Coração Delta é irem de encontro às necessidades sentidas pelas populações e criarmos valor acrescentado na comunidade.	
Como se verifica a colaboração do projeto? A colaboração verifica-se através da partilha de objetivos comuns como as necessidades sentidas pela população e comunidade. Verificadas as necessidades, as entidades unem-se no sentido de definir objetivos comuns. Esses objetivos são protocolados e em alguns casos são definidos protocolos financeiros no sentido de garantir a resposta às necessidades nas diferentes áreas Educação, Saúde, Ação Social e Desporto. "Quando se faz o bem, todos ganham" e é esse o mote que move a Associação e os seus parceiros.	
Quais os fatores de sucesso do projeto? As ações desenvolvidas pela Associação são inovadoras e distintas.	

Entidades parceiras:

- Segurança Social;
- Administração Regional de Saúde;
- Delegação Regional de Educação;
- Agrupamento de Escolas de Campo Maior;
- Serviço Nacional de Intervenção Precoce, etc.

Para saber mais sobre a colaboração no Coração Delta⁴

O “Coração Delta - Associação de Solidariedade Social” é uma instituição criada por iniciativa do comendador Rui Nabeiro para dar resposta às necessidades da comunidade de Campo Maior, inclusive, dos seus membros mais vulneráveis. Tem como objetivo desenvolver serviços e projetos inovadores, por forma a colmatar lacunas identificadas em distintas áreas de intervenção. Foi inicialmente realizado um levantamento destas necessidades em Campo Maior (onde está sediado o “Coração Delta”). Para tal, foram contactados atores do território, tais como: o município de Campo Maior, o agrupamento de escolas de Campo Maior e muitas outras instituições, tendo em vista um trabalho em rede que permitisse alcançar o maior número possível de pessoas da comunidade. O “Coração Delta” foi então constituído em 2005 e as suas áreas de intervenção são quatro: saúde, educação, ação social e desporto.

Área da Saúde

Na área da saúde existe um serviço de intervenção precoce, em que se trabalha com crianças desde o seu nascimento até aos 6 anos. Uma equipa técnica multidisciplinar – terapeutas da fala, terapeutas ocupacionais, técnicos de reabilitação psicomotora, psicólogos, educadores e assistentes – trabalha inserida no contexto de vida das crianças (casa e creche ou escola), passando também competências a educadores e famílias, de modo a que possam dar continuidade ao trabalho desenvolvido por esses técnicos. Na continuidade do trabalho desenvolvido pelo serviço de intervenção precoce, foi criado para as crianças que queriam transitar para o 1º Ciclo, e cujas problemáticas não estavam inteiramente resolvidas, o serviço de apoio ao desenvolvimento de crianças e jovens (desde os 6 aos 18 anos). O trabalho é desenvolvido em moldes semelhantes aos do serviço de intervenção precoce, estando presentes na escola e trabalhando também em conjunto com as famílias.

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

Também na área da saúde, fazem-se rastreios (auditivos e oftalmológicos) às crianças que vão transitar ao 1º Ciclo, uma vez que muitos problemas de aprendizagem que surgem depois estão associados a deficiências de visão e audição não detetadas precocemente. Foram criadas parcerias com as óticas de Campo Maior, com a Escola de Audiologia de Coimbra e com o Hospital dos Lusíadas em Lisboa. Caso sejam detetados problemas na realização dos rastreios, esses casos são encaminhados para uma das entidades parceiras.

Área da Ação Social

Dentro da área da ação social, criou-se o “Campo Maior vila solidária da Europa” (designação dada ao CLDS-4G)⁵, com dois grandes eixos de intervenção. Um dos eixos diz respeito ao emprego e da empregabilidade, onde é desenvolvido trabalho com os desempregados jovens e de longa duração. É aplicada a metodologia “Pro-Move-te”⁶, na qual se trabalham as competências pessoais de cada um, tomando em consideração as suas formações académicas e levando os beneficiários a conhecer todo o tecido empresarial do concelho e dos concelhos limítrofes. O outro eixo é o da pobreza infantil, no qual se trabalha, presentemente, a vertente tecnológica, em conjunto com os pais, professores e educadores. Por fim, existe ainda o projeto “Tempo para Dar”⁵, direcionado para a população idosa, que tem como objetivo colmatar solidão dos idosos através da promoção de atividades para pessoas idosas que podem deslocar-se ao espaço do projeto. Existe também o apoio direto a idosos, tanto na disponibilização de medicamentos e outros bens recolhidos em campanhas de angariação, como em obras (e pequenas adaptações) nos seus domicílios.

5. “Campo Maior Vila Solidária da Europa, designação dada ao Contrato Local de Desenvolvimento Social 4ª Geração (CLDS-4G) de Campo Maior, cuja entidade coordenadora é o Coração Delta – Associação de Solidariedade Social, apresenta-se como um Modelo de Desenvolvimento Comunitário que visa potenciar e ampliar o número de iniciativas sociais que ofereçam respostas sustentáveis a outras problemáticas sociais, no âmbito da estratégia de desenvolvimento social do Município de Campo Maior; um modelo que faça frente aos novos desafios da atual situação socioeconómica.” (Coração Delta, 2020). Para mais informações sobre o projeto, poderá consultar o link: <https://tinyurl.com/coracaodeltaclsdivilolidaria>

Área da Educação

Na área da educação, foi criado em 2007, a partir do desejo de se aplicar as melhores práticas pedagógicas ao serviço das crianças de Campo Maior, o “Centro Educativo Alice Nabeiro”⁶ (CEAN). As suas referências pedagógicas são as da Escola Cultural, transmitidas pelo anterior diretor pedagógico, Professor Manuel Patrício. A intervenção do CEAN baseia-se fundamentalmente na gestão de clubes e oficinas, dando resposta às necessidades da criança nas suas múltiplas dimensões. Pela oferta de oficinas dá-se a possibilidade às crianças de descobrir diferentes áreas do conhecimento e dinâmicas de aprendizagem diversificadas, permitindo, dessa forma, que encontrem as áreas que lhes são vocacionalmente mais interessantes. O CEAN tem uma grande vertente de ATL que ocupa os fins de dia, sendo a última hora dedicada a uma oferta de clubes muito motivadora, multidisciplinar. Nesta, cada professor do CEAN oferece um clube que seja motivador para ele e para os alunos e durante três meses desenvolvem um projeto com uma vertente empreendedora muito forte de onde resulta um produto final. Estes projetos baseiam-se nos talentos e interesses de cada aluno, com a importante dimensão do “aprender fazendo”, muito aberto e dinâmico, orientado para a iniciativa e vontade das crianças. Esta metodologia leva a que os alunos se sintam muito motivados para realizar trabalhos muitas vezes inovadores, tendo sido alguns premiados ao longo dos anos.

A comunidade de Campo Maior (portanto, as pessoas que a constituem) apresenta-se como o principal parceiro do CEAN, depois as escolas, as entidades públicas e as empresas da região que providenciam apoio, consoante o seu âmbito de ação - tanto ao CEAN, como de forma mais direta os projetos desenvolvidos neste centro. O CEAN precisa de apoio a nível de recursos, materiais, investigação e procura esse apoio nos diversos parceiros. Esta interação vai acontecendo de uma forma muito natural, sendo que os parceiros também sentem o retorno positivo deste e de outros âmbitos do “Coração Delta”.

