

ACADEMIA LIDERANÇA  
COLABORATIVA

# GUIA COLABORAR FAZ TODA A DIFERENÇA

Região do Alentejo

Promovido por:



# Ficha técnica:

- **Título:** Guia “Colaborar faz toda a diferença – Região do 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
- **Redação:** Este livro é da autoria de diferentes atores da Região do Alentejo, participantes da Academia de Liderança Colaborativa, em parceria com o IPAV e CCDRA. Contribuíram para a redação deste livro: Alexandra Correia, António Ceia da Silva, Carmen Caetano, Joana Carrilho da Silva, João Martins, Rui Marques, Sónia Seixas, Susana Esculcas e Teresa Batista
- **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>Colaboração – o fator decisivo no desenvolvimento das regiões</b> - António Ceia da Silva, CCDRA _____	<b>07</b>
<b>A urgência de uma cultura colaborativa</b> - Rui Marques, IPAV _____	<b>11</b>
<b>Introdução e enquadramento</b> _____	<b>15</b>
<b>CAPÍTULO I. Conceitos-chave sobre complexidade e colaboração</b> _____	<b>23</b>
<b>1.1.</b> O que são problemas sociais complexos? _____	29
<b>1.2.</b> Cante Alentejano como metáfora da colaboração – <i>um alentejano nunca canta só</i> _____	51
<b>1.3.</b> O que é colaborar? _____	59
<b>1.4.</b> A liderança colaborativa _____	69
<b>1.5.</b> Os dez mandamentos da colaboração _____	83
<b>1.6.</b> O associativismo como base da colaboração _____	93
<b>1.7.</b> Como construir equipas interdependentes e colaborativas _____	105
<b>1.8.</b> Colaboração sistémica _____	119
<b>1.9.</b> Três práticas promissoras de colaboração _____	137
<b>CAPÍTULO II. Ferramentas para a colaboração: <i>benchmarking</i></b> _____	<b>153</b>
<b>2.1.</b> Mapeamento de sistemas: guia para desenvolver um mapa de atores _____	157
<b>2.2.</b> Guia de desenvolvimento comunitário _____	183
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> _____	<b>205</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 CCDRA

# Colaboração – o fator decisivo no desenvolvimento das regiões

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

1

### O que significa para si a colaboração?

*A colaboração é decisiva em termos de dinâmica de desenvolvimento das regiões, eu diria até do próprio mundo. Tivemos recentemente dois fatores exógenos que nos levaram a pensar na necessidade de cada vez mais colaborarmos uns com os outros. Um, foi de facto a pandemia que ainda existe (e que veio para ficar) e a outra é a guerra na Ucrânia. Isso obrigou a que as pessoas deixassem de ter um espírito mais isolado (onde estivessem mais viradas para si próprias) e que sentissem a necessidade de colaborar em pequenos pormenores, mesmo que aparentemente simples. Ou seja, aquela máxima que é um pouco cristã de “ajudar o próximo” nunca fez tanto sentido como agora. Nós olhávamos para a Europa como se fosse um “banco”, do qual íamos só buscar fundos europeus e neste momento olhamos para a Europa enquanto uma região que tem de ter políticas em diversas áreas e como uma região que tem de ter um determinado tipo de força para que possa intervir ao nível global. Estes são dois exemplos onde o Alentejo colaborou. Quer na parte de terem sido pagos equipamentos individuais necessários para a segurança, de terem sido apoiados hospitais, apoiados os bombeiros, como também no apoio à questão das vacinas da COVID-19 – houve um grande apoio*

*dos fundos estruturais em termos da própria CCDRA. Em relação ao fator da guerra na Ucrânia, nós reunimos com as Câmaras Municipais, que demonstraram uma grande receptividade, sendo que muitas Câmaras levaram autocarros, bens... Houve uma ação colaborativa.*

2

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

---

*Há um projeto que é decisivo, do ponto de vista estrutural para o Alto Alentejo e, obviamente para o regadio e para as dinâmicas de desenvolvimento daquela região, que é a Barragem do Pisão. A Barragem do Pisão só pôde ser concretizada, e está neste momento no PRR, porque os quinze municípios do Alto Alentejo se uniram, foram falar com os agentes diversos do governo e falaram com a Comissão Europeia. Não houve aqui o espírito do “pequeno projeto”. Houve sim a vontade de unirem esforços em torno de um projeto que é para o bem comum. Este é, de facto, um exemplo que me parece muito bom, do ponto de vista daquilo que é a colaboração entre as entidades.*

3

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

---

*Acredito que daqui a 10 anos teremos uma região administrativa forte, o que significa que: o poder que estiver instituído, em termos da região, será um poder eleito pelos cidadãos; que teremos mais força no contexto europeu e que teremos mais força naquilo que é a nossa ação junto do governo central. Portanto, aquilo que perspetivo em termos de futuro é uma região mais colaborativa. Eu penso que esta geração é uma geração que tem princípios menos individualistas e, de facto, nestas duas situações previamente referidas [pandemia*



*COVID-19 e guerra na Ucrânia], esta geração repensou o futuro. Isto porque perderam dois anos da sua vida (da sua adolescência/da sua infância), nomeadamente o contacto com outros jovens, e isso vai marcar claramente o futuro e vai torná-los mais solidários e mais colaborativos.*

4

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

---

*Temos todos que “olhar menos para o nosso umbigo”, olhar menos para aquilo que é mais pessoal, do ponto de vista da nossa forma de estar e de ser, para podermos olhar mais para o que é bom para a comunidade em geral, para o que é bom para todos (consequentemente, acaba por ser bom para nós também).*

***Devemos aprender todos com esta vossa iniciativa [do IPAV] e passar a usar o verbo “colaborar” com toda a sua força e colocá-lo em ação.***



## 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. Começámos 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 CCDRA, tanto ao nível da coordenação de todo o projeto, como no envolvimento dos seus representantes nas diversas iniciativas promovidas pelo IPAV no âmbito deste projeto, foi notável. De facto, o envolvimento e empenho dos participantes e dos restantes representantes constituiu um excelente exemplo de parceria e colaboração. A todo/as e cada um/a a nossa profunda gratidão pelo caminho percorrido.

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

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

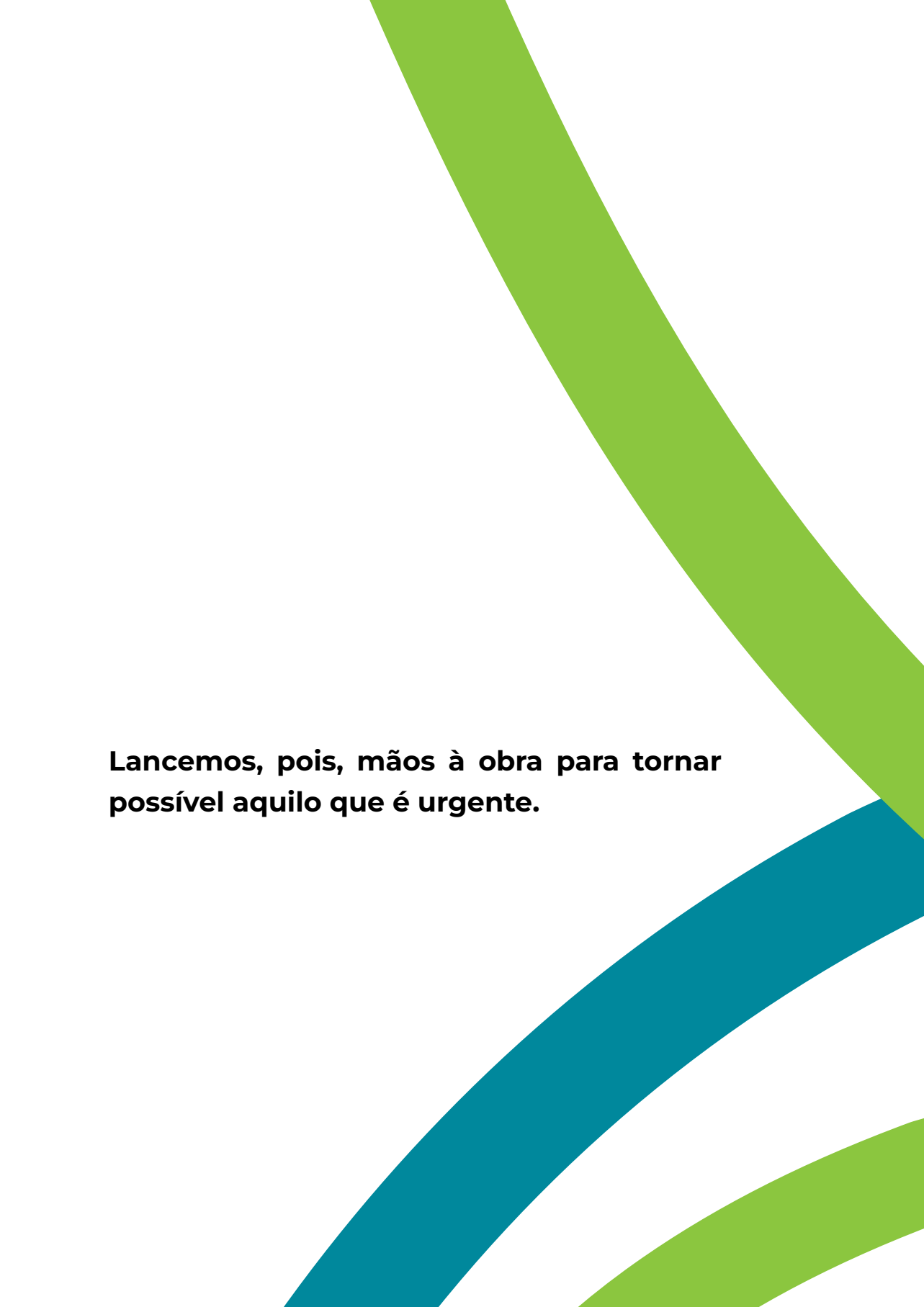
Partindo daí, torna-se evidente que perante a complexidade só a colaboração, expressa em modelos de governação integrada, pode ter sucesso. Repetimos à exaustão que “colaborar faz toda a diferença” e que precisamos de incrementar significativamente a cultura e as competências colaborativas na

nossa sociedade e, por maioria de razão, na Região do Alentejo. Assim iremos iniciar este caminho com uma inspiração: “*Cante Alentejano enquanto metáfora da colaboração*” (isto porque “*um alentejano nunca canta só*”), por Alexandra Correia e Carmen Caetano; uma reflexão sobre “*O que é colaborar?*”, de Sónia Seixas; os conceitos base sobre “*A liderança colaborativa*”, por João Martins; os “*Os dez mandamentos da colaboração*”, de Joana Carrilho da Silva (P’la equipa da Academia de Liderança Colaborativa); e uma reflexão sobre “*O associativismo como base da colaboração*”, de Susana Esculcas e Teresa Batista. A todos/as estes/as autores/as o nosso agradecimento.

São também destacadas três práticas promissoras que já demonstram no território o potencial da colaboração, como é o caso, entre outras, dos projetos: AURORAL, Guardiões e Magallhanes\_ICC.

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, uma “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.

The image features a white background with three thick, curved lines. One line is a vibrant green, starting from the top right and curving downwards towards the center. Another line is a teal color, starting from the bottom right and curving upwards towards the center. A third line is a lighter green, starting from the bottom right and curving upwards towards the center, positioned below the teal line. The text is centered in the middle-left area of the page.

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

# Introdução e enquadramento

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







# Introdução e enquadramento

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

## Introdução

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

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

Os objetivos específicos do projeto passam por:

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

O projeto conta com a coordenação da Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo (CCDRA) e com a parceria das seguintes instituições: Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo (ADRAL), Comunidade Intermunicipal do Alto Alentejo (CIMAA), Comunidade Intermunicipal do Baixo Alentejo (CIMBAL); Comunidade Intermunicipal do Alentejo Central (CIMAC), Comunidade Intermunicipal do Alentejo Litoral (CIMAL), Comunidade Intermunicipal da Lezíria do Tejo (CIMLT), Instituto Padre António Vieira (IPAV), Parque do Alentejo de Ciência e Tecnologia (PACT) e a Universidade de Évora.

No âmbito da parceria criada neste projeto, o papel do IPAV foi contribuir para a criação, desenvolvimento e manutenção de redes de colaboração entre os diferentes atores do território, por forma a criar as condições necessárias à concretização do objetivo geral do projeto: o aumento do conhecimento, aprendizagem, formação/qualificação e emprego da população, de uma forma concertada entre os diversos agentes do território do Alentejo. Neste sentido, foram desenvolvidos vários eixos de ação por parte do IPAV, nomeadamente: um 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 coconstrução de um guia colaborativo. Desta forma, os participantes da ALC puderam juntar à sua visão e experiência no território, o conhecimento que adquiriram na formação, dando-lhe uma utilidade prática ao transpô-lo para a realidade concreta do Alentejo.

Neste contexto, a CCDRA e o IPAV convidam à leitura do Guia "Colaborar faz toda a diferença – Região do 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 – Região do 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, salientando a sua importância estratégica para a Região do Alentejo.

### **O que é o Guia “Colaborar faz toda a diferença – Região do 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, na Região do 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 à Região do Alentejo e ao concreto da missão e dos

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

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

Por outro lado, este Guia permite aos seus autores um processo de revisão de conteúdos e consolidação das aprendizagens feitas, no exercício desafiante de as aplicar concretamente à realidade da Região do 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 Cante Alentejano enquanto metáfora da colaboração;
- O que é e o que não é colaboração;
- Conceitos-chave associados ao processo colaborativo;
- O papel fundamental da liderança colaborativa;
- Alguns “mandamentos” que poderão guiar o processo de implementação do processo colaborativo;
- Uma reflexão sobre o associativismo enquanto base para a colaboração;
- Conhecer algumas práticas promissoras de colaboração no território;
- Em que consiste a ferramenta “Mapeamento de Atores/Problemas” e como se pode aplicar na compreensão dos desafios colocados às instituições;
- Compreender o poder do desenvolvimento comunitário para a promoção e criação de respostas mais eficazes.

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

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

## **A quem se dirige?**

A todos os líderes, formais ou informais, da Região do Alentejo que se possam inspirar e aprender.

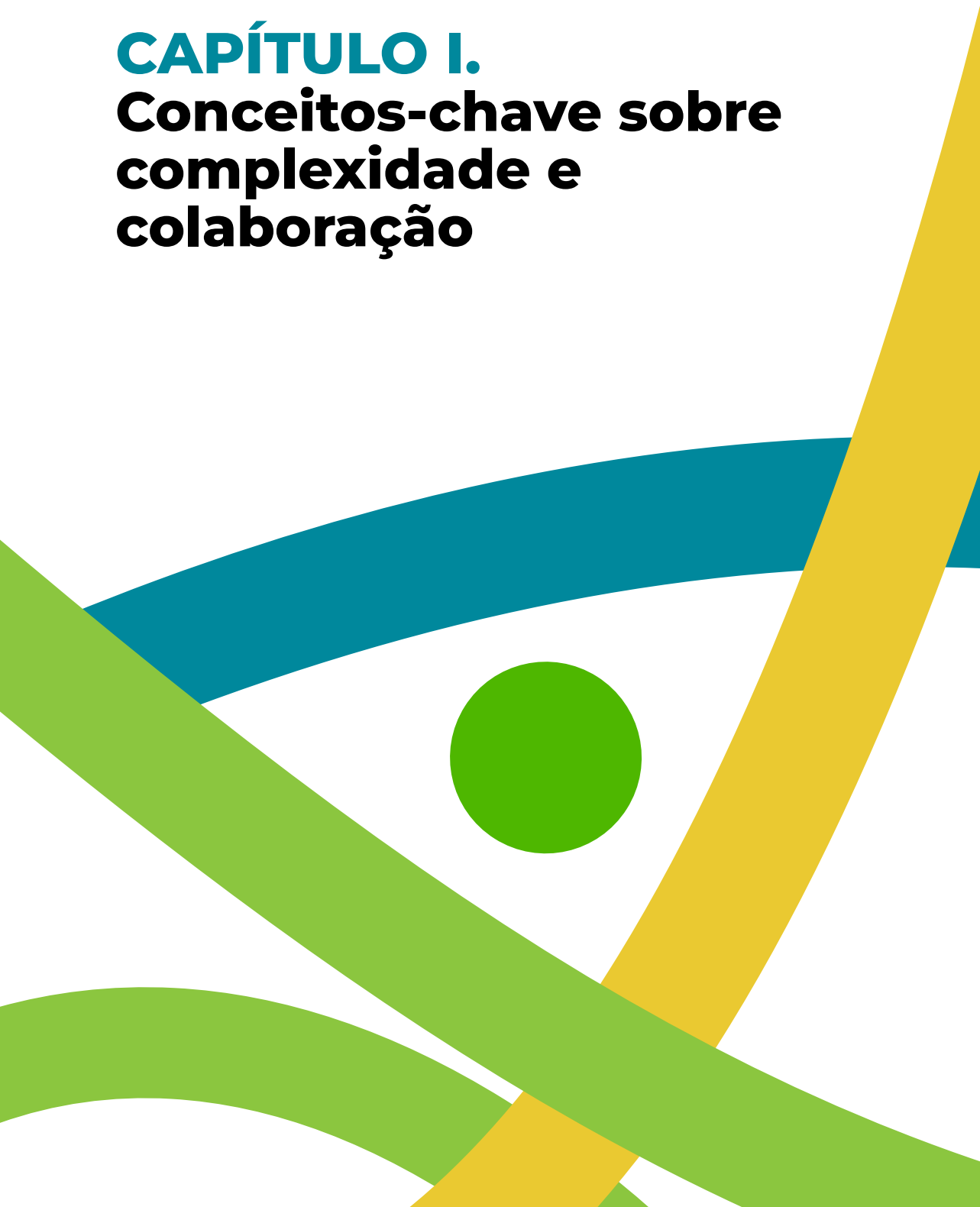
Por *líderes*, nesta publicação, entendem-se *todos aqueles que têm capacidade para influenciar quem está à sua volta (equipas, colegas, instituições, ou até mesmo na sua esfera pessoal) e não apenas aqueles líderes que, somam à sua capacidade de influência, um papel de chefia reconhecido hierarquicamente*. Entendemos que todos temos capacidade para influenciar as nossas esferas de atuação para uma cultura de maior diálogo e colaboração, 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 CCDRA foram convidados para estarem envolvidos na elaboração do Guia “Colaborar faz toda a diferença – Região do 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 coconstrução;
- Os capítulos foram distribuídos, tendo sido formadas duplas sempre que possível, para promover a lógica de colaboração neste processo;
- Foi realizada uma reunião de lançamento com o(s) responsável(eis) pela redação de cada capítulo, para partilha de ideias, sugestões, bibliografia e alinhamento dos pontos-chaves;
- Foram ainda realizadas reuniões de acompanhamento, sempre que necessário.
- A fase final contou com a revisão do IPAV.

Desta forma, para o Capítulo 1 deste Guia “Colaborar faz toda a diferença – Região do Alentejo” podemos contar com:

- Um enquadramento da autoria de Rui Marques que visa responder à questão: “*o que são problemas sociais complexos?*” (1.1.);

- 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: Alexandra Correia e Carmen Caetano (1.2. *Cante Alentejano como metáfora da colaboração* (“*um alentejano nunca canta só*”)); Sónia Seixas (1.3. *O que é colaborar?*); João Martins (1.4. *A liderança colaborativa*); Joana Carrilho da Silva, P’la equipa da Academia de Liderança Colaborativa (1.5. *Os dez mandamentos da colaboração*); Susana Esculcas e Teresa Batista (1.6. *O associativismo como base da colaboração*);

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

- Um texto do autor Eduardo Seidenthal sobre “*Como construir equipas interdependentes e colaborativas*” (1.7.)<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.) da Região do Alentejo.

