

ACADEMIA LIDERANÇA  
COLABORATIVA

# GUIA COLABORAR FAZ TODA A DIFERENÇA

Baixo Alentejo

Promovido por:



# Ficha técnica:

- **Título:** Guia “Colaborar faz toda a diferença – Baixo 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 CIMBAL
- **Redação:** Este livro é da autoria de diferentes atores do território do Baixo Alentejo, participantes da Academia de Liderança Colaborativa, em parceria com o IPAV, CIMBAL e CCDRA. Contribuíram para a redação deste livro: André Alves, António Bota, António Ceia da Silva, Isabel Campos, Joana Carrilho da Silva, Lénia Santos, Lucrecia Fernandes, Marina Figueiredo, Rui Marques.
- **Design gráfico:** Inês Antunes
- **Impressão:** João Carvalho | ImPress
- **Ano de publicação:** 2022

# ÍNDICE

<b>Nota de abertura</b> - António Ceia da Silva, CCDRA _____	<b>05</b>
<b>Escolas enquanto exemplo de gestão colaborativa</b> - António Bota, CIMBAL. _____	<b>07</b>
<b>A urgência de uma cultura colaborativa</b> - Rui Marques, IPAV _____	<b>09</b>
<b>Introdução e enquadramento</b> _____	<b>13</b>
<b>CAPÍTULO I. Conceitos-chave sobre complexidade e colaboração</b> _____	<b>21</b>
<b>1.1.</b> O que são problemas sociais complexos? _____	25
<b>1.2.</b> O que é a colaboração? _____	47
<b>1.3.</b> Benefícios e custos da colaboração _____	57
<b>1.4.</b> A liderança colaborativa _____	65
<b>1.5.</b> Os dez mandamentos da colaboração _____	79
<b>1.6.</b> Análise SWOT – um exemplo prático _____	87
<b>1.7.</b> Como construir equipas interdependentes e colaborativas _____	111
<b>1.8.</b> Colaboração sistémica _____	125
<b>1.9.</b> Três práticas promissoras de colaboração _____	143
<b>CAPÍTULO II. Ferramentas para a colaboração: <i>benchmarking</i></b> _____	<b>161</b>
<b>2.1.</b> Mapeamento de sistemas: guia para desenvolver um mapa de atores _____	165
<b>2.2.</b> Guia de desenvolvimento comunitário _____	191
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> _____	<b>213</b>



## Nota de abertura

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

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

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

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

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

Vivemos numa mudança paradigmática, à escala global, que terá de ser interpretada e processada, com vista a continuar a defender a contínua melhoria da qualidade de vida das populações e um futuro mais sustentável. Cada vez se tem uma maior consciência de que o futuro estará sempre 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 CIMBAL

# Escolas enquanto exemplo de gestão colaborativa

- **António Bota** - Presidente da Comunidade Intermunicipal do Baixo Alentejo

1

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

*Colaboração significa articular entre todos, planejar, gerir os assuntos com conhecimento de todos para que todos tenham noção dos prós e contras de qualquer decisão ou execução.*

*Uma das imagens que mais me fascina na gestão colaborativa são as escolas secundárias em que todos se reúnem para aplicar as metodologias de ensino, para definir os programas e métodos, e todos, um em cada sala, aplica à sua maneira, gere como acha melhor e decide alterar ou adaptar conforme as necessidades, potenciando o sucesso dos alunos, tomando decisões, mas cumprindo o objetivo comum de ensinar e permitir a aprendizagem.*

2

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

*Tenho como exemplo o ensino. Mas esta matéria, em termos empresariais, ainda não tem muitos exemplos onde possamos ir beber para ganhar coragem de implementação.*

3

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

---

*É um processo muito moroso. Em dez anos não vai ser possível, tendo em conta que os grandes empresários a laborar no nosso Alentejo são: ou grupos que vem de fora e implementam as suas regras e metodologias de trabalho, ou empresários locais, com empresas familiares, com hábitos de trabalho que não incluem esse tipo de gestão.*

4

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

---

*Juntos somos mais! Todos a pensar, podem ter uma prestação melhor e evitar desvios porque são mais a perspetivar possíveis sucessos e fracassos observando mais variantes no negócio. Vamos pouco a pouco responsabilizando cada um para atingir o sucesso do grupo.*

## Reflexão inicial

# A urgência de uma cultura colaborativa

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

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

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

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

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

Numa extensão do trabalho desenvolvido pela Academia de Liderança Colaborativa (ALC) da CIMBAL, desafiámo-nos a elaborar, a várias mãos, um Guia de Liderança Colaborativa, que pudesse disponibilizar textos relevantes sobre cultura colaborativa, prioritariamente da autoria de participantes na ALC. A estes textos somamos outros de autores nacionais e internacionais que enriquecem este Guia e nos trazem perspetivas complementares muito relevantes. Assim surgiu este contributo que agora chega até todos aqueles que se quiserem somar a esta comunidade de prática.

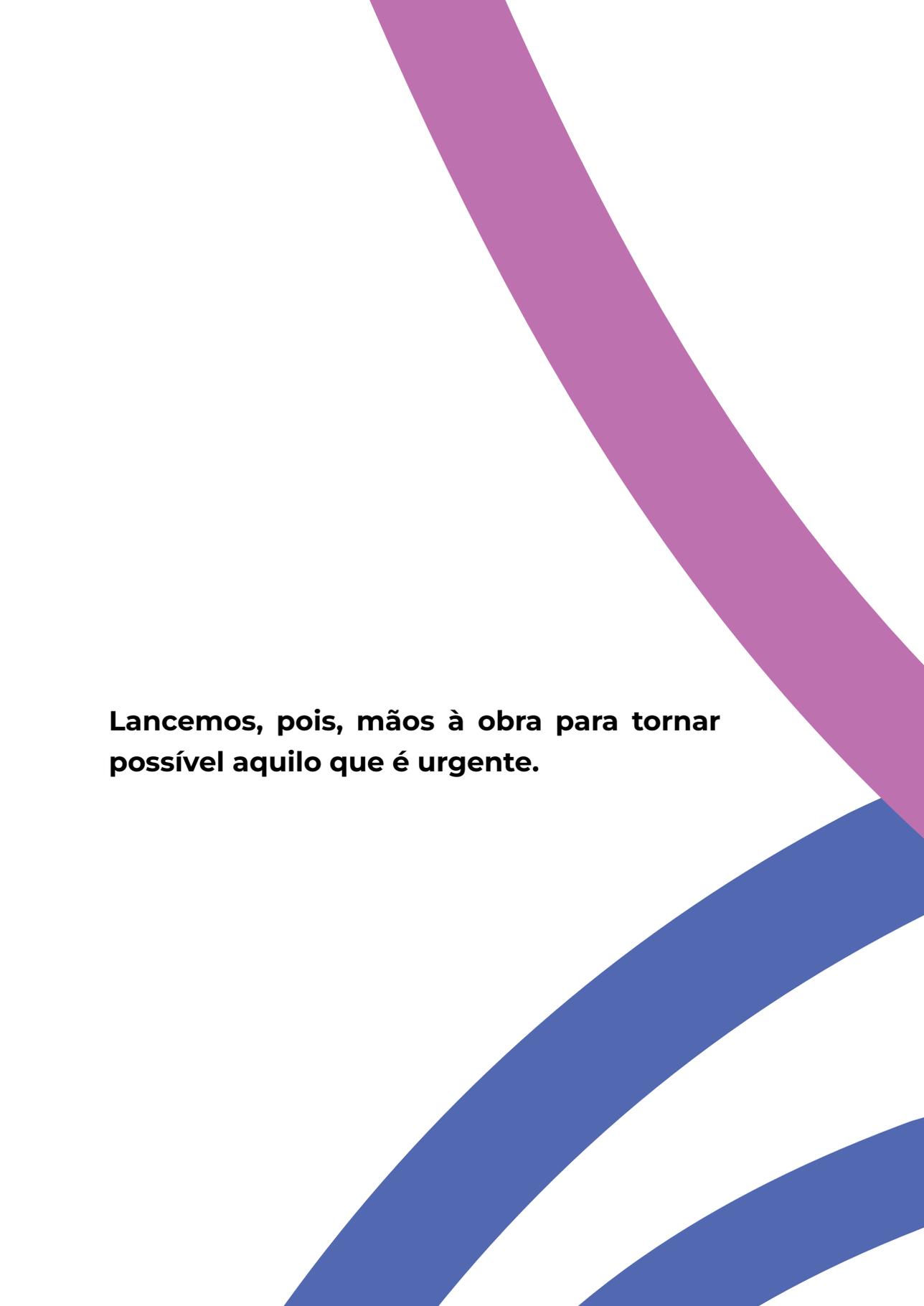
Neste roteiro que propomos, o primeiro desafio que devemos enfrentar é compreender as dinâmicas da complexidade e dos problemas sociais complexos. Sabemos que as múltiplas interações num sistema aberto, com um número desconhecido de elementos, geram imprevisibilidade, mudança constante, esbatimento de fronteiras e uma turbulência incontornável. Neste Guia encontraremos dados adicionais que nos ajudam a compreender melhor a natureza destes problemas.

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

fícios e Custos da Colaboração”, partilhada por André Alves, os conceitos base sobre “Liderança Colaborativa”, de Marina Figueiredo, os “Dez mandamentos da colaboração”, preparados por Lénia Santos e ainda uma análise SWOT, de Isabel Campos e Lucrecia Fernandes. A todos estes/as autores/as o nosso agradecimento!

Finalmente, destacamos neste Guia alguns contributos internacionais que nos podem ajudar a aprofundar o conhecimento neste domínio, nomeadamente da *Systems Innovation*, que nos permitem juntar algumas ferramentas que podem ajudar a operacionalizar uma cultura colaborativa.

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



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

# Introdução e enquadramento

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





# Introdução e enquadramento

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

## Introdução

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

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

Os objetivos específicos do projeto passam por:

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

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

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

No âmbito da parceria criada neste projeto, o papel do IPAV foi contribuir para a criação, desenvolvimento e manutenção de redes de colaboração entre os diferentes atores do território, por forma a criar as condições necessárias à concretização do objetivo geral do projeto: o aumento do conhecimento, aprendizagem, formação/qualificação e emprego da população, de uma forma concertada entre os diversos agentes do território do Alentejo, neste caso particular, do Baixo Alentejo. 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 Baixo Alentejo.

Neste contexto, a CIMBAL, a CCDRA e o IPAV convidam à leitura do Guia "Colaborar faz toda a diferença – Baixo 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 – Baixo 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 Baixo Alentejo.

### **O que é o Guia “Colaborar faz toda a Diferença – Baixo 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 território do Baixo 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 contamos com cerca de 266 participantes para as formações da Academia de Liderança Colaborativa, o que constitui um primeiro passo muito relevante para a disseminação da cultura colaborativa nas diferentes organizações do território. Porém, findo o ciclo de formação, colocam-se duas questões: a) E agora? Como podemos tirar partido das aprendizagens feitas, aplicando-as ao Baixo Alentejo e ao concreto da missão e dos de-

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

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

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

## **Qual a sua utilidade?**

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

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

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

## **A quem se dirige?**

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

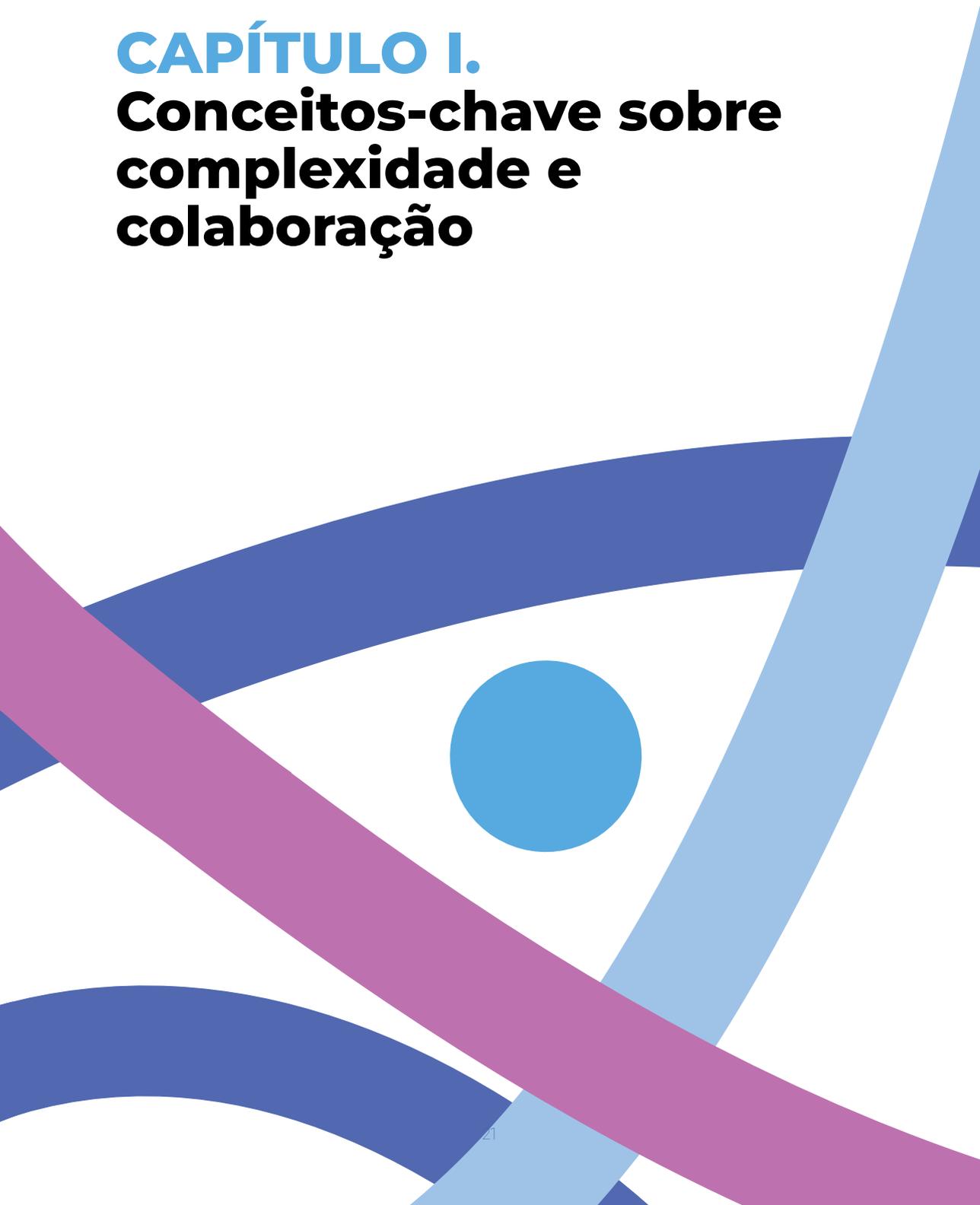
Por *líderes*, nesta publicação, entendem-se todos aqueles que têm capacidade para influenciar quem está à sua volta (equipas, colegas, instituições, ou mesmo na esfera pessoal) e não apenas aqueles líderes que, somam à sua capacidade de influência, um papel de chefia reconhecido hierarquicamente. Entendemos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

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



# **CAPÍTULO I.**

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





# CAPÍTULO I.

## Conceitos-chave sobre complexidade e colaboração

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

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

Desta forma, para o Capítulo I “Conceitos-chave sobre Complexidade e Colaboração” podemos contar com:

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

no território, através do contributo dos seus atores que participaram na Academia de Liderança Colaborativa e que se disponibilizaram a pensar o Guia, discuti-lo com a equipa da ALC e redigir os diferentes capítulos, nomeadamente: André Alves (1.3. *Benefícios e custos da colaboração*); Marina Figueiredo (1.4. *Liderança colaborativa*); Lénia Santos (1.5. *Os dez mandamentos da colaboração*); Isabel Campos e Lucrécia Fernandes (1.6. *Análise SWOT – um exemplo prático*);

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

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

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

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

Com estas linhas esperamos poder trazer ao leitor, enquanto líder colaborativo, novas perspetivas e inspirar para uma ação em prol da mudança.

---

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

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

# 1.1. O que são problemas sociais complexos?

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



# 1.1.

## O que são problemas sociais complexos?

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

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

Importa especificar o que distingue esses níveis de complexidade. Roberts (2000) tipificou esta divisão em três níveis: os problemas tipo I (simples/lineares) caracterizam-se pelo consenso quanto à definição do problema e à sua solução. Os problemas tipo II (mais difíceis do que os de tipo I) têm uma definição comum e partilhada pelas partes interessadas, mas estas divergem na solução, não sendo simples encontrar consenso sobre que solução adotar. Finalmente, os problemas tipo III (complexos<sup>3</sup>) são os que têm maior potencial de conflito entre as partes interessadas, pois não há consenso nem na definição do problema, nem na solução a aplicar.

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

---

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

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

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

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

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



FIGURA 1 - Problemas lineares vs. Problemas complexos

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

**7. Cada problema complexo é essencialmente único.**

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

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

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

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

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

DIFERENÇAS ENTRE “PROBLEMA LINEAR” E “PROBLEMA COMPLEXO”

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

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

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

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

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

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

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

### SINAIS DE PROBLEMAS COMPLEXOS:

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

Fonte: Adaptado de Denning (2009: 718)

### 1.1.2. Quais são os problemas complexos?

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

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

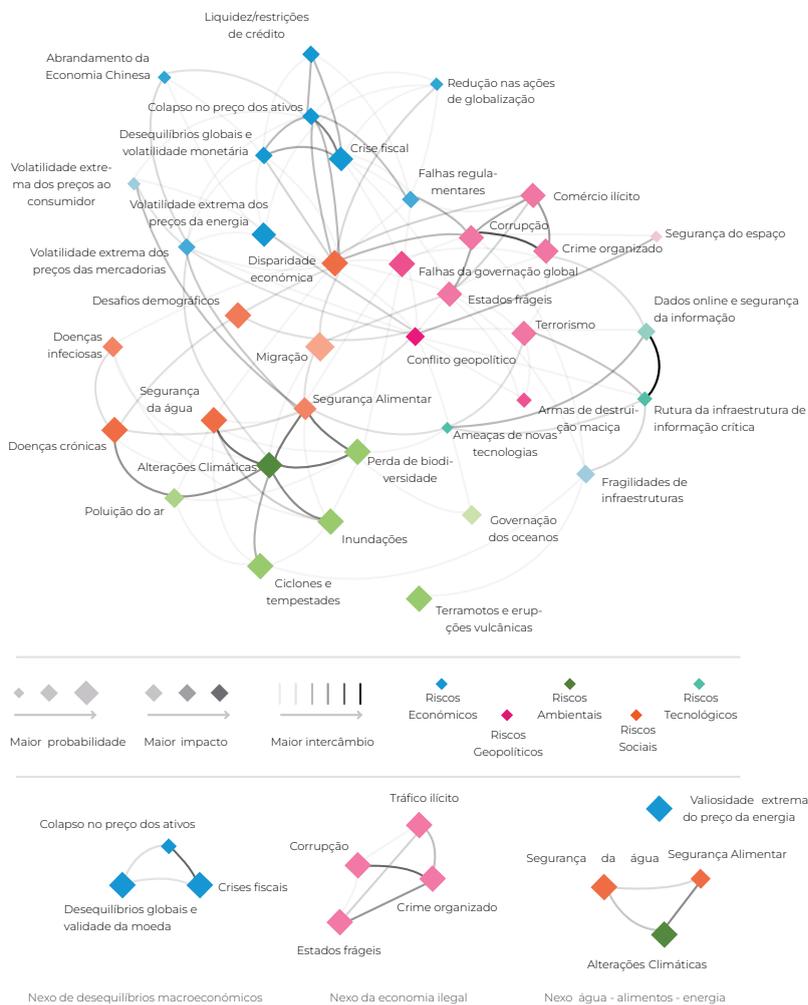


FIGURA 3 - Mapa das correlações entre riscos  
 Fonte: World Economic Forum (2011: 4)

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

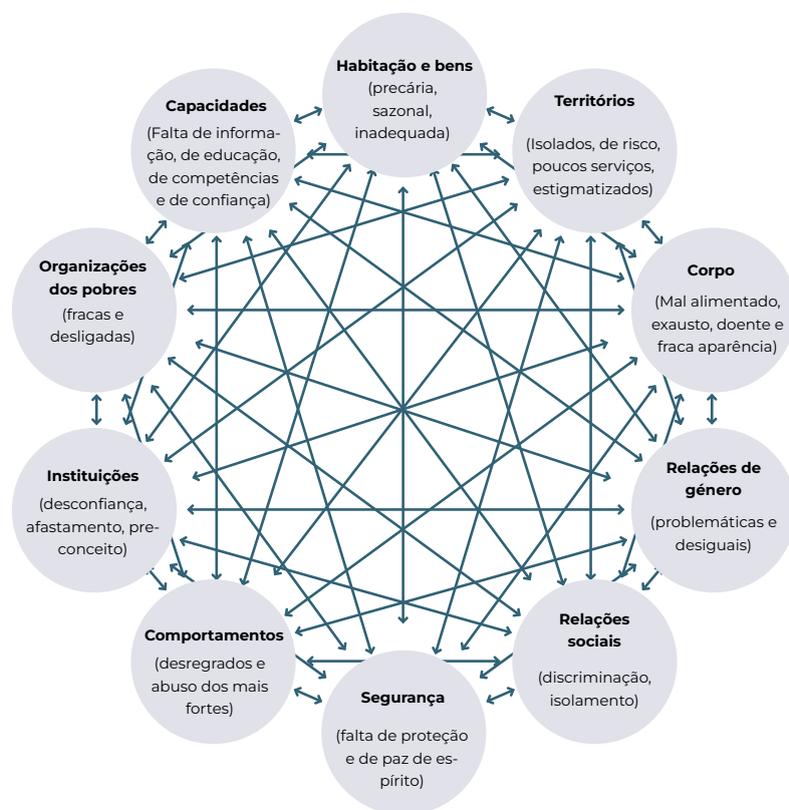


FIGURA 4 - Diagrama da pobreza como problema complexo  
*Fonte: Adaptado de Narayan et al. (2000: 249)*

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.

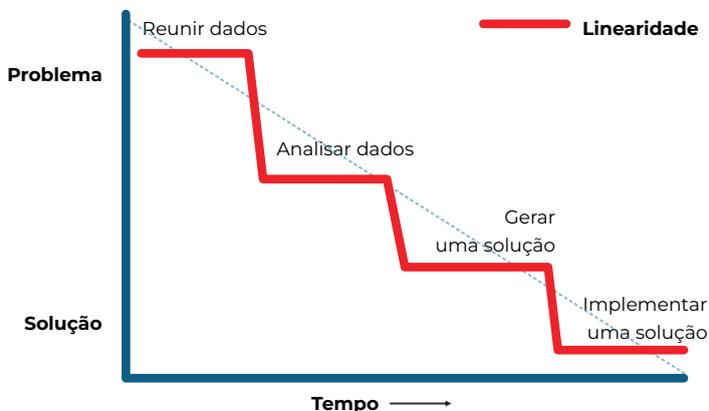


FIGURA 5 - Abordagem para a resolução de problemas lineares (em cascata)

Fonte: Conklin & Weil (2007: 3)

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

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

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

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

### • *Metodologias e ferramentas*

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

---

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

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

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

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

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

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

cia de Checkland & Poulter (2007). Neste método, começa-se por focar na capacidade de expressar o problema, muitas vezes esquematizando-o, progredindo para um modelo conceptual e cenários, a contrastar com o problema como foi desenhado inicialmente. Segue-se a definição de mudanças desejáveis e as ações para melhorar a situação, conforme se esquematiza de seguida.

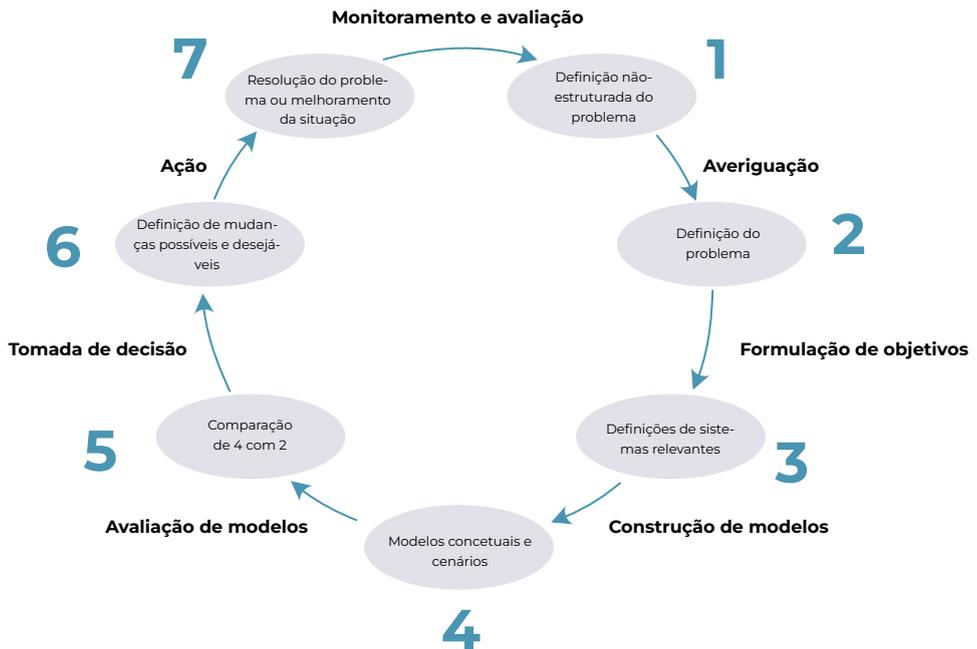


FIGURA 6 - *Soft System Methodology*  
 Fonte: Adaptado de Vandebroek (2014: 46)

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

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

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

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

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

Uma outra dimensão da aprendizagem que surge referenciada na literatura sobre colaboração interorganizacional é a “aprendizagem expansiva”, considerada como a capacidade de reinterpretar e expandir o objeto da atividade específica, repensando os objetivos, as atividades e as relações com outros

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

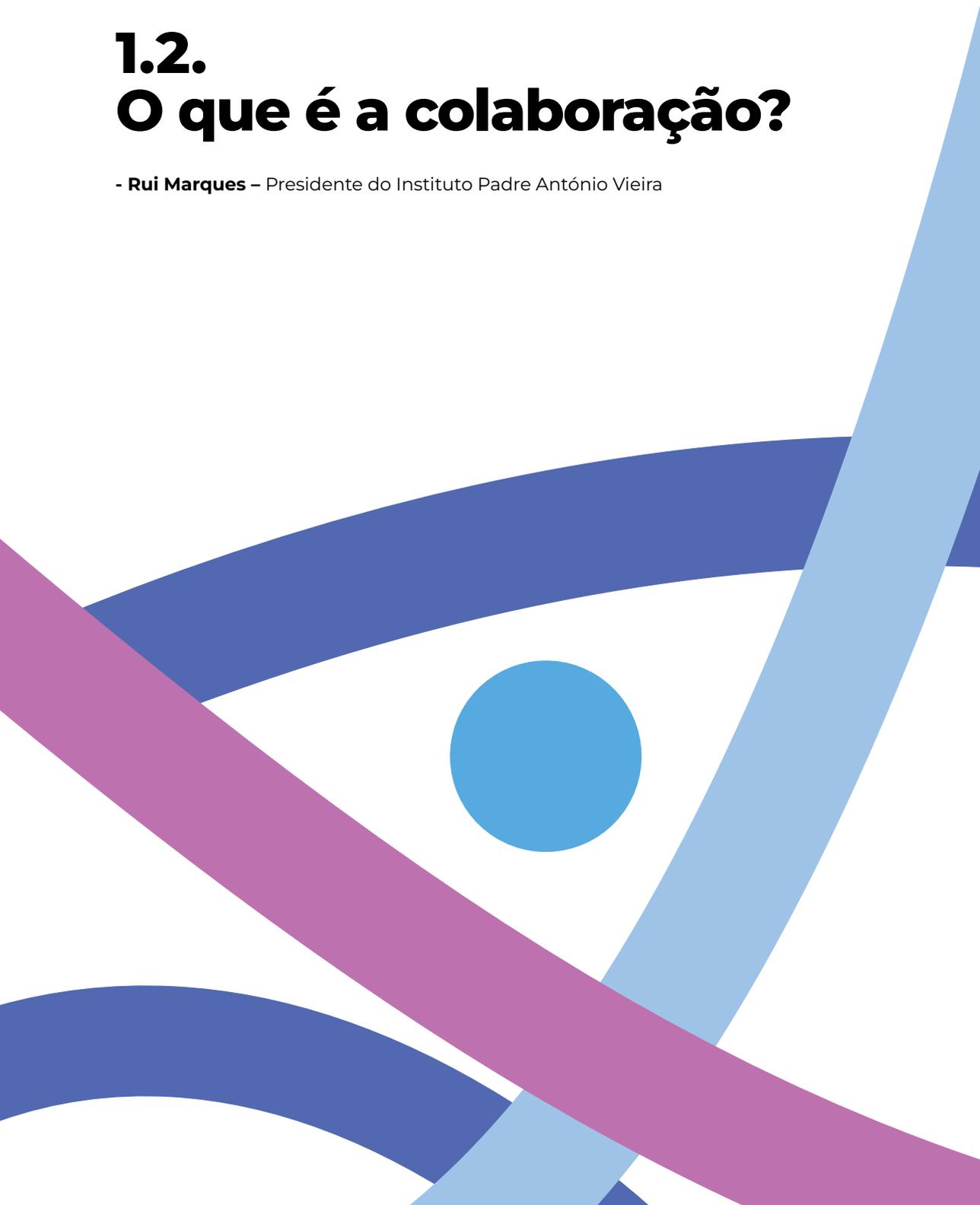
As “comunidades de prática” ou “*hubs*” são referidas enquanto grupos de pessoas que partilham uma preocupação, um conjunto de problemas ou uma paixão por um tema e que querem aprofundar o seu conhecimento nessa área, por via de uma interação regular com outras pessoas que partilham o mesmo interesse,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

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



# 1.2. O que é a colaboração?

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





# 1.2.

## O que é a colaboração?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **1.2.1. A perspectiva da Teoria da Vantagem Colaborativa**

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

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

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

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

Apesar de todas as reticências evidenciadas nesta teoria, que nos alerta para uma visão muito realista sobre o potencial e as limitações destas dinâmicas, é assumido que “apesar de todas as dificuldades há muitos registos de sucesso. Este é quase sempre incompleto – pode ser menos significativo do

que se esperava, alguns participantes podem estar mais satisfeitos que outros, o ritmo pode ter sido mais lento do que se desejava – mas o impacto é visto como muito melhor do que no caso de não ter havido colaboração” (Vangen & Huxham, 2010: 180).

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

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

TABELA I  
TIPOS DE RELAÇÃO INTERORGANIZACIONAL (EM CONTINUUM)

Tipo de relação	Coexistência	Comunicação	Cooperação	Coordenação	Colaboração
<b>Características da relação</b>	<b>Auto - suficiên- cia</b>	<b>Partilha de in- formação</b>	<b>Partilha de re- cursos</b>	<b>Partilha de tra- balho</b>	<b>Partilha de res- ponsabilidade</b>
	Sem comunicação formal	Reuniões informais	Reuniões formais	Partilha numa base formal regular	Parceria formal
	Políticas e serviços isolados	Trocas irregulares de experiências	Trocas irregulares	Trocas regulares e ações conjuntas	Políticas e/ou práticas partilhadas
	Ênfase da autono- mia	Autonomia Contida	Autonomia atenua- da	Autonomia atenua- da	Autonomia + Ate- nuada
	Eventuais preocu- pações comuns	Juntos para interes- ses comuns	Juntos para interes- ses comuns	Trabalho conjunto em projetos parti- lhados	Trabalho conjunto para objetivos co- muns

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

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

TABELA II  
CONTINUUM DE COLABORAÇÃO

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

Fonte: Adaptado de Schulman (2010: 35)

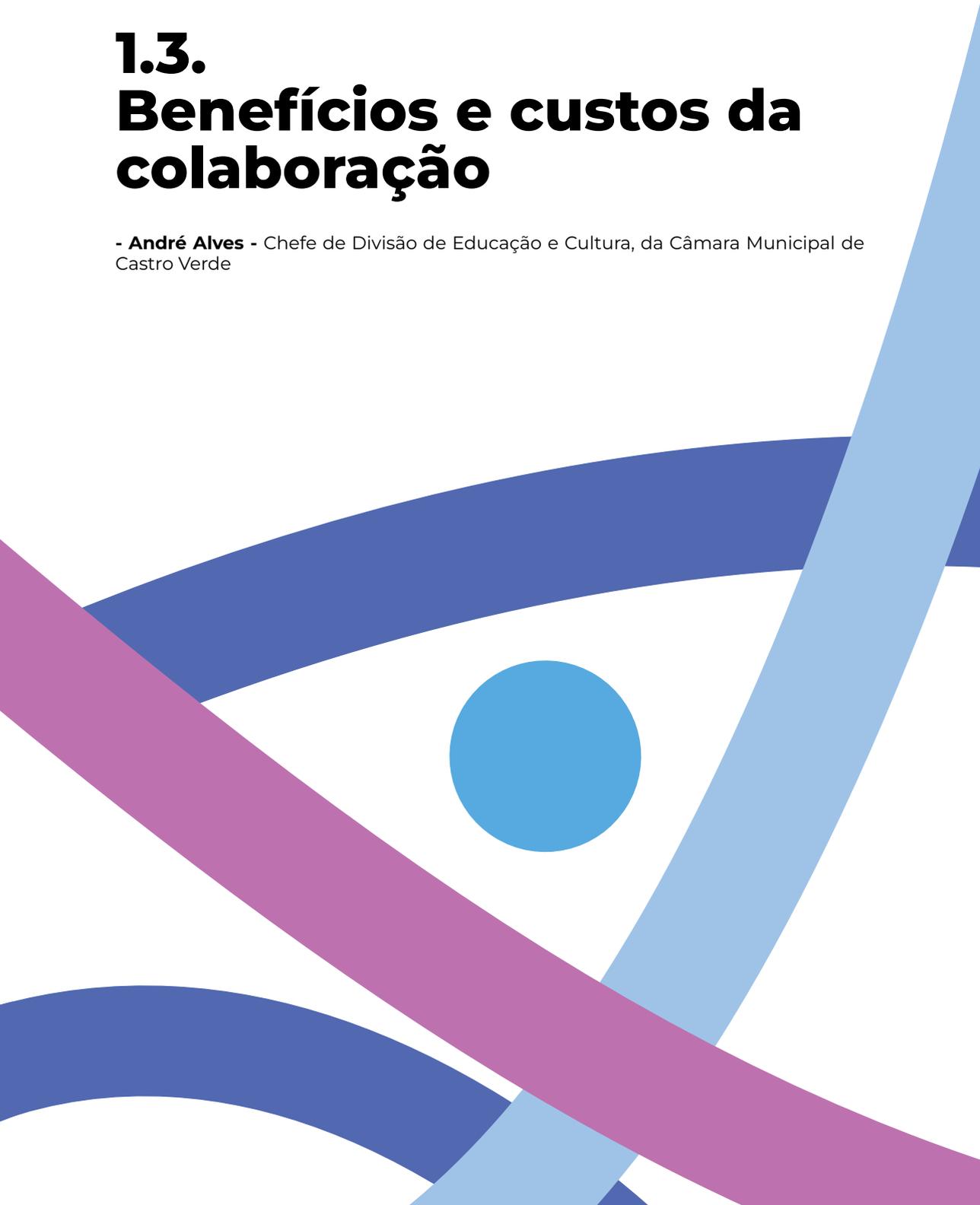
### **1.2.3. O que não é colaboração?**

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

# 1.3.

## **Benefícios e custos da colaboração**

- **André Alves** - Chefe de Divisão de Educação e Cultura, da Câmara Municipal de Castro Verde





# 1.3.

## Benefícios e custos da colaboração

- **André Alves** - Chefe de Divisão de Educação e Cultura, da Câmara Municipal de Castro Verde

A colaboração faz parte da nossa história. Somos animais sociais e foi através desta convivência e colaboração conjunta que foi possível a evolução da nossa espécie, prosperando e protegendo-nos uns aos outros de predadores e outros perigos. Contudo, nem sempre este processo mútuo funciona e funcionou. O facto de existirem diferentes variáveis e objetivos dos indivíduos e organizações/grupos, pode tornar o resultado da colaboração um sucesso, mas também um autêntico fracasso, frustração e distanciamento dos envolvidos.

Quem se identifica com os modelos de colaboração, por norma, vai dar prioridade a mecanismos de construção de pontes em detrimento de sistemas autoritários. Contudo, para a mesma dinâmica colaborativa pode haver, em contextos diferentes, efeitos muito distintos e até mesmo opostos. Daí ser muito complexo estabelecer de forma compartimentada e bem clara os benefícios e custos da colaboração. Mesmo assim, neste capítulo iremos tentar sintetizar as principais vantagens e custos inerentes à colaboração.

### 1.3.1. Benefícios

Uma das principais vantagens da colaboração assenta no envolvimento dos intervenientes, dando a estes um sentimento de pertença nos processos. É com este sentimento de pertença que se consegue retirar o melhor contributo de cada um, pois o ser humano, quando está envolvido e se sente pertencente a um grupo, aumenta os seus níveis de criatividade, de colaboração e esforço, porque está em segurança.

Todos nós somos diferentes biologicamente e também porque temos diferentes experiências e, conseqüentemente, distintas visões do mundo. Esses fatores, quando bem conjugados em grupo, aumentam a capacidade criativa e de inovação dos indivíduos para gerar mais soluções na resolução de problemas complexos. Um bom exemplo deste ponto, foi a rapidez com que a comunidade científica mundial se uniu e colaborou na descoberta e construção de uma vacina para ajudar a combater a pandemia de Covid-19. Na colaboração consegue-se capitalizar melhor os pontos fortes dos parceiros e ser mais eficiente na administração, ao mesmo tempo que se consegue dar maior abrangência aos processos, permitindo ter perspectivas completamente diferentes através da visão de cada pessoa.

As vantagens e benefícios incluem: um empenho elevado das partes interessadas; a apropriação da dinâmica pelas instituições participantes; soluções mais abrangentes e efetivas; a criação de sinergias e o combate às redundâncias.

Além dos benefícios descritos anteriormente, no livro *Problemas Sociais Complexos e Governança Integrada*, o autor Rui Marques (2017: 36), faz referência aos autores Alter e Hage (1993), que apontam um conjunto de benefícios da colaboração interorganizacional. Alguns exemplos são:

- oportunidades para aprender e para se adaptar;
- desenvolvimento de competências;
- desenvolvimento conjunto de novos produtos;
- ganho de recursos – tempo, dinheiro, informação, matérias-primas, legitimidade, estatuto; utilização de capacidade disponível não usada;
- partilha do custo do desenvolvimento do produto;
- riscos partilhados;
- ganho de influência;
- capacidade de entrar em novos mercados;
- posição competitiva e acesso a mercados estrangeiros;
- capacidade de lidar com a incerteza, resolver problemas complexos e invisíveis;
- capacidade de se especializar e diversificar;
- redução do atraso no uso de novas tecnologias;

- ganho de suporte mútuo;
- sinergias de grupo e relações harmoniosas de trabalho.

No entender do autor deste capítulo, o mundo atual, de uma forma geral, está a tornar-se menos empático. Por esse motivo, um dos grandes benefícios da colaboração é o aumento da empatia dos envolvidos no processo colaborativo. Para que os processos funcionem, a empatia tem de existir pelo facto de tentar entender o ponto de vista do outro. Este facto faz com que esta competência tenda a aumentar.

### **1.3.2. Custos**

Tal como já foi referido anteriormente, em determinados momentos e contextos os mesmos processos colaborativos podem ter resultados antagónicos. O que em alguns momentos pode ser encarado como um benefício, noutros pode ser encarado como um custo. E exemplo disso pode ser: o tempo, o dinheiro, as matérias-primas, a informação, entre outros. No caso do tempo, percebe-se a relação. Como o sistema de colaboração implica a mobilização de mais pessoas, os processos podem tornar-se mais morosos e menos eficazes, pois podem criar-se espaços para se amplificar um problema que pode ser mais facilmente resolvido num sistema mais autoritário e com menos pessoas envolvidas.

A colaboração implica sempre mais coordenação, mais troca de informação, mais egos para gerir, logo mais trabalho, mais complexidade e mais dispêndio tempo para gerir tudo. Nesse aumento de tempo e de mais pessoas envolvidas, os conflitos também podem aumentar.

Os resultados dos processos também podem ficar comprometidos. Imaginemos que existe uma quebra de acordos e das responsabilidades de alguma das partes envolvidas. Isso vai implicar a possibilidade de falhas nos resultados pretendidos.

No livro *Problemas Sociais Complexos e Governança Integrada*, o autor Rui Marques (2017: 36) cita Alter e Hage (1993). Na sua teoria, os autores apontam,

além de um conjunto de benefícios da colaboração interorganizacional, um conjunto de custos. Alguns exemplos desses, são:

- conflito sobre domínio;
- objetivos e métodos;
- atrasos nas soluções devido a problemas na coordenação;
- perda de estabilidade;
- sentimento de estar deslocado;
- perda de autonomia e capacidade de controlar unilateralmente os impactos;
- perda de controlo;
- ficar ligado com o fracasso;
- partilhar os custos do falhanço, como a perda de reputação, estatuto e posição financeira.

### 1.3.3. Conclusão

De forma simples, podemos dizer que a colaboração é sempre mais fácil de perceber por quem a pratica. Está no seu *modus operandi* e no seu dia a dia. Mas também sabemos que os níveis de colaboração são algo cultural. De acordo com o estudo apresentado por Hofstede Insights (2021), há países mais individualista que outros, onde o “eu” se sobrepõem ao “nós” – índice de individualismo da população. Podemos ver isso no exemplo do gráfico abaixo, onde se verifica (no segundo conjunto de barras verticais) a diferença no nível de individualismo entre Portugal e os Estados Unidos da América.

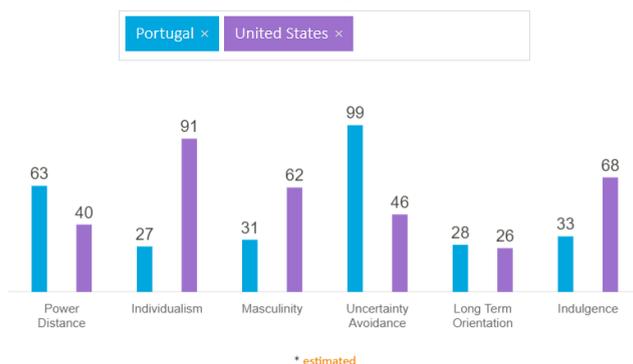


FIGURA 7 – Comparação entre Portugal e os Estados Unidos da América no índice de individualismo da população, entre outros

Fonte: Hofstede Insights (2021)

Neste índice de comparação entre países, podemos constatar que o grau de interdependência que a sociedade portuguesa mantém entre os seus membros é maior que na sociedade americana, ou seja, somos menos individualistas (27) que os americanos (91). Em países com índices tão elevados de individualismo as pessoas cuidam apenas de si e da sua família direta. Nas sociedades mais coletivas, as pessoas pertencem a grupos que cuidam delas em troca de lealdade.

Ao refletirmos sobre os dados do gráfico acima, relativamente à comparação entre estes dois países, podemos ter uma certa inclinação para o pensamento de que uma sociedade mais individualista é mais prospera e economicamente mais forte relativamente a uma sociedade mais coletiva. Mas o autor não acredita nisso! Acredita sim que um estilo de vida em comunidade e com colaboração assertiva nos confere uma vida mais feliz. Para corroborar este sentimento e perspetiva, destaca-se o maior estudo científico alguma vez feito sobre a felicidade – o estudo de Harvard (2017). Este estudo, de quase 80 anos, provou que as pessoas vivendo mais vinculadas socialmente à família, aos amigos e à comunidade são fisicamente mais saudáveis, felizes e vivem durante mais tempo. Por outro lado, as pessoas que estão mais isoladas, são menos felizes, a sua saúde piora mais cedo na meia-idade, as suas funções cerebrais diminuem mais cedo e vivem vidas mais curtas em geral do que as pessoas que são solidárias.

No início deste capítulo referimos que os humanos, são animais sociais e por isso faz sentido que trabalhem e colaborem em equipas. *Apesar de todos os “contras” que a colaboração pode ter, o autor acredita que podemos ser fantásticos juntos, fomentando uma cultura de confiança e colaboração.*

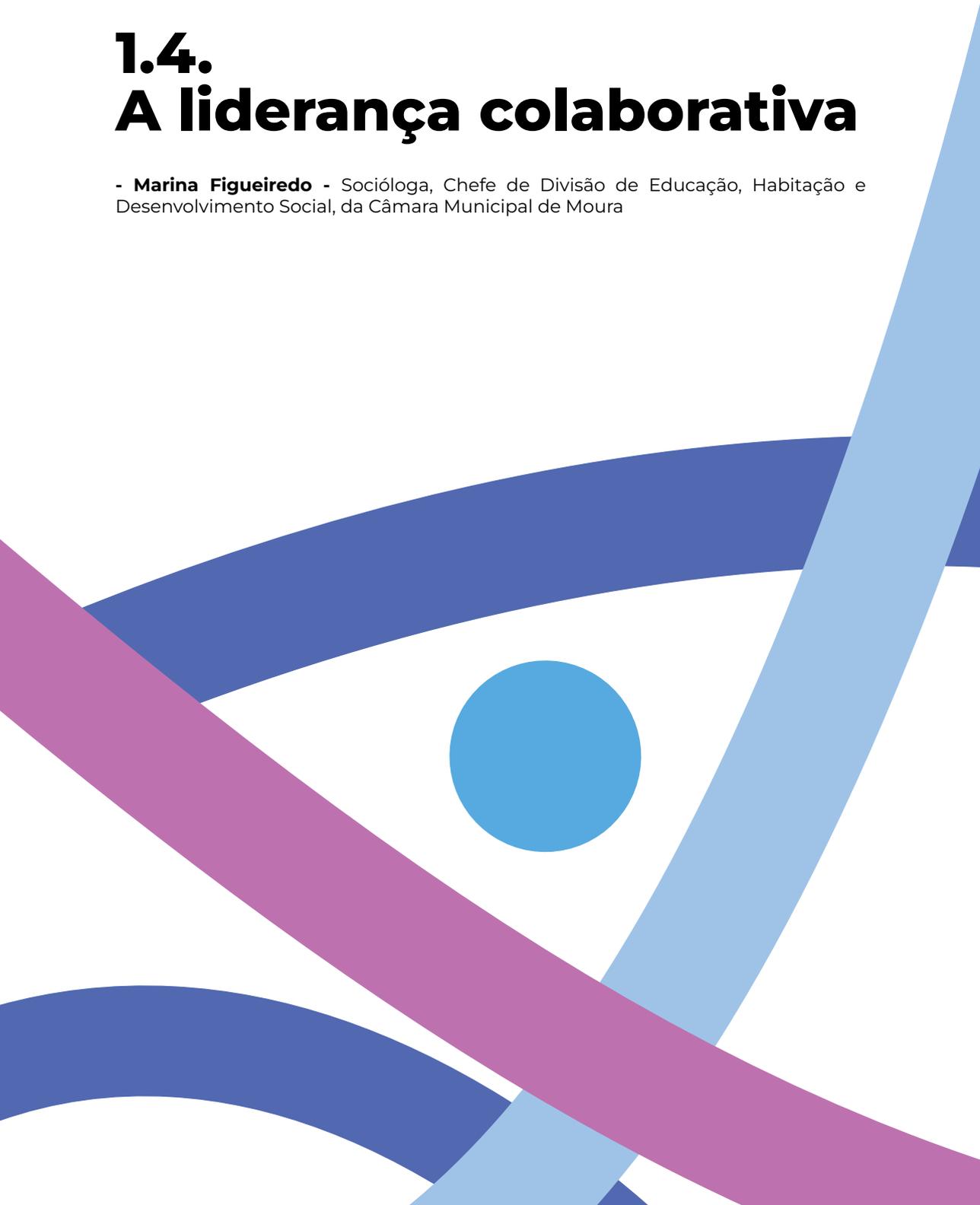
Para terminar este capítulo sobre os benefícios e custos da colaboração deixamos uma fábula do escritor grego Esopo (séc. VI A.C.) (Sinek, 2018):

*“Um leão costumava rondar um campo que quatro bois frequentavam. Muitas vezes tentou atacá-los, mas sempre que chegava perto eles viravam as caudas uns para os outros e assim qualquer que fosse o lado por que se aproximava, era enfrentado pelos cornos de um deles. Por fim, no entanto, zangaram-se entre si e cada um foi pastar sozinho para seu canto. Então o leão atacou um de cada vez e em breve acabou com os quatro”.*



# 1.4. A liderança colaborativa

- **Marina Figueiredo** - Socióloga, Chefe de Divisão de Educação, Habitação e Desenvolvimento Social, da Câmara Municipal de Moura





# 1.4.

## A liderança colaborativa

- **Marina Figueiredo** - Socióloga, Chefe de Divisão de Educação, Habitação e Desenvolvimento Social, da Câmara Municipal de Moura

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

Em grande parte dos processos onde se estabelecem e desenvolvem relações interorganizacionais a colaboração é um fator determinante, estando o seu sucesso dependente de uma gestão pró-ativa.

Para além da existência de uma equipa e de uma rede de organizações, o espírito de colaboração e a definição de responsabilidades claras são facilitadores de processos colaborativos, aspetos potenciados por processos de liderança (Marina Figueiredo, 2010).

Num processo colaborativo, constituído e construído pela diversidade de pessoas e entidades, a liderança, mais do que hierárquica, funcional, disciplinar ou orçamental, deve ser exercida pelo exemplo, investindo na inspiração e motivação de cada pessoa, estimulando a criatividade e a inovação, mostrando respeito pelo desenvolvimento pessoal de cada um e destacando a capacidade de adaptação e aprendizagem.

Deste modo, nos processos colaborativos deverá existir uma liderança capaz de:

- decidir quando necessário;
- respeitar a equipa;
- estabelecer vínculos de afetividade;
- ser humilde e dinâmica;
- envolver a comunidade;
- ser assertiva e dar o exemplo.

Existem vários modelos de liderança que poderão ser úteis e indicados para diversos contextos e que importa abordar comparativamente à liderança colaborativa.

A **liderança hierárquica** é um modelo mais rígido, com a adoção de normas e procedimentos adequados para os processos de comando e controle que o modelo organizacional burocrático exige. Assim, não dispõe da flexibilidade e capacidade de adaptação necessárias à dinâmica da relação entre organizações “pares”.

A **liderança de mercado** apresenta dificuldades na área da colaboração e do resultado coletivo interorganizacional, estando focada na vertente da competição e dos resultados individuais que geram fragmentação do grupo.

Se para determinados contextos e objetivos cada modelo de liderança (hierárquica ou de mercado) se adequam, para a relação colaborativa impõe-se uma abordagem diferenciadora em que os líderes conseguem inspirar um grupo a alcançar objetivos comuns, influenciando e ajudando outras pessoas a encontrar soluções para as necessidades da comunidade.

De forma a criar e manter as relações e gerir os processos complexos e interdependências, a liderança colaborativa deve ser capaz de:

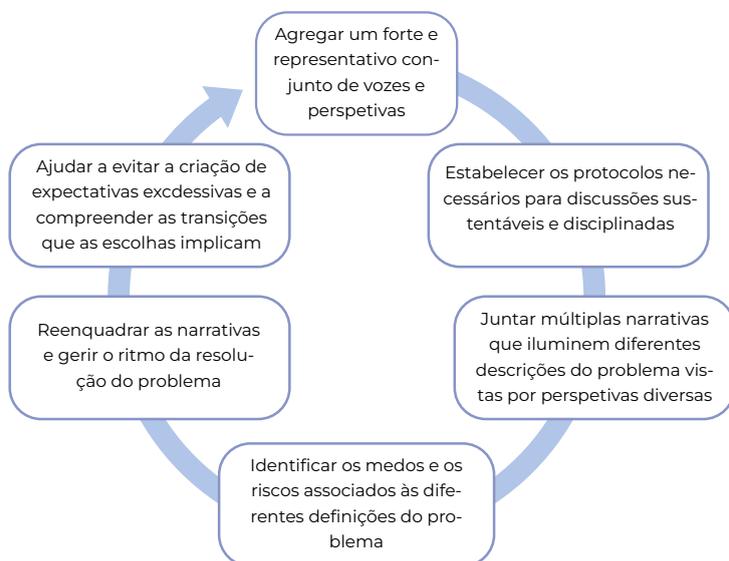


FIGURA 8 - Liderança colaborativa eficaz  
Fonte: Adaptado de Marques (2017)

É de destacar o potencial de inspiração e envolvimento das pessoas e organizações, o equilíbrio de informação e conhecimento dos vários atores, a corresponsabilidade, a participação, a co-construção e partilha de resultados que a liderança colaborativa permite, fatores essenciais para a implementação de uma nova cultura organizacional (Marques, 2017 e Figueiredo, 2010).

### **1.4.2. As características/ competências de um líder colaborativo**

Quantas lideranças conhecemos nós? Quantas experimentámos como membros de equipa? Qual desejámos desenvolver enquanto líderes?

A liderança colaborativa é aquela que procuramos, quer a nível da valorização da equipa, quer na forma coletiva, participada e responsável como alcançar os objetivos.

A um líder colaborativo deverá ser reconhecido um conjunto de características e competências.

<b>Caraterísticas do líder colaborativo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ouvir e colaborar;</li><li>• adaptar-se e influenciar;</li><li>• liderar para além das fronteiras das organizações;</li><li>• gerar consensos;</li><li>• ser um construtor de redes ágil e efetivo;</li><li>• líder ambidestro.</li></ul>
---	---

<b>Eco-sistema NÓS</b>	<p>Um líder colaborativo desenvolve condições para a criação e manutenção de um eco-sistema em que prevalece o NÓS, a visão e representação partilhada de toda a equipa e rede de parceiros. O Eco-sistema “NÓS” apresenta-se com diversos aspetos fundamentais:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• influência/ confiança;</li><li>• alinhamento;</li><li>• parcerias/ interorganizações;</li><li>• poderes mútuos/ múltiplos;</li><li>• visão partilhada;</li><li>• corresponsabilidade;</li><li>• inteligência coletiva e conectiva.</li></ul>
------------------------	---

Existem cinco competências base essenciais ao líder colaborativo, nas quais será fundamental a realização de um trabalho interno e introspetivo permanente para facilitar a relação com os outros:

1. Autoconhecimento;
2. Autoconfiança;
3. Resiliência;
4. Empatia;
5. Sentido de Serviço.

<b>Autoconhecimento</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conhecer-se a si próprio (talentos, recursos e sonhos);</li><li>• Dar-se a conhecer ao outro (construir pontes);</li><li>• Conhecer o outro (caminhar lado a lado);</li><li>• Desenvolver relações abertas ao diálogo (ser humano na relação com o outro);</li><li>• Desenvolver esforços para chegar ao melhor de si próprio;</li><li>• Explorar o seu potencial.</li></ul>
-------------------------	--

<b>Autoconfiança</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Valorizar a auto-determinação e a capacidade de fazer escolhas;</li><li>• Focar-se nas forças, habilidades e potencial de cada pessoa e contexto;</li><li>• Aprender com a experiência de cada membro da equipa;</li><li>• Envolver a equipa nos processos e tomadas de decisão;</li><li>• Manter um ambiente seguro e orientado para o futuro;</li><li>• Assumir compromissos e inspirar os que o rodeiam.</li></ul>
----------------------	---

<b>Resiliência</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Enfrentar a realidade como ela é e ser otimista na ação;</li><li>• Ter a convicção de que a vida tem sentido e competenos estabelecer pontes para um futuro desejável;</li><li>• Ter capacidade de improviso, ser pró-ativo e pragmático;</li><li>• Assumir a decisão como fator determinante da sua conduta;</li><li>• Ser capaz de mudar e aprender com as adversidades;</li><li>• Viver plenamente os sentimentos coerentes com a realidade e no processo de os ultrapassar.</li></ul>
--------------------	---

<b>Empatia</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dar atenção e concentrarmo-nos nos outros;</li><li>• Entender o ponto de vista do outro;</li><li>• Partilhar experiências emocionais com o outro;</li><li>• Refletir sobre como poderemos ser úteis aos outros;</li><li>• Lembrar que cada um é uma pessoa única e especial;</li><li>• Cultivar o equilíbrio entre o nós e os outros, vivendo e compreendendo o mundo dos outros.</li></ul>
----------------	---

<p><b>Sentido de Serviço</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver espírito de compromisso com os outros e criar algo superior;</li> <li>• Liderar pelo exemplo e inspirar os outros;</li> <li>• Ser capaz de sonhar grande e partilhar essa visão de forma realista e pragmática;</li> <li>• Merecer a confiança da equipa e da comunidade a quem se serve;</li> <li>• Focar-se no desenvolvimento pessoal da equipa e na visão de futuro;</li> <li>• Definir como prioridade o bem comum.</li> </ul>
----------------------------------	--

Considerando o autor Rui Marques (2017b), o líder colaborativo reúne também diversas competências e atitudes fundamentais, nomeadamente inspiracionais (Figura 11), relacionais e operacionais (Figura 12).

Competências e atitudes INSPIRACIONAIS (competências e atitudes que inspiram os membros do processo colaborativo e geram confiança):



FIGURA 9 – Competências e atitudes inspiracionais  
 Fonte: Adaptado de Marques (2017)

Competências e atitudes RELACIONAIS (competências e atitudes que permitem estabelecer e manter relações interorganizacionais de colaboração):

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

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

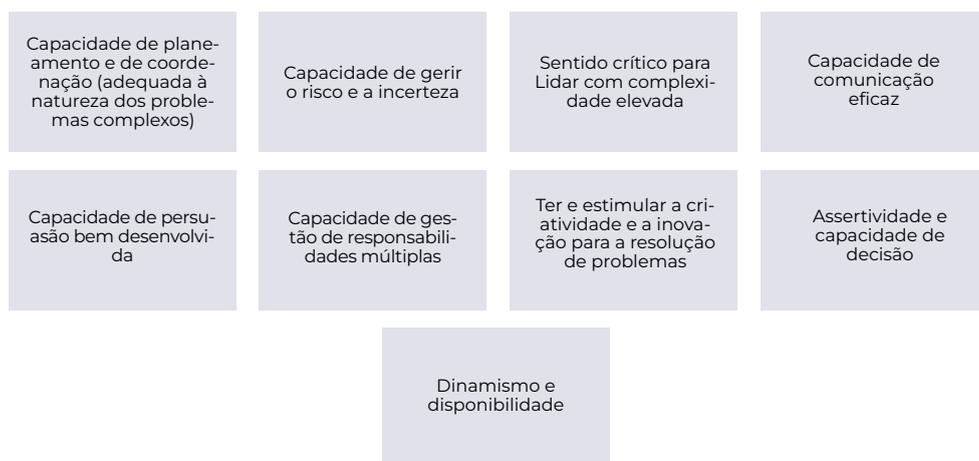


FIGURA 10 - Competências e atitudes operacionais

Fonte: Adaptado de Marques (2017)

É no conjunto destas características e competências que será possível desenvolver processos de liderança colaborativa, fundamental à construção, desenvolvimento e manutenção de relações interorganizacionais.

Ao assumirmos o mundo crescentemente em rede e os problemas complexos que daí advém, propõe-se a adoção de um modelo de liderança colaborativa que assente na construção de redes e de valorização das parcerias.

Os líderes reticulistas são especialistas na construção de relações e apresentam um conjunto de competências e atributos que importa identificar e potenciar:

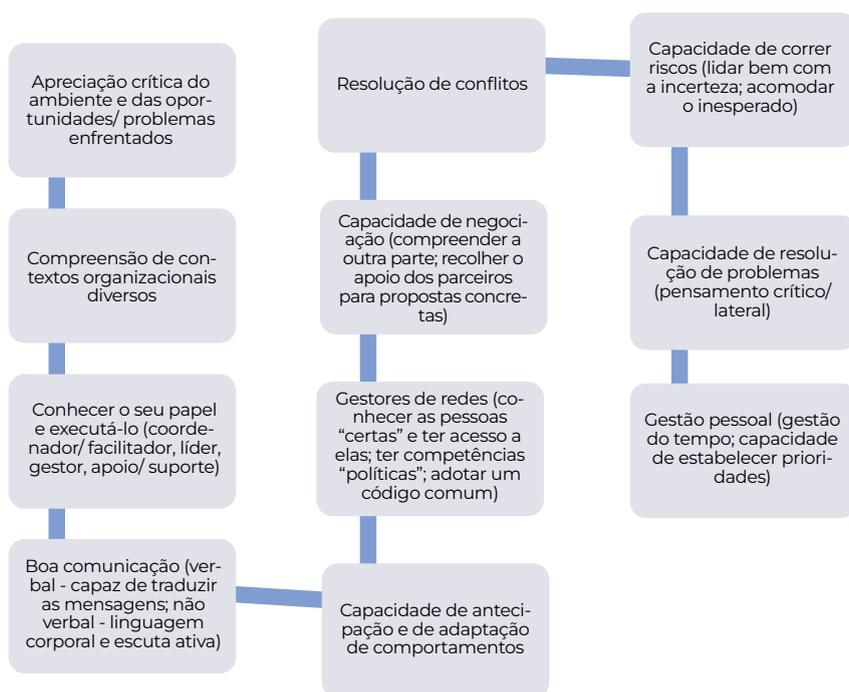


FIGURA 11 – Competências e atributos de líderes reticulistas

Fonte: Adaptado de Marques (2017)

A capacidade de comunicação dos líderes reticulistas é tida como competência essencial, na medida em que criam significado partilhado e utilizam a comunicação verbal (tradução de mensagens) e não verbal (linguagem corporal e escuta ativa) para aumentar a confiança entre os parceiros. Uma comunicação aberta, permanente, multidirecional e eficaz permite o alinhamento da visão e missão com a coordenação das ações a desenvolver no contexto colaborativo e, desta forma, constitui-se como estímulo à participação e co-construção.

O líder reticulista tem a participação como missão e fator determinante no processo colaborativo. Se por um lado, a participação aumenta a aceitação de soluções e a vontade de implementar decisões geradas nesse contexto, por outro permite a capacitação dos membros e um processo contínuo de aprendizagem partilhada. Para reforço da participação dos parceiros e beneficiários, poderão ser realizadas diversas ações, tais como reuniões regulares, partilha de informação sobre assuntos relevantes, momentos de convívio informal e de celebração. Esta dinâmica de envolvimento das partes deve pressupor uma participação em quatro dimensões: efetiva (real e regular), eficaz (acrescente valor), eficiente (melhor utilização dos recursos) e afetiva (apropriação).

O líder deve também investir na monitorização e avaliação, desenhando e implementando processos de avaliação flexíveis, adaptáveis e interativos que permitem entender e aprender com todas as relações, resultados e impactos. A análise do sentido e do propósito dos contextos colaborativos deve ser permanente, permitindo ativar mecanismos de verificação, reflexões estratégicas e cumprimento das responsabilidades éticas.

As dinâmicas colaborativas necessitam de ser aprendidas e reforçadas continuamente, abrindo espaço para a aprendizagem partilhada e interativa no sentido da melhoria contínua. É com base na ambição de fazer mais e melhor que os líderes definem novas metas pessoais e institucionais, assim como são identificados pontos de melhoria e o que fazer para os concretizar.

Nesse sentido, será fundamental fazer uma auto-avaliação, proceder ao registo das aprendizagens na dinâmica da formação, estabelecer metas pessoais e organizacionais de melhoria.

Para analisar o processo de liderança colaborativa, existe um conjunto de questões que permitem uma reflexão em diversas áreas fundamentais às dinâmicas colaborativas.

### Liderança colaborativa - questões para reflexão

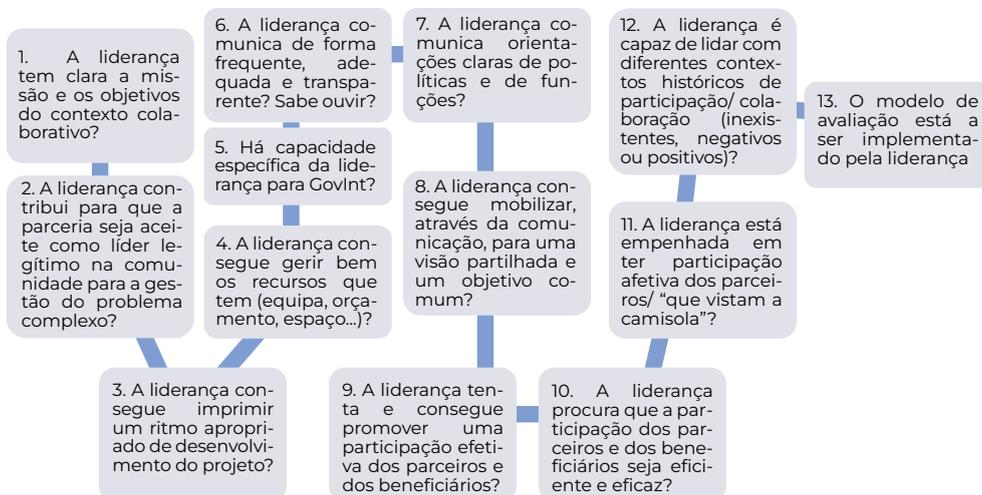


FIGURA 12 – Adaptado Matriz Govint

Fonte: Rui Marques (2017a)

Estas questões fazem parte de um roteiro baseado em quatro fatores inerentes aos processos de colaboração, nomeadamente a liderança, a comunicação, a participação e a monitorização/ avaliação (Matriz GovInt, Marques, 2017a). Estes elementos vitais geram confiança e alimentam a colaboração interorganizacional com base no seguinte:

- a informação é partilhada abertamente;
- os erros são tolerados e usados como aprendizagem;
- a cultura é inovadora e criativa;
- as pessoas são leais em relação aos que não estão presentes;
- as pessoas dizem a verdade e abordam todos os temas;
- há boa comunicação e colaboração;
- as pessoas partilham os créditos;
- há poucas reuniões;
- a transparência é um valor praticado;
- há um elevado nível de prestação de contas;
- há uma energia positiva e grande vitalidade.

### **1.4.3. Os líderes do Baixo Alentejo**

O Baixo Alentejo é uma região extensa em território e em entidades mobilizadoras do desenvolvimento social e cultural. Para além das organizações públicas existentes, muitas são as associações criadas a partir do princípio da cidadania participativa e muitos são os representantes das comunidades, sejam dirigentes ou técnicos.

Esses representantes das organizações públicas e privadas são líderes formais e informais com importantes contributos em contextos colaborativos, pelo que são públicos específicos deste guia e de outros semelhantes.

Como líderes formais existem diversos atores, desde os representantes da CIMBAL, presidentes e vereadores das Câmaras Municipais, presidentes das Juntas e Uniões de Freguesia, diretores de Unidades de Saúde, comandantes das forças de segurança, diretores de agrupamentos escolares, presidentes de IPSS´s e de associações culturais e desportivas, gestores de empresas, etc...

Todos estes líderes formais são um importante contributo na articulação e colaboração organizacional, existindo forças intrínsecas ao território, fundamentais para as dinâmicas colaborativas. Estas forças são: técnicos, grupos informais, cidadãos comuns que, sem representação formal, assumem atitudes e dinâmicas de liderança colaborativa e que, dia a dia, transformam espaços e organizações.

Nesse sentido, uma liderança colaborativa dinamizada pelos líderes do Baixo Alentejo permite o desenvolvimento de pessoas e processos, no sentido de concretizar vontades e interesses coletivos com base em quatro princípios:

1.º Brincar: brincar não é apenas uma atividade, é um estado de espírito que renova a energia e fomenta a criatividade;

2.º Ganhar o dia: o mundo torna-se um sítio melhor a partir do momento em que você cumpre a intenção de servir os outros;

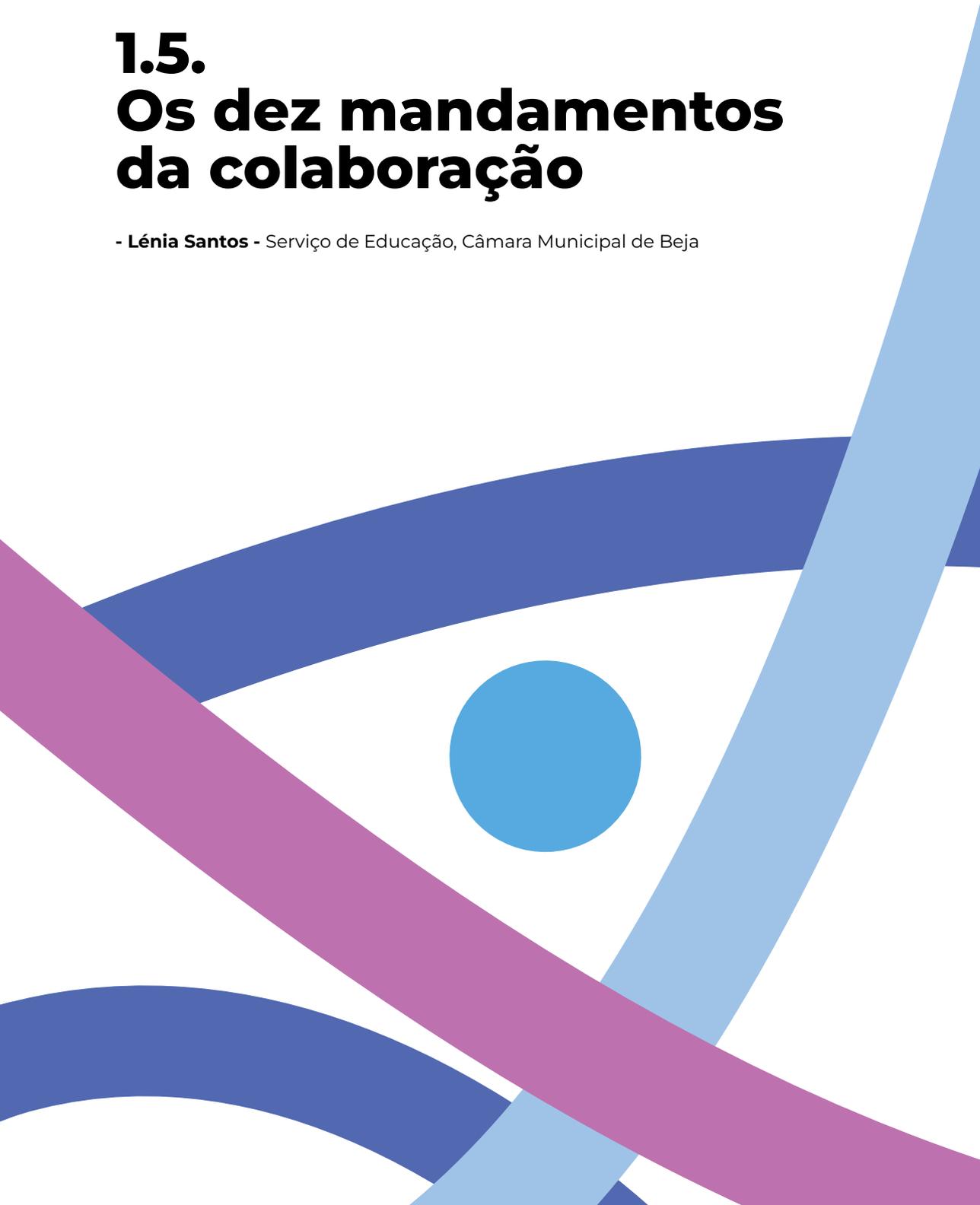
3.º Estar disponível: é possível fazer várias coisas ao mesmo tempo, mas é preciso “estar disponível” para os outros;

4.º Escolha da atitude: a atitude que tem neste momento é a que escolheu. Será a que você quer?

É simples, com algumas opções, deixemo-nos surpreender todos os dias, descobrindo uma vida mais rica e gratificante.

# 1.5. Os dez mandamentos da colaboração

- **Lénia Santos** - Serviço de Educação, Câmara Municipal de Beja





# 1.5. Os dez mandamentos da colaboração

- **Lénia Santos** - Serviço de Educação, Câmara Municipal de Beja

*"Se queres construir um navio, não chames as pessoas para juntar madeira ou para lhes atribuir tarefas e trabalho, mas sim ensina-as a desejar a infinita imensidão do oceano."*

*Antoine de Saint-Exupéry*

Diante do problema há que observá-lo e distingui-lo, pois exige uma resposta concertada e específica, no que se refere à sua gestão. O seu impacto depende de cada atitude ou tomada de decisão. Há características diferentes nas várias reações: há quem veja e questione os culpados, quem enfrente o problema sem questionar, há quem procure ajuda para o resolver, há quem fique à espera dos outros resolverem com medo de avançar e errar, há quem seja o primeiro a arriscar ao invés de ficar de braços cruzados. O que distingue cada uma destas respostas é a força de quem acredita, avança sem olhar para trás.

Eduardo Galeano ilustra esta ideia através das seguintes palavras.

*"Se queres construir um navio, não chames as pessoas para juntar madeira ou para lhes atribuir tarefas e trabalho" A utopia está lá no horizonte. Aproximo-me dois passos, ela afasta-se dois passos. Caminho dez passos e o horizonte corre dez passos. Por mais que eu caminhe, jamais alcançarei. Para que serve a utopia?*

*Serve para isso: para que eu não deixe de caminhar."*

*Eduardo Galeano*

E desta forma, o que nos leva a caminhar, é esta força que parte do “acreditar”, refletida pelo sociólogo Robert K. Merton:

"Algumas coisas são verdadeiras, acreditemos ou não nelas. A água ferve a 100°C. Fumar mata. O presidente Kennedy foi assassinado em Dallas no dia 22 de novembro de 1963. Outras, se acreditarmos nelas têm potencial de ser verdadeiras. A crença torna-se aquilo a que os sociólogos chamam uma profecia autorrealizável: se prevemos a falência de um banco e isso convencer muita gente a fechar conta, é certo que o banco vai falir”.

Neste sentido, perante os problemas que possam surgir no território, são propostos 10 mandamentos da colaboração, procurando ajudar na concretização de uma resposta:

### **1.º - MANDAMENTO**

Identificar um problema comum – o trabalho do líder colaborativo é envolver a equipa desde a identificação das necessidades e do problema comum.

### **2.º - MANDAMENTO**

Tomar a iniciativa, ser a referência do grupo e dar o exemplo com atitude, de forma a contagiar os elementos da equipa.

### **3.º - MANDAMENTO**

Desenhar e comunicar eficazmente a estratégia, onde todos sabem a sua tarefa e a importância do seu contributo.

### **4.º - MANDAMENTO**

Incentivar e motivar para ação – mobilizar o grupo, promover o sentimento de pertença.

### **5.º - MANDAMENTO**

Desenvolver a resiliência no grupo, consciente da importância da capacidade de sobrevivência e de recuperar de experiências difíceis.

### **6.º - MANDAMENTO**

Liderar processos e pessoas reconhecendo o esforço da equipa, garantindo o envolvimento e compromisso entre as partes e no processo.

### **7.º - MANDAMENTO**

Partilhar, negociar e abdicar de ideias individuais- superar a individualidade; integrar decisões conjuntas, ganhar uma visão partilhada, inovadora e assumir o compromisso da participação.

### **8.º - MANDAMENTO**

Planificar objetivos, estratégias e resultados e avançar com “urgência” na resolução do problema.

### **9.º - MANDAMENTO**

Estabelecer relações de confiança, solidariedade e cooperação com todos os membros da equipa, acreditar que todos são importantes desde as bases ao topo.

### **10.º - MANDAMENTO**

Ter foco na solução do problema, “alavancando” as capacidades, forças e recursos, do grupo.

## Se

Se és capaz de manter tua calma, quando,  
todo mundo ao redor já a perdeu e te culpa.  
De crer em ti quando estão todos duvidando,  
e para esses no entanto achar uma desculpa.

Se és capaz de esperar sem te desesperares,  
ou, enganado, não mentir ao mentiroso,  
Ou, sendo odiado, sempre ao ódio te esquivares,  
e não parecer bom demais, nem pretensioso.

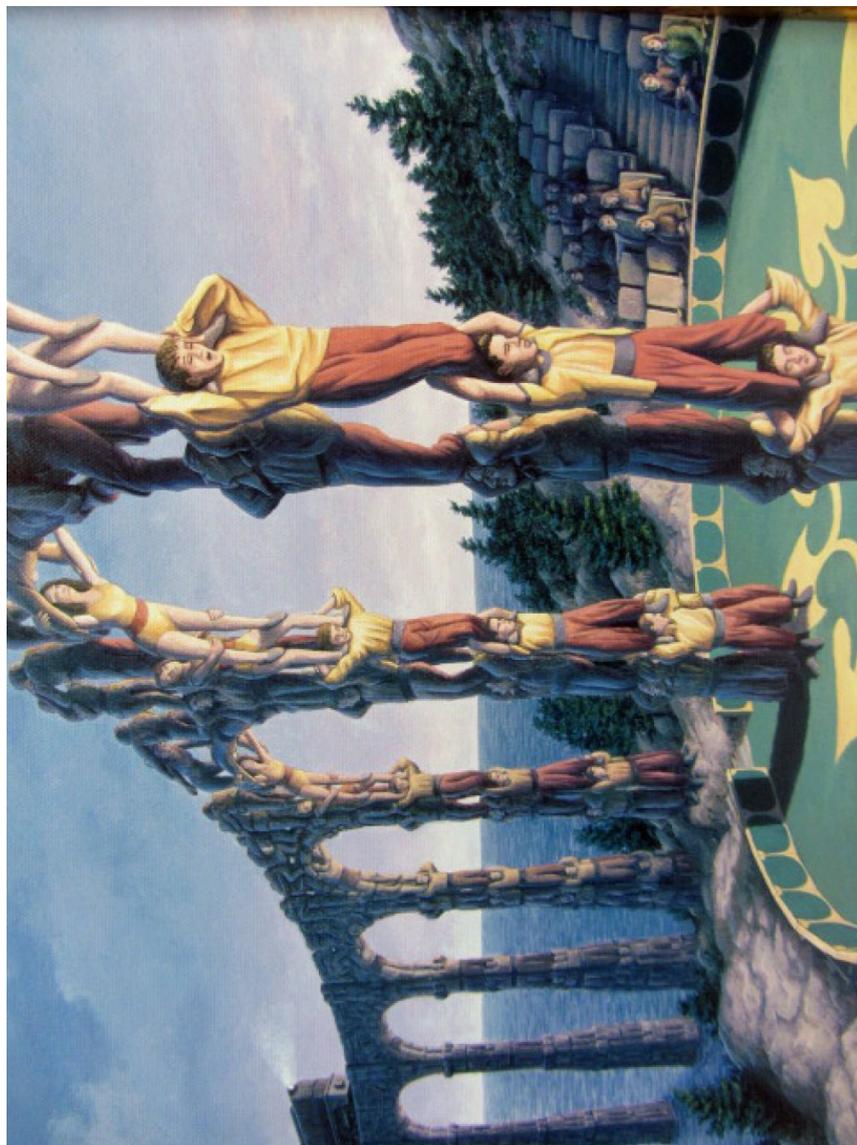
Se és capaz de pensar - sem que a isso só te atires,  
de sonhar - sem fazer dos sonhos teus senhores.  
Se, encontrando a Desgraça e o Triunfo, conseguires,  
tratar da mesma forma a esses dois impostores.

Se és capaz de sofrer a dor de ver mudadas,  
em armadilhas as verdades que disseste  
E as coisas, por que deste a vida estraçalhadas,  
e refazê-las com o bem pouco que te reste.

Se és capaz de arriscar numa única parada,  
tudo quanto ganhaste em toda a tua vida.  
E perder e, ao perder, sem nunca dizer nada,  
resignado, tornar ao ponto de partida.

De forçar coração, nervos, músculos, tudo,  
a dar seja o que for que neles ainda existe.  
E a persistir assim quando, exausto, contudo,  
resta a vontade em ti, que ainda te ordena: Persiste!

Se és capaz de, entre a plebe, não te corromperes,  
e, entre Reis, não perder a naturalidade.  
E de amigos, quer bons, quer maus, te defenderes,  
se a todos podes ser de alguma utilidade.  
Se és capaz de dar, segundo por segundo,  
ao minuto fatal todo valor e brilho.  
Tua é a Terra com tudo o que existe no mundo,  
e - o que ainda é muito mais - és um Homem, meu filho!



Fonte: Rob Consalves

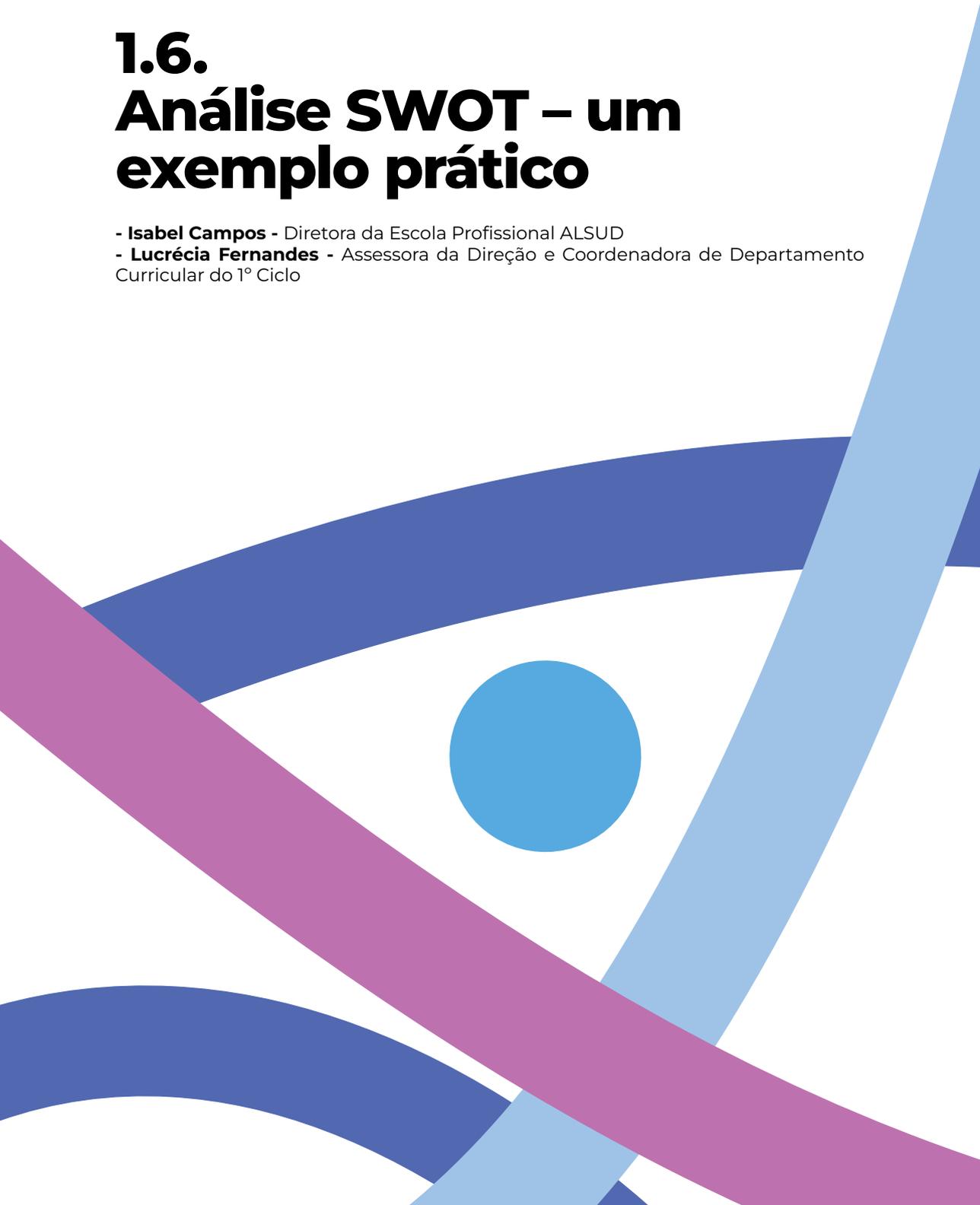


# 1.6.

## **Análise SWOT – um exemplo prático**

- **Isabel Campos** - Diretora da Escola Profissional ALSUD

- **Lucrecia Fernandes** - Assessora da Direção e Coordenadora de Departamento Curricular do 1º Ciclo





# 1.6.

## Análise SWOT – um exemplo prático

- **Isabel Campos** - Diretora da Escola Profissional ALSUD

- **Lucrecia Fernandes** - Assessora da Direção e Coordenadora de Departamento Curricular do 1º Ciclo

Este capítulo pretende apresentar ao leitor a ferramenta: Análise SWOT como uma mais-valia para o processo de liderança colaborativa e autocohecimento, apresentando um exemplo breve para ilustração de como se poderá aplicar.

A Análise SWOT – iniciais do inglês: **S**trengths (Forças, ou pontos fortes), **W**eaknesses (Fraquezas, ou pontos fracos), **O**pportunities (Oportunidades) e **T**hreats (Ameaças) – é uma ferramenta de diagnóstico, também chamada de Modelo Harvard, criada pelos teóricos da gestão empresarial e que é atualmente muito usada nas áreas sociais em geral, e na educação, em particular.

A aparente simplicidade da Análise SWOT e a sua adaptabilidade a diferentes escalas (da micro à macro) e perspetivas (da individual à mundial), permite de uma forma sintética e facilmente apreensível identificar e cruzar fatores positivos e negativos vistos sob duas perspetivas: numa perspetiva interna, nos quadrantes de **Forças e Fraquezas (S.W.)** e numa perspetiva externa, nos quadrantes das **Oportunidades e Ameaças (O.T.)**.

Desta forma, procuramos elaborar um documento - com aplicabilidade concreta no trabalho social do território - no qual a teoria sustenta o “como se faz” e/ou o “como se deve fazer”; ajustado à realidade do Território (com exemplos existentes e/ou oportunidades a explorar).

O foco desta análise SWOT recai sobre os temas da educação e da liderança colaborativa, na área do Baixo Alentejo. Para a elaboração desta análise consultámos documentos de referência na área da educação, de que se destacam as Análise SWOT constante nos Projetos Educativos dos Agrupamentos

de Escolas e Escolas Profissionais do Território do Baixo Alentejo; Relatório do CNE - Estado da Educação em Portugal - 2019; PORDATA – Estatística sobre Educação; INE - Censos 2011; Jornal – Diário do Alentejo – Educação, entre outros.

A lógica de preenchimento cuidou de dois aspetos: a ordem de preenchimento e as correspondências entre quadrantes de análise.

1. Partir por elencar as **fraquezas internas**, para ter o diagnóstico do problema a encarar; esta é a metodologia recomendada nas análises sociais, embora muitas análises não cuidem este aspeto da lógica de preenchimento.

2. Preencher os quadrantes seguintes usando a sequência do esquema abaixo.

3. A partir das Fraquezas (W), estabelecer as relações entre **Fraquezas (W)** e **Forças (S)**, fazendo correspondências entre as partes das listas de cada quadrante usando números, para melhor perceber as correlações; o objetivo é encontrar uma Força que pode ser o contraponto para mais do que uma Fraqueza.

4. Evoluir neste raciocínio e identificar na envolvente externa regional, nacional e internacional as **Oportunidades (O)** e as **Ameaças (T)** que existem para fazer face a uma ou mais Fraquezas.

	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
FATORES INTERNOS	<b>S</b> Strengths (Forças)	<b>W</b> Weaknesses (Fraquezas)
FATORES EXTERNOS	<b>O</b> Opportunities (Oportunidades)	<b>T</b> Threats (Ameaças)

FIGURA 13 – Análise SWOT  
Fonte: Academia de Liderança Colaborativa (2022)

### FORÇAS / OPORTUNIDADES

Que forças (minhas) devo canalizar para determinada oportunidade que identifiquei? Onde devo apostar?

### FORÇAS / AMEAÇAS

Que forças identifiquei que podem minimizar as ameaças no meu contexto?

### FRAQUEZAS / OPORTUNIDADES

Que fraquezas possuo que me impedem de agarrar oportunidades? Será que posso converter estas fraquezas em forças? Por vezes, basta olhar fora da caixa, noutras há que investir mais em formação.

### FRAQUEZAS / AMEAÇAS

Que fraquezas identifiquei que tornam as ameaças no meu contexto ainda mais perigosas?

As **Oportunidades (O)** e as **Forças (S)** elencam os **fatores que ajudam a atingir os objetivos** de uma liderança colaborativa, as **Ameaças (T)** e as **Fraquezas (W)** são os fatores que podem impedir a concretização dos objetivos, sendo por isso necessário ultrapassá-los.

#### Símbolo

#### Quadrantes de análise



Ambiente geral entre escolas - a Lógica competitiva é mais apelativa que a colaborativa e cooperante



Relação Escola – Comunidade – dificuldades de participação e comunicação como se fossem 2 mundos diferentes



Tipo de liderança nas escolas e organização interna dos recursos



Avaliação interna e externa



Ambiente geral entre escolas - a Lógica competitiva é mais apelativa que a colaborativa e cooperante

<b>Perspetiva interna</b>	
<b>Fraquezas/ pontos fracos (W)</b>	<b>Forças/ pontos fortes (S)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pressão interna nas equipas/ professores pelos resultados nos rankings nacionais.</li> <li>2. Resultados da avaliação das escolas/alunos abaixo das médias nacionais.</li> <li>3. Em face de poucos alunos, competição entre escolas pelos alunos e pelas ofertas formativas.</li> <li>4. Ausência de uma cultura de união em torno de problemas comuns.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Em alguns anos e em alguns ciclos, há escolas bem posicionadas o que lhes dá “boa publicidade” e reforça a autoestima das equipas.             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consciência política e crítica social crescente dos efeitos e limites dos rankings.</li> </ol> </li> <li>1. Corpo docente empenhado.</li> <li>1. Lideranças fortes e empenhadas.             <ol style="list-style-type: none"> <li>1.2. Projeto “Includ-ed – Comunidades de Aprendizagem” (Um AE no Baixo Alentejo) como exemplo de boa prática de promoção do sucesso educativo de formas dialógicas, colaborativas, participadas e cooperantes.</li> <li>2. Projetos tais como Hypatiamat - combate ao insucesso da matemática e Ciil – Combate ao insucesso a português/promoção da leitura.</li> <li>2. Reforço das aulas para preparação de exames.</li> </ol> </li> </ol>

<b>Perspetiva externa</b>	
<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Ameaças (T)</b>
<p>2. Plano Nacional de Combate ao Insucesso escolar.</p> <p>2. Projeto Intermunicipal “ +Sucesso Educativo no Baixo Alentejo” (CIMBAL).</p> <p>2; 3. Estudos da CIMBAL em fase de elaboração: Observatório de dinâmicas de Educação no Baixo Alentejo; Elaboração do Plano Estratégico Educativo do Baixo Alentejo; Diagnóstico Regional de Necessidades de Qualificações do Baixo Alentejo.</p> <p>3 Rede de regulação e concertação das ofertas formativas (DGEstE).</p> <p>3. Emigração e entrada de novos alunos em alguns locais.</p> <p>3. Discriminação positiva para zonas baixa densidade.</p> <p>3. Atração de alunos de outros concelhos e zonas urbanas através da especialização formativa ou da qualidade do PEE.</p>	<p>1. Projeção mediática dos “piores” resultados com os efeitos desmotivadores nas equipas.</p> <p>1; 2. Pressão para o cumprimento de metas, programas, indicadores, resultados.</p> <p>1. Desvantagem sociocultural de base e falta de hábitos de estudo e trabalho.</p> <p>3. Aumento do índice de envelhecimento (relação entre o número de idosos (+65 anos) e a população jovem (-15 anos) numa certa região) e de dependência e despovoamento crescentes.</p> <p>3. Entendimento generalista de Baixa Densidade (embora definido a partir de indicadores específicos: perfil territorial, demográfico, socioeconómico; acessibilidades,...), colocando debaixo da mesmo teto territórios com características e necessidades muito distintas.</p> <p>3; 4. Atitude de “vale tudo” das lideranças.</p>



Ambiente geral entre escolas - a Lógica competitiva é mais apelativa que a colaborativa e cooperante

<b>Perspetiva interna</b>	
<b>Fraquezas/ pontos fracos (W)</b>	<b>Forças/ pontos fortes (S)</b>
	<p>2. Escolas TEIP Territórios Educativos de Intervenção Prioritária (4 AE Baixo Alentejo), Coadjuvação e outras formas de atenuar.</p> <p>3. Orientação vocacional e empenho de alguns SPO (Serviços de Psicologia e Orientação).</p> <p>4. Papel mediador e regulador da DGEstE, autarquias e CIMBAL.</p> <p>4. Especialização das Escolas Profissionais que permite atrair alunos de várias zonas do país.</p>

<b>Perspetiva externa</b>	
<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Ameaças (T)</b>
<p>3; 4. Papel mediador e regulador da DGESTE, autarquias e CIM-BAL.</p> <p>4. Especialização das escolas como forma de rentabilizar recursos e aumentar a qualidade.</p> <p>4. Articulação de transportes entre alguns municípios.</p>	<p>4. Diferenças entre escolas públicas e privadas nos acesso e dependência dos financiamentos.</p> <p>4. Falta de regulação e sobreposição de ofertas.</p>



Relação Escola – Comunidade – dificuldades de participação e comunicação como se fossem 2 mundos diferentes

<b>Perspetiva interna</b>	
<b>Fraquezas/ pontos fracos (W)</b>	<b>Forças/ pontos fortes (S)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reduzida participação e colaboração das famílias nas escolas, associada à inexistência ou pouca mobilização (em geral) de Associações de Pais.</li> <li>2. Reduzida participação dos alunos e das associações de estudantes.</li> <li>3. A comunidade valoriza pouco o papel da escola e da educação.</li> <li>4. A escola não valoriza conhecimentos da cultura de base dos alunos e das suas famílias, havendo só lugar e ao programa curricular letrado.</li> <li>5. Baixas condições socioeconómicas das famílias coincidem com baixos resultados escolares.</li> <li>6. Orientação vocacional ainda incipiente/ escolhas pouco informadas/falta motivação.</li> <li>7. Parcerias pouco consistentes entre escolas e instituições/empresas locais.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Valorização crescente desta relação escola - família através das lideranças intermédias, dos serviços SPO e da articulação com outras instituições como CPCJ, SS, autarquias e outras entidades.</li> <li>1; 2; 10. Sistemas de garantia da qualidade (EQAVET) e sistemas de avaliação da qualidade (outros) dão primazia à participação.</li> <li>3. Boa relação com a comunidade e existência de uma cultura de proximidade.</li> <li>3. Relação com bibliotecas, algumas associações, autarquias e outras instituições que valorizam e apoiam a ação da escola.</li> <li>4. Projetos de educação artística, cidadania ou profissional (já reconhecidos) que incluem e promovem essa valorização (áreas do cante, agricultura, natureza, história, alimentação, entre outros conhecimentos e elementos culturais) que trazem as famílias e outros agentes da cultura comunitária para dentro do saber e do espaço escola.</li> </ol>

<b>Perspetiva externa</b>	
<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Ameaças (T)</b>
<p>1; 2. Sistemas garantia da qualidade (EQAVET) e sistemas de avaliação da qualidade (outros) dão primazia à participação.</p> <p>3. Programa IPAV Academias UBUNTU.</p> <p>4. AEC hortas floresta, Cozinha da Avó, Cante nas Escolas e outras iniciativas que invertem este sentido.</p> <p>5. Plano nacional de Combate à Pobreza (PRR).</p> <p>5. Programa Erasmus.</p> <p>6. Reforço SPO e sistemas de divulgação das ofertas (Feiras e materiais de divulgação, sites, Fórum Estudante).</p> <p>6. Guia da Oferta Educativa e Formativa no Baixo Alentejo-2021-2024 (CIMBAL).</p> <p>6. Rede de regulação e concertação das ofertas formativas (DGEstE).</p>	<p>Todos - Horários sobrecarregados dos professores e trabalho administrativo que deixam pouca margem para cultivar estas pontes.</p> <p>1; 2; 10. Fraca cultura de participação e cidadania.</p> <p>2; 10. Frágeis competências sociais/interpessoais que dificultam o acesso da comunicação via redes sociais.</p> <p>5. Crise e Desemprego estrutural</p> <p>5. Projetos de vida que não passam pela escola.</p> <p>6. Ofertas disponíveis inacessíveis às famílias com dificuldades.</p> <p>7. Inexistência de uma verdadeira cultura de Parcerias a nível regional.</p> <p>8. Pouca disponibilidade das instituições para “sentar à mesa” discutir assuntos de interesse comum (tempo para reunir).</p> <p>9. Emigração desregulada.</p>



Relação Escola – Comunidade – dificuldades de participação e comunicação como se fossem 2 mundos diferentes

<b>Perspetiva interna</b>	
<b>Fraquezas/ pontos fracos (W)</b>	<b>Forças/ pontos fortes (S)</b>
<p>8. Parcerias pouco consistentes com instituições do ensino superior.</p> <p>10. Pouca consistência na colaboração entre órgãos de gestão da escola e as associações de pais, associações de jovens e da sociedade civil.</p> <p>11. Aumento dos casos de indisciplina.</p>	<p>5. Projeto TEIP, NLI (Núcleo Local de Inserção da Seg. Social) em articulação com a escola, Ação Social Escolar, Intervenção precoce e outros programas que em parceria atenuam estas desvantagens de base.</p> <p>1. Reconhecimento crescente do papel dos SPO.</p> <p>2. Valorização crescente dos cursos profissionais.</p> <p>6. Feiras e Seminários de Orientação Vocacional.</p> <p>7. Experiência das escolas profissionais e dos cursos profissionais em geral.</p> <p>3. Relação e protocolos com IPB.</p> <p>9;12. Mediadoras de comunidades ciganas.</p> <p>10. Muitos casos de boa colaboração.</p> <p>10. Conselho Municipal de Juventude e associações de estudantes ativas.</p>

<b>Perspetiva externa</b>	
<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Ameaças (T)</b>
<p>6. Programas de promoção e valorização do ensino profissional</p> <p>6. Apoios POCH/cursos profissionais aos alunos deslocados.</p> <p>6. Apoio das autarquias aos transportes.</p> <p>6. Desenho estratégicos de serviços Transportes intermunicipais (ex.: CIMBAL).</p> <p>6; 8. Programas de Universidades de Verão.</p> <p>7. Questões de integração cultural com importância crescente (emigrantes, comunidades ciganas).</p> <p>9 CTesP e disponibilidade das instituições ensino superior.</p> <p>9; 11 Programa ESCOLHAS.</p> <p>9. Ações e papel ACIDI e dos CLAIM.</p> <p>10. Plano Estratégico de Educação do Baixo Alentejo (CIMBAL).</p>	<p>11. Desresponsabilização cada vez maior de famílias, pela educação dos seus educandos, sobretudo a partir do 3º ciclo, e falta de conhecimento dos seus deveres e direitos.</p>



Relação Escola – Comunidade – dificuldades de participação e comunicação como se fossem 2 mundos diferentes

<b>Perspetiva interna</b>	
<b>Fraquezas/ pontos fracos (W)</b>	<b>Forças/ pontos fortes (S)</b>
	<p>11. GIAAF- Gabinetes de Informação e Apoio ao Aluno e à Família, criados pela escola.</p> <p>11. Lei n.º 51/2012. de 5 de setembro que aprova o Estatuto do Aluno e Ética Escolar, que estabelece os direitos e os deveres do aluno dos ensinos básico e secundário e o compromisso dos pais ou encarregados de educação e dos restantes membros da comunidade educativa na sua educação e formação.</p>

<b>Perspetiva externa</b>	
<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Ameaças (T)</b>
<p>10. Instituições locais: Conselhos Municipais de Educação; CPCJ's (podem facilitar a articulação entre os diferentes públicos a envolver).</p> <p>11. Associações Culturais, recreativas e desportivas (promovem atividades que contribuem para a integração e para a motivação dos jovens).</p> <p>11. CPCJ – Estabelece Acordos com a família e o aluno.</p>	



Tipo de liderança nas escolas e organização interna dos recursos

### Perspetiva interna

#### Fraquezas/ pontos fracos (W)

1. Valorização da liderança uni-pessoal do Diretor/a e da sua missão, em detrimento de lideranças colegiais e partilhadas e das lideranças intermédias.
2. Dispersão e distâncias entre escolas e dependência da sede – dificuldades de articulação.
3. Muito trabalho administrativo de docentes, DT e CD e muitas reuniões para questões administrativas, em detrimento de tempos para trabalho de grupo, colaborativo, de reflexão e de projeto.
4. Pouca articulação entre ciclos e entre disciplinas.
5. Baixo grau de supervisão pedagógica.

#### Forças/ pontos fortes (S)

1. Lideranças empenhadas, comprometido do/a Diretor/a (carta e missão).
1. Exemplos de outros modelos.
- 1; 2. Empenho dos Diretores de Turma, Chefes de Departamento, entre outros, em corroborar a ação do/a Diretor/a.
- 2; 3. Esforço de organização e eficiência através da comunicação à distância e das TIC (tecnologias de Informação e Comunicação).
4. Dec. Lei nº55/2018 e Portaria 223/2018 (Promovem a Autonomia e a Flexibilização Curricular e dão às escolas a liberdade atribuir às equipas educativas tempos comuns para reuniões).
5. Plano de Combate ao Insucesso Escolar (sugere práticas de supervisão pedagógica para partilha de práticas e enriquecimento profissional).

<b>Perspetiva externa</b>	
<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Ameaças (T)</b>
<p>1. Experiência e rede social do/a Diretor/a.</p> <p>1. O2.1. Documentos estruturantes muito completos (PEE, RI, etc) e amadurecidos.</p> <p>2. Tecnologias à distância.</p> <p>3. Centros de Formação de Professores (CFMG); Sindicatos (SPZS, ...).</p> <p>4. Mais horas nos cargos não letivos.</p> <p>6. Projeto piloto “Sala de aula do futuro”.</p> <p>6. Projeto “Includ-ed” como exemplo de boa prática de promoção do sucesso educativo de formas dialógicas, colaborativas, participadas e cooperantes.</p> <p>6. Planos de formação docente e não docente.</p> <p>7. Sensibilidade da tutela e tendência para aumento das contratações.</p>	<p>1. Autocracia e apego ao poder; longas carreiras de diretor.</p> <p>1. Escolas partidarizadas e focos de afirmação de poder.</p> <p>2. Rede de transportes insuficiente e não compatível com horários escolares.</p> <p>6. Aumento do índice de envelhecimento do corpo docente.</p> <p>6. Falta de professores em face da não dignificação e atratividade da profissão e carreira dos professores.</p> <p>7. Financiamento das escolas profissionais diminuído e sem qualquer evolução.</p> <p>9; 10. Pouca valorização social e falta de financiamento para esses melhoramentos.</p>



**Perspetiva interna**

**Fraquezas/ pontos fracos (W)**

6. Corpo docente acomodado ao estar em sala de aula tradicional da transmissão unilateral do conhecimento, estando pouco disponíveis para alterar/atualizar a sua prática pedagógica (em face da pressão do programa e dos exames, e também do desgaste provocado pela carreira já longa de muitos docentes).

7. Dificuldades de recursos humanos para apoiar a ação educativa inclusiva e a EMAE - Equipa multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva): técnicos especializados, terapeutas, assistentes operacionais, psicólogos) para todos os alunos e para as NEE em especial.

8. Cargas horárias dos alunos elevadas (1/3 do tempo é dedicado à escola).

9. Pouca valorização de espaços de fruição coletiva alternativos e complementares à sala de aula normal como jardins, ginásios, laboratórios.

**Forças/ pontos fortes (S)**

6. Projeto “Includ-ed – Comunidades de Aprendizagem” (1 AE no Baixo Alentejo) ” como exemplo de boa prática de promoção do sucesso educativo de formas dialógicas, colaborativas, participadas e cooperantes.

6. Prática de trabalho de projeto nas escolas profissionais.

6. CFMG; DGE; (oferta de formação generalizada e focada em novas metodologias de trabalho e de avaliação, em sala de aula).

7. Programa Nacional de Promoção do Sucesso Escolar (permite às escolas candidatarem-se à colocação de técnicos especializados).

7. CRI - Centro de Recursos para a Inclusão; VOMAP, (Instituições que estabelecem Acordos de colaboração entre instituições privadas e/ou de Solidariedade Social e ME/Escolas com vista à colocação de técnicos especializados).

Tipo de liderança nas escolas e organização interna dos recursos

<b>Perspetiva externa</b>	
<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Ameaças (T)</b>



**Perspetiva interna**

**Fraquezas/ pontos fracos (W)**

**Forças/ pontos fortes (S)**

Tipo de liderança nas escolas e organização interna dos recursos

8. Dec. Lei 55/2018 vem proporcionar autonomia na gestão curricular (embora não permita a diminuição da carga horária).

8. Programa de Desporto Escolar.

9. Higiene e manutenção das escolas.

10. Programa Eco escolas e PES (Educação para a Saúde).

10. Orçamento Participativo das Escolas.

11. Projeto TEIP (permitiu, em 2021, a aquisição de equipamento informático para os AE integrados).

11. PADDE - Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital das Escolas (a implementar 2021/22).

<b>Perspetiva externa</b>	
<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Ameaças (T)</b>



**Perspetiva interna**

**Fraquezas/ pontos fracos (W)**

1. Ausência de uma cultura de autoavaliação e melhoria contínua e/ou de sistemas de garantia e avaliação da qualidade consistentes.
2. Inconsistência e/ou incapacidade de identificar e atuar nos fatores de insucesso.
3. Autoavaliação e avaliação de desempenho com pouco impacto na melhoria.
4. Na avaliação dos alunos e das escolas, peso predominante dos conhecimentos expressos em exercícios escritos face a atitudes, criatividade, cidadania.
5. Resultados da avaliação atribuídos a partir resultados quantitativos e académicos escritos pelos alunos em exames (rankings e avaliação externa), em detrimento de outros indicadores de sucesso ligados ao papel da escola como fator de cultura, solidariedade, inclusão e elevador social.

**Forças/ pontos fortes (S)**

1. EQAVET-Implementado e ativo em muitas escolas profissionais que inclui o ciclo da melhoria contínua, alertas precoces.
- 4; 5 Professores/ escolas com formas disruptivas de ensinar, conscientes que os resultados académicos aumentam com estratégias diferenciadas e diálogos com meio envolvente.
4. Programa “Parlamento dos Jovens” e outros que levam o nome da escola/alunos.

Avaliação interna e externa

<b>Perspetiva externa</b>	
<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Ameaças (T)</b>
<p>1; 2. Obrigatoriedade de implementar sistemas de garantia da qualidade e alertas precoces.</p> <p>4. Novo modelo de certificados de ensino secundário que discrimina as atividades sociais e projetos em que os alunos participam.</p> <p>4; 5. Perfil do aluno à saída da Escolaridade Obrigatória que apela a múltiplas competências.</p> <p>4. Legislação inovadora já referida acima.</p> <p>5. Programa Parlamento dos Jovens, Eco Escolas, melhor professor e outros de na área da cidadania que avaliam e premeiam outras competências para lá das puramente académicas.</p> <p>5. Projetos Culturais de Escola incluídos no Plano Nacional das Artes e outros semelhantes que promovem o acesso à cultura como mecanismo de inclusão e elevador social/promotor de sucesso.</p>	<p>1. Falta de incentivo e apoio para implementar sistemas de garantia da qualidade.</p> <p>2. Fatores de insucesso associados a razões de ordem externa (pais que não acompanham o percurso escolar dos seus educandos; interesses divergentes da escola, etc.).</p> <p>3. Regras da avaliação de desempenho.</p> <p>4. Regras do acesso ao ensino superior baseadas somente em classificações quantitativas.</p> <p>4 Diferença entre a teoria e a prática do PEE dada a diversidade de perspetivas entre professores.</p>

Na sequência do trabalho efetuado, consideramos que a Análise SWOT constitui um instrumento de extrema utilidade para o autoconhecimento e planeamento estratégico de qualquer território, macro ou microempresa ou mesmo individual. Apontamos as componentes que, no nosso entender, constituem as principais vantagens de uma Análise SWOT: síntese; facilidade de leitura; incentivo ao debate e possibilidade de um trabalho contínuo de monitorização, avaliação e atualização. Em suma, e pelas vantagens mencionadas, julgamos que a integração de um trabalho desta natureza trará benefícios visíveis para a prossecução de um processo de planeamento de liderança colaborativa, que se pretende dinâmico e participativo, contribuindo em última instância, para o desenvolvimento local e/ou regional.

### **Para saber mais sobre a Análise SWOT**

- Economias. (2017). *Análise SWOT: o que é e para que serve?* [Em linha]. Disponível em: <https://www.economias.pt/analise-swot-o-que-e-e-para-que-serve/>.

- Hofrichter, M. (2021). *Análise SWOT: quando usar e como fazer*. Porto Alegre: Simplíssimo.

# 1.7. Como construir equipas interdependentes e colaborativas

- Eduardo Seidental -





# 1.7.

## Como construir equipas interdependentes e colaborativas

- Eduardo Seidenthal - <sup>4</sup>

### 1.7.1. Por mais colaboração nas equipas

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

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

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

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

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

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

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

É o processo para tornar as equipas interdependentes!

### **1.7.2. O que é interdependência?**

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

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

Agora, responda:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Há oportunidades para processos como esse na sua empresa?**

**Ou todo mundo está correndo atrás das próprias tarefas e resultados, sem se voltar para a interação?**

### **1.7.3. Como o empreendedorismo pode colaborar?**

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

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

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

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

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

Depois, na fase adulta, surgem os caminhos para viver a partir da interdependência, ou seja, a individualidade em uma comunidade. Lembrando que

sempre é tudo junto e misturado – e não um processo linear. São conquistas evolutivas, mas sempre é possível voltar a funcionar na dependência e na independência.

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

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

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

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

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

**Mostrar onde sou vulnerável. Isso mesmo!**

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

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

### 1.7.4. O papel da liderança

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

#### a) Se conhecer e se Desenvolver

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

#### b) Dar ritmo

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

#### c) Cuidar Da cultura

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

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

O líder, então, é responsável por:

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

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

**IMPORTANTE:**

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

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

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

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

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

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

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

### **1.7.5. Benefícios da interdependência**

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

As equipes entregam resultados hoje?

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

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

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

## 1.7.6. Quatro passos para equipas interdependentes

### 1º. DIAGNÓSTICO

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

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

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

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

### 2º. PROPÓSITO E VALORES

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

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

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

### **3º APRENDENDO EM AÇÃO**

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

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

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

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

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

### **4º ECOSISTEMA DE DESENVOLVIMENTO**

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

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

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

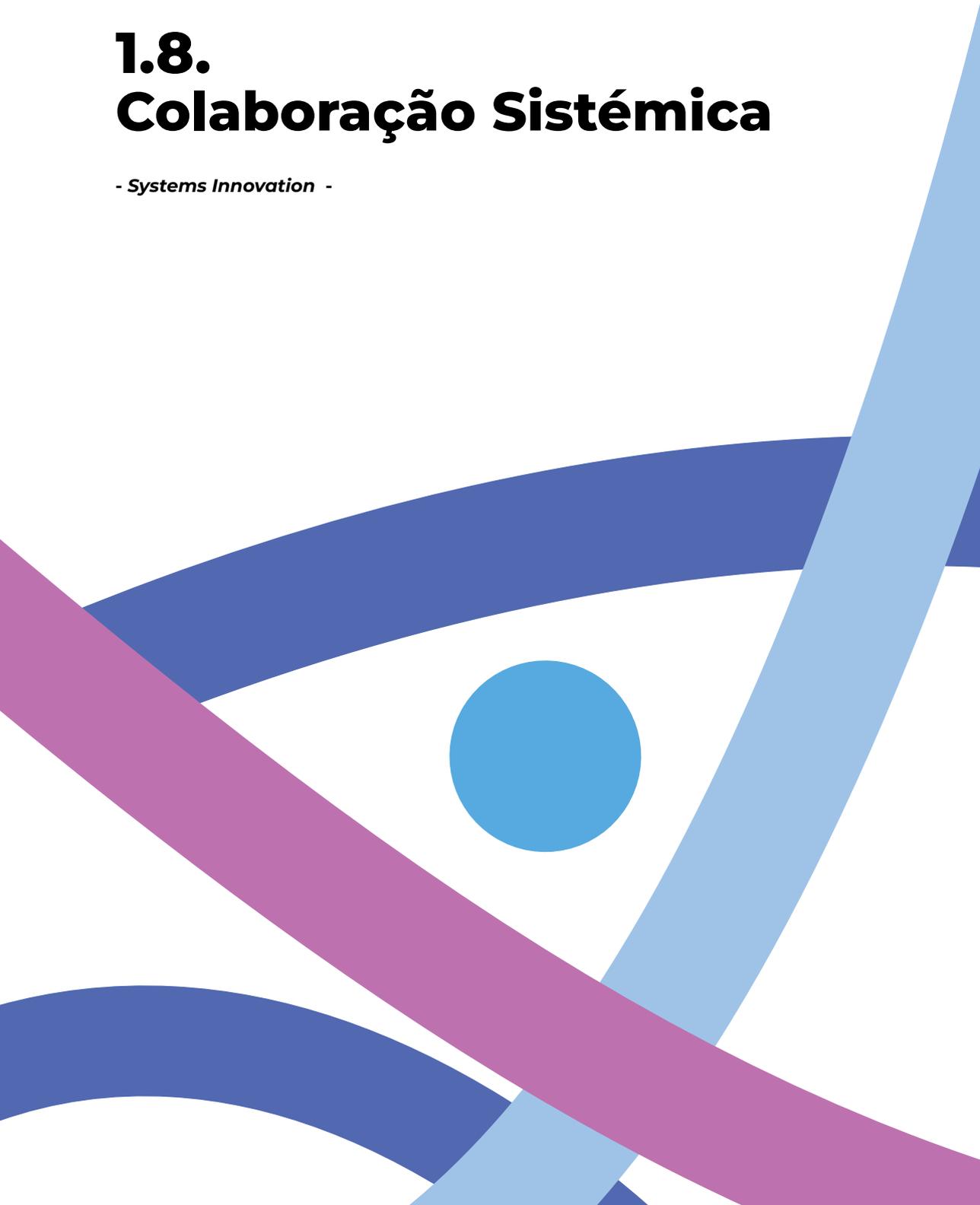
Como parte de uma cultura de desenvolvimento e colaboração, ter um ecossistema de desenvolvimento e ter membros da equipe investindo em suas próprias construções é fundamental para a interdependência.

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



# 1.8. Colaboração Sistémica

- *Systems Innovation* -





# 1.8. Colaboração sistémica

- *Systems Innovation* - <sup>5</sup>

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

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

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

## 1.8.1. Colaboração sistémica

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

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

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

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

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

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

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

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

- *Suspeitos incomuns*

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

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

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

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

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

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

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

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

- *Ultrapassar Divisões*

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

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

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

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

- *Colaboração*

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

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

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

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

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

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

- *Impacto Coletivo*

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

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

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

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

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

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

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

## **1.8.2. Aprendizagem colaborativa**

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

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

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

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

### **1.8.3. Organizações Colaborativas**

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

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

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

- *Interdependência*

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

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

- *Soma Zero*

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

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

- *Colaboração*

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

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

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

- *Hierarquias*

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

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

- *Integração*

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

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

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

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

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

- *Soma Positiva*

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

- *Atractores*

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

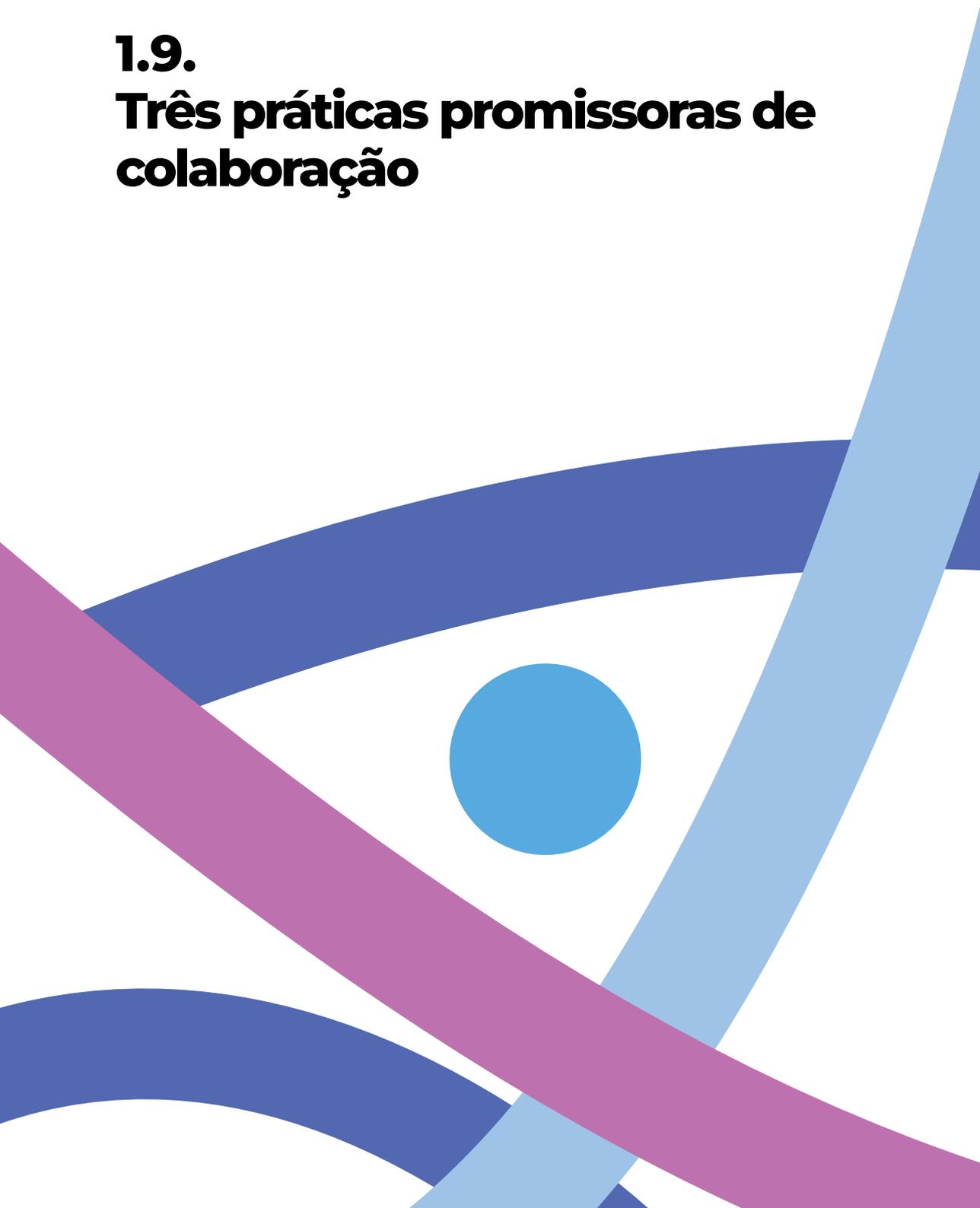
num atrativo, o curso de menor resistência que se torna a posição por defeito, sendo ao mesmo tempo o melhor resultado para a organização como um todo. Esta é a essência de ser um líder numa organização complexa. Não se pode controlar com base no passado, é preciso criar soluções, criando um contexto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

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

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



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





## 1.9.

# Três práticas promissoras de colaboração

Tendo como intuito partilhar boas práticas e promover a disseminação do trabalho realizado no território do Baixo Alentejo, foram identificadas três práticas promissoras de colaboração, por forma a serem partilhadas neste Guia. Nesse sentido, foram considerados alguns critérios para que uma iniciativa/projeto/organização possa ser considerada/o uma “Prática Promissora de Colaboração” (sabendo à partida que existem, com certeza, mais práticas no território que poderiam constar neste Guia). Neste contexto, foram selecionadas as iniciativas/projetos/instituições: Festival BA; Projeto “+ Sucesso Educativo”, da Rede Intermunicipal de Educação; Mértola Laboratório para o Futuro.

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

## - Festival BA - 6

	<b>Projeto:</b> <i>Festival BA</i>
	<b>Entidade promotora:</b> <i>CIMBAL</i>
<b>Em que consiste?</b> <p>Este projeto nasceu em contexto de pandemia, após um longo período de paragem de qualquer atividade cultural no território. Surgiu a oportunidade desta candidatura, que foi considerada importante pelo contexto atípico em que nos encontrávamos. A elaboração de uma programação cultural em rede, permitiu assegurar como ponto forte e diferenciador, a existência de uma itinerância de espetáculos contemplando equitativamente todos os Municípios, não só as suas sedes de concelho, mas em todas as suas freguesias e localidades. Este fato fez chegar ao território, um conjunto de ofertas culturais, quebrando o forte “silêncio” em que nos encontrávamos.</p> <p>De referir, que todas as orientações da Direção Geral de Saúde, contempladas nos planos de contingência, da CIMBAL, dos Municípios e dos locais onde decorreram e decorrem, todas as iniciativas, estão a ser asseguradas e cumpridas.</p>	
<b>Como se verifica a colaboração do projeto?</b> <p>No entender dos interlocutores do projeto, este projeto espelha, verdadeiramente, o espírito daquilo que se entende hoje, por colaborativo. Surgindo num momento de Pandemia, provocada pela Covid-19, este projeto tornou-se numa oportunidade e alternativa sustentável para garantir uma dinamização cultural sem precedentes, envolvendo um vasto conjunto de profissionais, artistas e entidades, que viram as suas atividades suspensas, dando assim, oportunidade a todas as localidades, independentemente da sua localização, e dessa forma, fazendo chegar às comunidades/populações, oferta cultural.</p>	

6. Para mais informações, poderá consultar o link: <https://festivalba.pt/>

As nossas vidas viram-se confrontadas com uma paragem inesperada, e este projeto permitiu, de forma gradual, regressar à normalidade. Este é um projeto que se distingue pelo enorme envolvimento de todos os municípios, na procura de soluções e construção de pontes, que deram origem a um projeto que está marcado por um enorme caráter inovador, empreendedor e acima de tudo, revela a enorme capacidade do Ser Humano, em se reinventar perante as adversidades.

Estes aspetos fazem com que este projeto, seja não só inovador, mas uma verdadeira resposta cultural e turística para a região.

### **Quais os fatores de sucesso do projeto?**

A consciência de que era necessário e urgente fazer alguma coisa, para quebrar o impasse em termos culturais em que a região se encontrava, dando uma oportunidade a artistas e entidades, ligados às várias áreas das expressões artísticas, como o teatro, a dança, a música, o artesanato, o canto, permitiu estabelecer um espírito cooperativo entre todos os nossos municípios, na procura de soluções, assumindo-se como, verdadeiros agentes de transformação, na procura de soluções para os seus territórios e consequentemente, na promoção da tão falada Coesão Territorial e Social. Este espírito colaborativo, tem sido fundamental para o sucesso deste projeto.

### **Entidades parceiras:**

O presente projeto é desenvolvido em todo o território da CIMBAL, em 13 Municípios:

Alvito, Aljustrel, Almodôvar, Barrancos, Beja, Castro Verde, Cuba, Ferreira do Alentejo, Mértola, Moura, Ourique, Serpa e Vidigueira.

Este projeto envolve também, todo um conjunto de entidades e profissionais da cultura.

## **Para saber mais sobre o Festival BA**

O Festival BA é um programa cultural em rede no Baixo Alentejo, assente num conjunto de atividades de natureza cultural com impacto económico nos agentes económicos da região, tendo por base o património cultural existente. O Festival BA nasceu em contexto de pandemia, após um longo período de paragem de qualquer atividade cultural no território. A elaboração de uma programação cultural em rede, permitiu assegurar como ponto forte e diferenciador, a existência de uma itinerância de espetáculos contemplando equitativamente todos os Municípios, não só as suas sedes de concelho, mas em todas as suas freguesias e localidades.

O Festival BA tem como premissa, identificar em cada um dos municípios, entidades e profissionais da cultura associados às áreas das expressões artísticas como o teatro, a dança, a música, o artesanato, o Cante Alentejano. Pretende-se promover e valorizar as potencialidades do património cultural do Baixo Alentejo, contribuindo para a sua sustentabilidade designadamente através da sua valorização turística. Estas são as áreas e sectores de atividade privilegiadas.

Esta PPC conta com a participação de todos os municípios que fazem parte da CIMBAL. Para o efeito foi estabelecido um protocolo de parceria que define os termos da colaboração no âmbito desta operação. A CIMBAL é a entidade promotora desta candidatura, envolvendo ativamente todos os municípios. Os recursos técnicos, físicos e humanos necessários à realização da operação estão associados à realização de procedimentos concursais lançados pela CIMBAL, e pelos parceiros, para contratos de aquisições de serviços, a celebrar.

A CIMBAL e os municípios disponibilizam todo o apoio técnico, físico, financeiro e humano complementar aos procedimentos concursais, necessários para a realização da presente operação. O projeto é desenvolvido em todo o território da CIMBAL, em 13 Municípios: Alvito, Aljustrel, Almodôvar, Barrancos, Beja, Castro Verde, Cuba, Ferreira do Alentejo, Mértola, Moura, Ourique, Serpa e Vidigueira. O projeto envolve também, todo um conjunto de entidades e profissionais da cultura.

O projeto contempla, desde o seu início, o acompanhamento e avaliação das tarefas previstas, considerando levar a cabo a verificação da aplicação e cumprimento dos seus objetivos e procedimentos, produção e análise de indicadores e indicações metodológicas, com vista à melhoria da qualidade de todo o processo. Este acompanhamento é assegurado por uma colaboração intermunicipal para a cultura no Baixo Alentejo, composta por um elemento da entidade promotora e um elemento de cada parceiro do projeto, sendo sua responsabilidade a definição da melhor forma de articulação para o desenvolvimento do projeto. O projeto pressupõe duas vertentes de avaliação: uma avaliação que incide de forma regular sobre os níveis de realização física e financeira do projeto – avaliação interna – e uma avaliação da qualidade dos resultados obtidos, que visa a valorização e impactos decorrentes – avaliação contínua.

É importante referir o caráter inovador subjacente à operação “Programação Cultural em Rede no Baixo Alentejo” assente num conjunto de atividades de natureza cultural com impacto económico nos agentes económicos da região, tendo por base o património cultural existente. O projeto é inovador em todas as suas componentes pois estão a ser realizadas iniciativas novas, associadas a boas práticas. Por sua vez, a disseminação destas iniciativas, através dos meios digitais, permite alavancar o número de pessoas alcançadas. Este impacto positivo sente-se também noutras áreas, nomeadamente na igualdade de oportunidades e no impacto positivo no ambiente.

## - Projeto + Sucesso Educativo no Baixo Alentejo - Rede Intermunicipal Educação - 7

	<p><b>Projeto:</b> <i>+ Sucesso Educativo do Baixo Alentejo</i></p> <p><b>Entidade promotora:</b> <i>CIMBAL</i></p>
<p><b>Em que consiste?</b></p> <p>O Projeto <b>ALT20-02-5266-FSE-000068: + Sucesso Educativo no Baixo Alentejo</b>, financiado pelo Alentejo 2020, tem como objetivo geral promover a igualdade no acesso ao ensino, a melhoria do sucesso educativo dos alunos e a qualidade e eficiência do sistema de educação.</p> <p>Este projeto nasceu no seio da Rede Intermunicipal de Educação, partindo das experiências, partilhas e necessidades comuns dos 13 municípios, que compõem a CIMBAL.</p> <p>Este projeto procura contribuir para reforçar a implementação no território do Baixo Alentejo, os princípios centrais da política educativa que residem na promoção de um ensino de qualidade para todos, no combate ao insucesso escolar, num quadro de valorização da igualdade de oportunidades e do aumento da eficiência e da qualidade das instituições públicas. Pretende-se ainda dar um contributo para a melhoria da qualidade do sucesso escolar e diminuição do abandono escolar na sub-região do Baixo Alentejo, assim como construir um território mais coeso e uniforme nas políticas educativas a implementar, tanto na comunidade escolar, como na comunidade em geral.</p>	
<p><b>Como se verifica a colaboração do projeto?</b></p> <p>A gestão do projeto enquadra-se num modelo centrado na Comunidade Intermunicipal do Baixo Alentejo, entidade coordenadora da operação, e é, através de uma equipa técnica, responsável pelo planeamento e execução das atividades, que se desenvolvem os procedimentos e ações necessárias</p>	

7. Para mais informações, poderá consultar o link: <https://cimbal.pt/pt/menu/1332/--sucesso-educativo---planos-inte-grados-e-inovadores-de-combate-ao-insucesso-escolar.aspx>

para a sua correta execução em constante articulação com os parceiros. São realizadas regularmente reuniões de planeamento e avaliação com os parceiros e criaram-se grupos de trabalho específicos para debater proposta de atividades que depois são apresentadas e validadas pelo grande grupo. Em todas as atividades existe a tentativa de envolver entidades locais/regionais com atuação nas temáticas que são promovidas. Por exemplo: Feira da Ciência e Tecnologia foram envolvidos o CEBAL (Centro de Investigação) de e o Buinho (Fablab).

Desta forma, fica evidente, que sem parceiros, sem um caráter colaborativo, o Projeto “+ Sucesso Educativo”, não conseguia atingir alguns dos seus maiores objetivos, como o envolvimento de todos, na procura de respostas comuns para problemas e necessidades partilhadas.

### **Quais os fatores de sucesso do projeto?**

Todos os agentes, atores e parceiros são fundamentais para a execução deste projeto, logo a CIMBAL assume um papel crucial na dinamização deste projeto, por exemplo através de reuniões de planeamento (ATV2 do projeto - Rede Colaborativa), com recurso a sessões de trabalho regulares para acompanhamento das atividades da candidatura, sessões de capacitação de técnicos ou definição de prioridades de estratégias.

Logo, todas as sinergias estabelecidas entre a CIMBAL e seus parceiros são fundamentais para o sucesso e para garantir o carácter inovador deste projeto.

### **Entidades parceiras:**

Como parceiros/atores destacam-se: os municípios, os 16 Agrupamentos de Escolas e as 7 Escolas Profissionais, outros agentes educativos de cada município, bem como de outras entidades de nível supramunicipal com atuação nas problemáticas da educação como a Direção Geral de Estabelecimentos Escolares-Évora, a Estrutura de Missão de Promoção do Sucesso Escolar, os Centros de Formação de Professores e o Instituto Politécnico de Beja.

## **Para saber mais sobre o Projeto "+ Sucesso Educativo no Baixo Alentejo" - Rede Intermunicipal Educação**

Este projeto desenvolve-se nos 13 municípios da CIM Baixo Alentejo, com centralidade em Beja e aplicação local por parte dos municípios (em complementaridade com os projetos já existentes), pelos 16 Agrupamentos de Escolas e as 7 Escolas Profissionais. Trata-se de um projeto supramunicipal, cuja ação a nível local assume um papel preponderante no desenvolvimento, execução e resultados obtidos.

O projeto procura contribuir para reforçar a implementação no território do Baixo Alentejo, dos princípios centrais da política educativa que residem na promoção de um ensino de qualidade para todos, no combate ao insucesso escolar, num quadro de valorização da igualdade de oportunidades e do aumento da eficiência e da qualidade das instituições públicas. Pretende-se ainda dar um contributo para a melhoria da qualidade do sucesso escolar e diminuição do abandono escolar na sub-região do Baixo Alentejo, assim como construir um território mais coeso e uniforme nas políticas educativas a implementar, tanto na comunidade escolar, como na comunidade em geral. Este projeto resulta da candidatura + Sucesso Educativo no Baixo Alentejo, que se enquadra na estratégia do Programa Nacional de Promoção do Sucesso Escolar (PNPSE), posto em prática noutras CIM`s, porém pode destacar-se pelo trabalho colaborativo em rede, valorizando os parceiros e todos os envolvidos, no combate ao sucesso escolar da região.

Este projeto visa desenvolver um conjunto de atividades de promoção, reflexão e divulgação do conhecimento sobre práticas educativas promotoras do sucesso escolar. Para tal foi criada uma plataforma colaborativa que permita reunir os parceiros da candidatura, em particular os municípios da área da CIMBAL e as escolas do território, com o objetivo de discutirem e efetuarem um planeamento conjunto das ações e atividades do projeto, em consonância com os projetos locais que os municípios já desenvolvem. Dessa forma, procura-se a obtenção de sinergias, partilha de experiências, mas sobretudo reforçar a capacidade de intervenção no território promovendo a articulação de nível supramunicipal a nível das medidas e práticas de promoção do Sucesso Educativo no território.

A gestão do projeto enquadra-se num modelo centrado na Comunidade Intermunicipal do Baixo Alentejo, entidade coordenadora da operação, que é, através de uma equipa técnica, responsável pelo planeamento e execução das atividades, desenvolvendo os procedimentos e ações necessárias para a sua correta execução em constante articulação com os parceiros. São realizadas regularmente reuniões de planeamento e avaliação com os parceiros e criam-se grupos de trabalho específicos para debater propostas de atividades que depois são apresentadas e validadas pelo grande grupo. Em todas as atividades existe a tentativa de envolver entidades locais/regionais com atuação nas temáticas que são promovidas.

Como parceiros/atores destacam-se: os municípios, os 16 Agrupamentos de Escolas e as 7 Escolas Profissionais, outros agentes educativos de cada município, bem como de outras entidades de nível supramunicipal com atuação nas problemáticas da educação como a Direção Geral de Estabelecimentos Escolares - Évora, a Estrutura de Missão de Promoção do Sucesso Escolar, os Centros de Formação de Professores e o Instituto Politécnico de Beja. A ação e o envolvimento de cada parceiro são cruciais para a concretização deste projeto, e sem eles não seria possível colocá-lo no terreno, e garantir a sua operacionalização.

Podem identificar-se diferentes níveis de envolvimento no projeto:

- a) Implementação de atividades a nível local, por exemplo, envolvendo professores em cada agrupamento para aplicar novas metodologias de leitura e escrita junto das suas turmas;
- b) Organização de ações de capacitação para os docentes que vão implementar em sala de aula as novas metodologias;
- c) Coorganização de atividades dirigidas á comunidade educativa;
- d) Facilitação de processos junto de entidades externas;
- e) Participação como beneficiário em atividades.

A equipa técnica do projeto, em articulação com outros técnicos dos vários municípios (Divisão Educação) e elementos de cada entidade envolvida, participam nas reuniões da Rede Intermunicipal da Educação, nas quais é efetuado de forma periódica, um ponto de situação, uma articulação entre entidades, definição de prioridades, bem como, a avaliação da execução da operação.

O objetivo do projeto +Sucesso Educativo é a promoção do sucesso educativo a médio prazo (3 anos). Sendo a área da Educação fundamental para a construção, transformação e criação de uma sociedade mais justa, em que todos devem ter acesso às mesmas oportunidades, considera-se que terá impacto transformador junto da comunidade educativa. Nesta fase, já são visíveis ganhos a nível de disponibilidade de informação para os alunos e famílias, oportunidade de capacitação para docentes e técnicos e maior articulação entre entidades. Efetivamente, a quantificação dessa transformação passa pela monitorização das taxas de sucesso dos alunos, para a qual já se tem implementado um observatório em colaboração com as escolas da região.

Este projeto teve como base o conhecimento que os municípios detêm sobre os seus territórios, assim como do trabalho efetuado no âmbito da Rede Intermunicipal de Educação em que os municípios refletiram sobre as problemáticas existentes a nível da educação. Este processo foi favorecido pela partilha de experiências, resultado da prática da execução, por parte de 9 dos 13 municípios da CIMBAL, dos Planos e Projetos Inovadores de Combate do Insucesso Municipais. Na verdade, o trabalho colaborativo em rede, pode afirmar-se não como inovador, mas como uma estratégia de atuação concertada, em prol de problemas comuns, de uma região que tem na Educação um vetor de desenvolvimento.

## - Mértola Laboratório para o Futuro - 8

<h1>PARTICIPA</h1> <h2>+</h2>	<p><b>Projeto:</b> <i>Mértola Laboratório para o Futuro</i></p>
	<p><b>Entidade promotora:</b> <i>Associação Terra Sintrópica</i></p>
<p><b>Em que consiste?</b></p> <p>Consiste na procura de soluções conjuntas para os problemas da desertificação, despovoamento e alterações climáticas em zonas semiáridas, a partir do conceito da transição agroecológica e da ideia de Mértola como um laboratório vivo para o teste e demonstração de soluções que podem inspirar outras regiões semiáridas.</p>	
<p><b>Como se verifica a colaboração do projeto?</b></p> <p>Trata-se de um modelo de colaboração muito intuitivo que se baseia numa lógica de confiança, respeito e colaboração entre atores, em que várias pessoas e entidades desenvolvem ações para um propósito comum. O processo inclui diferentes tipologias de projetos liderado pelo(s) parceiro(s) que mais se adequem ou tenha mais disponibilidade para cada ação.</p>	
<p><b>Quais os fatores de sucesso do projeto?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O modelo de governança assente na colaboração horizontal entre parceiros;</li> <li>• A abertura constante a novas ideias e conhecimentos, que fortalecem o conhecimento e capacidades endógenas;</li> <li>• A possibilidade de experimentar soluções, considerando o erro como um fator de crescimento e aprendizagem.</li> </ul>	

8. Para mais informações sobre o projeto, poderá consultar o link: <https://www.mertolafuturelab.com/>

**Entidades parceiras:**

- Agrupamento de Escolas de Mértola
- Associação de Empresários do Vale do Guadiana
- Câmara Municipal de Mértola
- Campo Arqueológico de Mértola
- Casa do Povo de Santana de Cambas
- Centro Apoio Idosos Moreanes
- Escola Profissional ALSUD
- Estação Biológica de Mértola
- Santa Casa da Misericórdia de Mértola
- Projeto De Boca em Boca
- Projeto Malacate
- Junta de Freguesia de Santana de Cambas

**Para saber mais sobre “Mértola Laboratório para o Futuro”**

Perante a evidência dos problemas estruturantes que afetam o território - a muito baixa densidade populacional, a elevada vulnerabilidade às alterações climáticas e o risco real de desertificação física e humana – existe a visão de um território que não se resigna, um território resiliente que toma nas suas mãos a ação, ensaiando soluções na pequena, média e grande escala, curto, médio e longo prazo. Dentro desta visão assume-se a *transição agroecológica* como um dos pilares da estratégia deste projeto, na promoção de uma Agenda Local que valoriza a atividade agrícola ao mesmo tempo que promove a segurança alimentar, o restauro dos ecossistemas, o combate às alterações climáticas e a desertificação.

“Mértola Laboratório para o Futuro” é um “laboratório vivo” e parte do conhecimento e vivência do território e da confluência de várias pessoas e organizações que procuram soluções para os problemas mais estruturais deste contexto. Mértola situa-se numa área que é classificada já como semiárida e com um índice de suscetibilidade à desertificação muito elevado. Estas dificuldades e também a falta de acessibilidades e ausência de infraestruturas têm levado ao despovoamento e conseqüente escassez de recursos humanos neste território. São diversos os constrangimentos ao nível do desenvol-

vimento e das oportunidades para as pessoas se fixarem. O “Laboratório para o Futuro” surgiu como uma resposta da comunidade aos desafios que se vivem e é uma resposta proactiva, de ensaio de soluções e por essa razão tem a designação de “laboratório” - ensaiam-se aí soluções para tornar o território mais resiliente e sustentável para o futuro.

É um projeto colaborativo porque parte de um modelo de governança, em que não há “uma” liderança (portanto, de uma entidade), mas surge da reflexão de várias entidades/ de pessoas da comunidade. É colaborativo porque vai surgindo de uma dinâmica de participação e de envolvimento de todos, e também porque tem uma dimensão orgânica: vão sendo preparados e ensaiados projetos que nascem e crescem a partir dessa reflexão e do trabalho em conjunto. Nesse sentido, o projeto é entendido como um organismo vivo – vão-se desenvolvendo ações e iniciativas de maior ou menor dimensão, naquilo que são os recursos envolvidos e essas ações vão originando outras, num processo evolutivo. O sucesso da colaboração deste projeto resulta, portanto, de existir um diálogo constante, aliado ao trabalho conjunto e a um aumento de confiança entre pessoas e instituições. Os seus intervenientes, ao se conhecerem e ao trabalharem ao mesmo nível, constroem relações de confiança. Esta vinculação, que é também pessoal e afetiva, a um processo que é considerado como da comunidade e como um compromisso de longo prazo, tem feito o projeto crescer e à medida que cresce outros vão entrando, tornando-o mais resistente e mais resiliente a situações e processos que não resultem tão bem.

As entidades promotoras deste processo são a Associação Terra Sintrópica, a Câmara Municipal de Mértola, a Casa do Povo de Santana de Cambas e a Escola EBI/JI de Santana de Cambas. Além destas, as outras entidades envolvidas são diversas: a Associação de Empresários, o campo arqueológico, a “Alçude”, a Escola Profissional, várias IPSS, Juntas de Freguesia, associações, coletividades de recreio, clubes e pessoas individuais – empresários, agricultores, comerciantes. O processo é muito holístico, abrangendo várias vertentes, desde um processo em curso de transição para a agroecologia, um processo muito mais ligado à relação das pessoas com os recursos naturais, a produção de alimento, a regeneração e o cuidar do ecossistema em presença. Incluem-se também outros âmbitos muito importantes que se cruzam com

estes, como a educação, a cultura, o património, o próprio ordenamento do território e a questão da transição para uma mobilidade mais sustentável. É também muito importante a intenção de se gerarem fluxos de relação com outros territórios que apoiem este processo do Baixo Alentejo, nomeadamente, fluxos de pessoas, de investimento e de oportunidades para mitigar fatores como, por exemplo, a escassez de recursos humanos para levar a cabo os muitos processos em curso no âmbito deste projeto.

Os domínios de ação do projeto são:

- **A educação, formação e literacia** – Mértola enquanto território piloto para o ensaio de modelos educativos (formais e não formais) de base experiencial, vinculados com o território e adaptados à muito baixa densidade;

- **Uma nova economia rural** - a multifuncionalidade e a especialização territorial comprometida com objetivos da sustentabilidade e coesão territorial;

- **A transição agroecológica** - contributo para uma agenda local para a transição agroecológica, restauração de ecossistemas, valorização da atividade agrícola e combate às alterações climáticas e desertificação;

- **A cultura e o património** - a literacia cultural como fator de coesão social e territorial. A cultura e património como vetores de desenvolvimento sustentável;

- **A coesão social e territorial** - ordenamento, urbanismo, eficiência, qualidade de vida, conectividade. Mértola, por um território mais inclusivo, resiliente, seguro e sustentável;

- **A governança, as redes e sinergias** - por um território mais colaborativo e cocriativo; a implicação da comunidade; a evidência da escala local (*global thinking, local action*); o *interface* rural-urbano, e as redes colaborativas como estratégia para gerar fluxos demográficos mitigadores da demografia negativa.

Salientam-se os seguintes projetos:

- Centro de Agroecologia de Mértola - é um espaço de experimentação, demonstração e sensibilização de práticas agroecológicas.

- Programa ‘Bolsa de Terras’ - estratégia de formação e capacitação para a transição agroecológica local.

- Hortas Florestas nas Escolas – implementado na Escola EB1/JI de Santana de Cambas, é um projeto educativo em agroecologia onde se procura aliar a reflexão e a prática sobre as dinâmicas da vida e dos ecossistemas, fundadas na cooperação. Um projeto onde se produz alimento, incentivando as tomadas de decisão responsáveis e conscientes.

- A Cozinha da Avó - implementado na Escola EB1/JI de Santana de Cambas, é um projeto intergeracional de inovação e empreendedorismo social em torno da promoção de uma alimentação e gastronomia tradicional de base local e mediterrânica. O projeto integra a Estratégia Alimentar de Mértola que envolve um conjunto de parceiros locais na demanda da criação de um sistema alimentar de base local que permita maiores ganhos em matéria de saúde pública, segurança alimentar, qualidade de vida, economia local e sustentabilidade.



## CAPÍTULO II.

# Ferramentas para colaboração: *benchmarking*





## CAPÍTULO II.

# Ferramentas para colaboração: *benchmarking*

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

Porquê *benchmarking*<sup>9</sup>? O nosso intuito não passa por “inventar a roda”, mas sim compilar o que de melhor existe e, numa ótica colaborativa, apresentá-la ao leitor, partilhando assim trabalho realizado por outros autores. Porque se promovermos o trabalho que está a ser feito nesta área, contribuiremos para que mais pessoas se possam tornar líderes colaborativos locais que promovam mudanças sistémicas, por um bem comum!

Nesse sentido, começamos por apresentar um texto desenvolvido por uma parceria entre o IPAV e a FSG - empresa de consultoria, orientada para a missão de apoio aos líderes na criação de mudança social<sup>10</sup>. Neste texto é apresentada a ferramenta “Mapeamento de sistemas: guia para desenvolver um mapa de atores” (2.1.), na qual podemos encontrar: uma explicação sobre o que é esta ferramenta; qual a sua utilidade; explicação da diferença entre mapeamento de atores e partes interessadas; quais os passos a tomar para a aplicação desta ferramenta.

9. 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).

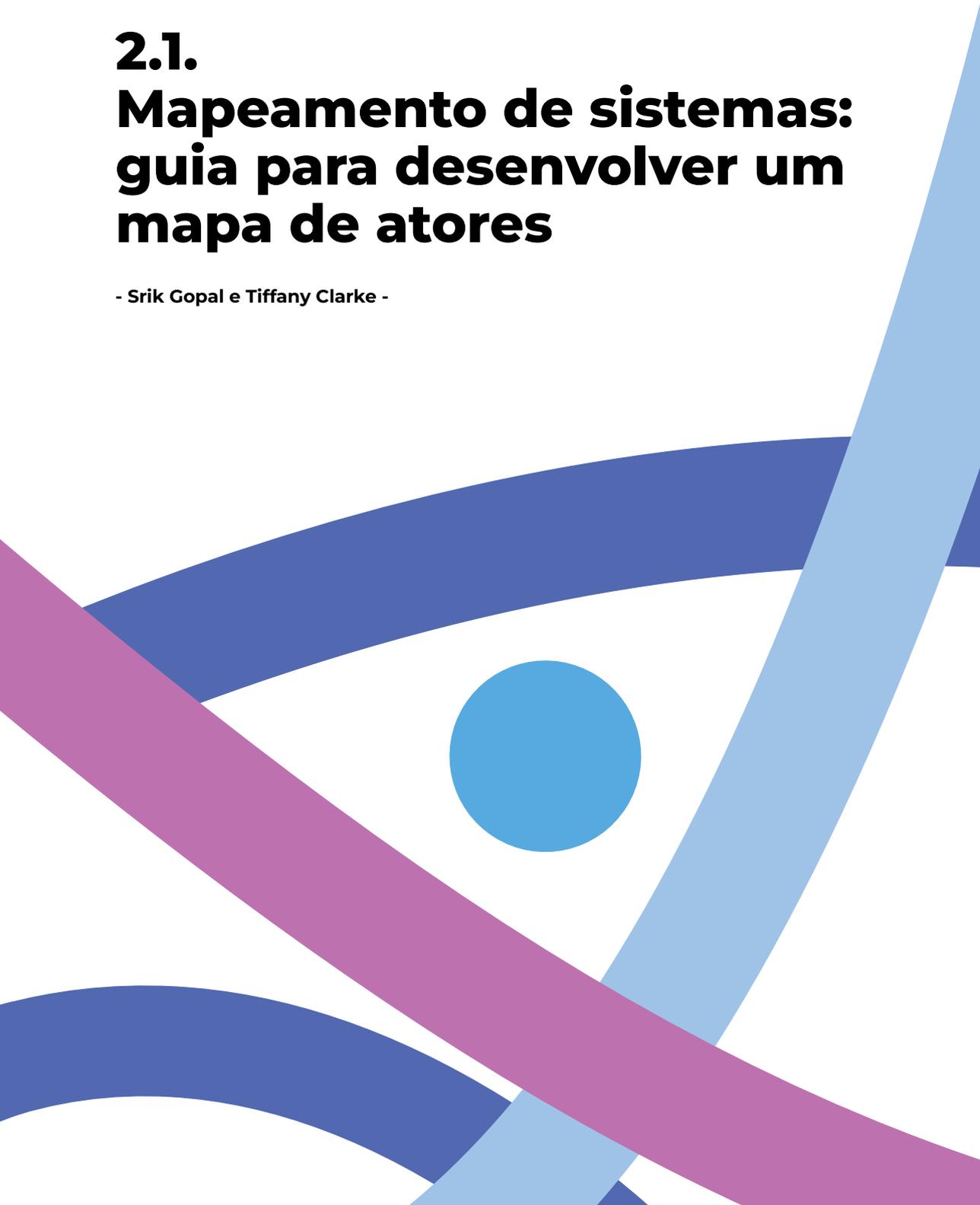
10. Através de estratégia, avaliação e investigação, a FSG ajuda muitos tipos de atores - individual e coletivamente – a fazer progressos contra os problemas mais difíceis do mundo.

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

Com este último Capítulo esperamos trazer uma base para a ação, através de ferramentas úteis para a aplicação no território do Baixo 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 14 - Estrutura do sistema (base).  
Fonte: Adaptado de Vandebroek (2014: 46)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Dicas úteis:**

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

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

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

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

Esse contacto com os participantes deve:

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



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

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

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

## **PARTE 2: FACILITAR UMA SESSÃO DE MAPEAMENTO DE ATORES**

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

### **Sugestões de configuração de salas e materiais**

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

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

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

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

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

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

## Passos de Facilitação - Introdução

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

### **Notas de apoio à facilitação do mapeamento**

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

*Introdução ao mapeamento de atores*

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

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

### **Visão geral da atividade**

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

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

## **Passo 1. Inserir Atores no Mapa**

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

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

### **Notas de apoio à facilitação do mapeamento**

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

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

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

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

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

## **Passo 2. Aperfeiçoar o Mapa de Atores**

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

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

### **Notas de apoio à facilitação**

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

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

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

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

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

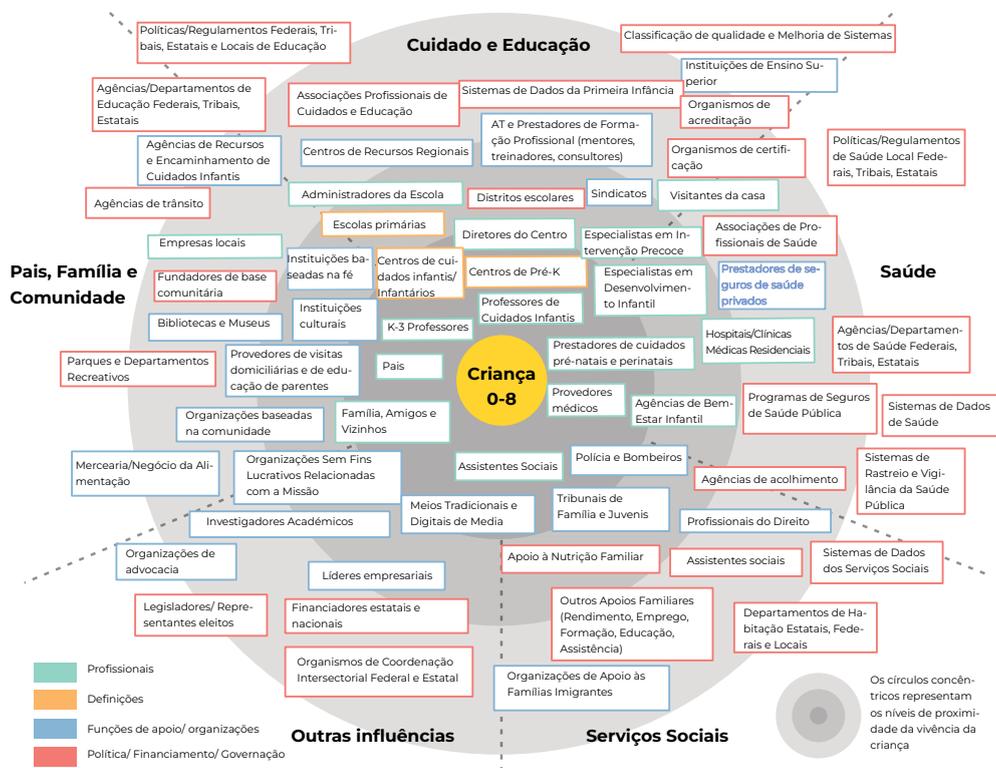


FIGURA 16 - Mapa de atores.  
 Fonte: Adaptado de Vandebroek (2014: 46)

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

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

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

### **Notas de apoio à facilitação**

#### Opção A: Nível de Envolvimento de Vários Atores

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

- "Desenhe um F, M, f, ou N sobre os atores relevantes<sup>10</sup>"

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

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

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

#### Opção C: Ligações entre Atores

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

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

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

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

#### **Passo 4. Identificação dos Bloqueios e Oportunidades**

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

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

##### **Notas de apoio à facilitação**

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

##### **Áreas de Impulso ou Bloqueios no Sistema**

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

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

##### **Oportunidades Potenciais de Influência**

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

## **Passo 5. Discussão das implicações**

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

### *Exemplos de perguntas (desenvolvimento de estratégias)*

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

### *Exemplos de perguntas (Avaliação)*

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

### *Discussão em pequenos grupos*

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

Notas de apoio à facilitação: Discussão em pequenos grupos

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

## **Relatório de grupo**

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

Notas de apoio à facilitação: Apresentação dos relatórios dos grupos

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

## **Passo 6. Rever os Próximos Passos**

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

- Informação sobre se ou quando os participantes terão outra oportunidade de trabalhar nos mapas<sup>11</sup>.
- Informação sobre quem mais pode ter a oportunidade de ver e/ou editar os mapas.
- Planos relativos ao formato final dos mapas (por exemplo, conversão para PowerPoint ou *software online*?)
- Planos relativos à forma como os mapas serão utilizados dentro e fora da organização.
- Informação sobre se os mapas serão disponibilizados ao público, e, em caso afirmativo, com que fim e com que audiências.

## **PARTE 3: APERFEIÇOAMENTO E REVISÃO DOS MAPAS DOS ATORES**

Na maioria dos casos, pode ser necessário visitar o mapa de atores gerado através do processo de facilitação acima descrito. (Por exemplo, alguns participantes podem beneficiar de tempo adicional para refletir sobre o mapa de atores ou para realizar alguma pesquisa adicional; noutros casos, é importante socializar o mapa com os principais parceiros ou partes interessadas que não participaram na sessão de mapeamento original<sup>12</sup>).

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

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

11. 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.

---

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

## Recursos adicionais

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

## Para saber mais sobre este tema

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

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



## **2.2.** **Guia de desenvolvimento comunitário**

- *Systems Innovation* -





## 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**

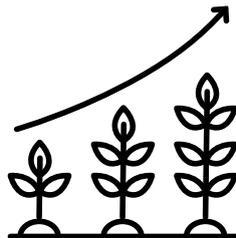
Não, algumas coisas serão gratuitas, mas se são capazes de criar valor e sustentar a comunidade, ao longo do tempo, pode muito bem precisar receitas para se sustentar.

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

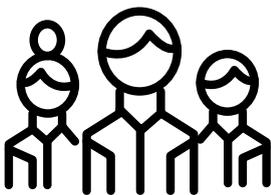
Não, em alguns cenários sim e noutros não. As melhores comunidades são uma mistura de democracia e meritocracia, dependendo do cenário e do que é necessário.

## **Poderá realmente construir uma “comunidade”?**

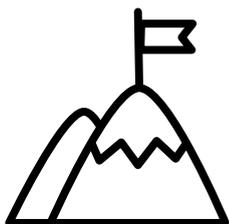
Sim, é possível construir/cultivar uma comunidade, no entanto, é preciso saber o que se está a cultivar. Se não souber o que está a cultivar, provavelmente não está a cultivar nada. Para o fazer, precisa primeiro de compreender claramente o que é a sua comunidade. Também precisa de compreender as diferentes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

## 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.



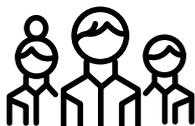
### Missão...



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.

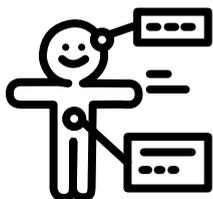


## Utilizadores

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.



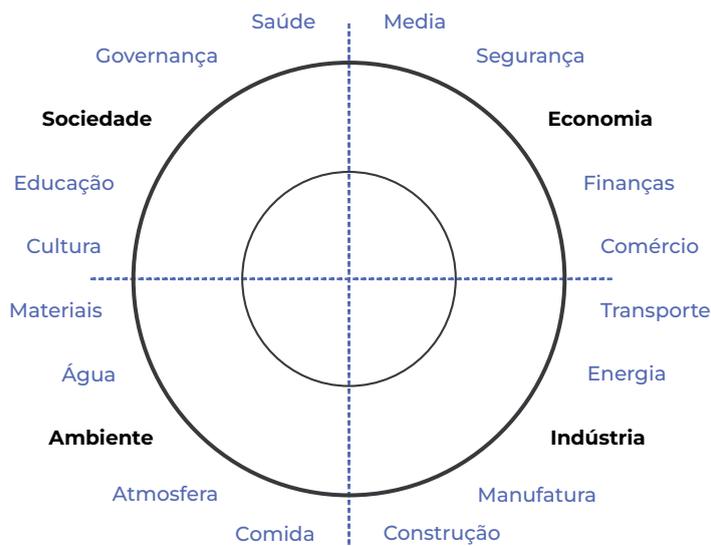
**Quem são os utilizadores?**



**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.

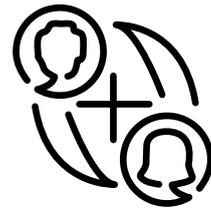


A estas estruturas podemos chamar atividades. Estamos a desenvolver a capacidade da nossa comunidade para fazer inovação de sistemas. Estamos a levar as pessoas numa jornada para se tornarem inovadores de sistemas. Isto significa aumentar a capacidade das pessoas para fazer mudanças e inovação num âmbito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

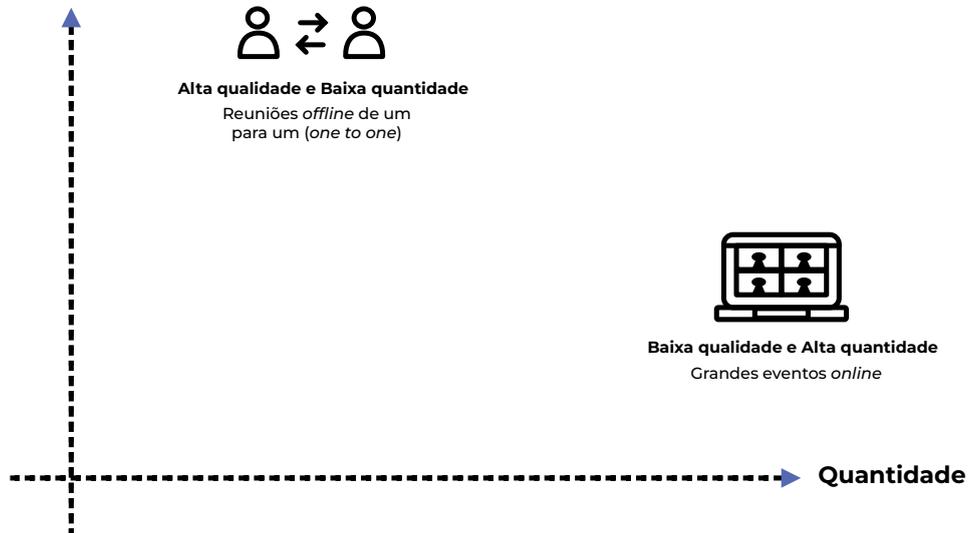
Portanto, agora precisamos de pensar no que precisamos de desenvolver neles para o concretizar e depois criar atividades que lhes facilitem e lhes permitam envolver-se na comunidade e crescer.

## 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**



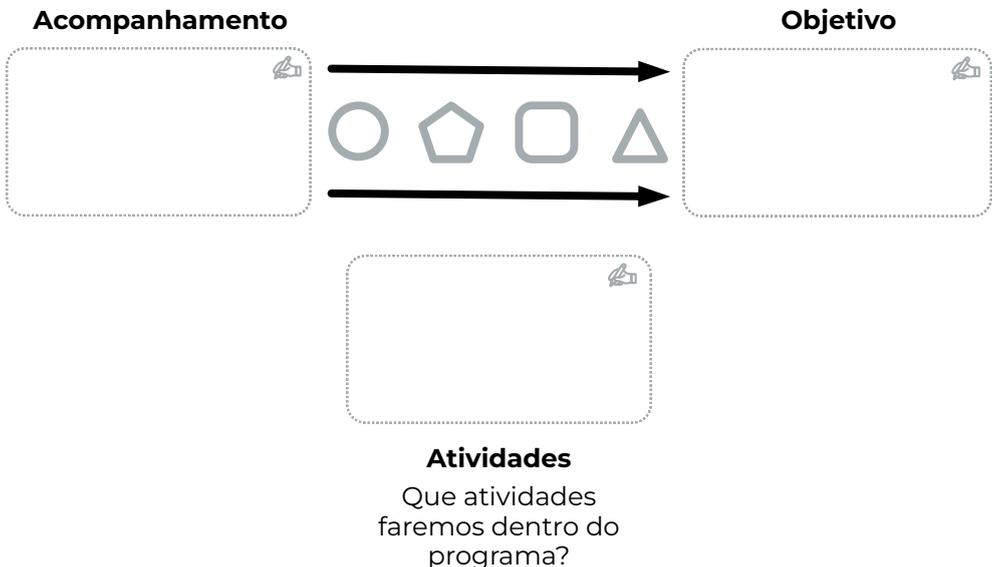
**Conexão**

## 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.

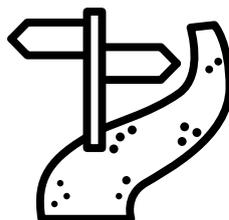
Como vamos combinar uma série de atividades num programa para permitir o crescimento?

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.

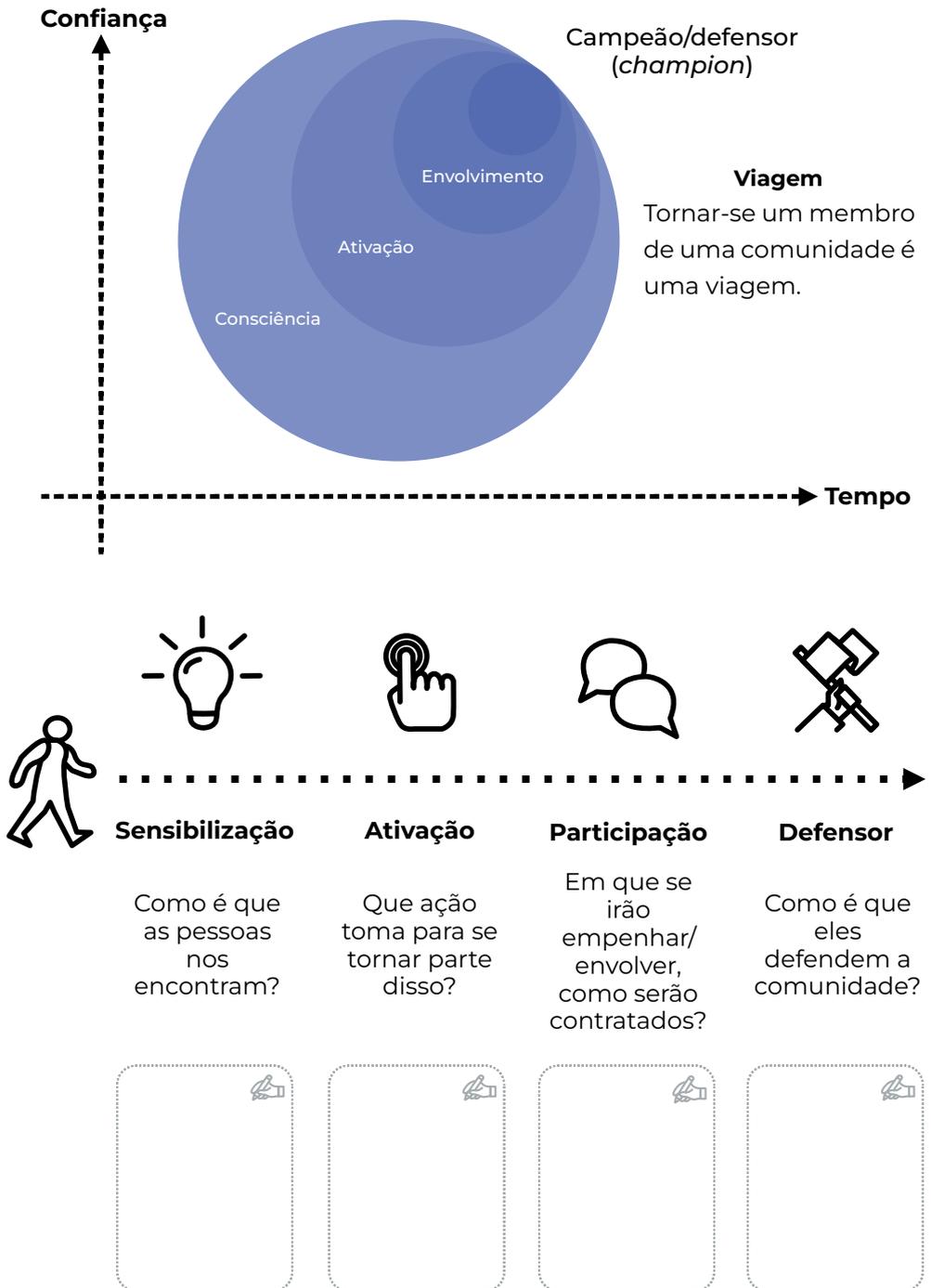
### Envolvimento

"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



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

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

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

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

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\\_RAcidiliseland\\_Innovation\\_in\\_governance\\_aeuoldquo\\_the\\_challenge\\_of\\_networks.pdf](http://www.eura2013.org/media/Full_papers_Track_3A/113_RAcidiliseland_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.

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.

CIMBAL. (2020). + *Sucesso Educativo - Planos Integrados e inovadores de combate ao insucesso escolar* [Em linha]. Disponível em: <https://cimbal.pt/pt/menu/1332/--sucesso-educativo---planos-integrados-e-inovadores-de-combate-ao-insucesso-escolar.aspx> [Acesso em: 14/04/2022].

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

Conselho Nacional de Educação. (2019). *Estado da Educação 2020*. [Em linha]. Disponível em: <https://www.cnedu.pt/pt/noticias/cne/1617-estado-educacao-2019> [Acesso em 02/03/2022].

Cultural em Rede Baixo Alentejo, CIMBAL (2021). *Festival BA - Cultura em Rede* [em linha]. Disponível em: <https://festivalba.pt/> [Acesso em: 14/04/2022].

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

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

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

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

Erikson, T. (2020). *Rodeado de Idiotas*. Alfragide: Editora Lua de Papel.

Fachada, M. O. (2001). *Psicologia das Relações Interpessoais*. 1.º volume, Amadora: Rumo – Impresse 4

Fachada, M. O. (2001). *Psicologia das Relações Interpessoais*. 2.º volume, Amadora: Rumo – Impresse 4

Figueiredo, M. (2010). *Tese de Mestrado “Rede Social de Excelência: Qualidade na Participação Institucional*. Évora: Universidade de Évora.

Frankl, V. (2021) *O Homem em Busca de Um Sentido*, 13ª edição, Lua de Papel

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

Galeano, E. (1991) *El libro de los abrazô*. Catálogos. Primeira edição.

Gardner, B. (2011). *Comprehensive Community Initiatives: Promising Directions for “Wicked” Problems?* [Em linha]. Disponível em: [emfnbc.info/sites/default/.../2011\\_0061\\_Gardner\\_e.pdf](http://emfnbc.info/sites/default/.../2011_0061_Gardner_e.pdf) [Acesso em: 20.9.2014].

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

Goleman, Da. (2001), “Inteligência Emocional”, Lisboa, Temas e Debates – Atividades Editoriais.

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

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

Harvard Medical School. (2017) *The secret to happiness? Here’s some advice from the longest-running study on happiness*. [Em linha]. Disponível em <https://www.health.harvard.edu/blog/the-secret-to-happiness-heres-some-advice-from-the-longest-running-study-on-happiness-2017100512543> [Acesso em: 25/10/2021].

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

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

Hofstede Insights. (2021). *Country Comparacion*. [Em linha] Disponível em: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/portugal,the-usa/> [Acedido em: 13/10/2021].

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

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

Indicadores de envelhecimento. (2022). *PORDATA – Indicadores de envelhecimento*. Fundação Francisco Manuel Santos

INE. (2021). *INE - Plataforma de divulgação dos Censos 2021 - Resultados Preliminares*. [Em linha] Disponível em: [https://www.ine.pt/scripts/db\\_censos\\_2021.html](https://www.ine.pt/scripts/db_censos_2021.html). [Acesso em 02/03/2022].

INE. (2011.). *Instituto Nacional de Estatística, Censos 2011*. [Em linha]. Disponível em: [https://censos.ine.pt/xportal/xmain?xpid=CENSOS&xpgid=censos2011\\_apresentacao](https://censos.ine.pt/xportal/xmain?xpid=CENSOS&xpgid=censos2011_apresentacao) [Acedido em 02/03/2022].

Kipling, R. (2010). *Carta a Um Filho*. Lisboa: A Esfera dos Livros.

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=10.1.1.34.1741&rep=rep1&type=pdf> [Acesso em: 13/06/2012].

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

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

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

Lundin, S. C. (2004). *FISH! Ou a arte de motivar*. Lisboa: Editorial Presença.

Marques, R. (coord.) et al. (2014). *Problemas Complexos e Governação Integrada*. Lisboa: Fórum para a Governação Integrada.

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

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

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

Mértola Laboratório para o Futuro (2020). *Mértola Future Lab* [em linha]. Disponível em: <https://www.mertolafuturelab.com/> [Acesso em: 02/05/2022].

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.

Mota, B. (2019). *A problemática dos territórios de baixa densidade: Quatro Estudos de Caso*. Lisboa: ISCTE-IUL.

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

PORDATA. (s.d.). *Educação*. [Em linha]. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Tema/Portugal/Educa%C3%A7%C3%A3o-17> [Acesso em: 02/03/2022].

Projetos Educativos dos Agrupamentos de Escolas e Escolas Profissionais do Território do Baixo Alentejo. (2022).

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

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

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

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

Saint-Exupéry, A. (2001). *O Príncipezinho*. Lisboa: Editorial Presença

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

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

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

Sequeira, J. (1998). *Desenvolvimento Pessoal*. Lisboa: Monitor.

Sinek, S. (2019). *Primeiro Pergunte Porquê*. Alfragide: Lua de papel.

Sinek, S. (2018). *Os líderes comem por último*. Alfragide: Lua de papel.

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

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

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

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

Warmington, P., Daniels, H., Edwards, A., Brown, S., Leadbetter, J., Martin, D. & Middleton, D. (2004). *Interagency Collaboration: A Review of the Literature* [Em linha]. Disponível em: [http://www.bath.ac.uk/research/liw/resources/Microsoft%20World%20-%20Interagency\\_collaboration\\_a\\_review\\_of\\_the\\_literature\\_initial.pdf](http://www.bath.ac.uk/research/liw/resources/Microsoft%20World%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](http://www.gumroad.com/l/wicked) [Acesso em: 20/08/2014].

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

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

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

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