6. Para mais informações sobre o projeto, poderá consultar o link: <https://inovacaosocial.portugal2020.pt/project/pro-move-te/>

7. Para mais informações sobre o projeto, poderá consultar o link: <https://www.coracaodelta.com/projeto-tempo-para-dar/>

8. Para mais informações sobre o projeto, poderá consultar o link: <https://www.coracaodelta.com/centro-educativo-alice-nabeiro/>

Área do desporto

Na área do desporto, existe a “Coração Delta Academia de Ténis” (CDAT)⁹, criada em 2017 com o objetivo de promover o bem-estar físico e psíquico através da prática do ténis, assim como a dinamização de relações sociais, até entre diferentes comunidades (tais como a comunidade escolar e comunidade sénior). Existe também neste projeto a preocupação com a inclusão social e de pessoas com limitações físicas. Na CDAT trabalha-se em parceria com a Câmara Municipal de Campo Maior no apoio logístico e manutenção do espaço; a Junta de Freguesia de Nossa Senhora da Expectação cede o espaço; o Grupo Nabeiro apoia na realização de torneios; no Agrupamento de Escolas são realizadas diversas ações; a Federação Portuguesa de Ténis disponibiliza orientações e alguns incentivos financeiros. A colaboração entre estes parceiros cria uma sinergia que resulta em ações coletivas, que podem mitigar alguns problemas da comunidade – combate ao sedentarismo e obesidade; inclusão; complemento à escola; particularmente no 1º ciclo em que o desporto está mais esquecido, entre outros.

9. Para mais informações sobre o projeto, poderá consultar o link: <https://www.coracaodelta.com/coracao-delta-academia-de-tenis/>

- Estação Náutica de Avis -

 <p>ESTAÇÃO NÁUTICA DE AVIS</p>	Projeto: <i>Estação Náutica de Avis</i>
	Entidade promotora: <i>Município de Avis</i>
Em que consiste? A Estação Náutica de Avis é uma rede de oferta turística de qualidade que tem como missão proporcionar uma experiência gratificante aos vários tipos de visitantes que procurem Avis para desenvolver atividades de lazer e desportos náuticos, para fruir da qualidade do meio ambiente e da cultura local.	
Como se verifica a colaboração do projeto? A colaboração no projeto materializa-se através de grupos de trabalho, definidos no âmbito da parceira, que desenvolvem ações dentro dos respetivos grupos (Turismo, Administração Local, Ensino e Inovação, Agricultura, Comércio, Produtos Locais e Cultura), partilhando e envolvendo os restantes parceiros.	
Quais os fatores de sucesso do projeto? O projeto pretende ser uma referência na oferta de um produto integrado assente no turismo náutico e na preservação ambiental e cultural. É ainda objetivo de todos os parceiros da Estação Náutica de Avis, proporcionar uma experiência gratificante aos vários tipos de visitantes que procurem Avis para fruir do meio ambiente e da cultura local, desenvolver atividades de lazer e desporto náutico. Ainda, a proximidade entre os parceiros naquilo que são os seus objetivos, origina uma parceria de sucesso.	

Entidades parceiras:

- Agrupamento de Escolas de Avis
- Associação de Regantes e Beneficiários do Vale do Sorraia
- Avizaqua TeamCenter Atividades Hoteleiras
- Azenhas da Seda Aquaturismo
- Balgarpir
- Casa Agrícola Herdade do Conqueiro SA
- Casa Amarela
- Casa da Moira
- Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais da Universidade de Évora
- Clube de Campismo de Lisboa

Para saber mais sobre a colaboração na Estação Náutica de Avis (ENA)¹⁰

A Estação Náutica de Avis é uma rede de oferta turística de qualidade, que tem como missão proporcionar uma experiência gratificante aos vários visitantes que procurem Avis para desenvolver atividades de lazer e desportos náuticos, para fruir da qualidade do meio ambiente e da cultura local. A Estação Náutica oferece um produto turístico integrado assente no turismo náutico e na preservação ambiental e cultural.

A criação da rede de parceria Estação Náutica de Avis (ENA)¹¹ teve origem num desafio lançado pela Fórum Oceano à autarquia de Avis em 2018, para o desenvolvimento de um projeto para certificação do Concelho de Avis como estação náutica. O objetivo último seria potenciar a estadia dos visitantes ao máximo de tempo possível, articulando as várias ofertas, promovendo a sua comunicação e divulgação. Neste processo verificou-se que, apesar do concelho ser pequeno, muitos agentes económicos não se conheciam e, por conseguinte, não colaboravam entre si. Foi decidido então promover reuniões e visitas pelo concelho, dando a conhecer os agentes (uns aos outros) e tudo o que o território oferece em termos turísticos e culturais.

A ENA tem um carácter inovador pela sua metodologia participativa e por estar assente num modelo de parceria de “quádrupla hélice”, composta por empresas, autarquias locais, instituições sem fins lucrativos e instituições de ensino e investigação. Os parceiros da ENA são então de múltiplas naturezas: existem parceiros públicos como a Câmara Municipal de Avis, a Universidade de Évora ou a Junta de Freguesia de Avis; um outro conjunto de parceiros é de âmbito associativo ou cooperativo, como a Cooperativa Agrícola de Ervedal e Figueira e Barros, e a ADERAVIS; existe também um grupo de parceiros que são agentes económicos privados, das áreas da restauração, desportos náuticos, alojamento, cultura e produção e comércio de produtos locais.

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

11. Para mais informações sobre a Estação Náutica de Avis, poderá consultar o link: <https://estacaonautica.cm-avis.pt/>

Na ENA a colaboração consiste na partilha de recursos entre parceiros e no desenvolvimento de atividades integradas, o que tem levado à criação de mais emprego nesta região, na área do turismo (e áreas complementares), assim como à realização do que se denomina como “quilómetro zero”, isto é, os produtos são adquiridos e consumidos no seu território de origem, promovendo a identidade local, impulsionando a produção e comércio da região e também permitindo tornar mais sólida a relação entre parceiros.

O funcionamento da parceria da ENA dá-se, ou em plenário, com a realização de reuniões previamente agendadas que se realizam pelo menos no início de cada ano com a presença de todos os parceiros, ou em grupos de trabalho que reúnem alguns dos parceiros. Nas reuniões plenárias de parceiros são realizadas visitas aos locais onde se desenvolvem atividades de parceiros, facilitando o interconhecimento entre todos e abrindo novas perspetivas de colaboração. Existem diferentes fluxos de comunicação na ENA que contribuem para o seu sucesso, além dos encontros regulares dos grupos de trabalho e da realização das reuniões plenárias.

A rede é monitorizada por um dos parceiros que tem essa função em concreto, o Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais da Universidade de Évora. Um dos grandes desafios que existe e que se considera que será constante, é o de manter a coesão desta rede, uma vez que tem 27 parceiros. Outros desafios serão os de como manter a motivação destes parceiros para continuar a trabalhar em conjunto e partilhar a visão de cooperação e de colaboração em prol de objetivos comuns. Esta forma de trabalhar é já reconhecida e valorizada tanto pelos parceiros da ENA, como por visitantes que beneficiam do seu trabalho em parceria. Apesar de ser algo exigente por implicar um esforço de articulação de disponibilidades entre entidades, é considerado por todos os parceiros que é uma mais valia para o território do Alto Alentejo poder trabalhar nesta rede e que os seus negócios têm se desenvolvido graças à ENA.

- Planos Integrados e Inovadores de Combate ao Insucesso Escolar (PIICIE) - 2ª fase -

 <p>Município PORTALEGRE</p>	Projeto: <i>Planos Integrados e Inovadores de Combate ao Insucesso Escolar (PIICIE) - 2ª Fase</i>
	Entidade promotora: <i>Município de Portalegre</i>
Em que consiste? <p>O projeto terá impactes em todos os níveis de ensino, desde o 1º ciclo ao secundário, pelo que, está a ser implementada em estreita articulação com os estabelecimentos escolares do Concelho de Portalegre.</p> <p>Com a finalidade de garantir a devida articulação e complementaridade da presente operação com os projetos educativos das escolas, foi celebrado, um Acordo de Parceria, entre as entidades.</p> <p>A presente operação integra cinco ações/atividades que, no seu conjunto, concorrem para o alcance dos objetivos definidos e para as metas fixadas, nomeadamente:</p> <ul style="list-style-type: none">• SASC - Serviço de Animação Sócio-cultural;• Oficinas de Música, de Teatro e de Rádio;• Pratica+;• Portugal em Acção;• Contextos Educativos em Mudança.	
Como se verifica a colaboração do projeto? <p>A colaboração do projeto é supervisionada e coordenada pelo Município de Portalegre. Previamente, foram definidas responsabilidades de cada um dos parceiros, nas suas diferentes competências. Para tal, são realizadas reuniões frequente. Existe na parceira um ambiente de cooperação, confiança e partilha entre os diferentes intervenientes.</p> <p>A comunicação entre os parceiros formais e informais é realizada através de reuniões periódicas para troca de informação; troca de correspondência; contacto direto.</p>	

Quais os fatores de sucesso do projeto?

Só com a cooperação e o empenho de todos é que o sucesso escolar registará valores positivos impulsionadores do desenvolvimento económico e social da região.

Descobrir; Participar; Compreender e Comunicar são palavras chave para o sucesso.

Entidades parceiras:

- Parceiros Formais: Município de Portalegre; Agrupamento de Escolas do Bonfim; Agrupamento de Escolas José Régio e Escola Secundária de São Lourenço.
- Parceiros Informais: Escola de Artes do Norte Alentejano; Banda Euterpe de Portalegre; Marta Jardim; Rancho Folclórico de Fortios; Grupo Folclórico e Cultural da Boavista de Portalegre; Clube de Natação de Portalegre; Ginásio Andebol de Portalegre; Clube 4 estilos; Sport Clube Estrela; Clube Desportivo Portalegrense; Centro Cultural e Desportivo Ases do Pedal.

Para saber mais sobre o PIICIE - 2.^a Fase - Portalegre Cidade Educadora¹²

A candidatura “Portalegre Cidade Educadora”, no âmbito da operação Planos Integrados e Inovadores de Combate ao Insucesso Escolar, é uma ação desenvolvida pelo Município de Portalegre enquanto membro da Rede Portuguesa das Cidades Educadoras. Ao integrar a Rede, Portalegre assumiu a educação como um fator estratégico para o desenvolvimento sustentável do concelho.

O objetivo do projeto “Portalegre Cidade Educadora” é a promoção de processos de articulação e complementaridade que permitam às crianças e aos jovens de Portalegre o acesso a um conjunto de atividades capazes de fomentar a igualdade de oportunidades, promover a redução do abandono escolar e o sucesso educativo e desenvolver todo o potencial de aprendizagem dos alunos. O projeto abrange toda a comunidade escolar dos dois agrupamentos de escolas da cidade de Portalegre - Agrupamento de Escolas do Bonfim e Agrupamento de Escolas José Régio, bem como a Escola Secundária de São Lourenço. Com a finalidade de garantir a devida articulação e complementaridade da presente operação com os projetos educativos das escolas, foi celebrado, um acordo de parceria entre as entidades.

Ao abrigo do projeto “Portalegre Cidade Educadora”, os diferentes atores e agentes da comunidade educativa conceberam cinco ações/atividades, de natureza complementar e integradora dos programas educativos, que concorrem no seu conjunto para o alcance dos objetivos definidos e para as metas fixadas e contribuem para a melhoria do ambiente das escolas. Estas ações/atividades poderão ser frequentadas por todos os estudantes de todos os níveis de ensino, desde o pré-escolar ao secundário, e são as seguintes:

- 1. SASC - Serviço de Animação Sociocultural.**
- 2. Oficinas de Música, de Teatro e de Rádio: para promover as competências artísticas, educacionais e sociais dos alunos.**

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

3. Pratica+: para incrementar em toda a comunidade escolar, hábitos de vida saudáveis e o gosto pela prática desportiva, contribuindo para fomentar uma relação mais saudável entre escola, pais e alunos e privilegiando atividades realizadas em espaços informais.

4. Portugal em Ação: visa proporcionar a todas as turmas JI/1º ciclo visitas de estudo, em que será possível aliar a teoria à prática e promover novas metodologias de ensino-aprendizagem.

5. Contextos Educativos em Mudança: Workshops, seminários, oficinas de formação e debates alargados, direcionados à Comunidade Educativa, com o objetivo de propiciar espaços de partilha de ideias e de experiências, bem como estimular novas aprendizagens.

Os parceiros formais são: o Município de Portalegre, que no âmbito das suas competências assume a educação como um fator estratégico para o desenvolvimento sustentável do Concelho; o Agrupamento de Escolas do Bonfim, o Agrupamento de Escolas José Régio e a Escola Secundária de São Lourenço, que promovem o desenvolvimento de competências nas áreas da aprendizagem, formação e crescimento individual dos alunos.

Os parceiros informais são: a Escola de Artes do Norte Alentejano, responsável pelo desenvolvimento da atividade Clube de Cordas; a Banda Euterpe de Portalegre, responsável pelo desenvolvimento da atividade ClassBand; Marta Jardim, responsável pelo desenvolvimento da atividade Clube de Teatro; o Rancho Folclórico de Fortios, o Grupo Folclórico e Cultural da Boavista de Portalegre, o Clube de Natação de Portalegre, o Ginásio Andebol de Portalegre, o Clube 4 estilos, o Sport Clube Estrela, o Clube Desportivo Portalegrense e o Centro Cultural e Desportivo Ases do Pedal, responsáveis pelo desenvolvimento das atividades inerentes ao Pratica +.

A existência de um ambiente de cooperação, confiança e partilha entre os diferentes intervenientes e a comunicação entre os parceiros formais e informais (que é realizada através de reuniões periódicas para troca de informação), assim como a troca de correspondência e o contato direto, têm contribuído para o sucesso do projeto Portalegre Cidade Educadora.

1.8. Três páticas promissoras de colaboração

A gestão, avaliação e acompanhamento do projeto são asseguradas pela equipa técnica municipal, afeta à operação, em estreita articulação com as escolas-alvo, prevendo-se a redação de um relatório anual, contendo a descrição das atividades desenvolvidas, e no qual constarão as evidências da sua realização, bem como da adequada divulgação das fontes de financiamento aplicáveis. É objetivo central do projeto garantir a colaboração e articulação, estabelecidas entre todas as partes envolvidas no processo de educação, promovendo formas inovadoras de aprendizagem e fomentando a partilha, a cooperação, o respeito mútuo, a dignidade pessoal, a solidariedade, a disciplina, a autonomia e a responsabilidade individual e coletiva. Apenas com a colaboração e o empenho de todos é que o sucesso escolar registará valores positivos impulsionadores do desenvolvimento económico e social da região.

CAPÍTULO II.

Ferramentas para colaboração: *benchmarking*





CAPÍTULO II.

Ferramentas para colaboração: *benchmarking*

A última parte 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*¹³? O nosso intuito não passa por “inventar a roda”, mas sim compilar o que de melhor existe e, numa ótica colaborativa, apresentá-lo ao leitor, partilhando assim trabalho realizado por outros autores. Porque, se promovermos o trabalho que está a ser feito nesta área, contribuímos para que mais pessoas se possam tornar líderes colaborativos locais que promovam mudanças sistémicas, por um bem comum!

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

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

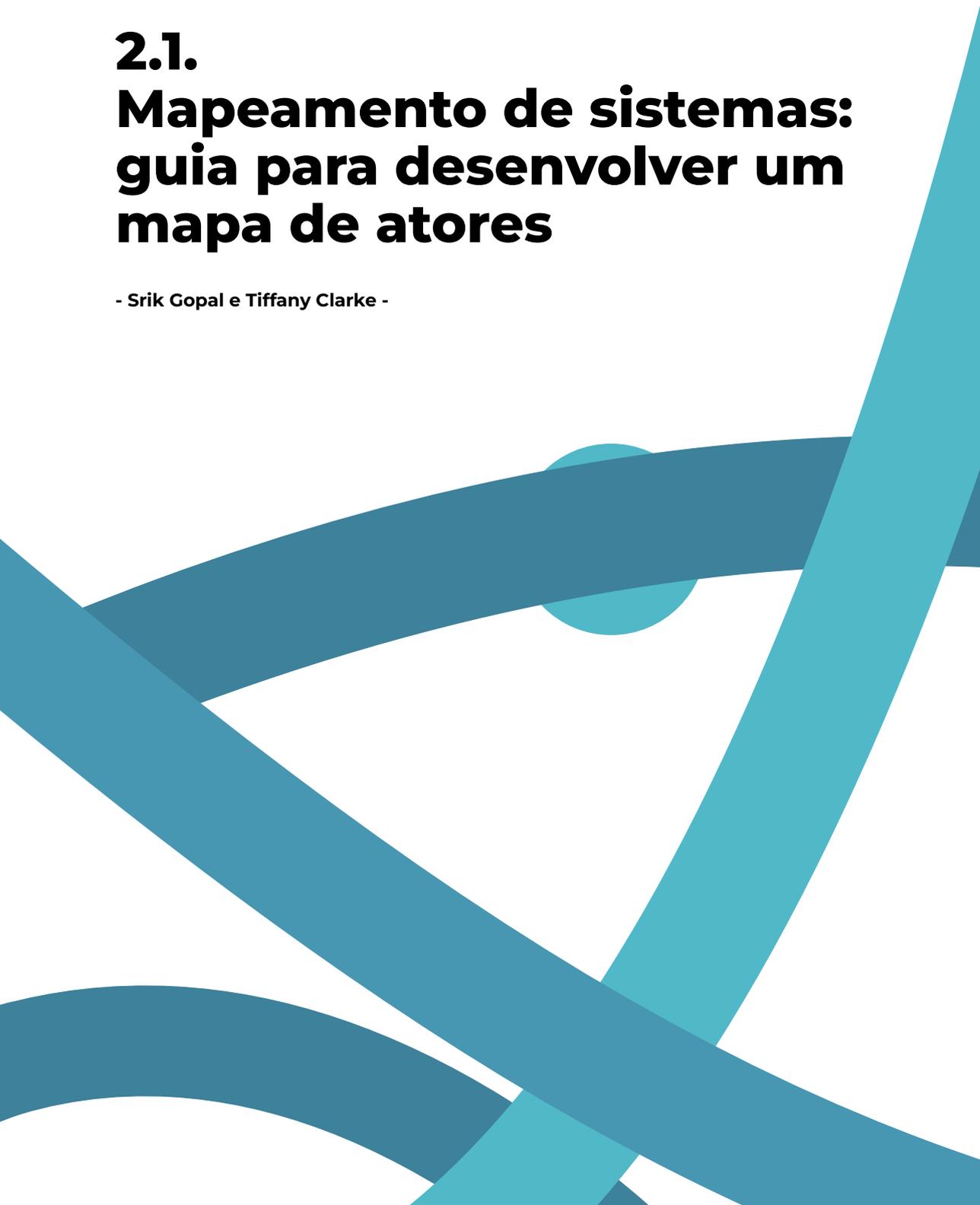
plicação da diferença entre mapeamento de atores e partes interessadas; quais os passos a tomar para a aplicação desta ferramenta.

Em seguida voltamos a apresentar conteúdo desenvolvido pela *System Innovation*, neste caso um “Guia sobre Desenvolvimento Comunitário”. 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 Alto Alentejo, por forma a contribuir para a mitigação de Problemas Sociais Complexos e para a promoção de ações de Colaboração e Governança Integrada.

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

- Srik Gopal e Tiffany Clarke -





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 7 - Estrutura do sistema (base).
Fonte: Adaptado de Vandebroek (2014: 46)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Dicas úteis:

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

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

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

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

Esse contacto com os participantes deve:

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

Mudança de orientação de leitura ↷

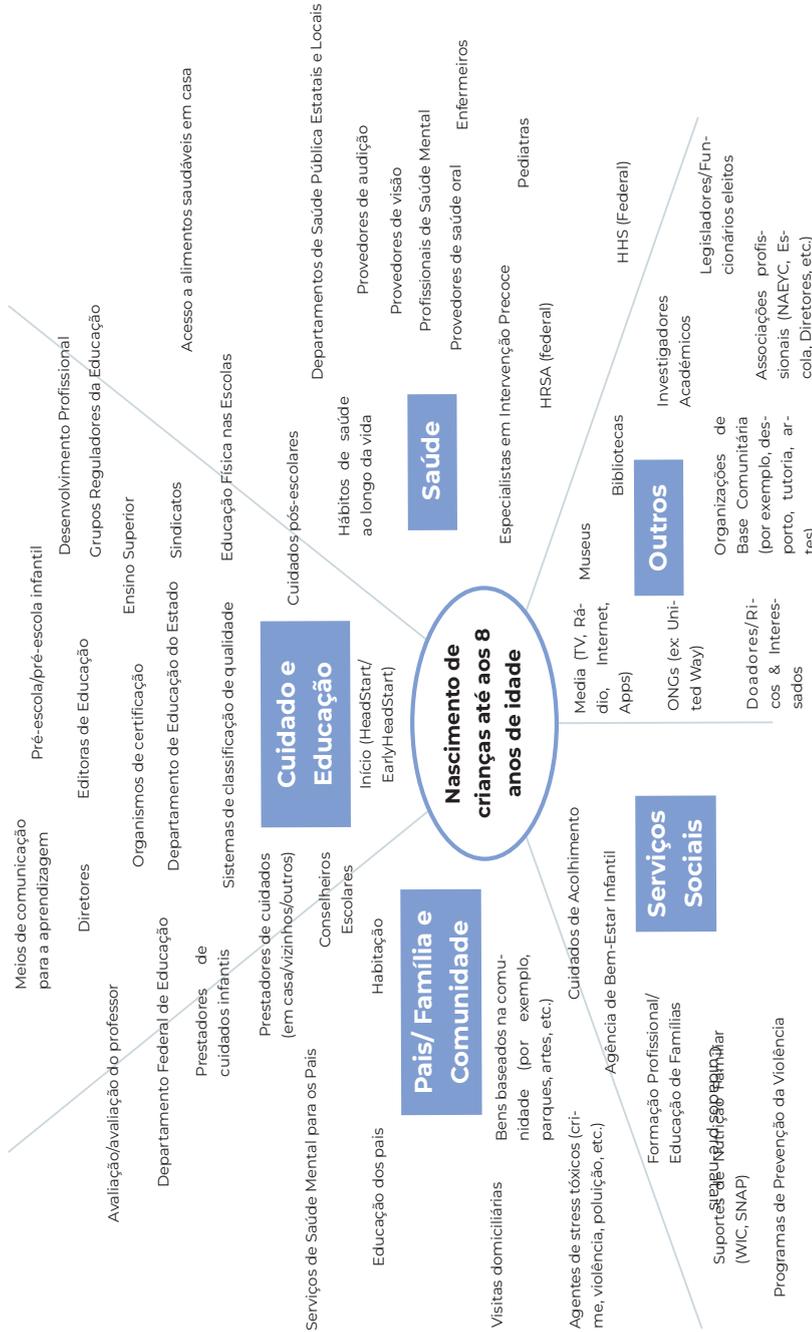


FIGURA 8 - Estrutura do sistema preenchido.
Fonte: Adaptado de Vandembroek (2014: 46)

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

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

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

PARTE 2: FACILITAR UMA SESSÃO DE MAPEAMENTO DE ATORES

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

Sugestões de configuração de salas e materiais

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

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

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

- *Uma cópia impressa grande (aproximadamente 36" x 48") do esboço do mapa de atores*
- *Um conjunto de notas adesivas pré-preenchidas (do processo de preparação, acima)*
- *Notas adesivas em branco, marcadores de ponta fina, autocolantes em múltiplas cores, e um flip chart*

Passos de Facilitação - Introdução

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

Notas de apoio à facilitação do mapeamento

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

Introdução ao mapeamento de atores

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

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

Visão geral da atividade

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

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

Passo 1. Inserir Atores no Mapa

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

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

Notas de apoio à facilitação do mapeamento

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

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

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

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

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

Passo 2. Aperfeiçoar o Mapa de Atores

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

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

Notas de apoio à facilitação

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

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

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

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

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

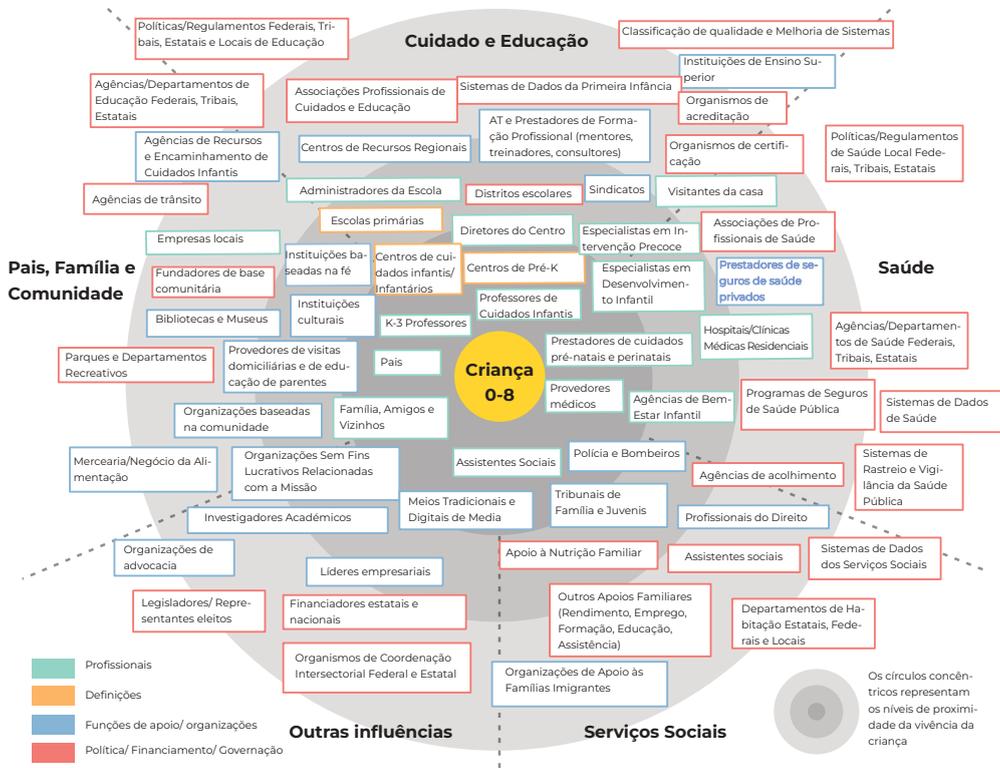


FIGURA 9 - Mapa de atores.
 Fonte: Adaptado de Vandebroek (2014: 46)

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 relevantes¹⁴"

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".

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

Passo 4. Identificação dos Bloqueios e Oportunidades

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

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

Notas de apoio à facilitação

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

Áreas de Impulso ou Bloqueios no Sistema

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

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

Oportunidades Potenciais de Influência

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

Passo 5. Discussão das implicações

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

Exemplos de perguntas (desenvolvimento de estratégias)

- Que partes do sistema estão maduras para a ação? Se relevante: em que medida estamos envolvidos nestas áreas?
- Em que oportunidades-chave estamos prontos a construir? Em que medida estamos a ignorar os obstáculos que representam um risco para o sucesso da nossa estratégia?
- Que novas pessoas ou organizações precisam de ser envolvidas para avançar? Qual é a melhor forma de envolvê-los?

Exemplos de perguntas (Avaliação)

- Em que parte do sistema a nossa organização/iniciativa teve a maior/menos influência?
- Em que medida levámos as pessoas certas à mesa para criar a mudança desejada?
- Onde é que fizemos progressos nos resultados pretendidos, e onde é que experimentámos desafios?

Discussão em pequenos grupos

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

Notas de apoio à facilitação: Discussão em pequenos grupos

- "É importante que dediquemos tempo para trazer à luz do dia temas e perguntas sobre o sistema".

- "Durante os próximos 20 minutos, cada grupo discutirá uma série de perguntas (exemplos de perguntas acima) colocadas neste flip chart e no documento de apoio que vos foi distribuído".

- "É necessário nomear uma pessoa em cada grupo para tomar notas e reportar ao grande grupo, depois da discussão interna. Ser-lhe-á pedido que faça um relatório sobre as principais conclusões da vossa discussão".

Relatório de grupo

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

Notas de apoio à facilitação: Apresentação dos relatórios dos grupos

- [Abrir com uma breve reflexão sobre as semelhanças e diferenças entre os diferentes

mapas de grupos e discussões].

- Percorrendo a sala, peça a cada grupo para, por favor, partilhar:

- "Como foi a sua experiência com o mapeamento de atores? O que é que foi mais fácil? O que foi um desafio? O que é que aprendeu?"

- "Quais são uma ou duas das principais adições ou alterações que fez ao mapa de atores?"

- "O que são 2 ou 3 das principais adições ou mudanças que fez ao mapa de ator?"

- Depois de cada subgrupo ter tido uma oportunidade de partilhar, pergunte ao grupo completo: "Com base na sua experiência e no que ouviu dos outros subgrupos, que outras observações interessantes quer adicionar sobre os mapas? Que questões sobre o sistema se levantaram com a atividade de hoje? Que implicações iniciais vê para os esforços futuros para [o seu objetivo]?"

Passo 6. Rever os Próximos Passos

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

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

PARTE 3: APERFEIÇOAMENTO E REVISÃO DOS MAPAS DOS ATORES

Na maioria dos casos, pode ser necessário 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 original¹⁶).

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

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

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

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

CONSIDERAÇÃO FINAL: DADOS EXPLÍCITOS VERSUS CONHECIMENTOS IMPLÍCITOS

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

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

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

Recursos adicionais

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

Para saber mais sobre este tema

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

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



2.2. **Guia de desenvolvimento comunitário**

- *Systems Innovation* -

The page features a decorative background of overlapping, curved lines in various shades of teal and blue. A solid teal circle is positioned in the center-right area, partially overlapping the lines. The overall design is modern and dynamic.



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

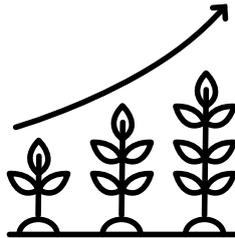
Não, algumas coisas serão gratuitas, mas se são capazes de criar valor e sustentar a comunidade, ao longo do tempo, pode muito bem precisar receitas para se sustentar.

Somos todos iguais e fazemos tudo juntos

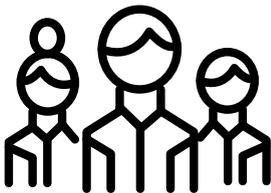
Não, em alguns cenários sim e noutros não. As melhores comunidades são uma mistura de democracia e meritocracia, dependendo do cenário e do que é necessário.

Poderá realmente construir uma “comunidade”?

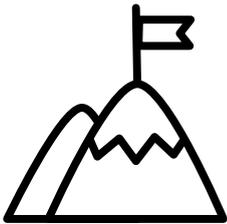
Sim, é possível construir/cultivar uma comunidade, no entanto, é preciso saber o que se está a cultivar. Se não souber o que está a cultivar, provavelmente não está a cultivar nada. Para o fazer, precisa primeiro de compreender claramente o que é a sua comunidade. Também precisa de compreender as diferentes 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 writing the answer to the question above. A small icon of a hand writing is in the top right corner.

Começar pelo “porquê?”



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

Nada como uma boa história



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

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

Histórias – Aspectos chave de uma boa narrativa para a mudança

Construção mundial



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

Visão



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

Missão



Fornecer orientação e direção para alcançar o visão desejada.

Identidade



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

Exemplo de narrativa para a mudança

Construção mundial...



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



Visão...



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



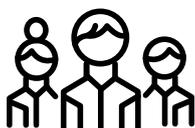
Missão...



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



Identidade...



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



As comunidades precisam de líderes, não de gerentes

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

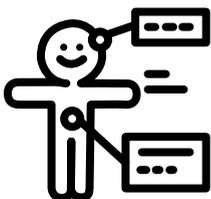


Utilizadores

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



Conhecendo os seus membros



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

Proposta de valor



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

Modelo (Template)

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



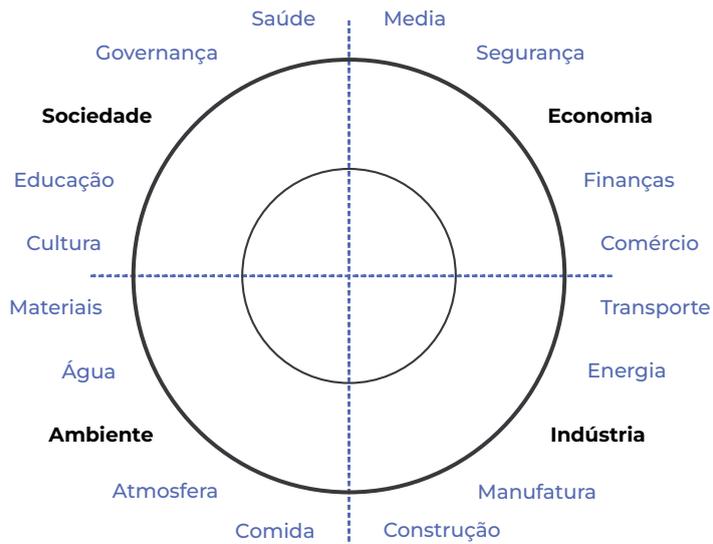
Quem são os utilizadores?



Que desafios enfrentam?



Como os ajudamos?



Setor Social



Setor Privado



Governo



Academia



Comunidade



Design/Tecnologia



Nós somos...

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



Nós resolvemos este problema...

Descrever quais são os desafios e oportunidades que iremos abordar.



Ao fazer isto...

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



Para estas pessoas...

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



Nós fazemos isto porque...

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

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

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

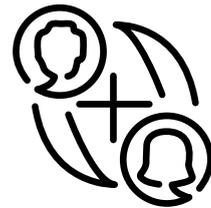


A estas estruturas podemos chamar atividades. Estamos a desenvolver a capacidade da nossa comunidade para fazer inovação de sistemas. Estamos a levar as pessoas numa jornada para se tornarem inovadores de sistemas. Isto significa aumentar a capacidade das pessoas para fazer mudanças e inovação num âmbito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

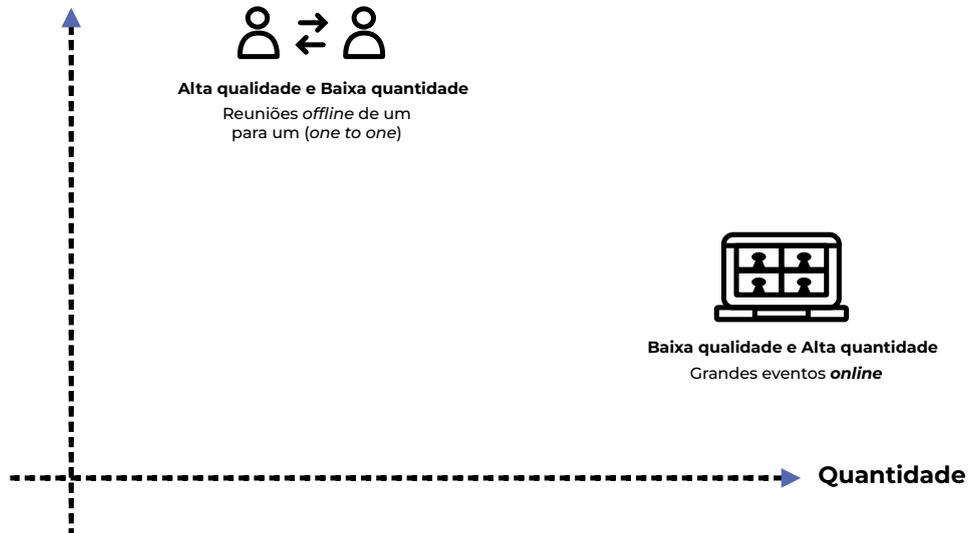
Portanto, agora precisamos de pensar no que precisamos de desenvolver neles para o concretizar e depois criar atividades que lhes facilitem e lhes permitam envolver-se na comunidade e crescer.

Construindo ligações

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



Qualidade





Conscientização

Precisamos de aumentar a conscientização.



Aplicação

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



O que estamos a fazer crescer?

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



Conhecimento

Precisamos de fazer crescer a compreensão das pessoas da área.



Colaborações

Precisamos de aumentar as colaborações para a mudança do sistema.

Acompanhamento

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



Cocriações



Aplicações



Aprendizagem



Sensibilização



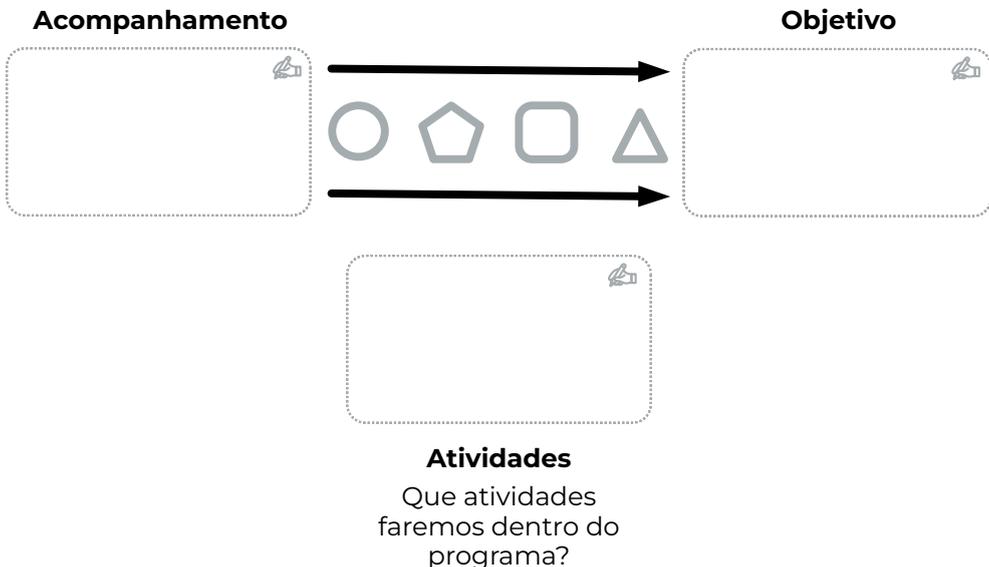
Conexão

Objetivos estratégicos

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

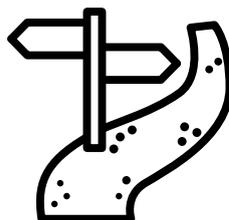
Como vamos combinar uma série de atividades num programa para permitir o crescimento?

Que dimensão para a comunidade queremos melhorar neste momento.



Viagem

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



Viagem do envolvimento

Qual é a experiência que queremos que eles tenham?

Fazer sentido

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

Valor

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

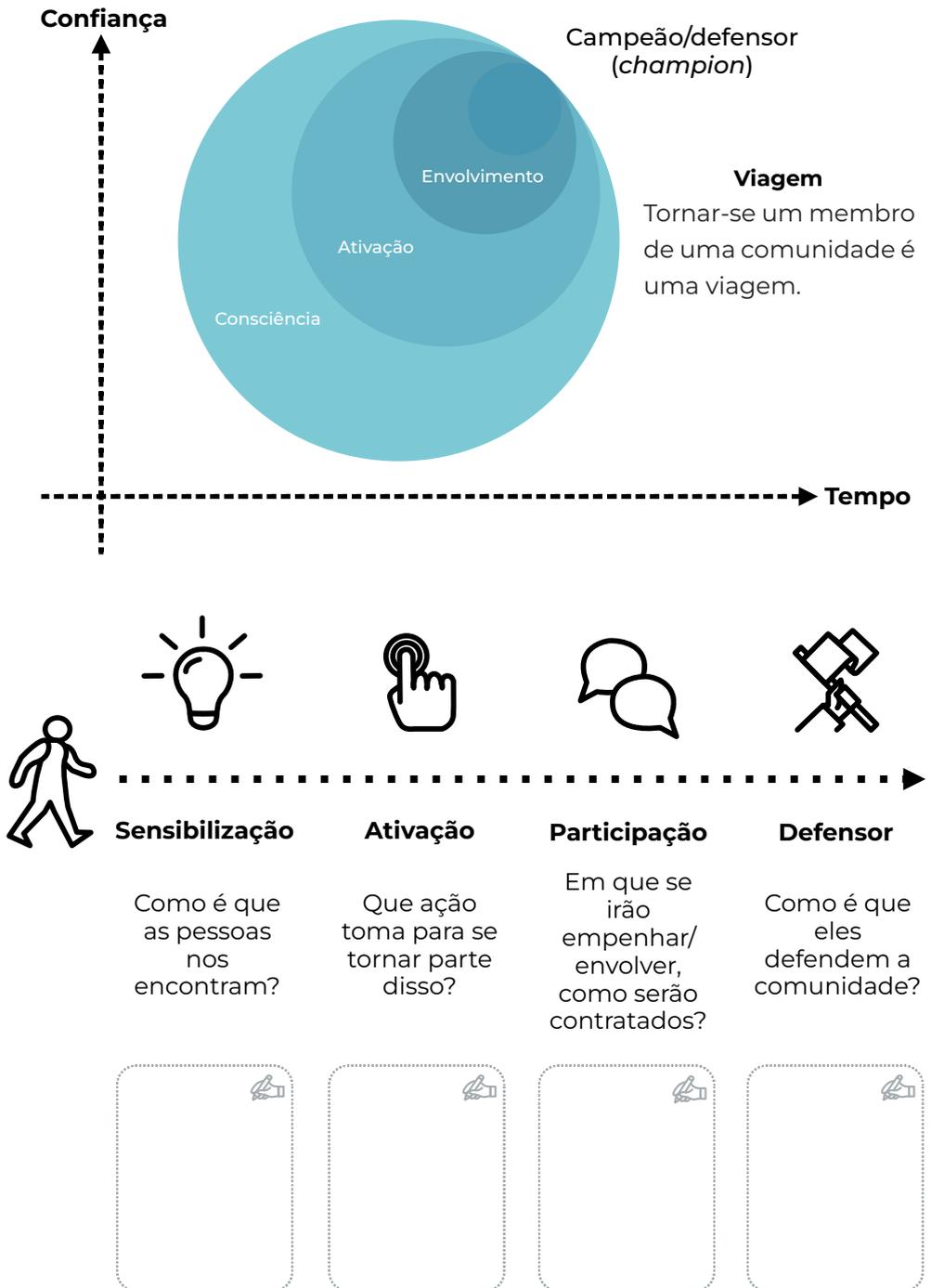
Envolvimento

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

Melhor envolvimento

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





Construindo cuidado e confiança

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

Celebração

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



Referências bibliográficas



Aaker, D., (2008). Marketing in a silo world: The new CMO challenge. *California Management Review* 51, 144–156.

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

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

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

Artigo 235.º da Constituição da República Portuguesa, VII Revisão Constitucional (2005).

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

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

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

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].

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

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

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)

Carvalho, P., Ribeiro J. (2009). *Territórios em Transformação: Alentejo 2030*. Departamento de Perspetiva e Planeamento e Relações Internacionais.

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.

Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo (2022). Rede para a promoção da qualificação e do conhecimento do Alentejo. Disponível em: <https://www.ccdr-a.gov.pt/> [Acesso em: 02/02/2022].

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

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

Coração Delta, 2020. *Campo Maior Vila Solidária da Europa* [Em linha]. Disponível em: <https://tinyurl.com/coracaodeltaclsdivilasolidaria> [Acesso em: 28/02/2022].

Cugueró-Escofet, N.; Ficapal-Cusí, P.; Torrent-Sellens, J., 2019. Sustainable Human Resource Management: How to Create a Knowledge Sharing Behavior through Organizational Justice, Organizational Support, Satisfaction and Commitment. *Sustainability* 2019, 11, 5419.

de Waal, A.; Weaver, M.; Day, T.; van der Heijden, B., 2019. Silo-Busting: Overcoming the Greatest Threat to Organizational Performance. *Sustainability* 2019, 11, 6860.

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

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

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

Fox, A. Don't let silos stand in the way. *HR Mag.* 2010, 55, 50–51.

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].

Gomes, D. S. (Coord.) (sd) *Coração Delta “UMA HISTÓRIA DE AFETOS”*. Coração Delta – Associação de Solidariedade Social

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

Hansen, M.T. *Collaboration How Leaders Avoid the Traps, Create Unity, and Reap Big Results*; Harvard Business Press: Boston, MA, USA, 2009.

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].

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

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

Kovács, I. (1985). Economia e Sociologia na Era da Incerteza: Do Conflito à Cooperação. *Estudos de Economia* 5 (4), 441-451

Kreuter, M. W., Rosa, C., Howze, E. & Baldwin, G. (2004). Understanding Wicked Problems: A Key to Advancing Environmental Health Promotion. *Health Education & Behavior* 31 (4), 441-454.

Kunz, W. & Rittel, H. (1970). *Issues as Elements of Information Systems* [Em linha]. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.134.1741&rep=rep1&type=pdf> [Acesso em: 13/06/2012].

Largo dos Correios (2017). *Um notável projecto educativo – Portalegre*. [Em linha]. Disponível em: <https://largodoscorreios.wordpress.com/2017/10/25/um-notavel-projecto-educativo-portalegre/> [Acesso em: 28/02/2022].

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.

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

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

Metcalf, M., 2018. *Lessons on Leadership: Cooperation and Collaboration for the Greater Good*. Forbes.

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.

Município de Avis (2022). Estação Náutica de Avis. Em linha]. Disponível em: <https://estacaonautica.cm-avis.pt/> [Acesso em: 29/02/2022].

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

Neves, A. (2014). *Estratégia de Desenvolvimento Territorial e Plano de Ação Alto Alentejo 2020*. CIMAA.

Oxford Leadership, 2016. *White paper on COLLABORATIVE LEADERSHIP - Engaging collective intelligence to achieve results across organisational boundaries*. Oxford Leadership.

Palmberg, K. (2009). *Complex Adaptive Systems: Properties and Approaches*. Luleå: Luleå Tekniska Universitet.

Pittinsky, T., 2010. Softening silos: The nuts and bolts of leading among difference. *Lead*. 57, 18–23.

Pourdehnad, J.; Smith, P., 2012. Sustainability, organizational learning, and lessons learned from aviation. *Learn. Organ.* 2012, 19, 77–86.

Rego, H. (2015). Complexidade, Intelligence e Governação. In: Marques, R. & Ferraz, D., (Eds.) *Governança 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.

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

Santiago, J., 2018. Roadmap to collaboration: journey from silos to enterprise. *Journal of Business Strategy*, Vol. 39 No. 3, pp. 17-25.

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

Smith, P., 2012. The importance of organizational learning for organizational sustainability. *Learn. Organ.* 19, 4–10.

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

Systems innovation (2022a) *Systems Innovation*. [Em linha] Disponível em: <https://www.systemsinnovation.io/> [Acesso em: 01/03/2022].

Systems innovation (2022b) *Systemic Collaboration*. [Em linha] Disponível em: <https://www.systemsinnovation.io/> [Acesso em: 01/03/2022].

Systems innovation (2022c) *Collaborative Learning*. [Em linha] Disponível em: <https://www.systemsinnovation.io/> [Acesso em: 01/03/2022].

Systems innovation (2022d) *Collaborative Learning*. [Em linha] Disponível em: <https://www.systemsinnovation.io/> [Acesso em: 01/03/2022].

Systems innovation (202) *Community development guide*. [Em linha] Disponível em: <https://www.systemsinnovation.io/post/community-dev-guide> [Acesso em: 01/03/2022].

Torres, Alcídio. 2009. *Poder local: Como potenciar a participação dos cidadãos na vida do município de Montijo*. Trabalho de projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração e Políticas Públicas. ISCTE- IUL.

Van Grinsven, M., Visser, M. Empowerment, knowledge conversion and dimensions of organizational learning. *Learn. Organ.* 2011, 18, 378–391.

Vandenbroeck, P. (2014). Para além do “Plano”: Trabalhar com Problemas Complexos – Tropeçando numa nova era. In: Vários (Eds.) *Problemas Sociais Complexos: Desafios e Respostas. Atas da Conferência Internacional 11-12 Julho 2014*, Lisboa: Fórum para a Governação Integrada, pp. 41-53.

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

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

Willcock, D., 2014. *Collaborating for Results, Silo Working and Relationships That Work*; Gower Publishing: Farnham, UK.

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

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

tesplus/documents/829/Working%20in%20Collaboration%20-%20Learning%20from%20Theory%20and%20Practice.PDF

Wright, R. (2001). *Nonzero: History, Evolution & Human Cooperation*. Abacus

World Economic Forum (2011). *Global Risks 2011* [Em linha]. Disponível em: [http://reports.weforum.org/wp-content/blogs.dir/1/mp/uploads/pages/files/global- -risks-2011.pdf](http://reports.weforum.org/wp-content/blogs.dir/1/mp/uploads/pages/files/global--risks-2011.pdf) [Acesso em: 29/11/2012].

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).

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.

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 Alto Alentejo.

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:

