

# Fatores Críticos de Sucesso e Governação Integrada

Coordenação: Paula Nanita, Maria João Freitas e Paulo Teixeira



Forum para a Governação Integrada

promotores



apoio institucional



secretariado  
executivo





FATORES  
CRÍTICOS  
DE SUCESSO  
E GOVERNAÇÃO  
INTEGRADA

**Edição:** Forum para a Governação Integrada

**Texto:** Vários autores

Esta publicação resulta do trabalho desenvolvido pelos Grupos de Trabalho dedicados aos Fatores Críticos de Sucesso – Liderança, Abordagens Colaborativas/ Participação e Avaliação – no âmbito do Forum para a Governação Integrada 2.0.

**Pré-Impressão & Impressão** Alves & Albuquerque Artes Gráficas

**ISBN** 978-989-99993-1-2

Secretariado Executivo do Forum para a Governação Integrada

Travessa das Pedras Negras n°1, 4ºandar. 1100-404 Lisboa

[www.forumgovernacaointegrada.pt](http://www.forumgovernacaointegrada.pt)

# Fatores Críticos de Sucesso e Governação Integrada

uma iniciativa

**Govint**

Forum para a Governação Integrada

promotores



apoio institucional



secretariado executivo





# Índice

Nota de Abertura.....	7
<b>Liderar em Contexto de Problemas Sociais Complexos e de Governação Integrada.....</b>	<b>9</b>
Introdução.....	11
<b>Parte I – Como liderar em contexto de Problemas Sociais Complexos e de Governação Integrada?.....</b>	<b>13</b>
Resumo.....	14
1. Complexidade, problemas sociais complexos e governação integrada.....	14
2. Liderança sistémica.....	18
3. Liderança colaborativa.....	23
4. Liderança em contexto organizacional – contributos e evolução.....	39
5. Conclusão.....	55
6. Referências bibliográficas.....	58
<b>Parte II – Os desafios específicos, fatores críticos e práticas da Liderança Colaborativa vistos e vividos pelos protagonistas.....</b>	<b>69</b>
Resumo.....	70
1. Introdução.....	70
2. Os fatores críticos da liderança em contextos colaborativos.....	71
3. Os desafios específicos que a Liderança Colaborativa coloca aos respetivos líderes.....	77
4. As características dos líderes e as práticas motivacionais de eleição.....	80
5. Dois comentários finais.....	84
ANEXOS.....	87
<b>Parte III – Um Modelo e um Programa de Desenvolvimento de Competências em Liderança Colaborativa.....</b>	<b>99</b>
1. Enquadramento.....	100
2. Âmbito de aplicação do presente Modelo de Competências.....	101
3. Requisitos e Condições para aplicação do Modelo.....	101
4. O Modelo de Competências.....	102
5. Aplicação do Modelo de Competências.....	110
6. Programa de desenvolvimento de Competências (PDC – LC).....	111
ANEXO- Questionário de Apoio à Detecção de Necessidades de Formação.....	118

**75 rotações às voltas com as Abordagens Colaborativas..... 121**

1. *Cautelas, Avisos Prévios e Sugestões ao manuseamento deste Texto..... 122*
2. *Um “Tornado” e “Floresta” (negra?) cahamados “Colaboração”..... 123*
3. *The Very begining... uma confluência de felizes coincidências, ou talvez não!..... 129*
4. *A “forma colaborativa”... primeiro estranha-se, depois entranha-se..... 133*  
*mas nem sempre!*
5. *Para uma leitura (pouco ortodoxa!) das Abordagens Colaborativas... Let’s Play again! . 145*
6. *To be Continued... Let it Go! Let it Grow!..... 158*

**Avaliação em Contexto de Governação Integrada: Valores, Princípios e orientações para a ação ..... 163**

1. *Introdução..... 164*
2. *Valores e Princípios..... 167*
3. *Normas e Linhas Orientadoras para a ação..... 174*
4. *Competências-Chave em Avaliação..... 180*
5. *Competências e Capacitação das Equipas de Avaliação..... 181*
6. *Implementação..... 183*
7. *Glossário ..... 187*
- Referências Bibliográficas..... 193*



## *Nota de abertura*

### *A chave do sucesso colaborativo*

A compreensão de que a colaboração não é instantânea, nem automática – e é sempre difícil e de construção demorada – constitui um ponto de partida essencial para poder afirmar modelos de governação integrada. Para que seja possível construir, com sucesso, uma rede colaborativa há que ter consciência que é necessário desenvolver competências e atitudes, bem como deter conhecimentos que possam ser instrumentos nesse tecer delicado de relações e de confiança que é exigido.

Nesta reflexão do Forum para a Governação Integrada sobre a chave do sucesso colaborativo foi sendo claro que há fatores críticos que determinam, em grande medida, o destino de uma parceria estruturada através da colaboração entre várias organizações. Progressivamente foi-se compreendendo que dimensões como a liderança, a participação ou a monitorização/avaliação constituem eixos essenciais a ter em conta e que necessitam de um investimento de capacitação das partes interessadas.

Para poder aprofundar esta reflexão, foram constituídos grupos de trabalho que afincadamente e com grande competência desenvolveram nos últimos meses um trabalho notável, num exercício cívico generoso e desinteressado. Coordenados com enorme dedicação por Paula Nanita (Liderança), Paulo Teixeira (Monitorização/Avaliação) e Maria João Freitas (Abordagens colaborativas / Participação), a quem queremos agradecer o serviço inestimável que prestaram ao Forum e, através dele, ao País, estes grupos desenvolveram não só uma compreensão partilhado dos desafios, como foram capazes de ir mais além. Nesta publicação foi possível compilar textos da autoria destes autores e dos grupos de trabalho que nos permitem ter instrumentos de trabalho para avançar significativamente em modelos de governação integrada mais eficaz.

A sua leitura atenta é, portanto, tarefa obrigatória para compreender o que foi sendo desenvolvido, mas sobretudo apresenta-se como uma excelente oportunidade de aprofundamento do conhecimento sobre estes fatores críticos de sucesso.

Esta dimensão do conhecimento e da capacitação assume-se como um dos maiores desafios do futuro próximo para o GovInt. **Por mais que possa parecer intuitivo, colaborar exige conhecimento e desenvolvimento de competências. Só colabora bem quem, para além de eventual aptidão prévia, sabe e quer colaborar.** E, por isso, todos temos de aprender mais.

Finalmente, quero deixar também a nota de esperança que estes contributos possam ter verdadeiro impacto para melhores lideranças – sistémicas e colaborativas – bem como para melhor participação – efetiva, eficaz e afetiva – e que todo o processo colaborativo possa beneficiar de monitorização/avaliação adequadas. A transformação de cultura organizacional que precisamos para a “era da colaboração” passa também por aqui.

**Rui Marques**

*Secretário executivo do Forum GovInt*

# *Liderar em Contexto de Problemas Sociais Complexos e de Governação Integrada*

*“É o tempo da travessia: e,  
se não ousarmos fazê-la,  
teremos ficado, para sempre,  
à margem de nós mesmos.”*

*Fernando Pessoa*



# *Introdução*

A presente publicação visa partilhar, com todos os interessados na abordagem de problemas sociais complexos visando uma gestão dos mesmos mais eficiente e/ou mesmo eficaz, os resultados da pesquisa, interação e reflexão dos membros do grupo de trabalho sobre Liderança no contexto do Forum GovInt 2.0. Estes trabalhos, coordenados por Paula Nanita, decorreram entre julho de 2016 e dezembro de 2017 e contaram com a colaboração permanente de Ana Simaens, Cristina Ferreira, Jorge Pulido Valente, José Bleck, Luisa Malhó, Mariana Cortez, Sónia Pinto e Vitor Sevilhano e ainda com a colaboração regular de Álvaro Cidrais, António Pechirra, Francisca Assis Teixeira, Gemma Serrano, Joana Garcia da Fonseca, João Lopes Duarte, José Carlos Batalha, Luisa Magnano, Raquel Fernandes, Rui Dinis, Rui Marques e Teresa Mota Capitão.

A presente partilha de resultados é organizada em três partes:

- i) Parte I – O que resulta da extensa revisão de literatura sobre liderança como fator crítico na abordagem de problemas sociais complexos e na governação integrada, bem como de uma síntese dos contributos (e eventuais limites) que o conhecimento sobre liderança em contexto organizacional proporciona a este fator crítico.
- ii) Parte II – Uma súmula dos contributos qualitativos que resultaram da organização de dois grupos focais com protagonistas em Portugal, realizados em novembro de 2016. O que estes líderes identificam como desafios, dificuldades e contributos ao seu desempenho enquanto líderes nestes contextos mais desafiantes (que assentam na interação entre pessoas, organizações e partem de diferentes perspetivas), mas também as práticas motivacionais que utilizam mais frequentemente e aquelas a que são mais sensíveis ou que consideram ser mais eficazes.
- iii) Parte III – Propostas de um Modelo de Competências, um Programa de Desenvolvimento associado a este e um Questionário de deteção de necessidades de formação, que permitam a todos os que se empenham, no seu quotidiano, em ser cada vez melhores líderes (despertando o melhor em cada um dos que os rodeiam, na busca de abordagens comuns e de níveis mais eficazes de cooperação e colaboração) um processo de desen-

volvimento sistemático. E para que essa ambição seja viável, estes modelos e instrumentos poderão/deverão ser assumidos pelas organizações de que são membros, suportando estas esse esforço de desenvolvimento, na certeza de que este será o modo mais eficaz de assegurarem o cumprimento das suas missão e estratégias.

A Afonso Silva, Ana Bandeira, Ana Luisa Ferreira, Carlos Liz, Duarte d'Orey da Cunha, Henrique Joaquim, Isabel Jonet, Joana Garcia da Fonseca, José Batalha, José Bleck, José Manuel Castro, Mónica Azevedo e Pedro Norton de Matos, que graciosa e gentilmente se disponibilizaram para participar nos dois grupos focais, fica também aqui expressa a nossa gratidão. Pela qualidade das suas participações enriqueceram e inspiraram todos os que vivenciaram essas 5 horas, porque foram e são uma fonte de inspiração no nosso esforço de fazer cada dia melhor, abraçando a incerteza e a diversidade, num mundo cada vez mais complexo e em mudança.

Na essência o que pretendemos partilhar prende-se com a necessidade de sermos líderes colaborativos e sistémicos e de ser possível desenvolver em contínuo, com base em reflexão e intencionalidade, persistência e formação, as competências que se associam a estas lideranças...

Compreender e fazer parte integrante do(s) sistema(s), dedicar tempo e criar espaços de confiança para que o diálogo se dê, aprender continuamente e saber mais sobre nós próprios, as nossas organizações e as culturas em que nos movemos e somos aceites, são condições hoje para sermos líderes, hoje e amanhã. Isto, porque só na compreensão profunda do que somos e onde nos movemos é que podemos compreender as barreiras que erigimos na relação (condicionada por perspetivas parcelares, se não muitas vezes por preconceitos) e, partindo daí, abraçar o Mundo.

# Parte I

## *Como liderar em contexto de Problemas Sociais Complexos e de Governação Integrada?*

Cortez, Mariana; Nanita, Paula; Pinto, Sónia e Simaens, Ana M.

## *Resumo*

A governação integrada impõe-se como abordagem pertinente face aos problemas sociais complexos que marcam a atualidade. No intuito de identificar os fatores promotores da governação integrada revisitámos a literatura sobre liderança e, neste âmbito, a liderança sistémica e a liderança colaborativa surgem como as respostas mais adequadas. Apesar do território próprio da governação integrada ser o das redes e o interorganizacional, é também reconhecido como um desafio importante a utilização e desenvolvimento de ferramentas já disponíveis no território das organizações, até como veículo de aceleração do desenvolvimento de líderes com as competências adequadas.

### *1. Complexidade, problemas sociais complexos e governação integrada*

A sociedade enfrenta desafios de natureza societal – tais como a pobreza, o ambiente, a saúde e outros –, que ultrapassam as barreiras artificiais impostas pela geografia (por exemplo freguesias, municípios, regiões, países), pela forma jurídica (por exemplo instituições públicas, privadas, com e sem fins lucrativos), entre outras. Esta transversalidade dos problemas sociais e ambientais, aliada à sua crescente complexidade, impede que qualquer organização consiga, individualmente, dar resposta às necessidades impostas por estes desafios. Surgem assim modelos de governação integrada que visam ir além da busca individual de soluções, colocando em cima da mesa dos líderes das várias organizações intervenientes nessa procura de soluções um desafio adicional à liderança organizacional. Neste contexto, não será suficiente ser um líder com características comuns, será necessário exercer uma liderança de natureza não só colaborativa, mas também integrada ou sistémica.

#### **1.1. Complexidade e problemas sociais complexos**

Os problemas sociais podem ser encarados em diferentes níveis de complexidade, sendo que complexidade se refere ao nível de conhecimento complexo necessário para compreender o meio envolvente (Mintzberg, 1979; Sharfman & Dean, 1991). Na formulação de Cartwright (1973), problemas complexos são



caracterizados por um número definido de variáveis mas de natureza incalculável. Exemplificando, olhar para a pobreza, que é um problema social, como um problema complexo significa considerar a pobreza como a incapacidade para obter as necessidades básicas, em termos de, por exemplo, alimentação e habitação adequadas (Cartwright, 1973). De modo semelhante, na formulação de Heifetz (1994), problemas sociais complexos enquadram-se nos problemas sem solução clara, ou de natureza única, ou sem definição certa ou linear, sendo a interação de diferentes protagonistas necessária na compreensão e cruzamento de múltiplos olhares e na tentativa de soluções. Cartwright (1973) vai ainda mais longe, considerando que os problemas podem ser chamados de metaproblemas quando o número de variáveis é indefinido. Nesta mesma linha, Rittel and Webber (1973) definem *'wicked problems'* como problemas em que as soluções para eles são procuradas ao mesmo tempo que os atores estão a tentar definir a natureza do problema em si, caracterizando-se como não havendo solução final. Os desafios para a liderança ganham igualmente complexidade. Tal como sugerido por Grint (2010, p. 171, itálico no original), “*O papel do líder com um 'wicked problem', portanto, é fazer as perguntas certas em vez de fornecer as respostas certas porque as respostas podem não ser evidentes e exigirão um processo colaborativo para fazer qualquer tipo de progresso*”. A noção de governação integrada apresentada de seguida apresenta-se como uma forma de dar resposta à complexidade descrita.

## 1.2. Governação integrada, estratégia e redes interorganizacionais

Governação integrada é entendida neste contexto como “*a construção, desenvolvimento e manutenção de relações interorganizacionais de colaboração, para gerir problemas sociais complexos, com maior eficácia e eficiência*” (Marques, 2015, p. 20). Trata-se, portanto, de um contexto marcado pela centralidade da relação e da colaboração entre organizações, visando a abordagem e gestão de problemas complexos, exigindo a cada passo uma reanálise atenta, um diálogo permanente e uma multiplicidade de ações concertadas.

Efetivamente, a complexidade crescente exige novas formas de colaboração e coordenação interorganizacional (Ackoff, 1974; Roome, 2001; Trist, 1983). As organizações – de natureza pública ou privada, com ou sem fins lucrativos – vêm-se assim envolvidas em múltiplas redes interorganizacionais, tanto de natureza emergente como estruturada, que têm de ser geridas para aumentar

a capacidade de cada uma delas levar a cabo a sua missão. O resultado é um aumento inevitável da complexidade, pois os gestores passam a operar dentro de um sistema mais abrangente, composto por várias redes diferentes e interconectadas entre si (Mandell, 1988). Tal como afirmado por Emerson, Nabatchi, and Balogh (2012, p. 20), a governança colaborativa desenvolve-se “dentro de um contexto de sistema que consiste de uma série de influências políticas, jurídicas, socioeconómicas, ambientais e outras”. O contexto do sistema cria oportunidades e constrangimentos, e influencia a dinâmica e desempenho da colaboração no início e ao longo do tempo. Ao mesmo tempo que se criam estas dinâmicas entre a organização e a sua envolvente, torna-se importante uma visão integrada, ainda que pouco clara e incompleta, um *mindset* de pensamento estratégico que vá além das armadilhas do planeamento estratégico, sobretudo num contexto interorganizacional com potencial de visões altamente complementares.

Associado à complexidade de problemas (Ackoff, 1974; Paarlberg & Bielefeld, 2009; Roome, 2001; Trist, 1983) poderá estar a complexidade estratégica (Klijn & Koppenjan, 2014) e a necessidade de uma abordagem sistémica à gestão estratégica das organizações (Simaens, 2015). Nesta formulação, as organizações são encaradas como parte integrante de um sistema mais alargado do qual fazem parte outras organizações. Inspirado no modelo cibernético aplicado a outras temáticas (por exemplo, Roome, 2012), uma abordagem sistémica à estratégia pode incluir passos como (1) a cooperação para definir e dar sentido ao sistema; (2) a colaboração para determinar a estratégia do sistema; (3) a coordenação no planeamento de estratégias organizacionais individuais; e (4) a colaboração na implementação da estratégia do sistema e estratégias organizacionais individuais (Simaens, 2015).

Como observado por Klijn and Koppenjan (2014), tentar gerir a complexidade não significa necessariamente resolver os denominados *wicked problems*, uma vez que estes são insolúveis por natureza. Em vez disso, lidar com a complexidade define as condições para lidar com esses mesmos problemas.

Neste contexto, importa perceber que ‘redes interorganizacionais’ são um tipo de sistema, que existe a um nível mais elevado que as relações interorganizacionais, e que dá aos seus membros novas formas de perceber e compreender os problemas mais significativos (Chisholm, 1998). As redes interorganizacionais podem desempenhar um papel crítico na criação de mecanismos ao nível do

sistema que proporcionam a governação e a gestão do sistema, que também afetam a governação e a gestão das organizações individuais que operam no sistema (Simaens, 2015). Partilhar perspetivas é vista como uma forma de melhorar a forma sistémica como cada pessoa percebe a complexidade à sua volta (Flood, 1999), já que nenhuma organização consegue, de forma isolada, compreender a totalidade do sistema em que está envolvida, a complexidade de possíveis soluções e o resultado da implementação dessas soluções (Chevalier, 1966 apud Trist, 1983). Na literatura identifica-se, por exemplo, o contributo de redes organizacionais na procura de soluções para *wicked problems* na área ambiental (van Bueren, Klijn, & Koppenjan, 2003).

Os principais desafios consistem na definição e mobilização de uma visão partilhada e na gestão de uma agenda partilha. Subjacente a estes desafios está a necessidade de pensamento sistémico (Senge, 2006), que requer olhar as inter-relações em vez de cadeias de causa-efeito lineares, isto é, olhar para os processos de mudança ao invés de um ‘retrato instantâneo’ (Senge, 2006). Isto obriga a uma abordagem sistémica à forma como as organizações envolvidas em processos de governação integrada gerem estrategicamente as redes de relações e interações entre as múltiplas organizações que as compõem em termos gerais. Isto traz desafios em termos de liderança das organizações de forma individual e liderança das redes de forma integrada, uma vez que estes desafios não se concretizam no seio de uma organização, mas sim num contexto de redes e de interações entre múltiplas organizações, eventualmente de natureza jurídica distinta e/ou fazendo parte de vários setores.

Animados por um Propósito Comum, capazes de ler e compreender a(s) realidade(s), tal como se apresenta(m) ao longo do tempo e nas suas múltiplas formas, alavancando a partir da diversidade, dotados de uma resiliência invulgar e capazes de criar um ambiente de confiança e de colaboração, que tipo de líderes são estes e que marcos e marcas têm os seus percursos?

Num contexto de governação integrada, a liderança aparece como um dos fatores críticos (Marques, 2015). Nos pontos seguintes revisitamos, sem a intenção de ser exaustivos, três tipos de liderança: a sistémica, a colaborativa e a organizacional.

## 2. Liderança sistémica

Goss (2015, p. 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*”. Assim sendo, e alinhando com Hartley and Benington (2011), estendemos a definição de liderança da perspetiva organizacional para considerar a liderança de grupos e redes interorganizacionais. Num contexto em que se procura uma maior coordenação entre as partes intervenientes – sejam atores públicos, privados, com ou sem fins lucrativos –, e uma partilha de recursos entre elas, os desafios para a liderança aumentam. Tal como os autores Hartley and Benington (2011) defendem, apresenta-se aqui a necessidade de uma abordagem sistémica para a liderança, indo além das fronteiras das organizações e considerando uma rede de *stakeholders* mais ampla; passando assim para uma liderança que tem de ser distribuída e partilhada (Welbourn, Warwick, Carnall, & Fathers, 2012).

De acordo com Senge, Hamilton, and 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. De modo similar, Goss (2015, p. 1) define liderança sistémica como “*a liderança colaborativa de uma rede de pessoas e diferentes locais e a diferentes níveis no sistema criando um empenho partilhado e cooperação para ter um impacto significativo.*”

Um outro conceito que se aproxima do anterior é o de “*Whole Systems Leadership*”, tal como apresentado pelo *Center for Spirituality and Healing*<sup>1</sup>, consiste “[n]uma maneira de ser e fazer – um conjunto de comportamentos, valores e habilidades que promovem o trabalho coletivo e possibilitam as condições para um futuro preferido”. Este tipo de liderança caracteriza-se por ser uma atividade ou comportamento que pode aparecer em qualquer parte num sistema humano e que segue todas as direções, ao invés de uma posição de autoridade de cima para baixo. Além disso, e de acordo com o *Center for Spirituality and Healing*, este tipo de liderança é exercida coletivamente por grupos e/ou por indivíduos informados pelo coletivo, que ao invés de certezas, uma visão clara e o poder de per-

---

<sup>1</sup> <https://www.csh.umn.edu/education/focus-areas/whole-systems-healing/whole-systems-healing-leadership>, consultado a 13/03/2017

suasão e controlo por parte de indivíduos com traços especiais de liderança, uma *whole leadership* requer a vontade de abraçar a incerteza, ouvir todas as vozes e tomar medidas adaptativas, muitas vezes em colaboração com os outros. Mais do que harmonia e estabilidade, este tipo de liderança cria “*condições que levam os grupos a avançar – o que às vezes significa interromper os padrões habituais de envolvimento para que grupos, comunidades ou organizações possam estabelecer as condições para um futuro preferido*”. A mudança e imprevisibilidade são abraçadas com adaptabilidade, aprendizagem e inovação.

Welbourn et al. (2012) referem-se a liderança de *whole systems*, sendo que consideram quatro tipos de *whole systems*: redes, mercados, colaborações e movimentos sociais. Para o propósito deste artigo retemos as redes e as colaborações.

Similarmente, encontramos na literatura outros conceitos e definições que ajudam a caracterizar este tipo de liderança. Por exemplo, os conceitos de *system leadership* e *system leader* aparecem recorrentemente no contexto da educação no Reino Unido (por exemplo, Hatcher, 2008; Hopkins & Higham, 2007). Neste contexto, Hopkins and Higham (2007, p. 147), definem líderes sistémicos como sendo “*aqueles que estão dispostos a assumir os papéis de todo o sistema para apoiar a melhoria de outras escolas, bem como a sua própria*”. Esta definição é comparável à perspetiva mais alargada de *system leader* dada por Senge et al. (2015). Nestes casos, as redes organizacionais configuram a principal forma e mais apropriada para um sistema de liderança, devendo estas ser geridas de forma a assegurar o alinhamento de agendas entre os vários intervenientes (por exemplo, governos e professores) (Hatcher, 2008).

Outro termo é o de *Integrative leadership*, vista como um modo de liderança em que, quem a consiga colocar em prática, trabalha de forma colaborativa e em parceria com outros para enfrentar os *wicked problems* (Alban-Metcalf & Alimo-Metcalf, 2010).

## 2.1. Desafios e Fatores críticos na Liderança Sistémica

Senge et al. (2015) indicam orientações para caminhar no sentido da liderança sistémica e que podemos assumir como fatores de sucesso na liderança sistémica: aprendizagem no trabalho; equilibrar apoio com interrogação; envolver as pessoas além dos limites; deixar-se ir; construir o seu próprio conjunto de ferra-

mentas; trabalhar com outros líderes sistêmicos. Referindo-se aos líderes públicos como agentes envolvidos neste tipo de liderança, Liddle (2010, p. 659) sublinha que *“estes devem alinhar elementos formais e informais e desenvolver conexões relacionais baseadas em confiança e reciprocidade para criar coerência estratégica e coordenação no seio de diretrizes ambíguas obrigatórias.”*

De forma semelhante, Welbourn et al. (2012) identificam como fatores de sucesso: 1) *“Sair do seu caminho para fazer novas relações; 2) Adotar uma mentalidade aberta e curiosa, recusando-se a ser limitado pelos horizontes atuais; 3) Abraçar a incerteza e ser positivo em relação à mudança - adotar uma Atitude empreendedora; 4) Tirar o máximo de perspectivas possíveis pois a diversidade não é opcional; 5) Assegurar que a liderança e a tomada de decisões sejam distribuídas por todos os níveis e funções; 6) Estabelecer uma visão convincente que é compartilhada por todos os todo sistema.”* Mais uma vez, as referências aos líderes públicos proferidas por Liddle (2010, p. 659) continuam a enquadrar-se nos desafios que se colocam a líderes sistêmicos; conforme os autores reforçam, *“Torna-se portanto necessário “fazer sentido” dos interplays complexos entre agências multissetoriais, indivíduos e comunidades, e agendas de políticas dinâmicas dentro de níveis e esferas multiespaciais de poder e influência”.*

## 2.2. Perfil de Competências (atributos/skills) da liderança sistêmica

Apesar de escassa, encontramos na literatura reflexões sobre capacidades próprias de um líder sistêmico. Senge et al. (2015) apresentam três capacidades nucleares de um líder sistêmico. De forma similar, o *Center for Spirituality & Healing*<sup>II</sup>, apresenta seis atributos principais que permitem que, num contexto de complexidade, os líderes sistêmicos (*whole system leaders*) sejam capazes de gerar respostas eficazes. Por serem atributos que estão interligados, sobrepondo-se muitas vezes uns aos outros, e que têm vários pontos comuns com os apresentados por Senge et al. (2015), faremos uma análise conjunta.

Em primeiro lugar, Senge et al. (2015) referem a capacidade para ver o sistema mais alargado, não se limitando a ver parte de um todo e permitindo uma compreensão partilhada dos problemas complexos. Esta perspetiva mais alargada permite que as organizações que colaboram na procura de soluções para os problemas

---

II <https://www.csh.umn.edu/education/focus-areas/whole-systems-healing/whole-systems-healing-leadership>, consultado a 13/03/2017

procurem em conjunto soluções que beneficiem o todo, de um modo que qualquer uma delas em termos individuais não conseguiria. De modo similar, o *Center for Spirituality & Healing* refere-se ao *Conhecimento dos sistemas* como uma característica necessária ao líder sistémico. Assumindo as comunidades, organizações e grupos como sistemas adaptativos e mutáveis, será necessário conhecê-los para ter uma perspectiva mais abrangente para compreender as possibilidades de ação. Tal como Liddle (2010) refere, líderes dentro de sistemas de governação complexos precisam de compreender o contexto, e para isso é preciso ser ‘*system thinker*’, ‘*boundary spanner*’, concetualizador e conector. Mais uma vez podemos fazer o paralelismo com as dimensões de liderança sistémica que apresenta Goss (2015, p. 2), desta feita com aquilo que Goss apelida de “*ways of feeling*” sobre valores pessoais fortes, e “*ways of perceiving*”, nomeadamente sobre escuta, observação, e compreensão.

Em segundo lugar, Senge et al. (2015) referem a capacidade de fomentar a reflexão e conversação generativa, questionando pressupostos tidos como garantidos e que de certa forma resultam dos modelos mentais que todos temos. Para isto, é fundamental também ouvir os pontos de vista que podem diferir dos nossos pois cada pessoa constrói a sua “realidade”.

Esta abertura revela-se fundamental para a criação da confiança necessária à reflexão conjunta e criatividade coletiva. Como os autores referem “*a capacidade [dos líderes sistémicos] de ver a realidade pelos olhos de pessoas muito diferentes deles próprios encoraja os outros a ser mais abertos também*” (Senge et al., 2015, p. 28). Esta capacidade assemelha-se a vários dos atributos identificados pelo *Center for Spirituality & Healing*, nomeadamente a *Escuta profunda*, uma vez que este é um componente fundamental para que as conversas, que possam vir a transformar a nossa compreensão e ser geradoras de ações inovadoras, resultem em pleno. Saber ouvir pressupõe aprender, sem fazer julgamentos no imediato. Outro atributo que se enquadra também é o de *Procurar perspectivas diversas*. Uma abordagem sistémica pressupõe a inclusão de todas as vozes, sendo que as opiniões conflitantes, ao invés de constituírem um problema, são benéficas para aguçar o pensamento e gerar ações inovadoras. Por último, podemos relacionar com mais o atributo *Adotando a ação adaptativa*, aprendendo com as ações, reconhecendo padrões e refletindo antes de chegar a uma solução. Ainda, a dimensão de liderança sistémica indicada por Goss (2015, p. 2) inclui “*ways of thinking*” (rigor intelectual) e “*ways of relating*” (as condições que facilitam e apoiam outros).

Por último, Senge et al. (2015) identificam a capacidade de mudar o foco coletivo de uma resolução de problemas mais reativa, para uma cocriação do futuro, como mais uma competência nuclear de um líder sistêmico. Para isso, será importante não só desenvolver visões inspiradoras, mas também fazer as pessoas falar sobre a forma como veem a ‘sua realidade’ e promover a discussão que leve a um futuro cocriado e inspirador. Para termos consciência da nossa ‘realidade’ e da do próximo, para fundamentar também duas outras características elencadas pelo *Center for Spirituality & Healing*, sendo elas a *Consciência do próprio* e a de *Suspender a certeza e abraçar a incerteza*. Por um lado, o self-awareness, ou seja, conhecer-se a si próprio, as suas motivações, sentimentos e crenças parece fundamental num cenário em que todos os intervenientes são chamados a refletir sobre o sistema complexo e a procura de soluções. Por outro lado, suspender a certeza e a nossa própria ‘realidade’ permite compreender as realidades aos olhos dos outros. A cocriação do futuro implica espaço para estar aberto a visões diferentes das nossas, de modo a que novos conhecimentos possam surgir.

Estas várias capacidades e atributos estão interligados e não são mutuamente exclusivos. Como referido pelo *Center for Spirituality & Healing*, por exemplo, “*É mais fácil ouvir profundamente se for capaz de suspender a certeza e abraçar a incerteza.*”

Além deste perfil de competências, para se tornar um líder sistêmico, Senge et al. (2015) identificam três requisitos. Em primeiro lugar, é necessário redirecionar a atenção, de modo a perceber que os problemas dentro e fora da organização estão conectados “lá fora” estão “aqui” também – e como os dois estão conectados. O reconhecimento de que fazemos parte do sistema que estamos a tentar mudar é fulcral.

Em segundo lugar, é necessário reorientar a Estratégia, por forma a criar espaço para a mudança e permitindo que a inteligência coletiva e a sabedoria surjam.

Por último, Senge et al. (2015, p. 30) sublinham a importância da prática, dizendo que “*toda a aprendizagem está no ‘fazer’, mas o ‘fazer’ necessário é inerentemente de desenvolvimento*”. Neste sentido, Senge et al. (2015) apresentam um conjunto de ferramentas para treinar as capacidades que os autores entendem como sendo fundamentais para um líder sistêmico. Relacionado com isto, (Goss, 2015, p. 2) refere-se às últimas duas dimensões de liderança sistêmica como



“*ways of doing*” (comportar-se de modo que lide a mudança); e “*ways of being*” (qualidades pessoais que apoiam a liderança distribuída).

### 3. Liderança colaborativa

Num mundo em constante mudança e em que a globalização promoveu a internacionalização e interdependência de todos os serviços e pessoas, é natural que os modelos tradicionais de liderança apresentem fragilidades e controvérsias. A necessidade de gerir a constante diversidade geográfica e cultural e a dispersão de recursos de inovação e conhecimento, bem como a fragmentação da cadeia de valores assentes em estruturas hierárquicas formais e de relações de poder concentradas, requer novas formas de liderança.

Os desafios que se colocam na contemporaneidade são mutáveis e globais, pondo a tónica nas incertezas e inseguranças constantes e pressupondo capacidades rápidas de aprendizagem para liderar em contextos de ambiguidade(s), mudança(s) e risco(s): “(...) *high quality leaders will be those who can estimate risk and uncertainty, and are better at coping with it through experimentation and quick learning.*” (De Meyer, 2011b, p. 38). Também, não é por acaso que se adotou a sigla V.U.C.A. (*Vulnerability, Uncertainty, Complexity and Ambiguity*) para designar o contexto em que vivemos (Bennett & Lemoine, 2014).

Para lidar com a transparência, abundância e dispersão de informação os líderes devem promover a comunicação entre todos os *shareholders* e *stakeholders* numa construção partilhada e trabalhar com as comunidades nacionais e locais, numa lógica constante de demonstração pública dos resultados para o social envolvente.

Nas sociedades atuais onde o conhecimento e a aprendizagem são considerados fatores de produção de importância crescente, apela-se a níveis de criatividade e inovação constantes para que as organizações possam prestar serviços de mais elevada qualidade, eficiência e eficácia. A liderança que aposte nas pessoas como catalisadoras das mudanças e inovações necessárias será uma das suas virtudes inerentes. Investir nos relacionamentos humanos é (re)conhecer a importância e contributo de cada um: “(...) *quanto maior a complexidade do trabalho a executar,*

*mais adequada será a utilização da liderança partilhada, dado que será muito difícil que uma única pessoa disponha de todas as competências necessárias para a execução”* (Pearce & Manz, 2005, p. 137).

Entende-se que a liderança colaborativa é a que se adequa a estes 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/nas organizações.

Assim, a liderança colaborativa pode ser entendida como: *“(...) the process of engaging collective intelligence to deliver results across organizational boundaries when ordinary mechanisms of control are absent. It’s grounded in a belief that all of us together can be smarter, more creative and more competent than any of us alone, especially when it comes to addressing the kinds of novel, complex and multifaceted problems that organizations face today”* (Hurley, 2011, p. s/p).

Apela-se, portanto, a uma inteligência coletiva, cujos resultados se disseminem para além das fronteiras organizacionais e em que os mecanismos de controle sejam substituídos por ambientes de confiança, respeito mútuo e onde todos possam contribuir plenamente. Este ecossistema organizacional em constante mudança é uma estrutura composta por redes interorganizacionais, por equipas e parceiros ligados por agendas locais e nacionais, cujas sinergias, empoderamento e transformação são a essência da/na colaboração – a *“spider-web”*, no entender de Mullen and Kochan (2000, p. 194).

A tónica do poder colaborativo reside na confiança, reciprocidade e mutualidade do coletivo. Esta forma de liderança facilita a partilha de informação, de conhecimentos, de recursos e de inovações, centrando-se mais na *performance*, que requer interação e interdependência, do que na figura do líder. As diferentes pessoas trazem competências, atributos e características particulares, promovendo uma liderança partilhada, não sendo possível estratégias de *“pseudo-envolvimento”*: *“In pretentious involvement, people quickly discover that all the critical decisions seem to be made when they’re not around. Collaborative leaders realize*

*that everyone counts, every opinion and contribution sincerely matter*” (Raelin, 2005, p. 23).

A liderança nas redes colaborativas refere-se aos participantes (que até podem nem ser os líderes “formalmente” constituídos) que possuem habilidades para construir e aprender novos relacionamentos, linguagens e paradigmas, isto é, os catalisadores de processos e produtos de todos com todos (Mandell & Keast, 2009). A liderança não se centra numa pessoa *per se*, mas no processo de conseguir que todos os membros da rede interatuem segundo a sua natureza e/ou condições. Verdadeiramente decisivo é o desafio complementar das competências pessoais e (inter)organizacionais em que existe a necessidade crescente de “(...) *homens e mulheres que aceitem responsabilidade, que compreendam como o seu trabalho se encaixa no de outros, que se adaptem rapidamente a circunstâncias diferentes e que estejam sensitivamente sintonizadas com as pessoas que os rodeia*” (Toffler, 1984, p. 381), tal como preconizava o autor na sua obra “A Terceira Vaga”.

Reconhece-se a interdependência de todos e constroem-se relações e formas de aprendizagem conjuntas, apresentando menores formalidades hierárquicas, lidando melhor com a fragmentação do poder e da partilha de responsabilidades. É necessário uma alteração do ego sistema para um ecossistema, cuja estrutura seja baseada essencialmente no compromisso e confiança, no alinhamento de diversos interesses, visões e missões das organizações – uma cultura de liderança que tenha por base o “nós” em vez do “eu” (Hurley, 2011):

Quadro n.º 1

EGOSistema (“Eu”)	ECOSistema (“Nós”)
Controle “ <i>Top Down</i> ”	Influência/Confiança
Estrutura em silos independentes	Alinhamento
Territorialidade	Parcerias/interorganizações
Lutas de poder	Poderes mútuos/múltiplos
Interesses particulares	Visão partilhada
Tomada de decisão unilateral	Corresponsabilidade
Inteligência do líder	Inteligência coletiva

*Adaptado de Hurley (2011, p. s/p)*

A liderança colaborativa pressupõe uma versatilidade constante de condutas, atitudes e pensamentos, o que implica mobilização de pessoas (e recursos): “ (...) resulta da transformação do poder em influência, mais da ordem da persuasão do que do constrangimento” (Jesuino, 2005, p. 12).

Para além de se pensar que a liderança já não se apresenta como um sistema tradicional de controle **sobre** as organizações, mas sim **com** as pessoas, o imperativo hoje (e o maior desafio) é liderar redes inter e intraorganizacionais para além das suas fronteiras, mobilizando as pessoas para uma adaptação e aprendizagens constantes (Heifetz, 1994). É necessário o desenvolvimento de ambientes holísticos (Haynes, 2016) em que as pessoas se apercebam e sintam a necessidade de mudança e que elas próprias constituam uma aposta para esse descentramento e transformação. A liderança “(...) is not something you are but something you do; it is an activity, not a position (...) leaders do not try to impose change. Instead they make the case for why change is necessary, and then make the space for it to occur” (Skidmore, 2004, p. 95).

Investe-se, sobretudo, em culturas organizacionais cooperativas, assentes em relações sociais genuínas, onde a crescente confiança promove ambientes suficientemente seguros para lidar com os riscos e mudanças permanentes e em que a visão partilhada desenvolve a corresponsabilização e opções de ganhos mútuos – “win-win options” (Hamann, Pienaar, Boulogne, & Kranz, 2011, p. 26).