---

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

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

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

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

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



# 1.1. O que são problemas sociais complexos?

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





# 1.1.

## O que são problemas sociais complexos?

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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



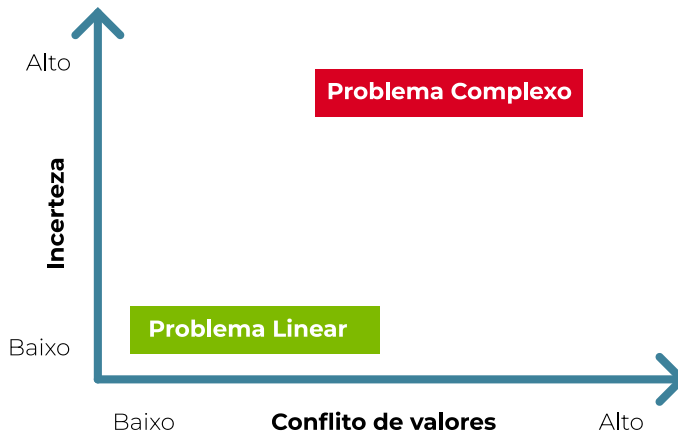


FIGURA 1 - Problemas lineares vs. Problemas complexos

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

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

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

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

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

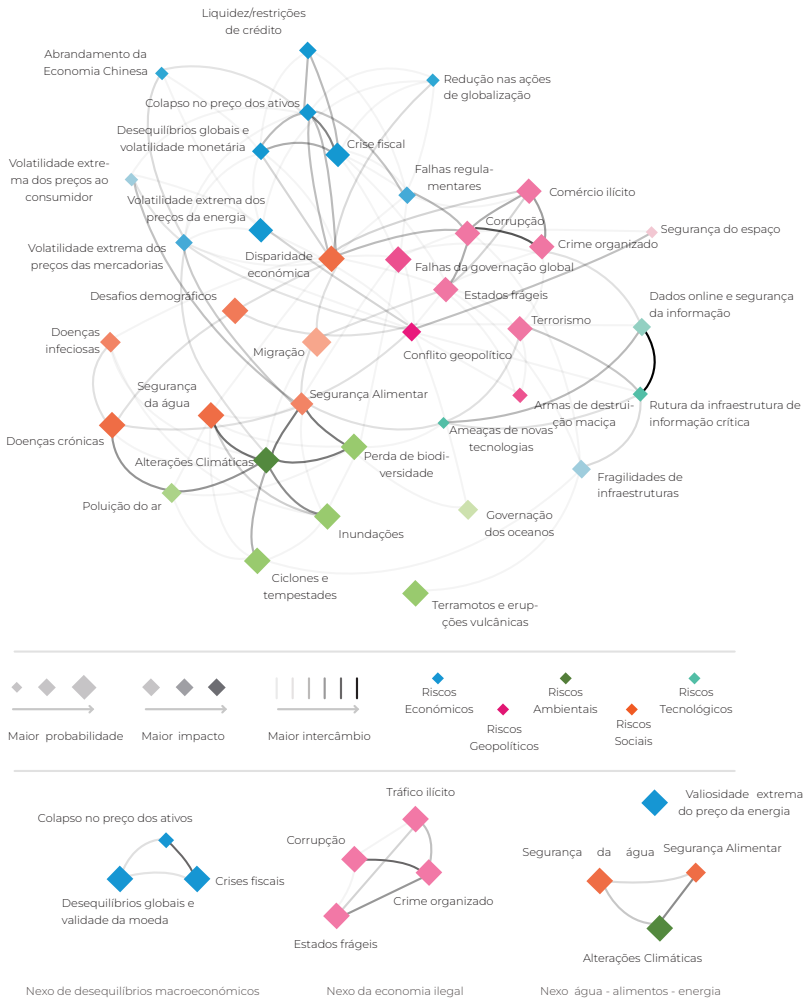


FIGURA 3 - Mapa das correlações entre riscos  
 Fonte: World Economic Forum (2011: 4)

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 encon-

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

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

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

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

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



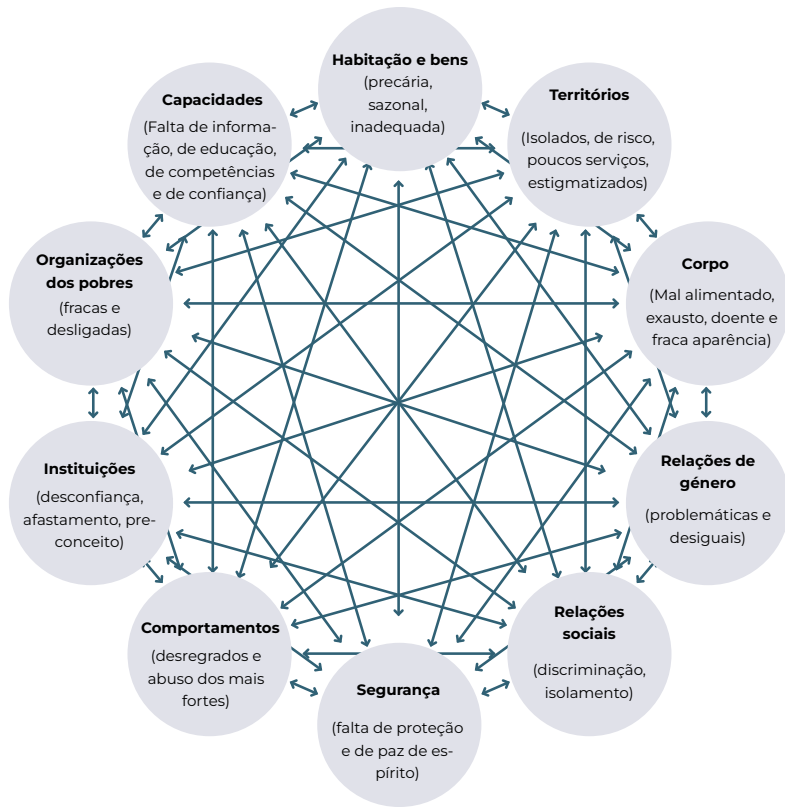


FIGURA 4 - Diagrama da pobreza como problema complexo  
*Fonte: Adaptado de Narayan et al. (2000: 249)*

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

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

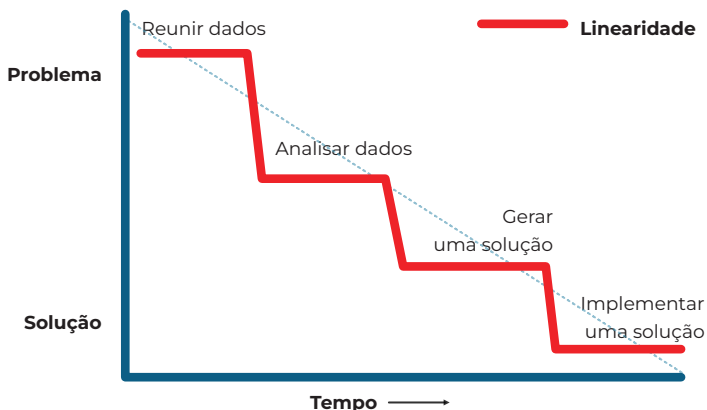


FIGURA 5 - Abordagem para a resolução de problemas lineares (em cascata)

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.

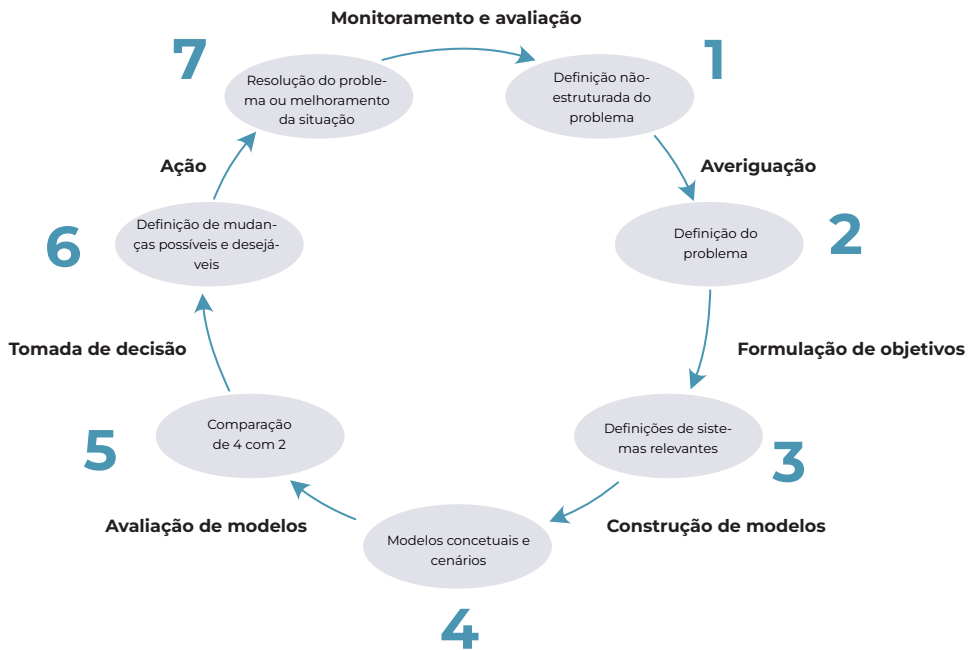


FIGURA 6 - *Soft System Methodology*  
 Fonte: Adaptado de Vandebroek (2014: 46)

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).

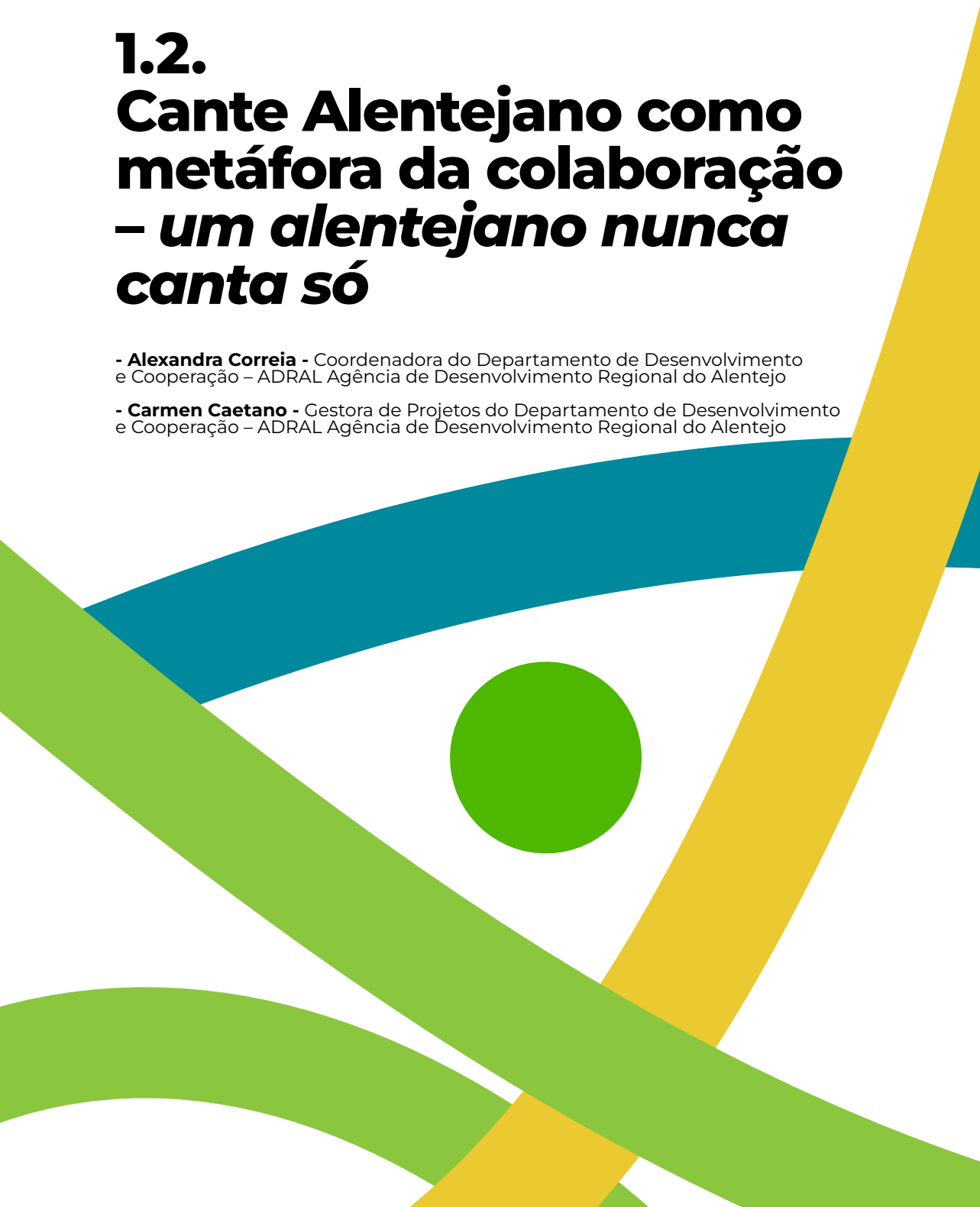
Uma das necessidades evidentes para gerar respostas a problemas sociais complexos é a identificação abrangente e inclusiva das instituições relevantes para o tema e das relações entre si (Australian Public Service Commission, 2007). Nesse contexto, as metodologias e as ferramentas de análise de redes 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. Cante Alentejano como metáfora da colaboração – *um alentejano nunca canta só*

- **Alexandra Correia** - Coordenadora do Departamento de Desenvolvimento e Cooperação – ADRAL Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo

- **Carmen Caetano** - Gestora de Projetos do Departamento de Desenvolvimento e Cooperação – ADRAL Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo





# 1.2. Cante Alentejano como metáfora da colaboração – *um alentejano nunca canta só*

- **Alexandra Correia** - Coordenadora do Departamento de Desenvolvimento e Cooperação – ADRAL Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo

- **Carmen Caetano** - Gestora de Projetos do Departamento de Desenvolvimento e Cooperação – ADRAL Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo

## 1.2.1. O Cante Alentejano e a sua História

- O que é o Cante Alentejano

O Cante Alentejano é um género de canto polifónico tradicional a duas partes interpretado por grupos corais, caracterizado por melodias, letras e estilos vocais distintos e sem acompanhamento de instrumentação. O Cante reflete a incorporação de um repertório de poesia tradicional, as modas, em melodias existentes ou recém-criadas. Os grupos corais são maioritariamente masculinos, embora haja um número crescente de grupos femininos, mistos e inclusive infantis. Os grupos são de diversas dimensões, podendo ser até 30 membros e as vozes estão organizadas em três faixas: ponto, alto e baixos. O ponto, na faixa inferior, começa o canto, seguido do alto, uma voz na faixa mais elevada que duplica a melodia uma terceira ou uma décima acima do ponto. A seguir ao alto vem uma parte a solo ou, entrando a partir do ponto, o grupo coral completo canta em coro os restantes versos da moda em terceiras paralelas. O alto é a voz guia que se sobrepõe ao grupo, ouvida ao longo da música. Os cantadores mantêm-se numa grande proximidade física e envolvem-se profundamente numa unidade de vozes emocionalmente intensa.

As melodias refletem as mudanças do contexto cultural e social, mantendo os temas tradicionais referentes à vida no mundo rural, à natureza, ao amor, à maternidade e à religião. O Cante apresenta-se como interpretação única, pela forma como é cantado, pelos temas, pelo vocabulário regional e a pronúncia local.

O Cante está presente em momentos informais da vida social nas comunidades alentejanas, como um forte sentimento de identidade e de pertença à sua região de origem, que reforça a ligação entre as diferentes gerações e géneros e contribui para a coesão social. Nas tabernas, lugar onde habitualmente os homens se ajuntavam após saída dos trabalhos, era um espaço de convívio onde naturalmente alguém iniciava o Cante e os restantes o acompanhavam. Atualmente, para além das tabernas, está ainda presente em contexto familiar, nas escolas e em associações culturais, aberto a todos que queiram participar, homens e mulheres, crianças e jovens.

- A origem

O Cante Alentejano é conhecido desde o século XX. Sabe-se que a sua origem é muito mais antiga, mas não há referência documental. O Cante inicial, que se conhece, é o Cante que ocorria em contexto do trabalho agrícola e as letras repercutiam a vida social das comunidades alentejanas.

O Cante Alentejano, como cantar polifónico do Alentejo foi considerado a 27 de novembro de 2014 como Património Cultural Imaterial da Humanidade pela UNESCO. O reconhecimento da UNESCO deu um novo impulso ao Cante, tendo sido alvo de novos projetos e no interesse das pessoas a integrar um grupo coral, permitindo assim a sua renovação. É conhecido e reconhecido mundialmente, no entanto, houve momentos em que estava mais limitado à Região do Alentejo (e em algumas associações da área Metropolitana de Lisboa), e soava em comemorações ou festividades locais.

## • O Cante Alentejano no Território



*No Alentejo a labuta  
A charrua e o arado  
Quem passa vê e escuta  
Se canta quem toca o gado*

*No Alentejo eu trabalho  
Cultivando a dura terra  
Vou fumando o meu cigarro  
Lançando a semente à terra*

*Foi conde de a Vidigueira  
Um herói alentejano  
Com os seus barcos de madeira  
Não temeu o oceano*

*Foi conde de a Vidigueira  
Um herói alentejano  
Com seus barcos de madeira  
Não temeu o oceano*

*Esse herói de grande fama  
Na Índia içou bandeira  
O grande Vasco da Gama  
Foi conde de a Vidigueira*

*Esse herói de grande fama  
Na Índia içou bandeira  
O grande Vasco da Gama  
Foi conde de a Vidigueira*

FIGURA 7 - Cante Alentejano do Grupo Coral “Os ceifeiros de Serpa”

*Fonte: Adaptado de Cante Fest (2020)*

O Cante Alentejano está presente e sempre esteve em todo o Alentejo, ainda que com maior incidência na região interior do sul e do centro do Alentejo. O primeiro grupo “Os mineiros de Aljustrel” foi fundado em 1926 e entre os mais antigos destaca-se o Grupo Coral e Etnográfico da Casa do Povo de Serpa, o Grupo Coral “Os Ceifeiros de Cuba”, o Grupo Coral “Os Trabalhadores” de Ferreira do Alentejo, o Grupo Coral os Ganhões de Castro Verde, o Grupo Coral “As Camponesas de Castro Verde”, e o Grupo Coral Alentejano “Os Amigos do Barreiro”. Os concelhos de Cuba e Serpa são considerados como os centros mais antigos e mais importantes da prática do Cante. Este e outros municípios do Baixo Alentejo têm apostado na transmissão do Cante junto das novas gerações através do ensino do mesmo nas escolas do ensino básico, e na divulgação através de várias iniciativas oferecidas à população de todas as idades promovidas em articulação com os grupos corais e nas associações culturais.

O reconhecimento abriu novas portas e novas dinâmicas em prol da preservação, da transmissão e salvaguarda do Cante Alentejano, da identidade e sentimento de pertença, da singularidade sonora enquanto veículo de desenvolvimento da região.

O cante está presente no Alentejo nos municípios de Aljustrel, Almodôvar, Alvito, Barrancos, Beja, Castro Verde, Cuba, Ferreira do Alentejo, Mértola, Moura, Ourique, Odemira, Serpa, Vidigueira, Évora, Portel, Redondo, Reguengos de Monsaraz, Mourão, Viana do Alentejo; Alcácer do Sal, Grândola, Santiago do Cacém, Sines; mas ainda nos municípios de Setúbal, Sesimbra, Palmela, Seixal, Barreiro, Moita, Almada, Cascais, Amadora, Sintra, Loures, Vila Franca de Xira, na área metropolitana de Lisboa e Setúbal; e Silves e Albufeira, no Algarve. O Cante foi “levado” para outras regiões, por exemplo para a Área Metropolitana de Lisboa pelos migrantes que formaram grupos desde meados do século XX, e em especial depois da revolução de 1974. O Cante está ainda presente no estrangeiro por grupos formados em Caracas, Genebra, Luanda, Paris, Bruxelas e Toronto.

## Moreninha Alentejana

Solo

Mo-re-mi-nh'a-len-te - ja --- ma, quem te fez more-ni-as - si' ---- m?

Foi o sol da Pri-ma-ve --- ra que ca - xi-u sobre mi ---- m.

Alto

que ca - xi - u so-bre mi --- m, an-da-v'a cei-far o tri --- go!

Solo

Mo-re-mi-nh'a-len-te - ja --- ma, por-que não ca-sas co - mi' ---- go?

FIGURA 8 - Cante Alentejano “Moreninha Alentejana”

Fonte: Adaptado pelas Autoras (2021)



## 1.2.2. O Cante Alentejano como metáfora da colaboração – – *um alentejano nunca canta só*

O Cante Alentejano constitui um excelente exemplo do que entendemos por colaboração ou processo colaborativo. Ele inclui os ingredientes necessários para que assim possa ser considerado.

Os aspetos que o caracterizam são na sua essência semelhantes às do processo colaborativo, que têm como base uma relação de confiança entre os membros do coro, de consciência da sua interdependência, de partilha de uma visão e objetivos comuns e de compromisso para a criação de algo único e com impacto, que dá substância a uma identidade forte e única.

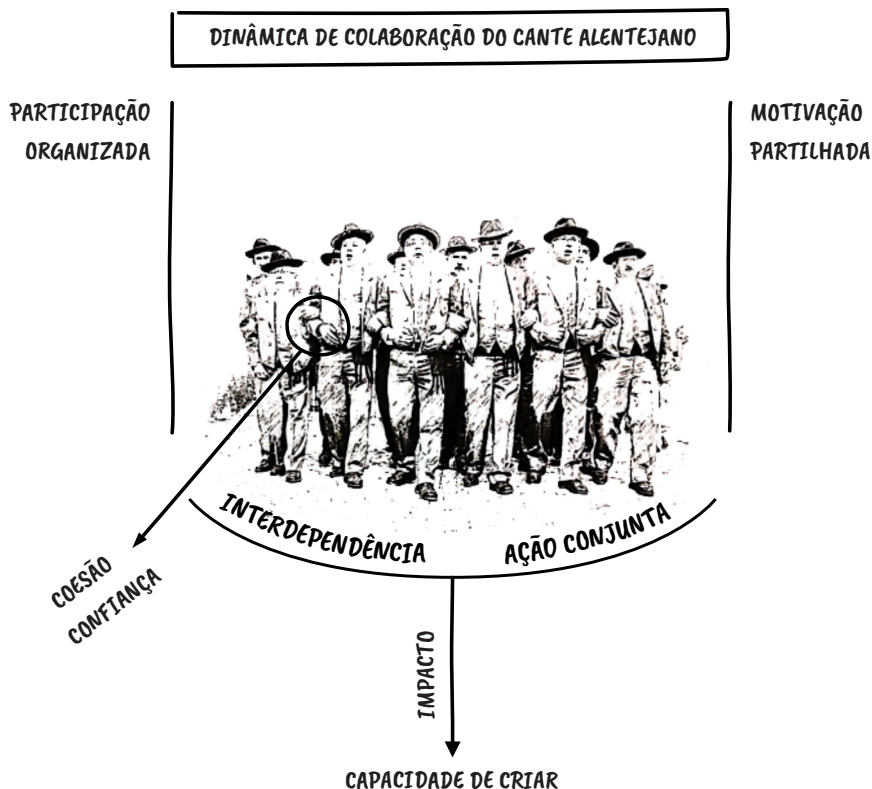


FIGURA 9 - Dinâmica de colaboração do Cante Alentejano

Fonte: Adaptado pelas Autoras (2021)

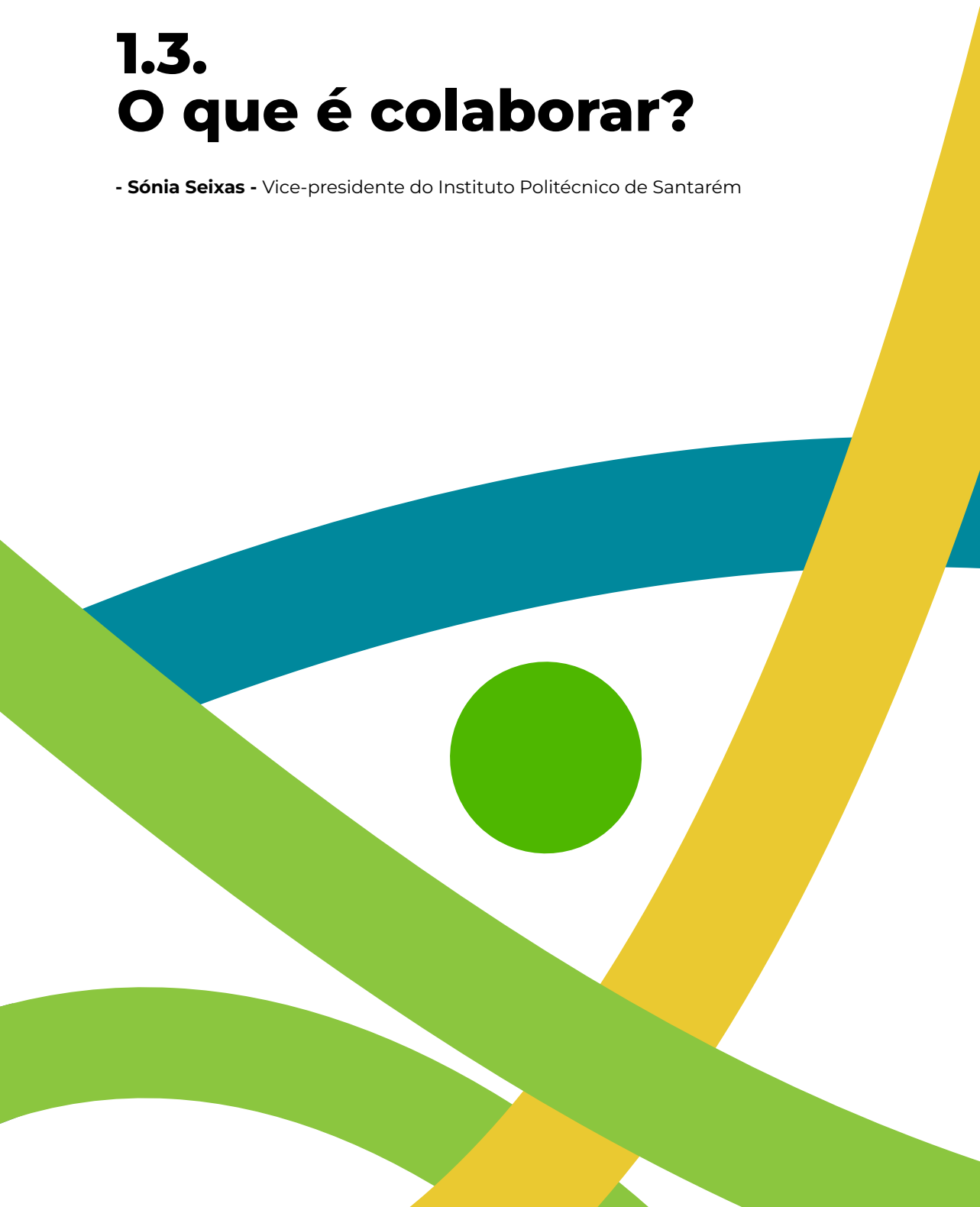
Da mesma forma que o trabalho no campo não podia ser feito sozinho, o Cante Alentejano também não pode ser cantado a solo. É a força do grupo, que enforma a canção, que dá sentido à música. Os solos, o ponto, o alto e o baixo, são apenas formas de iniciar e ligar as modas, porque é no coro que está a força. A coesão do grupo é feita de forma a integrar todas as vozes, onde cada um contribui para o conjunto reforçando o seu impacto. O sentimento de pertença sai sempre reforçado pois todos têm um lugar.

Um grupo trabalha melhor quando cada um sabe o seu papel, mas acima de tudo, quando cada um se sente como parte do todo. O sentido, a razão de ser, está no grupo e é o grupo que dá sentido à contribuição de cada um. A coesão é reforçada com a proximidade física dos corpos, com a ligação à terra, com a polifonia, com o encadear das modas, com o encaixar perfeito no tempo e na lentidão que o sol forte impõe no Alentejo. **Um grupo de cantares alentejano reflete não só a harmonia das vozes, mas também a partilha de um modo de vida e de uma forma de estar comum, um passado e uma memória coletiva que os definem.**

A força do Cante Alentejano vem, não só da harmonia e da coesão do trabalho conjunto, mas acima de tudo, da partilha de um sentido mais profundo, de uma razão de ser, de uma identidade que a todos define e a todos alimenta.

# 1.3. O que é colaborar?

- **Sónia Seixas** - Vice-presidente do Instituto Politécnico de Santarém





# 1.3.

## O que é colaborar?

- **Sónia Seixas** - Vice-presidente do Instituto Politécnico de Santarém

*In the long history of humankind (and animal kind, too)  
those who learned to collaborate and  
improvise most effectively have prevailed  
(Charles Darwin)*

De uma forma simplista, colaborar significa trabalhar em conjunto com outrem. Tratando-se de uma atuação em conjunto, implica uma ação num determinado sentido, seja na consecução de um objetivo, realização de uma atividade, de um projeto, de uma obra, entre outros. Por algum motivo, os funcionários de uma organização são comumente chamados de “colaboradores”, no sentido em que contribuem, cada um com o seu trabalho/função, para alcançar um determinado objetivo ou resultado desejado.

Colaborar é frequentemente entendido como sinónimo de “cooperar”, contudo não significam rigorosamente o mesmo, apesar de terem o mesmo prefixo “co”, que implica uma ação conjunta. Boavida e Ponte (2002), focando-se no significado das palavras que se encontram na origem (respetivamente “laborar” e “operar”), esclarecem essa diferença com alguma clareza. Enquanto “operar” se refere à realização de uma operação simples em concreto, “laborar” refere-se ao desenvolvimento de uma atividade para alcançar determinados objetivos, incluindo a sua planificação, desenvolvimento, reflexão, aferição... Nesse sentido, trabalhar pode implicar várias operações, tal como colaborar (trabalho colaborativo) pode envolver a realização de várias operações conjuntas (trabalho cooperativo).

De um modo geral, a colaboração envolve uma maior partilha, comunicação e interação entre os seus elementos, do que a cooperação. No trabalho cola-

borativo, os diversos elementos trabalham (em conjunto) numa base de igualdade e ajuda mútua, para alcançar objetivos comuns, sendo as decisões e a responsabilidade de todos, ao passo que no trabalho cooperativo, as relações entre os seus elementos podem ser hierárquicas/desiguais, permitindo que se possam ter objetivos separados.

Para uma melhor clarificação e distinção relativamente a outras formas de trabalhar em conjunto, merece a pena um olhar mais amplo e mais completo sobre os diferentes níveis de relações interorganizacionais. Segundo Eppel *et al.* (2008), existe uma variedade de formas de trabalhar em conjunto, desde a partilha relativamente informal e de baixa intensidade de informações e recursos, até ao elevado envolvimento (e por vezes também elevada formalização) em que uma equipa se encontra envolvida a tempo integral em projetos comuns, podendo ser considerados cinco níveis distintos para essas relações (Figura 10).



FIGURA 10 - Distintos níveis de relações interorganizacionais

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

- O **nível de coexistência** refere-se às organizações que operam de forma autónoma, sem comunicação formal entre si, com os seus serviços isolados e independentes, numa lógica autossuficiente.
- O **nível de compartilhamento/ comunicação** implica a existência de trocas de informações informais e irregulares entre as organizações, em função de interesses ou necessidades comuns.

- A **cooperação** inclui, para além de partilha de informação, a partilha de recursos e uma maior regularidade e formalidade nos contactos, podendo os parceiros envolver-se em projetos comuns.
- A **coordenação** implica a existência de uma parceria formal para alcançar objetivos comuns, com interação regular, em função de projetos partilhados.
- A **colaboração** corresponde ao nível mais elevado de trabalho conjunto interorganizacional.

Colocando a ênfase nas características da colaboração, permitindo uma melhor diferenciação face a outros conceitos, podemos colocar a seguinte questão: qual é a essência de um processo colaborativo? Um processo colaborativo preconiza o comprometimento com um objetivo comum, a interdependência entre as partes interessadas assim como a responsabilidade conjunta ao longo de todo o processo, incluindo na tomada de decisões e impactos futuros, procurando que as soluções possam emergir de forma construtiva, tendo por base as diferenças entre os seus elementos. As ações devem ser coordenadas por estruturas organizativas comuns, assegurando a participação e comunicação continuada entre todos os parceiros envolvidos, em que a relação de colaboração se baseia na negociação.

A colaboração pode ter vários objetivos/ finalidades, entre os quais compreender como solucionar um problema ou aumentar a produtividade de uma organização. Quanto maior a complexidade dos problemas, maiores as vantagens da colaboração.

Mas também pode ter resultados inesperados, muitas das vezes desejáveis, mas que não estariam predefinidos à partida, entre os quais:

⇒ Inovação;

⇒ Mudança nas próprias pessoas envolvidas (nas suas crenças, atitudes, pontos de vista, níveis de áreas de conhecimento...);

⇒ Contribuição para uma maior união/coesão entre os elementos que colaboram, contribuindo para o desenvolvimento de uma visão partilhada;

⇒ Descoberta ou desenvolvimento de novos talentos.

Como benefícios, podemos ainda identificar, não só, a integração das pessoas numa organização, como também das suas diferentes áreas, facilitando a articulação, comunicação e partilha entre os diferentes serviços/departamentos de uma mesma ou de várias organizações (nos casos de Redes e Parcerias), o que, por sua vez, permite otimizar os recursos disponíveis.

Contudo... sejamos realistas: através da colaboração os objetivos de uma organização podem vir a ser, ou não, alcançados, e os resultados também. Porém, a simples eminente probabilidade de ocorrerem é, por si só, uma vantagem da colaboração interorganizacional. Para esse efeito, contam os fatores críticos de sucesso, no sentido que, ao assegurarmos a sua presença, estaremos igualmente a garantir o melhor êxito da colaboração.

#### **1.3.1. Fatores críticos de sucesso para a colaboração**

Quais são então os pilares em que a colaboração interorganizacional se sustenta e que permitem que consigamos colocar em prática esta habilidade?

São eles:

- **Comunicação**
- **Liderança**
- **Participação**
- **Avaliação**

De realçar que estes fatores interagem entre si de forma dinâmica, sendo que a generalidade dessa sinergia se repercute no nível de confiança gerado, sendo esta um elemento que “determina a qualidade, duração e profundidade da colaboração” (Marques, 2017b: 86).



A **comunicação** assume-se como uma das condições indispensáveis para assegurar qualquer processo colaborativo. Mas sendo uma condição, deve igualmente respeitar alguns princípios, nomeadamente: ser permanente, aberta, multidirecional (ou seja, bidirecional tanto no sentido vertical quanto horizontal) e eficaz. Para que tal seja possível, é necessário que se consigam criar e assegurar o bom funcionamento de todos os canais adequados assim como envolver todos os parceiros (intra e inter organização).

Em última análise, estando identificados os intervenientes e assegurados os canais de comunicação, conseguiremos assegurar um alinhamento da visão e da missão preconizadas pela equipa colaborativa, assim como uma mais eficiente coordenação entre as suas ações. Nesse sentido, estaremos igualmente a contribuir para um aumento da **confiança** entre os parceiros e os elementos que constituem a equipa.

Sobressai, contudo, uma necessidade de se conseguir algum equilíbrio entre dimensões que a comunicação pode assumir, nomeadamente (Figura 11):

a) Encontrar algum equilíbrio no que se refere à quantidade de informação partilhada, procurando evitar tanto o excesso de comunicação, que pode bloquear o processo colaborativo, como a sua ausência, que pode causar disfunções e quebras na colaboração;

b) Encontrar um meio termo entre a comunicação formal e informal, sendo que ambas, em diferentes momentos, desempenham um papel igualmente importante;

c) Encontrar um certo equilíbrio entre a comunicação a distância e a presencial, sendo que a primeira não substitui a segunda.

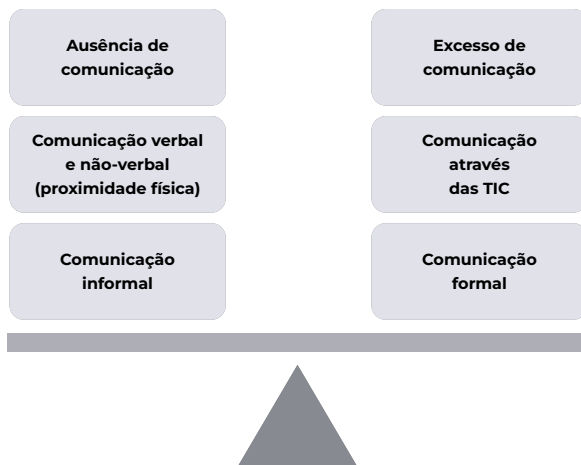


FIGURA 11 - Equilíbrio entre dimensões da comunicação  
*Fonte: Adaptado de Sónia Seixas (2021)*

A **liderança** que aqui preconizamos, é um modelo de liderança colaborativa, por oposição a um modelo hierarquizado, rígido e focado na obtenção de resultados individuais, em vez de coletivo. Com esse propósito, a liderança deve evidenciar uma inequívoca “capacidade de mobilização dos intervenientes para uma nova cultura organizacional, sustentada na corresponsabilidade, na participação, na co-construção e na partilha de resultados”, com especial ênfase no “potencial de inspiração e de envolvimento das pessoas” (Marques, 2017b: 7).

Este estilo de liderança colaborativa pressupõe a passagem de um modelo de liderança hierárquico para um modelo heterárquico, menos centralizado e com a partilha (e clareza) de responsabilidade entre pessoas e assumindo-se como um ambiente mais propício à participação e à partilha de informação e de conhecimento.

Destacamos as seguintes competências num líder colaborativo (Figura 12):

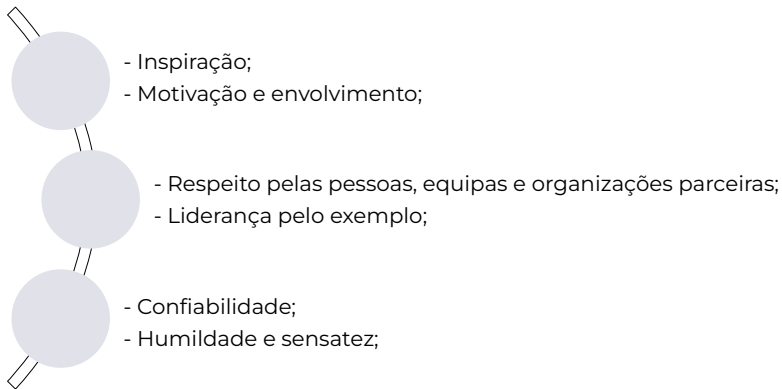


FIGURA 12 - Competências de um líder colaborativo

*Fonte: Adaptado de Sónia Seixas (2021)*

Garantir a **participação** de todas as partes interessadas num processo colaborativo, assume-se como outro fator crítico de sucesso, uma vez que permite a “nossa” implicação e, desse modo, potencia um maior comprometimento com todo o processo.

A verdadeira participação deve ocorrer tanto ao nível do processo, como dos resultados, devendo ser entendida como uma das missões da liderança. Nesse sentido, devem ser acauteladas as condições que favoreçam uma participação intencional, com momentos que assegurem a presença das partes e estimulem o seu envolvimento.

Deve também existir alguma reflexão quanto aos moldes dessa participação, para que possa ocorrer tanto em espaços físicos, quanto a distância, assegurando a disponibilização de ferramentas colaborativas digitais, mas acautelando simultaneamente os diferentes perfis dos elementos quanto às suas competências digitais e diferenças de personalidade.

Por último, para garantir a eficácia e eficiência de um processo colaborativo, torna-se necessária uma atitude de monitorização/**avaliação**, suficientemente flexível e dinâmica, que consiga verificar a adequação das estratégias/medidas aos problemas. É desejável que os processos de avaliação sejam diversificados quanto aos seus instrumentos, de modo a conseguir alcançar

uma visão holística de todo o processo colaborativo, das suas diferentes partes e interdependências, assim como dos resultados e implicações obtidos.

Para além destes fatores, parece-nos que a promoção de um sentido de equipa que secundarize as atitudes mais individualistas é tão essencial, como a promoção de comportamentos de respeito, empatia e gratidão, tornando um clima de convivência mais propício à colaboração. Tão importante como a garantia da participação de todos os elementos, é o reconhecimento do seu empenho e desempenho. Ultrapassando uma lógica de elogiar ou premiar individualmente os elementos de uma equipa, devemos nos focar na criação de momentos/eventos, que valorizem o investimento de toda a equipa. Deste modo, sobressai a ideia de sucesso em decorrência de um esforço conjunto, ao invés do incentivo à competitividade entre os elementos de uma mesma equipa.

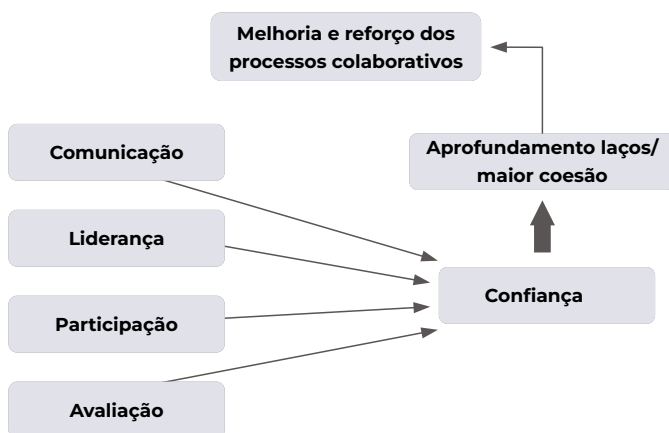
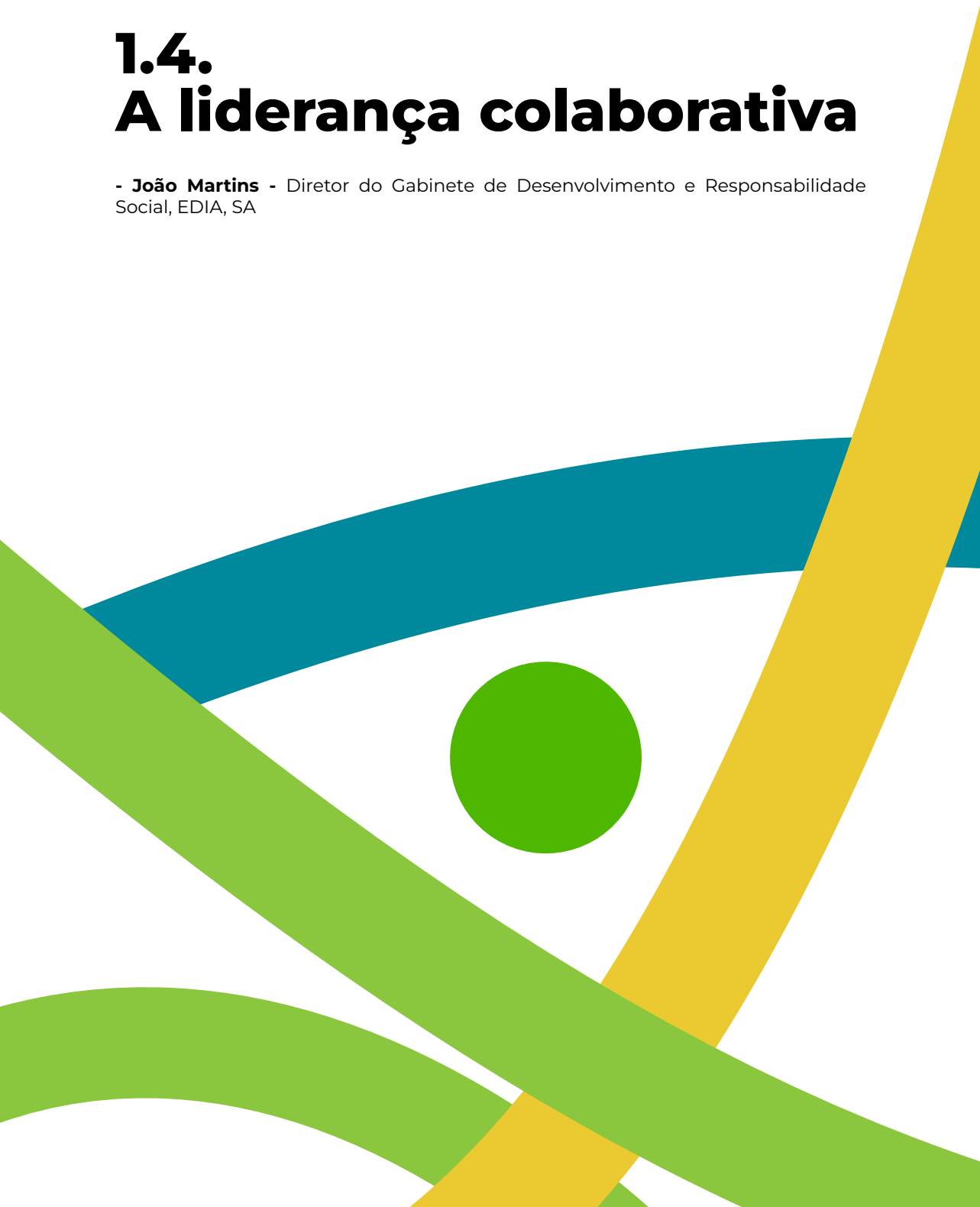


FIGURA 13 - Fatores críticos de sucesso  
*Fonte: Adaptado de Rui Marques (2017b)*

Na grande maioria dos casos, nomeadamente quando os quatro fatores críticos de sucesso se encontram assegurados, conseguimos alcançar resultados inesperados que trazem um valor acrescido ao que inicialmente se tinha previsto ou desejado alcançar. Em última análise, “...não espantará (...) que o melhor indutor de colaboração seja a experiência bem-sucedida em colaborações anteriores.” (Marques, 2017b: 91).

# 1.4. A liderança colaborativa

- **João Martins** - Diretor do Gabinete de Desenvolvimento e Responsabilidade Social, EDIA, SA





# 1.4. A liderança colaborativa

- **João Martins** - Diretor do Gabinete de Desenvolvimento e Responsabilidade Social, EDIA, SA

## 1.4.1. Nota introdutória

Nas mais diferentes dimensões das nossas vidas, seja ao nível familiar, social, empresarial,... observamos que o volume de interações com o(s) outro(s) tem vindo a aumentar de forma exponencial, muito fruto do ritmo imposto pela sociedade atual, onde as redes de informação e comunicação nos garantem uma enorme facilidade de acesso ao conhecimento e diálogo, fator gerador de espaço para novos desafios, tais como: projetos, ações, atividades, as quais carecem muitas vezes da participação de diferentes pessoas, empresas e organizações.

Para o sucesso de qualquer “projeto” constata-se a importância crescente de se garantir uma liderança participativa e colaborativa, que acautele a distribuição e atribuição de funções\tarefas em função das competências individuais e\ou coletivas das empresas\entidades envolvidas, bem como garantir que essa liderança é assegurada por pessoa\entidade idónea, que entre outros atributos, tem de ser capaz de estimular, coordenar e estabelecer redes, e saber extrair e valorizar o melhor de cada elemento da sua equipa. Dos vários tipos de liderança, iremos neste capítulo destacar a importância da liderança colaborativa.

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

- *A liderança como fator crítico de sucesso essencial para a boa condução de um processo colaborativo*

A liderança colaborativa é aquela que melhor se ajusta a desafios permanentes, dado que condições como a adaptabilidade, a flexibilidade, a inovação e a aposta nas pessoas, são requisitos indispensáveis para fazer face à complexidade do mundo atual. O estilo colaborativo requer investimento constante na mudança, exigindo novas formas de atuar e pensar, rompendo com padrões tradicionais de liderança, assumindo riscos e considerando que a visão partilhada, a construção de consensos e redes dinâmicas de compromissos e responsabilidades são as mais-valias para lidar com a complexidade “das” e “nas” organizações.

O êxito da liderança colaborativa baseia-se na criação de uma visão partilhada entre os vários intervenientes, bem como pela existência de estratégias conjuntas que possam ultrapassar as balizas de cada um dos intervenientes.

As vantagens da colaboração por via de uma governação integrada passam por:

- alocação de múltiplos recursos;
- partilha de riscos e incertezas;
- eficiência conjugada;
- possibilidade de parcerias, coligações e alianças;
- aprendizagem mútua.

Domínios, tais como: informação, conhecimento, criatividade, sentido de oportunidade e inovação, são recursos estratégicos que assumem uma redobrada importância nesta era mais colaborativa e de desafios, e capacidade de readaptação constantes.



Um bom exemplo de um desafio permanente, que a atual sociedade vive, é o da pandemia global de Sars Cov2 (COVID-19), a qual impacta hoje o mundo em todas as esferas e dimensões. Face a uma ameaça real à escala global, têm sido várias as respostas, bem como a capacidade de adaptação por parte de inúmeros organismos e instituições, tais como: Organização Mundial de Saúde (OMS), governos, setor da saúde, escolas, entidades públicas e privadas, indústria farmacêutica, sociedade civil, entre outros. Como forma de mitigar impactos diretos e indiretos, quer económicos, quer sociais, decorrentes da pandemia global de Sars Cov2 (COVID-19), também ao nível local e regional, por via de uma liderança colaborativa, se observaram respostas concretas. Como exemplo de um processo de construção de redes por via de uma liderança colaborativa ao nível do Alentejo, durante o primeiro período de confinamento, foi criada a OPTA – Organização Pontual Para o Tempo Atual. A partir de um desafio da Empresa de Desenvolvimento e Infraestruturas do Alqueva (EDIA), é composta por entidades públicas e privadas, tais como: a EDIA, Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo (ADRAL, Núcleo Empresarial da Região de Beja (NERBE), Associação Comercial do distrito de Beja, Banco Alimentar, Associação Estar, Núcleo de Beja da EAPN, Geekcase, entre outras, com o objetivo de constituir um “Espaço Solidário e de Partilha”, que permitiu, e permite, auxiliar e apoiar algumas franjas da sociedade mais afetadas pela pandemia Covid-19, nomeadamente: o setor do comércio, turismo e cultura, micro empresas, empresários agrícolas, bem como pessoas que se encontraram em regime de *lay-off*.

A missão da OPTA<sup>4</sup> passou e passa pela constituição de uma Plataforma Colaborativa Pontual entre diversas entidades, num trabalho em rede, complementar e de apoio e suporte a públicos-alvo específicos, afetados direta ou indiretamente pela situação vivida em Portugal, fruto da pandemia de Sars Cov2 (COVID-19).

---

4. Mais informação e ações desenvolvidas, tais como recolha de alimentos em explorações agrícolas, distribuição de cabazes, divulgação de ofertas de emprego, apoio no acesso a apoios podem ser observadas em: <https://opta-alentejo.pt/a-organizacao/> <https://www.facebook.com/OPTAAlentejo>. Contudo, muitas ações devido a se privilegiar o sigilo no apoio e valorização da dignidade humana, não são divulgadas.

- *Liderança colaborativa, a mais indicada para processos colaborativos*

Existem pelos menos três tipos de liderança, nomeadamente: a sistémica, a organizacional e a colaborativa.

A liderança sistémica Goss (2015: 1) argumenta que “as características de liderança sistémica são diferentes das que foram muitas vezes bem-sucedidas no seio de uma única organização ou projeto limitado”. De acordo com Senge, Hamilton, e Kania (2015), os líderes sistémicos fomentam a liderança coletiva dentro e ao longo das várias organizações, setores e até países, que colaboram na procura de soluções para problemas sistémicos, como por exemplo, as alterações climáticas, o desemprego jovem, a pobreza, entre muitos outros.

Por sua vez, a eficácia da liderança organizacional assenta na natureza situacional, a importância dos comportamentos e das emoções na criação de ambientes motivacionais e de alto desempenho, o contraste entre a gestão (com subordinados) e a liderança (que gera e é reconhecida por seguidores). Neste tipo de liderança, os novos desafios do século XXI reclamam para o líder como traços relevantes a “curiosidade”, “abertura”, “adaptabilidade” e “independência” (Mumford, 2000b).

Na senda de Senge (2006) e das *Learning Organizations*, os líderes destas têm de ser capazes de partilhar a visão, desafiar os modelos mentais prevalentes e promover novos padrões de pensamento (Kanji & Moura e Sa, 2001). O foco na maximização da eficácia do desempenho organizacional motivou grande adesão à contingencialidade da liderança. A liderança colaborativa é aquela que se considera a mais indicada para processos colaborativos, sendo a que melhor se adequa a desafios permanentes, dado que condições como a adaptabilidade, a flexibilidade, a inovação e a aposta nas pessoas são requisitos indispensáveis e fundamentais para fazer face à complexidade atual do nosso mundo. O estilo colaborativo implica investimento constante na mudança, obrigando a novas formas de atuar, pensar e agir, alterando formas mais tradicionais de liderança, assumindo riscos e considerando que a visão partilhada, a construção de consensos e redes dinâmicas

de compromissos e responsabilidades são as mais-valias para lidar com a complexidade das e nas organizações.

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

- *As características da liderança colaborativa*

A liderança colaborativa assenta em cinco pilares fundamentais, sendo por isso importante destacar que o líder colaborativo, tem de possuir atributos e competências, tais como: *autoconhecimento, autoconfiança, resiliência, empatia e serviço*. Importa compreender, de forma sistematizada, porque é que cada um destes contributos se constitui como uma competência de um líder colaborativo:

- **Autoconhecimento:** “O autoconhecimento desafia cada um de nós a conjugar ‘conhece-te a ti mesmo’, ‘dá-te a conhecer ao outro’ e ‘conhece o outro’, num processo permanente, numa caminhada a ser feita e refeita. Se o prefixo “auto” nos sugere uma centralidade no eu, a filosofia Ubuntu confere-lhe uma abertura ao outro, uma deslocação para a relação e para o diálogo como espaços estruturais da personalidade. (...) Partimos de um ponto (quem sou), reconhecemos que este é estaleiro em permanência (quem me estou a tornar), e que neste lugar – o estaleiro – convergem múltiplos outros (que, como eu, estão a tornar-se) para, caminhando lado a lado, chegarmos a um ponto que é chegada (temporária, sempre ponto de repartida).” (Gonçalves, Fernandes & Rogoswki, 2020).

- **Autoconfiança:** A Autoconfiança é um processo em desenvolvimento que resulta de diferentes dimensões, relacionadas com o indivíduo e com a sua perceção. Existe uma ligação aos aspetos avaliativos e emocionais do auto-conceito, sugerindo um processo avaliativo que o indivíduo elabora acerca das suas características, capacidades, valor qualidades e desempenho, aliando a componente afetiva à própria identidade. Quando falamos deste atributo estamos a falar de crenças, sentimentos e perspetivas que nos permitem

agir de uma determinada maneira. É por isso importante descobrir o que faz aumentar ou diminuir, o que reforça, intensifica e faz crescer a autoconfiança.

- **Resiliência:** “A Resiliência envolve trabalhar para lá do limiar da dor. Se desejamos alcançar os seus objetivos, devemos certificar-nos de que os objetivos são congruentes com o que mais valorizamos. Deste modo, se houver congruência, seremos capazes de superar os obstáculos e de lidar com a dor. É o caso de algumas pessoas que crescem em condições difíceis que sabem desde cedo o que significa sobreviver e lutar para sobreviver e, portanto, o seu limiar de dor é maior: têm resistência mental.” (Volmink 2019: 65). Podemos ainda definir como resiliência individual, familiar, organizacional e comunitária, como a capacidade do indivíduo, da organização ou da comunidade manifestar uma adaptação positiva em face de situações adversas.

- **Empatia:** A empatia está associada à palavra “atenção”, que possui origem no verbo latino attendere, que significa “estender para dirigir para”. Esta é a definição perfeita do concentrar-nos nos outros, que é a base da empatia. No fundo é a partir da capacidade de nos colocarmos no lugar\plano do “outro” que se processa e desencadeia o desejo e vontade de servir.

- **Serviço:** “Serviço engloba tudo. O serviço tem a ver com liderança servidora. No entanto, esses dois conceitos ‘ser um servo’ e ‘ser um líder’ são termos antagónicos. E quando dois termos antagónicos se juntam, encontramos um paradoxo. Então, temos um paradoxo no conceito da liderança servidora. Mas é importante juntar os dois porque não pode ‘liderar-se’ uma comunidade a menos que ‘se’ cuide dela. A liderança servidora tem a ver com o tipo de liderança em que primeiro sirvo e depois lidero. Não uso a minha liderança como uma oportunidade para conseguir algo para mim, mas para servir a comunidade. Se como líder não me importo com a comunidade, se não a amar, se não amar as pessoas que sirvo, vou acabar por usá-las, abusando e dispensando-as. É muito fácil, se não se amar, usar as pessoas para seu próprio benefício. O serviço, pode prejudicar as pessoas, se não obedecer aos princípios da liderança servidora.” (Volmink 2019: 65-66).

- *As características de um “Reticulista” (construtor de Redes)*

Assume particular relevância e importância nas organizações que, em processos colaborativos, existam pessoas com atributos e competências para a construção de redes, comumente apelidados de “reticulistas”.

Destacam-se como principais características e atributos de um reticulista (Marques, 2017a): a apreciação crítica do ambiente e das oportunidades\ problemas enfrentados; a compreensão de contextos organizacionais diversos; a capacidade de executar o papel de: facilitador, líder, gestor e de apoio\suporte; conseguir promover uma boa política de comunicação verbal e não verbal; possuir a capacidade de antecipar e adaptar comportamentos; saber gerir redes; conhecer as pessoas certas e ter acesso às mesmas; possuir competências políticas; adotar um código comum; possuir a capacidade de negociação, onde importa compreender a outra parte e recolher o apoio dos parceiros para propostas concretas.

Como exemplo próximo de uma entidade que incorpora algumas destas características, destaca-se a EAPN Portugal – Rede Europeia Anti-Pobreza, entidade cuja missão é a de promover o combate à pobreza e à exclusão social. Incorpora na sua designação a palavra “Rede”, na medida em que possui representatividade Europeia, e em Portugal uma rede composta por núcleos nas diversas capitais de Distrito, os quais possuem associados coletivos os individuais. A presidência destes núcleos é composta e assegurada por pessoas voluntárias capazes de estabelecer redes e que devem possuir as características de um verdadeiro “reticulista”.

- *A liderança da Matriz GovInt (As 13 questões de auto-avaliação)*

A “Matriz GovInt” incorpora uma proposta de fatores críticos de sucesso da colaboração interorganizacional. A abordagem decorre da revisão da literatura, dos estudos de caso e da experiência recolhida com o Fórum GovInt, desenvolvidas no âmbito da tese de doutoramento de Rui Marques (2017b)<sup>5</sup>.

A Matriz GovInt deverá permitir, a partir da interação dos fatores críticos de sucesso da Governação integrada, estabelecer um roteiro para construir e/ou avaliar um dado projeto de governação integrada.

Recorde-se que “governação integrada é um processo sustentável de construção, desenvolvimento e manutenção de relações interorganizacionais de colaboração, para gerir problemas complexos, com maior eficácia e maior eficiência”.

Neste domínio devem ser considerados quatro fatores críticos de sucesso da colaboração em contexto de governação integrada: a liderança; a comunicação; a participação; a monitorização/avaliação (pontos aprofundados no capítulo anterior). Estes fatores, por si só ou na interação entre eles, geram (ou delapidam) confiança, que funciona como o oxigénio deste ecossistema. Por isso, a confiança é um elemento vital a ter em consideração na dinâmica de governação integrada.

A título de exemplo, referir que a materialização do Empreendimento de Fins Múltiplos de Alqueva (EFMA), só foi possível, fruto da constituição de empresa específica mandatada para o efeito, a EDIA, a qual ao longo dos seus 26 anos de vida, com a missão principal de: infraestruturização, promoção do desenvolvimento e gestão e exploração incorporou em todas as vertentes, em particular na vertente da gestão, os quatro fatores críticos de sucesso indicados.

A complexidade e multiplicidade de interações internas e externas, necessárias para a materialização do EFMA, e para que este projeto assumisse uma

---

5. “Problemas sociais complexos e governação integrada”, em Sociologia Económica e das Organizações, ISEG/Universidade de Lisboa, 2017.

visão integrada para o território, de alavancagem de fins múltiplos, de onde atualmente emergem investimentos e desenvolvimento socioeconómico associado a fileiras potenciadas por este empreendimento, tais como as fileiras da Água, Ambiente, Agricultura-Agroindústria, Energia, Inovação e Tecnologia e Turismo, foi necessário em muitos momentos, na relação com os mais variados perfis de *stakeholders*, tais como: clientes, entidades públicas e privadas, população em geral,... garantir uma liderança colaborativa, bem com a existência, de dirigentes e colaboradores verdadeiros reticulistas. Por outro lado, a aposta numa comunicação do projeto, com recurso a diferentes suportes comunicacionais, destacando-se a presença em feiras e certames, a produção de vídeos e newsletters foi fundamental. A participação em diferentes fóruns e grupos de trabalho com os mais diversificados *stakeholders* públicos e privados, e nos diferentes domínios de intervenção do projeto, ao que se soma uma visão de sustentabilidade territorial, aliada a uma política de responsabilidade social (uma vez que a empresa nunca foi indiferente à realidade socioeconómica do território), permitiu uma maior proximidade e a confiança da comunidade e população em geral. De salientar ainda, a monitorização do projeto, a avaliação e reavaliação permanentes, como fundamentais para a incrementação de ações, e das medidas e boas práticas necessárias para a sustentabilidade do EFMA.

São treze as questões formuladas para autoavaliação, associadas ao fator crítico de sucesso “Liderança”, as quais podem ser pontuadas de 0 a 5 pontos cada questão, conforme a importância atribuída, podendo assim a pontuação global final variar entre os 0 e 65 pontos (Marques, 2017b):

1 - A liderança tem clara a missão e os objetivos da rede colaborativa?;

2 - A liderança contribui para que a rede colaborativa seja aceite como líder legítimo na comunidade para a gestão de um dado problema?;

3 - A liderança consegue imprimir um ritmo apropriado de desenvolvimento do projeto?;

4 - A liderança consegue gerir bem os recursos que tem (equipa, orçamento, espaço,..)?;

5 - Há capacidade específica da Liderança para governação integrada?;

6 - A Liderança comunica de uma forma frequente, adequada e transparente? Sabe ouvir?;

7 - A liderança comunica orientações claras de políticas e de funções?;

8 - A liderança consegue mobilizar, através da comunicação, para uma visão partilhada e um objetivo comum?;

9 - A liderança tenta e consegue promover uma participação efetiva dos parceiros e beneficiários?;

10- A liderança procura que a participação dos parceiros e dos beneficiários seja eficiente e eficaz?;

11- A liderança está empenhada em ter participação afetiva dos parceiros/ "que vistam a camisola"?;

12- A liderança é capaz de lidar com diferentes contextos históricos de participação/colaboração (inexistentes, negativos ou positivos)?;

13- O modelo de avaliação está a ser implementado pela liderança?.