A comunicação é a maior ferramenta para o alinhamento e envolvimento de todos, pois a principal função do líder colaborativo é criar um espaço seguro para o diálogo, que encoraje todos os contributos de modo a que a visão seja partilhada, mas proveniente das diferentes perspetivas. Haverá uma corresponsabilidade e uma assunção das decisões conjuntas, traduzidas em um planeamento estratégico mutável, em que o termo “estratégico” é entendido como “(...) deliberate actions that individuals take in contributing to desirable network dynamics” (Nooteboom & Termeer, 2013, p. 4).

A “nova” colaboração será baseada em confiança e tecnologias que facilitam a partilha de conhecimentos e tornarão possível capitalizar as informações disponíveis de todos: “Trusted connection without technology is an opportunity lost (...) we need both, but not at the expense of the other” (Stephenson, 2009, p. 7). É a comunicação unificada, transformando o ambiente e criando uma nova forma

de trabalho assente na adaptabilidade e inovação constantes, aproveitando os recursos das redes e facilitando o fluxo pluridirecional de ideias e soluções – as “plataformas colaborativas” que, no entender de (Nambisan, 2009), nos diferencia neste século.

### 3.1. Desafios e Fatores críticos na liderança colaborativa

#### 3.1.1. Fatores Condicionadores

O termo “colaborativo” implica interorganizações e pessoas a trabalhar em conjunto com um propósito comum. Este processo não é facilitado, principalmente porque os indivíduos envolvidos provêm de diferentes organizações e transportam diversas perspetivas e pertenças socioculturais particulares. Trabalhar em rede hoje implica “(...) *disjunção sistémica entre o local e o global para a maioria dos indivíduos e dos grupos sociais e, também, na separação em diferentes estruturas de tempo/espço, entre poder e experiência*” (Castells, 2003, p. 9).

Os problemas sociais complexos requerem organizações que se adaptem rapidamente às mudanças: “*Liderar numa cultura de mudança significa criar uma cultura de mudança. Não significa adotar inovações, uma atrás das outras; significa gerar essa capacidade de procurar, avaliar de forma crítica e incorporar seletivamente novas ideias e práticas – constantemente, (...)*” (Fullan, 2003, p. 51).

No entanto, as hierarquias tradicionais estão desenhadas essencialmente para dar resposta a problemas comuns e rotineiros, assentes em formas de poder de acordo com a posição hierárquica formal. Líderes cujas organizações apresentam estruturas mais flexíveis e abertas sentem alguma frustração e conflito perante estruturas demasiado burocráticas.

A formação académica tradicional, a experiência profissional e os mecanismos de recompensa e reconhecimento de base individual manifestam-se numa cultura organizacional e pessoal que dificulta e desencoraja a visão colaborativa, criando conflitos e ambiguidades, advindo das diferentes perceções e interpretações da realidade e do que se pretende como visão partilhada (Hurley, 2011).

A necessidade de inovações, adaptabilidades e mudanças podem constituir fatores de conflito pessoais e organizacionais o que provoca contradições, fragili-

dades, dilemas, dificuldades e “inércia na colaboração” no entender de Vangen and Huxham (2003, p. S62): *“Collaborative inertia relates to the often-pertaining actual outcome, in which the collaboration makes only hard fought or negligible progress”*.

Um dos aspetos relevantes é a consideração do ambiente (interno e externo) (Cilliers, 2000) como variável de análise que pode influenciar (mas não determinar) a ação colaborativa. Referimo-nos, essencialmente, à cultura e clima organizacionais por um lado, e por outro à diversidade cultural como desafios e / ou constrangimentos na liderança colaborativa (Avolio, 2007).

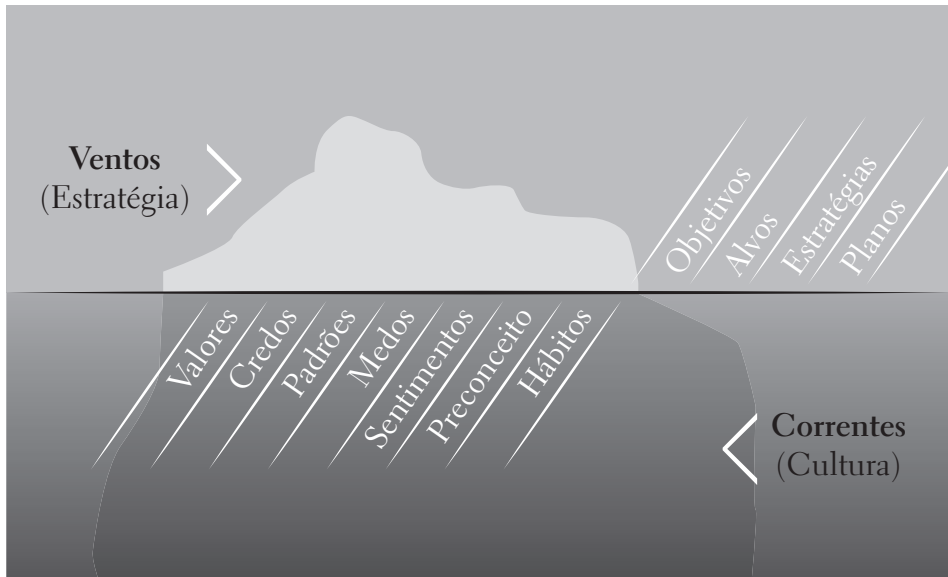
A cultura organizacional determina linguagens, representações simbólicas, formas de poder, normas e valores, bem como padrões de comportamento interpessoal, que influenciam os “modos de ser e de agir” dos indivíduos enraizando-se e difundindo-se ao todo organizacional: *“Apesar de aparentemente invisíveis ao olhar, este tipo de camadas sedimentares transforma-se, na long durée, (...) naquilo a que se convencionou designar de ethos organizacional, uma espécie de matriz simbólica expressa pelos padrões comportamentais que sustentam o funcionamento quotidiano das organizações”* (Torres & Palhares, 2008).

Por outro lado, a diversidade cultural na relação entre organizações pode gerar mal-entendidos ou mesmo, tensões acrescidas no determinar da visão partilhada e nos processos de colaboração, principalmente se as culturas nacionais forem muito diferentes (Vangen & Winchester, 2014). A proposição básica é que dentro de uma colaboração pode haver um conjunto de culturas distintas que podem constituir fatores inibidores de uma pertença efetiva e é necessário reconhecer essas diferenças: *“As questões sobre cooperação (...) têm sido frequentemente consideradas numa perspetiva meramente técnica. Isso explica o porquê de muitas soluções não funcionarem, ou não poderem ser implementadas: ignoram-se simplesmente as diferenças no modo de pensar dos parceiros. Compreender tais diferenças torna-se, no mínimo, tão essencial quanto compreender os fatores técnicos”* (Hofstede, 2003, p. 18).

Na mesma linha de pensamento se encontra (Hurley, 2011) quando advoga a necessidade de enfrentar os padrões culturais, os sistemas de crenças, os medos, os preconceitos, as normas e os tabus das organizações, que funcionam como barreiras que se opõem à liderança colaborativa. Estas encontram-se “abaixo da

linha de água” no modelo *Oxford Leadership’s Iceberg Principle*. Os constrangimentos estão implícitos, são pouco visíveis enquanto consciência coletiva. São “as correntes” que fluem sob a superfície.

Figura n.º 1 – *Oxford Leadership’s Iceberg Principle* (Bacon, 2015)



A organização é pensada como um “iceberg” em que os “ventos”, que sopram através da superfície, materializam-se nos diferentes planos estratégicos, na visão, na estrutura e procedimentos próprios, explícitos e visíveis.

A dificuldade na liderança colaborativa está em conjugar e em equilibrar as multiestratégias (“ventos”) com a cultura dominante (“correntes”), principalmente porque os aspetos mais profundos (valores e crenças) são os mais difíceis de influenciar e persuadir para a mudança.

Por outro lado, os líderes enquanto formadores de ligações, pontes e equipas, numa “*co-liderança efetiva*” (Yukl, 2009), enfrentam desafios particulares em relação ao envolvimento das pessoas: “*In the context of goal-directed networks, where not all the partners are able to make sense of the system, the managers who do and who recognize the need to cooperate, collaborate, and coordinate actions face particular difficulties in engaging others*” (Simaens, 2015, p. 188). Do mesmo modo, a

colaboração torna-se difícil quando se pretende “trocar” a agenda organizacional pela agenda comum, principalmente, quando existe “(...) *over-control of team agendas or conversations*” (Hurley, 2011). É necessário influenciar as organizações como um todo e não só os seus membros, o que provoca, igualmente, ambiguidades e questões relacionadas com a lealdade às organizações de pertença: “(...) *leading in the spirit of collaboration would seem to imply a consciousness of their relationship to each of the members and an ability to manage de dilemma between loyalty to their employing agency and loyalty to the other members*” (Vangen & Huxham, 2003, p. S68).

A construção de confiança e de visão partilhada pressupõe um esforço continuado de energia, compromisso, competências e habilidades permanentes. Este “ciclo virtuoso” da liderança colaborativa, no entender dos autores citados, pode constituir um terreno propício a dificuldades acrescidas se existirem mudanças estruturais acentuadas: “*Frequent changes in government policy and in organizations involved in a collaboration, and a role or job changes for the individuals involved, often mean that the continuity required to maintain the loop is not present*” (Huxham & Vangen, 2000, p. 1171).

Lidar com as contingências (interna/externas) e com relações (inter)pessoais assentes no receio de perda de poder e protagonismo, nas perceções negativas acerca do valor da colaboração, na desconfiança e falta de respeito e na comunicação pouco transparente, constituem barreiras na colaboração inter e intraorganizacionais, enquanto estruturas dinâmicas e complexas: “*The old structure is a role-defined organization. The new structure is purely dependent on the relationships that people share and the quality of conversations that takes place. We need to create new relationships*” (Hurley, 2011).

### 3.1.2. Fatores Promotores de Sucesso

O interesse da governação integrada manifesta-se pela necessidade de uma linguagem comum, uma visão partilhada, uma mobilização de todos os recursos e pessoas para ajudar na “resolução” de problemas sociais complexos. A interdependência da/na colaboração entre todos os setores – público, privado e social – é o recurso mais valioso obtido pela rede, constituindo o seu capital social.



Enquanto cada organização possui o seu capital humano e financeiro, o capital social só emerge através das interconetividades entre elas. Para fazer face à complexidade, à não linearidade, à rapidez nas mudanças e à singularidade dos “*wicked problems*” é necessário **colaborar** (trabalhar em comum; laborar com...) numa rede inter e intraorganizacional, numa governação colaborativa: “*In recent years, it has become common to speak of a shift from “government” to “governance”. Governance involves processes and institutions, both formal and informal, that guide and restrain the collective activities of a group, while government is the subset that acts with authority and creates formal obligations. (...) the interest in “governance” beyond “government” relates to Collaborations between government and the private/nonprofit sectors*” (Kettl & Kelman, 2007, p. 45).

O propósito da colaboração é muito mais do que comunicar (partilhar informação e conhecimento) e coordenar/cooperar (ajudar cada organização a alcançar os seus objetivos): “*Mais do que satisfação das necessidades de cada indivíduo é o crescimento contínuo da interação e da interdependência que serão agora a medida de sucesso da liderança*” (Nanita, 2016, p. 53).

Em suma, colaborar é muito mais do que participar: “*(...) requires that stakeholders work together to establish common goals and shared measures, create a supporting backbone infrastructure, and begin the process of aligning the many organizations involved against the shared goal and measures*” (Hanleybrown, Kania, & Kramer, 2012, p. 3).

O êxito da liderança colaborativa centra-se na criação de uma visão partilhada e estratégias conjuntas que vão para além das fronteiras de cada organização (Chrislip, 2002). Há, portanto, um compromisso coletivo, uma co-responsabilização, o que não impede as organizações de se manterem legalmente autónomas: “*A collaboration refers to formalized joint working arrangements between organizations, that remain legally autonomous, while they engage in coordinated collective action to achieve those outcomes that none of the partner can achieve on their own.*” (Vangen & Huxman, 2005, p. 3).

Os benefícios potenciais da governação integrada incluem o melhor uso dos recursos, a eliminação de sobreposições, a criação de sinergias e a prestação de serviços (Williams & Sullivan, 2007). As vantagens dessa colaboração passam por:

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

Efetivamente, as redes inter e intraorganizacionais colaborativas, ao romperem com a segmentação e atomização do trabalho e com as culturas de dependência e de execução restrita de tarefas, passam a exigir, em contrapartida, o trabalho em equipa, a polivalência de funções, a construção de culturas de interação e de resolução de problemas, a consolidação de compromissos e de confiança (Ansell & Gash, 2008; Torres & Palhares, 2008).

A informação, o conhecimento, a criatividade, o sentido de oportunidade, a inovação são recursos estratégicos que assumem uma redobrada importância na era colaborativa. Uma ação que se centre apenas na mudança tecnológica é insuficiente, pois a complexidade exige lideranças aprendentes, que se adaptem rapidamente e mantenham o foco na visão partilhada. O pressuposto passa por: *“Building organizations that can learn and adapt while remaining focused and effective on their mission; that can match the learning approach to the special problems they face; and can remain lively and vital without wearing out their employees”* (Kettl & Kelman, 2007, p. 22).

Investir nas relações interpessoais é uma das chaves do êxito da/na colaboração e este traduz-se no desempenho do papel da liderança no envolvimento, na persuasão e influência, dando poder aos outros parceiros e catalisando (*“catalyst process”*) o pensamento crítico e inovador. Os líderes emergentes e informais, são construtores de relacionamentos, cujas funções passam por orientação e aprendizagem de novos comportamentos (*“driver function”*) num desafio constante ao status quo implantado (Mandell & Keast, 2009, p. 9).

No entender de Huxham and Vangen (2000, p. 1166), apesar da necessidade de uma liderança que promova a colaboração inter e intraorganizational, são

precisas estruturas não intrusivas e não impostas, embora o grau de imposição varie de acordo com o ambiente externo e com as necessidades de parceria. O modelo dos autores citados apresenta quatro etapas no processo colaborativo, em que todos os parceiros possuem uma voz ativa, um consenso generalizado, uma agenda comum: “(...) *leadership activities that contribute to this supportive role: embracing, empowering, involving and mobilizing*” (Vangen & Huxham, 2003, p. S65).

Na primeira etapa (“**Embracing**”), conta-se com os parceiros que efetivamente querem colaborar (e não só participar) e, embora um novo membro possa trazer novas oportunidades e mudanças, a função da liderança colaborativa é assegurar a visão partilhada e a prossecução das metas traçadas.

Na segunda etapa (“**Empowering**”), criam-se infra-estruturas nas quais todos os membros possam participar, apesar das suas diferenças inevitáveis: “*Bringing people together is a very central aspect of leading empowerment*” (Vangen & Huxham, 2003, p. S67). A comunicação inter e intraorganizacional desempenha um papel crucial nesta fase, principalmente na promoção de relações de face-a-face, de modo a criar os laços e as sinergias indispensáveis.

O envolvimento das pessoas e organizações (“**Involving**”) pressupõe uma construção de pontes e ligações baseadas na confiança, porque os parceiros possuem papéis e formas de poder diferenciados. Este é um desafio constante na liderança colaborativa. A persuasão constitui uma ferramenta indispensável, muitas vezes sob a forma de manipulação criativa e/ou de estilos de liderança mais diretivos ou mais subtis: “[*they*] *adopt different ways and styles of ensuring that the agenda moves forward and some are more directive and less subtle in taking decisions that have an obvious impact on the direction of the collaboration*” (Vangen & Huxham, 2003, p. S71).

A última fase (“**Mobilising**”) traduz-se no papel do(s) líder(es) de como facilitador, criador de oportunidades acordos e compromissos, em que a colaboração trará (re)investimentos para a pluralidade de organizações e dos seus membros. Pretende-se, mobilizar as pessoas para a ação conjunta, na procura constante de soluções não rotineiras e não hierarquizadas, compreendendo a complexidade da/na colaboração, alimentando o trabalho em equipa com energia e esforço (Vangen & Huxman, 2005).

Dados os desafios, ambiguidades e outros constrangimentos que estas etapas pressupõem, a liderança colaborativa tem que ser contingencial, pragmática, e positiva, utilizando estilos autocráticos e/ou democráticos – o modelo é paradoxal e não dicotômico “*and, and*” e não “*either, or*” (De Meyer, 2011b, p. 40) –, de acordo com as contingências e as necessidades das organizações envolvidas: “*[leaders have] the ability to lead contingently in the spirit of collaboration (...) can operate from both perspectives and are able to continually switch from one to another*” (De Meyer, 2011b, p. 73).

Um outro modelo de operacionalização da liderança colaborativa é apresentado por McGuire and Silvia (2009) em quatro fases:

- a) “*Activation*” – identificação das necessidades da colaboração, tendo em conta as competências, conhecimentos e recursos das organizações envolvidas: “*Activation is a critical component of leadership because resources such as money, information and expertise can be interesting mechanisms of networks*” (p. 39)
- b) “*Framing*” – enquadramento e integração das múltiplas organizações e parceiros, facilitando e construindo os acordos entre normas, papéis e valores em comum: “*Leaders do this by facilitating agreement on leadership roles; helping to establish an identity and culture for the network; assisting in developing a working structure for the network; developing a shared, collective vision; changing the network; and altering the perceptions of participants to understand the unique characteristics of working with persons in contexts without organizational mechanisms based in authority relations*” (p. 39).
- c) “*Mobilization*” – motivação interna e externa de todos os *stakeholders*: “*Publicizing the network’s accomplishments, establishing and maintaining its legitimacy and using incentives to motivate network participants (...)*” (p. 40).
- d) “*Synthesizing*” – criação de um ambiente e das condições favoráveis às interações produtivas de todos: “*Leaders try to create and maintain trust (...) minimizing and removing informational blockages to cooperation*” (p. 40).

Perante as tendências da atualidade traduzidas na i) globalização; ii) na fragmentação das relações hierárquicas; iii) na maior sensibilidade das pessoas face

à construção de confiança mais do que controle; iv) na responsabilidade social das comunidades; v) na dispersão de recursos de inovação e de conhecimento; vi) na mudança das estruturas das organizações; vii) no aumento dos riscos e viii) na versatilidade do papel das tecnologias de comunicação, a liderança colaborativa requer um portefólio de habilidades e competências plurifacetadas para enfrentar a realidade dinâmica e complexa (De Meyer, 2011b).

Os maiores fatores de sucesso na liderança baseiam-se no trabalho em equipa, na visão partilhada, na construção de consensos e na criação de sistemas de coordenação e de comunicação assentes na colaboração, na adaptação, na confiança e no poder de influência e sedução de todos os *stakeholders* das redes intra e interorganizacionais (Mukherjee, 2008).

A dinâmica da colaboração requer programas de formação e aprendizagens constantes (Beinecke, 2009, p. 11) e, se possível, a coadjuvação com um “amigo crítico”, consultores e/ou investigadores externos: “*External facilitators who would monitor the interactions and relationships within the network in order to provide feedback and reflection on attendance to collaborative principles*” (Mandell & Keast, 2009, p. 17).

### 3.2. Perfil de Competências (atributos/skills) da Liderança Colaborativa

No mundo V.U.C.A. em que nos movemos, criar práticas de partilha de conhecimento e valor acrescentado é uma opção credível em culturas colaborativas. A liderança nestes contextos, pressupõe a necessidade de desenvolvimento de ambientes de adaptabilidade, criando uma linguagem comum que atravesse as fronteiras das próprias organizações, forçando as pessoas a crescerem fora da sua zona de conforto e das rotinas implantadas, alimentando a partilha e a aprendizagem: “*Network leaders do not see themselves as well-knowers but as lead learners*” (Skidmore, 2004).

Considera-se que, embora haja necessidade de elencar um portefólio de competências do líder colaborativo, não é possível generalizá-lo a todos, pois o interesse manifesta-se no processo colaborativo *per se* e não na moldura das competências. Este processo assenta em incertezas e dinamismos em que as “verdades” são/estão pluripresentes e em que se cultiva e alimenta a inteligência coletiva originando novas formas de pensar, atuar e fazer, aprendendo constantemente com a expe-

riência e experimentação: *“Practice, practice, practice: all learning is doing, but the doing needed is inherently developmental (...) you need skills. But skills come only from practice”* (Senge et al., 2015, p. 30).

A liderança colaborativa não é uma panaceia de utilização regular, podendo apresentar limitações, criando a necessidade de gerir paradoxos e dualidades: *“Collaborative leadership may also have its dark side: listening may become procrastination, influencing may become manipulation, flexible adaptation may come at the expense of thoroughness”* (De Meyer, 2011a, p. 39).

A noção “evangélica” de um líder possuindo múltiplos talentos, uma grande consciência social e apresentando diversos atributos e qualidades pessoais, não é a mais correta hoje em dia (Bolden, Gosling, Marturano, & Dennison, 2003). Não obstante, os autores citados consideram que existem *skills* e valores pessoais que se podem aplicar, holisticamente, aos líderes colaborativos: *“They build partnerships, walk the walk, show incredible drive and enthusiasm, and get things done. (...) they are entrepreneurs who identify opportunities and are prepared to take risks. Of interest, too, is the emphasis on the importance of values such as honesty, integrity, empathy, trust, ethics and valuing diversity”* (Bolden et al., 2003, p. 37).

Em todo o processo colaborativo a **confiança** é considerada a principal “moeda de troca” e a “cola” que une todas as organizações e os seus colaboradores: *“Trust is the glue that binds the leader to her/his followers and provides the capacity for organizational and leadership success (...) It is not a momentary event but a series of investments over time that truly allows success”* (Mineo, 2014, p. 4).

Segundo Illes and M. (2009), a Competência, a Benevolência, a Integridade e a Consistência são considerados os quatro pilares no desempenho da liderança confiante. A colaboração, neste sentido, baseia-se no interesse e reconhecimento das necessidades e dos valores organizacionais de todos os *stakeholders*, na atenção personalizada, numa ética profissional e comportamentos consistentes com o respeito mútuo e a visão partilhada: *“Leaders must also align their teams around professional values and encourage face-to-face interaction”* (Edmondson, 2016, p. 8).

Do mesmo modo, Hurley (2011) refere-se a quatro competências-chave na liderança colaborativa:

a) **Liderança pessoal** – os líderes colaborativos demonstram, por um lado confiança, mas por outro, humildade para (re)conhecer que não são os detentores de todas as respostas. São mais reativos e mais abertos, especialmente sensíveis às necessidades e ao alinhamento dos outros. Ao utilizar a sua autoestima e segurança – não necessitam de validação externa, nem gratificações pessoais para a centralidade do ego – criam espaço e tempo para os outros, reconhecendo-lhes o poder da/na partilha: *“Leaders who truly commit themselves to leading collaboratively will naturally develop ever-greater self-awareness”*.

b) **Inteligência Relacional/Emocional/Coletiva** – a colaboração passa pela construção de um capital social e um clima de confiança positivo nas intra e interorganizações parceiras. É necessário possuir inteligência social e emocional para perceber as motivações, desejos, intenções e emoções dos colaboradores, numa perspetiva particular de cada um: *“They are actively interested in people as individuals and take time to learn what others care about, how they view issues and opportunities, and what will enable their wholehearted engagement”*.

A inteligência coletiva é um facilitador natural da colaboração traduzida nos significados, metas, objetivos e visões socialmente compartilhadas, em que o processo de tomada de decisão é verdadeiramente colaborativo e não tem uma meta final definida. O resultado final é elaborado entre todos os participantes e constantemente (re)formulado, caso seja necessário.

c) **Trabalho em Equipa** – a atitude colaborativa traduz-se numa dinâmica de grupo, onde se facilitam relações entre pessoas e organizações com diversos interesses e personalidades próprias e diferentes formas de aprendizagem. Requer-se uma *“Team Orchestration”* que, reflete a criatividade de cada parceiro e onde os conflitos (latentes e patentes) são encarados como catalizadores das potencialidades particulares de cada colaborador: *“(…) that demands not only self-awareness and emotional intelligence but also sensitivity to power dynamic, skill in handling conflict constructively and a knack for creating contexts in which people can learn and grow”*.

Trabalhar em redes intra e interorganizacionais pode suscitar o desafio constante na cooperação e gestão de conflitos (Hamann et al., 2011) em que a liderança demonstra atitudes incondicionalmente construtivas: *“(…) by using*

*rationality in response to emotion, understanding others when they misunderstand you, consulting others even if they appear not to listen, being non-coercive and accepting others*” (O’Leary & Bingham, 2007, p. 7).

**d) Trabalho em Rede** – aprender a desenvolver e trabalhar em redes intra e interorganizacionais, em que a conectividade e as alianças estão sempre presentes, são atributos necessários na liderança colaborativa: *“They leverage those connections in service of their work and reciprocate when others need their support”*.

Embora haja a necessidade de ouvir atentamente e implicar todos os parceiros das redes na colaboração, é essencial a presença de um líder que assegure e alimente constantemente este processo. As lideranças colaborativas são caracterizadas como abertas, inclusivas, emocionalmente inteligentes, requerendo energia e tempo para celebrar as “pequenas” vitórias, mas desafiando o acaso (Vangen & Huxman, 2005) e podendo conduzir a relativas frustrações no seu desempenho. É necessário possuir resiliência e capacidade de aceitação destes desafios mas, ao mesmo tempo, utilizar a criatividade para explorar todas as oportunidades emergentes: *“Both contingency planning and opportunity exploitation suggest that creative thinking skills are needed by leaders”* (Mumford, Todd, Higgs, & McIntosh, 2017, p. 32).

Imbuído do espírito de “serviço aos outros” e comprometimento com a visão partilhada, o líder colaborativo usa as suas dimensões pessoais e profissionais para promover e monitorizar as coligações e alianças necessárias. Para a consecução dos objetivos comumente aceites pode utilizar diferentes estilos de liderança dualísticos (facilitador e diretivo): *“(…) both the facilitative and directive roles.(…) it is the duality of the two opposing roles in terms of one hand the progression of supportive roles and the other hand manipulation and politicking, provides broad conceptual handles through which the enactment in practice of the two roles may be considered”* (Vangen & Huxham, 2003, p. S74).

No mesmo sentido, (Goffee & Jones, 2000) referem a expressão “*empatia firme*”, como um dos atributos positivos da liderança (Sevilhano, 2005, p. 22) dado que a cocriação de sinergias e laços passa pelo entendimento e reconhecimento do melhor que os outros parceiros possuem.



Uma das responsabilidades primordiais desta colaboração é o fazer emergir (e manter) ambientes de confiança das/nas pessoas e organizações (Wooding, 2007), sem desvios das metas traçadas conjuntamente e para tal: “*They will have to avoid shirking their leadership responsibilities*” (Bass, 2000, p. 37).

Os líderes colaborativos não apresentam soluções rotineiras, nem as respostas certas para os problemas complexos, antes preferem contar com a participação dos outros parceiros num processo de transparência, persuasão e reforço da eco responsabilidade, que poderá demorar tempo, esforço e energia. A liderança colaborativa não é uma ciência, mas “(...) *an art – the art of engaging a community in facing up to complex problems*” (Grint, 2008, p. 56).

#### ***4. Liderança em contexto organizacional – contributos e evolução***

Na segunda metade do século XX os estudos sobre liderança incidiram especialmente sobre a liderança em contexto organizacional. Do conhecimento resultante há aprendizagens significativas que infraestruturam quer a liderança sistémica quer a liderança colaborativa. No entanto o ADN organizacional (estrutura, cultura e sistemas, nomeadamente) podem configurar, por outro lado, limites à perspetiva, ao diálogo e à colaboração com as pessoas e organizações fora das fronteiras da organização. Por outro lado, a inovação e a necessidade de gestão da mudança, afirmando-se como imperativos da sobrevivência das organizações, obrigam estas ao alargamento das perspetivas e ao diálogo colaborativo. Nos pontos seguintes colocam-se em evidência alguns dos principais contributos da liderança em contexto organizacional para a liderança necessária à governação integrada.

##### **4.1. O foco na eficácia (organizacional)**

No início do século XXI a liderança era entendida como “*a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para o su-*

cesso das organizações de que são membros” (HOUSE et al.,1999, p.184)<sup>III</sup>. Uma história de pouco mais de um século havia contribuído para consolidar alguns consensos em torno da eficácia da liderança organizacional.

Entre estes contam-se a sua 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).

Os novos desafios do século XXI reclamam para o líder como traços relevantes a CURIOSIDADE, ABERTURA, ADAPTABILIDADE e INDEPENDÊNCIA (MUMFORD, 2000b) e reconhecem como necessárias dez habilidades e práticas para o líder (Rowitz, 2001):

- Sintetizador de conhecimento;
- Criativo;
- Capaz de criar uma Visão e de motivar outros a ser protagonista da visão partilhada;
- Promotor e facilitador da colaboração;
- Capaz de empreender;
- Pensador sistémico;
- Definidor de prioridades;
- Formador de ligações e construtor de equipas;
- Inovador;
- Atuante como colega, amigo e humanitário ao serviço de todas as pessoas na organização.

Na senda de Senge (2006) e das *Learning Organizations*, os líderes destas têm de ser capazes de partilhar a visão, desafiar os modelos mentais prevaletentes 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.

---

III House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M. W., Gupta, V. (1999). Cultural influences on *leadership* and organizations: project GLOBE. In W. H. Mobley, M. J. Gessner & V. Arnold (Eds.), *Advances in Global Leadership* (pp. 171-233). Stamford, CN: JAI Press. – Definição utilizada pela GLOBE: Global Leadership and Organizational Behaviour

O líder deve usar estilos diferentes face a situações distintas (Hersey & Blanchard, 1988). A teoria da liderança situacional distingue o comportamento do líder (mais orientado para as tarefas ou para o relacionamento) – 1ª variável – e a maturidade dos colaboradores (no cargo e psicológica) – 2ª variável. Em função do nível de maturidade dos colaboradores o líder deve ajustar o seu comportamento, protagonizando o estilo de liderança mais adequado à situação.

## **4.2. A importância da inteligência emocional**

O desenvolvimento tecnológico e o seu impacto no estudo do cérebro humano permitiram por sua vez produzir evidência científica sobre o papel e a importância das emoções (DAMASIO, 1994, 2000 e 2003), bem como da sua gestão enquanto fator de desempenho e de sucesso, profissional e organizacional. A condição essencial da eficácia dos líderes é a inteligência emocional (IE) (Goleman, 1998). “*A IE transmite-se ao longo de uma organização tal como a electricidade através dos fios elétricos*” (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2001). E ao líder é possível o desenvolvimento permanente de um conjunto de competências emocionais (agrupadas em torno de cinco categorias: auto-conhecimento, auto-regulação, auto-motivação, consciência social e competências sociais).

## Quadro n.º 2 – As cinco componentes da inteligência emocional (\*)

Categories	Definição	Exemplo de Competências
Auto-consciência	A capacidade para reconhecer e compreender o estado de espírito, emoções e motivações, bem como o seu efeito nos outros	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Auto-confiança</li> <li>› Auto-avaliação rigorosa</li> <li>› Auto-consciência emocional</li> </ul>
Auto-regulação	<ul style="list-style-type: none"> <li>› A capacidade de controlar ou redirecionar as próprias emoções e impulsos disruptivos.</li> <li>› A capacidade de suspender julgamentos e pensar antes de agir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Honestidade e integridade</li> <li>› Confortável na ambiguidade</li> <li>› Aberto à mudança</li> </ul>
Auto-Motivação	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Uma paixão pelo trabalho para além da remuneração e do status.</li> <li>› Uma propensão para obter resultados com energia e persistência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Foco determinado nos resultados</li> <li>› Otimismo, mesmo perante o risco de insucesso</li> <li>› Compromisso com a organização</li> </ul>
Empatia (Consciência Social)	<p>A capacidade de compreender o estado emocional e as perspetivas das outras pessoas.</p> <p>A competência de tratar as outras pessoas de acordo com as suas reações emocionais</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Capacidade para construir e reter talento</li> <li>› Sensibilidade a outras perspetivas e culturas (para além das fronteiras e cultura organizacional)</li> <li>› Capacidade para antecipar, reconhecer e ir ao encontro das necessidades dos clientes</li> </ul>
Competências Sociais	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Proficiência na gestão de relações e na construção de redes.</li> <li>› Capacidade de encontrar o denominador comum e de guiar os outros na concretização da visão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Eficácia na gestão de mudança</li> <li>› Capacidade de persuasão</li> <li>› Capacidade e experiência na construção e liderança de equipas</li> </ul>

(\*) Adaptado a partir GOLEMAN (1998, pg. 95)

A diferente combinação de traços de inteligência emocional traduz-se, na atuação do líder, em seis estilos de liderança emocional (visionário, determinador, dirigista, conselheiro/treinador, democrático e relacional), devendo o líder recorrer ao mais adequado também em função da situação que enfrenta. Seis competências emocionais muito desenvolvidas e a fluência em pelo menos quatro destes seis estilos de liderança são requisitos essenciais à eficácia da liderança (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2003).

### 4.3. Liderança e Gestão, ambas são necessárias

A liderança envolve líderes e seguidores (Rost & Smith, 1992), consiste em influenciar, guiar, orientar (Bennis & Nanus, 1985), respeito à forma de lidar com a mudança (J.P. Kotter, 1992, 1996), que se tornou uma constante no século XXI. A gestão, com significativo desenvolvimento durante o século XX, respondeu ao repto da emergência de organizações grandes e complexas, com estruturas claras e instituindo relacionamentos de autoridade (chefes e subordinados), exigindo o domínio de tarefas como o planeamento, a orçamentação, o controlo e a resolução de problemas.

Liderança e gestão são considerados sistemas distintos e complexos (J.P. Kotter, 1992, 1996), com naturezas distintas (Rost & Smith, 1992), respirando os líderes mudança, centrando-se no longo prazo, intuindo, deixando-se cativar por uma Visão... enquanto os gestores preferem a ordem e a estabilidade, se centram no curto-prazo, na definição de regras e procedimentos, prezando a lógica. Os líderes tratam do “porquê” e os gestores do “como” (Kets de Vries, 2001).

Ninguém pode ser bom, simultaneamente, a liderar e a gerir (J.P. Kotter, 1992). A liderança cria significados, enquanto a gestão planeia e analisa a realidade exterior como se ela fosse objetiva e única (Smircich & Morgan, 1982).

Na teoria da Liderança Transformacional (Bass, 1985) são valorizados os efeitos produzidos pela liderança nos seguidores em resultado da: *“i) promoção da tomada de consciência dos próprios sobre os objetivos a atingir; ii) indução à superação dos respetivos interesses individuais em favor da organização; iii) ativação das suas necessidades e motivações mais elevadas”* (Nanita, 2016, p.51).

Distinta, mas complementar da Liderança Transacional (assente na recompensa contingente, na monitorização do desempenho individual, na abstenção do exercício de influência pelo gestor), a liderança transformacional, cultiva um ambiente de: confiança, admiração, lealdade e respeito pelo líder, tão necessários face a uma envolvente de mudança/turbulência. Mas Bass (1999, p.21) afirma que *“a liderança transformacional incrementa a eficácia da transacional – não a substitui.”*

Stordeur, Vandenberghe, and D’Hoore (2000) e Murphy (2005) também defendem ser necessário algum equilíbrio entre a liderança transacional e a transforma-

cional em função da situação concreta. E que a liderança transformacional não é um substituto para a transacional, antes a complementa, desenvolve e reforça.

No contexto da organização, a complexidade exige, pois, a gestão, tornando-se a liderança crítica perante a mudança e a turbulência. Na base de cada um destes sistemas, competências também distintas, sendo por alguns autores declarada a impossibilidade da sua plena conciliação no mesmo perfil pessoal. A coliderança emerge e afirmar-se-á como necessária...

O exemplo do líder, a motivação inspiracional (assente numa visão clara) e a consideração individualizada (que a par da estimulação intelectual são os veículos por excelência da liderança transformacional), exigem do líder competências emocionais muito desenvolvidas.

#### **4.4. A importância dos valores e da autenticidade**

E em todos estes cenários (liderança situacional, liderança emocional, equilíbrio entre liderança transacional e transformacional) a contingencialidade é afirmada como necessária, podendo minar, em alguns espíritos, este “tudo depende” a credibilidade de um líder que se deseja “modelo”, “fonte de influência” e promotor de um ambiente de confiança e de respeito mútuo. *“Em contextos democráticos complexos, a liderança eficaz implica (...) visão, confiança, saber ouvir, autenticidade, integridade, esperança e, especialmente, a consideração das verdadeiras necessidades dos seguidores”* (O’Toole, 1995). Apenas em ambientes nos quais as pessoas se sintam psicologicamente seguras a mudança poderá ser bem sucedida (Schein, 1993) e para tanto a confiança é o ingrediente essencial.

Autenticidade e Valores ganham centralidade nesta equação, em que o líder tem de fazer opções, na gestão quotidiana de velhos dilemas: Curto Prazo/ Longo Prazo; Verdade/Lealdade; Individual/Comunitário; Justiça/Misericórdia (Kidder, 1995); encontrando-se nestes eixos um esteio que permita, mesmo em envolventes turbulentas e/ou marcadas pela incerteza, proporcionar alguma constância, empatia e credibilidade. Jim Collins (2001) conclui nesta senda que o topo hierárquico da liderança (com uma estrutura de cinco níveis) é o Líder HUMILDE E DETERMINADO que promove desempenhos duradouramente excelentes (não apenas de curto prazo), declarando o triunfo da humildade e da determinação.

**Figura n.º 2 – Os cinco níveis de liderança (\*)**



(\*) Adaptado de Collins, Jim.

Cientes de que a auto-motivação é crucial, ao líder cabe o cuidado de não criar um ambiente favorável à desmotivação e exige-se-lhe que alinhe em permanência em torno de uma visão inspiradora.

#### **4.5. Estrutura e Cultura Organizacionais e os desafios da Inovação e Gestão da Mudança**

As organizações responderam a estes desafios, apoiando a liderança com sistemas progressivamente evoluídos no espaço organizacional:

- i) Sistemas de gestão de desempenho (que se associam a planos de desenvolvimento pessoal e a planos de recompensa/reconhecimento, que alinham objetivos individuais com organizacionais, que instituem momentos de diálogo: sobre o plano, a co-regulação e a avaliação, aferindo expectativas e resultados);

- ii) Modelos (e programas de desenvolvimento) de competências;
- iii) Sistemas e estratégias de comunicação interna;
- iv) Equipas de gestão da mudança;

São apenas alguns dos exemplos dos apoios disponíveis no espaço organizacional à liderança e gestão no início do século XXI.

A organização tem uma estrutura e uma cultura, ambas determinantes das relações estabelecidas entre os seus membros, quer pelo sistema formal que a primeira cria, quer pelas “assunções implícitas” (inclui os valores), “*partilhadas e tomadas como verdadeiras que o grupo possui e que determina o modo como ele percebe, pensa e reage*” (Schein, 1996) constituintes da segunda. Pede-se, na busca de eficácia, ao líder organizacional que as conheça e compreenda, adequa a estrutura (colocando-a ao serviço da estratégia) e influencie a cultura organizacional.

Por seu turno, as abordagens de qualidade, focadas no desempenho da organização e nos seus impactos sociais, trouxeram para a ribalta as leituras de satisfação, não só dos clientes, mas também dos colaboradores da organização, instituindo avaliações regulares do clima organizacional. Deste modo passou também a ser possível estabelecer correlações entre estilos de liderança e ambientes organizacionais. Não obstante estes desenvolvimentos, a necessidade de inovar desafiou as organizações a novas e múltiplas parcerias (parcerias públicas e privadas, macroestruturas de abordagem de problemas sociais complexos ou *cross-industry teams*), visando a inovação radical.

Ultrapassando as fronteiras organizacionais formam-se equipas com elementos enquadrados por culturas, valores e perspetivas organizacionais diversas, oriundos de níveis e estruturas diferentes, trocando papéis e expectativas (até então claros) por novas relações em ambientes caracterizados pela ambiguidade. Nestes contextos as fontes da solução – uma perspetiva mais abrangente ou uma inovação radical –, assentes na diversidade e na riqueza da interação, são também um desafio acrescido para as lideranças do processo emergente.

Mas os sistemas organizacionais anteriores responderão aos novos desafios? Como os podemos melhorar?



Edmondson (2016) defende a adoção de quatro práticas de liderança para o caso das *cross-industry teams*, a saber:

- i) Promover uma Visão Adaptável;
- ii) Promover a segurança psicológica das equipas;
- iii) Capacitar para a partilha de conhecimento;
- iv) Adotar uma mentalidade *execution-as-learning*.

E neste contexto reconhece que a abertura a uma **visão adaptável** (que contrasta com o requisito Visão Clara até aqui consensualizada como um importante fator motivacional) exige: a explicitação de valores sólidos; o estímulo à participação de todos; a celebração das mudanças. A criação de ambientes seguros associa-se neste contexto ao encorajamento à criatividade e ao questionamento, num ambiente que admite e aprende com o erro. A partilha do conhecimento exigirá por seu turno a valorização das relações *face-to-face*, sublimando uma diversidade que cria barreiras. Dotado de competências sociais emocionais e técnicas (focando-se nos sistemas de interação) é exigido a esta liderança simultaneamente que remova barreiras e liberte e canalize a energia das pessoas e equipas na busca do novo num ambiente do tipo experimental.

Quadro n.º 3 – O desafio de liderar para além das fronteiras organizacionais (\*)

NÍVEIS DE LIDERANÇA	TÉCNICA Foco nos sistemas de interação	PSICOLÓGICA Foco nas emoções
MOTIVACIONAL Canaliza a energia	<b>4. Encoraja a interação colaborativa</b> Adota abordagens de aprendizagem experimental e convida à discussão na definição de requisitos dos projetos.	<b>1. Promove uma Visão Adaptável</b> Apela aos valores pessoais, convida à participação na definição da visão e celebra a mudança.
CAPACITAÇÃO Remove barreiras	<b>3. Capacita para a partilha de conhecimento</b> Alinha os valores profissionais e apoia-se em peritos.	<b>2. Promove a segurança psicológica</b> Cria um ambiente que admite o Risco e encoraja as relações/laços sociais.

(\*) Adaptado a partir Edmondson (2016) - *Wicked - Problem Solvers*, HBR

Já (J. P. Kotter, 2012) afirmara quatro anos antes que “*as estruturas e processos existentes, que formam o sistema operativo da organização, necessitam de um elemento adicional que responda aos desafios colocados pela rápida mudança e crescente complexidade*”. O sistema proposto visa complementar, não substituir, o anterior. “This is not an ‘either or’ idea. It’s ‘both and’. I’m proposing two systems that operate in concert’.

Este novo sistema complementa assim o método dos “8 Passos” que Kotter havia proposto para apoiar um líder no guiar da mudança organizacional (*Leading Change*, 1996):

- 1.º Criar um sentido de urgência;
- 2.º Criar uma coligação poderosa;
- 3.º Definir uma Visão;
- 4.º Comunicar a Visão;
- 5.º *Empowering*, removendo obstáculos;
- 6.º Planear e celebrar pequenas vitórias;
- 7.º Não perder o *momentum*;
- 8.º Institucionalizar novas abordagens na cultura.

Não contando só com a estrutura organizacional de base e com a hierarquia tradicional da organização e não se sujeitando a um plano rígido de concretização sequencial destes 8 passos, o novo sistema comporta oito aceleradores, contando com a flexibilidade e agilidade de uma rede.

“*Rede e hierarquia (...) podem produzir maior riqueza, melhores produtos e serviços, bem como um local de trabalho mais excitante numa era de mudança exponencial*” (J. P. Kotter, 2012). São **cinco** os **princípios** que Kotter identifica no coração deste sistema dual:

- i) Muitos agentes de mudança, em vez dos poucos usuais (inclui voluntários);
- ii) Uma atitude “quero” e não “tenho de”;
- iii) Cabeça e coração, não apenas cabeça...;
- iv) Muito mais liderança, não só mais gestão;
- v) Dois sistemas, mas uma única organização, fluindo entre eles informação e atividade.

### **E com que aceleradores?**

- 1.º Uma única e grande oportunidade, em torno da qual se cria o sentido de urgência;
- 2.º Construir e manter uma coligação orientadora, que represente todos e em que todos os membros são pares;
- 3.º Formular uma visão estratégica (que configure uma grande oportunidade) e desenvolver iniciativas de mudança que visem capitalizá-la;
- 4.º Comunicar a visão e a estratégia para criar adesão e atrair um exército voluntário cada vez mais numeroso;
- 5.º Acelerar o movimento em direção à visão e à oportunidade, assegurando-se que a rede remove os obstáculos;
- 6.º Celebrar visivelmente as pequenas vitórias com significado;
- 7.º Nunca desistir. Continuar a aprender com a experiência. Não declarar a vitória cedo demais!
- 8.º Institucionalizar as mudanças estratégicas na cultura e na atividade quotidiana.

**Figura n.º 3 – Os oito aceleradores**  
O processo que garante o funcionamento da rede estratégica



Perante o novo quadro de desafios: o imperativo de inovar (como condição de sobrevivência organizacional) e a necessidade de marcar o ritmo e de gerir a mudança, os sistemas organizacionais tradicionais são desafiados e evoluem, apelando em todas as práticas, a maior flexibilidade, maior diversidade de parceiros e perspectivas e à aprendizagem e celebração contínuas.

#### 4.6. A necessidade do desenvolvimento permanente de competências

Dada a magnitude dos desafios da liderança hoje surge como tendencialmente convergente o reconhecimento da necessidade de investimento organizacional num ambiente que promova o desenvolvimento permanente de competências.

Ultrapassando a tradicional questão – “*Os líderes nascem ou fazem-se / Are the leaders born or made?*” – mesmo as organizações com mais partidários de que a liderança é inata (*nature*) – e que coerentemente valorizam o momento da seleção dos seus líderes – crescentemente se preocupam em cultivar (*nurture*)

competências acrescidas nos seus líderes, nomeadamente como via de afirmação da sua vantagem competitiva como organização<sup>IV</sup>.

É que tende a reconhecer-se (Mumford et al., 2000a) que:

- i) “Sobre certas condições” os líderes podem ter enorme impacto nas organizações;
- ii) Desenvolver líderes com as competências adequadas ao papel que se pretende que tenham na organização vale, pois, a pena;
- iii) O desenvolvimento de competências requer um período substancial de tempo (décadas);
- iv) O desenvolvimento não ocorre de modo automático com pessoas diferentes mesmo que seguindo o mesmo percurso/protocolo, sendo desejável que o programa de desenvolvimento considere também as necessidades únicas de cada pessoa;
- v) As oportunidades ambientais (as tarefas que são atribuídas e a formação que é disponibilizada) podem contribuir para o desenvolvimento de competências de resolução de problemas ou outras sistémicas, por exemplo;
- vi) Posições seniores de liderança requerem maiores: nível e amplitude, de competências em geral;
- vii) Um programa de desenvolvimento de competências implica também que a sua concretização se faça de modo progressivo e sistemático.

Em suma, defende-se que as competências de liderança podem ser desenvolvidas ao longo da vida, através da formação e da experiência, o que, associado ao pressuposto de que os líderes podem ter um contributo importante para os resultados organizacionais motiva a que a organização atue estrategicamente e com intencionalidade na formação dos seus líderes.

---

<sup>IV</sup> Veja-se por exemplo o caso documentado da Toyota (Spear, S.(2004)), que alicerçando a sua vantagem competitiva numa cultura organizacional de aprendizagem contínua cuida a integração e a formação dos seus líderes, de modo a que protagonizem um papel de “assessores” dos colaboradores, criando um ambiente estimulante para que estes apresentem continuamente propostas de melhoria.

Este conjunto de asserções associa-se à adoção de modelos de competências, ou seja, abordagens que estruturam o processo do desenvolvimento da liderança em torno das competências. E estas abordagens, segundo Northouse (2007), tornam a liderança acessível a todos<sup>V</sup>, porque todos podemos continuamente trabalhar no sentido de desenvolver mais competências das identificadas como necessárias ao líder.

Num contexto de problemas complexos Beinecke (2009), após uma extensiva revisão de literatura sobre a liderança, conclui que esta tem de ser dinâmica, simultaneamente transacional e transformacional, para líderes e gestores e em todos os níveis da organização. E, sendo estes líderes a chave do sucesso perante os desafios globais do século XXI considera que o conjunto de competências que estes têm de dominar é universal, sintetizando-se as mesmas no diagrama seguinte.

Figura n.º 4 - O Conjunto de competências de liderança e gestão (\*)



(\*) Adaptado de Beinecke, R. (2009, pág. 13)

V Em alternativa há abordagens que, focando-se nos traços dos líderes e na sua personalidade (como pessoas especialmente dotadas), não consideram, nessa análise, a situação ou os seguidores. Nesta linha dos Modelos de Traços as organizações preocupam-se mais em selecionar as pessoas "certas" e consideram que há traços personalísticos que podem favorecer ou condicionar a aquisição de competências (Mumford, 2000).

À pressão sobre a responsabilidade social inalienável da organização (expressa nomeadamente na sua ação intencional sobre o desenvolvimento da liderança e dos seus colaboradores) soma-se também a exigência, aos líderes, de um compromisso pessoal e permanente com a aprendizagem.

Nascerá alguém preparado para este desafio, de dominar um conjunto tão vasto de competências? O que devemos priorizar?

“A *primary task of leadership is to direct attentions.*” (Goleman, 2013, p.52).

A eficácia da liderança, dentro e fora da organização, passou a exigir uma tripla empatia, segundo Goleman:

- Cognitiva – a capacidade de entender a perspetiva da outra pessoa;
- Emocional – a capacidade de sentir o que o outro está a sentir;
- E a preocupação empática – a capacidade de perceber o que a outra pessoa necessita de ti.

Conciliar o foco no “*locus interior*” com o foco nos “outros” ajudará o líder a cultivar a inteligência emocional. Por seu turno o foco no ambiente exterior melhorará a sua capacidade de reinventar a estratégia, a inovação e a gestão.

Os melhores líderes são para Goleman (2013, p. 60) os que “*estão em contacto com os seus sentimentos interiores, conseguem controlar os seus impulsos, percebem o que os outros precisam (e esperam) deles*”. São, assim, os que conseguem “ceifar” as distrações e deixam as suas mentes abertas e livres de preconceitos.

E estes requisitos são críticos para líderes que se pretendem “facilitadores”. “*Que oferecem processos e estruturas mais do que direção e respostas. E em todas as situações, sabem como colocar as questões que ajudam os membros do grupo a encontrar as suas próprias respostas*” (Bens, 2006).

Para tanto estes líderes terão de ser pessoas que não só sabem o que pensam, como o pensam e porque o pensam e, apesar de partirem da incerteza ou da ambiguidade, terão de conseguir ser o “traficante de esperança” que mantém

altos os níveis de motivação de todas as partes interessadas (incluindo e gerando seguidores, mas agora também sendo-os...?).

#### 4.7. Síntese

A) A liderança em contexto organizacional evidencia um foco na procura da maximização da eficácia de cada organização (no cumprimento da sua missão e/ou na busca do máximo lucro). Este desígnio, se egoísta, bem como a força condicionante da estrutura e cultura organizacionais sobre os comportamentos dos seus colaboradores, podem constituir sérios limites à possibilidade de uma liderança sistémica (que compreende e integra diferentes perspetivas) ou colaborativa (que dialoga dentro e fora das fronteiras da organização).

B) Ao invés, surgem como pilares e contributos essenciais ao desenvolvimento de líderes sistémicos e colaborativos, as aprendizagens proporcionadas no âmbito da liderança organizacional no que respeita a:

- i) Importância, competências e estilos de liderança emocional;
- ii) Importância da articulação de uma liderança transacional (mais próxima da gestão tradicional) com uma liderança transformacional (que ativa motivações profundas, envolve e inspira), fazendo apelo a modelos de coliderança;
- iii) Reconhecimento de um papel inequívoco para os valores – entre os quais se contam a autenticidade, a determinação e a humildade do líder – conferindo estabilidade e confiança num ambiente fortemente marcado pela incerteza e a contingencialidade;
- iv) Possibilidade e necessidade do líder evoluir continuamente, desenvolvendo e mobilizando novas competências, bem como a de ser apoiado nesse compromisso (de desenvolvimento e aprendizagem) por um ambiente organizacional que clarifica modelos e programas de desenvolvimento adequados, gerindo competências.

C) Por fim, a adoção de uma Estratégia Organizacional que procura influenciar a sua envolvente (de inovação radical, por exemplo) e um papel mais ativo e intencional da organização como agente de mudança, motivam, na organização, a



revisão e evolução dos sistemas organizacionais no sentido de promoverem uma evolução cultural mais aberta à diversidade e à colaboração. Neste contexto, os limites referidos em A) tornar-se-ão, na nova cultura, os fatores propulsores. E neste caso os colaboradores da organização poderão ser protagonistas *nurtured* da liderança necessária à governação integrada.

## 5. Conclusão

A abordagem e gestão de **problemas sociais complexos**, por natureza sem solução clara ou definição certa ou linear, exige **governação integrada**, ou seja “*a construção, desenvolvimento e manutenção de relações interorganizacionais de colaboração*”, quer no estudo e compreensão do problema quer nas estratégias a adotar e a concretizar.

**Na condução destes processos é imprescindível a presença de líderes sistémicos e colaborativos.**

Neste capítulo revisitámos a literatura, para concluir que são vários os desafios e fatores críticos que se colocam a estes líderes.

Nomeadamente, na **liderança sistémica**: a necessidade de aprendizagem no trabalho, de equilíbrio entre apoio e interrogação; de envolvimento das pessoas além dos limites; o deixar-se-ir; construir o seu próprio conjunto de ferramentas; trabalhar com outros líderes sistémicos de modo a tirar o máximo de perspectivas possíveis; pois a diversidade, a confiança e a reciprocidade nas relações, bem como a mentalidade aberta e uma atitude empreendedora, são ingredientes necessários para criar coerência estratégica e coordenação aos vários níveis, de modo a estabelecer uma visão convincente que é compartilhada por todos no sistema.

Sobre as capacidades específicas de um líder sistémico, identificam-se na literatura alguns *skills* próprios. Entre eles, destacamos aqui: i) a capacidade para conhecer o sistema mais alargado; ii) a capacidade de fomentar a reflexão questionando pressupostos tidos como garantidos; iii) reconhecendo as várias realidades aos olhos dos intervenientes; e iv) a capacidade de mudar o foco coletivo de

uma resolução de problemas mais reativa, para uma cocriação do futuro com o desenvolvimento de visões inspiradoras.

Esta liderança não dispensa, pois, a colaborativa cujo desafio principal será alinhar as diversas (si)energias com a visão e agendas partilhadas.

Entre os fatores condicionantes da **liderança colaborativa** encontramos por exemplo a formação académica tradicional dos líderes, bem como os mecanismos de recompensa de base individual no seio das organizações que têm dificultado a visão colaborativa. As hierarquias e estruturas burocráticas estão formadas para responder rotineiramente a problemas comuns e associam-se a diferentes perceções da realidade e do que se entende como visão e agenda partilhada, muitas vezes gerando falta de confiança, de respeito mútuo e de transparência na comunicação.

A perda de protagonismo e de poder na criação de um compromisso coletivo e na corresponsabilização das redes interorganizacionais, as diversidades culturais na relação entre elas e a troca das agendas comuns pelas organizacionais, constituem alguns constrangimentos à ação colaborativa.

Os principais *skills* entendidos como dinamizadores de uma liderança colaborativa assentam em valores e competências pessoais, não generalizáveis, mas catalisadores de ambientes flexíveis e adaptativos aprendentes.

O “*co-act*” interorganizacional assenta essencialmente na confiança, no respeito mútuo e na visão e agenda partilhadas. Requerem-se *skills* de autoconhecimento e de inteligência emocional/coletiva para gerir conflitos e ambiguidades, positiva e construtivamente, numa constante cooperação crítica e adaptável, criando espaço e tempo para os outros – a eco responsabilidade.

Deste modo, trabalhar em equipa e em rede serão características primordiais nas lideranças colaborativas numa promoção e monitorização de coligações, de pontes e de alianças necessárias na cocriação de sinergias. Atributos como resiliência, paciência e capacidade de aceitação de desafios constantes nas relações interpessoais, levam os líderes colaborativos a serem facilitadores e persuasores, mas igualmente diretivos, não esquecendo o foco principal da ação coletiva. A comunicação e a partilha de informação são traduzidas em transparência, em

influência sem manipulação, com autenticidade e confiança, criando sentido e compromisso coletivos.

Neste desafio, sistêmico e colaborativo, de evoluir de um ego-sistema para um ecossistema não pudemos ignorar muito do conhecimento germinado no seio da **liderança das organizações** ao longo de várias décadas e do qual nos resultam **lições aprendidas** e ferramentas adequadas ao desenvolvimento permanente destes líderes de que ora necessitamos.

Entre essas lições destacamos: i) a importância da liderança emocional (e da possibilidade de, com intencionalidade, promovermos o desenvolvimento permanente de competências emocionais); ii) o equilíbrio das lideranças transacional (que planeia, que mede, que avalia) e transformacional (que inspira, envolve e fomenta o questionamento); iii) a facilidade de utilização como ferramenta de modelos de competências associados a programas de desenvolvimento, ou iv) a importância dos meios e modelos de gestão da mudança que visam promover adesão em torno de uma estratégia, multiplicando os momentos de celebração.

Surgirá como paradoxal apoiarmo-nos na liderança das organizações no momento em que o mundo nos reclama soluções interorganizacionais?

Ou poderá ser essa a nossa força? É que se marcarmos o ADN organizacional: a sua estrutura, a sua cultura, os seus processos e os seus sistemas com os desafios das lideranças sistêmicas e colaborativas, parte daquilo que até agora nos trava (os limites das organizações burocráticas) poderá converter-se, a curto prazo, na força dinamizadora deste movimento de governação integrada.

## 6. Referências Bibliográficas

Ackoff, Russell Lincoln. (1974). *Redesigning the Future: A Systems Approach to Societal Problems*. New York: John Wiley & Sons.

Alban-Metcalf, Juliette, & Alimo-Metcalf, Beverly (2010). *Integrative leadership, partnership working and wicked problems: a conceptual analysis*. *International Journal of Leadership in Public Services*, 6(3), 3-13. doi: doi:10.5042/ijlps.2010.0512

Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 543-571(18).

Avolio, B. (2007). Promoting more *Integrative Strategies for Leadership Theory-Building*. *American Psychological Association*, 62(1), 25-33.

Bacon, B. (2015). *Leading High Performing Teams* Oxford: Oxford Leadership.

Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*(8), 9-32.

Bass, B. (2000). The Future of Leadership in Learning Organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 7(3), 18-40.

Beinecke, R. (2009). Introduction: Leadership for Wicked Problems. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 14(1), 1-17.

Bennett, Nathan, & Lemoine, G. James. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*.

Bennis, W.G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.

Bens, I. (2006). *Facilitating to Lead: Leadership Strategies for a Networked World*.

San Francisco: Jossey-Bass.

Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A., & Dennison, P. (2003). A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks: University of Exeter: Centre for Leadership Studies.

Cartwright, Timothy J. (1973). Problems, Solutions and Strategies: A Contribution to the Theory and Practice of Planning. *Journal of the American Institute of Planners*, 39(3), 179-187. doi: 10.1080/01944367308977852

Castells, Manuel. (2003). *O Poder da Identidade* (Vol. Vol. II). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Chisholm, Rupert F. (1998). *Developing Network Organizations: Learning from Practice and Theory*. USA: Addison-Wesley.

Chrislip, D. (2002). *The Collaborative Leadership Fieldbook*. San Francisco: Jossey-Bass.

Cilliers, P. (2000). *Approaching Complexity Complexity and Postmodernism - Understanding complex systems*. London: Routledge.

Collins, J. (2001). Lever 5 leadership: The triumph of humility and fierce resolve. *Harvard Business Review*(January), 67-76.

De Meyer, Arnoud. (2011a). Collaborative Leadership: New Perspectives in Leadership Development. In J. Canals (Ed.), *The Future of Leadership Development: Corporate Needs and the Role of Business Schools* (pp. 44-63). London: Palgrave Macmillan UK.

De Meyer, Arnoud. (2011b). Collaborative Leadership: New Perspectives in Leadership Development. *The European Business Review*(January-February), 35-40.

Edmondson, A. (2016). Wicked-Problem Solvers. *Harvard Business Review*(June), 1-9.

Emerson, Kirk, Nabatchi, Tina, & Balogh, Stephen. (2012). An *Integrative Framework for Collaborative Governance*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1-29. doi: 10.1093/jopart/mur011

Flood, Robert Louis. (1999). *Rethinking the Fifth Discipline: learning within the unknowable*. London: Routledge.

Fullan, M. (2003). *Liderar numa cultura de mudança*. Porto: ASA.

Goffee, Robert, & Jones, Gareth. (2000). Why Should Anyone Be Led by You? *Harvard Business Review*(September-October).

Goleman, D. (1998). What makes a *leader*? . *Harvard Business Review*, 76(6), 93-102.

Goleman, D. (2013). The Focused Leader. How effective executives direct their own – and their organizations’- attention. *Harvard Business Review*, 91(12), 51-60.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2001). Primal *leadership*: the hidden driver of great performance. *Harvard Business Review*, 79(6), 42-51.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2003). *Os Novos Líderes – A Inteligência Emocional nas Organizações*. Lisboa: Lisboa.

Goss, Sue. (2015). Systems Leadership: a view from the bridge: An OMP Paper.

Grint, Keith. (2008). Wicked Problems and Clumsy Solutions: The Role Leadership. *Clinical Leader*, 1(2), 54-68.

Grint, Keith. (2010). Wicked Problems and Clumsy Solutions: The Role of Leadership. In S. Brookes & K. Grint (Eds.), *The New Public Leadership Challenge* (pp. 169-186). London: Palgrave Macmillan UK.

Hamann, R., Pienaar, S , Boulogne, F. , & Kranz, N. . (2011). What Makes Cross-Sector Partnerships Successful? A Comparative Case Study Analysis of Diverse Partnership Types in an Economic Context. . Retrieved February, 2017

Hanleybrown, F., Kania, J., & Kramer, M. (2012). Channeling Change: Making Collective Impact Work. *Stanford Social Innovation Review*, 1-8.

Hartley, Jean, & Benington, John (2011). Recent trends in *leadership*: Thinking and action in the public and voluntary service sectors. In C. o. L. a. M. i. t. NHS (Ed.).

Hatcher, Richard. (2008). System *leadership*, networks and the question of power. *Management in Education*, 22(2), 24-30. doi: 10.1177/0892020608088801

Haynes, P. (2016). *Integrated Governance. A Complex Systems Approach*. Paper presented at the Governação Integrada: A Experiência Internacional e Desafios para Portugal, Lisboa.

Heifetz, Ronald A. (1994). *Leadership without easy answers*: Harvard University Press.

Hersey, P., & Blanchard, K. (1988). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Hofstede, G. (2003). *Culturas e Organizações. Compreender a nossa Programação Mental*. Lisboa: Sílabo.

Hopkins, David, & Higham, Rob. (2007). System *leadership*: mapping the landscape. *School Leadership & Management*, 27(2), 147-166. doi: 10.1080/13632430701237289

Hurley, T.J. (2011). *Collaborative Leadership – Engaging Collective Intelligence to Achieve Results Across Organizational Boundaries*. Oxford: Oxford Leadership.

Huxham, C., & Vangen, S. (2000). Leadership in the Shaping and Implementation of Collaboration Agendas: How Things Happen in a (not quite) Joined-up World. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1159-1175.

Illes, K., & M., Mathews. (2009). *Leadership, Trust and Communication*. Westminster: University of Westminster.

- Jesuino, Correia. (2005). *Processos de Liderança*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Kanji, G.K., & Moura E Sa, P. (2001). Measuring Leadership Excellence. *Total Quality Management* 12(6), 701-718.
- Kets de Vries, M.F.R. (2001). *The leadership mystique: A user's manual for the human enterprise*. London: FT/ Prentice-Hall.
- Kettl, D., & Kelman, S. (2007). *Reflections on 21st. Century Government Management*. Washington DC: IBM Center for the Business of Government.
- Kidder, R.M. (1995). *How good people make tough choices – resolving the dilemmas of ethical living*: Institute for Global Ethics.
- Klijn, Erik-Hans, & Koppenjan, Joop F. M. (2014). Complexity in Governance Network Theory. *Complexity, Governance & Networks*, 1(1), 61-70.
- Kotter, J. P. (2012). Accelerate! How the most innovative companies capitalize on today's rapid-fire strategic challenges -and still make their numbers. *Harvard Business Review*, 90(11), 45–58.
- Kotter, J.P. (1992). What *leaders* really do. In J. J. Gabarro (Ed.), *Managing People and organizations*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Liddle, Joyce. (2010). Twenty-first-century public *leadership* within complex governance systems: some reflections. *Policy & Politics*, 38(4), 657-663.
- Mandell, Myrna P. (1988). Intergovernmental management in interorganizational networks: a revised perspective. *International Journal of Public Administration*, 11(4), 393-416. doi: 10.1080/01900698808524595
- Mandell, Myrna P., & Keast, R. (2009). A New Look at Leadership in Collaborative Networks. Process Catalysts. In J. Raffle & A. Middlebrooks (Eds.), *Public Sector Leadership: International Challenges and Perspectives*. Cheltenham: Edgar Elgar Publications.



Marques, Rui. (2015). Governação integrada: uma resposta à era da complexidade. In R. Marques & D. Ferraz (Eds.), *Governação Integrada e Administração Pública*. Lisboa: ina Editora.

McGuire, Michael, & Silvia, Chris. (2009). Does Leadership in Networks Matter? *Public Performance & Management Review*, 33(1), 34-62.

Mineo, D. (2014). The Importance of Trust in Leadership. *Research Management Review*, 20(1), 1-6.

Mintzberg, Henry. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Mukherjee, A. (2008). *The Spider's Strategy: Creating Networks to Avert Crisis - Create Change and Really get Ahead*. New Jersey: FT Press.

Mullen, Carol A., & Kochan, Frances K. (2000). Creating a collaborative *leadership network*: an organic view of change. *International Journal of Leadership in Education*, 3(3), 183-200. doi: 10.1080/13603120050083891

Mumford, M.D.; Marks, Michelle A.; American Institutes for Research; Zacharo, Stephen.J.; and Reiter-Palmon, Roni, *Development of leadership skills: Experience and timing* (2000). Psychology Faculty publications.Paper 64.<http://digitalcommons.unomaha.edu/psychfacpub/64>

Mumford, M.D., Zacharo, Stephen.J, Harding, F.D., Jacobs, T.O., Fleishman, E. A., *Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. The Leadership Quarterly*, Vol.11, Issue 1, Spring 2000. Pg 11-35

Mumford, M.D., Todd, E., Higgs, C. , & McIntosh, T. (2017). Cognitive Skills and Leadership Performance: The Nine Critical Skills. *The Leadership Quarterly* 28, 24-39.

Murphy, L. (2005). Transformational Leadership: A Cascading Chain Reaction. *Journal of Nursing Management* 13(2), 128-136.

Nambisan, S. (2009). Platforms for Collaboration. *Stanford Social Innovation Review* (Summer), 40-49.

Nanita, P. (2016). Em Nome do Interesse Geral...Que Liderança? *Cadernos de Economia, Ano XXIX*(116), 51-54.

Nooteboom, Sibout G., & Termeer, Catrien J. A. M. (2013). Strategies of Complexity Leadership in Governance Systems. *International Review of Public Administration, 18*(1), 25-40. doi: 10.1080/12294659.2013.10805238

O'Toole, J. (1995). *Leading Change: Overcoming the ideology of comfort and the tyranny of custom*. San Francisco: Jossey-Bass.

O'Leary, R., & Bingham, L. (2007). *A Manager's Guide to Resolving Conflicts in Collaborative Networks*. Arlington: IBM Center for Business of Government.

Paarlberg, Laurie E., & Bielefeld, Wolfgang. (2009). Complexity Science—An Alternative Framework for Understanding Strategic Management in Public Serving Organizations. *International Public Management Journal, 12*(2), 236-260. doi: 10.1080/10967490902865180

Pearce, C., & Manz, C. . (2005). The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self and Shared Leadership in Knowledge Work. *Organizational Dynamics 34*(2), 130-140.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review, 89*(1-2), 62-77.

Raelin, Joseph A. (2005). We the Leaders: In Order to Form a Leaderful Organization. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 12*(2), 18-30. doi: 10.1177/107179190501200202

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

Roome, Nigel. (2001). Conceptualizing and studying the contribution of networks in environmental management and sustainable development. *Business Strategy and the Environment, 10* (2), 69-76.

Roome, Nigel. (2012). A cybernetic model of corporate responsibility - sensing changes in business and society. *Int. J. of Technology Management*, 60(1/2), 4-22. doi: 10.1504/IJTM.2012.049103

Rost, J., & Smith, A. (1992). Leadership: A postindustrial approach. *European Management Journal*, 10(2), 193-201.

Rowitz, L. (2001). *Public Health Leadership: Putting Principles into Practice*. Gaithersburg, MD: Aspen Publishers Inc.

Schein, E.H. (1993). How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room. *Sloan Management Review*(Winter), 85-92.

Schein, E.H. (1996). *Organization Culture and Leadership*: Jossey-Bass.

Senge, Peter. (2006). *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization* (Second Revised ed.): Random House Business.

Senge, Peter, Hamilton, Hal, & Kania, John. (2015). The Dawn of System Leadership. *Stanford Social Innovation Review*(Winter), 27-33.

Sevillhano, Vitor. (2005). *Cartas ao Futuro – Um Exercício de Cidadania*. Lisboa: Monitor.

Sharfman, Mark P., & Dean, James W. (1991). Conceptualizing and Measuring the Organizational Environment: A Multidimensional Approach. *Journal of Management*, 17(4), 681-700. doi: 10.1177/014920639101700403

Simaens, Ana M. (2015). *Responding to complexity: A systems approach to strategy and interorganizational networks in the context of third sector organizations*. Tilburg, The Netherlands: Tilburg University.

Skidmore, P. (Ed.). (2004). *Leading Between: Leadership and Trust in a Network Society*. London: Demos.

Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: The management of meaning. *Journal of Applied Behavioral Science*(18), 257-273.

Stephenson, K. (2009). Neither Hierarchy nor Network: An Argument for Heterarchy. *People & Strategy*, 32(1), 4-13.

Stordeur, S., Vandenberghe, C., & D'Hoore, W. . (2000). Leadership Styles Across Hierarchical Levels in Nursing Departments. *Nursing Research* 49(1), 37-43.

Toffler, Alvin (1984). *A Terceira Vaga* (Vol. n° 104): Livros do Brasil.

Torres, L., & Palhares, J. (2008). Cultura, Formação e Aprendizagens em Contextos Organizacionais. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 83, 99-120.

Trist, Eric. (1983). Referent Organizations and the Development of Inter-Organizational Domains. *Human Relations*, 36(3), 269-284.

van Bueren, Ellen M., Klijn, Erik-Hans, & Koppenjan, Joop F. M. (2003). Dealing with Wicked Problems in Networks: Analyzing an Environmental Debate from a Network Perspective. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(2), 193-212. doi: 10.1093/jpart/mug017

Vangen, S., & Huxham, C. (2003). Enacting Leadership for Collaborative Advantage: Dilemmas of Ideology and Pragmatism in the Activities of Partnership Managers. *British Journal of Management*, 14, S61-S76.

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

Vangen, S., & Winchester, N. (2014). Managing Cultural Diversity in Collaborations: A focus on Management Tensions. *Public Management Review*, 16(5), 686-707.

Welbourn, David, Warwick, Rob, Carnall, Colin, & Fathers, Dean. (2012). Leadership of *whole systems*: The King's Fund.

Williams, P., & Sullivan, H. (2007). *Working in Collaboration: Learning from Theory and Practice*. Wales: National Leadership and Innovation Agency for Healthcare.

Wooding, N. (2007). Engaged Leadership – The New Public Service Managerialism. *Journal of Finance and Management in Public Services*, 7(1), 39-51.

Yukl, G. (2009). How Leaders Influence Organizational Effectiveness. *The Leadership Quarterly*(20), 49-53.



## Parte II

### *Os desafios específicos, fatores críticos e práticas da Liderança Colaborativa vistos e vividos pelos protagonistas*

Coordenação de redação: Nanita, Paula

## Resumo

No intuito de compreender melhor os desafios e dificuldades que vivem os protagonistas de experiências colaborativas em Portugal, na procura de entendimento e de soluções mais eficientes e eficazes para os problemas complexos a que as suas organizações se dedicam, promovemos dois grupos focais sobre Liderança em contexto colaborativo. Nestas sessões escutámos relatos de experiências vividas e partilharam-se reflexões e lições aprendidas sobre sucessos e insucessos. No final declararam-se preferências sobre o que admiram nos líderes, quando seguidores, e sobre as práticas motivacionais que praticam, quando lideram. Do conjunto resulta um conjunto de fatores críticos, desafios e práticas que nos permitem um olhar mais aprofundado sobre a Liderança em contexto colaborativo em Portugal. E neste exercício ganha-se consciência de que há especificidades nacionais a que importa atender com prioridade para criar um ambiente mais favorável ao desenvolvimento desta liderança.

## 1. Introdução

No âmbito dos trabalhos desenvolvidos pelo grupo do Forum GovInt 2.0 dedicado ao aprofundamento do tema Liderança, enquanto fator crítico de Governança Integrada, foi decidido promover, em novembro de 2016, dois FOCUS GROUP com protagonistas que lideram ou lideraram em Portugal processos que visa(ra)m a obtenção de resultados ou a abordagem de problemas sociais complexos e nos quais interatua(ra)m ativamente várias organizações.

Pretendia-se desta auscultação de protagonistas obter, de modo qualitativo e em pequeno grupo (7 pessoas no máximo por sessão), a opinião e resultado da reflexão dos mesmos sobre as suas práticas, bem como sobre as características dos líderes que conduzem este tipo de processos e a eventual correlação destas com o sucesso ou insucesso do processo.

Entre o conjunto de questões para as quais se procurava obter, deste modo exploratório e qualitativo, algumas respostas contam-se as seguintes:

*Quem são as pessoas que têm protagonizado / vivenciado experiências de governação integrada? Que dificuldades sentem ou sentiram na vivência real (quais*



os fatores exógenos ou endógenos que as condiciona(ra)m ou facilita(ra)m nesse exercício)? Os seus traços e comportamentos – como se articulam com o que encontramos na teoria? Quais os valores que orientaram a resolução dos dilemas éticos que enfrentaram? Que estratégias adotaram e com que resultado?

As respostas a obter poderiam eventualmente contribuir para:

- i) a identificação de fatores críticos e a validação (ou não), no contexto da realidade portuguesa, dos resultados apurados em sede de revisão de literatura;
- ii) permitir identificar *gaps* de competências dos nossos líderes, de modo a gizar programas adequados e modelares de desenvolvimento de competências, que possam vir a ser aplicados pertinentemente em Portugal.

Nos pontos 2 a 4 são partilhados os resultados das sessões, sendo a metodologia utilizada, os protagonistas participantes e os respetivos relatores identificados nos anexos. Ao ponto 5 são apresentados dois comentários da responsabilidade da moderadora.

A todos os que generosamente participaram (falando e escutando) no intuito de juntos, descobrirmos e sabermos mais, os nossos sinceros e cordiais agradecimentos!

## 2. Os Fatores Críticos da Liderança em contextos colaborativos

Foram identificados (individual e espontaneamente) pelo conjunto dos participantes, no âmbito da primeira parte dos dois *Focus Group* de protagonistas:

- 51 fatores críticos condicionadores da liderança em contexto colaborativo;
- 44 fatores críticos promotores da mesma; e
- 61 desafios específicos que se colocam aos respetivos líderes.

## 2.1. Os fatores críticos condicionadores da Liderança

No que respeita aos 51 fatores condicionadores de uma liderança em contexto colaborativo, identificados pelo conjunto de líderes participantes, foi possível o seu enquadramento em quatro categorias, a saber:

- i) De natureza cultural ou associados ao macro ambiente político;
- ii) De natureza estrutural;
- iii) De natureza pessoal;
- iv) Diretamente relacionados ao desafio da liderança em contexto colaborativo.

Os fatores expressamente identificados e que se prendem com **traços associados à cultura nacional ou associados ao macro ambiente político** são:

- a) O **individualismo** (citado por 38,5% dos participantes) e que se encontra associado a atitudes com expressão no: “*eu*” e “*eles*”; “*é vosso, não é nosso*”.
- b) Um muito **difícil diálogo** (assim é sentido) **entre instituições e níveis hierárquicos** como reflexo de uma elevada “*distância de poder*” que o país valoriza.
- c) Algum **derrotismo/fatalismo**, expresso em atitudes de descrença e passividade.
- d) A **ausência de uma consciência coletiva**;
- e) Um macro ambiente político caracterizado por ciclos políticos (e alguns personagens políticos) que vulnerabilizam os processos de governação integrada;
- f) Uma envolvente marcada pela **mudança constante**;
- g) Excesso de regulação no setor público (que restringe muito as margens de liberdade).
- h) Um condicionamento cultural para o **trabalho em rede**, bem como para a **partilha de poder e de informação**.

- i) **Resistência à mudança (com dificuldade de deixar as zonas de conforto)**, potenciando as quebras de ritmo de execução no âmbito da concretização de uma Agenda Comum.

Neste âmbito foram ainda referidos o muito baixo capital social de Portugal e a existência de uma dualidade geracional (com fratura atual nos 40 anos de idade). Neste contexto os maiores de 40 evidenciam uma menor abertura à tecnologia e ao trabalho em rede e menor mobilidade.

Entre os fatores de **natureza estrutural** (setorial) foram citados como maiores constrangimentos:

- a) A excessiva especialização, sempre que presente;
- b) Os modelos de formação vigentes (em todos os níveis), que ainda preparam para o passado e não para o “lidar com a complexidade”; e que pouco atendem às *soft skills*.

Por sua vez, os fatores de **natureza individual** identificados (que mereceram maiores níveis de consenso ou convergência entre os participantes), são, a saber:

- a) Os **protagonismos individuais** (citado por metade dos participantes cientes de que “*nenhuma autonomia é suficiente para perceber a complexidade*”;
- b) O **medo de perder a influência e o poder** (citado por 31%);
- c) O foco na “*sua quinta*” / “*Capelinhas*” / “*Paroquianismos*” (citados por 23% dos participantes).
- d) **Agendas e interesses próprios**, declarados e, sobretudo, os não declarados (invocados por mais de 15%);
- e) **Preconceitos vários** (também por 15%);
- f) Práticas deliberadas de **Retenção de Informação** (15%);
- g) A **perceção do desafio comum como olímpico e inatingível**.

E, por fim, os fatores diretamente ligados à **natureza da experiência colaborativa e à sua liderança, onde se incluem:**

- a) A existência de **ritmos, linguagens e formas de trabalho diferentes entre as organizações** envolvidas no processo (referidos por 30% das pessoas);
- b) A **ausência ou insuficiência de liderança;**
- c) Um **ambiente de falta de confiança;**
- d) **Demasiada ambição e demasiadas expectativas** em presença;
- e) O líder ignorar as **expectativas, objetivos de poder, protagonismos e interesses** em presença;
- f) **Tração uniforme** perante **ritmos e capacidades diferentes;**
- g) **Perder-se o sentido** no arrastar de problemas e no adiamento da sua resolução.

## 2.2. Os fatores críticos promotores da Liderança

Os 44 fatores identificados, também livre e espontaneamente por estes protagonistas, como potenciadores ou facilitadores da liderança em contexto colaborativo apresentam naturezas distintas, sendo no entanto agrupáveis em quatro categorias:

- i) Abordagem sistémica;
- ii) Envolvente;
- iii) Liderança; e...
- iv) Pessoal-interpessoal.

### 2.2.1. Abordagem Sistémica enquanto fator motivacional

38,5% dos participantes consideraram como principal fator motivador para o processo colaborativo a **Definição de um Propósito Comum mobilizador e a percepção do mesmo como constitutivo de vantagem** e 15% disseram o mesmo para o **Reconhecimento do Problema como Comum**.

### 2.2.2. Envolvente

15% consideraram determinante conseguir ter uma envolvente nacional marcada pela “domesticação dos egos” e a percepção de que “afinal eles somos nós” e 7,7% identificaram como fatores críticos a este nível ainda:

- a) A disseminação de **formação em soft-skills**;
- b) A crescente disponibilidade (nomeadamente a nível tecnológico) de **ferramentas colaborativas**;
- c) Que haja um nível de organizações envolvidas no processo colaborativo com **massa crítica suficiente para o processo ser possível e sustentável**.

Foi ainda identificada como uma vantagem presente na cultura nacional (e reconhecida por 46% dos participantes como poderosa) – o **sentido de humor**.

### 2.2.3. Ao nível da Liderança

A este nível foram destacados:

- a) Ser fundamental um **ambiente de confiança** (pré-existente e cultivado pelo líder) – requisito expresso por 31% dos participantes;
- b) A **posição de partida do líder** – conceituado, com boa reputação, respeitado e experiente- requisito identificado como importante por 23%;
- c) As **características do líder**: facilitador, empático, resiliente, comunicativo, inspirador, capaz de uma escuta ativa e com competências de gestão de crise;

- d) A **sensibilidade do líder** perante a diversidade de posições e a sua capacidade de **fazer** as necessárias pontes;
- e) A capacidade de a liderança **não perder o foco e gerir o ritmo do progresso**;
- f) A capacidade de **objetivar os valores comuns** do grupo que facilitam a decisão perante os dilemas que vai enfrentar;
- g) A capacidade de levar o grupo a **ganhar batalhas e a celebrá-las**;
- h) A capacidade de gerar um **ambiente de comunicação e de afeto/amor** que facilite o crescimento dos membros do grupo e proporcione a necessária segurança psicológica e o bem-estar;
- i) A importância da **coliderança** que confere maior amplitude e eficácia à ação da liderança.

#### 2.2.4. *A nível pessoal e interpessoal*

- a) **Não ter medo de errar e de assumir o erro**;
- b) **Abertura**;
- c) **Humildade**;
- d) **Respeito** pelas pessoas/Respeito Mútuo/Elevada consideração;
- e) **Escuta ativa** e capacidade de **diálogo**;
- f) **Consciência Social** – sensibilidade ao outro e à comunidade, ser capaz de olhar olhos nos olhos e entender;
- g) Ser capaz de **relações de pertença** (ao grupo e à causa comum);
- h) Ser capaz de **voluntariado** e de **partilha de competências**.

### 3. Os desafios específicos que a Liderança Colaborativa coloca aos respetivos líderes

Foi reconhecido que a **própria complexidade dos processos** é o primeiro dos desafios e que, para liderar o processo, é essencial que o líder “suspenda” juízos e **preconceitos** pessoais e que tenha uma convicção genuína – que o **resultado do grupo será maior do que a mera soma das partes**.

#### 3.1. Na gestão do processo o líder terá de ser capaz de:

- a) criar um **ambiente de confiança** (com partilha de responsabilidades, riscos, perdas e ganhos);
- b) fazer com que as pessoas se **apropriem do propósito comum**;
- c) não desperdiçar o **conhecimento acumulado**;
- d) manter uma **perspetiva** de médio/longo prazo;
- d) desenhar uma **equação estratégica comum** (clara, simples, que permita a tração);
- e) cuidar dos “mecanismos de cola”: **envolvimento e participação de todos os stakeholders** (rituais, espaços de partilha simples, etc...);
- f) cuidar da **comunicação** em permanência (formal e informal), tendo por foco o esforço colaborativo;
- g) valorizar a **dimensão informal** (o que se passa nos coffee-breaks...);
- h) dialogar;
- i) **partilhar a incerteza** (e perceber que isso é melhor do que esperar pelo definitivamente certo);

- j) **gerir** a “ditadura da urgência” e os” tempos de resposta” – é preciso **tempo** de reflexão...
- l) **gerir** eficazmente o **dilema**: agenda colaborativa e missões organizacionais, mantendo fidelidade a estas;
- m) **traduzir** as diferentes linguagens e **fazer as pontes**;
- n) celebrar as vitórias (curto, médio, longo prazos);
- o) **manter o foco** no sentido do **Propósito Comum** e no **ritmo da Agenda** (para não desmotivar);
- p) **ajudar o grupo a tomar consciência** do que “somos” e “onde estamos” e, então, ir **mudando/caminhando**...;
- q) **levar todos a darem o máximo que podem dar**.

### 3.2. Para tanto o líder tem de ter:

- a) **Capacidade empática**;
- b) **Humildade**;
- c) **Paciência**;
- d) **Tolerância** (face ao diferente mas também face à “lentificação” do processo);
- e) **Capacidade de escuta**;
- f) **Dedicação**;
- g) **Afetividade**;



- h) **Capacidade e treino na gestão do EGO** (“*Libertar-me da minha agenda e do meu protagonismo*”);
- i) **Genuinidade e abertura mental;**
- j) **Resiliência;**
- k) **Curiosidade;**
- l) **Treino de escuta da voz interior, ser otimista, resolver problemas, acreditar que “nós” conseguimos...**
- m) **Empenho** face ao **Propósito Comum** (que não é necessariamente coincidente com as minhas razões);
- n) **Coerência** (*walk the talk*), não fragilizando o desafio;
- o) **Respeitar a individualidade, dar segurança psicológica às pessoas e humanizar as relações;**
- p) **Acreditar** que “*eu cresço com e através dos outros*” e dar o exemplo;
- q) **Disponibilidade para o desenvolvimento do outro e para a reciprocidade;**
- r) **A capacidade de ler o contexto e o momento.**

### 3.3. E ainda, face aos desafios coletivos presentes na envolvente nacional...

Os líderes terão de conseguir:

- a) **fazer evoluir a cultura nacional, libertando-nos progressivamente da necessidade excessiva de controlo como meio de evitar a incerteza;**
- b) **ganhar progressivamente consciência das nossas crenças, emoções, traços de cultura, preconceitos, problemas, para melhor os podermos gerir;**

c) **reconhecer maior capacidade/preparação das novas gerações**, para lidar mais facilmente com o diverso e com a incerteza e, assim sendo:

- i) olhar para o futuro com maior otimismo;
- ii) diferenciar os programas de desenvolvimento de competências em função da fratura geracional (situada hoje em torno dos 40 anos).

#### ***4. As características dos líderes e as práticas motivacionais de eleição***

A abordagem sobre as características dos líderes (*que atributos têm os líderes colaborativos que os participantes reconhecem como tal?*), bem como a procura do que lhes proporciona maior eficácia, como facilitadores nos processos colaborativos, não foi centrada nas práticas dos próprios participantes, mas sim nas das pessoas que eles observam e que reconhecem como líderes e facilitadores.

E, de acordo com o previsto na parte II da metodologia (ver anexo 1 – ponto 3º), apesar de ser mantida total liberdade na escolha e identificação, por parte dos participantes, dos dois requisitos que mais valorizam, foram proporcionadas algumas respostas possíveis, podendo estas ter contribuído para uma menor dispersão dos contributos do que a verificada na primeira parte dos FOCUS GROUP (e que se centrou na questão dos fatores e desafios cujas conclusões já partilhámos nos pontos anteriores).

Mas apreciemos, questão a questão, quais foram as preferências declaradas pelos participantes.

##### **4.1. Que características têm as pessoas que considera serem líderes colaborativos?**

As características que foram identificadas como as mais marcantes dos líderes colaborativos foram, por ordem decrescente, as seguintes:

- 1.º **Visionários e mobilizadores através da partilha** (escolhida por 25% dos participantes);

2.º **Formadores de coligações e construtores de equipas** (escolhida por 21% dos participantes);

3.º **Fomentadores da Colaboração** (escolhida por 17% dos participantes);

4.º **Pensadores sistémicos** (escolhida por 12,5% dos participantes);

5.º **Sintetizadores de Conhecimento** (escolhida por 8,3% dos participantes).

Para além destas foram ainda alvo de uma única escolha as seguintes características:

- **Agirem como colegas, amigos e humanitários** (disponível no referencial);
- **Fazedor e construtor de pontes** (aditada);
- **Ávido de ter resultados** (aditada);
- **Bom senso** (aditada).

Por fim mas digno de destaque ainda o facto de quatro dos itens elencados no referencial de base utilizado não terem sido alvo de nenhuma escolha (nem primeira, nem segunda). Estes itens são:

- Criativos;
- Empreendedores;
- Inovadores;
- Definidores de prioridades.

## 4.2. E o que mais os faz ser bons facilitadores?

As duas características que foram identificadas como o **par mais caracterizador** do que faz os líderes colaborativos serem **bons facilitadores** foram, por ordem decrescente, as seguintes:

- 1.<sup>a</sup> A crença de que **as pessoas se comprometem mais com os planos em que estão envolvidas** (escolhida por 1/3 dos participantes);
- 2.<sup>a</sup> A **capacidade de o líder despertar o melhor em cada um** (escolhida por cerca de 30% dos participantes).

Em 3.<sup>a</sup> lugar surgiu um conjunto de quatro características, escolhidas por apenas 8,33% dos participantes, a saber:

- A crença de que **todas as opiniões têm algum valor** (disponível no referencial);
- A capacidade de **gerir conflitos interpessoais e inter-organizacionais** (aditada);
- A capacidade de **comunicar** (aditada);
- A capacidade de **escuta ativa** (aditada).

Foi ainda objeto de uma única escolha o **sentido ético**, item também aditado na sessão ao referencial sugerido.

Digno de destaque ainda o facto de três dos itens elencados no referencial disponibilizado não terem sido alvo de nenhuma escolha (nem primeira, nem segunda). Estes itens são:

- **Inteligente** (e capaz);
- A crença de que os **grupos podem tomar melhores decisões do que o indivíduo só**;
- A **responsabilidade/accountability**.

#### 4.3. E dentro da organização que lideram: quais são as vossas duas principais práticas motivacionais?

De notar que, esta questão, a *contrário* das duas anteriores, é colocada aos participantes na primeira pessoa. Pretendia-se aqui identificar as práticas que, conscientemente, este conjunto de protagonistas mais valoriza como fator motivacional nos ambientes em que atua e no seu trabalho com as outras pessoas.

As duas práticas motivacionais que foram identificadas como o par mais utilizado por estes protagonistas e com idêntica percentagem de escolhas (na ordem dos 32% cada) foram:

- A **Visão** (com força inspiradora);
- O **Exemplo do líder** (que constitui um modelo apropriado e ideal).

A prática motivacional que se destaca após as duas primeiras é a **Proximidade e partilha** (não disponível no referencial e aditada na sessão e que congregou 12% das escolhas).

Em quarto lugar (com 8% das escolhas) surgem práticas disponíveis no referencial facultado, a saber:

- **Promove a aceitação dos objetivos**;
- **Estimulação Intelectual (questionamento)**.

Em último lugar (com uma escolha cada) surgem ainda:

- O **apoio individualizado** (disponível no referencial facultado);
- O **reconhecimento do mérito** (aditado na sessão).

Finalmente de destaque ainda o facto de uma das práticas elencadas no referencial utilizado não ter sido alvo de nenhuma escolha (nem primeira, nem segunda). Trata-se da **motivação contingencial** em regra associada a sistemas de gestão de desempenho individual dos colaboradores, alinhando (e explicitando)

objetivos individuais e objetivos organizacionais; avaliação de desempenho; e prêmio/penalização em função do grau de consecução dos mesmos.

## 5. *Dois comentários finais*

Circunstâncias extraordinárias motivaram a que, de modo não intencional e não planejado, tivessem, a moderação e a coordenação do relato dos dois *Focus Group*, sido assumidas por mim.

Não posso deixar assim de agradecer a todos os presentes a disponibilidade e entrega com que participaram, protagonistas e relatores, porque na sua autenticidade afirmaram humanidade, tornando os momentos vividos em conjunto verdadeiramente únicos e vibrantes.

Para além desta manifestação de gratidão, dois comentários sinto devidos: um mais diretamente relacionado com os resultados obtidos e os suportes metodológicos utilizados na segunda parte da dinâmica, o outro pela constatação da força de uma cultura nacional omnipresente na sessão e que tornou incontornável uma tomada de consciência coletiva do seu poder condicionador da liderança.

### A) **A adequação/utilidade dos referenciais utilizados**

Era pretensão da metodologia utilizada na parte II do *Focus Group* também o teste e validação, como referenciais utilizáveis no âmbito da Liderança em contexto colaborativo, de alguns já existentes com propósito diverso (ver ponto 3º do Anexo I).

Perante os resultados obtidos são possíveis algumas considerações:

1.º **A matriz de práticas motivacionais subjacente à Liderança Transaccional/Transformacional utilizada na questão 3 foi a que se revelou mais adequada, dado que:**

- Foram selecionados pelos participantes 5 dos 6 itens fornecidos;

- 84% das escolhas efetuadas incidiram sobre estes 5 itens;
- Foram aditados apenas dois itens, um dos quais apresenta enorme proximidade com o único item não selecionado.

2.º O **conjunto de práticas/habilidades necessárias no século XXI** (RO-WITZ, 2001) também revelou adequação, dado que:

- Deu suporte a 87,5% das escolhas efetuadas pelos protagonistas escutados;
- Tendo sido selecionados 6 dos 10 itens disponíveis;
- Foram aditados 3 novos (com apenas uma escolha cada um), um dos quais com forte proximidade a um dos já disponíveis no referencial.

3.º A matriz que revelou maior insuficiência foi a de **BENS** para as características do **Facilitador**, dado que apenas foram selecionados metade dos itens disponíveis (3 de 6) e aditados quatro novos itens na sessão. Ainda assim:

- Cerca de 71% das escolhas incidiram sobre os 3 itens disponíveis no referencial de partida.

Digno de nota que os itens aditados expressam todos competências emocionais e que parte dos não selecionados são todos de natureza distinta destas, o que leva a crer que os participantes consideram essenciais aquelas competências no processo de facilitação.

O conjunto de preferências manifestado na sessão revela, pois, grande proximidade a referências encontradas na literatura em torno da Liderança Emocional e da Transformacional (sobretudo ao nível da motivação inspiracional e do líder, que pelo exemplo, constitui um modelo a seguir).

## **B) A força e especificidades da cultura nacional**

Na sessão emergiram muitas afirmações espontâneas em tudo coincidentes com o que revisitamos na literatura sempre que queremos saber mais sobre liderança, especialmente a colaborativa. Entre estas contam-se, por exemplo:

- Entre as barreiras, as agendas e interesses próprios e o medo de perda de influência e de poder (pessoal/organizacional);
- Entre os requisitos: a imprescindibilidade de um ambiente de segurança psicológica e de confiança.

Contudo foi muito interessante observar, no desenvolvimento das sessões, a emergência e repetição, de entre os fatores condicionadores da liderança colaborativa, temas como: o individualismo, os protagonismos individuais, a distância entre posições hierárquicas, ou o fatalismo (que motiva passividade e descrença). A consciência do seu peso no quotidiano das relações trouxe a compreensão de que grande parte daquilo que a cada um de nós é difícil superar, é-nos difícil a todos, porque está no subconsciente coletivo e nacional, a condicionar-nos a relação e a eficácia dos voos para uma cultura de colaboração.

E essa tomada de consciência da força da cultura nacional trouxe também durante as sessões outras revelações que, se bem geridas, podem constituir forças motrizes e aceleradores de uma cultura de colaboração. Entre essas evidenciaram-se por exemplo o sentido de humor, bem como o despertar de uma nova geração (menores de 40) que, nascida já em democracia tem vivido um ambiente fortemente marcado pelo avanço da tecnologia, da internet, das redes sociais e das preocupações de sustentabilidade do planeta, podendo assim estar mais preparada para interagir numa cultura de colaboração.

Não obstante esta fratura geracional fica do refletido a nota comum de que urge em Portugal cuidar, em todos os níveis de ensino e formação, do desenvolvimento de *soft-skills*, porque escuta profunda e empatia firme deverão ser desígnios nacionais no nosso desafio de comunicação e nos nossos “bancos de escola” não fomos treinados para tal nem para o afeto.



# ANEXOS

## ANEXO 1

### *Metodologia utilizada*

As duas sessões realizadas tiveram lugar no auditório da Fundação Nossa Senhora do Bom Sucesso, com a duração de 2h cada, tendo sido ambas moderadas por Paula Nanita e objeto de gravação áudio. O declarado por cada participante foi ainda objeto de relato escrito por parte de um observador dedicado (anexos 6 e 7).

Estiveram presentes por sessão 16 pessoas (das quais 6 protagonistas participantes na primeira e 7 na segunda). As sessões concretizaram-se nos dias 3 e 29 de novembro de 2016, subdividindo-se em três momentos-chave:

1.º Na introdução da sessão foi explicado aos convidados/participantes o contexto da iniciativa e focado o âmbito de interesse do Forum GovInt na *“construção, desenvolvimento e manutenção de relações interorganizacionais de colaboração, para gerir problemas sociais complexos, com maior eficácia e eficiência”*.

Os participantes foram informados de que a sessão se concretizaria em sucessivas rondas à mesa, sendo fundamental obter a opinião livre (e não autocensurada ou censurada) de cada um e que seria fundamental que essas opiniões refletidas se focassem nas experiências vividas que tivessem enquadramento no foco GovInt.

Para o efeito foi dado aos participantes 5 min. iniciais para que identificassem as experiências sobre as quais iriam produzir e partilhar reflexão.

Os participantes no dia 3 (vide Anexo 2) identificaram designadamente as seguintes experiências como a base da sua reflexão:

- FITI – Federação das Instituições da Terceira Idade;
- Centro Social e Paroquial da Azambuja;

- Presidência distrital de Lisboa da União das IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social;
- Presidência de uma CPCJ – Comissão de Proteção de Crianças e Jovens (quer restrita, quer alargada) e participação na CNPCJ – Comissão Nacional de Proteção de Crianças e Jovens
- CEO de multinacionais – ONI e Uniysis e neste último âmbito líder da Europa do Sul;
- Líder e promotor do GREENFEST;
- Envolvimento ativo em ONGs, nomeadamente CDI -Transformando vidas através de tecnologias e PWOB- Portugal Woman on Board;
- Membro de Comissão Executiva da Rede Social de Lisboa;
- Coordenadora de Projeto K Cidade (uma parceria Santa Casa da Misericórdia de Lisboa e Fundação Aga- Khan);
- Presidente Executivo e Diretor da Comunidade Vida e Paz;
- Membro do Núcleo de Intervenção dos Sem Abrigo da Rede Social de Lisboa.

Os participantes no dia 29 (vide Anexo 3) identificaram designadamente as seguintes experiências como a base da sua reflexão:

- Administrador Executivo da TVI – Televisão Independente, S.A. (na fase de start-up e durante 4 anos);
- Presidente da Direção do MDV – Movimento de Defesa da Vida;
- Administrador da Fundação Nossa Senhora do Bom Sucesso;
- Presidente dos Serviços Partilhados da Administração Pública (fase de criação e primeiros dois anos);

- AMI – Secretária Geral da Assistência Médica Internacional;
- Membro de uma associação cultural;
- Dinamizadora e coordenadora do ciclo de conferências promovido pela AMI com a rede portuguesa do Global Compact;
- Presidente do Banco Alimentar contra a Fome e da Federação Europeia dos Bancos Alimentares;
- Diretora da ENTREAJUDA;
- Criação do MODATEX – Centro de Formação Profissional da Indústria Têxtil em Portugal (resultante da fusão de três centros pré-existentes);
- Diretora Comunitária do K Cidade (Fundação Aga-Khan), com envolvimento em projetos de desenvolvimento comunitário nomeadamente na Musgueira e no Casal Ventoso;
- Criação e implementação (primeiros 3 anos) dos Serviços Partilhados em Saúde em Portugal.

As primeira e segunda partes da sessão decorreram de acordo com os pontos previstos nos respetivos guiões (ver anexos 4 e 5).

2.º A primeira parte, materializada nas questões 1 a 3 do Anexo 4 e 1 e 2 do Anexo 5, visou obter respostas totalmente livres por parte de todos os participantes, através de sucessivas rondas à mesa, método que foi seguido nos dois *Focus-Group* tendo todos os presentes efetivamente participado.

3.º A segunda parte, materializada nas questões 4 e 5 do Anexo 4 e 3 e 4 do Anexo 5, visou obter com liberdade também os contributos dos participantes, tendo, no entanto, sido sugeridas grelhas possíveis de resposta, visando ainda o teste de alguns dos referenciais obtidos na revisão de literatura.

Sem prejuízo desta nuance metodológica os participantes puderam aditar livremente outros itens.

O método utilizado nesta parte foi um método típico de declaração de preferência, obrigando os participantes a selecionar para cada questão apenas as duas respostas que lhe surgissem como as mais revelantes. O grau de preferências declarado dentro das grelhas facultadas poderia fornecer sinais relevantes entre a proximidade do pensamento destes protagonistas e os referenciais apurados em sede de revisão de literatura. Os referenciais selecionados para este efeito foram os seguintes:

i) **Práticas/ habilidades necessárias ao líder do século XXI** (ROWITZ,2001), a saber: Sintetizadores do conhecimento; Criativos; Visionários e mobilizadores através da partilha; Fomentadores de colaboração; Empreendedores; Pensadores Sistémicos; Definidores de prioridades; Formadores de coligações e construtores de equipas; Inovadores; Agirem como colegas, amigos, humanistas. Este referencial foi utilizado na questão- características dos líderes em contexto colaborativo.

ii) **Perfil do Facilitador (BENS)**, a saber: inteligente (e capaz); Acredita que todas as opiniões têm algum valor; Acredita que os grupos podem tomar melhores decisões do que o indivíduo só; Considera que as pessoas se comprometem mais com os planos em que estão envolvidas; Responsável /*Accountable*; Capaz de despertar o melhor em cada um. Este referencial foi utilizado como suporte para o que entendem ser o perfil do facilitador.

iii) **Características da Liderança Transaccional versus Transformacional (BASS)**, respetivamente: motivação contingente e Visão articulada, modelo apropriado, consideração elevada (promoção da aceitação dos objetivos, expectativas de elevado desempenho e apoio individualizado) e estimulação intelectual. Este referencial foi utilizado como suporte à questão das práticas motivacionais que utilizam no seu desempenho enquanto líderes.

4.º Os resultados dos dois *Focus-Group* foram tratados no conjunto dada a homogeneidade dos participantes e da metodologia utilizada. Poderia ter-se realizado apenas uma única sessão, mas nesse caso estaríamos perante um grupo de 13-14 pessoas, exigindo-se em consequência o dobro do tempo despendido a cada um dos participantes quer de presença quer de capacidade de escuta das outras opiniões e consequente interação. Uma nota final: os participantes não receberam qualquer remuneração ou prémio pela sua presença e participação nestas duas sessões.

## *ANEXO 2*

### *Focus Group – Liderança colaborativa: Protagonistas*

Lista de Participantes no dia 3/11/2016

- Henrique Joaquim – Professor universitário na UCP e Presidente da Comunidade Vida e Paz
- Joana Garcia da Fonseca – Psicóloga e membro da CNCPCJ
- Carlos Liz – Fundador e sócio da IPSOS/APEME
- Pedro Norton de Matos – CEO, líder do GREENFEST (entre outros) e docente na UCP
- Ana Bandeira – Membro da Comissão Executiva da Rede social de Lisboa (representante da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa)
- José Batalha – Presidente da União Distrital de Lisboa das IPSS e da FITI

## ANEXO 3

### *Focus Group – Liderança colaborativa: Protagonistas*

Lista de Participantes no dia 29/11/2016

- Duarte da Cunha – Presidente do Conselho Executivo da Fundação Nossa Senhora do Bom Sucesso
- Ana Luísa Ferreira – Secretária Geral da AMI
- Mónica Azevedo – Diretora Comunitária da Fundação Aga- Khan
- José Bleck – Professor Universitário da Universidade Nova de Lisboa
- Afonso Silva – Membro Executivo do Conselho de Administração da Açoreana Seguros
- José Manuel Castro – Professor Universitário na Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação na Universidade do Porto e gestor – IEFP
- Isabel Jonet – Presidente do Banco Alimentar Contra a Fome

## ANEXO 4

### *Focus Group – Liderança: Protagonistas*

Guião do dia 3/11/2016 – FNSBS

#### **Enquadramento:**

- Foco do GovInt;
- Objetivo do FG – Apurar conhecimento sobre os fatores e desafios específicos da liderança colaborativa (a partir da experiência real em diferentes contextos) e saber mais sobre as características e práticas dos seus líderes;
- Regras de jogo – Sem censura, interação positiva, respeito pelos tempos.

#### **GUIÃO**

1. Carlos Liz, o que te sugere este tema da Liderança Colaborativa? Porque estamos obrigados a colaborar?
2. Foquemo-nos nas vossas experiências colaborativas (aquelas em que conduziram processos que, envolvendo várias organizações, visavam obter um resultado comum). Identifiquemo-las para procurar melhor os fatores críticos.
  - 2.1. O que é que mais as condicionou?
  - 2.2. E o que é que as facilitou?
3. Que desafios específicos esta exigência/necessidade de colaboração vos coloca? Qual a vossa característica que mais ajuda? Qual o vosso maior limite?
4. Que características têm as pessoas que conseguem ser líderes colaborativos?
  - 4.1. Face às práticas e habilidades necessárias para enfrentar o Séc. XXI

identificadas por ROWITZ. Qual a mais importante? E qual a 2<sup>a</sup> mais importante? Alguma outra que não as identificadas por Rowitz?

4.2. E o que mais os faz ser bons facilitadores? Algum dos fatores identificados por BENS ou outro?

5. E dentro da organização que lideram, quais são as vossas duas principais práticas motivacionais? (Mais transacional ou mais transformacional?) Visão/ Líder exemplo/Promove a aceitação dos objetivos/ Apoio individualizado/ Estimulação intelectual/ Motivação contingente

Se houver ainda tempo:

Que lugar ocupam nesta dinâmica: o TEMPO, o dilema CP/LP, a clareza de papéis numa parceria, a VISÃO E AGENDA PARTILHADAS, a VISÃO ADAPTÁVEL, a CONFIANÇA, a segurança psicológica, a sustentabilidade, o diálogo, a capacidade de lidar com a ambiguidade, a capacidade de aprender



## ANEXO 5

### *Focus Group – Liderança: Protagonistas*

Guião do dia 29/11/2016 – FNSBS

#### **Enquadramento:**

- Foco do GovInt
- Objetivo do FG – Apurar conhecimento sobre os fatores e desafios específicos da liderança colaborativa (a partir da experiência real em diferentes contextos) e saber mais sobre as características e práticas dos seus líderes
- Regras de jogo – Sem censura, interação positiva, respeito pelos tempos

#### **GUIÃO**

1. Foquemo-nos nas vossas experiências colaborativas (aquelas em que conduziram processos que, envolvendo várias organizações, visavam obter um resultado comum). Identifiquemo-las para procurar melhor os fatores críticos.

1.1. O que é que mais as condicionou?

1.2. E o que é que as facilitou?

2. Que desafios específicos esta exigência/necessidade de colaboração vos coloca? Qual a vossa característica que mais ajuda? Qual o vosso maior limite?

3. Que características têm as pessoas que conseguem ser líderes colaborativos? (aqui são distribuídos post-its para um jogo de escolhas entre as alternativas)

3.1. Face às práticas e habilidades necessárias para enfrentar o Séc. XXI identificadas por ROWITZ. Qual a mais importante? E qual a 2<sup>a</sup> mais importante? Alguma outra que não as identificadas por Rowitz?

3.2. E o que mais os faz ser bons facilitadores? Algum dos fatores identificados por BENS ou outro?

4. E dentro da organização que lideram, quais são as vossas duas principais práticas motivacionais? (Mais transacional ou mais transformacional?) Visão/ Líder exemplo/Promove a aceitação dos objetivos/ Apoio individualizado/ Estimulação intelectual/ Motivação contingente

Se houver ainda tempo:

Que lugar ocupam nesta dinâmica: o TEMPO, o dilema CP/LP, a clareza de papéis numa parceria, a VISÃO E AGENDA PARTILHADAS, a VISÃO ADAPTÁVEL, a CONFIANÇA, a segurança psicológica, a sustentabilidade, o diálogo, a capacidade de lidar com a ambiguidade, a capacidade de aprender

## **ANEXO 6**

### ***Relatores do focus group 1 por participante***

- Teresa Mota Capitão – Henrique Joaquim
- Ana Campos Leitão – Joana Garcia da Fonseca
- José Bleck – Carlos Liz
- Sónia Pinto – Pedro Norton de Matos
- Leonor Vieira – Ana Bandeira
- Mariana Cortez – José Batalha

## ANEXO 7

### *Relatores do focus group 1 por participante*

- Cristina Ferreira – Isabel Jonet e Ana Luísa Ferreira
- Sónia Pinto – José Manuel Castro
- Teresa Mota Capitão – Mónica Azevedo
- Jaime Falcão – Duarte da Cunha
- João Lopes Duarte – José Bleck
- Mariana Cortez – Afonso Silva

## Parte III

### *Um Modelo e um Programa de Desenvolvimento de Competências em Liderança Colaborativa*

Bleck, José; Ferreira, Cristina e Sevilhano, Vitor

## 1. Enquadramento

*“Engaging collective intelligence to achieve results across organizational boundaries”*. (Hurley, J. Thomas)

A liderança colaborativa em contexto de governação integrada revela-se particularmente exigente, tendo em conta a complexidade de relações e interesses que se cruzam. A preparação dos seus líderes é um fator crítico de sucesso para o cumprimento da sua missão e para uma liderança bem-sucedida. Com o propósito de que sejam alcançados determinados desempenhos e comportamentos em ambientes de elevada complexidade de gestão integrada – inter-organizacional, a liderança colaborativa, pelos seus atributos, indicia representar a abordagem adequada às necessidades deste tipo de contexto, visto que a liderança convencional revela-se insuficiente: *“(…)quanto maior a complexidade do trabalho a executar, mais adequada será a utilização da liderança partilhada, dado que será muito difícil que uma única pessoa disponha de todas as competências necessárias para a execução”* (Pearce & Manz, 2005: 137).

Como resposta a esta necessidade, sobretudo pela mudança de atitude e de comportamentos a que a mesma obriga, a criação de um Modelo de Competências de Liderança Colaborativa surge como instrumento de referência ao tentar aproximar padrões comportamentais de sucesso entre os diversos *stakeholders*. *“Successful collaboration is a human issue”*.

A liderança colaborativa envolve – exige - uma mudança de *“ego system”* para *“eco system”*. Ou, se quisermos de *“ego centered”* para *“people centered.”* O quadro abaixo<sup>VI</sup> permite-nos observar a mudança a que estamos sujeitos enquanto líderes colaborativos. A tónica do poder colaborativo reside eminentemente, na confiança, reciprocidade e mutualidade do coletivo.

---

VI OXFORD LEADERSHIP Thomas J. Hurley –October 2011

Figura 1 – Evoluindo de um ego-sistema para um eco-sistema

<i>“It’s About Me”</i>	<i>“It’s About Us”</i>
Top down control	Influence
Command	Conversation
Independent silos	Aligned agility
Territoriality	Partnership
Power struggles	Mutual empowerment
Self-interest	Mutual support
Withholding information	Joint knowledge development
Blaming	Mutual accountability

## 2. *Âmbito de aplicação do presente Modelo de Competências*

O âmbito de aplicação do presente modelo de competências dirige-se fundamentalmente, aos titulares de funções de liderança nas organizações (formais ou informais) que atuam em ambientes complexos, cujo contexto exige a construção, desenvolvimento e manutenção de relações inter-organizacionais de colaboração, para gerir problemas complexos, e para os quais é exigido uma liderança de tipo colaborativo.

## 3. *Requisitos e Condições para aplicação do Modelo*

A implementação de um Modelo de Competências em Liderança Colaborativa obriga à satisfação de alguns requisitos e condições, nomeadamente:

- Cada organização que adotar este modelo deve-o “personalizar”, no sentido de identificar as competências que são mais relevantes à sua realidade, relativamente a cada uma das funções onde é expectável comportamentos de liderança colaborativa, escolhendo de entre o diretório de competências aquelas que são nucleares à sua realidade;
- É necessário que os titulares com funções de liderança, em cada organização, sejam claramente identificados – ou seja o modelo aplica-se a pessoas e não no abstrato;

- Os titulares identificados e elegíveis ao programa de desenvolvimento deverão ser sujeitos a uma avaliação para apuramento do *gap* das competências selecionadas, permitindo assim construir um plano individual de desenvolvimento das mesmas;
- Cada organização tem de criar critérios de medida que permitam avaliar progressos de desempenho/comportamentos. A avaliação/gestão de desempenho é importante, não só de um ponto de vista organizacional, mas também na abordagem de problemas sociais complexos;
- Cada organização tem de formular um “mapa de precedências” que permita monitorizar a relação entre progressos e o plano de transformação. (*Competencies roadmap*);
- Dever-se-á promover avaliação continuada dos participantes relativamente aos comportamentos existentes *versus* os esperados, suportada/alavancada por testes; programa de *coaching*; autoavaliação; etc.

#### 4. O Modelo de Competências

A colaboração, tal como a entendemos no âmbito do Forum GovInt, e em particular no que diz respeito à liderança, compreende quatro componentes: *sistemas e processos; gestão e alavancagem de relações; pessoas e cultura*.

Saber comunicar, saber compreender verdadeiramente a perspetiva do outro, saber articular prioridades, saber gerir interesses e conflitos, saber como promover o diálogo e a relação, são entre outras capacidades, aquelas que um Líder Colaborativo deve revelar. Conhecer-se a si próprio, a sua equipa, os contextos que estão fora da sua área de influência e ser capaz de estabelecer uma agenda entre diversos parceiros, exige capacidades de gestão integrada elevadas. As quatro dimensões de competências que apresentamos procuram abranger um conjunto de requisitos necessários aos líderes colaborativos.

Considera-se que, embora haja necessidade de elencar um *portfolio* de competências do líder colaborativo, não é possível generalizá-lo a todos, pois o interesse



manifesta-se no processo colaborativo *per si* e não na moldura das competências. A liderança já não se apresenta como um sistema tradicional de controle **sobre** as organizações, mas sim **com** as pessoas, o imperativo hoje (e o maior desafio) é liderar redes inter e intra-organizacionais para além das suas fronteiras, mobilizando as pessoas para uma adaptação e aprendizagens constantes.<sup>VII</sup>

*“Leadership development is a systematic approach to expanding the performance capability of individuals in leadership roles within your organization. And like any approach, it’s not achieved through a single stage or step but rather through a journey. This journey is the process of leadership development.”*

BusinessDictionary

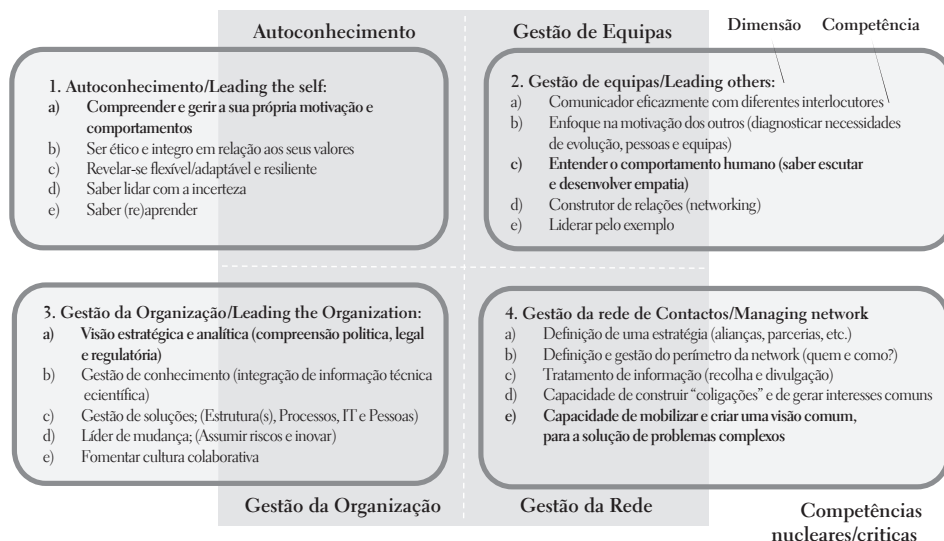
O Modelo de Competências proposto inclui quatro Dimensões focadas no desenvolvimento da Liderança Colaborativa:

1. Autoconhecimento/ *Leading the self*;
2. Gestão de equipas/ *Leading others*;
3. Gestão da Organização/ *Leading the Organization*;
4. Gestão da rede de Contactos/ *Managing Network*.

---

VII Heifetz, 1994

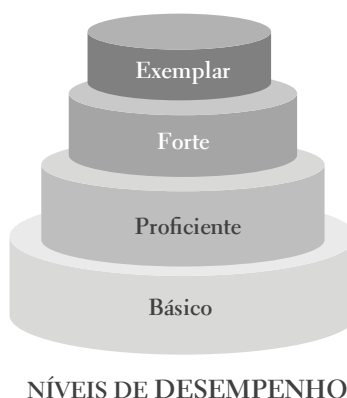
Figura 2 - 4 Dimensões de competências em Liderança Colaborativa



As quatro Dimensões cruzam-se com quatro NÍVEIS DE DESEMPENHO que vão desde o básico (a presença das competências no seu nível mais elementar) ao exemplar, quando se considera o líder um *Role Model* para essa competência/dimensão:

Figura 3 – Os níveis de desempenho

1. Autoconhecimento  
*/Leading the self*
2. Gestão de equipas  
*/Leading others*
3. Gestão da Organização  
*/Leading the Organization*
4. Gestão da rede de Contactos  
*/Managing Network*



A avaliação do grau de desenvolvimento da dimensão e/ou da competência decorre do nível de desempenho alcançado em cada uma.

As competências são requisitos/indicadores que permitem satisfazer cada um dos níveis de desempenho. São ainda fonte de informação para efeitos de desenvolvimento.

Figura 4 – Cruzamento de Dimensões e de Níveis de Desempenho

#### 4 Dimensões cruzam-se com 4 NÍVEIS DE DESEMPENHO

	Básico	Proficiente	Forte	Exemplar
D1		AUTOCONHECIMENTO		
D2		GESTÃO DE EQUIPAS		
D3		GESTÃO DE ORGANIZAÇÃO		
D4		GESTÃO DA REDE DE CONTACTOS		

Segue-se o que entendemos como a descrição de cada uma das dimensões consideradas relevantes para a liderança colaborativa, bem como a descrição da evolução em termos de níveis de desempenho.

#### 1. O Autoconhecimento/ *Leading the self* compreende:

- a) Conhecer-se a si próprio com humildade;
- b) Compreender e gerir a sua própria motivação e comportamentos;
- c) Ser ético e íntegro em relação aos seus valores;
- d) Revelar-se flexível/adaptável e resiliente;
- e) Saber lidar com a incerteza;
- f) Saber aprender.

**Figura 5 – O que é (e não é) a Competência de Autoconhecimento e como se materializam os quatro níveis de desempenho**

### 1 - Autoconhecimento/*Leading the self*

#### O que é?

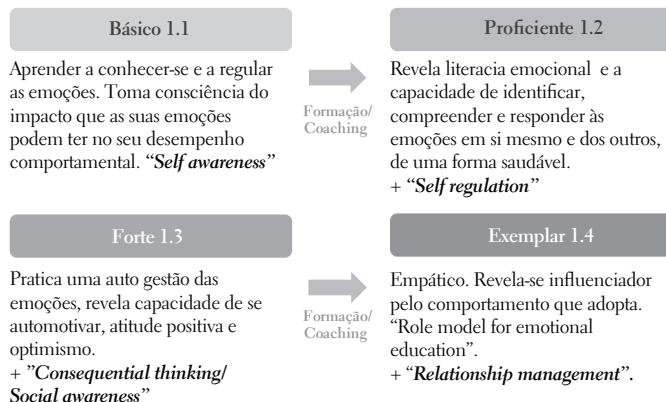
Conhecer as suas forças e fraquezas

#### Porque é importante

Conseguir tirar partido dos seus pontos forte e munir-se de ferramentas e pessoas que permitam minimizar o impacto dos pontos fracos

#### O que não é?

Liderar em nome das suas motivações pessoais



### 2. A Gestão de equipas/ *Leading others* compreende:

- a) Estabelecer um rumo;
- b) Comunicar eficazmente com diferentes interlocutores;
- c) Enfoque na motivação dos outros (diagnosticar necessidades de evolução, pessoas e equipas);
- d) Entender o comportamento humano (saber escutar e desenvolver empatia);
- e) Construtor de relações (*networking*);
- f) Liderar pelo o exemplo construindo relações de confiança.

**Figura 6 – O que é (e não é) a Competência de Gestão de Equipas e como se materializam os quatro níveis de desempenho**

**2 - Gestão de Equipas/ *Leading Others***

**O que é?**

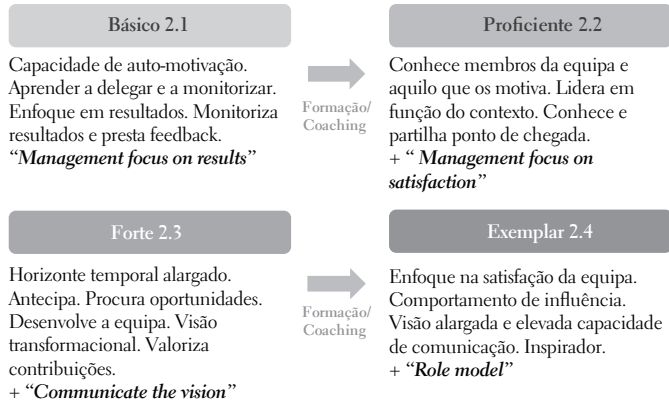
Conhecer e saber obter, o melhor de cada elemento da equipa

**Porque é importante?**

Entender as motivações pessoais de cada um. Ter uma estratégia comum de longo prazo, uma “visão comum”

**O que não é?**

Revelar dissonância entre comportamento e cultura colaborativa.



**3. A Gestão da Organização/ *Leading the Organization* compreende:**

- a) Visão estratégica e analítica (compreensão política, legal e regulatória);
- b) Gestão de conhecimento (integração de informação técnica e científica);
- c) Gestão de soluções (Estrutura, Processos, Tecnologias de Informação e Pessoas);
- d) Líder de mudança (assumir riscos e inovar);
- e) Fomentar cultura colaborativa.

**Figura 7 – O que é (e não é) a Competência de Gestão da Organização e como se materializam os quatro níveis de desempenho**

### 3 – Gestão da organização/ *Leading the organization*

#### O que é?

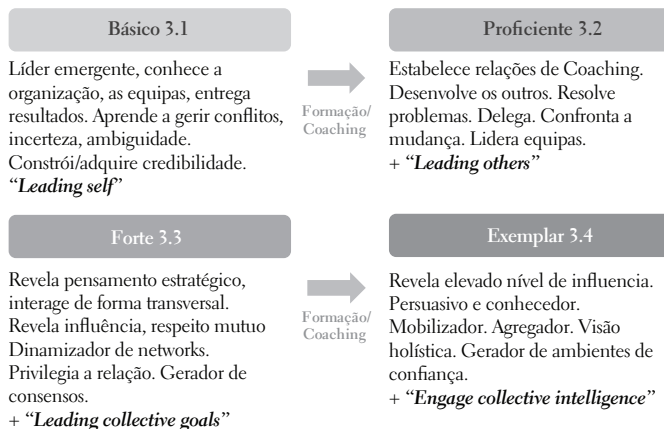
Saber posicionar-se, a si, à equipa e ao projeto privilegiando uma atitude colaborativa.

#### Porque é importante?

Porque o contexto é complexo e ambíguo, exigindo uma atitude colaborativa.

#### O que não é?

Visão vertical da organização e comportamento convencional de liderança.

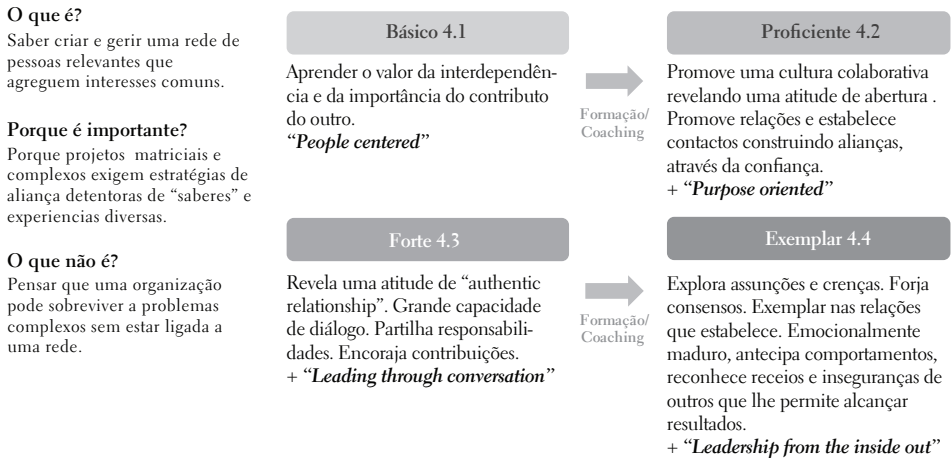


#### 4. A Gestão da Rede de Contactos/ *Managing network* compreende:

- a) Definição de uma estratégia (alianças, parcerias, etc.);
- b) Definição e gestão do perímetro da *network* (quem e como?);
- c) Tratamento de informação (recolha e divulgação);
- d) Capacidade de construir “coligações” e de gerar interesses comuns;
- e) Capacidade de mobilizar e criar uma visão comum, para a solução de problemas complexos.

Figura 8 – O que é (e não é) a Competência de Gestão da rede de contactos e como se materializam os quatro níveis de desempenho

4 – Gestão de rede de contactos/ *Managing network*



A sua aplicação/utilização distribui-se por vários níveis de responsabilidade, relativamente à prática de liderança colaborativa esperada.

Figura 9 – As etapas e níveis de desenvolvimento da liderança

3 Etaps/Níveis de desenvolvimento\*



(\*) Os níveis a fixar podem variar consoante a dimensão da Organização. Recomendamos que variem entre 3 e 5

A matriz de progressão dos níveis de proficiência, cruzados com os três níveis de Liderança, ilustram um possível caminho de desenvolvimento da Liderança numa organização.

## 5. Aplicação do Modelo de Competências

Um mito clássico da Liderança é aquele que refere que “a Liderança só existe no topo da Organização”. Ora, em organizações grandes e diversificadas, que estão confrontadas com temas sociais complexos, o que se pretende é uma liderança dispersa. Não baseada exclusivamente na dimensão hierárquica, (visão tradicional) mas sim, alargada e dispersa, que resulte numa postura comportamental colaborativa aos diversos níveis. Ou seja, devem existir líderes da organização nos diversos “patamares”, ainda que com níveis de proficiência diferentes, mas que denunciam desde logo, uma resposta alinhada à liderança colaborativa<sup>VIII</sup>. A progressão decorre do nível de desempenho mínimo alcançado em cada uma das quatro Dimensões. Os níveis de proficiência são adaptáveis e, podem variar consoante os interesses de cada organização.

**Figura 10 – Matriz de progressão dos níveis de proficiência**

Progressão da Liderança. **3 Etapas vs. níveis mínimos de proficiência a alcançar em cada DIMENSÃO.**

ETAPAS	← DIMENSÕES →			
	Auto-conhecimento	Gestão de Equipas	Gestão da Organização	Gestão da Rede de Contactos
3º Nível de Liderança – líder (INFLUÊNCIA)	Exemplar 1.4	Exemplar 2.4	Forte 3.3	Forte 4.3
2º Nível de Liderança – líder (EQUIPAS)	Proficiente 1.2	Forte 2.3	Forte 3.3	Proficiente 4.2
1º Nível de Liderança – líder (EMERGENTE)	Básico 1.1	Básico 2.1	Básico 3.1	Básico 4.1

*Nota: Esta matriz deverá ser customizada consoante a dimensão e complexidade da organização/contexto de atuação.*

VIII “The Leadership Framework provides a consistent approach to leadership development”



De referir ainda que a performance de um líder nem sempre é linear ou ascendente. O nível de desempenho depende sempre de fatores intrínsecos ao líder e ao contexto de liderança, mas também de fatores extrínsecos, que podem condicionar o desempenho em determinado momento.

## *6. Programa de desenvolvimento de Competências (PDC – LC)*

Naturalmente que o Programa de Desenvolvimento de Competências (adiante simplifadamente designado por PDC – LC) tem de estar intimamente ligado ao Modelo de Competências – Liderança Colaborativa e à forma como aquele deve ser aplicado no terreno, nomeadamente no que toca à progressão da liderança.

E a progressão da liderança, tal como aparece explicado no modelo, decorre dos níveis de desempenho mínimo alcançado em cada uma das quatro dimensões...

1. Autoconhecimento
2. Gestão de Equipas
3. Gestão da Organização
4. Gestão da Rede de Contactos

... e das etapas em que se encontra o líder, as quais têm a ver com o seu posicionamento na estrutura hierárquica da organização e correspondentes responsabilidades, onde o modelo consagra três etapas de progressão/evolução:

1. EMERGENTE
2. EQUIPAS
3. INFLUÊNCIA

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

## 6.1. O Líder Emergente

O primeiro nível de Liderança Colaborativa, chamado de EMERGENTE, impõe que, em cada uma das quatro dimensões, o responsável detenha o nível Básico.

Se consultarmos o modelo e utilizando a imagem da PGA (Prova Geral de Acesso), a PGA para o nível EMERGENTE impõe desenvolver as seguintes competências:

### a) NIVEL BÁSICO no AUTOCONHECIMENTO - *Self Awareness*

#### Competências a desenvolver:

- Compreender e gerir a sua própria motivação e comportamentos (de modo a regular as suas emoções).

**Objetivo** – Capacitar os líderes ao nível de 5 categorias: Autoconhecimento, Autorregulação, Auto-Motivação, Empatia (consciência social) e Competências Sociais.

### b) NIVEL BÁSICO na GESTÃO DE EQUIPAS – *Management Focus on Results*

#### Competências a desenvolver:

- Competências básicas de gestão (delegação, planeamento, monitorização dos resultados);
- Comunicação eficaz. Dar e receber *feedback*.

**Objetivo** – Competências básicas de gestão

Capacitar os líderes em:

- › Criar e manter relações interpessoais positivas;
- › Promover a participação dos parceiros e das partes interessadas;
- › Para trabalhar em equipa, nomeadamente em contextos de diversidade cultural, profissional e organizacional;
- › Para uma boa gestão de expectativas;
- › Gestão de interdependências.

**Objetivo** – Dar e receber *feedback*

Capacitar os líderes em promover de forma sustentada uma cultura de *feedback*. (Como dar *feedback*, como receber *feedback*)

c) NIVEL BÁSICO na GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO – *Leading Self*

**Competências a desenvolver:**

- Visão estratégica e analítica;
- Orientação para resultados;
- Gestão de conflitos.

**Objetivo** – Visão estratégica e analítica

Capacitar os líderes em:

- › Planeamento estratégico. (articulação de objetivos vs. ponto de chegada);
- › Capacidade/competências analíticas.

**Objetivo** – Orientação para resultados

Capacitar os líderes em saberem focalizar-se na concretização de objetivos de serviço e garantir que os resultados desejados são alcançados.

**Objetivo – Gestão de conflitos**

Capacitar os líderes em negociação e gestão de conflitos.

d) NIVEL BÁSICO na GESTÃO DE REDE DE CONTACTOS – *People centered*

**Competências a desenvolver:**

- Definição e gestão do perímetro da *network*

**Objetivo – Gestão de *network***

Capacitar os líderes em:

- › Do valor e significado de uma “*rede de contactos*”;
- › Como gerir uma “*rede de contactos*”.

Em suma e arrolando as competências a desenvolver no nível básico das quatro dimensões, as quais seriam o conteúdo da PGA para iniciar um percurso exitoso de Liderança Colaborativa, seriam:

- Compreender e gerir a sua própria motivação e comportamentos (de modo a regular as suas emoções);
- Competências básicas de gestão (delegação, planeamento, monitorização dos resultados);
- Comunicação eficaz. Dar e receber *feedback*;
- Visão estratégica e analítica;
- Orientação para resultados;
- Gestão de conflitos;
- Definição e gestão do perímetro da *network*.

## 6.2. O Líder de Equipas

Analisando agora a Progressão, a primeira transição importante decorreria da passagem do nível EMERGENTE para o nível EQUIPA e, tal como aparece descrito no modelo, tal implica no âmbito das quatro Dimensões:

- No AUTOCONHECIMENTO, passar do nível BÁSICO para o nível PROFICIENTE;
- Na GESTÃO DE EQUIPAS, passar do nível BÁSICO para o nível FORTE;
- Na GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO, passar do nível BÁSICO para o nível FORTE; e
- Na GESTÃO DA REDE DE CONTACTOS, passar do nível BÁSICO para o nível PROFICIENTE.

Assim, na correta gestão desta transição, para além das competências já enunciadas na PGA, o Líder Colaborativo deveria desenvolver, adicionalmente, as seguintes competências:

a) Relativas ao AUTOCONHECIMENTO – *Self Regulation*:

- › Revelar-se flexível/adaptável e resiliente;
- › Empatia.

b) Relativas à GESTÃO DE EQUIPAS – *Communicate the vision*:

- › Conhecimento do negócio/atividade da organização e da sua envolvente;
- › Empowerment com vista ao desenvolvimento da equipa.

c) Relativo à GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO – *Leading collective goals*:

- › Habilidades de *coaching*;
- › Construção e dinamização de *networks*.

d) Relativo à GESTÃO DA REDE DE CONTACTOS – *Purpose oriented*:

- › Desenvolvimento de uma cultura colaborativa e de relações de confiança.

Em resumo e adicionalmente às competências já referidas atrás na PGA, as competências a desenvolver para gerir bem esta transição do nível EMERGENTE para o de EQUIPA, cumprindo os desempenhos mínimos sugeridos no modelo, seriam:

- Revelar-se flexível/adaptável e resiliente;
- Empatia;
- Conhecimento do negócio/atividade da organização e da sua envolvente;
- *Empowerment* com vista ao desenvolvimento da equipa;
- Habilidades de *coaching*;
- Construção e dinamização de *networks*;
- Desenvolvimento de uma cultura colaborativa e de relações de confiança.

### 6.3. O Líder de Influência

Finalmente, a segunda transição importante decorreria da passagem do nível EQUIPA para o nível INFLUÊNCIA e, tal como aparece descrito no modelo, tal implica:

- No AUTOCONHECIMENTO, passar do nível PROFICIENTE para o nível EXEMPLAR;
- Na GESTÃO DE EQUIPAS, passar do nível FORTE para o nível EXEMPLAR;
- Na GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO, consolidar o nível FORTE; e
- Na GESTÃO DA REDE DE CONTACTOS, passar do nível PROFICIENTE para o nível FORTE.

Assim, na correta gestão desta transição, do nível EQUIPA, para o nível INFLUÊNCIA, o Líder Colaborativo deveria desenvolver, adicionalmente, as seguintes competências:

a) Relativas ao AUTOCONHECIMENTO – *Relationship management*:

- › Organizational awareness (habilidade para ler relações de poder, ligações emocionais, identificar os influenciadores e a dinâmica organizacional);

- › Saber aprender;
- › Saber lidar com a incerteza.

b) Relativas à GESTÃO DE EQUIPAS – *Role model*:

- › Enfoque na motivação dos outros;
- › Construtor de relações;
- › Liderar pelo exemplo.

c) Relativo à GESTÃO DA REDE DE CONTACTOS – *Leading through conversation*

- › Capacidade de construir coligações e de gerar interesses comuns;
- › Capacidade de mobilizar e criar uma visão comum para a solução de problemas complexos (*Inspirational leadership*);
- › *Teamwork*.

Em resumo e adicionalmente às competências já referidas atrás nas duas etapas anteriores, as competências a desenvolver para gerir bem esta transição do nível EQUIPA para o nível de INFLUÊNCIA, cumprindo os desempenhos mínimos sugeridos no modelo, seriam:

- *Organizational awareness* (habilidade para ler relações de poder, ligações emocionais, identificar os influenciadores e a dinâmica organizacional);
- Saber aprender;
- Saber lidar com a incerteza;
- Enfoque na motivação dos outros;
- Construtor de relações;
- Liderar pelo exemplo;
- Capacidade de construir coligações e de gerar interesses comuns;
- Capacidade de mobilizar e criar uma visão comum para a solução de problemas complexos (*Inspirational leadership*);
- *Teamwork*.

## ANEXO

## Questionário de Apoio à Detecção de Necessidades de Formação em Liderança Colaborativa

### Instruções:

Responda às seguintes questões com sinceridade e objetividade. Só assim este questionário lhe será útil. Responda, marcando um X, tendo em conta a seguinte escala:

1. Quase nada
2. Insuficientemente
3. Suficientemente
4. Quase Sempre

		1	2	3	4
1	Desenvolve uma cultura colaborativa e de relações de confiança?				
2	Cria e, mantém, relações interpessoais positivas?				
3	Conhece o negócio/atividade da organização e da sua envolvente?				
4	Considera ter capacidades/competências analíticas?				
5	As suas emoções têm impacto no seu desempenho?				
6	Sente-se confortável em contextos de incerteza?				
7	Constrói e dinamiza as suas <i>networks</i> ?				
8	Prefere o trabalho em equipa ao trabalho individual?				
9	Revela-se flexível/adaptável e resiliente, quando confrontado com a adversidade?				
10	Promove a participação dos parceiros e das partes interessadas?				
11	Considera que a liderança deve ser exercida pelo exemplo?				
12	Planeia de forma estratégica (articulação de objetivos vs. ponto de chegada)?				
13	Tem habilidades de <i>Coaching</i> ?				
14	Reconhece o valor e significado de uma “ <i>rede de contactos</i> ”?				
15	É capaz de mobilizar e criar uma visão comum para a solução de problemas complexos?				
16	Pratica empatia?				
17	Trabalha bem em equipa, nomeadamente em contextos de diversidade cultural, profissional e organizacional?				
18	Utiliza o seu poder com vista ao desenvolvimento da equipa?				
19	Faz uma boa negociação e gestão conflitos?				



		1	2	3	4
20	Faz a gestão de interdependências?				
21	Demonstra <i>Organizational Awareness</i> (habilidade para ler relações de poder, ligações emocionais, identificar os influenciadores e a dinâmica organizacional)?				
22	Promove, de forma sustentada, uma cultura de <i>feedback</i> ?				
23	Sabe focar-se na concretização de objetivos de serviço e garantir que os resultados desejados são alcançados?				
24	Faz uma boa gestão da “ <i>rede de contactos</i> ”?				
25	Sabe aprender?				
26	Faz uma boa gestão de expectativas?				
27	Tem foco na motivação dos outros?				
28	É capaz de construir coligações e de gerar interesses comuns?				
29	Constrói relações / É ‘construtor’ de relações?				
30	Está consciente dos seus valores e motivações e atua de acordo com os mesmos?				

### Chave/ instruções de leitura de resultados

Identificação das Etapas de posicionamento na estrutura da organização e Pontuação adequada para cada uma.

> 50 pontos	Emergente
> 25 pontos	Equipas
> 40 pontos	Influência

EMERGENTE			Pontos
Auto-conhecimento	5	Está consciente do impacto que as suas emoções têm no seu desempenho?	
	30	Está consciente dos seus valores e motivações e atua de acordo com os mesmos?	
Gestão de Equipas	2	Cria e mantém relações interpessoais positivas?	
	10	Promove a participação dos parceiros e das partes interessadas?	
	17	Trabalha bem em equipa, nomeadamente em contextos de diversidade cultural, profissional e organizacional?	
	26	Faz uma boa gestão de expectativas?	
	20	Faz a gestão de interdependências?	
	22	Promove, de forma sustentada, uma cultura de <i>feedback</i> ?	

EMERGENTE			Pontos
Gestão da Organização	12	Planeia de forma estratégica (articulação de objetivos vs. ponto de chegada)?	
	4	Tem capacidades/competências analíticas?	
	23	Sabe focar-se na concretização de objetivos de serviço e garantir que os resultados desejados são alcançados?	
	19	Faz uma boa negociação e gestão conflitos?	
Gestão da Rede de Contactos	14	Reconhece o valor e significado de uma “rede de contactos”?	
	24	Faz uma boa gestão da “rede de contactos”?	
Total de Pontuação			

EQUIPAS			Pontos
Auto-conhecimento	9	Revela-se flexível/adaptável e resiliente?	
	16	Pratica empatia?	
Gestão de Equipas	3	Conhece o negócio/atividade da organização e da sua envolvente?	
	18	Utiliza o seu poder com vista ao desenvolvimento da equipa?	
Gestão da Organização	13	Tem habilidades de <i>Coaching</i> ?	
	7	Constrói e dinamiza as suas <i>networks</i> ?	
Gestão da Rede de Contactos	1	Desenvolve uma cultura colaborativa e de relações de confiança?	
Total de Pontuação			

INFLUÊNCIA			Pontos
Auto-conhecimento	21	Demonstra <i>Organizational Awareness</i> (habilidade para ler relações de poder, ligações emocionais, identificar os influenciadores e a dinâmica organizacional)?	
	25	Sabe aprender?	
	6	Sabe lidar com a incerteza?	
Gestão de Equipas	27	Tem foco na motivação dos outros?	
	29	Constrói relações / É ‘construtor’ de relações?	
	11	Lidera pelo exemplo?	
Gestão da Organização	13	Tem habilidades de <i>Coaching</i> ?	
	7	Constrói e dinamiza as suas <i>networks</i> ?	
Gestão da Rede de Contactos	28	É capaz de construir coligações e de gerar interesses comuns?	
	15	É capaz de mobilizar e criar uma visão comum para a solução de problemas complexos?	
	8	Pratica o trabalho em equipa?	
Total de Pontuação			

# *75 rotações às voltas com as Abordagens Colaborativas*

Grupo de Trabalho “Abordagens Colaborativas/Participação”  
Maria João Freitas

Dezembro 2017

## *1. Cautelas, Avisos Prévios e Sugestões ao manuseamento deste Texto*

A redação deste texto não teria sido possível, na forma que se apresenta, sem a experiência e co-produções acumuladas pelo Grupo de Trabalho (GT) das Abordagens Colaborativas & Participação do Forum GovInt. No entanto, uma vez que não houve oportunidade nem condições para a sua validação sistemática no seio deste grupo, apenas compromete a autoria da sua redação, esperando-se, no entanto que muitos dos seus intervenientes nele reconheçam.

Também, este texto, ao contrário do que é habitual – ou não fosse um texto redigido no âmbito deste GT sobre Colaborativas! – necessita da partilha de cautelas, avisos prévios e de sugestões para eventual manuseamento, na medida em que convida à possibilidade de múltiplas formas de leituras, nem todas elas recomendáveis! Começamos assim por assumir as razões desta circunstância que residem no fato de se pretender intentar retratar o ambiente que se vivenciou neste GT – e que se costuma vivenciar em contextos colaborativos - na sua forma mais virginal e real de iterações e diálogos múltiplos de razões, sentidos e sentires que sustentam as suas co-produções. Em última instância não deixou de ser a falta de tempo e capacidade de edição condigna por parte da sua autoria!

Assim, sugerem-se:

- (a) uma primeira leitura tradicional a oito – *desgastante, e só aconselhável para quem é tolerante a vertigens e ondas bravas em mares revoltos;*
- (b) uma primeira leitura dos parágrafos principais (ignorando os parágrafos alinhados à direita!) – *menos desgastante e mais alinhada, aconselhável, por economia de tempo, a quem ainda falta decidir sobre disponibilidade para uma leitura mais intensiva;*
- (c) uma segunda leitura complementar dos parágrafos secundários alinhados à direita – *saltitante nos seus conteúdos, aconselhável a quem queira apenas explorar, em forma de puzzle, tensões, contraditórios e eventuais paradoxos associados a estas matérias, ou apenas queira inspirar-se na sua formulação para exploração, contraditório e/ou aplicação;*

(e) uma leitura final do texto integral em ambiente confortável – *ainda assim desgastante, aconselhável apenas a resistentes e resilientes com incómodos acumulados sobre estas matérias e que não se importem de a elas continuar a dedicar algum do seu tempo e paciência.*

Ainda assim, votos de boas inspirações! Talvez destas cautelas ainda decorra uma leitura & futuras escritas colaborativas, quiça! ...

## 2. Um “Tornado” e “Floresta” (negra?) chamados “Colaboração”

Em 2016 o Rui Marques desafiou a criação de grupos de trabalho transversais no âmbito da Iniciativa do Forum GovInt para “dissecar” fatores críticos à abordagem de problemas complexos, e entre eles, as questões da Participação.

A encomenda era tão clara quanto quase ciclópica: *“Como fazer da Participação um fator crítico de sucesso, ... mais mobilizadora, efetiva, eficiente e eficaz!?”*. Não se ficou por menos, e se a ideia inicial era encontrar respostas e ter algo organizado agora para contar, podemos desde já avançar que o resultado foi o de abrir a porta a um “tornado” de outras perguntas, dúvidas, desafios e a uma “floresta negra” de “dependes” que vieram para ficar, baralhar todos os “arrumadinhos” com que cada um de nós lá se arranjava, e beliscar mesmo os mais básicos “alicerces” de organização de pensamento e ação sobre a matéria. Duvidámos mesmo se aceitávamos este desafio de partilhar o nosso percurso *so far*, de ainda tão exposto a estas turbulências e tão pouco conclusivo que ainda se encontra.

*#1 ... mais do que um caminho de garantia de sucesso, a “participação”, ao abrir a porta aos mistérios e turbulências da “colaboração”, rompe precisamente com todas as “áreas de conforto” e “controlo” conhecidas, impelindo coletivos, de geometrias e tempos variáveis, a juntarem-se, a enfrentar surpresas e desafios dificilmente pré-defeníveis, a explorar dúvidas e encruzilhas, e, quiça (com maior probabilidade!), a desenvolverem novas materialidades e ações consequentes e transformadoras.*

Acabámos por aceitar, porque em matérias colaborativas esperar pela sua conclusão talvez não passe de um mero contrasenso.

*#2 ..mais do que uma ação ou fim consequente em si, ou do que uma ação individual conjugada na primeira pessoa do seu verbo, o que aprendemos até agora (entre outras coisas!) é que a “colaboração” valerá sobretudo pela sua exposição ao efeito de (des)conforto de “tornado” e “floresta negra” suscitado pelas múltiplas iterações emergentes de processos coletivos, desencadeando predisposições e ações, essas sim com maior probabilidade de virem a ser mais ou menos consequentes e/ou mais ou menos ousadas (inovadoras) ou seguras (de continuidade).*

Afinal existem já lições que tiramos deste percurso! ... E não, não se trata de empurrar com a barriga uma fuga para a frente na busca de respostas ao desafio que nos foi colocado e de tentar tapar o sol com mais uma peneira de elevada “complexidade”.

*#3 ... sim, as abordagens colaborativas são, em si mesmas complexas, irrequietas, surpreendentes e dinâmicas!*

## **2.1. ... espólios e outros caminhos**

De todas as formas que a “participação” poderia assumir, o GT decidiu conscientemente sobretudo focar-se na sua forma mais ousada e intensa – a “participação colaborativa”. O que não decidiu conscientemente, mas acabou por lhe sair na rifa.

*#4 ... e sim, as abordagens colaborativas implicam sempre disponibilidade para o novo e inesperável!*

foi indo percebendo que para além de eventualmente estar a contribuir para uma dimensão de um “ciclo” com várias intensidades (o da participação), esta sua escolha estava a conduzi-lo à abertura de uma nova caixa de pandora (a da colaboração). Esta, apesar de já fazer parte de todo o espólio do debate sobre as “participativas”, convidava e pressionava à exploração de outros caminhos e racionais – uns mais, outros menos, alinhados com o seu ponto de partida – prenes de novidades e mesmo contraditórios aos mais sólidos pressupostos adquiridos.

Não negligenciamos responsabilidade na exposição a este “tornado”.

*#5 ...em processos colaborativos marcam sempre presença fenómenos extremos e/ou de enorme turbulência, em demanda de resiliência adaptativa e transformadora coletiva!*

e ao facto deste GT, inicialmente destinado a explorar a Participação ter acabado por enveredar na exploração das “Abordagens Colaborativas/participação”. Na coordenação e liderança de tentativa de operacionalização deste desafio que nos foi confiada,

*#6 ... em abordagens colaborativas que preferimos chamar de “Facilitação” a alguns dos atributos mais convencionalmente associados à sua liderança!*

acabamos por seguir um velho ditado que incita a que “*don’t go where the path may lead! Go instead where there is no path, ... and leave a trail!*”. Bem? Mal?

*#7 ... nestas coisas de trilhar caminhos colaborativos mais do que certos ou errados, são as dimensões éticas que importa relevar!*

... Só o Tempo ajudará a dissipar a dúvida!

*#8 ... O Tempo e os Tempos! ... esse velho companheiro de todas as dinâmicas e processos sinérgicos e generativos, e por isso também colaborativos!*

O fato é que, com mais ou menos angústias, depois de termos sido arrastados pelo furacão

*#9 ... em dinâmicas colaborativas por vezes os furacões advêm de termos ousado sair das várias zonas de conforto para cada um de nós, o que não é necessariamente uma desvantagem!*

ainda nos encontramos (alegremente?) perdidos na floresta negra, com muitos “trails” pelos quais nos abalançamos e em que acreditamos

*#10 ... a “alegria” e o verbo “acreditar” a aparecer sempre como referências nestas matérias colaborativas!*

como podendo ter potencial virtuoso.

*#11 ... espera-se das colaborativas sempre um valor acrescentado face aos caminhos existentes, e não somente o da legitimação dos adquiridos!*

Assim, pouco teremos de (re)confortante para partilhar, por enquanto, na medida em que ainda não conseguimos cumprir a última parte do ditado, e por isso deixar (to *leave*) aqui, ao fim deste ano e meio de trabalhos,

*#12...em todos os processos, os tempos de consolidação são sempre necessários!*

um resultado, uma “materialidade” com pés e cabeça, um roteiro de guias com setas claras, que possa ser desde já partilhada!

*#13 ... a partilha de experiências colaborativas são sempre um desafio! ... para além de que se deve evitar e/ou resistir à tentação de fazer das colaborativas um “parque temático”!*

## **2.2. ... encruzilhadas, dúvidas e explorações**

Não sabemos se a história do Capuchinho Vermelho vem muito a propósito para ajudar a entender o ponto em que este GT se encontra, mas depois dos iniciais seis meses,

*# 14 ... o tempo de criação é sempre vertiginoso e energético!*

inebriados a ir e vir e a divagar pela floresta da “participação/colaboração”

*#15 ... em processos colaborativos e em fases de maior divagação e/ou criatividade, talvez não tod@s se mobilizem e/ou participem, mas ainda assim importa contar com o benefício de dúvida do coletivo!*

e deliciados pelas sucessivas surpresas dos seus encantos,

*#16 ... o entusiasmo pode ser contagiante!*

eis que há cerca de um ano, pouco mais temos conseguido avançar senão lutar



com as encruzilhadas por onde nos metemos, aprisionados em dúvidas e sobretudo balançando entre as suas visões de “avozinha” e “lobo mau”.

*#17 ... os desvios dos mainstreamings provocam sempre dúvidas e têm sempre destas coisas! ... as encruzilhadas, no que suscitam de escolhas, seguranças e ousadias, também! ... e nem sempre é fácil discernir os rostos nas mudanças!*

Ainda que no meio deste tornado/floresta negra, sem “moral de estória” que se adivinhe tão cedo ou tão perto

*#18 ... cedos e pertos são sempre atributos de natureza relativa, contingencial e férteis a suscitar várias leituras em diversidade de contextos!*

permitam-nos, então, que partilhem alguns destes encontros e desencontros com os tempos, dúvidas, avanços, impasses e adquiridos.

*#19 ... os tropeções nos caminhos colaborativos são o que às vezes mais nos impulsionam e ensinam, estejamos nós em “mood” de os reconhecer e com eles conviver e aprender!*

Estes são, efetivamente, os companheiros de viagem que aprendemos a não encarar como ameaça ou como estranhos a evitar ou sonegar, antes, a acarinhar e a celebrar.

*#20 ... ganhar empatia com o diferente e diverso abre sempre horizontes!*

### 2.3. ... consensos e compromissos

Como é sabido,

*#21 ... e saber não quer dizer garantia de ser-se sempre conseqüente com o que se sabe!*

os encontros e desencontros fazem parte do código genético dos percursos de ambição colaborativa.

*#22 ... quando se fala de participação e colaboração, as ilusões de “mãos dadas pela estrada fora” raramente fazem parte do caminho!*

Também, os percursos de ambição colaborativa, como em qualquer processo coletivo, nunca são lineares.

*#23 ... perdemos sempre qualquer coisa quando tentamos aprisionar processos de natureza coletiva e colaborativa numa linha métrica de tempos e/ou resultados de imediato*

Nestas turbulências e inconstâncias, também os “compromissos” acabam por apresentar mais valias de avanço face aos tradicionais “encontros de consenso”.

*#24 ... em processos de consolidação e amadurecimento de natureza democrática têm sobretudo prevalecido o desafio dos “compromissos” por caminhos menos certos e, por isso talvez, com maior potencial de resiliência coletiva transformadora!*

Ao acompanhar o debate sobre a estupidez/inteligência coletiva verifica-se que este tem precisamente posto em perspetiva o papel destes “encontros de consensos” na sua efetiva vantagem exploratória, criativa e transformadora em processos de natureza colaborativa.

E também talvez por isto tudo, por termos levado à letra o desafio que nos foi colocado, não enveredamos pela busca de consensos e percebemos, também, que antes de qualquer produto efetivo convencionalizado, os processos colaborativos começam por desencadear um grande “romance” de experiências e partilhas,

*#25 ... em dinâmicas colaborativas o primeiro resultado costuma ser um “romance” resultante das iterações coletivas “à voile d’oiseau”, decorrente das disponibilidades e entregas de cada um! ... Se não houver confluência de entregas e disponibilidades, dificilmente teremos condições para o desenvolvimento de colaborativas ou para conseguir sequer a possibilidade de ultrapassar situações de efeito de somas nulas!*

que pelas suas novas configurações e confronto com os vários (im)possíveis acionados, acabam por abrir caminho a novas possibilidades de transformação e mudança, muitas vezes em jeito de utopia realizável.

#26 ... *sim, em tempos de “distopias”, os processos colaborativos abrem sempre alas a utopias e “and if..”. enquanto campos de (im)possibilidades de ambições e desejos de transformação e mudança!*

A nossa utopia que um dia gostaríamos de ver realizada e materializável é a de vir a produzir um “cubo mágico” capaz de permitir passeios menos desalvorados por esta floresta das colaborativas. Ainda estamos longe, mas o caminho começa a ganhar forma!

Poderíamos prosseguir desde já com estas e outras aprendizagens registadas à *latere* desta introdução, mas nada como voltar ao começo deste GT, e tentar retomar o fio à meada da construção deste “rombo”, em jeito de *storytelling* e testemunho destas nossas aprendizagens.

### *3. The very begining... uma confluência de felizes coincidências, ou talvez não!*

Todas as histórias têm um começo, ainda que por vezes difuso, e esta, apesar de ter sido desencadeada por um desafio claro do Coordenador do Forum GovInt, não escapa ao “*once upon a time*”, vago, impreciso e de pouco rigor do seu ato fundador ... Não deveria haver dúvidas nesta matéria – e não havia quando o desafio foi lançado – mas até nesta matéria passamos a ter dúvidas!

(#a) “*as abordagens colaborativas (à semelhança das participativas) têm um ato fundador ou distinguem-se por emergir da confluência de vários atos (re)fundadores?*”.

A questão que nos foi colocada era clara, e lembra-se: “*Como fazer da Participação um fator crítico de sucesso, ... mais mobilizadora, efetiva, eficiente e eficaz!*”. Clara e desafiadora, uma vez que a sua própria formulação fazia adivinhar que tinha por certo muita história, muita massa cinzenta queimada, muita inspiração por detrás dela.

#27 ... *todas as histórias trazem na bagagem outras tantas histórias, e em matéria de colaboração e participação, elas sempre existem e nem sempre se cruzam e/*

*ou evoluem em balanços coincidentes de disponibilidades, conceptualizações e/ou caminhos trilhados!*

### 3.1. ... a força de um desafio partilhável

E aquela formulação tinha força e não foi difícil encontrar quem partilhasse daquela inquietação,

*#28 ... as inquietações, quando partilhadas, têm sempre força agregadora!*

a avaliar pela lista rapidamente bem composta de convites a endereçar para este desafio.

*#29 ... em matérias colaborativas há sempre uma base sediada noutras bases que pode dar origem a um kick-off que depois evolui, engordando e emagrecendo, à medida das diversas agendas e disponibilidades e do grau de abertura e dinâmica do processo!*

Desde logo recebemos várias disponibilidades, manifestações de interesse e sugestões de contactos, e, de todos os convites endereçados para a criação deste GW, não recebemos nenhuma recusa ou reserva.

*#30 ... em cada momento poderá ser relevante lembrar a frase de abertura de um filme dos anos 90 – La Haine – que tinha tanto de surpreendente como de inquietante e que sempre se aplica a estes processos: “jusque ici tout va bien! ... jusque ici tout va bien! L’important c’est pas la chute, c’est l’atterrissage!”*

### 3.2. ... acolher (im)possíveis e desafios

No entanto, desde logo, ficaram claras algumas efetivas (im)possibilidades de tod@s os participantes para acompanharem presencialmente os trabalhos.

*#31 ... sendo que as (im)possibilidades nunca se apresentam com valor absoluto ou tendência unívoca!*

Com isso, também, ficou evidente de que iríamos ter sempre, a marcar o ritmo do processo, várias experiências das dinâmicas que iríamos encetar, não apenas em contexto presencial, mas também virtual.

*#32 ... em abordagens colaborativas a diversidade de contextos, experiências e sentires das dinâmicas têm sempre de ser assumidas como um dado adquirido!*

E com isso o desafio a que a facilitação deste grupo de manifestação de interesse teria de ganhar várias “formas” e conseguir desde logo manter tod@s “*up to date*” do que iria acontecendo sobretudo nos presenciais (os cc dos mails e o acesso partilhado a plataformas virtuais sempre ajudam a este desafio, apesar de não o resolverem, muitas vezes por saturação).

*#33 ... o “up to date” em coletivos ultrapassa a simples compilação e transferência de informação ou mesmo de reforço de canais de comunicação alternativos, na medida em que grande parte das vezes a simples partilha das co-produções fica aquém do “novo de experiências e iterações” de valor acrescentado que as desencadeiam e que dificilmente são objeto de partilha na sua essência e intensidade criativa!*

E ainda nem tínhamos começado nada ... ou tínhamos?

(#b) “... afinal quando e onde começam os processos colaborativos?”

e já algumas campanhas de potenciais gatilhos (*triggers*) soavam para a missão.

*#34 ... se a identificação de manifestação de interesses pode desde logo fazer parte de um processo colaborativo, a sua abertura e plasticidade a acomodar “presenças reais e virtuais”, “novas entradas” e “ausências”, faz deste processo uma constante “bolha” em movimento e um “never ending story” de (re)começos!”*

E novas dúvidas!

(#c) “nas abordagens colaborativas faz sentido accionar critérios para identificar os “ins”, os “outs”, os “standby” ou os “scapeouts”, tendo em consideração a diversidade e geometria variável e relativa de contextos e intensidades de “sentires” em presença, ou – em contraponto da participação? – a sua virtuosidade reside precisamente na riqueza deste desalinho?”

### 3.3. ... “bagagens” com estórias, catalisadores & partilhas de inquietações

Até esse momento tínhamos (i) uma inquietação medrada, sabe-se lá quando ou como;

*#35 ... existem frequentemente “(des)confortos” pelos vistos instalados e/ou pelo menos com recetividade de eco em muitos de nós, com várias estórias para poderem ser contadas, e que aprendemos a não menosprezar e até a valorizar!*

(ii) um “catalisador”, em forma de autor, que decidiu partilhar essa inquietação e transformá-la em desafio;

*#36 ... nestes processos se a autoria (o quem!) do tiro de partida pode não deixar dúvidas, já a função de desafio e de catalização – nas suas diferentes e diversas formas, conteúdos e intensidades – pode beber de várias histórias e ir sendo reconhecida e coletivamente redefinida ao longo das incursões pela floresta da colaboração!*

(iii) manifestações de interesse, quase espontâneas, mas de geometria variável, que atribuíam relevância ao reconhecimento da transformação dessa inquietação/(des)conforto em desafio;

*#37 ... em processos colaborativos, estamos frequentemente em presença de um “sistema de atores”, muitas vezes indefinível, que se vai movendo e reconfigurando na sua composição e papéis de relevo para a “ação” assumida por esse grupo, mas nem sempre permanente e/ou diretamente indexado a essa “ação”, ou em torno dela partilhando a mesma intensidade de interesse e motivação!*

e, (iv) já tínhamos inaugurado o nosso role de dúvidas e questões associadas, antes que (v) algo de concreto tivesse visto a luz do dia.

E podemos dizer agora que, ao longo deste ano e meio de dinâmica colaborativa do nosso GT, esta foi basicamente a sequência rítmica que tem marcado a sua existência.

*#38 ... em processos colaborativos a sua vida e/ou existência é amiúde entendida como curta ou já longa, por vezes sendo-lhes identificadas múltiplas outras vidas*

*nela inscritas ... o tempo, apesar de mensurável, sempre diverge na sua percepção conforme as várias expectativas e/ou intensidades de sentires que vai suscitando!*

Uma confluência de felizes coincidências, ou talvez não!

#### **4. A “forma colaborativa”... primeiro estranha-se, depois entranha-se... mas nem sempre!**

Temos que confessar que as primeiras interações deste GT foram, no mínimo, “estranhas” face ao que tod@s já estávamos habituados neste tipo de missões.

##### **4.1. ... a escolha da “forma”**

Também aqui houve uma opção consciente e deliberada. Desta feita, na escolha da “forma” que iria marcar todo o seu percurso, e, designadamente, o fato de nem sequer estarmos em condições de apresentar aqui, neste momento, um “esquema-síntese” minimamente convencional, muito embora já não exista parede para acomodar tantos post-its e desenhos co-produzidos, plataforma que resista a uma organização “lógica” das várias notas e registos partilhados, ou capacidade emocional e racional para lidar com tudo o que foi sendo experienciado ao longo deste tempo.

*#39 ... o registo e organização das co-produções alcançadas em ambientes colaborativos são em si um desafio e um convite à emergência de novas “formas” de produção, organização e comunicação não só de conteúdos, mas igualmente dos processos colaborativos e relacionais que lhe possam ter dado corpo!*

Longe de ser consensual – até porque era inicialmente imprevisível nos vários momentos e instrumentos que foram sendo utilizados e recriados ao longo das suas várias iterações – a escolha de uma “forma co-laborativa” para o funcionamento deste GT acolheu os confrontos, compromissos e benefícios de dúvida necessários para ir servindo, ele próprio, de “barómetro” e terreno de aprendizagens sobre as “entranhas” destes processos.

*#40 ... em processos colaborativos recomendam-se os momentos de reflexividade partilhada “after meeting”, na medida em que são altamente “insightfull” e permitem avançar, corrigir e preparar próximos passos dos percursos!*

Tod@s @s participantes deste GT, para além de trazerem na bagagem a partilha de interesse pelo desafio inicial, traziam também outros interesses e/ou preocupações, reflexão e/ou práticas de natureza e origem diversificada e, sobretudo, saberes acumulados e expectativas de diferente natureza e intensidade.

*#41 ... frequentemente os processos colaborativos nascem e desenvolvem-se fomentando-se e alimentando-se precisamente da sua diversidade, sem que tal inviabilize a sua dinâmica colaborativa, muito embora exija a quase tod@s os seus intervenientes “saídas de áreas de conforto”, “emoções”, “ritmos” e “disponibilidades” que, noutros processos mais convencionais, normalmente não são acionadas e/ou são evitadas.*

## **4.2. ... (des)confortos e gestão de cargas disruptivas**

A partilha dessas bagagens não prosseguiu o método tradicional de exposição sistematizada do que elas poderiam conter. Antes, os participantes foram desafiados a acionarem e partilharem essas bagagens em torno de exercícios exploratórios do desafio em presença, à medida que assim julgassem ser pertinente a sua aplicação.

*#42 ... em processos co-laborativos evitar os riscos e contrariar posicionamentos hegemónicos e/ou de vantagem relativa é tarefa árdua e por si só disruptiva face aos modelos convencionais de produção de conhecimento relevante!*

Tratava-se de uma “forma” nova que começou por criar incómodos/(des)confortos mesmo aos mais “batidos” em práticas participativas/colaborativas. De facto, aparentemente, uma forma colaborativa tão simples e inóqua, veio a revelar-se como simultaneamente bastante exigente, dura, disruptiva e mesmo de elevado grau de complexidade e dificuldade, face ao que predomina como *mainstreaming* de boas práticas a que tod@s estávamos habituados.



*#43 ... as abordagens co-laborativas quando efetivas sempre acionam situações disruptivas e, enquanto tal, exigem tempos e processos complementares para a sua digestão e acomodação!*

Importa registar que o que estava em causa nesta nova “forma” de partilha de bagagens exigia, entre outras coisas, (i) saídas de áreas de conforto organizativa de racionais pré-construídos, algumas delas já muito elaboradas; (ii) capacidade reflexiva “aplicada” no “*just in time*”; (iii) capacidade para lidar com emoções ao mesmo tempo que com a razão; (iv) capacidade para jogar com várias linguagens verbais e não verbais em presença; e, sobretudo, (v) a humildade e disponibilidade para se confrontar com outros olhares e sentires e com eles fazer evoluir quer os seus próprios quadros de referência, quer os quadros de referência partilhados em co-produção.

*#44 ... nas abordagens colaborativas, mais do que a mobilização de “adeptos”, o que está em causa é a (re)construção de quadros de referência partilhados, muitas vezes a partir da co-produção de novos pontos de equilíbrio que assegurem sentido simultaneamente para os seus objetos de ação e para a prossecução da mobilização dos seus intervenientes (atores)!*

Amiúde, ao longo deste processo, e não obstante o “à vontade” ou “adaptações” entretanto desenvolvidas em torno destes surtos disruptivos, não deixaram de surgir dúvidas quanto à gestão destas cargas disruptivas decorrentes desta opção de “forma”, quer em sede de facilitação, quer no seio do próprio GT:

*(#d) “Sendo de assumir os incómodos/(des)confortos como parte integrante e virtuosa destes processos (e não como algo a evitar!), existem fronteiras entre o seu “efeito disruptivo transformador” e o seu “feito destruidor”, ou isso é uma consequência inevitável deste tipo de processos quando assumem a sua ambição transformadora?”*

*(#e) “Em diversidade de sentires, que compromissos, quando e como, devem ser encetados para evitar demobilizações, “left behind” ou “shut outs”?”*

*(#f) “Devem as abordagens colaborativas pressionar uma exposição permanente a estes efeitos em prole do seu potencial criativo e transformador – mesmo quando alguns ou mesmo a maioria dos seus intervenientes a eles possam estar disponíveis – ou, dependendo o seu sucesso de tod@s, devem acomodar momentos “de pousio”*

*e/ou mesmo de “recuo”, em respeito pelas diversas dinâmicas e tempos em presença, mesmo que isso signifique falhar “prazos” ou “milestones” pré-acordados?”*

*(#g) “Como equacionar a mobilização e as métricas do sucesso nas abordagens participativas e colaborativas em contextos de respeito pela diversidade, de elevada exposição a fatores disruptivos, vais-e-vens entre pontos de equilíbrio mais (des) e/ou (re)conforantes, balanços e, sobretudo, dependentes das iterações inerentes entre estes requisitos de forma e o livre-arbítrio e liberdades individuais de a eles se exporem ou deles de resguardarem?”*

Algumas dessas questões incorporavam desafios conceptuais e/ou técnicos mas, curiosamente, todas elas incitavam a desafios de ética e de regulação a desenvolver não apenas no seio do coletivo envolvido neste processo colaborativo, mas também no quadro das várias mundividências societárias de referência que acabavam por ser acionadas, estar em diálogo e/ou em confronto nestas matérias.

*#45 ... as abordagens colaborativas abrindo portas à experimentação e exploração de quadros de regulação social alternativos também acionam o confronto com valores e quadros de referência societários nem sempre alinhados!*

### **4.3. ... bandas largas, geometrias variáveis, diversidade e plasticidades**

Outra das dimensões que se veio a revelar bastante “estranha” nunca deixou de ser a opção por uma abertura de banda larga às diversas manifestações de interesse e disponibilidades de envolvimento e participação neste GT. Aquando da primeira chamada, uns marcariam presença, outros não.

*#46 ... em processos colaborativos o presencial, não sendo indispensável, acaba por viabilizar e desafiar fatores relacionais e de confronto virtuoso de ideias e possibilidades de ação de enorme mais valias imediatas!*

Uns conheciam-se, outros não.

*#47 ... em processos colaborativos a importação de redes pre-estabelecidas não é um requisito e poderá não ser necessariamente um facilitador!*

Uns permaneceriam de forma mais continuada, outros não. Uns estariam mais vulneráveis a fatores externos que sempre acompanham estes processos, outros não.

*#48 ... os processos colaborativos não existem no “vácuo”, em “bolhas” protegidas de fatores externos ou do que se passa nos “entretantos” das suas interações!*

Uns estariam mais disponíveis para se abalancar na aventura co-produtiva, outros não. Uns estariam em posição de maior resguardo aos vários stresses disruptivos, outros não. Uns adotariam papéis mais críticos de cautelas nalguns momentos, outros não. Uns reconheciam mais valias nas co-produções conseguidas, outros não.

*#49 ... em processos colaborativos a diversidade de sentires, de papéis e de posições são a sua constante riqueza e força desafiadora, e não devem ser entendidas como contratemplos e/ou fator a evitar ou corrigir!*

Raramente sempre os mesmos. Raramente em todos os momentos. Raramente da mesma maneira. Raramente sempre. Raramente nunca.

*#50 ... em dinâmicas colaborativas muitas vezes a transformação e mudança ambicionada como fruto da sua ação, começa, experimenta-se, aceita-se e/ou rejeita-se no seio dos próprios processos colaborativos que dão corpo!*

Esta plasticidade do GT trazia enormes vantagens ao processo colaborativo e criativo e permitia ir avançando, com maior e/ou menor intensidade, avanços e/ou recuos, em função das disponibilidades e das matizes de composição daí resultantes.

*#51 ... nas abordagens colaborativas os seus ritmos de desenvolvimento são sempre múltiplos, inconstantes, incorporando compassos de espera e saltos repentinos, processando-se em espirais de constantes avanços e recuos, mesmo em situações de maior constância de disponibilidades, ou quando a distância permite identificar mares mais serenos!*

Este GT era, e persiste, como um GT heterogéneo, sem ambição de representatividade e de composição sempre variável, com entradas e saídas, permanências

e intermitências, e diferentes intensidades relacionais, de mobilização e envolvimento ao longo deste processo.

*#52 ... a heterogeneidade e variabilidade em grupos colaborativos podem compensar a sua falta de representatividade, pela constante geometria variável de papéis e posições que acionam, pelas condições que criam de saturação e “cross-testing” permanente das suas co-produções e pela seleção quase natural de sobrevivência dos seus “essenciais” em contextos sempre de elevada contraditoriedade!*

Porém, esta plasticidade criou também amiúde dúvidas e, vários incômodos e obstáculos a superar.

*(#h) “nas abordagens colaborativas faz sentido “fechar” ou “alargar” os GT em função de disponibilidades mais constantes (i.e penalizando ausências; assegurando maior número de presenças, ...) ou – em contraponto da participação? – a sua virtuosidade reside precisamente na riqueza deste desalinho?”*

*#53 ... os processos colaborativos organizados em torno de uma missão acumulam sempre desafios inerentes a essa própria missão e à sua própria dinâmica de funcionamento, confrontando-se frequentemente com situações que exigem debate e revisão de compromissos com a sua própria regulação, forma de funcionamento ou agendas previamente definidas!*

#### **4.4. ... tod@s, presenças, ausências & (des)mobilizações**

*À medida que o processo co-laborativo deste GT ia ganhando “forma” nas suas iterações presenciais, maiores se vieram a revelar também as dificuldades em assegurar o acompanhamento das co-produções por parte de tod@s, particularmente nas suas fases mais criativas, considerando a diversidade de sentires e de sentidos acionados.*

*#54 ... o esforço depositado na sistematização, partilha e devolução de co-produções nos momentos presenciais imediatamente após a sua realização ajuda ao reconhecimento dos seus sentidos e materialidades, podendo ser potenciados pelo incentivo à partilha das diferentes expectativas e sentidos que lhe são atribuídas e pelos contraditórios e disrupções que quase sempre suscitam!*

Estas dificuldades eram ainda mais agravadas junto dos “ausentes” - contingenciais ou permanentes - pelas dificuldades já referenciadas de “recriação” das dinâmicas de co-produção vivenciadas.

Se a uns este desafio de co-produção em contextos de composição de banda larga e de geometria sempre variável mobilizava, a outros desmobilizava.

*#55 ... a (des)mobilização, em processos colaborativos, conjuga-se em plurais e gerúndios de geometria variável, variando em forma e intensidade e em função do tipo de movimentos que provocam relativamente ao tipo de adquiridos, materialidades em causa e “afinidades” encontradas!*

Porém, nem sempre a “presença” e/ou “ausência”, nas iterações presenciais ou virtuais, correspondia ao sentido mais positivo e/ou negativo dessa (des)mobilização. No entanto, quanto maior e/ou prolongada a “ausência” dos momentos presenciais, a probabilidade de desmobilização era reforçada pela dificuldade prática de acompanhamento e acomodação das dinâmicas co-produtivas nas suas dimensões mais relacionais, subjetivas e substantivas (i.e. dos “saltos” e/ou “re-cuos”; dos seus racionais e/ou “insights”, etc...).

*#56 ... experiências positivas na condução, participação e acompanhamento de co-produções e/ou o reconhecimento dos seus racionais e sentidos ativam o interesse e mobilização em torno de processos participativos e colaborativos!*

#### 4.5. ... agendas, roteiros e improvisos

Outras das consequências da plasticidade dos processos colaborativos que sempre se estranhou inicialmente foi a da construção do roteiro deste processo colaborativo e das agendas das suas iterações. Havia uma missão clara, e o GT até delimitou, na sua primeira reunião, por onde começar a explorá-la: “*Que conteúdos & limites das Abordagens Colaborativas e da Participação?*”. Daí para a frente, foi um vai-e-vem em torno deste desafio, ensaiando e testando várias hipóteses de entrada, virando do avesso convicções instaladas, cruzando ideias, *insights* e muitas vezes “só aparentes disparates”, buscando inspiração em casos concretos ou virtuais, vivenciados ou simulados.

*#57 ... em processos colaborativos, para além de “formas” de facilitação que possam favorecer, umas mais que outras, a partilha genuína de contributos para uma co-produção coletiva, a sua efetivação está sobretudo dependente da criação de condições relacionais e de empatia mútua entre os seus intervenientes e com o objeto que permitam a criação de “confiança” e o “à vontade” suficiente para a partilha de insights ou ideias menos elaboradas!*

Este percurso foi, no entanto, sendo pontuado por circunstâncias que foram colocando alguns “*milestones*” no caminho – i.e. a participação nos *encontros anuais do GovInt*; a participação em eventos de partilha e/ou de “*cross-fertilization*” de resultados *so far* com outros GT’s; a promoção da Não Conferência “*Dos Planos ao Cubo*”; ou ainda a facilitação de dinâmicas colaborativas, por solicitação externa, em contextos e circunstâncias algumas delas absolutamente impensáveis aquando do início da atividade deste GT.

*#58 ... em processos colaborativos, a existência de roteiros flexíveis orientados por objetivos (i.e. “storyboards”) pode tornar-se muito mais profícua e mobilizadora do que os convencionais planeamentos pré-definidos, mais seguros, rígidos e estruturados!*

Não obstante, para todos os encontros presenciais foram antecipadamente preparadas e divulgadas agendas, mas temos de convir que raramente foram integralmente prosseguidas ou sequer adotadas. Desde setembro de 2016 que este GT reuniu pelo menos uma vez por mês, e, com rigor, mais do que o anúncio de conteúdos das reuniões, o que permaneceu como referência foi a cadência deste “ponto de encontro”, onde se prosseguia e/ou retrocedia no que fosse considerado fazer, com quem viesse a marcar presença e em função da própria dinâmica do grupo.

*#59 ... em abordagens colaborativas os conteúdos das agendas rivalizam com a relevância da oportunidade de desenvolvimento de dinâmicas relacionais e/ou criativas, com a garantia da sua flexibilidade para acolher e prosseguir nas co-produções conseguidas e com a existência e reconhecimento dessas materialidades co-produzidas, ainda que em transição!*

Para uns este facto poderá ter sido entendido como falhanço, para outros como uma enorme vantagem. De facto, nesta matéria nem sempre a eficiência e eficácia desta opção foi bem acolhida em todos os momentos, na medida em que, por exemplo, retardava a “materialização” de resultados estabilizados a generalizar

no imediato para terceiros. Não obstante, noutros momentos, foi valorizada e reconhecida como altamente significativa, generativa, vitalizante e de aproximação à missão adoptada, quer por quem nela participava de forma mais recorrente ou a quem a ela acabou por aderir em momentos mais tardios.

*#60 ... em abordagens colaborativas o estatuto a atribuir às suas “materialidades” joga-se em domínios não exclusivamente indexados à transferência e/ou comunicação de resultados!*

#### 4.6. ... conceitos, significados, sentidos e vocabulários

Mas, apesar de tudo, os maiores incómodos e estranhezas iniciais fizeram-se sentir sobretudo no facto de não termos iniciado este processo e de ainda não termos colocado como prioridade nenhum levantamento sistemático e convencional de “state of art” e, concomitantemente, uniformizado vocabulários e entendimentos conceptuais de partida.

*#61 ... em processos colaborativos não hegemónicos a construção de quadros de referência partilhados suscita amiúde a “reconstrução” de sentidos a atribuir às linguagens e conceitos instituídos, nem sempre assumindo-os como ponto de partida, mas antes como ponto de “re-encontro”!*

Em verdade, estes incómodos voltam à baila amiúde, sobretudo quando se confrontam argumentos com base em diferentes referenciais que suscitam clarificação e/ou o GT se confronta com a necessidade de “comunicar” para fora, sem que ainda todos os sentires e sentidos atribuídos às co-produções tenham sido amplamente partilhados.

*#62 ... os momentos de “exposição” de co-produções decorrentes de abordagens colaborativas também são os momentos em que os GT podem “descobrir” novos conteúdos entretanto co-produzidos, afinidades ainda não reveladas e/ou arquiteturas emergentes de racionais alternativos!*

Esta opção de não partir de um “state of art” baseado em literatura disponível – mas antes, das várias experiências reflexivas e/ou vividas do coletivo de inter-

venientes neste processo – surgiu da necessidade de contrariar a tendência para a afirmação de eventuais posicionamentos hegemónicos do conhecimento técnico-científico – mas não a sua anulação! - face a outro tipo de conhecimentos igualmente relevantes, nem sempre com o espaço e tempo adequados para a sua afirmação em abordagens de participação e colaboração.

*#63 ... em processos colaborativos um dos maiores desafios é a garantia de que a linguagem de comunicação a utilizar entre os seus intervenientes não exclui e/ou condiciona a aportagem dos vários saberes para o processo, sejam elas de natureza técnico-científica e ou tácita!*

Já referimos anteriormente alguns dos efeitos disruptivos das consequências desta opção, sobretudo num contexto mais habituado a comunicar com base em terminologia técnico-científica. No entanto, importa também referir que, por comparação com outros processos colaborativos menos familiarizados com quadros de referência desta natureza, o que acaba por criar maior disrupção, mas também maior desafio, não será tanto a falta de referências técnico-científicas, mas antes, tanto nuns como noutros casos, a necessidade de permanente esclarecimento dos sentidos atribuídos ao vocabulário e linguagens utilizadas e processos de iteração e comunicação transdisciplinar.

*#64 ... em processos transdisciplinares é frequente a co-produção de linguagens híbridas e/ou com sentido próprio, à medida que se vão consolidando quadros de referência partilhados e aprofundado as co-produções que os sustentam!*

Neste sentido, os (des)confortos com a solidez das linguagens utilizadas nas co-produções colaborativas acabam quase sempre por marcar presença nestes processos, podendo esta estranheza vir a ser minimizada à medida que, ao invés de se alimentarem à partida, possam estas linguagens ir encontrando aderência em quadros linguísticos-conceptuais já consolidados e/ou ir amadurecendo elas próprias em novos sentidos e significados a afirmar.

*#65 ... em processos colaborativos o (re)encontro e/ou afirmação de vocabulários e linguagens face a quadros de referência estabilizados (os state of art) ou quando dão origem a novos sentidos e conteúdos, fazem parte do amadurecimento e robustez dos recursos a accionar pelos seus coletivos mas desafiam igualmente os processos de reconhecimento e validação do seu valor acrescentado, quer interna quer externamente a estes contextos de co-produção!*



Este processo de amadurecimento, decorrendo em contra-corrente aos processos convencionais e instituídos, acaba, por isso, por ser sempre mais exigente em cautelas na sua generalização, porém, simultaneamente bastante energético e promissor, viabilizando novos olhares, oportunidades, utilizações coletivas imediatas, e novas fecundidades.

#### 4.7. ... Logística & Colaboratórios

Neste percurso pelas estranhezas e “in-tranhezas” suscitadas pelas formas colaborativas não poderíamos deixar de referenciar igualmente as dimensões mais logísticas e de composição de ambientes facilitadores ao desenvolvimento da co-laboração e co-produção coletiva. Em matéria colaborativa estas dimensões estão longe de poderem ser consideradas como subsidiárias ou secundarizadas.

*#66 ... em processos colaborativos a organização logística dos ambientes que os acolhem também falam, e podem falar mesmo muito alto, viabilizando positivamente e/ou condicionando irremediavelmente o seu desenvolvimento e amadurecimento!*

Este GT acabou por adotar o seu ponto de encontro em Lisboa, nas instalações do LNEC, facilitando, mas também dificultando, a deslocação e participação presencial de muitos. Temos consciência que este facto nem sempre facilitou a participação nos encontros presenciais sobretudo dos que, tendo manifestado e mantido a sua disponibilidade para ir acompanhando os seus trabalhos, não residiam na Área Metropolitana de Lisboa (AML). E apesar de existirem sempre escolhas a assumir e razões ponderosas que as sustentam, chamamos aqui esta questão dos locais que acolhem as abordagens colaborativas na medida em que, inevitavelmente, estas escolhas podem nem sempre ser assumidas como neutras (o que não foi o caso neste caso!), mas também raramente têm consequências neutras, nomeadamente em matéria de paridade de acessibilidade (o que invariavelmente poderá ser sempre o caso!).

*#67 ... em processos colaborativos os locais e espaços que as acolhem devem garantir o máximo de neutralidade, mas também comodidade e conformidade, possível!*

Nas instalações do LNEC tivemos a oportunidade de simular um “Colaboratório”, garantindo sempre reuniões em torno de uma mesa propícia a trabalho

colaborativo, devidamente munida de materiais e mantimentos para uso indiscriminado (i.e. quadros e papéis *de parede*, papéis de cenário partilhados na mesa, folhas de papel A3, canetas, post-its, cafés, bolachas, rebuçados, cor, luz, ...). O código de conduta induzido pela própria organização dos espaços utilizados era informal e descontraído.

*#68 ... em processos colaborativos para além da contratualização dos seus códigos de conduta que facilitam o desenvolvimento das suas atividades, importa assegurar a sua apropriação e desenvolvimento ao longo dos percursos!*

Nem sempre estivemos sentados, nunca sentimos necessidade de utilizar powerpoint, raramente utilizámos portáteis e não fizemos da pontualidade um dogma, facilitando entradas e saídas e presenças em função da disponibilidade de cada um. As sessões eram sempre iniciadas com pontos de situação e amiúde prolongaram-se em *debriefings pós-reunião*. Fizemos, também, *acompanhar todas as reuniões da exposição das co-produções anteriores, quer em memória e lembrete dos seus conteúdos e do seu processo, quer, em fases posteriores, em facilitação de acolhimento de novas manifestações de interesse no envolvimento das atividades do GT*.

*#69 ... em processos colaborativos a convivência com os materiais entretanto co-produzidos permite recuperar processos, conteúdos, identificar adquiridos e dúvidas pendentes, celebrar a sua materialização e/ou re-equacionar a sua formulação!*

O foco da relevância da logística de suporte a abordagens colaborativas, sejam elas desenvolvidas em ambiente presencial ou virtual é o seu efeito de gatilho à acomodação de dimensões relacionais, emotivas e comunicacionais a par de dimensões de natureza mais racional, garantindo equidade de posições, variabilidade de assunção de papéis, e sobretudo fatores atenuantes ao peso da carga e/ou intensidade co-protutiva que usualmente resultam destes processos colaborativos.

*#70 ... em processos colaborativos a quantidade e/ou intensidade resultante dos seus processos de co-produção pode ser emocional e mentalmente bastante desgastante!*

Se primeiro sempre se estranha a “forma” de um “Colaboratório”, seguro é que normalmente também (sempre?) se estranha! ...

## **5. Para uma leitura (pouco ortodoxa!) das Abordagens Colaborativas... *Let's play ... again!***

E foi neste registo de “Colaboratório” que vários exercícios e oportunidades de exploração das “entranhas” das abordagens colaborativas foram sendo ensaiados e desenvolvidos.

### **5.1. ... quando dos falhanços e (des)confortos emergem coisas**

Não podemos esquecer um dos primeiros exercícios que importa referir que falhou em si redondamente, mas que acabou por abrir as portas a tudo o que se seguiu. O desafio era aparentemente simples: com base na experiência e saberes de cada um, tentar identificar o que seriam os “utensílios” e os “ingredientes” que poderiam fazer parte e/ou não faziam parte de todo, de abordagens participativas e colaborativas. Os contributos seriam registados em post-its de várias cores, podendo também acolher contributos sobre dimensões mais dúbias e/ou que não cabiam nas taxonomias suscitadas. O resultado foi mesmo perturbador e, diga-se mesmo, desastroso, porém bastante fecundo!

Não temos dúvida que nenhum de nós lá em casa consegue distinguir uma “panela e um fogão”, das “batatas, água e azeite” que pômos lá dentro para fazer uma “sopa”. Porém, a própria importação desta metáfora foi absolutamente perturbadora e demolidora, até porque implicava terminologia estranha às discussões sérias e instituídas sobre a matéria! Após esclarecido e reconhecido o que um e outro termo poderia significar, o que se seguiu não foi particularmente mais securizante, apesar de num ápice os post-its não pararem de chegar e saltitar na mesa de um sítio para o outro, em função dos mais diversos argumentos que iam sendo suscitados para a sua classificação!

E foi logo nesta primeira iteração que a palavra “depende” assentou arraiais para nunca mais abandonar as inquietações de exploração de caminho deste GT. Qualquer tentativa de arrumar fosse o que fosse nesta “cozinha” se compaginava com “certos” e/ou “errados” a estabelecer e mesmo a autorização de entrada ou permanência de certos elementos mais ou menos convencionais para a discussão sempre “dependia” de qualquer coisa mais do que a sua simples formulação, entendimento ou existência.

*#71 ... as abordagens colaborativas são a casa dos “dependes”, suscitando assim e em torno deles, diálogos e explorações que permitem ir mais fundo nas suas raízes ao mesmo tempo que dos receios, sentidos ou possibilidades acionados para a sua configuração e articulação!*

Este polular de “dependes”, causador de séria frustração e inconseguimento, seria o que – apenas bem mais tarde – viria a dar origem a pensar-se na mecânica do “cubo mágico” – aliás primeira marca do Forum GovInt que ainda marcava presença nos cartazes distribuídos na sala! – como aquela que poderia ajudar a traduzir a panóplia de combinações possíveis, virtuosas e/ou críticas a explorar no entendimento, montagem, desenvolvimento e *assessment* dos processos colaborativos, enquanto processos de natureza complexa.

*#72 ... nas abordagens colaborativas os caminhos para além de não serem lineares precisam de tempos e dependem de circunstâncias - muitas delas também casuísticas ou mesmo alheias – para o seu amadurecimento e/ou desenvolvimento do seu potencial de geminação!*

E se a profusão de conteúdos recolhidos – durante esta e ainda outra sessão exploratória que se lhe seguiu e que fazem parte do espólio de co-produções deste GT em permanente exposição – também não conseguia ainda sossegar nem confortar ninguém, foi precisamente este fato que nos levou a perceber que para além dos “dependes”, seria a via dos “(des)confortos” – no seu efeito “borbulha” e de vai-e-vem de cadência alternada em “espiral” - que acabava por se afirmar como circunstância de acolhimento do que poderiam ser entendidas as fronteiras das abordagens colaborativas face a outros processos, mesmo ainda dentro do debate das participativas.

*#73 ... nas abordagens colaborativas são frequentemente os efeitos de “borbulha”, no desconforto que provocam quando incham e no reconforto que proporcionam quando rebentam, que podem suster o seu carácter de urgência, as podem justificar na sua continuidade e/ou mesmo lhe podem assegurar a coesão entre os seus intervenientes!*

E assim surgiu – decorrente de todo este processo “borbulhoso” e como fazendo sentido para este GT – a identificação dos 6 tabuleiros (arenas) onde se poderiam encontrar e jogar condições mais e/ou menos favoráveis ao desenvolvimento de

abordagens e dinâmicas colaborativas e das 12 peças (cartas), que podendo ser jogadas nesses vários tabuleiros, prefiguravam relevância de articulação entre elas, com enorme potencial virtuoso e/ou demolidor à boa prossecução dessas mesmas dinâmicas.

*#74 ... nas abordagens colaborativas a par dos sentidos com origem exógena que possam ser importados para o seu seio, relevam igualmente para a sua prossecução, os novos sentidos que decorrem do seu próprio desenvolvimento ou nele encontrem espaços relevantes de fecundação, podendo estes, ou não, ser passíveis de continuar a fertilizar outros campos de possibilidades!*

Estaremos ainda bastante longe de identificar quais as combinações destes fatores que possam vir a ser consideradas como mais ou menos virtuosas (retomando a metáfora culinária “sopa é sopa”, mas apesar de tudo nunca são iguais ou sabem bem a toda a gente!) e quais as que possam mesmo antecipar efeitos mais devasadores (há sempre ingredientes que tendem a azedar as sopas e estômagos mais sensíveis!) ao desenvolvimento de dinâmicas colaborativas.

*#75 ... nas abordagens colaborativas o seu desenvolvimento pode assumir potencial de “never ending stories”, não necessariamente pela sua falta de fecundidade, mas precisamente como sua consequência!*

Face ao infindável número de combinações possíveis, também considerámos que – a par de exigentes exercícios matemáticos que possam vir a ser desenvolvidos em torno dos elementos selecionados com o suporte das mais avançadas tecnologias disponíveis para tratar e desenvolver soluções nas dimensões – a partilha desta eventual chave para uma leitura das dinâmicas colaborativas – apesar de pouco ortodoxa e ainda que pouco segura – poderia trazer valor acrescentado ao seu entendimento (pela abertura a outras e novas perspetivas) e ao seu desenvolvimento (pelo que podem acolher de hipóteses de aplicações e trabalhos futuros).

*#76 ... em abordagens colaborativas a exposição dos seus andamentos nunca pode ser tomada como definitiva, fechada e completa! ... mas como poderíamos aprender tod@s sem estes exercícios?*

Na construção desta “chave” (ou óculos de leitura, como preferimos amiúde a ela fazer referência) não adotámos terminologia consagrada, mas antes a que decorreu das co-produções das várias iterações. Também, uma vez que o uso que deles se fizer está condicionado pelas regras dos vários “dependes” de quem com eles se quiser inspirar, optámos por aqui apresentá-la, não condicionada ou suportada por definições detalhadas dos conteúdos que poderão acolher, mas apenas acompanhados pela sua definição de dicionário e de sugestões de manuseamento.

## 5.2. ... 6 Tabuleiros / Arenas onde se podem jogar as colaborativas

Como já referimos, identificámos pelo menos seis tabuleiros (correspondentes às seis faces do “cubo mágico”) que podem funcionar como arenas onde várias cartas relevantes às dinâmicas colaborativas podem ser jogadas e permitir caracterizar e aprofundar o grau de desenvolvimento/caminho percorrido ou a percorrer numa determinada iniciativa e/ou dinâmica de natureza colaborativa.

### Arena #1: CONTEXTO

#### **con-tex-to** |eis|

(latim *contextus*, -us, reunião, conjunto, sucessão, contexto) “contexto”, in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2013, <https://www.priberam.pt/dlpo/contexto> [consultado em 05-06-2017].

---

Conjunto de circunstâncias à volta de um acontecimento ou de uma situação; Aquilo que envolve algo ou alguém (ex.: contexto social); Modo pelo qual as ideias estão encadeadas no discurso; Ligação entre as partes de um todo.

---

Esta arena serve para identificar/ caracterizar a arena em que se jogam as diferentes condições de partida de uma iniciativa, e de eventuais pontos de chegada/(re)partida, ao longo do seu processo de desenvolvimento.

## Arena #2: QUADRO DE REFERÊNCIA PARTILHADO

### re·fe·rên·ci·a

(latim *referentia*, -ae, plural neutro de *referens*, -entis, particípio presente de *refero*, *referre*, trazer ou levar de novo, remeter, dar, responder, relatar) “referência”, in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2013, <https://www.priberam.pt/dlpo/referencia> [consultado em 05-06-2017].

---

A coisa referida; Menção, registo; Ponto de contacto ou relação que uma coisa tem com outra; Conjunto de qualidades ou características tomado como modelo; Alusão; Código, inscrição ou marca que permite identificar um processo, um documento, uma encomenda, um objecto, etc.

---

### par·ti·lhar

Fazer partilha de; dividir, repartir, distribuir.; Participar.

---

Esta arena serve para identificar/caraterizar a partilha de sentidos para ação alcançada entre os vários intervenientes no processo de desenvolvimento de uma iniciativa.

## Arena #3: PROXIMIDADE AFETIVA

### a·fe·ti·vo |èt|

(latim *affectivus*, -a, -um) “afetiva”, in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2013, <https://www.priberam.pt/dlpo/afetiva> [consultado em 05-06-2017].

---

Em que há afcto; Que mostra afeto ou afeição; Relativo aos afetos.

---

### pro·xi·mi·da·de |ss|

(latim *proximitas*, -atis) Qualidade do que está próximo.; Curto espaço; vizinhança; período de tempo a que está um acontecimento. = iminência; social ou afectiva. = familiaridade

---

Esta arena serve para identificar/ caracterizar o tipo de proximidades/distâncias relacionais e afetivas entre os diversos intervenientes e entre estes e os objetos que são acionados por uma dada iniciativa.

#### Arena #4: ENERGIA

##### **e·ner·gi·a**

(grego *enérgeia*, -as)

“**energia**”, in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2013, <https://www.priberam.pt/dlpo/energia> [consultado em 05-06-2017].

---

[Física] Capacidade que um corpo ou um sistema físico tem de produzir trabalho  
[Figurado] Maneira vigorosa de agir, de dizer ou de querer; força anímica

---

Esta arena serve para identificar/ caracterizar as “intangibilidades” do processo colaborativo/participativo que se manifestam como relevantes para alimentar e/ou condicionar as dinâmicas em cursos ao longo do seu desenvolvimento numa determinada iniciativa.

#### Arena #5: MATERIALIDADES

##### **ma·te·ri·a·li·da·de**

“**Materialidade**”, in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2013, <https://www.priberam.pt/dlpo/Materialidade> [consultado em 05-06-2017].

---

Qualidade de material.

---

##### **ma·te·ri·al**

Formado de matéria

---

##### **ma·té·ri·a**

(latim *materia*, -ae)

“**matéria**”, in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2013, <https://www.priberam.pt/dlpo/materia> [consultado em 05-06-2017].

---

Tudo o que é tangível; Assunto, objecto (ex.: *matéria em discussão*); Conjunto de assuntos que fazem parte do programa.

---



Esta arena serve para identificar/ caracterizar o que resulta de “tangível” do processo colaborativo/participativo, quer como produto de dinâmica, planeamento, implementação de ações e/ou avaliação, ao longo do desenvolvimento de uma dinâmica colaborativa ou iniciativa.

### Arena #6: FORMA

**for·ma** |ó|

(latim *forma*)

“**forma**”, in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2013, <https://www.priberam.pt/dlpo/forma> [consultado em 05-06-2017].

---

Configuração das coisas; Figura; Feito; Feição; Alinhamento, Formatura; Modelo; Modo; Maneira; Formato; Formalidade

---

Esta arena serve para identificar/ caracterizar o tipo de abordagens colaborativas / de participação que são prosseguidas e que se desenvolvem ao longo do desenvolvimento de uma iniciativa.

### 5.3. ... 12 peças / cartas onde se podem fazer a diferença nas Colaborativas

Também identificámos 12 peças (cartas), que não precedem qualquer ordem e que podem ser acionadas e jogadas nas arenas acima descritas. Também como referimos, para além da sua força intrínseca, será também a articulação entre elas que poderão conferir relevância e potencial virtuoso à boa prossecução de dinâmicas colaborativas. Não pretendendo ser exaustivas, estas foram, no entanto, identificadas como indiscutivelmente essenciais à própria identificação de outras que possam conjunturalmente assumir igual ou maior relevância na abordagem de processos colaborativos, tais como “poder”, “tempo”, “acreditar”, “confiança”, “esperança”, que foram igualmente sérias candidatas à composição deste naipe.

## Peça #1: Catalisadores

**ca·ta·li·sa·dor** |ô|

(*catalisar* + *-dor*)

“**catalisador**”, in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2013, <https://www.priberam.pt/dlpo/catalisador> [consultado em 05-06-2017].

---

Que ou o que serve para catalisar

**Catalisar** = causar estímulo a; dar incentivo a; = estimular, incentivar.

---

**TIP:** Utilize esta carta para identificar/ caracterizar o tipo de estímulo que desencadeou e/ou alimenta a iniciativa ao longo do seu processo de desenvolvimento.

## Peça #2: Quem

**quem**

(latim *quem*)

“**quem**”, in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2013, <https://www.priberam.pt/dlpo/quem> [consultado em 05-06-2017]

---

Que pessoa?

---

**TIP:** Utilize esta carta para identificar/ caracterizar quem e/ou o tipo de atores que desencadearam (promotores) e/ou foram sendo envolvidos / participaram na iniciativa ao longo do seu processo de desenvolvimento.

### Peça #3: Recursos

**re·cur·so**

(latim *recursus*, *-us*)

“**recurso**”, in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2013, <https://www.priberam.pt/dlpo/recurso> [consultado em 05-06-2017].

---

Meio, o que serve para alcançar um fim; Conjunto de meios disponíveis para serem utilizados (i.e recursos humanos, materiais, naturais, ...).

---

**TIP:** Utilize esta carta para identificar/ caracterizar o tipo de meios disponíveis que desencadearam/estavam disponíveis e/ou alimentam a iniciativa ao longo do seu processo de desenvolvimento.

### Peça #4: Valores

**va·lor** |ô|

(latim *valor*, *-oris*)

“**valor**”, in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2013, <https://www.priberam.pt/dlpo/valor> [consultado em 05-06-2017].

---

Significado preciso de um termo

*Valorar* = Emitir juízo de valor acerca de; Apreciar, estimar; ponderar.

---

**TIP:** Utilize esta carta para identificar/ caracterizar os valores / pressupostos / juízos / *worldviews* /entendimentos ... que foram sendo acionados ao longo da iniciativa e do seu processo de desenvolvimento pelos diversos intervenientes e/ou coletivo.

## Peça #5: Propósitos

### pro·pó·si·to

(latim *propositum*, -i)

“propósitos”, in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2013, <https://www.priberam.pt/dlpo/prop%C3%B3sitos> [consultado em 05-06-2017].

---

Aquilo que se pretende alcançar ou realizar; finalidade, fim, mira; = intento.

---

**TIP:** Utilize esta carta para identificar/ caracterizar os propósitos / intentos / finalidades / visões ... que foram marcando a iniciativa ao longo do seu processo de desenvolvimento.

## Peça #6: Empatia

### em·pa·ti·a

(grego *empátheia*, -as, paixão)

“empatia”, in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2013, <https://www.priberam.pt/dlpo/empatia> [consultado em 05-06-2017]

---

Forma de identificação intelectual ou afetiva de um sujeito com uma pessoa, uma ideia ou uma coisa.

---

**TIP:** Utilize esta carta para identificar/ caracterizar o tipo e sentido de ligações afetivas entre os vários participantes na iniciativa e entre estes o(s) objeto(s) em desenvolvimento ao longo do processo.

### Peça #7: (Des)conforto

**des·con·for·to** |ô|

(derivação regressiva de *desconfortar*)

“**desconforto**”, in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2013, <https://www.priberam.pt/dlpo/desconforto> [consultado em 05-06-2017].

---

Falta de conforto; Desânimo; desalento

*Conforto* = Nova força; Novo vigor; Bem-estar; [Figurado] Consolação; Comodidade, conchego.

---

**TIP:** Utilize esta carta para identificar/ caracterizar o tipo de desconfortos e/ou confortos pre-existentes e/ou desencadeados pela iniciativa ao longo do seu processo de desenvolvimento, para os vários intervenientes e/ou coletivo.

### Peça #8: (Re)conforto

**re·con·for·to** |ô|

“**reconforto**”, in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2013, <https://www.priberam.pt/dlpo/reconforto> [consultado em 05-06-2017].

---

Acto ou efeito de reconfortar; Consolação; Reforço de energia; Dar novo vigor; Restaurar a força moral.

---

**TIP:** Utilize esta carta para identificar/ caracterizar o tipo de reconfortos/seguranças desencadeado/as pela iniciativa ao longo do seu processo de desenvolvimento, para os vários intervenientes e/ou coletivo.

## Peça #9: Compromisso

### **com·pro·mis·so**

(latim *compromissum*, -i, particípio passado de *compromitto*, -ere, comprometer)

“**compromisso**”, in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2013, <https://www.priberam.pt/dlpo/compromisso> [consultado em 05-06-2017].

---

Promessa mútua; Acordo político; Convenção; Contrato; Comprometimento; Obrigar-se.

---

**TIP:** Utilize esta carta para identificar/ caracterizar o tipo de compromissos / acordos desencadeados pela iniciativa ao longo do seu processo de desenvolvimento, entre os vários intervenientes.

## Peça #10: Ação

### **a·ção** |aç|

(latim *actio*, -onis)

“**ação**”, in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2013, <https://www.priberam.pt/dlpo/a%C3%A7%C3%A3o> [consultado em 05-06-2017].

---

Ato ou efeito de agir; tudo o que se faz (ato, efeito, obra); maneira de atuar (atuação, comportamento, desempenho, procedimento; operação de um agente; processo para desenvolver um processo; movimento ou atividade para obter um determinado resultado; desenvolvimento das peripécias de um drama ou de uma narrativa.

---

**TIP:** Utilize esta carta para identificar/ caracterizar o tipo de ações/operações/acontecimentos desencadeadas pela iniciativa ao longo do seu processo de desenvolvimento.

## Peça #11: Sistema de Ação

### sis·te·ma |ê|

(latim *systema*, -*atis*, do grego *sústema*, -*atos*, conjunto composto de várias partes) “**sistema**”, in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2013, <https://www.priberam.pt/dlpo/sistema> [consultado em 05-06-2017].

---

Conjunto de princípios verdadeiros ou falsos reunidos de modo que formem um corpo de doutrina; Combinação de partes reunidas para concorrerem para um resultado, ou de modo a formarem um conjunto; Modo de organização; Modo de governo, de administração, de rotação; Conjunto de meios e processos empregados para alcançar determinado fim.

---

**TIP:** Utilize esta carta para identificar/ caracterizar a dinâmica / racional/ funcionamento do sistema de ações da iniciativa ao longo do seu processo de desenvolvimento.

## Peça #12: (Im)possíveis

### im·pos·sí·vel

(latim *impossibilis*, -*e*)

### pos·sí·vel

“**possível**”, in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2013, <https://www.priberam.pt/dlpo/sistema> [consultado em 05-06-2017].

---

*Impossível* = Não possível; Irrealizável; Incrível

*Possível*: Que pode ser, que pode existir, que pode acontecer; Que se pode fazer; praticável.

---

**TIP:** Utilize esta carta para identificar/ caracterizar o campo de impossibilidades e de possibilidades que foram marcando a iniciativa desde o seu início e ao longo do seu processo de desenvolvimento.

## 6. *To be Continued ... Let it Go! Let it Grow!*

Quando no início de 2017, na Não Conferência “Abordagens Colaborativas 3D:... dos planos aos cubos” que promovemos, apresentámos o vislumbre do que poderia vir a ser e vir a funcionar este putativo “cubo mágico”, a curiosidade e recetividade demonstrada acabou por ser igualmente acompanhada de alguma perplexidade, senão mesmo dificuldade em desde logo visionar nas dimensões as suas configurações e/ou fugir à tentação de conseguir a voltar a pôr todas as cores na ordem certa.

Ora, como dissemos, quando escolhemos a figura do “cubo mágico” foi o potencial da sua mecânica que quisemos reter, a par da diversidade das suas múltiplas combinações que permite desenvolver a dinâmica entre as suas sempre tão ambicionadas, mas tão pouco interessantes, fases de alinhamento. Uma e outras são, no fundo, permitem mobilizar atenção, recomeçar o jogo e nele evoluir. Não pretendíamos com a analogia a esta “forma” suscitar, no entanto, sequer a ideia de que o seu objetivo era prosseguir uma única “fôrma” a condicionar o seu andamento (excelente metáfora, desta feita diretamente decorrente desta Não Conferência!).

Por isso, voltamos atrás, adiando apenas a ambição de um dia tod@s podermos partilhar da agilidade de manuseamento deste “cubo mágico” para a incursão na floresta das colaborativas, e passamos a testar a validade destas nossas arenas e peças de relevo para as colaborativas em jeito de jogo de tabuleiro! E já temos vindo a testar estas cartas em vários contextos: desde a caracterização de processos, ao apoio à elaboração dos seus “storyboards” e “storytellings”, ou mesmo de monitorização e de avaliação de processos colaborativos, e de todas as vezes o único testemunho que podemos deixar é de que, mesmo nas suas ainda muitas insuficiências, elas alavancaram interesse e motivação para prosseguir na sua exploração.

Sentimos que entrámos numa nova fase e mesmo composição deste GT, e sobretudo este novo processo uma outra história ainda talvez um dia possa vir a ser contada!

Por ora, aprendemos que estas iterações decorrentes de processos coletivos são marcadas por movimentos de avanços e recuos, uns bem e outros mal sucedidos.



Assim dito não será novidade nenhuma para quem alguma vez se abalançou por estes caminhos que estes suscitam ambivalências, paradoxos, des-motivações, mas também *insights* e incentivos a persistir na co-exploração e consolidação de sentidos partilhados, através da co-construção de escolhas e compromissos e de co-produção de recursos e energias coletivas passíveis de permitir avançar e agir.

Por questão de reconhecimento de mais-valia ou de sobrevivência, a adoção de abordagens colaborativas vieram para ficar e exigem dos seus intervenientes antes demais: (i) disponibilidade e vontade; (ii) a partilha de um código de ética ancorado em valores democráticos, de respeito pela diferença e diversidade, responsabilidade, equidade e justiça social; (iii) a predisposição para partilhas de saberes e inconsequências; (iv) a ambição de participar em processos que podem assumir geometrias variadas de alcance e duração de transformação; e (v) a hipótese de eventual mudança dos sistemas instituídos e/ou em que os seus intervenientes se movem.

Já o dissemos amiúde, mas não nos cansamos de repetir, que raramente – para não dizer nunca! – estes processos colaborativos se desenvolvem “de mãos dadas, tod@s juntos, estrada fora”. Este tipo de formulações encontram-se mais frequentemente noutros registos que não os democráticos, e pode mesmo dizer-se – pelo que também foi exposto nesta partilha de percurso – que é altamente mais provável que os processos colaborativos sejam sobretudo marcados por alternâncias e inconstâncias de presenças e ausências, de disponibilidades mais ou menos condicionadas e condicionantes e por intensidades rítmicas de desenvolvimento variáveis e idiossincráticas.

E também temos dúvidas que alterar esta tendência possa vir a configurar-se como caminho virtuoso – por mais incómodos e obstáculos ela possa aportar aos instrumentos que temos para com ela lidar e por mais conveniente que pudesse ser para a sua gestão e monitorização de eficiência e eficácia. Antes, preferimos aceitar o desafio de explorar soluções tecnológicas e sociais alternativas às existentes para acompanhar a inovação social que prometem, nomeadamente no que respeita à sua *conceção, animação e facilitação, exploração das co-produções decorrentes das suas dinâmicas, monitorização, avaliação e comunicação*.

Em contextos de enorme complexidade, a *adoção de abordagens colaborativas implica também acomodar surpresas, inesperados, imprevistos e sobretudo a*

*flexibilidade suficiente para conseguir interagir e criar compromissos não apenas com a multiplicidade, diversidade e dinâmica das variáveis com que tem de lidar, mas igualmente com as turbulências e variabilidade de outras tantas variáveis de contexto.*

E também entendemos que passar deste desafio à prática não será apenas, desta feita, uma questão de vontade ou capacitação tecnológica, por mais que ambas sejam necessárias. Arriscamos dizer que o desenvolvimento deste tipo de vantagem no quadro da tão falada “resiliência adaptativa à transformação” e às mudanças que nos chegam (ou queremos promover!) – quer por via das alterações climáticas quer das alterações dos quadros societários em que nos movemos – acionam dimensões ontológicas e existenciais ainda por explorar e que devem igualmente ganhar força de agenda.

Estas dimensões ontológicas e existenciais recolocam em perspetiva velhos e novos valores de referência, mas também a forma como queremos conceber os nossos futuros nas formas de (re)conhecimento dos sistemas de relação e regulação que queremos preservar e/ou transformar. Algumas das palavras que mais ouvimos ao longo deste percurso (para além dos “dependes”) remetiam precisamente para dimensões como “confiança”, “esperança”, “sentido”, “emoções”, “tempo”. E não as retemos aqui pela sua recorrência, mas sobretudo pelo valor sintético sistemático que sempre assumiam nos vários contextos e circunstâncias em que têm vindo a ser acionadas.

Exploramos até agora seis tabuleiros (ou arenas) onde as dinâmicas colaborativas se podem jogar e desenvolver. Identificámos 12 cartas que podem fazer a diferença na identificação, co-produção e/ou monitorização dos sentidos que lhes viermos a atribuir. Foram estas que seleccionamos, mas poderiam também ser muitas outras que entretanto também identificámos. O trabalho está, como é obvio numa antecâmara ainda muito remota da plena exploração destes processos.

Apesar das abordagens colaborativas beberem muito das pressões e convites de quadros de referência já instalados, ousamos e arriscamos aqui dizer que presentimos estar a enveredar por uma outra e nova dimensão de entendimento e operacionalização do que pode vir a ser a ação coletiva através da exploração do seu potencial colaborativo.

Não restarão dúvidas que os futuros nos assegurarão condições e apoios tecnológicos inexistentes no passado ou mesmo ainda inimagináveis neste nosso presente. Mas, para sermos consequentes e capazes, primeiro espera-nos ainda um longo percurso para ultrapassar a matriz dicotômica, ou no máximo tridimensional, em que humanamente ainda nos movemos, para conseguir incorporar a multiplicidade de dimensões e um sem número de combinações possíveis que estas abordagens colaborativas suscitam.

Conseguir consagrar esta habilidade como linguagem privilegiada em coletivos e assegurar que nesta transformação que se avizinha, conseguimos reforçar (e não anular ou mesmo esquecer!) a humanidade que nos caracteriza, não deixa de ser um desafio prioritário e a não menosprezar, mesmo com a ajuda de todos os instrumentais tecnológicos e de *gamification* emergentes na abordagem destas matérias.

Voltando à questão que desencadeou o reconhecimento de toda esta floresta a explorar – “*Como fazer da Participação um fator crítico de sucesso, ...mais mobilizadora, efetiva, eficiente e eficaz!?*” – ousaríamos, por enquanto, apenas dizer: “Ensaando, errando, insistindo e persistindo em explorar os trilhos da colaboração, pois cada coletivo que a esta aventura se quiser dedicar encontrará por certo os caminhos que se lhe configurarem mais convenientes!”.

... Apressemos-nos, que já vamos atrasados para ensaios muito demorados!



# *Avaliação em Contextos de Governação Integrada: Valores, Princípios e orientações para a ação*

## **Autores**

Paulo Teixeira (coordenação e redação).

## **Redatores**

João Mourato, Ana Oliveira e Cristina Simões.

## **Elementos do Grupo que participaram na produção do documento**

Catarina Cruz, Helena Vitória, Stella Bettencourt da Câmara, Sónia Relvas, Teresa Bomba, Teresa Ramos e Teresa Vicente.

## 1. Introdução

O Forum para a Governação Integrada (GovInt) promove uma dinâmica de inovação social centrada quer na análise do que atualmente se designa como problemas sociais complexos quer na reflexão sobre o desenho de soluções de governação orientadas para a sua gestão.

Por problemas sociais complexos entendem-se as questões para as quais não há uma solução linear, quer pela incerteza no próprio enunciado do problema, quer pelo desacordo na definição das causas, ou ainda pela inexistência de uma solução clara, executável e testada.

Neste contexto, Estado e Sociedade Civil, individualmente ou em articulação, não tem conseguido encontrar respostas adequadas para os problemas mais complexos das sociedades contemporâneas. Questões como a exclusão social, as alterações climáticas ou os modelos emergentes de governança urbana são exemplos muito distintos mas igualmente paradigmáticos de um tipo de problema, de difícil definição, pautado por forte interdependência e multi-causalidade.

A procura de soluções para este tipo de problema encontra múltiplos obstáculos. Por um lado a visão predominantemente burocrática das organizações, marcada pela estrutura em “silo”, com fronteiras bem definidas. Por outro a divisão rígida do trabalho, o modelo hierárquico de autoridade e a hegemonia de rotinas e procedimentos, que valorizam sobretudo processos, mais do que resultados. É uma cultura institucional que resiste à inovação ao nível da coordenação e cooperação.

É neste contexto, o da necessidade de promover a coordenação transversal e vertical entre diferentes departamentos e instituições, públicas, privadas e do terceiro sector, que surge o conceito de governação integrada. Esta consiste na procura de soluções ao nível da liderança, coordenação e cooperação com vista a mitigar as inconsistências entre projetos ou missões de diferentes atores institucionais e gerir o somatório de visões plurais, diversas e, por vezes, espalhadas que estes atores possuem.

## **Porquê esta publicação?**

A atividade do GovInt centrou-se, até à data, na caracterização do desafio inerente à intervenção em problemas sociais complexos. Para tal:

- Fomentou-se o debate sobre o desenvolvimento de soluções de governação integrada baseadas na cooperação/parceria entre *stakeholders*-chave, no desenvolvimento participado de respostas, na comunicação eficaz inter-parceiros e no fomento de práticas de liderança colaborativa.
- Promoveu-se a procura ativa de soluções para os problemas diagnosticados através de um programa de eventos, de levantamento de boas práticas (benchmarking) e produção de materiais e ações de formação centradas no como implementar e gerir soluções de governação integrada.
- Recentemente, a atividade do GovInt expandiu-se a iniciativas desenhadas de forma a apoiar/dar visibilidade a projetos piloto de governação integrada de base territorial, de foco temático ou de seleção de destinatários específicos, de forma a inspirar transversalmente as políticas setoriais assentes neste princípio específico de governança.

Emerge reforçada no seio do GovInt, uma estratégia de intervenção assente em quatro eixos: Liderança, Participação, Comunicação e Avaliação. E é neste contexto evolutivo que surge esta primeira publicação especificamente à questão da avaliação em contexto de governação integrada.

## **Avaliação e Monitorização**

Por avaliação referimo-nos aqui a uma das fases determinantes do denominado ciclo de política pública: i) inserção de um tema na agenda política; ii) formulação da política/instrumento/programa; iii) tomada de decisão; iv) implementação; v) monitorização e avaliação de qualquer um dos passos anteriores.

O início da avaliação de políticas públicas remonta à década de 60 do século XX sendo a sua prática sistemática atualmente amplamente disseminada plasmando uma larga diversificação teórica e metodológica.

As razões para esta generalização do exercício avaliativo em política pública prendem-se em larga medida com: a i) progressiva erosão das bases tradicionais de legitimação dos poderes públicos; ii) a crescente exigência, por parte dos cidadãos, de transparência e participação na definição e validação da intervenção pública; iii) a crise fiscal do Estado e subsequentes crises económicas-financeiras, que reforçaram a necessidade de maior eficiência e eficácia na utilização dos recursos públicos; iv) no contexto da União Europeia a pressão para a avaliação da utilização dos recursos comunitários; v) a crescente complexidade socioeconómica dos problemas-alvo das políticas públicas, etc.

E no contexto específico da governação integrada? Testemunha-se aqui um estado ainda embrionário de desenvolvimento de abordagens e metodologias de avaliação especificamente desenhadas para a implementação de política pública no contexto deste modelo específico de governação. Como tal, reflexo deste estágio evolutivo, são ainda limitados os recursos disponíveis sobre esta prática particular de avaliação. Este volume visa contribuir para colmatar esta lacuna.

A avaliação, em sentido lato, tem vindo a evoluir numa dinâmica de crescente profissionalização. Fruto dessa evolução, coexistem hoje em dia, diferentes lógicas e processos de avaliação com propósitos, metodologias e meios distintos. Todavia, falamos de comunidades de prática de dimensão limitada, sendo ainda precoce assumir a avaliação em política pública como prática regulada generalizada, ou generalizável, assente num conjunto de princípios orientadores comuns.

Neste sentido, avançamos neste volume com uma sistematização dos princípios e valores fundamentais que devem, na perspetiva do GovInt orientar o desenho e prática da avaliação de política pública em contextos de governação integrada. Ou seja, de que falamos, quando falamos de avaliação?

Esta sistematização é desenvolvida numa perspetiva de apropriação transversal, não se destinando a um setor de intervenção em particular. O elemento comum diferenciador, são os cenários de forte densidade institucional assentes na missão de intervenção sobre problemas sociais complexos.



## **A quem se destina?**

Esta publicação tem como destinatários o grupo alargado de atuais e potencialmente futuros intervenientes em processos de avaliação em contexto de governação integrada. Ou seja, quem propõe/encomenda/financia processos de avaliação, quem os executa/implementa e também quem é avaliado. A ideia subjacente é promover a criação de um léxico comum entre os diferentes intervenientes. Pretendemos desta forma, por um lado, ajudar a sistematizar e consolidar práticas em contextos institucionais onde estas já existem e, por outro lado, desencadear novos processos em contextos organizacionais onde é ainda embrionária.

## **2. Valores e Princípios**

Ao definir um conjunto de valores que devem guiar os processos de avaliação em contextos de governação integrada queremos fazê-lo por forma a servir as necessidades e interesses de quem desenha/constrói modelos de avaliação e os aplica mas também, e não menos importante, os de quem têm a responsabilidade de os encomendar. Aqueles que têm a responsabilidade de construir cadernos de encargo ou os termos de referência para a encomenda de processos de avaliação, resultem estas encomendas em processos de aquisição comercial de serviços de avaliação ou de processos internos de atribuição de responsabilidades avaliativas, são atores-chave no garante de avaliações mais relevantes, adequadas, com qualidade e úteis.

Os valores e princípios que a seguir apresentamos são os alicerces que o grupo de trabalho de Avaliação do GovInt considera que devem nortear todas as fases do processo: encomenda, desenho, aplicação, reporte e meta-avaliação, sendo alavanca real de ciclos de melhoria contínua e impacto social relevante.

### **Valores**

A avaliação é intrinsecamente imbuída de valores. O trabalho dos avaliadores tem no seu centro o processo de valorização, pois o seu propósito é fazer julga-

mentos sobre a qualidade, mérito ou valor de um determinado objeto de análise, seja ele uma política, um programa, um projeto, uma organização, etc. Os julgamentos dependem de critérios, que, por sua vez, refletem prioridades e crenças sobre o que é mais importante. Devemos aproveitar os desafios da definição de valores para a avaliação, em particular em contextos de governação integrada onde exista uma pluralidade de valores representados por diferentes atores e fins de avaliação bem como audiências, para transferir esses valores para as questões-chave de avaliação e critérios de qualidade. Pensamos que uma maior atenção e abertura nas dimensões de valor do trabalho das diferentes partes interessadas em processos avaliativos pode melhorar as práticas, dar voz aos diversos interesses das partes interessadas e aumentar a capacidade das avaliações fazerem a diferença na sociedade criando impacte social efetivo.

Existe um provérbio Zulu: “umuntu ngumuntu ngabantu”, o que significa: uma pessoa é uma pessoa através de (outras) pessoas “, que é muito diferente de” Cognito ergo sum “ou” Eu acho, portanto, eu sou “.

Podemos, baseados nesta premissa, pensar imediatamente sobre cinco implicações que o Ubuntu tem para os avaliadores e para a avaliação:

- Precisamos estar muito atentos ao nosso papel e ao papel dos outros como representantes de um coletivo maior. O respeito mútuo é de extrema importância quando pensamos em avaliação. Este “respeito” afetará a maneira como vamos fazer as perguntas, e como devemos interpretar as respostas das pessoas em processos avaliativos.
- Quando partilhamos/apresentamos os resultados de uma avaliação, a forma como o fazemos é muito importante. Quando existem resultados negativos, nunca devem ser transmitidos de forma humilhante para um indivíduo, um grupo de pessoas ou organizações.
- Os avaliadores, são parte de um sistema que é bem mais abrangente que a própria avaliação. Em contextos de governação integrada devemos valorizar na nossa análise as pessoas, organizações e histórias interconectadas. Se tentarmos ser o “especialista de avaliação externa de know-it-all”, atingiremos uma parede. Ouvir e conversar, permitindo que as pessoas participem do processo de criação de significado, é essencial. Isto não invalida a existência

de competências e experiências técnicas e outras que são importantes para quem faz avaliação e para a qualidade das mesmas.

- Existem nos processos avaliativos muitas oportunidades para “ser generoso” como, por exemplo, escrevendo os resultados da avaliação de forma todos os grupos, mesmo os menos conhecedores e não só o doador, possam entender e usar a avaliação. Partilhar alguns dos conhecimentos técnicos (por exemplo, como organizar dados, onde encontrar um modelo de orçamento, detalhes de contato de outras pessoas que trabalham no mesmo campo e que possam ajudar) é outra forma de ser generoso e contribuir para um clima de construção de futuros melhores. Podemos até partilhar ferramentas e modelos de avaliação com pessoas que não pagaram por essa “propriedade intelectual”.
- Pensamos que os avaliadores têm a responsabilidade de devolver às comunidades que os acolhem e ao sistema que lhes permite exercer a sua profissão.

Foi pensando em todos estes princípios que estão na base do que consideramos ser uma prática avaliativa de qualidade que criámos um conjunto de valores que devem estar na base do desenho, implementação e reporte em processos de avaliação em contextos de governação integrada<sup>X</sup>.

1. **Transparência** – Os processos de avaliação devem ser construídos ao longo de processos claros e auditáveis em todos os pontos desse processo de construção e também na sua implementação. A criação de mecanismos de *feedback* e comunicação regulares com todos os *stakeholders* da evolução dos processos de implementação e resultados (parciais e finais). A transparência é não só um valor fundacional de processos de avaliação de qualidade como é inalienável em qualquer contexto, seja de governação integrada ou não. Sem garantir transparência o processo avaliativo “morre” à nascença pois pela sua natureza e face aos seus objetivos de contribuição para mudanças sociais sustentáveis e mobilizadoras o garante do envolvimento, reconhecimento e apoio de todos os atores-chave é essencial. Ter opções claras e fundamentadas que são apresentadas a todos os atores-chave em todas as fases dos processos avaliativos é algo fundamental para garantir

---

X Na realidade pensamos que estes valores têm um carácter tão fundacional que se aplicam a qualquer processo de avaliação e em qualquer contexto.

o suporte e mobilização social que os processos de avaliação necessitam na sua implementação mas também, talvez mais importante, no suporte à implementação das recomendações que as avaliações produzem. Finalmente, a transparência dos processos é também um fator chave para a criação de uma cultura de avaliação.

**2. Independência** – A avaliação deve ser conduzida sem pressões ou restrições das entidades que encomendam as mesmas e as equipas de avaliação devem produzir as suas conclusões e recomendações devem resultar apenas da análise dos dados recolhidos. Por outro lado os avaliadores devem estar “livres” de qualquer conflito de interesses nos processos objetos da sua avaliação.

As equipas de avaliação devem resguardar-se e criar mecanismos que protejam os processos avaliativos de qualquer tentativa de instrumentalização ou politização.

O desenho das avaliações é, sem dúvida, um processo intencional e há opções técnicas e instrumentais que são tomadas e essas opções deverão ser guiadas pelo interesse público, o respeito pelos atores envolvidos e os superiores interesses das pessoas e comunidades. As avaliações nunca devem ser instrumentalizadas para servir/defender interesses individuais ou de grupos específicos e os avaliadores deverão ser o garante dessa independência. Esta independência é também fundamental para a credibilização e utilização posterior dos resultados das avaliações.

**3. Ética** – As avaliações não devem refletir interesses pessoais ou setoriais. Os avaliadores devem desenvolver a sua atividade com integridade e respeitando os direitos das organizações e indivíduos e sendo sensíveis às especificidades socioeconómicas e culturais dos contextos em que trabalham. Os avaliadores devem respeitar também os Direitos Humanos e outros direitos consagrados a indivíduos e organizações, sejam eles locais ou globais.

Na sua prática, os avaliadores devem também tratar com respeito e confidencialidade dados sensíveis e proteger, sempre que tal se justifique, as fontes de informação utilizadas. Ainda na questão da utilização de dados os avaliadores

deverão obter sempre as autorizações (informadas) necessárias nos processos de recolha, tratamento e análise de dados. Mais uma vez, em avaliação devemos sair de uma lógica de responsabilidade para com quem contrata/encomenda para uma lógica de responsabilidade primeira perante as comunidades e a sociedade.

4. **Inclusão** – as avaliações devem guiar-se por princípios inclusivos. Desde logo na não exclusão de grupos ou indivíduos por razões de nacionalidade, orientação religiosa ou sexual ou qualquer outra razão étnica e/ou cultural mas também na necessidade de olhar as intervenções com um olhar avaliativo que inclua as questões da inclusão e da equidade como condições imprescindíveis para o sucesso das intervenções. A questão da equidade no acesso às mais-valias produzidas pela intervenção é algo importante e que deve incorporar os processos avaliativos. Mais uma vez trata-se de incorporar na cultura avaliativa princípios humanistas e de respeito por direitos garantidos, constitucionalmente, e por convenções internacionais como a Declaração Universal dos Direitos Humanos ou a Convenção dos Direitos das Crianças, para citar dois exemplos.

## Princípios

Os valores enunciados e que devem guiar os atores-chave em processos de avaliação deverão ser integrados em princípios mais ligados à operacionalização dos processos de avaliação em contextos de governação integrada.

5. **Participação** – todos os grupos de *stakeholders* relevantes devem ser ativamente envolvidos em todas as fases do ciclo avaliativo: desenho, gestão, implementação e produção de conclusões e recomendações. Este envolvimento deverá ser entendido de forma efetiva e não apenas como recetores passivos de informação ou fontes privilegiadas de informação. A participação, a sua promoção e concretização em abordagens teórico-metodológicas, deve estar na base da construção de planos de avaliação em contextos de governação integrada.

6. **Utilidade** – A avaliação está intimamente ligada à gestão. As avaliações produzem informação que vai ser utilizada no suporte a decisões de gestão estratégica e operacional. Assim sendo, desde o desenho da avaliação, aos métodos de recolha e análise utilizados e até aos formatos de *reporting* a utilidade e facilidade de apropriação dos resultados de avaliação deve ser fator central a ter em conta.

Esta utilidade não deve ser entendida apenas como a relevância ou contributo dos resultados das avaliações mas antes de todo o processo avaliativo. Numa avaliação o processo tem um valor intrínseco que nunca deverá ser ignorado nem secundarizado. Aliás, não poucas vezes o processo tem tanta ou mais importância que os resultados finais na medida em que introduz ele próprio alterações na realidade em que decorrem as avaliações e muda percepções e comportamentos contribuindo, quase sempre, para a criação ou reforço de uma cultura avaliativa.

7. **Abordagens Multi-Método** – Assumir a necessidade de utilizar diferentes métodos e fontes de informação para assegurar a melhor compreensão sobre os contextos e processos de intervenção. As questões técnicas como a escolha da abordagem metodológica e dos instrumentos a utilizar na construção e posteriormente na implementação de planos de avaliação deve assumir a complexidade de contextos de governação integrada e se tenta, muitas vezes, resolver problemas sociais complexos, concretizar o valor da inclusão ao nível do envolvimento e valorização social dos atores. Assim sendo, devem as equipas de avaliação utilizar princípios de diversidade nas fontes (recolhendo as diferentes perspectivas presentes no terreno) mas também utilizar diferentes formas de recolha de informação não utilizando instrumentos que não promovam a recolha de informação de diferente natureza e organizada de forma diversa.

Se os contextos e problemas são dinâmicos e complexos e os mecanismos de gestão são de governação integrada seria ilógico e contrário às ideias de base que levam a defender estes mecanismos de gestão assumir formas metodológicas simplificadas e unidimensionais.

8. **Flexibilidade e Adaptabilidade** – Os modelos de avaliação devem ser flexíveis e conter mecanismos promotores da sua adaptabilidade à incerteza e

mutabilidade dos contextos de intervenção. Este princípio é essencial para garantir a operacionalização do valor central de utilidade que as avaliações devem ter.

A diversidade que se advoga ao nível metodológico deverá ter a correspondente elasticidade por parte dos planos e modelos de avaliação como um todo. Esta capacidade de adaptação e a natureza orgânica que devem ter os desenhos para avaliações em contextos de governação integrada são o que permitirá maximizar a sua capacidade de ler o real e de responder a questões complexas.

**9. Enfoque em mudanças e impactos** – os processos avaliativos devem estar centrados na avaliação de mudanças e impactos e não de realizações. Devemos valorizar resultados e mudanças efetivamente produzidas e não a realização de atividades como se estas fossem um fim em si mesmas. As avaliações devem estar preocupadas em medir o realmente importante, mudanças e impactos, mesmo que mais difíceis de mensurar com total exactidão do que em valorizar o que é fácil de medir, realizações. É, no entanto, importante ressaltar que o enfoque nas mudanças e impactos não significa a minimização do processo e da sua importância. O que procuramos salientar é a necessidade de as avaliações terem a preocupação de não se centrarem na medição de inputs e outputs e na contabilização dos indicadores associados a estes. Há que ir mais longe e procurar não apenas métricas que identifiquem claramente investimentos e atividades realizadas, e mesmo participantes envolvidos, e fazer o esforço intencional de definir métricas que respondam a questões mais importantes centradas nas mudanças efetivas produzidas nos contextos de intervenção através desses investimentos e ações/atividades.

**10. Valorização da complexidade** – resistindo à hiper-simplificação e à utilização de um conjunto restrito de indicadores-chave de performance (kpi-key performance indicators) para avaliar uma realidade complexa. Mais ainda, este enfoque em conjuntos restritos de indicadores de performance, pode ser mesmo prejudicial à capacidade efectiva de produzir impacto das intervenções.

Este princípio, que surge no final da nossa lista, acaba por ser o corolário de muitas das questões anteriormente enunciadas. Tudo se resume a garantir a

coerência lógica entre os diagnósticos que levam à opção por intervenções assentes em mecanismos de governação integrada e que assumem a complexidade dos problemas e dos contextos e os modelos e planos de avaliação que tentam ler e emitir juízos de valor fundamentados sobre os processos e resultados resultados das intervenções.

### 3. Normas e Linhas Orientadoras para a ação

Se os valores têm as características fundacionais identificadas e devem ser a referência durante todo o ciclo de avaliação, estes terão que se materializar/ operacionalizar em orientações para a ação.

Para mais facilmente apoiar todos os que queiram fazer uma utilização prática deste documento optou-se por o organizar seguindo as etapas do ciclo de implementação de avaliações. Assim sendo as normas (*standards*) e as linhas orientadoras (*guidelines*) surgem organizados em três (3) blocos:

- A. Encomenda e preparação das avaliações
- B. Implementação das avaliações
- C. Reporte e comunicação de resultados das avaliações

Para cada um destes blocos/etapas foram identificados um ou mais normas de qualidade para as avaliações em contextos de governação integrada e os princípios orientadores para a ação que a deverão concretizar na ação dos atores envolvidos nos processos de avaliação.

Para finalizar este ponto introdutório, relembra-se e reforça-se que todas as normas identificadas e as orientações a si associadas foram pensadas de forma coerente com os valores e princípios já definidos no capítulo anterior deste documento.



## A. Encomenda e Preparação das avaliações

**Norma I:** Todas as partes envolvidas no processo de encomenda das avaliações e na condução da mesma devem estar plenamente informadas e de forma clara e inequívoca sobre o que se espera que sejam os produtos da avaliação e o que pode ser de facto o resultado da mesma por forma a poderem ser ponderados todos os riscos e questões éticas antes de se chegar a um acordo sobre o âmbito e abrangência da avaliação. Quando falamos de riscos falamos a diversos níveis, desde os que resultam do contexto físico e social onde decorrem as avaliações até ao contexto organizacional e de rede que pode afetar a independência, idoneidade e mais valias efectivas dos processos avaliativos. Estes diferentes níveis onde atua a avaliação introduzem riscos de natureza e potencial muito distintos e contextos de governação integrada e por isso multinível acarretam níveis de complexidade também na dimensão de risco.

**Norma II:** Todos aqueles que podem ser afetados pela avaliação ou pela forma como esta poderá ser concretizada deverão ter a oportunidade de identificar formas de como os riscos da implementação desta podem ser minimizados.

### Orientações para a ação

I. **Nota inicial:** Aqueles que encomendam/ requerem uma avaliação devem preparar um documento de instruções ou termos de referência que indique o raciocínio, o objetivo e o âmbito da avaliação, as questões-chave a serem abordadas, quaisquer abordagens metodológicas preferenciais, questões a serem consideradas e os destinatários dos relatórios e outros outputs da avaliação. Quem comissiona uma avaliação tem também a obrigação de identificar todas as partes interessadas na avaliação e assinalar os efeitos potenciais e as implicações da avaliação sobre estes, tanto positivos como negativos.

II. **Identificação de limitações e diferentes interesses:** Ao responder a um *caso de encargos* de uma avaliação, os avaliadores devem explorar as falhas e os pontos fortes deste. Devem também identificar quaisquer limitações metodológicas ou éticas da proposta para a avaliação e os seus possíveis efeitos sobre a conduta e os resultados da mesma. Devem ainda fazer distinções entre os interesses de quem encomenda e outras partes interessadas na avaliação e destacar os possíveis impactos da avaliação noutras pessoas, grupos ou organizações.

**III. Estrutura contratual (se aplicável):** Uma avaliação deve ter um acordo contratual acordado entre aqueles que encomendam a avaliação e os avaliadores (mesmo em avaliações internas em que não exista troca comercial). Este contrato deve especificar as condições de contratação, os recursos disponíveis, os serviços a serem prestados, os valores a pagar (se aplicável), o prazo para a conclusão da avaliação, a propriedade dos materiais e propriedades intelectuais, os mecanismos de proteção da comunicação privilegiada, o armazenamento e a eliminação de todas as informações recolhidas, os procedimentos para lidar com disputas/diferendos, qualquer papel editorial de quem encomenda, a publicação e divulgação de relatórios de avaliação bem como qualquer uso subsequente de materiais da avaliação.

**IV. Condições para alteração do acordo inicial:** Ambas as partes têm o direito de esperar que os acordos contratuais sejam cumpridos. No entanto, cada uma das partes tem a responsabilidade de avisar a outra sobre mudanças, condições ou circunstâncias imprevistas, e deve estar preparado para re-negociar acordos anteriores em conformidade.

**V. Riscos e Ameaças Potenciais ao processo:** A decisão de realizar uma avaliação ou procedimentos específicos dentro de uma avaliação deve ser cuidadosamente considerada à luz de riscos ou danos potenciais para os clientes, grupos-alvo ou funcionários do programa/projeto/iniciativa. Na medida do possível, essas questões devem ser antecipadas e discutidas durante a negociação inicial da avaliação.

**VI. Competências e Prática avaliativa:** O avaliador ou a equipa de avaliação deve possuir os conhecimentos, competências, capacidades e experiência apropriados para realizar as tarefas propostas na avaliação. Os avaliadores devem representar de maneira clara e transparente a sua competência e não devem praticar além dela.

**VII. Conflitos de interesses:** Ao responder a um *briefing* inicial ou Termos de Referência, os avaliadores devem divulgar caso qualquer função ou participação que tenham ou relacionamentos que existam possam criar potenciais conflitos de interesse na condução da avaliação. Qualquer conflito desta natureza também deve ser identificado nos documentos de avaliação, incluindo o relatório final.

VIII. **Concorrência:** Quando os avaliadores competem por um contrato de avaliação, eles devem comportar-se de forma profissional, ética e responsável e manter uma relação de cordialidade e concorrência positiva valorizando a sua profissão/função.

IX. **Negociação:** Aqueles que comissionam/encomendam uma avaliação e/ou selecionam um avaliador devem lidar com todas as propostas de forma transparente, independente e justa, respeitando inclusivamente a propriedade de materiais, propriedade intelectual e confiança comercial.

## **B. Implementação da Avaliação**

**Norma I:** As avaliações devem ser desenhadas, conduzidas e os seus resultados comunicados de uma forma que respeite os direitos, a privacidade e a dignidade de todas as pessoas e grupos afetados ou com interesses em jogo ou ainda que contribuem para a avaliação.

**Norma II:** As avaliações devem ser conduzidas de forma que garantam que os juízos de valor efetuados e potenciais ações resultantes dos mesmos são baseados em informação “completa” e fidedigna. Isto é particularmente importante nas avaliações que têm como objetivo a tomada de decisão sobre a continuidade ou alteração da configuração de apoios/intervenções ou a distribuição de benefícios ou custos pelas diferentes partes interessadas.

### **Orientações para a ação**

I. **Considerar as implicações de diferenças e desigualdades:** Devem ter-se em conta os efeitos potenciais das diferenças e desigualdades na sociedade relacionadas com a raça, idade, género, orientação sexual, capacidade física ou intelectual, religião, contexto socioeconómico ou étnico no desenho, implementação e reporte de resultados de avaliações. Deve ser dada especial atenção a quaisquer direitos, protocolos, tratados ou diretrizes legais aplicáveis aos processos ou produtos objeto de avaliação.

**II. Identificar os objetivos da avaliação e quem a encomenda:** Os avaliadores devem identificar-se de forma clara e transparente junto de potenciais *stakeholders* e informar os mesmos sobre o propósito da avaliação e a identidade da(s) entidade(s) contratante(s) do serviço de avaliação.

**III. Obter consentimento informado:** O consentimento informado deve ser obtido junto de todas as fontes de informação, de preferência por escrito. Estes devem ser informados sobre quais as informações que lhes serão solicitadas, como estas serão registadas e utilizadas bem como os riscos e benefícios prováveis decorrentes da participação na avaliação. No caso de menores de idade e outros dependentes, o consentimento informado também deve ser solicitado aos pais ou responsáveis.

**IV. Rigor (suficiência):** A avaliação deve ser rigorosa no desenho, recolha de informação e análise de dados na medida do exigido pelo uso pretendido da avaliação e dos dados produzidos no âmbito desta.

**V. Identificar limitações:** Quando o avaliador ou a equipa de avaliação se deparar com circunstâncias que estão para além de sua competência, eles devem identificar as suas limitações ou incapacidades a quem comissiona a avaliação.

**VI. Manter confidencialidade:** Durante o curso da avaliação, os resultados e outras informações devem ser considerados confidenciais até serem divulgados por quem encomendou a mesma e de acordo com os acordos de consentimento acordados com todas as partes interessadas. Os acordos de confidencialidade devem estender-se ao armazenamento e disponibilização de todas as informações recolhidas. Os acordos de consentimento podem incluir mecanismos de exceção para divulgação de informações para fins de avaliação formativa e para fins de validação de resultados de avaliação.

**VII. Reportar problemas relevantes:** Se o avaliador descobrir evidências de problema(s) inesperado(s) e significativo(s) com o objeto em avaliação ou assuntos relacionados com este, eles devem denunciá-lo o mais rápido possível a quem encomendou a avaliação, a menos que isso constitua uma violação dos direitos para uma das partes interessadas.

**VIII. Antecipar situações de comportamentos graves (ou mesmo criminosos):** Caso os avaliadores descubram evidências de atividade criminosa ou atividade potencialmente criminosa ou outros danos graves ou incorretos (por exemplo, alegado abuso sexual infantil), eles têm responsabilidades éticas e legais, incluindo:

- evitar ou reduzir qualquer dano adicional às vítimas da irregularidade;
- cumprir obrigações de acordo com a lei ou seus códigos de conduta profissionais, que podem incluir a divulgação da descoberta às autoridades apropriadas;
- manter quaisquer acordos feitos com informadores privilegiados sobre confidencialidade.

Estas responsabilidades podem entrar em conflito e também ir além da competência do avaliador. Para uma análise específica de cada situação, os avaliadores devem antecipar o risco de tais descobertas e desenvolver protocolos para os identificar e denunciar e consultar esses mesmos protocolos ao obter o consentimento informado das pessoas que fornecem informações (ver *guideline* do consentimento informado).

## C. Reporte e Comunicação de Resultados

**Norma I:** As avaliações e os seus resultados devem ser comunicadas de forma a que todas as audiências tenham acesso a respostas, adequadas, justas e equilibradas aos termos de referência da avaliação.

### Orientações

**I. Reportar os resultados de forma clara e simples:** Os resultados da avaliação devem ser apresentados de forma clara e simples, permitindo que quem encomendou a avaliação e outras partes interessadas possam entender facilmente o processo de avaliação bem como os seus resultados. A comunicação deverá sempre ser adequada ao *stakeholder* e incluir todos os resultados e dados importantes.

**II. Reportar de forma justa e compreensiva disponibilizando a informação relevante às partes interessadas:** Os relatórios de avaliação orais e escritos devem ser diretos, abrangentes e transparentes na divulgação dos dados recolhidos e nas limitações da própria avaliação. Os relatórios devem interpretar e apresentar evidências e conclusões de forma clara e incluir detalhes suficientes da metodologia e resultados para fundamentar suas conclusões e recomendações.

**III. Identificar as fontes e dar crédito a quem contribuiu para a avaliação:** As fontes de informação ou de juízos avaliativos, sejam do avaliador ou de outras partes interessadas, devem ser claramente identificadas. O reconhecimento deve ser dado aos que contribuíram significativamente para a avaliação, a menos que o anonimato seja solicitado, incluindo referência adequada a qualquer documento publicado ou não publicado.

**IV. Os relatórios devem refletir todas as informações “descobertas” pelos avaliadores:** O(s) relatório(s) final(is) da avaliação devem refletir plenamente os dados, as descobertas e conclusões determinadas pelo avaliador, e estes não devem ser alterados sem o consentimento do mesmo.

**V. A integridade dos relatórios de avaliação deve ser mantida a todo o custo:** Ao divulgar informações constantes no(s) relatórios da avaliação, quem encomenda as avaliações tem a responsabilidade de não violar a integridade dos relatórios.

#### *4. Competências-Chave em Avaliação*

Para além do conjunto de normas e orientações que devem guiar os interventores/consultores/avaliadores em processos de monitorização e avaliação em contextos de governação integrada, é importante criar uma pequena indicação sobre referenciais de comportamentos e competências para avaliadores e para quem comissiona/contrata avaliação.

Dividimos estes referenciais em subgrupos de comportamentos e/ou competências para facilitar a utilização deste documento como guia para a ação. Assim, quem encomenda pode ver a parte dos avaliadores e perceber o que deve procurar e vice-versa.

## *5. Competências e Capacitação das Equipas de Avaliação*

Não cabe nos objetivos deste documento fazer uma análise mais aprofundada das competências necessárias para alguém fazer da avaliação a sua atividade profissional. No entanto fica claro que em qualquer contexto mas especialmente num contexto como o Português, onde há um défice histórico de uma cultura de avaliação e de formação específica nesta área, existem necessidades ao nível de capacitação de profissionais para exercerem com os níveis de qualidade desejados a função de avaliador.

Sabemos que os Valores, Princípios e Orientações que definimos neste documento são tão importantes como exigentes, a diversos níveis, sendo que obrigarão a que os profissionais destas áreas necessitem de fazer um investimento sério e continuado na sua qualificação. Aliás, esperamos que este seja um bom “pretexto” para as instituições do ensino superior e outras iniciarem um caminho que leve à criação de programas de estudos avançados especificamente na área da avaliação.

Vamos então de forma sucinta enumerar algumas áreas de capacitação que todos os que querem ser avaliadores devem investir e que os “contratadores” de avaliação devem procurar em quem se candidata às suas ofertas.

### **Conhecimentos sobre Avaliação**

Como não podia deixar de ser a primeira dimensão de competência é a que se refere aos conhecimentos na área da avaliação.

Estes conhecimentos devem ser de naturezas várias, alguns são de enquadramento da função como, por exemplo, perceber e compreender o papel distintivo

que a avaliação cumpre nas sociedades, a compreensão dos conceitos e principais teorias de avaliação escolas de pensamento e evolução histórica das abordagens metodológicas mainstream em avaliação e revelar conhecimento das tendências na atualidade. Devem ainda os avaliadores compreender as ligações da avaliação e da prática avaliativa com as ciências sociais.

Os avaliadores vêm também revelar domínio dos conceitos e termos utilizados em avaliação e saber utilizar os mesmos de forma adequada.

## **Conhecimentos Técnicos sobre Avaliação**

A avaliação é uma atividade eminentemente técnica e por essa razão esta é outra área-chave de capacitação para os profissionais desta área.

Questões como saber identificar e formular questões de avaliação relevantes, conhecer e dominar ferramentas e instrumentos de avaliação compreendendo e valorizando a diversidade técnica e metodológica optando pelas mais adequadas a cada situação, são questões centrais na prática profissional em avaliação.

Podemos então dizer que um profissional de avaliação deve dominar uma “caixa de ferramentas” abrangente onde se incluem:

- Métodos de recolha e análise de dados;
- Métodos experimentais e quais experimentais;
- Métodos qualitativos, participativos e mistos;
- Estudos de caso, entrevistas, questionários, painéis de especialistas entre outros.



## **Prática Profissional**

Sendo importante que um avaliador “saiba” é tão ou mais importante a forma como um avaliador “faz”. Mantendo a coerência com os valores e princípios que definimos um avaliador deverá na sua prática respeitar standards éticos e profissionais elevados em todas as fases dos processos avaliativos.

Deverá estar preparado e responder aos questionamentos das partes interessadas, respeitar os contextos sócio-culturais em que atua, gerir os recursos disponíveis de forma eficiente e criteriosa.

Para conseguir cumprir tudo isto o avaliador deverá:

- Expressar-se de forma clara e adequada às suas audiências;
- Escrever de forma correta e fluente e clara;
- Demonstrar respeito pelos contextos e não discriminar pessoas ou grupos, sendo particularmente atento às minorias e às questões de género;
- Finalmente os avaliadores devem procurar criar redes e alimentar de forma positiva as relações profissionais que vão tendo contribuindo para o aumento progressivo do capital simbólico das práticas avaliativas.

Estes são apenas alguns pontos que apresentamos com o objetivo de serem uma base de trabalho para uma discussão mais alargada, aprofundada e extremamente necessária sobre a formação inicial e contínua de profissionais de avaliação em Portugal.

## **6. Implementação**

Esta publicação pretende contribuir para um roteiro que apoie decisores políticos e técnicos na implementação de modelos de governação integrada. Assim importa salientar que a colocação em prática de um processo avaliativo raramente será linear, quer em instituições que tenham já uma tradição em avaliação quer naquelas que não a pratiquem ainda. Importa assim refletir sobre as consequên-

cias e implicações da operacionalização destes princípios e valores quer em termos de desafios e condicionantes quer em termos do valor acrescentado que o processo avaliativo pode potencialmente gerar.

## 6.1. Desafios e Condicionantes

Neste volume enunciamos os princípios e valores que entendemos fundamentais no exercício de avaliação em contexto de governação integrada. Cumulativamente apresentámos algumas considerações que vemos como incontornáveis na operacionalização de qualquer exercício de avaliação.

Não existindo forma de antecipar e anular todos os obstáculos e limites contextuais à implementação dos processos de avaliação, destacamos nesta secção final algumas questões que entendemos fraturantes, e como tal, centrais no determinar do desfecho de qualquer exercício de avaliação.

Assim ao nível das dinâmicas entre atores (avaliadores, avaliados e decisores) destacamos o estabelecimento de relações de **confiança** como elemento fundamental para a materialização efetiva do processo avaliativo. Para tal contribui sobremaneira uma abordagem de natureza **inclusiva**, que reforce o valor acrescentado do pluralismo no processo avaliativo, e assente numa lógica de **co-responsabilização**, via mecanismos de validação explícita do resultado do processo avaliativo, pelos decisores que o desencadearam. A estas dinâmicas é subjacente a potencial **politização** da avaliação pelos atores de forma a gerir o quadro vertical e transversal de relações interinstitucionais multinível característico das soluções de governação integrada. Neste contexto, o custo político-institucional do erro torna-se um factor particularmente inibidor dos processos de **aprendizagem** que deveriam estar fortemente interligados aos exercícios avaliativos.

Ao nível do debate sobre as opções metodológicas inerentes aos processos de avaliação, é fundamental antes de mais assegurar uma eficiente gestão das **expectativas** sobre os resultados face à disponibilidade de informação existente. Cumulativamente é essencial garantir a **coerência** do exercício de avaliação assegurando um **léxico comum** partilhado por todos os seus intervenientes.

É também recomendável promover um desenho **equilibrado** do instrumento avaliativo nas suas dimensões **objectiva e subjectiva**, e evitar centrar toda a atenção em resultados excluindo da avaliação o processo que a eles conduz. Na mesma medida, há que assumir a **complexidade** dos problemas analisados e resistir à lógica paradoxal da defesa da avaliação dos mesmos com base num único indicador composto.

## 6.2. Valor Acrescentado

Existe um inegável potencial valor acrescentado decorrente das ações de avaliação e monitorização. Ao nível organizacional/institucional ganha o próprio planeamento estratégico das instituições e consequentemente a sua resiliência a choques externos. Mas ganha também a utilização mais inteligente e eficiente dos “escassos” recursos disponíveis e a subsequente qualidade do serviço público prestado. Criam-se também potenciais espaços de capacitação técnica, criação de conhecimento e aprendizagem institucional reforçando a memória estratégica das instituições.

Contudo, uma dimensão fundamental da criação de valor acrescentado através de processos de monitorização e avaliação parte da própria percepção sobre este processo nas diferentes instituições por aqueles que requerem avaliação, que desenham e implementam avaliação e por aqueles que são avaliados. O valor acrescentado que referimos anteriormente dependerá, em muito, da capacidade de assumir mudanças internas nas instituições, inclusive ao nível do modelo da governação, de forma a superar rotinas tecnocratas de um tipo de avaliação processual cuja validade já se esgotou.

### O que se segue?

No contexto das atividades GovInt, o trabalho do grupo Avaliação irá ser aprofundado a dois níveis: explorar ao nível operacional, via integração em projeto-piloto, o exercício da avaliação de governação integrada em contextos específicos da intervenção do GovInt (e.g. envelhecimento, etc.); complementar este pri-

meiro volume, de índole de contextualização, com atividades que promovam a discussão específica de obstáculos e potenciais soluções para a aplicação prática dos valores e princípios enunciados em contextos de avaliação de governação integrada.

## 7. Glossário

Este glossário é uma compilação dos termos fundamentais utilizados nesta publicação, não consiste numa recolha exaustiva da terminologia utilizada na avaliação e monitorização em contexto de governação integrada. Este glossário agrega conceitos disseminados via o Guide to Evaluating Socio Economic Development (EVALSED) União Europeia, OCDE e Inspeção-Geral de Finanças.

Conceito	Definição
Âmbito da avaliação	Definição do objeto de avaliação ou do que é avaliado. O âmbito da avaliação é habitualmente definido de acordo com pelo menos quatro vertentes: operacional (todos ou parte dos campos de intervenção, uma ou várias políticas relacionadas), institucional (todas ou parte das autoridades envolvidas), temporal (período em consideração) e geográfica (um ou mais territórios ou partes de um território, uma dada região, cidade, reserva natural, etc.).
Análise <i>input-output</i>	Instrumento que representa a interação entre setores de uma economia nacional ou regional sob a forma de consumo intermédio ou final. A análise <i>input-output</i> serve para estimar as repercussões de um efeito direto num primeiro momento e, depois, os efeitos secundários em todo o contexto da intervenção. O instrumento pode ser usado quando existe um quadro de recursos ( <i>inputs</i> ) e de resultados ( <i>outputs</i> ). Este é frequentemente o caso a nível nacional, mas é mais raro a nível regional. O instrumento pode estimar os efeitos sobre a procura, mas não os efeitos sobre a oferta.
Análise multicritério	Instrumento utilizado para comparar diversas intervenções em relação a diversos critérios. A análise multicritério é utilizada sobretudo na avaliação <i>ex-ante</i> de projetos de grande envergadura, com vista à comparação entre propostas. Pode ainda ser utilizada na avaliação <i>ex-post</i> de uma intervenção, para comparar o sucesso relativo dos diferentes componentes da intervenção. Por último, pode ser utilizada para comparar intervenções distintas mas semelhantes entre si, para efeitos de classificação. A análise multicritério pode comportar a ponderação, que reflete a importância relativa atribuída a cada um dos critérios. Pode resultar na formulação de um único juízo ou classificação sintética, ou em diversas classificações, refletindo os diferentes pontos de vista dos parceiros e partes interessadas. No último caso, é designada análise multicritério-multijuízo.

Conceito	Definição
Aprendizagem / lições aprendidas / ensinamentos	<p>Pode tratar-se tanto de um processo como de um produto. Enquanto produto, diz respeito à aceitação e retenção de lições aprendidas da experiência por parte das instituições ou organizações responsáveis pela intervenção. A aprendizagem vai para além do <i>feedback</i>, na medida em que as lições são capitalizadas e podem ser aplicadas a outros contextos. Enquanto processo, a aprendizagem diz respeito à forma como se acede a novos dados, informações e experiências, e à forma como são interiorizados e aceites – e ainda utilizados. A aprendizagem de lições é largamente reconhecida como um produto-chave das avaliações, sendo que contribui para que os resultados da avaliação sejam utilizados e que não venham a repetir-se os erros do passado.</p>
Autoavaliação	<p>Avaliação de uma intervenção por grupos, organizações ou comunidades que participam diretamente na sua implementação. É geralmente complementar a outras formas de avaliação específicas ou externas. A autoavaliação revela-se especialmente adequada para assistir gestores, promotores e partes interessadas a melhorarem o seu desempenho e a dirigirem os seus programas/projetos no decurso da implementação.</p>
Avaliação	<p>Apreciação do valor de uma intervenção ou organização (avaliação da eficácia de um programa, avaliação do custo-benefício de um projeto, avaliação da justificação de uma política, avaliação da qualidade de um serviço, etc.). No que respeita a intervenções, a avaliação pode debruçar-se sobre diversos aspetos, desde a sua conceção ao seu modelo de gestão, mas implica necessariamente um juízo de valor acerca dos seus efeitos sobre uma dada situação de referência ou população.</p>
Avaliação <i>ex ante</i>	<p>Avaliação efetuada antes da implementação de uma intervenção. Exercício de avaliação que serve de base à elaboração dos planos, intervenções e complementos de programação. Tem como principal finalidade apreciar a adequação da estratégia selecionada face ao diagnóstico efetuado, englobando geralmente a análise da relevância e coerência interna e externa da intervenção.</p>
Avaliação <i>ex post</i>	<p>Avaliação de uma intervenção após a sua conclusão. Este tipo de avaliação pode ser realizado logo após a conclusão da intervenção ou algum tempo depois. O objetivo é identificar os fatores de sucesso ou de fracasso, apreciar a sustentabilidade dos resultados e os impactos, e tirar conclusões que possam ser generalizadas a outras intervenções.</p>
Avaliação externa	<p>Exercício de avaliação realizado por uma entidade (equipa de avaliadores) que goza de autonomia face à entidade envolvida na definição e/ou implementação da intervenção.</p>
Avaliação formativa	<p>Exercício de avaliação conduzido com o objetivo de contribuir para uma melhoria da ação dos gestores e restantes protagonistas diretos de uma intervenção. O caráter formativo de uma avaliação apenas tem sentido se esta for realizada durante a vigência de uma dada intervenção. As avaliações formativas podem igualmente ser conduzidas por outras razões, tais como a verificação da conformidade e do respeito das obrigações legais, ou como parte de uma avaliação mais ampla.</p>

Conceito	Definição
Avaliação de impacte/impacto	Apreciação sistemática dos efeitos positivos, negativos, intencionais, não intencionais de uma ou várias intervenções no bem-estar dos indivíduos, famílias ou comunidades afetadas por esta(s). Permite igualmente verificar em que medida estes efeitos podem ser atribuídos à intervenção. Na sua forma mais elaborada, a avaliação de impactos compara os efeitos no bem-estar resultantes da intervenção com a explicitação contrafactual dos resultados que teriam ocorrido caso a intervenção não tivesse sido implementada.
Avaliação participativa	Abordagem avaliativa que promove a participação ativa numa avaliação por parte dos beneficiários e outras partes interessadas. Estes podem participar na definição da agenda de uma avaliação, realizar autoavaliações, contribuir para a recolha de dados ou para a interpretação dos resultados.
Avaliador	Pessoas que executam a avaliação, geralmente em equipa, em programas complexos que requerem um determinado conjunto de capacidades e competências. Os avaliadores recolhem e interpretam informação secundária, recolhem informação primária, realizam análises e produzem um relatório de avaliação. Podem ser internos ou externos – face ao órgão promotor ou gestores do programa. As equipas de avaliação podem reunir um grupo de avaliadores a partir de uma ou várias organizações (consórcio). O avaliador pode ser um indivíduo ou mesmo, em alguns casos, uma autoridade de avaliação que formula as conclusões finais com base no trabalho produzido por uma equipa de avaliação.
Capacitação para a avaliação	Base institucional, humana, de recursos, competências e processual para realizar avaliações. Também poderá ser aplicada em termos culturais: como um reflexo a questionar, a estar aberto à crítica, a aprender a partir da prática e a comprometer-se a usar os resultados da avaliação.
Conflito de interesses	Conflito existente entre o interesse público e o interesse particular de pessoas, grupos ou organizações. Mesmo que não existam evidências de ações impróprias, um conflito de interesses pode originar uma imagem falsa que pode minar a credibilidade de pessoas ou do processo de avaliação, mesmo que não exista nenhuma prática efetiva que a diminua efetivamente.
Critério de avaliação	Característica, propriedade ou consequência de uma intervenção na base da qual se pode formular um julgamento. Estes critérios de avaliação variam segundo os temas e os objetivos específicos abordados, a legislação que regulamenta a organização, a atividade, o programa ou a função e os objetivos fixados pela organização, bem como os critérios normativos específicos que se julguem pertinentes e importantes para o caso. Na seleção dos citados critérios, os avaliadores devem assegurar-se que estes são pertinentes, razoáveis e realizáveis, devendo ser claramente fixados e validados.
Desempenho	Medida segundo a qual uma intervenção, ou um parceiro, age segundo os critérios, as normas e as orientações específicas ou obtém os resultados de acordo com os objetivos previamente estabelecidos.

Conceito	Definição
Efeito	Mudança que resulta direta ou indiretamente de uma intervenção. Os efeitos dividem-se em resultados (efeitos imediatos sobre os destinatários diretos) e em impactos (efeitos mediatos sobre os destinatários diretos e efeitos sobre o conjunto da população abrangida ou sobre um dado contexto). Existem ainda outros tipos de efeitos, como os efeitos líquidos ou brutos, o efeito de inércia, o efeito de substituição, entre outros.
Eficácia	Relação entre os efeitos produzidos por uma intervenção e os objetivos que se propunha atingir. A eficácia pode ser quantificada através de indicadores de realização (a realização face a um dado objetivo operacional), de indicadores de resultado (o efeito imediato sobre os destinatários diretos atribuível à intervenção face a um dado objetivo específico) ou de indicadores de impacto (o efeito geral atribuível a uma intervenção face a um dado objetivo global).
Eficiência	Compara as realizações, os resultados e/ou os impactos com os recursos (em especial os financeiros) utilizados para os atingir. Ou seja, é a relação entre os efeitos produzidos por uma intervenção e os recursos por ela mobilizados. A análise da eficiência pressupõe geralmente um juízo de valor relativamente à razoabilidade dos custos associados a uma realização, resultado ou impacto.
Ética	Conjunto de valores e normas comuns que devem reger a atividade profissional. A natureza moral desses valores/normas, que podem ser declaradas ou implícitas, referem-se ao que é considerado ser correto, errado, bom ou mau comportamento. Enquanto os valores definem os princípios morais, as normas estabelecem, também, o que é legal e moralmente correto numa determinada situação.
Impacte / impacto	Efeito não imediato sobre os destinatários diretos ou efeito sobre o conjunto de uma população abrangida direta ou indiretamente por uma intervenção. O efeito pode ser positivo e negativo, primário e secundário, previsto ou não.
Indicador	Fator ou variável, de natureza quantitativa ou qualitativa, que constitui um meio simples e fiável de medir e informar sobre as mudanças ligadas à intervenção. O indicador pode medir outras matérias como os recursos mobilizados, as realizações atingidas ou as variáveis de contexto. As principais tipologias de indicadores são definidas em função: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Do nível de tratamento da informação: indicadores elementares, derivados ou compósitos;</li> <li>• Da possibilidade de comparação que permitem: indicadores específicos ou genéricos;</li> <li>• Do estágio de desenvolvimento de uma intervenção: indicadores de recursos (mobilizados), de realização, de resultados ou de impactos.</li> </ul>
Indicador de contexto	Medida de uma variável económica, social ou ambiental que respeita o conjunto de uma região, de um setor ou de uma população em que uma intervenção tem lugar. Os indicadores de contexto são geralmente quantificados a partir de dados fornecidos pelas entidades estatísticas oficiais (por exemplo, INE) e aplicam-se indistintamente aos destinatários das intervenções e aos que o não são.
Indicador de desempenho	Indicador que permite verificar as mudanças na intervenção ou mostrar os resultados obtidos relativamente ao planeado.



Conceito	Definição
Método	Família de técnicas e instrumentos de avaliação com propósitos diferentes. Consiste habitualmente em procedimentos e protocolos que asseguram a sistematização e coerência na forma como as avaliações são executadas. O método pode centrar-se na recolha ou análise de informação e dados; pode ser quantitativo ou qualitativo; e pode tentar descrever, explicar, prever ou informar uma ação. A escolha do método resulta das questões de avaliação colocadas e do modo de inquérito – causal, exploratório, normativo, etc.
Metodologia	Plano de trabalho completo da equipa de avaliação, construído especialmente para responder ao conjunto das questões de avaliação. Compreende um conjunto de métodos e técnicas adequados a cada aspeto dessa avaliação. Consideram-se métodos os procedimentos concebidos para responder a uma questão particular da avaliação, e técnicas os procedimentos estandardizados que permitem cumprir uma dada função (por exemplo, análise de regressão, inquérito).
Monitorização	Procedimentos de gestão que implicam o exame exaustivo e regular da utilização dos recursos, das realizações e dos resultados de uma intervenção, baseado num sistema de informação coerente e adequado. Têm uma vocação de retroação sobre o conjunto dos procedimentos de gestão.
Objetivo	Enunciado prévio, claro e explícito, dos efeitos que uma intervenção pretende alcançar. Os objetivos podem ser físicos, financeiros, institucionais, sociais, ambientais ou outros que o projeto ou programa é suposto atingir.
Objetivo estratégico	Objetivo global de médio e longo prazo. Indica a direção pretendida para a intervenção e define os resultados e efeitos finais a prosseguir.
Output	Bens, equipamentos ou serviços que resultam da intervenção. O termo pode aplicar-se às mudanças induzidas pela intervenção que podem conduzir a efeitos.
Processo	Conjunto de procedimentos que transformam as entradas em resultados ou impactos, e, deste modo, acrescentam valor. A natureza dos processos nas organizações pode variar muito, abrangendo desde atividades relativamente abstratas, como as que suportam as políticas de desenvolvimento ou regulação das atividades económicas, até atividades muito concretas relacionadas como a prestação de serviços. Podemos distinguir entre: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os processos-chave, essenciais para prestação de serviços ou fornecimento de produtos;</li> <li>• Os processos de gestão, que conduzem a organização e apoiam os processos-chave;</li> <li>• Os processos de apoio, que fornecem os recursos necessários.</li> </ul> De entre os anteriormente referidos, os processos-chave são os mais importantes para a organização.
Programa	Conjunto coerente de recursos financeiros, físicos, organizacionais e humanos mobilizados para atingir um dado objetivo ou conjunto de objetivos, num determinado espaço de tempo.
Projeto	Operação delimitada em termos de calendário e de orçamento, que é da responsabilidade de um promotor.

Conceito	Definição
Recurso	Meios financeiros, humanos, materiais, organizacionais e regulamentares mobilizados para a implementação de uma intervenção. Esta definição confere um significado relativamente lato ao termo “recurso”. Há quem prefira limitar o seu uso apenas com respeito a recursos financeiros e orçamentais.
Responsabilização	Obrigação de prestar contas pelas responsabilidades assumidas e de justificar a utilização e gestão dos recursos empregues. As pessoas que aceitam esta obrigação são responsáveis pelos recursos e pelas operações que controlam perante quem tem a competência de fiscalizar esta obrigação. Assim, cada uma das partes é responsável pelo seu dever.
Retroação	Processo através do qual as formulações, os pareceres e os resultados da avaliação são comunicados aos parceiros e às partes interessadas.
<i>Stakeholder ou Partes interessadas</i>	Indivíduos, grupos ou organizações interessadas na intervenção avaliada ou na avaliação em si, em particular: as autoridades que aprovaram e financiaram a intervenção, os gestores, os operadores e os porta-voz dos públicos interessados. Estes parceiros diretos ou chave têm interesses que devem ser tidos em consideração numa avaliação. Podem ainda ter interesses puramente particulares ou especiais que não façam legitimamente parte da avaliação. O conceito de parceiro ou parte interessada pode ser alargado num sentido ainda mais lato.
Transparência	Critério que pretende aferir em que medida os processos de decisão, relato e avaliação são abertos e/ou se encontram disponíveis para livre consulta pelo público em geral.
Utilidade	Qualidade de uma intervenção que decorre do facto de os seus efeitos corresponderem às necessidades da sociedade e atuarem sobre elas. No exercício de avaliação, a análise da utilidade é particularmente sensível, pois não só pressupõe um elevado nível de abstração, como é o único procedimento que não se relaciona com os objetivos da intervenção.

## Referências Bibliográficas

AAVV (2015). *PEPFAR Evaluation Standards of Practice - version 2*, U.S. Department of State Office of the U.S. Global AIDS Coordinator and Health Diplomacy.

AAVV (2016). *Norms and Standards for Evaluation*, United Nations Evaluation Group.

AAVV (s.d). *Evaluating Development Co-Operation Summary of Key Norms and Standards - 2 Ed.* OECD Dac Network Evaluation

ANZEA (2015). *Evaluation Standards for Aotearoa New Zealand*. New Zealand, Social Policy Evaluation and Research Unit's (Superu's)

Australian Government (2014). *Aid Program Monitoring and Evaluation Standards*

Australian Government (2017). *DFAT monitoring and evaluation standards*

EES (2012). *The European Evaluation Society Evaluation Capabilities Framework*. Praga

GOVINT (2014). *Problemas Sociais Complexos: Desafios e Respostas*. Atas da Conferência Internacional. Lisboa: Fórum para a Governação Integrada

Marques, R. (2017). *Problemas sociais complexos e governação integrada*. Lisboa: Fórum para a Governação Integrada

Marques, R. (coord.) (2014). *Problemas complexos e governação integrada*. Lisboa: Fórum para a Governação Integrada

Muriel J. Bebeau, et. al. (2007). *IEG Guidelines for Global and Regional Program Reviews (GRPRs)*. IEG World Bank

OCDE (2010). *Normas de Qualidade para a Avaliação de Desenvolvimento*. Lisboa, IPAD

Preskill, Hallie; Gopal, Srik; Mack, Katelyn & Cook, Joelle (2014). *Evaluating Complexity Propositions for Improving Practice*. FSG

Rodriguez Bilella, Pablo D., et al. (2016). *Diretrizes para Avaliação para a América Latina e o Caribe*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Akian Grafica Editora S.A.

Sanders, J. R. e. (2010). *The Program evaluation Standards*, 2 ed. Thousand Oaks, Sage Publication.

Société Française de l'Évaluation (2005). "Charte de l'évaluation: Témoignages, débats et mise en œuvre des standard." *Les Cahiers de la SFE n°1*.

UKES (2013). *Evaluation Capabilities Framework*. United Kingdom Evaluation Society.

United Nations Evaluation Group (2008). *UNEG Ethical Guidelines for Evaluation*. New York, UNEG.

United Nations Evaluation Group (2016). *Evaluation Competency Framework*. New York, UNEG.

United Nations Evaluation Group (2016). *Professionalization of Evaluation Concept Paper*. New York, UNEG.

United Nations Evaluation Group (2017). *Norms and Standards for Evaluation*. New York, UNEG.

UnWomen (2015). *How To Manage Gender- Responsive Evaluation - Evaluation Handbook*. New York, Independent Evaluation Office.









Forum para a Governação Integrada

promotores



apoio institucional



secretariado executivo