#### **1.4.4. Nota conclusiva**

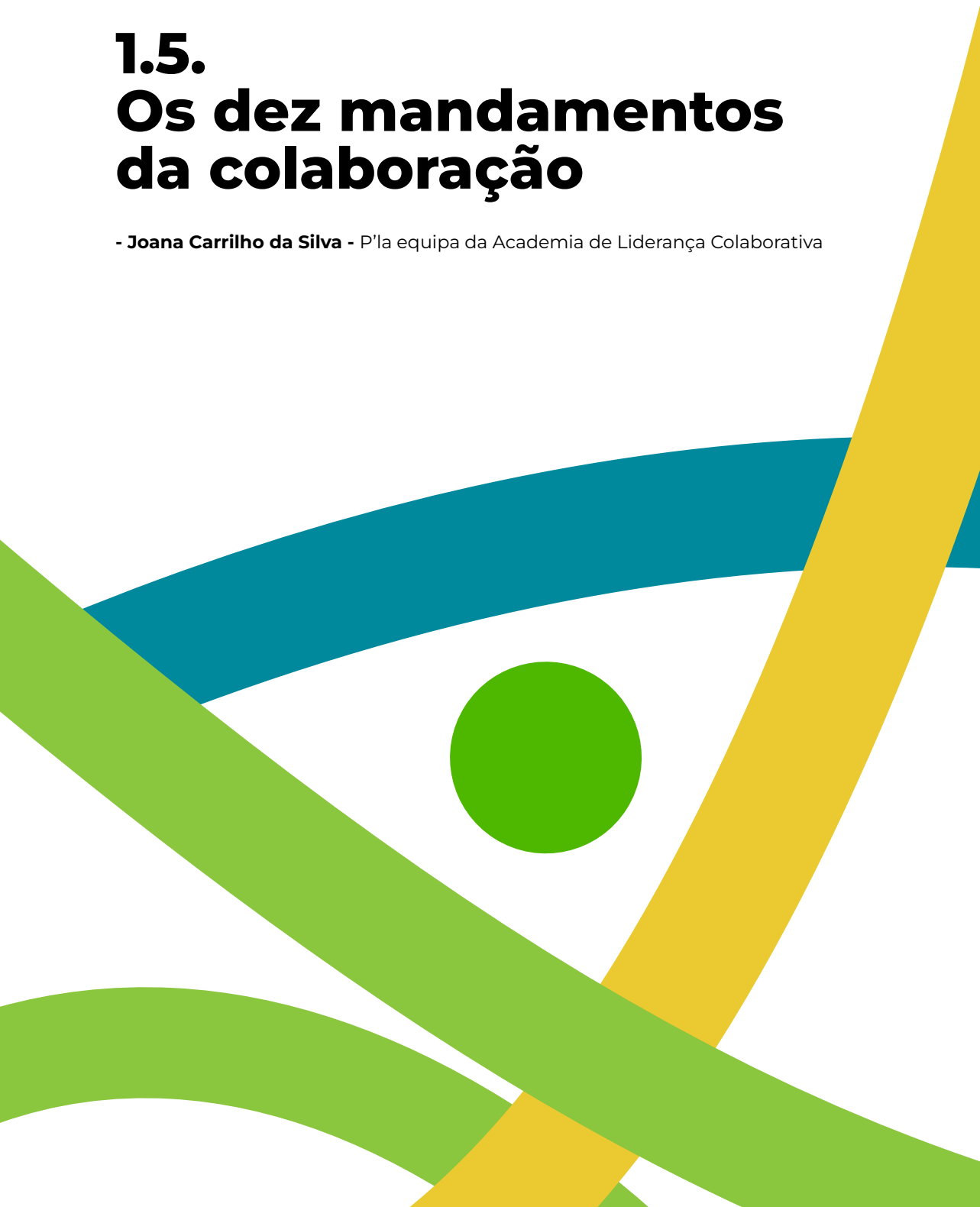
Como nota final deste capítulo, considera-se que ficou bem patente a importância de uma liderança colaborativa, nomeadamente para processos colaborativos, onde a construção de redes e da figura de um “reticulista” são fundamentais (não obstante da constatação da existência de outros tipos de liderança).

Também importa sublinhar a importância da liderança na “Matriz GovInt”, uma vez que se constituiu como um dos quatro fatores críticos de sucesso apresentados para a colaboração. Por último, importa enfatizar a pertinência do método de aplicação e pontuação de treze questões de autoavaliação associada ao fator crítico de sucesso “liderança”, que se apresenta como uma ferramenta prática que as organizações poderão utilizar no seu processo de avaliação.



# 1.5. Os dez mandamentos da colaboração

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





# 1.5.

## Os dez mandamentos da colaboração

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

A colaboração pode começar através de um breve movimento, de uma pequena ação – “um bater de asas que origina o efeito borboleta”. Uma ação individual pode inspirar uma multidão para se mobilizar em prol de um bem comum, criando assim um movimento colaborativo. E, como colaboração gera colaboração, este “bater de asas” inicial poderá ser o despoletar de um ciclo virtuoso da colaboração. No entanto, o desafio da colaboração não se encontra apenas no seu despoletar, mas antes na sua continuidade, desenvolvimento e sustentabilidade entre os parceiros ao longo do tempo. Assim, ao pensar nas componentes necessárias para a promoção e implementação de um processo colaborativo eficaz e efetivo, encontram-se fatores relevantes desde o nível “micro” (indivíduo) até ao nível “macro” (sociedade). Nesse sentido, este capítulo pretende, através do contributo dos vários participantes da Academia de Liderança Colaborativa – Região do Alentejo, apresentar uma breve proposta do que poderão ser considerados como “Os dez mandamentos da colaboração”, a partir da sua experiência e do conhecimento partilhado no âmbito desta Academia. Os mandamentos propostos não deverão ser tidos em consideração enquanto “normas absolutas”, mas sim enquanto um ponto de partida para guiar o processo colaborativo – alguns passos / condições que poderão contribuir para a promoção deste movimento<sup>6</sup>.

---

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

### **1. Identificar o problema e traçar um objetivo comum**

Por forma a ser possível construir um caminho conjunto, o primeiro passo será a identificação do problema. Após este processo de consciencialização e reconhecimento (de onde partimos?), será importante definir o objetivo comum – qual o cenário ideal que queremos alcançar? Qual o impacto? Definindo de onde partimos e onde queremos chegar, encontra-se estabelecida a base para a definição de objetivos e para o desenvolvimento de um plano de ação conjunto e partilhado entre os parceiros.

### **2. Elaborar um plano de ação e mobilizar as partes interessadas**

Para partir das ideias para a ação, importa reconhecer a importância de alguns passos chave na estruturação de um plano de ação: a) identificar o problema/obstáculo; b) definir objetivos/metas a alcançar para do problema; c) definir uma estratégia/plano – qual o caminho a percorrer para atingir os objetivos; d) atingir uma solução benéfica para todos. Tendo um plano de ação estruturado, importa perceber que outros fatores poderão ser fundamentais para a configuração de um ambiente recetivo à colaboração, tal como por exemplo: que recursos poderão ser mobilizados, mediante os diferentes níveis de envolvimento dos parceiros (nomeadamente, que recursos estarão disponíveis).

O alinhamento de todos os envolvidos para o objetivo comum, juntamente com um sentido de serviço, torna-se no “combustível” que motiva a ação e contribui para a perseverança, mesmo nos momentos mais desafiantes. Perante conflitos que possam surgir, importa ter a capacidade para mudar o foco da “discussão” para a mitigação do problema. De que forma? Relembrando o objetivo comum. Assim, o investimento de tempo numa fase inicial na criação de uma visão partilhada/alinhada é fundamental para o desenvolvimento saudável de um processo de colaboração.

### **3. Promover e desenvolver uma liderança colaborativa**

O sucesso do processo de colaboração entre parceiros depende, em grande parte, da eficácia da liderança na condução do mesmo. Um líder colaborativo lidera através do exemplo, demonstrando uma predisposição para sair da dimensão das “ideias” e passar para “a ação”. Dando o primeiro passo (tomando a iniciativa) para melhorar o meio envolvente, tem a capacidade de mobi-

lizar e inspirar outros para se juntarem e fazerem parte da solução. O seu vínculo com o compromisso assumido e a sua proatividade inspiram aqueles que o rodeiam. Desta forma, e considerando este movimento “do indivíduo para o todo”, quais serão as competências fundamentais para uma liderança colaborativa?

#### **4. Promover o desenvolvimento de competências fundamentais para uma liderança colaborativa, assumindo que existe sempre espaço para melhorar**

A Academia de Liderança Colaborativa identifica 5 competências do líder colaborativo: autoconhecimento, autoconfiança, resiliência, empatia e sentido de serviço. A ordem pela qual são apresentadas não é aleatória, uma vez que a mudança começa de dentro para fora – “torna-te na mudança que queres ver” (Gandhi). Assim, o primeiro pilar é o “autoconhecimento” – deter uma consciência realista sobre a sua identidade, sabendo potenciar os seus pontos fortes e estando consciente dos seus pontos a melhorar. Em seguida, a autoconfiança apresenta-se como característica fundamental – é preciso estar seguro de si, das suas decisões e possíveis consequências para liderar. A resiliência encontra-se na essência de um líder colaborativo – perante a adversidade, importa ter a capacidade de aprender e readaptar-se. Através da empatia torna-se possível colocar-se no lugar do outro, desenvolvendo um grande respeito pela diferença. E, por fim, a colaboração encontra no sentido de serviço o seu combustível para motivar todos os parceiros ao serviço do outro, em prol de um bem comum.

Para além dos cinco pilares enunciados, destacamos outras características indicadas como relevantes pelos participantes da ALC da Região do Alentejo: espírito de sacrifício; altruísmo; flexibilidade; sair da zona de conforto; solidariedade; respeito, demonstração de humildade. A junção destas características, idealmente presentes num líder colaborativo, deverão transparecer através de uma atitude de abertura para a interação pessoal e para a partilha. Qual será um bom indicador para sabermos que estamos perante uma liderança colaborativa? A equipa sentir que existe uma rede de segurança que permita que seja possível partilhar questões, cometer erros, e acima de tudo, que garanta que do outro lado existe compreensão quando se enfrentam problemas do foro pessoal.

## **5. Comunicar de forma clara e praticar a escuta ativa**

Para ser possível colaborar é necessário saber comunicar, que é aqui entendido como o *processo de criar significados comuns*. Nesse sentido, uma boa comunicação implica: saber escutar (escuta ativa); ter abertura para ouvir e aceitar diferentes contributos (mesmo que sejam visões distintas); garantir que todas as partes conhecem e dispõem de toda a informação necessária para a concretização dos objetivos; criar um significado partilhado – preconizar um modelo de comunicação acessível/compreensível a/por todos os elementos.

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

## **6. Participar no processo e envolver os parceiros**

Perante um problema complexo, a probabilidade de se contribuir com eficácia para a sua mitigação aumenta, até certo ponto, com o número de diferentes atores envolvidos. Assim, a participação de diferentes *stakeholders* constitui um fator crítico de sucesso da colaboração. Desta forma, para o sucesso da participação num processo colaborativo, destacam-se alguns pontos importantes a considerar: promover junto dos parceiros a motivação/vontade para fazer parte do que está a acontecer; definir claramente os possíveis contributos de cada elemento para o objetivo final, assim como os benefícios decorrentes dessa concretização, valorizando as diferentes competências e papéis; ter compromisso individual com o papel de cada um para a gestão do problema; assumir as responsabilidades para com os outros elementos do grupo; aceitar que todos são igualmente importantes nas decisões, nas concretizações e na responsabilização pelo produto final /reconhecimento do papel do outro como fundamental para atingir o objetivo pre-



tendido; conhecer as virtudes/mais valias de cada elemento; respeitar a diferença; existir sintonia e um mesmo ritmo entre todos; existir coesão e solidariedade a partir do reconhecimento dos pares; partilhar conhecimento e ter abertura para novas aprendizagens.

Todos os pontos referidos deverão contribuir para a promoção da participação – mas como saber que esta está a ser realmente concretizada? A verdadeira “participação” num processo colaborativo é efetiva (real), eficaz (produz resultados), eficiente (utiliza o mínimo de recursos possível) e afetiva (há apropriação emocional pelos parceiros). O envolvimento e participação de todos os *stakeholders* identificados como relevantes facilitará a comunicação e o entendimento das partes, permitirá o conhecimento real e atempado do processo em realização e do seu sucesso final, potenciando a motivação e a satisfação de todos os envolvidos.

## **7. Criar um código de valores colaborativos e promover o desenvolvimento de práticas e instrumentos colaborativos**

O processo colaborativo está em constante reconstrução e manutenção, pelo que se torna importante ponderar, dentro da cultura da organização e equipa, quais os valores colaborativos que deverão ser promovidos e mantidos e que práticas e instrumentos colaborativos poderão ser desenvolvidos e aplicados para esta promoção.

Uma forma de concretizar esta ideia seria, por exemplo, integrar no instrumento de avaliação dos colaboradores (ex: SIADAP) rúbricas específicas que contemplassem o trabalho colaborativo. Assim, haveria uma grelha de indicadores, partilhados de forma transparente entre todos, que constituiriam o código de valores colaborativos a ser promovidos e desenvolvidos pelos colaboradores e, mais tarde, avaliados pelas chefias. Esta seria uma forma concreta de sensibilizar os colaboradores para a importância da colaboração e de implementar na cultura organizacional mecanismos de monitorização do desempenho nesta dimensão.

Em cada local de trabalho, tendo em conta as suas particularidades, deveriam ser criadas outras práticas de colaboração, como as reuniões de equipas; a partilha de conhecimentos; encontros de *teambuilding*, etc.

## **8. Avaliar e monitorizar o processo colaborativo / execução do plano de ação**

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

## **9. Confiar na equipa – colegas e parceiros**

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

## **10. Celebrar as conquistas em equipa**

Por fim, mas não menos importante, a celebração da superação e reconhecimento do trabalho concretizado. Os processos de colaboração podem ser morosos e podem por isso requerer um investimento inicial (de tempo, energia e esforço) significativo. Por esse motivo, é tão importante celebrar cada vitória que é alcançada ao longo do percurso. Esta criação de espaços e momentos para celebrar e partilhar a alegria, poderá fazer toda a diferença para a equipa. Poder parar e aproveitar, através da partilha e celebração dos su-

cessos que foram alcançados através do trabalho e empenho de todos, permite promover maior coesão em equipa e maior motivação. Neste sentido, é importante que haja um reforço positivo pelo esforço, uma gratificação que promova uma sensação de satisfação e bem-estar na concretização destes momentos – por exemplo, através da promoção de momentos informais, de *team-building*, entre outros.

Estes são então, para os participantes da Academia de Liderança Colaborativa – Região do Alentejo, os dez principais mandamentos da colaboração, que deixam como inspiração e sugestão para os restantes atores da região.

Bom trabalho!

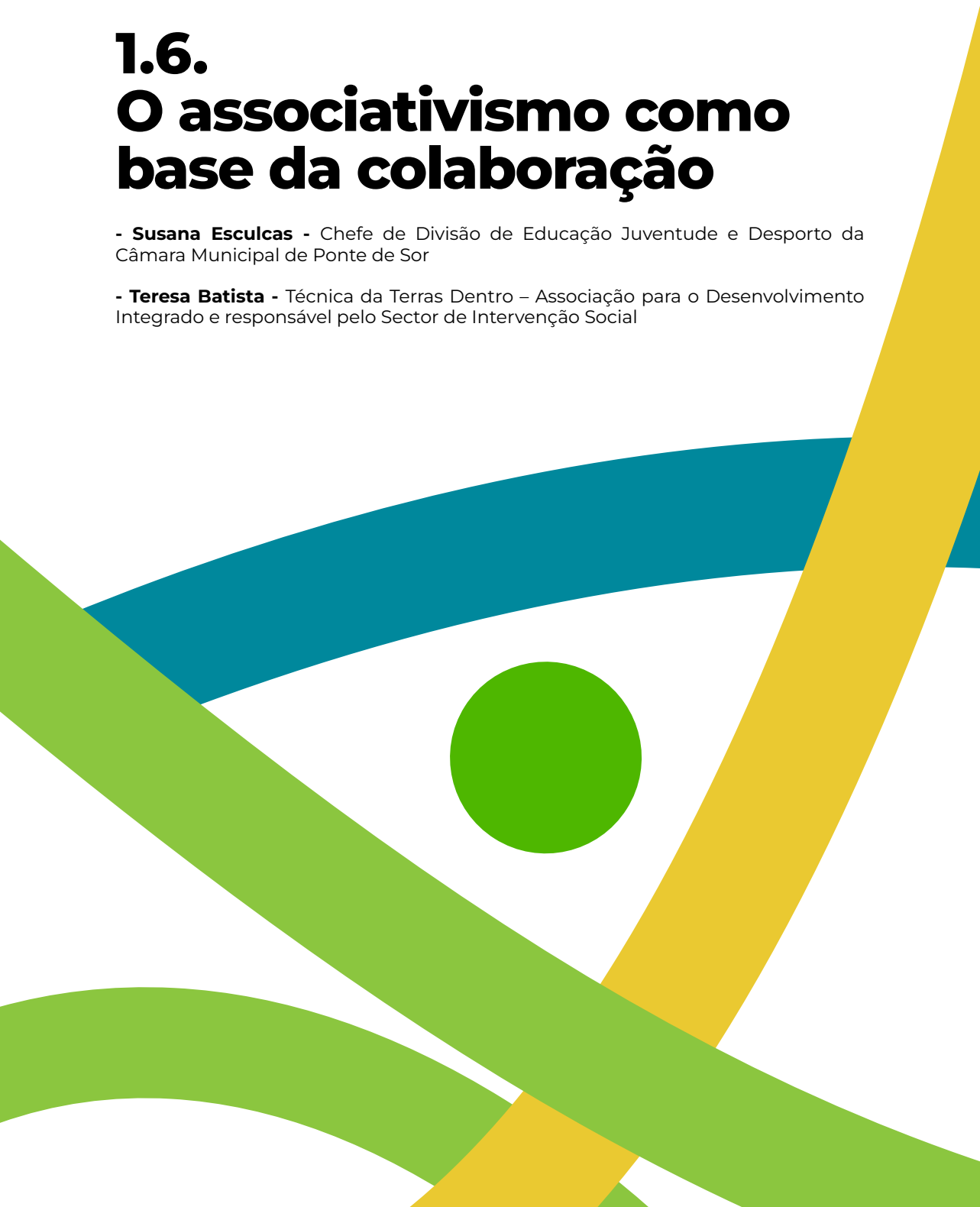


# 1.6.

## O associativismo como base da colaboração

- **Susana Esculcas** - Chefe de Divisão de Educação Juventude e Desporto da Câmara Municipal de Ponte de Sor

- **Teresa Batista** - Técnica da Terras Dentro – Associação para o Desenvolvimento Integrado e responsável pelo Sector de Intervenção Social





# 1.6.

## O associativismo como base da colaboração

- **Susana Esculcas** - Chefe de Divisão de Educação Juventude e Desporto da Câmara Municipal de Ponte de Sor

- **Teresa Batista** - Técnica da Terras Dentro – Associação para o Desenvolvimento Integrado e responsável pelo Sector de Intervenção Social

### 1.6.1. As diferentes respostas perante a complexidade

No nosso dia-a-dia somos confrontados com a existência de diversos problemas sociais. Verificamos que os problemas sociais existem em diferentes escalas, nomeadamente no nosso local de residência, na região e no país e por aí em diante. Podemos dizer que um problema social *é algo que ocorre numa sociedade, que atinge pessoas e/ou instituições e que é reconhecido e identificado pela sociedade* (Marques, 2017a). Estes problemas podem ser mais simples ou complexos consoante as suas causas, a forma como estas interagem entre si e as suas consequências.

No caso em concreto que estamos a abordar, os problemas sociais complexos, são os de maior dificuldade de resolução e os que têm na sua génese uma maior divergência e conflito de interesses. Os problemas sociais complexos são caracterizados pela dificuldade de consenso entre todos os atores locais e partes interessadas na sua definição e compreensão total e pela dificuldade de desenvolver respostas sociais adequadas e com soluções sustentáveis (Marques, 2017).

No território nacional podemos identificar diversos problemas sociais complexos, os quais ganham mais expressão em territórios de baixa densidade demográfica (mas com elevada densidade relacional) como o Alentejo, nomeadamente: a pobreza, a imigração, o insucesso escolar, maus tratos infantis (entre outros), a que as entidades e organizações nacionais e locais ten-

tam dar resposta, utilizando diversas estratégias consoante a forma como as entidades se relacionam umas com as outras e a forma como concentram ou não o poder em si.

Desta forma podemos identificar três estratégias para dar resposta a problemas sociais complexos: estratégia autoritária, estratégia competitiva e estratégia colaborativa (Marques, 2017).

- Na estratégia autoritária só um pequeno grupo de entidades e/ou atores locais está envolvido no processo de identificação e de capacidade de resolução de um problema com base no seu conhecimento. É uma estratégia eficaz e rápida para delimitar o problema e envolve poucos recursos, no entanto promove desinteresse por parte dos atores que não participam neste processo.

- A estratégia competitiva tem por base a competição entre os diversos atores e ou entidades locais para ver quem resolve primeiro o problema. É uma estratégia que promove a criação de novas ideias e inovação nas respostas, no entanto desperdiça muitos recursos e ocorrem conflitos e bloqueios.

- A estratégia colaborativa é a que melhor se enquadra para a resolução de problemas sociais complexos, uma vez que envolve muitos atores e entidades, estimula a criação de sinergias locais e a criação de relações de confiança, desenhando soluções mais abrangentes e sustentáveis.

Olhando para estas três estratégias e pensando que o que queremos é, de facto, a resolução de problemas sociais complexos, podemos verificar que a estratégia colaborativa é sem dúvida a resposta certa e é a que se aproxima mais do modelo de governação integrada.

Temos que perceber que sozinhos não conseguimos fazer tudo “e que colaborar faz toda a diferença”. Por isso, adotar uma estratégia que tenha por base o envolvimento dos atores locais, com vários olhares sobre o mesmo problema, que envolve vários recursos e competências, é o caminho certo para se conseguir resolver problemas sociais complexos.



Obviamente que este trabalho de colaboração interorganizacional requer que haja comunicação e confiança para se chegar a bom porto. No entanto, como se costuma dizer, “o caminho faz-se caminhando” e, partindo desta premissa, podemos ter a possibilidade de chegar a uma solução sustentável e duradoura no território.

Esta estratégia tem ainda mais sentido em territórios como o Alentejo, uma região vasta onde existe, de uma forma geral, uma baixa densidade populacional com zonas no seu interior quase desertas. É então fundamental que as entidades, associações e atores locais trabalhem em colaboração, potenciando o que de melhor têm no seu território, que são as pessoas que estão nas coletividades, grupos desportivos, associações culturais, desportivas e recreativas, nas organizações do terceiro sector e nas entidades públicas e privadas.

Através da partilha de conhecimentos, da transversalidade de competências existentes, da participação cívica e do voluntariado, entre outras, existe uma valorização e potenciação dos recursos locais, que desencadeia uma dinâmica de proximidade que liga pessoas e entidades. Isto é evidente quando vemos a quantidade de associações e coletividades que existem no Alentejo e a forma como se relacionam entre si, as atividades e eventos que desenvolvem em conjunto e como se relacionam com o poder local.

## **1.6.2. O associativismo no território do Alentejo**

### **A) O que é o associativismo**

O Associativismo tem na sua essência um conjunto de princípios como a *participação*, a *solidariedade*, a *união*, a *cooperação* e *objetivos comuns*, que o tornam como um instrumento por excelência de colaboração.

Alguns dos objetivos do associativismo consistem em:

- Defender os interesses dos associados;
- Fomentar o conceito e a importância da coletividade, fortalecendo os laços de amizade, cooperação e solidariedade entre as pessoas;
- Melhorar a qualidade de vida;
- Promover assistência social, cultural, educacional, a representação política, a defesa de interesses de classe e/ou a filantropia.

O Associativismo deverá assim, *“ser entendido como uma via de participação social e cívica. A dinâmica associativa traduz uma procura generalizada de participação, procura que constitui a pedra de toque do associativismo do mundo atual”* (Leitão, S.; Pereira, G.; Ramos, J. e Silva, A., 2009).

O movimento associativo em Portugal e em particular no Alentejo, tem vindo a aumentar desde o 25 de abril. Segundo Sandra Coelho (2008) “O movimento associativo através das suas diferentes estruturas, desempenha um papel insubstituível no contexto social global. Contribui para a consolidação e dinamização do tecido social e é um importante fator de transformação e inovação social”. Já Jorge Revez (2014) acrescenta que “após o 25 de abril o número de experiências e projetos cresceu, a par de uma participação pública mais ativa, motivada pelo interesse na resolução das necessidades locais.” De facto, o associativismo é uma forma de participação social e cívica de pessoas que pretendem desenvolver e aumentar o bem-estar da comunidade onde residem. É na sua essência, uma forma de colaboração por excelência. Ele nasce, em primeiro lugar, no desejo intrínseco de pessoas que partilham ideais e uma missão em comum. O seu caráter voluntário, une vontades, une pessoas, une sinergias e por essa razão constitui um poderoso ato de colaboração.

De acordo com a Confederação Portuguesa das Coletividades de Cultura, Recreio e Desporto (2009) existem diversos tipos de associativismo:

- As associações culturais, recreativas e desportivas, de uma forma geral, que desenvolvem as suas atividades para os seus associados e têm pouco impacto e influência na deliberação democrática.

- As organizações do terceiro sector, as associações sem fins lucrativos, IPSS, associações de desenvolvimento local, outras instituições de solidariedade social e outras entidades equiparadas como as ONG, que mobilizam as suas atividades e recursos para a resolução de problemas sociais promovendo o desenvolvimento local, a integração de indivíduos na comunidade, entre outros.

Esta distinção entre os diversos tipos de associativismo reflete-se na sua forma de funcionamento e na intervenção que lhes é possível fazer de acordo com os recursos humanos, financeiros e materiais. Enquanto que as diversas associações culturais, recreativas e desportivas funcionam com dirigentes voluntários que têm outras ocupações profissionais e que dependem de um sistema de cotas e de apoio municipal, as associações e organizações do terceiro sector têm recursos humanos efetivos e recorrem muitas vezes a financiamento nacional e internacional que lhes permite intervir e desenvolver atividades estruturantes no local.

O associativismo depende muito do trabalho voluntário, de “amor à camisola” e de uma vontade grande de fazer acontecer, *para alguém e com alguém*. Este carácter voluntário do associativismo é ainda mais evidente no Alentejo. Em Portugal existem cerca de 30 mil associações e coletividades populares de recreio, da cultura e do desporto e organizações do terceiro sector. Nos distritos de Beja, Évora e Portalegre existem 2570 (Pereira, 2020).

É isto que permite o fazer acontecer, o quebrar a burocracia existente e a distância entre os locais. No entanto, a cultura dominante ainda está fortemente marcada pelo individualismo, pelas “capelinhas” e pelos pequenos poderes de entidades fechadas no seu âmbito de intervenção local e na competição por recursos, sejam materiais, financeiros ou pelos próprios recursos humanos, altamente disputados em territórios de baixa densidade populacional. Exemplo disto são as associações ligadas ao serviço e apoio à primeira infância que disputam vagas e acordos das respostas sociais para crianças que tendem a diminuir nestes territórios que têm sofrido a desertificação e o envelhecimento da sua população. Nesse sentido, promover uma cultura de colaboração entre associações ligadas à primeira infância, pode ser o primeiro passo para garantir a sustentabilidade destas organizações e uma resposta

mais eficaz e de qualidade que gera retorno e satisfação por parte daqueles que beneficiam destas respostas.

## **B) Exemplos de boas práticas de colaboração no associativismo no território do Alentejo**

- Rede de Cooperação para a Infância

Para exemplificar uma boa prática de colaboração entre associações, que pela sua natureza e resposta social, seriam competitivas, trazemos o exemplo da Rede de Cooperação para a Infância, promovida por um Município do Alto Alentejo, o qual, confrontado com a falência económica e perda de sustentabilidade financeira das IPSS no seu território, decidiu sentar estas organizações à mesa, desenvolvendo uma estratégia de colaboração que permitiu as seguintes vantagens:

1. Desenvolveu um sistema de gestão eficaz nas respostas às inscrições da creche e jardim de infância, evitando a duplicação de listas de espera e uma partilha de utentes entre instituições, de acordo com a capacidade instalada;

2. Promoveu a concertação entre as instituições, na harmonização de critérios de acesso e das condições de frequência nas respostas sociais oferecidas, garantindo um nível de qualidade que ofereceu uma vantagem para todas as famílias;

3. Promoveu a qualificação da rede, através da capacitação dos recursos humanos e da implementação de um projeto de inovação pedagógica (promovido pelo município) e partilhado por todas as instituições;

4. Desenvolveu um mecanismo de compensação de acordo com as necessidades de cada instituição, tendo em conta o território, o número de crianças existente e a proximidade com outras respostas sociais com o mesmo

fim. Promoveu também um apoio sob o princípio da equidade e da igualdade de acesso destas respostas sociais por parte das famílias;

5. Criou uma cultura de colaboração que uniu instituições que anteriormente eram rivais e hoje trabalham em prol da comunidade que servem, partilhando recursos, projetos e ideias que hoje desenvolvem em conjunto. Neste momento, decorrente do sucesso obtido na criação desta rede de cooperação, o município encontra-se a desenvolver esforços para a criação de um gabinete técnico de apoio à inovação e planeamento estratégico, que dê suporte às instituições do concelho, para a realização de candidaturas a diferentes programas, garantindo, por um lado, a qualificação desta rede, e por outro, a partilha de recursos em projetos de parceria e a sustentabilidade para todos.

Vantagem: A vantagem da colaboração foi evidente neste território e constituiu um marco de mudança na cultura dominante que era caracterizada pela competitividade e individualismo.

Outro bom exemplo de colaboração no associativismo decorreu, e ainda decorre, em dois concelhos do distrito de Évora, onde durante a pandemia, entidades do terceiro sector, associações de pais, municípios e agrupamentos de escolas, se uniram e juntaram esforços colaborando de uma forma muito ativa e eficaz na tentativa de promover a igualdade de oportunidades para todos/as os/as alunos/as. Houve uma identificação conjunta das necessidades dos/as alunos/as, nomeadamente ao nível do equipamento informático, acesso à internet, apoio ao estudo, entre outras.

- Outros exemplos de colaboração no associativismo no Alentejo

- *Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Local (ANIMAR)*: Tem um leque de associados a nível nacional, tais como associações de desenvolvimento local e IPSS's e dá voz às questões da economia social. A ANIMAR une agentes de desenvolvimento e organizações na construção de uma estratégia para o fortalecimento do desenvolvimento local;

- *Federação Minha Terra* que tem a congregação dos Grupos Ação Local (GAL) do continente e ilhas, com o objetivo de promover o Desenvolvimento Local de Base Comunitária e representar e defender os interesses das associações de desenvolvimento local (ADL) gestoras da abordagem LEADER/DLBC;

- A colaboração contínua entre os *Grupos de Ação Local (GAL) do Alentejo*, que sempre funcionaram e continuam a funcionar em colaboração em tudo o que diga respeito ao programa LEADER/DLBC e a outros programas que se traduzam em investimento e apoios para a região do Alentejo. Estas associações reúnem-se frequentemente, discutem e apresentam estratégias, participam em processos de tomada de decisão e funcionam como grupo de pressão;

- Iniciativas que unem várias associações locais, regionais, nacionais e internacionais na realização de diversos eventos de promoção e valorização da região, dos recursos e património, tais como: Feira do Montado em Portel; Feira Cuba – LEADER em Cuba; Ovibeja em Beja; Semana Cultural de Alcáçovas em Alcáçovas; Feira Agro Florestal em Ponte de Sor; entre muitas outras;

- Colaboração contínua e profícua entre as diversas associações locais e os agrupamentos de escolas em todo o território Alentejano.

Existem com certeza muitos outros bons exemplos de colaboração no associativismo no território do Alentejo. Os exemplos aqui apontados exemplificam um pouco o que se faz e a forma como agregam diversos tipos de associativismo com associações de ramos específicos e muito diversificados num verdadeiro trabalho de colaboração que potencia a exposição e o valor de cada entidade, dos locais e das pessoas.

### **1.6.3. Vantagens e desvantagens da estratégia colaborativa a partir do exemplo do associativismo**

Por tudo o que foi aqui elencado, pensar no Associativismo no Alentejo, caracterizado como um território de baixa densidade demográfica, com todos os problemas sociais complexos inerentes ao mesmo, constitui por si, uma vantagem na resolução de muitos desses problemas, na medida em que:

1. A colaboração ou associação de pessoas voluntárias na resolução de problemas sociais é mais eficaz, porque aproveita a força intrínseca da vontade, da motivação e do querer fazer algo em prol de uma causa, sem que daí obtenha qualquer vantagem ou interesse próprio.

2. A colaboração entre várias associações num território, amplia o seu impacto porque gera sinergias e rentabiliza recursos que são escassos, potenciando o poder de ação de cada associação, que alia os seus dons, talentos, recursos e vontades, colocando-os em comum através da partilha e da colaboração, ampliando a capacidade de ação de cada uma.

No entanto a estratégia colaborativa também tem efeitos opostos que se traduzem num conjunto de desvantagens, dos quais destacamos os mais relevantes de acordo com os exemplos enunciados:

- Perda de superioridade das instituições mais fortes e o risco de perder posição competitiva;
- Perda de recursos: tempo, dinheiro, acordos, recursos humanos, informação, *status*,...;
- Ficar ligado com o fracasso, partilhar os custos do falhanço, como a perda de reputação, estatuto e posição financeira;
- Perda de autonomia e capacidade de controlar unilateralmente os impactos, perda de controlo;
  - Perda de estabilidade, sentimento de estar deslocado;
  - Conflito sobre domínio, objetivos e métodos;
  - Atrasos nas soluções devido a problemas na coordenação;
  - Intrusão do Governo ou das entidades que tutelam as respetivas instituições (Alter e Hage, 1993 *apud* Marques, 2017: 36).

Apesar das desvantagens apontadas, parece-nos, ainda assim, que o associativismo se constituiu como uma estratégia colaborativa, onde as vantagens se sobrepõem às desvantagens. As imensas vantagens de colaboração no associativismo, apontadas nos exemplos acima referidos, dizem-nos que promover uma cultura de colaboração no Alentejo deve constituir uma prioridade na agenda do desenvolvimento económico e social deste território.

Promover a colaboração no Associativismo (que, por si só, constitui uma forma de colaboração), é potenciar de forma exponencial o desenvolvimento social e económico deste território, que necessita de uma visão global e de uma liderança colaborativa que una as forças locais na resolução dos problemas sociais existentes.



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

- Eduardo Seidental -





# 1.7.

## Como construir equipas interdependentes e colaborativas

- Eduardo Seidenthal - <sup>7</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!

7. 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 equipes que falam, falam, falam, mas escutam muito pouco. Mais que isso: falam sobre tudo, menos sobre o que realmente importa.

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

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

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

### **4º 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 pon-

tos 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>8</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

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

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

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

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

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

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

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

- *Suspeitos incomuns*

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

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

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

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

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

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

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

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

- *Ultrapassar Divisões*

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

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

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

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

- *Colaboração*

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

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

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

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

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

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

- *Impacto Coletivo*

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

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

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

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

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

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

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

## **1.8.2. Aprendizagem colaborativa**

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

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

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

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

### **1.8.3. Organizações Colaborativas**

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

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



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

- *Interdependência*

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

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

- *Soma Zero*

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

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

- *Colaboração*

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

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

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

- *Hierarquias*

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

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

- *Integração*

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

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

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

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

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

- *Soma Positiva*

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

- *Atractores*

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

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

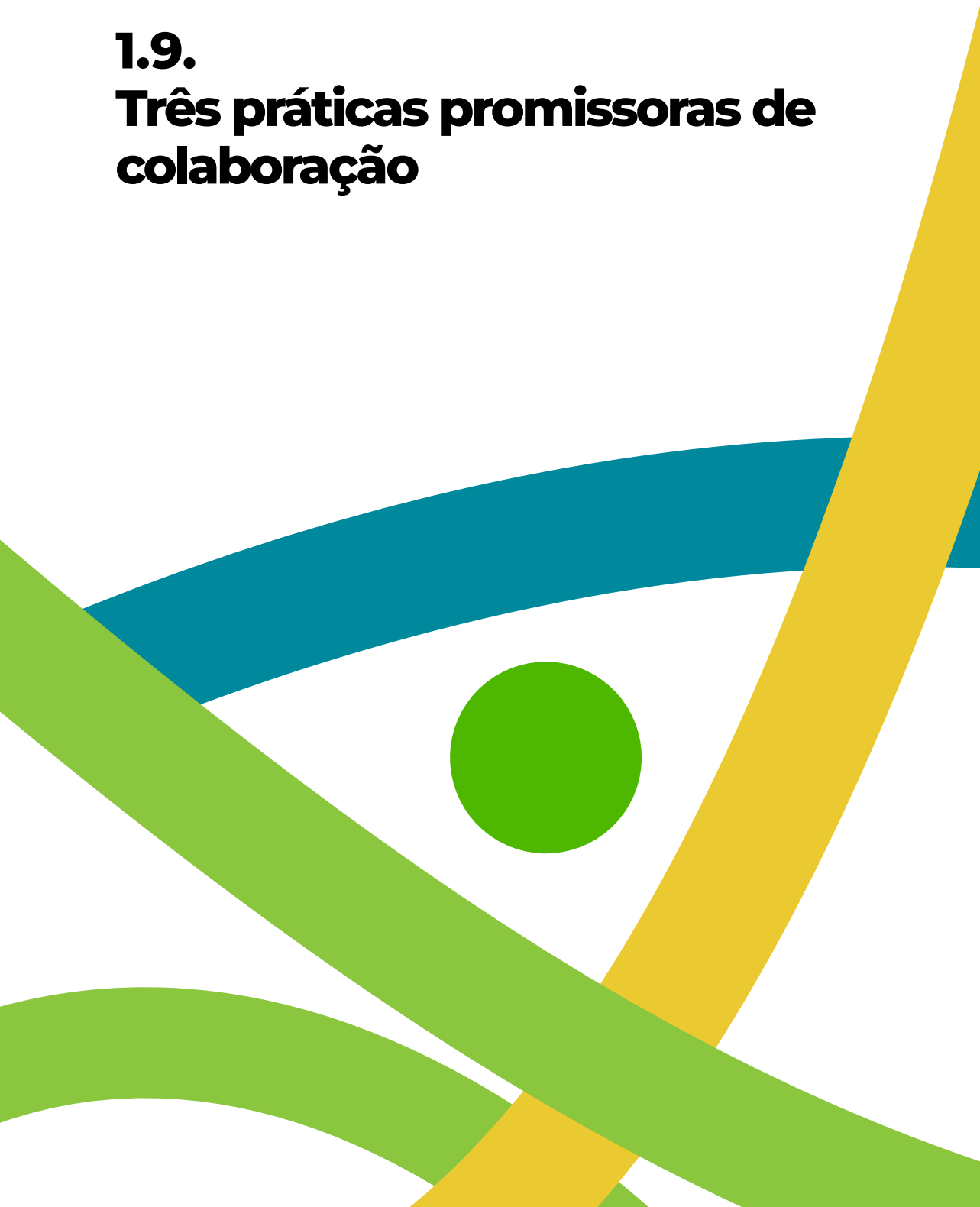
Por exemplo, vemos que isto começa a acontecer com tecnologias alternativas. Enquanto anteriormente tínhamos uma forte dinâmica entre a escolha da fonte de energia mais fácil, mais barata, ou alguma opção amiga do ambiente. Nesse caso, ou fazia parte de uma minoria que se preocupava com o ambiente e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

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





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






## 1.9.

# Três práticas promissoras de colaboração

Tendo como intuito partilhar boas práticas e promover a disseminação do trabalho realizado na Região do 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 selecionados os projetos: Magallhanes\_ICC; GUARDIÕES e H2020-AURORAL.

Neste capítulo é apresentado para cada prática: uma ficha técnica escrita pelos responsáveis do projeto e 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).

## - Magalhães\_ICC - 9

	<b>Projeto:</b> <i>MAGALHÃES_ICC polo Cástris</i>
	<b>Entidade promotora:</b> <i>Direção Regional de Cultura do Alentejo</i>
<b>Em que consiste?</b> <i>Magalhães_ICC é um projeto em parceria entre diversas entidades das Regiões do Alentejo, Algarve e Andaluzia, que <b>visa incentivar e apoiar os projetos e iniciativas no campo das Indústrias Culturais e Criativas</b> neste território. No Alentejo, as entidades parceiras são a Direção Regional de Cultura, com o seu projeto Magalhães Cástris, em colaboração e complementaridade com a Universidade de Évora /Arteria_lab.</i>  <i>O Mosteiro de São Bento de Cástris é o espaço sede do projeto Magalhães Cástris que, no entanto, se articula e partilha iniciativas e recursos com outros projetos e unidades que prosseguem os mesmos fins, ou seja, a criação de condições necessárias ao desenvolvimento de atividades e competências nas áreas da criatividade e inovação, com particular interesse na criação e disseminação do conhecimento que, a partir dos vários campos do saber fazer tradicional, busca novas formas de progresso e bem estar das comunidades.</i>	
<b>Como se verifica a colaboração do projeto?</b> <i>A partir do levantamento de pessoas e de coletivos que pudessem beneficiar das ações de capacitação, apoio e divulgação a promover pelo Magalhães Cástris, e visando responder às necessidades identificadas por essas ICC, e de forma a promover as relações de proximidade, foram planeadas diversas ações que se realizaram em diversos locais do território, graças à rede de entidades com quem a DRCAAlentejo mantém uma prática de colaboração regular e profícua.</i>	

9. Para mais informações, poderá consultar o link: [http://www.cultalg.pt/pt/magalhanes\\_icc](http://www.cultalg.pt/pt/magalhanes_icc)

*A par disso, as instalações do Mosteiro de São Bento de Cástris têm vindo a ser beneficiadas com obras de reparação e adaptação às funções inerentes ao projeto.*

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

*A criação de uma relação de proximidade entre os diversos intervenientes, colaboradores da DRCAentejo e beneficiários das ações, que garante a continuidade das ligações e, conseqüentemente, a permanência e desenvolvimento das estruturas de apoio e incentivo à criação e inovação.*

**Entidades parceiras:**

- *Musibéria, Serpa*
  - *CACMB, Ourique*
  - *Museu Rainha Dona Leonor, Beja*
- E outros, com participações mais esporádicas.*

## **Para saber mais sobre o Magalhães\_ICC**

Este projeto é cofinanciado pelo programa da União Europeia INTERREG Espanha – Portugal e tem parceiros na Andaluzia, no Algarve e no Alentejo. No Alentejo os dois parceiros que coordenam o projeto são a Universidade de Évora e a Direção Regional de Cultura, que submeteram a candidatura a convite da CCDRA, sendo também este um exemplo de uma prática colaborativa, no sentido de uma instituição com responsabilidade territorial que abre o caminho para que estas outras duas instituições possam concretizar aquilo que são os objetivos resultantes do diagnóstico feito à região.


Pretende-se criar uma rede transfronteiriça de apoio ao empreendedorismo cultural e criativo com o objetivo de atrair e fixar indústrias culturais e criativas na região, através da capacitação empresarial e técnica dos criativos e do apoio ao desenvolvimento de ideias de negócio nas suas fases iniciais. O projeto complementa-se em duas infraestruturas, o Mosteiro de São Bento de Cástris e o espaço Arteria\_Lab na Escola de Artes da Universidade de Évora. O seu objetivo geral é apoiar o desenvolvimento do setor das artes e indústrias criativas, considerado fundamental para o desenvolvimento sustentável da região do Alentejo.

Este trabalho está a ser feito numa relação de proximidade com os agentes culturais locais. Constituiu-se uma Rede de Núcleos Criativos com agentes culturais dispersos por todas as regiões do Alentejo e de diversas áreas artísticas e criativas. O trabalho dos criativos incubados no âmbito do Magalhães\_ICC está a ser feito nestes núcleos e acompanhado por eles. O projeto tem contribuído para a fixação de criativos na região e para o estabelecimento de parcerias colaborativas mais ou menos formais entre criativos e agentes culturais.

Este projeto é colaborativo não apenas por ter vários parceiros que colaboraram entre si, mas também por pretender alargar estas colaborações ao território. Existe um objetivo de raiz do projeto que consiste em apoiar criativos a desenvolver os estádios iniciais das suas ideias de negócio criativas, e tendo em conta esse objetivo, procurou-se identificar no território quem eram os agentes que já estavam a trabalhar nas áreas criativas pela criação da Rede

de Núcleos Criativos Magallhanes\_ICC, composta por agentes culturais de todas as áreas. Ainda que não estivesse previsto nestes moldes no início do projeto, este é o seu aspeto mais distintivo. A colaboração no projeto também é patente na forma como se procurou que as parcerias fossem mais efetivas e tivessem uma prática mais continuada. Para isso, procurou-se trabalhar diretamente com os agentes culturais e com os criativos, mantendo com eles um canal de comunicação aberto e constante e abordando os seus problemas no terreno de forma próxima e quotidiana. Tem-se verificado que os agentes e núcleos culturais já procuram estabelecer outras parcerias para além do projeto Magallhanes\_ICC, multiplicando os efeitos desta rede, trabalhando entre si com outros projetos, criando colaborações que não existiam até aqui porque não se conheciam, ou porque não se encontravam.

## - Projeto GUARDIÕES - 10

	<b>Projeto:</b> GUARDIÕES
	<b>Entidade promotora:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Instituto Politécnico de Portalegre</li><li>- Comissão de Coordenação da Região Alentejo</li><li>- Forum Energia e Clima</li></ul>
<b>Em que consiste?</b> <p>O Projeto Guardiões tem como objetivo gerar elevado impacto na sensibilização e informação da sociedade civil para o problema alterações climáticas, gerando conteúdos, promovendo ações junto das pessoas, procurando apresentar soluções que possam fazer da região Alentejo um exemplo na descarbonização da economia e na transição para uma economia mais circular e sustentável.</p>	
<b>Como se verifica a colaboração do projeto?</b> <p>Mobilizando os recursos humanos e técnicos do Projeto Guardiões, empresas prestadoras de serviços com elevada especialização e a sua equipa multidisciplinar constituída por jovens recém-licenciados.</p> <p>O projeto cumpre Sistema de Gestão da Qualidade com arquivo de evidências em OneDrive.</p> <p>Recolhendo a supervisão e o apoio técnico do principal promotor, o IPP.</p>	
<b>Quais os fatores de sucesso do projeto?</b> <p>Estar alicerçado num consórcio de elevada credibilidade institucional, com escala regional e competências nos domínios da governação da Região, do Ensino Superior e da Cidadania em causas ambientais.</p>	

10. Para mais informações, poderá consultar o link: <http://www.alentejo.portugal2020.pt/index.php/8-noticias/680-projeto-guardioes>



**Entidades parceiras:**

Locais, ICNF, IPDJ, DGESTE e Alentejo, Empresas, Associações Juvenis, Comunicação Social, entre outras Agrupamentos de Escolas, Centros de Formação de Professores, CIMs, Autarquias.

## **Para saber mais sobre o GUARDIÕES**

O projeto "Guardiões" é promovido pelo Instituto Politécnico de Portalegre (IPP), mediante acordo de parceria com a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo (CCDRA) e com o Fórum da Energia e Clima (FEC).

O projeto tem o enfoque nas problemáticas relacionadas com as alterações climáticas, nomeadamente no facto de estas serem uma ameaça ao futuro da vida no Planeta e um desafio que globalmente se enfrenta. O "Guardiões" tem como objetivos promover a compreensão do fenómeno das alterações climáticas e potenciar o desenvolvimento das melhores soluções aplicáveis à Região do Alentejo, capazes de contribuir para o aumento da resiliência aos impactes decorrentes das alterações climáticas.

Durante a execução do projeto, este território funcionará como laboratório vivo e banco de ensaio das medidas preconizadas. Para estes desígnios, foi constituída uma equipa de trabalho multidisciplinar, composta por especialistas em alterações climáticas e políticas ambientais, pedagogos, arquitetos, arquitetos paisagistas, engenheiros do ambiente, engenheiros informáticos, economistas, etc.


Uma das componentes do projeto é a sensibilização da sociedade civil para a temática das alterações climáticas. Com esta finalidade está previsto um conjunto de ações, entre as quais a realização de conferências de abrangência global, com a intervenção de especialistas nacionais e internacionais.

Pretende-se um projeto integrador, cujos procedimentos tenham impacto não apenas a nível regional, mas também fora do Alentejo. É essencial que aconteça em parceria, uma vez que este projeto pretende propagar o conhecimento e mobilizar a sociedade civil de toda a região. O processo colaborativo partiu do conjunto das vontades das três entidades promotoras a que se juntaram muitos outros parceiros como as comunidades intermunicipais, os municípios, as escolas, as empresas que têm como foco a economia verde, a economia circular, o combate às alterações climáticas e a sustentabilidade.

Numa primeira fase é necessário motivar os parceiros para a relevância deste projeto para todo o território do Alentejo e depois para a necessidade de ter uma colaboração muito estreita entre todos para atingir os objetivos. A motivação grande que existe para que o projeto resulte, tem sido a principal forma de ultrapassar os obstáculos que têm surgido. O grande obstáculo é o pouco tempo que existe. Há uma emergência de responder a um sistema climático já em rotura, com eventos extremos cada vez mais frequentes. Pretende-se atuar em duas frentes – uma que é a de mitigar os efeitos das alterações climáticas pelo “descarbonizar” da economia, o que implicará um grande esforço de todos os atores, e outra frente que é a da adaptação à realidade das tempestades mais fortes e destrutivas e das secas longas que têm efeitos na atividade agrícola. Existe pressa em atuar, mas atuar bem para poder levar as soluções às pessoas e ter nos parceiros, aliados, para ser e fazer a diferença na região.

O apostar cada vez mais no intensificar da colaboração, do diálogo e da participação de todos, somando as diferentes inteligências e saberes é a experiência que resulta como a grande lição da conceção deste projeto. Existe uma urgência colaborativa, sendo essencial a união da ciência, da política e dos seus decisores, das empresas, do sector privado, da sociedade civil, com uma cidadania mais ativa. Com essa capacidade de união e de encontrar espaços de entendimento em que se desenham conjuntamente ações concretas, e ao pô-las em prática, este laboratório no Alentejo pode tornar-se um exemplo a ser seguido em outras regiões.

## - H2020-AURORAL - 11

	<b>Projeto:</b> <i>H2020-AURORAL</i>
	<b>Entidade promotora:</b> <i>Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo (CCDR-A)</i>
<b>Em que consiste?</b> O projeto AURORAL procura implementar e desenvolver uma rede de “Smart Communities” com particular foco nas regiões rurais europeias e naquelas que são as suas características identitárias, mas ao mesmo tempo dotá-las de modernização. Fomentando as <i>skills</i> das suas populações e aumentando a sua conectividade, procurando assim utilizar a vantagem da interoperabilidade semântica da plataforma dos seus serviços que oferece um ambiente digital integrado e sustentável de modo que possam não só assegurar a melhoria das condições de vida das suas populações, mas também diminuir as lacunas entre estas regiões e as mais economicamente densas, valorizando a criação de ecossistemas rurais dinâmicos.	
<b>Como se verifica a colaboração do projeto?</b> A CCDR-A ao ser um órgão descentralizado da administração central com autonomia administrativa e financeira tratando de assuntos como a coesão, a administração local, ambiente e ordenamento do território, a sua principal missão é promover o desenvolvimento da região do Alentejo, numa ótica de integração e sustentabilidade, contribui de forma significativa para a definição de políticas de desenvolvimento regional que vissem aumentar a coesão e a competitividade territorial. Nesse sentido, o acolhimento do projeto AURORAL e a liderança do mesmo, permite ser mais um instrumento para responder de uma forma favorável aos objetivos da estratégia de desenvolvimento regional promovida pela CCDR-A, contribuindo para a coesão e a competitividade regional, iniciando-se	

11. Para mais informações sobre o projeto, poderá consultar o link: <https://www.auroral.eu/#/>

com oito estudos de caso, disseminados pelo Alentejo, nos diferentes setores inteligentes.

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

A cooperação entre os diferentes países e *stakeholders* de diferentes nacionalidades e organismos que permitem a troca de experiências e partilha de conhecimentos e das boas práticas, bem como dos serviços já desenvolvidos sem nunca deixar cair a identidade local.

**Entidades parceiras:**

- AIGUASOL; ATOS; BOSONIT; BVR; CERTH; CLUSTER BIOMASSA; DEUSTO; DIGIPOLIS; DIGITAL SME; EEE; ENVIRONM PARK; FEBEA; HAFEN; IrRADIARE; LUXACTIVE; NARVIK; SIN; SINTEF; TESORI COOP; TVRO; UMEA; UPM; UNP; UOULU.

## **Para saber mais sobre o Projeto “H2020-AURORAL”**

O projeto “H2020-AURORAL” tem por objetivo dotar as regiões rurais europeias de um ambiente digital integrado, potenciador de serviços comparáveis aos das regiões economicamente mais densas e conta com vinte e cinco parceiros de dez países, onze regiões piloto, a ser desenvolvido ao longo de quatro anos. O projeto H2020-AURORAL é liderado pela Região do Alentejo e implementa a política europeia de desenvolver uma rede densa de “Smart Communities”.

Este projeto “H2020-AURORAL” pretende aumentar a conectividade e proporcionar um ambiente digital de plataformas de serviços interoperáveis capazes de favorecer a criação e desenvolvimento de ecossistemas rurais dinâmicos, de cadeias de inovação, aplicações e serviços relevantes para a capacitação das comunidades e preservação da natureza, contribuindo para aumentar o crescimento económico, criar emprego e enfrentar significativos desafios sociais.

Sendo o Alentejo um território de baixa densidade populacional, é preciso que as pessoas não sintam falta daquilo que são os serviços básicos. A intervenção no âmbito do AURORAL pretende dar resposta a isso, aliando projetos de mobilidade, de sustentabilidade e de economia circular. Pretende-se também capacitar digitalmente as comunidades do Alentejo para, assim, conseguir captar e atrair pessoas para o território. Para tal, várias áreas estarão interligadas, como o turismo, a agricultura, a saúde, ou a cultura. Uma das estratégias do AURORAL é trabalhar em rede com as outras regiões, a nível nacional ou europeu. A par do planeamento da estratégia, foram chamadas para o debate todas as entidades da região, com entrevistas específicas a especialistas em cada uma das áreas estruturantes. A CCDRA considera fundamental a obtenção de dados concretos da região em todas as áreas. Obtendo dados fiáveis será possível trabalhar para alcançar os objetivos de uma forma muito transversal, conseguindo acomodar todas as áreas e todos os intervenientes, e incorporar a população. No âmbito do projeto, o Alentejo acolhe um conjunto de ações piloto para o desenvolvimento de comunidades rurais inteligentes. Existem projetos piloto do ponto de vista tecnológico e outros

que espontaneamente nascem na região, beneficiando da integração que o AURORAL proporciona.

Além de um fórum de economia circular, a CCDRA lidera também uma plataforma de transporte flexível, que será transformada numa plataforma de mobilidade como serviço. Este projeto de transporte flexível está no terreno, tem a plataforma constituída e vai evoluir para um projeto de mobilidade como serviço. O objetivo é garantir a acessibilidade aos serviços, ligando a comunidade, por exemplo, aos cuidados de saúde, que também estão conectados com o projeto AURORAL. Sendo este um território com uma população envelhecida, a saúde à distância é uma das questões que será desenvolvida no âmbito do AURORAL.

O projeto tem vinte e cinco parceiros. É liderado pela CCDRA, sendo que os outros parceiros são pequenas e médias empresas do setor da tecnologia e ainda seis universidades que desenvolvem investigação nas áreas tecnológicas.





## **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>12</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>13</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.

12. 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).

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

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

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

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

- Srik Gopal e Tiffany Clarke -





# 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).

Mudança de orientação de leitura ↷

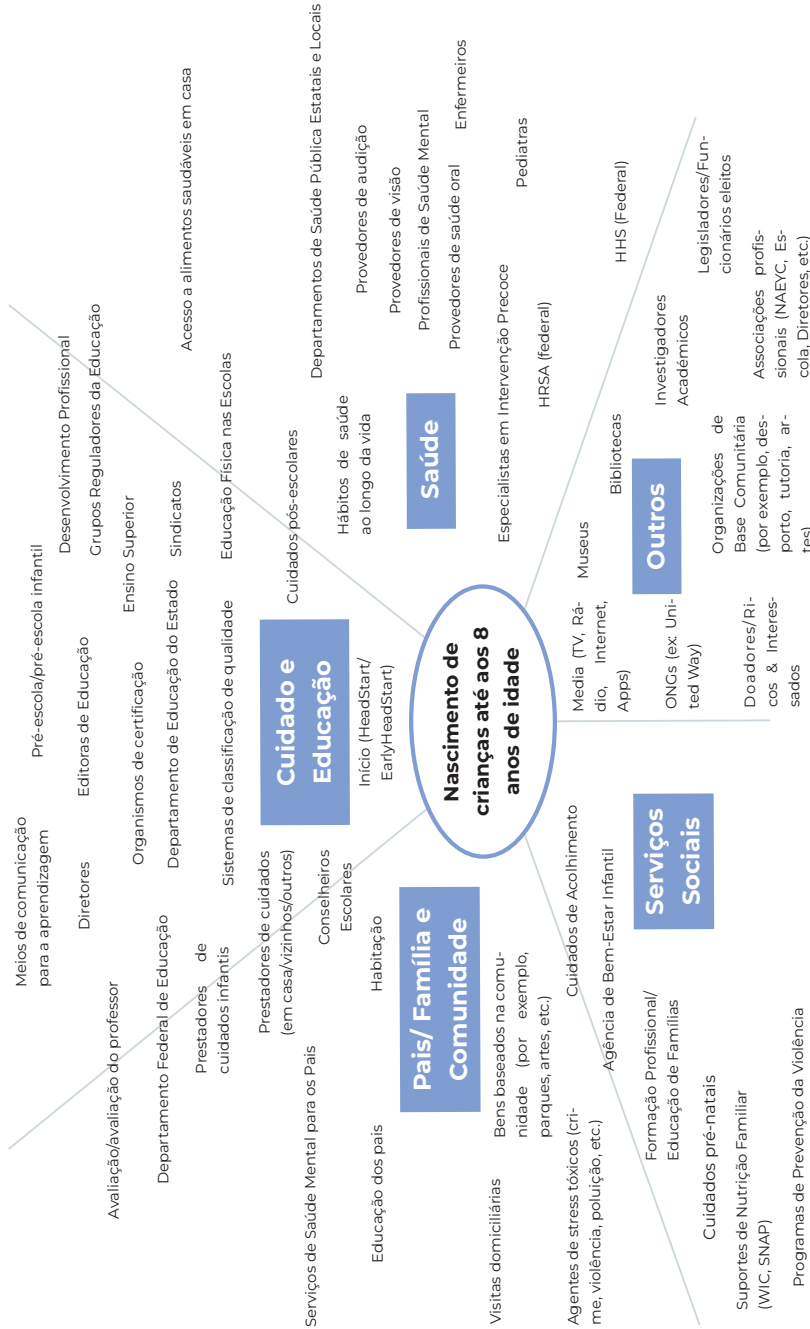


FIGURA 15 - Estrutura do sistema preenchido.  
Fonte: Adaptado de Vandembroek (2014: 46)

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

## Passos de Facilitação - Introdução

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

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

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

*Introdução ao mapeamento de atores*

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

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

### **Visão geral da atividade**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Notas de apoio à facilitação**

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

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

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

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

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

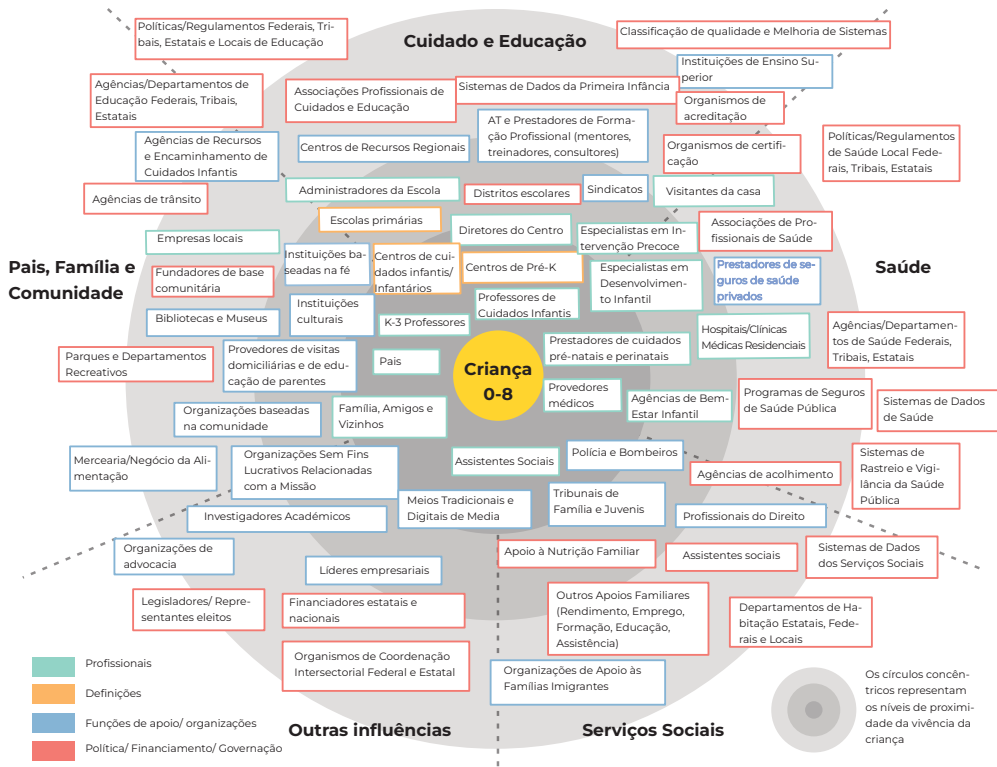


FIGURA 16 - Mapa de atores.  
 Fonte: Adaptado de Vandebroek (2014: 46)

### 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>14</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".

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### *Exemplos de perguntas (Avaliação)*

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

#### *Discussão em pequenos grupos*

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



Notas de apoio à facilitação: Discussão em pequenos grupos

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

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

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

## **Relatório de grupo**

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

Notas de apoio à facilitação: Apresentação dos relatórios dos grupos

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

mapas de grupos e discussões].

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

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

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

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

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

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

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

- Informação sobre se ou quando os participantes terão outra oportunidade de trabalhar nos mapas<sup>15</sup>.
- Informação sobre quem mais pode ter a oportunidade de ver e/ou editar os mapas.
- Planos relativos ao formato final dos mapas (por exemplo, conversão para PowerPoint ou *software online*?)
- Planos relativos à forma como os mapas serão utilizados dentro e fora da organização.
- Informação sobre se os mapas serão disponibilizados ao público, e, em caso afirmativo, com que fim e com que audiências.

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

Na maioria dos casos, pode ser necessário revisitar o mapa de atores gerado através do processo de facilitação acima descrito. (Por exemplo, alguns participantes podem beneficiar de tempo adicional para refletir sobre o mapa de atores ou para realizar alguma pesquisa adicional; noutros casos, é importante socializar o mapa com os principais parceiros ou partes interessadas que não participaram na sessão de mapeamento original<sup>16</sup>).

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

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

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

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

### **CONSIDERAÇÃO FINAL: DADOS EXPLÍCITOS VERSUS CONHECIMENTOS IMPLÍCITOS**

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

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

---

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

## Recursos adicionais

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

## Para saber mais sobre este tema

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

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



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

- *Systems Innovation* -







# 2.2.

## Guia de desenvolvimento comunitário

- *Systems Innovation* -

### Visão Geral

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

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

## O que é uma Comunidade?



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

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

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



### O que é

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



### Não é

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

## Elementos chave da comunidade

### História



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

### Membros



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

### Viagem



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

### Atividades



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

## Tela de Desenvolvimento da Comunidade

A analogia do parque



### História

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



### Viagem

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



### Atividades

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



### Membros

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



## **Comunidade para mudança de exemplo**

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

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

Quero fazer algo a este respeito (Finalidade).

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

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

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

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

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

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

## **Ideias pré-concebidas sobre as comunidades**

### **Tudo deve estar aberto**

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

### **Não precisamos de estrutura**

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

### **Não precisamos de líderes**

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

### **As regras são más**

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

### **Tudo deve ser gratuito**

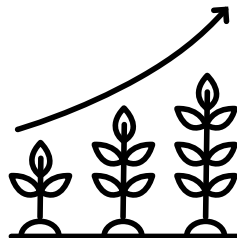
Não, algumas coisas serão gratuitas, mas se são capazes de criar valor e sustentar a comunidade, ao longo do tempo, pode muito bem precisar receitas para se sustentar.

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

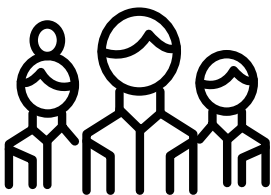
Não, em alguns cenários sim e noutros não. As melhores comunidades são uma mistura de democracia e meritocracia, dependendo do cenário e do que é necessário.

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

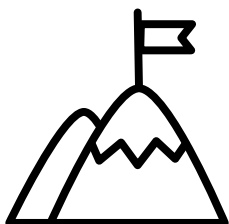
Sim, é possível construir/cultivar uma comunidade, no entanto, é preciso saber o que se está a cultivar. Se não souber o que está a cultivar, provavelmente não está a cultivar nada. Para o fazer, precisa primeiro de compreender claramente o que é a sua comunidade. Também precisa de compreender as diferentes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



## **Qual é a comunidade que está a cultivar?**

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



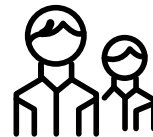
## As comunidades precisam de líderes, não de gerentes

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.

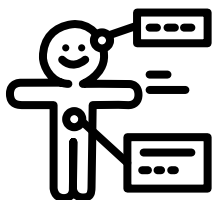


## Utilizadores

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)?"

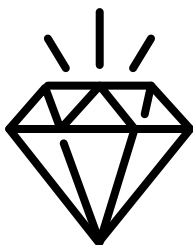


## Conhecendo os seus membros



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.



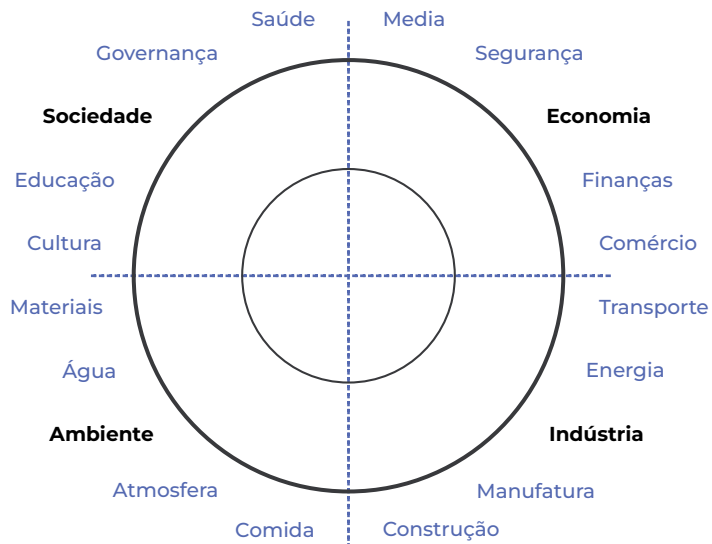
**Quem são os utilizadores?**



**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 user input.

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

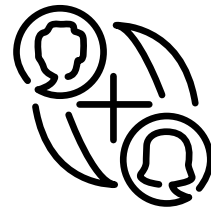


A estas estruturas podemos chamar atividades. Estamos a desenvolver a capacidade da nossa comunidade para fazer inovação de sistemas. Estamos a levar as pessoas numa jornada para se tornarem inovadores de sistemas. Isto significa aumentar a capacidade das pessoas para fazer mudanças e inovação num âmbito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

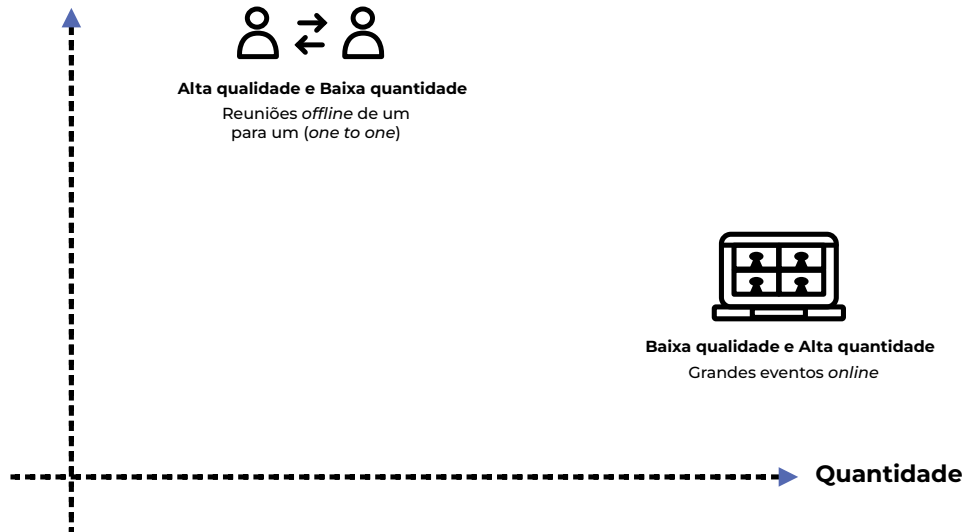
Portanto, agora precisamos de pensar no que precisamos de desenvolver neles para o concretizar e depois criar atividades que lhes facilitem e lhes permitam envolver-se na comunidade e crescer.

## Construindo ligações

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



Qualidade





### **Conscientização**

Precisamos de aumentar a conscientização.



### **Aplicação**

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



### **O que estamos a fazer crescer?**

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



### **Conhecimento**

Precisamos de fazer crescer a compreensão das pessoas da área.



### **Colaborações**

Precisamos de aumentar as colaborações para a mudança do sistema.

## **Acompanhamento**

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



**Cocriações**



**Aplicações**



**Aprendizagem**



**Sensibilização**



**Conexão**

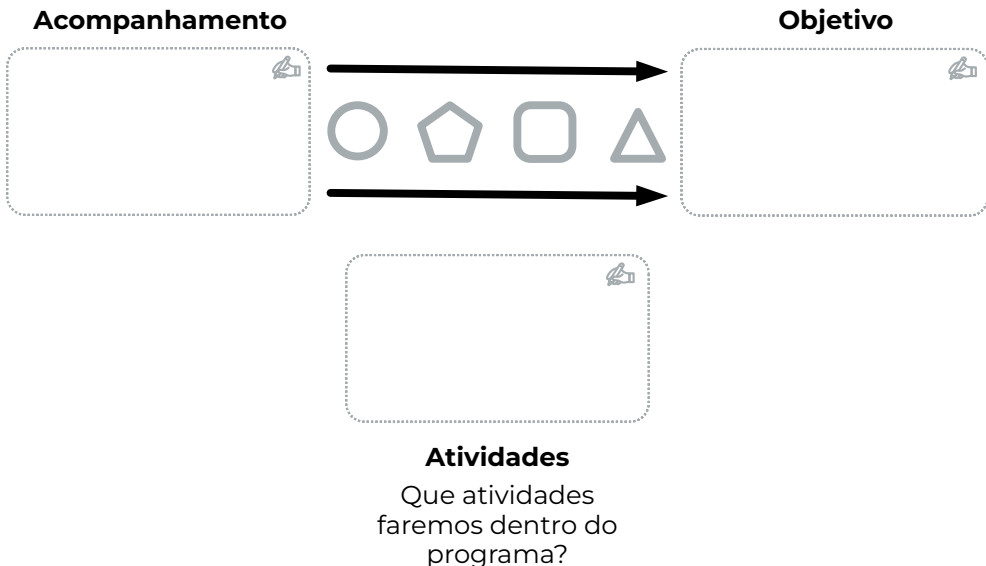


## Objetivos estratégicos

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

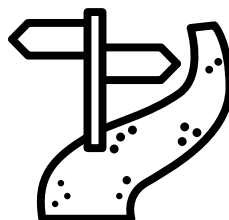
Como vamos combinar uma série de atividades num programa para permitir o crescimento?

Que dimensão para a comunidade queremos melhorar neste momento.



## Viagem

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



## Viagem do envolvimento

Qual é a experiência que queremos que eles tenham?

### Fazer sentido

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

### Valor

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

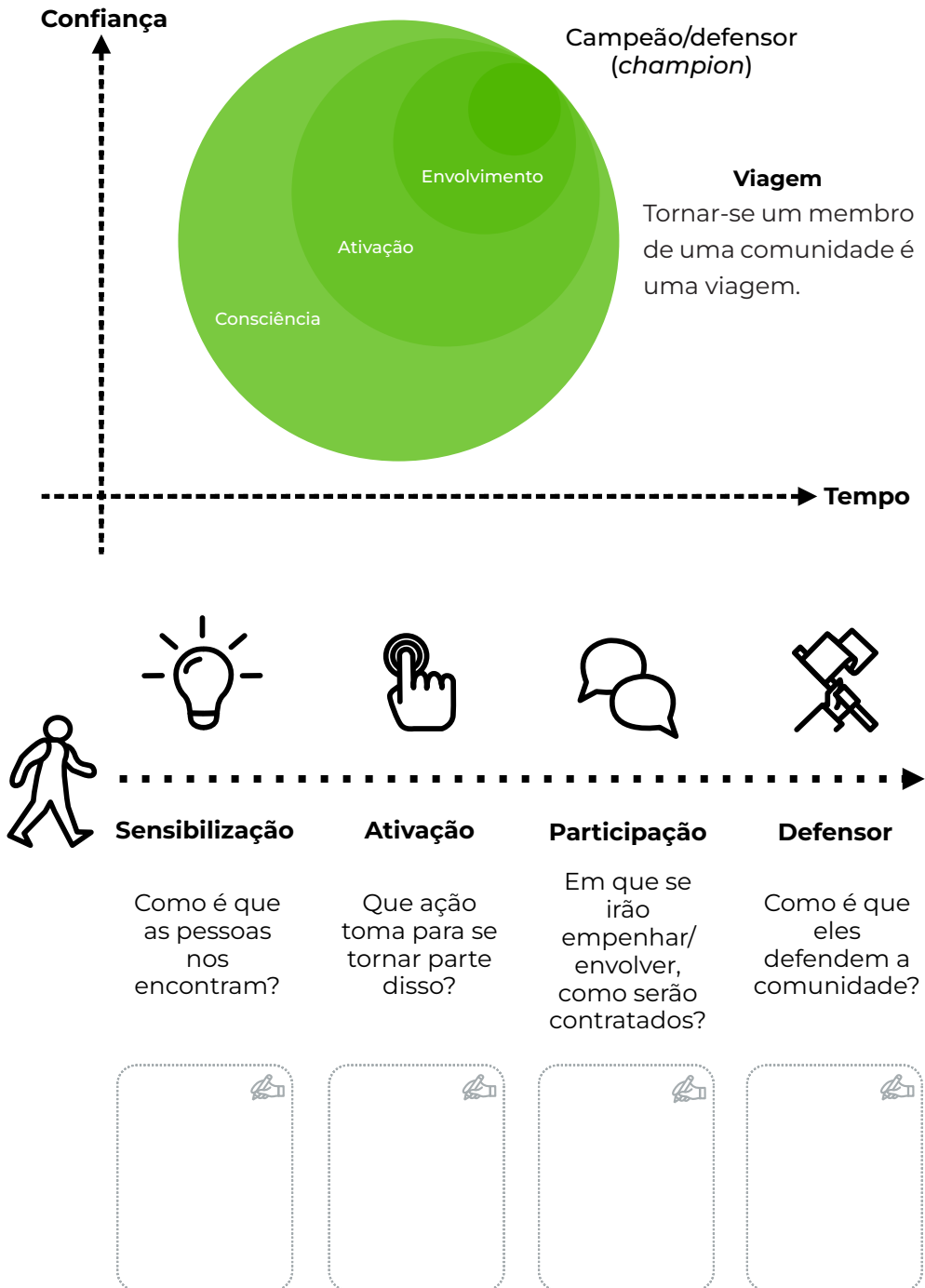
### Envolvimento

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

### Melhor envolvimento

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



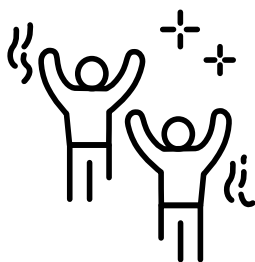


## Construindo cuidado e confiança

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

## Celebração

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



# Referências bibliográficas



Academia de Liderança Colaborativa (2021). Conteúdo da formação “Competências dos Líderes Colaborativos”. Lisboa: IPAV.

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

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

Albino, J. C. (1997). *Desenvolver Desenvolvendo - Práticas e pistas para o Desenvolvimento Local no Alentejo*, Aljustrel: Esdime - Agência para o Desenvolvimento Local no Alentejo Sudoeste.

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.

Alentejo 2020 (2020). *Guardiões*. [Em linha]. Disponível em: <http://www.alentejo.portugal2020.pt/index.php/8-noticias/680-projeto-guardioes>[Acesso em: 02/05/2022].

Auroral. (2020). *H-2020 AURORAL* [Em linha]. Disponível em: <https://www.auroral.eu/#/> [Acesso em: 02/05/2022].

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\\_RAcediliselan-](http://www.eura2013.org/media/Full_papers_Track_3A/113_RAcediliselan-)

d\_Innovation\_in\_governance\_aeuoldquo\_the\_challenge\_of\_networks.pdf  
[Acesso em: 11/06/2014].

Boavida, A M. & Ponte, J. P. (2002). Investigação colaborativa: Potencialidades e problemas. In GTI (Org), *Reflectir e investigar sobre a prática profissional* (pp. 43-55). Lisboa: APM.

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

Casa do Cante (2015). Dossier UNESCO do Cante Alentejano. *Revista de Etnografia - A Tradição*, nova série N.º 0. Casa do Cante. Serpa, novembro 2015.

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

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

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

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

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

Coelho, S. (2008). *Participação social e associativismo em Portugal: breves apontamentos de um estudo de caso de uma associação de promoção do Comércio Justo*. Santa Maria da Feira: Conferência O Movimento Associativo em Portugal e na Galiza - Fórum Associativismo

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

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

Cortez, M. R. (1994). *Cancioneiro de Serpa*. [Em linha] Disponível em: <https://www.cm-serpa.pt/pt/1646/cancioneiro-de-serpa.aspx> [Acesso em: 17/09/2021].

Delegação Permanente de Portugal junto da UNESCO. (s.d.). *Património Cultural Imaterial*. [Em linha] Disponível em: <https://unesco.missaoportugal.mne.gov.pt/pt/portugal-e-a-unesco/cultura/patrimonio-cultural-imaterial> [Acesso em: 3/04/2022].

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

Direção Regional de Cultura do Algarve (2020). *Magalhães\_ICC*. [Em linha]. Disponível em: [http://www.culturalg.pt/pt/magalhanes\\_icc](http://www.culturalg.pt/pt/magalhanes_icc) [Acesso em: 02/05/2022].

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

EAPN Portugal. (s.d.) Site geral. [Em linha]. Disponível em: <https://www.eapn.pt/>

EDIA. (s.d.). Site geral. [Em linha]. Disponível em: <https://www.edia.pt/pt/>

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

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



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

Gardner, B. (2011). *Comprehensive Community Initiatives: Promising Directions for “Wicked” Problems?* [Em linha]. Disponível em: [emfnbc.info/sites/default/.../2011\\_0061\\_Gardner\\_e.pdf](http://emfnbc.info/sites/default/.../2011_0061_Gardner_e.pdf) [Acesso em: 20/09/2014].

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

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

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

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

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

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.

Instituto Synergos (2018). *Colaborar é preciso: Um guia para parcerias multissetoriais*. S. Paulo: Instituto Synergos Brasil. [Em linha] Disponível: <https://syngs.info/files/colaborar-e-preciso-um-guia-para-parcerias-multissetoriais.pdf> [Acesso em: 12/10/2021].

Klijn, E. (2008). Policy and Implementation Networks - Managing Complex Interactions. In: Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C. & Ring, P., (Eds.) *The Oxford*

*Handbook of Inter-Organizational Relations*, Oxford: Oxford University Press, pp. 118-146.

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

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

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

Lima, P. (coord.) (2015). A Tradição - revista de etnografia. *Dossier UNESCO do Cante Alentejano*. Nov., pp.11-129. Serpa: Casa do Cante. [Em linha] Disponível em: <http://www.freguesiadepias.pt/wp-content/uploads/2018/04/Revisita-Etnografica-a-Tradicao.pdf> [Acesso em: 13/12/2021].

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.

Martins, Sofia “*Associativismo Municipal: Quatro décadas a preencher um vazio*” Revista Poder Local

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

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

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

Misoczky, M. A. (2003). Da abordagem de sistemas abertos à complexidade: Algumas reflexões sobre seus limites para compreender processos de interação social. *Cadernos EBAPE.BR* 1 (1), 1-17.

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

OPTA Alentejo (s.d.) OPTA ALENTEJO. Disponível em: <https://opta-alentejo.pt/a-organizacao/>

Pereira, C. L. (2020). Associativismo popular: esperança e dificuldades. *Jornal Diário do Alentejo*. Beja

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

Revez, J. (2014). Papel das associações de desenvolvimento local e regional, como estrutura organizacional e funcional inovadora de gestão no desenvolvimento local: a experiência portuguesa do Alentejo. *DRd - Desenvolvimento Regional em debate*. 4. 115-139. 10.24302/drd.v4i2.683.

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

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

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

Sá, V. (2016). Boletim de Cultura da Câmara Municipal de Évora, A Cidade de Évora. *dspace.uevora.pt*. [Em linha] Disponível em: <http://hdl.handle.net/10174/20572> [Acesso em: 18/11/2021].

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Tréfaut, S. (2014). *Alentejo, Alentejo | trailer. Take Cinema Magazine*. [Em linha] Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=dHyqP9yE4-XE> [Acesso em: 23/10/2021].

UNESCO. (s.d.). *Intangible cultural heritage – Portugal and the 2003 Convention*. [Em linha] Disponível em: <https://ich.unesco.org/en/state/portugal-PT> [Acesso em: 15/03/2022].

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

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

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

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

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

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

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

Torna-se evidente que perante a complexidade só a colaboração, expressa em modelos de governação integrada, pode ter sucesso. Repetimos à exaustão que “colaborar faz toda a diferença” e que precisamos de incrementar significativamente a cultura e as competências colaborativas na nossa sociedade e, por maioria de razão, na nossa Região do 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:

