



# COLABORAR É PRECISO:

## Um Guia para Parcerias Multissetoriais







## APRESENTAÇÃO

Este Guia é o resultado de uma vivência de quase cinco anos exercendo a função de Organização Estruturante do Pacto pela Educação do Pará, analisado à luz de experiências internacionais do Synergos Institute e de recente literatura sobre o tema.

A proposta do Pacto surgiu em maio de 2012, em reunião com o então governador do estado do Pará, o encarregado do tema da educação no Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e a representante do Synergos Brasil. Frente à possibilidade de uma operação de empréstimo, foi lançado o desafio de se criar uma Parceria Multissetorial (PMS) com vistas a melhorar os resultados educacionais daquele estado.

Munidos da exígua literatura sobre o tema, iniciamos, em agosto daquele ano, a fase preliminar. Finalmente, em 26 de março de 2013, foi oficialmente lançado o Pacto pela Educação do Pará com a participação de mais de 3 mil pessoas. A proposta incluía apenas uma meta: aumentar em 30% o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) em todos os níveis, até 2017.

A implantação do Pacto foi um processo não linear, típico das Parcerias Multissetoriais. Enfrentou cinco mudanças de secretários de educação, além de infindáveis greves anuais.

Apesar dos imensos desafios, os resultados intermediários, aferidos em 2015, pareciam demonstrar o poder de impacto de uma PMS. O Pará conseguiu, em apenas dois anos – 2013/2015 – aumentar seu IDEB em todos os níveis; obter o segundo maior crescimento no Ensino Médio, galgando 4 posições no ranking nacional; elevar a taxa de escolaridade da população de 8,5 para 9,1 anos; e aumentar de 35% para 40,2% a porcentagem de jovens concluintes do Ensino Médio.

Em função desses resultados, o governo do estado, por meio da Secretaria de Educação (SEDUC), assumiu, a partir do segundo semestre de 2016, as funções de Organização Estruturante, passando o Synergos a prestar apenas o apoio que fosse demandado.

Os resultados da avaliação nacional de 2017 revelaram ganhos tímidos ou estagnação da média nacional em todos os níveis. No Pará, não foi diferente. Em média, o nível de crescimento verificado nos resultados intermediários não se confirmou.

Como o Pacto propunha uma experiência de prototipagem, com os chamados Municípios-Piloto do Pacto (MPPs), foi fundamental que se analisassem os resultados nos 40 municípios que haviam se comprometido a implantar os princípios básicos da iniciativa.

Nesse grupo, 35% dos MPPs tiveram, na fase inicial do Ensino Fundamental (EF I), crescimento maior do que as médias de crescimento estadual e nacional, e 42,5% superaram a meta prevista para 2017. Nos anos finais do Ensino Fundamental (EF II), 40% tiveram crescimento igual ou superior à média nacional, sendo que 6 cresceram mais do que o dobro dessa média, com destaque para Breves (na Ilha de Marajó), Ourém e Breu Branco, que obtiveram um ganho de 0,9 (4,5 vezes maior do que a média nacional). Por outro lado, entre os 10 maiores ganhos, dos 144 municípios paraenses, incluíram-se 6 MPPs nos anos iniciais e 5 nos anos finais.

Esses resultados parecem indicar que, quando os princípios dessa iniciativa foram efetivamente implantados, os resultados mostraram-se substancialmente melhores.

Assim, a experiência acumulada nesses anos de atuação como Organização Estruturante, com seus avanços e retrocessos, com seus acertos e erros, constitui uma das bases desta publicação.

Entretanto, é importante ressaltar que, apesar de se inspirar nesta iniciativa, bem como na experiência internacional do Synergos, este guia pretende transcender a prática e, num diálogo “prática-teoria-prática”, propor caminhos para iniciativas colaborativas na área social.

Nosso objetivo, com esta publicação, portanto, é analisar o processo de concepção, implantação, acompanhamento e avaliação de Parcerias Multissetoriais (PMS) de forma a contribuir para todos aqueles que pretendem se aventurar na implantação desta verdadeira “engenharia social”, na busca por maior impacto em problemas sociais complexos.

## O Guia está estruturado em uma introdução e quatro capítulos, a saber:

No primeiro, são discutidos os conceitos básicos referentes a problemas sociais complexos e a própria Parceria Multissetorial.

No segundo capítulo, são trabalhados os fatores-chave, inerentes ao processo colaborativo, tais como: pensamento sistêmico, transformação pessoal para transformação social, novos tipos de liderança (colaborativa e ponte), novas formas de comunicação, colaboração, relações de confiança, gestão de conflitos, aprendizagem colaborativa, uso construtivo do poder e a resiliência.

No terceiro capítulo, iniciamos a análise da prática de uma PMS, ressaltando as condições básicas para sua implantação e o papel fundamental exercido por uma Organização Estruturante, ou Backbone Organization, em cada um de seus principais pilares: concepção e implantação de uma agenda comum, mobilização de parceiros, gestão colaborativa para resultados, governança multissetorial e descentralizada, comunicação continuada, acompanhamento e avaliação dos resultados, e realização de eventos de reforço à identidade grupal e à motivação.

No quarto capítulo, tratamos do próprio processo de implantação, identificando as principais atividades em suas diferentes fases. São analisadas: a fase preliminar, quando ocorre a decisão de se implantar ou não uma PMS; a fase inicial, dedicada ao planejamento e início da implantação; a fase intermediária, em que se efetiva a ação colaborativa; e, finalmente, a fase conclusiva, voltada para a institucionalização e a sustentabilidade da iniciativa. Nesse capítulo, são também apresentadas algumas metodologias de trabalho que funcionam como importantes instrumentos, na busca por melhores resultados, em um processo colaborativo. Por fim, são elencadas algumas aprendizagens oriundas da experiência internacional do Synergos e de sua atuação no Pacto pela Educação do Pará.

# SUMÁRIO

**INTRODUÇÃO**

9

**CAPÍTULO 1**

Conceitos  
básicos

12

**CAPÍTULO 2**

Fatores-chave

22

13 Problemas sociais complexos

16 Parcerias Multissetoriais

- 22 Pensamento sistêmico
- 41 Transformação pessoal para transformação social
- 48 Novos tipos de liderança
- 51 Novas formas de comunicação
- 56 Colaboração
- 58 Confiança
- 59 Gestão de conflitos
- 62 Aprendizagem colaborativa
- 63 Uso construtivo do poder
- 67 Resiliência



**CAPÍTULO 3**Implantando Parcerias  
Multissetoriais

70

- 71 Pré-requisitos
- 74 Organização Estruturante

**CAPÍTULO 4**Parceria Multissetorial  
na prática

104

- 105 Principais fases de uma parceria
- 146 Metodologias de trabalho em um processo colaborativo

- 166 Referências bibliográficas
- 170 Equipe Synergos



## INTRODUÇÃO

Em sua missão de diminuir os níveis de pobreza e desigualdade, a Organização das Nações Unidas (ONU), após a iniciativa das conferências globais da década de 1990, lançou os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), visando dar concretude aos compromissos internacionais.

Apesar dos grandes avanços alcançados, os resultados se mostraram bem aquém dos esforços despendidos. Com vistas a aumentar os impactos desses esforços, a ONU lançou em 2015 um novo desafio, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), com metas para 2030.

Os ODS avançaram em relação aos ODM no escopo (todos os países, e não apenas os pobres), no foco (além do social, o econômico e o ambiental) e nos atores (governos, empresariado e terceiro setor). Para dar conta da complexidade dessas articulações, os ODS propõem, no 17º objetivo, as Parcerias Multissetoriais (PMS).

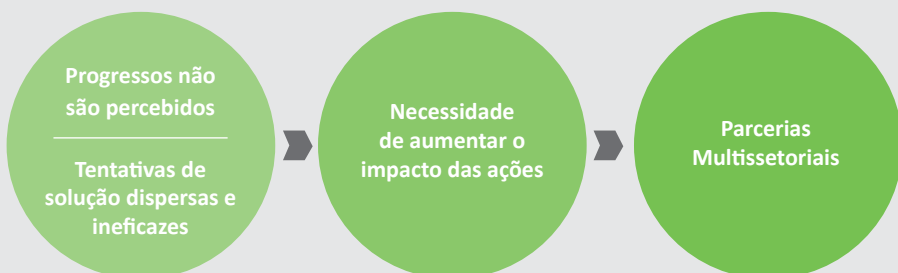
### POR QUE INOVAR EM POLÍTICAS SOCIAIS?

#### AUMENTO DOS PROBLEMAS SOCIAIS COMPLEXOS

- Aumento da gravidade e expansão geográfica;
- Muitas pessoas e instituições afetadas;
- Diferentes (conflitantes) visões sobre o problema: desconfianças e polarizações

#### AVANÇOS

- Maior consciência da gravidade dos problemas;
- Incremento da responsabilidade social;
- Definição clara de metas e objetivos (ODM);
- Propostas de abordagens multissetoriais (ODS).



Esse tipo de parceria é recomendável para o enfrentamento de problemas sociais complexos, mas demanda tempo, recursos adicionais (parcerias custam) e disposição dos atores sociais para trabalharem em conjunto. Ela requer a atuação de uma organização responsável por sua concepção, implantação, monitoramento e avaliação, conhecida como Organização Estruturante (OE), que deve dispor de legitimidade e conhecimento técnico necessários à criação desta verdadeira “engenharia social”.

Muitas das questões que enfrentamos fazem parte de uma intrincada rede de fatores econômicos, políticos e ambientais, constituindo-se em fenômenos multidimensionais. Por isso, seu equacionamento depende da contribuição articulada de diferentes atores (governos, empresariado e sociedade civil) com atuação em diversos setores (educação, saúde, trabalho, segurança, cultura, esporte, habitação, infraestrutura, desenvolvimento econômico, meio ambiente e assistência). Assim, trata-se de questões complexas que exigem intervenções intersetoriais e multissetoriais.

As Parcerias Multissetoriais se propõem a promover a articulação entre esses grupos e a ajudá-los a colaborar. Embora os diferentes atores tenham consciência sobre a gravidade de um problema, eles podem ter diferentes visões sobre sua natureza, suas causas e possíveis soluções, além de interesses distintos. Por isso, é necessário desenvolver perspectivas compartilhadas, um novo entendimento sobre o problema e suas possíveis soluções, além de um compromisso coletivo com a ação.

Parcerias Multissetoriais não se fazem apenas com boas intenções nem com a simples concordância em trabalhar junto. Seu sucesso depende fundamentalmente da forma como são concebidas, do processo de implantação, da existência de líderes-ponte, do tipo de governança e da habilidade dos organizadores de facilitar a criação de elos de confiança entre os parceiros. Não se pode minimizar, também, o poder da tecnologia, tanto como instrumento de gestão quanto de comunicação.

Esta proposta procura fornecer subsídios para enfrentar problemas sociais complexos, superando a fragmentação das propostas de intervenção. Defende que a colaboração entre instituições públicas, empresariais e do terceiro setor, em torno de uma agenda comum, pode ser um novo caminho para o desafio de aumentar o impacto das ações voltadas ao enfrentamento dos graves problemas que afetam a humanidade.

## OS DIFERENCIAIS DAS PARCERIAS MULTISSECTORIAIS (PMS)



## 1

# CONCEITOS BÁSICOS

---

Visto que as Parcerias Multissetoriais só se justificam, em sua plenitude, no enfrentamento de problemas sociais complexos, faz-se necessário refletirmos um pouco mais sobre alguns temas.

- A - Problemas sociais complexos
  - B - Parcerias Multissetoriais
-

## PROBLEMAS SOCIAIS COMPLEXOS

Problemas sociais complexos são vistos como um conjunto de disfunções que ocorrem numa dada sociedade, identificadas e sentidas como tal, e que atingem uma grande quantidade de pessoas, grupos ou instituições.

Os problemas sociais complexos (*wicked*) são provocados por múltiplas causas, nem sempre evidentes, que interagem entre si.

Blumer (1971) ressalta, conforme citado por Marques (2017), que tais problemas só existem na medida em que uma sociedade os reconhece como tal, o que pressupõe que ganhem espaço e relevo social, por meio, entre tantos outros, da mídia, do trabalho de advocacy de organizações da sociedade civil ou de segmentos religiosos.

Além da consciência da gravidade do problema e do quanto ele afeta a todos, há de existir outro componente: a percepção de que ele pode ser superado. Temas como a pobreza, a desigualdade, a escalada da violência, a baixa qualidade da educação, a falta de oportunidades para jovens ou refugiados podem ser incluídos nessa categoria.

Eles não se limitam, porém, ao campo estritamente social. Questões relacionadas, entre outros temas, ao meio ambiente ou à produção e ao comércio de produtos agrícolas também apresentam características desse tipo de problema. Um dos grandes fatores de aumento da complexidade dos problemas sociais é o processo de globalização.

## Resumindo, podemos dizer que estamos frente a um problema social complexo quando:

- 1 Existe a consciência da gravidade do problema, de que ele está sendo uma ameaça à sociedade e de que muitas pessoas e instituições estão sendo afetadas;
- 2 Há diferentes (às vezes conflitantes) visões sobre a natureza do problema, suas causas e possíveis soluções;
- 3 Alguns grupos têm os meios políticos e sociais para bloquear ações contrárias a seus próprios interesses, gerando polarizações, desconfiança e ressentimentos;
- 4 O problema está em constante transformação, os progressos não são percebidos, apesar dos esforços despendidos;
- 5 As tentativas de solução parecem dispersas e ineficazes.



No campo das intervenções, são também evidentes os sinais de incremento da complexidade desse tipo de problema.

A diversificação crescente das partes interessadas, que envolve não só o Estado mas também as organizações da sociedade civil e empresas, em áreas anteriormente vistas como de responsabilidade exclusiva do Estado, aumentou a complexidade, quer pelo envolvimento de um número maior de atores, quer pelas culturas organizacionais diferenciadas.

Contudo, a complexidade decorre também pelo fato de os governos terem aumentado significativamente o seu campo de ação, em particular na esfera social, promovendo crescente intervenção em temas como a pobreza, políticas para a infância e a velhice, que, no passado, eram objeto de ação da filantropia.

As respostas institucionais do setor público e do setor privado a esses problemas sociais complexos muitas vezes são setoriais, pulverizadas, sobrepostas, sem foco nos resultados, revelando-se incapazes de lidar, de uma forma orgânica, com a sua complexidade.

O primeiro desafio é o de compreender a própria natureza complexa e multidimensional desse tipo de problema, superando propostas de solução simplista, destinadas ao fracasso.

Uma nova abordagem deve partir de uma visão sistêmica do problema e das tentativas setoriais de intervenção existentes e desenhar uma agenda comum em torno da qual se possa criar uma Parceria Multissetorial para seu enfrentamento.

## PARCERIAS MULTISSETORIAIS

Uma Parceria Multissetorial (PMS) representa um esforço integrado de diferentes setores (intersetorial), de múltiplas organizações – governos de diferentes níveis, sociedade civil – fundações, institutos/ONGs e demais organizações sociais – e iniciativa privada (multissetorial) trabalhando juntos para resolver um problema complexo ou explorar uma nova oportunidade.

Segundo Marques (2017), ela deve ser um processo sustentável de construção, desenvolvimento e manutenção de relações interorganizacionais de colaboração para enfrentar problemas complexos com eficácia, eficiência e efetividade.

Muitas designações são utilizadas para descrever esse tipo de parceria, tais como: coalizão, aliança, plataforma, governança participativa ou parcerias de impacto coletivo.

A Parceria Multissetorial (PMS), como um conceito abrangente, destaca a ideia de que diferentes grupos podem compartilhar uma visão comum sobre um problema ou uma aspiração comum, mesmo que tenham interesses diferentes. Trata-se de um processo semiestruturado que ajuda as pessoas a trabalharem juntas em um problema complexo, por um período de tempo.

Ela se constitui em uma estratégia colaborativa, na qual grupos de instituições ou pessoas podem tomar decisões e agir para o bem coletivo, seja na escala local, nacional ou internacional.

### QUANDO AS PMS SÃO UMA BOA ESCOLHA?

É necessário pensar com cuidado antes de decidir se uma PMS é a melhor maneira de abordar uma questão particular ou se poderia haver outras maneiras, mais rápidas ou mais eficientes, de alcançar o mesmo resultado.

De acordo com Brouwer; Woodhill et al. (2016), como regra geral, as PMS não são úteis quando um problema ou uma oportunidade pode ser abordado por uma única pessoa ou organização. Elas só são pertinentes quando um desafio é complexo e os resultados dependem das ações articuladas entre diferentes atores.

## O CONTEXTO DO MOMENTO TAMBÉM É IMPORTANTE

Pode acontecer de haver iniciativas “*semelhantes, envolvendo os mesmos grupos de parceiros. Nesse caso, pode-se considerar, como melhor estratégia, alinhar a nova proposta com as estruturas já existentes*”. (The MSP Guide: How to Design and Facilitate Multi-Stakeholder Partnerships, 2016).

Por outro lado, pode ser

*muito cedo para se implantar uma PMS, sendo necessário, antes, ampliar a base de convencimento. Pode ainda haver muita falta de confiança para que a colaboração seja possível. Isso significa que se deve começar aumentando a conscientização e construindo confiança antes de desenvolver uma PMS”. (...) Talvez os recursos simplesmente não estejam disponíveis no momento e seja preciso garantir o financiamento. (The MSP Guide: How to Design and Facilitate Multi-Stakeholder Partnerships, 2016).*

Em resumo, uma PMS só se justifica frente a um problema complexo, num contexto favorável.

## CARACTERÍSTICAS DE UMA PMS BEM-SUCEDIDA

Na prática, as PMS serão muito diversas, mas, segundo Marques (2017), para que funcionem bem, é necessário que tenham as seguintes características:

### **1. Uma situação-problema definida e partilhada ou uma oportunidade:**

As partes interessadas precisam compartilhar uma preocupação ou foco tangível que as reúna. Todos os grupos precisarão ter alguma clareza de que vale a pena investir tempo e energia na parceria. Embora os parceiros precisem de uma preocupação comum para iniciar uma PMS, a verdadeira natureza e foco de suas preocupações e o que o grupo vê como os verdadeiros problemas e oportunidades só emergirão completamente durante o processo de desenvolvimento.

### **2. As principais partes interessadas estão envolvidas na parceria:**

Todos aqueles que influenciam ou são afetados pela situação que desencadeou a iniciativa devem estar envolvidos desde o início. Deixar grupos-chave de fora ou envolvê-los muito tarde pode prejudicar rapidamente uma PMS. À medida que ela evolui, o foco pode mudar, o que significa que novos grupos podem precisar ser incluídos e outros podem se retirar.

### **3. Trabalham de forma articulada em diferentes setores e níveis:**

Para a maioria das PMS, as causas subjacentes aos problemas e as oportunidades de soluções são encontradas em diferentes áreas sociais, econômicas e ambientais; em diferentes setores, como empresas, governos e sociedade civil; além de diferentes níveis: de locais a nacionais e até globais. O importante é conceber uma governança que seja intersetorial e multissetorial em cada um dos diferentes níveis. Isso permite soluções e estratégias colaborativas locais, articuladas em níveis de decisões táticas e estratégicas, sempre em função da mesma agenda pactuada.

### **4. Seguem um processo pactuado, mas dinâmico e com prazos definidos:**

Os parceiros precisam ter alguma compreensão do processo para o qual estão sendo convidados a participar e do tempo de duração antes de se comprometerem. O processo, entretanto, precisa ser flexível e responder às mudanças de contexto. O processo e o prazo irão evoluir ao longo da PMS, mas, a qualquer momento, os parceiros precisam ter informações completas sobre o desenvolvimento. As parcerias devem pactuar regras claras sobre como as pessoas trabalharão em conjunto, em termos de comunicação, tomada de decisão, liderança e responsabilidades. Essas regras só funcionarão se forem desenvolvidas e acordadas pelos envolvidos.

### **5. Envolvem os parceiros no estabelecimento das expectativas de sucesso:**

Uma PMS necessita estabelecer indicadores claros de sucesso, tanto em termos do processo quanto de resultados intermediários e finais. Além disso, deve dispor de um sistema de monitoramento e avaliação capaz de produzir informações periódicas sobre os avanços e desafios. Muitas vezes em parcerias, as expectativas não são discutidas e acordadas, o que pode levar a incompreensões e conflitos desnecessários.

### **6. Lidam com diferenças de poder e com conflitos:**

Diferentes grupos de parceiros chegarão a uma parceria com diversos níveis de poder relacionados à sua riqueza, status, conexões políticas, conhecimento e habilidades de comunicação. Se aqueles com maior poder dominarem, os menos poderosos se sentirão excluídos e a parceria, provavelmente, não será construtiva. Da mesma forma, se os conflitos não são reconhecidos e gerenciados, é provável que se tornem um fator destrutivo para a parceria.

### **7. São espaços de aprendizagem para os parceiros:**

A capacidade humana de inovação e criatividade vem da nossa possibilidade de aprender. Para aprender, temos de questionar e desafiar nossas crenças e pressupostos e pensar em alternativas. As boas PMS fornecem um ambiente de apoio aos processos interativos de aprendizagem em que as pessoas podem transcender suas próprias ideias e posições para perceber as coisas de forma diferente, a partir das perspectivas dos outros parceiros.

### **8. Articulam as abordagens BOTTOM-UP e TOP-DOWN:**

Talvez, em um mundo ideal, todos devessem estar envolvidos em todas as decisões o tempo todo, porém isso simplesmente não é viável. As PMS precisam encontrar um equilíbrio entre trabalhar com estruturas e decisões que vêm do topo e apoiar a contribuição de uma grande diversidade de partes interessadas que vêm da base, além de criar espaços de governança em diferentes níveis. Para isso, é necessário que o processo participativo seja descentralizado, mas articulado em função de uma agenda comum. Na prática, a PMS seria um conjunto de diferentes PMS, funcionando de forma autônoma, mas articuladas em diferentes níveis. A descentralização permite que em cada nível haja um espaço de decisão e de participação, diluindo o dilema botton-up/top-down.

### **9. Fazem mudanças institucionais necessárias e possíveis:**

A maioria dos problemas e desafios que enfrentamos está baseada na incompatibilidade entre o contexto atual e atitudes, valores, traços culturais, tecnologias, mecanismos de decisão e marcos legais preexistentes. As PMS necessitam traçar estratégias voltadas para identificar e transformar os bloqueios institucionais subjacentes.

### **10. Promovem uma comunicação contínua:**

Um dos segredos de uma PMS é manter a comunicação para “cima”, para “baixo” e para os “lados” durante toda a iniciativa. Em primeiro lugar, o desafio é o de mobilizar e manter mobilizados os parceiros-chave. Ela necessita de uma linguagem compartilhada e contínua, pois existe uma grande rotatividade de parceiros. Os antigos têm de se manter engajados. Os novos têm de compreender a proposta, o que se espera deles e o que eles podem esperar da iniciativa. O principal instrumento da mobilização é a informação sobre o processo e sobre os avanços em função dos resultados.

## VANTAGENS E DESVANTAGENS DAS PMS

### VANTAGENS

- 1 A análise e compreensão mais holística do problema permite melhorar a qualidade das decisões e intervenções;
- 2 A capacidade de resposta é mais diversificada e aumenta a possibilidade de criar soluções inovadoras;
- 3 A gestão colaborativa, focada em resultados, propicia um efeito sinérgico com relação ao alcance desses resultados;
- 4 A possibilidade de aproximar organizações, fazendo a ponte entre as suas fronteiras, permite a articulação de esforços;
- 5 A integração dos recursos disponíveis maximiza os impactos;
- 6 a participação no processo aumenta a aceitação das soluções e a corresponsabilidade com os resultados;
- 7 A aprendizagem e a colaboração aumentam as chances de mudanças nos modelos mentais;
- 8 Os resultados terão maior sustentabilidade.

Entre as vantagens de uma PMS, incluem-se também um empenho elevado das partes interessadas, a apropriação da dinâmica pelos parceiros, soluções mais abrangentes e efetivas e o combate às redundâncias, além da criação de uma nova cultura, em oposição ao individualismo, corporativismo e setorização.

As desvantagens apontadas são:

## DESVANTAGENS

- 1 O aumento da complexidade (pelo grande número de parceiros);
- 2 Os elevados custos operacionais;
- 3 O tempo necessário;
- 4 O potencial risco de falha por baixas competências de colaboração;
- 5 Só pode funcionar se houver representação suficiente dos parceiros estratégicos, especialmente dos governos;
- 6 Muitas vezes, os resultados não serão alcançados em curto prazo, sendo necessário paciência e resiliência;
- 7 Não é fácil encontrar financiamento para processos colaborativos, cujo sucesso nunca é totalmente garantido.

## 2

## FATORES-CHAVE

.....

O desenvolvimento de uma Parceria Multissetorial inclui fatores-chave sem os quais são bastante reduzidas as possibilidades de êxito. São eles:

- A - Pensamento sistêmico;
  - B - Transformação pessoal para transformação social;
  - C - Novos tipos de liderança;
  - D - Novas formas de comunicação;
  - E - Colaboração;
  - F - Confiança;
  - G - Gestão de conflitos;
  - H - Aprendizagem colaborativa;
  - I - Uso construtivo do poder;
  - J - Resiliência.
- .....



## PENSAMENTO SISTÊMICO

O caminho tradicional de decompor as diferentes partes de um problema e resolver cada uma delas é inócuo na resolução de problemas complexos. Isso porque, separando cada unidade, perde-se não somente a visão do todo mas também da dinâmica de interação entre as partes.

Por esse motivo, os problemas complexos exigem uma visão sistêmica ou holística que sirva de base a uma abordagem multissetorial.

Considera-se sistema um conjunto de elementos em interação entre si e com o ambiente e em constante mutação no tempo e no espaço.

A dimensão do tempo exige que, além de entender o contexto das interações num dado momento (a foto), compreendam-se as tendências daquele contexto (o filme).

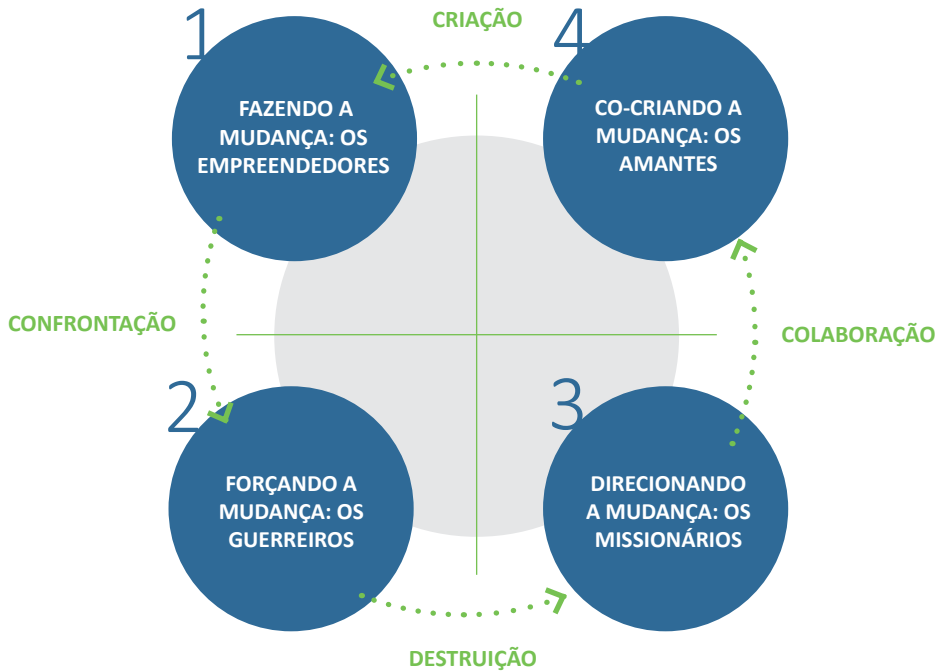
Quanto ao espaço, a globalização provocou, entre outros efeitos, uma diluição de fronteiras entre o nacional e o global, com a expansão das interações a uma escala antes inimaginável.

Esse sistema densamente interconectado, em que decisões e ações locais podem ter impacto global e vice-versa, reforça o aumento da complexidade dos problemas e a necessidade de uma compreensão sistêmica da realidade.

### DIFERENTES MODALIDADES DE MUDANÇAS SISTÊMICAS

Steve Waddell (2018), em seu artigo *Four Strategies for Large Systems Change*, destaca que existe uma tendência, entre os que trabalham com mudança social sistêmica, de se concentrar na parte criativa da tarefa, mas que esse processo também envolve a destruição do antigo.

Além do paradoxo entre criação e destruição, o autor identifica outra linha de tensão entre o confronto e a colaboração. Com base nesses antagonismos, Waddell classifica quatro estratégias de mudanças sistêmicas de larga escala, associando-as a determinados arquétipos conforme a figura a seguir.



### 1. Fazendo a mudança: os empreendedores

Empreendedores estão dispostos a criar uma nova abordagem que desafie a lógica e os modos de operação predominantes. O empreendedor pode ser um indivíduo, mas, para o impacto social, é mais frequentemente uma organização ou um movimento. Os empreendedores não estão fixados em destruir o antigo, embora isso seja tipicamente o efeito de sua inovação. Sua energia é dedicada a criar o novo. Esses agentes de mudança, em geral, enfrentam ceticismo, resistência e problemas com escala, que podem torná-los incapazes de provocar uma ampla mudança social por conta própria.

### 2. Forçando a mudança: os guerreiros

Guerreiros são a energia que empurra para a mudança generalizada, tentando influenciar os outros, por meio de sua pressão e advocacy. Eles devem estar dispostos a arriscar-se e se concentram em reunir forças, por intermédio de seguidores e apoiadores, muitas vezes associados a movimentos sociais. O perigo para esse quadrante é o fracasso em reunir apoio e poder suficientes para “emergir das margens”.

### 3. Direcionando a mudança: os missionários

Os missionários podem usar o poder e a autoridade para assegurar a mudança, mas isso quase sempre requer uma ruptura fundamental justamente com as estruturas que lhes dão poder e autoridade. Eles normalmente têm uma atitude de missionário, com frequência associada ao carisma, para buscar a transformação. Sua energia pode ser facilmente suprimida por interesses do status quo e pelo ceticismo com tentativas de criar algo que ninguém ainda viu ou experimentou plenamente.

### 4. Cocriando a mudança: os amantes

Esta é a estratégia de reunir todas as partes interessadas e descobrir como trabalhar juntos para a mudança. Depende da vontade de todos mudarem, já que quase sempre todo participante é parte do problema.

Como se pode observar, o autor coloca, neste quadrante, o processo colaborativo, característico das Parcerias Multissetoriais.

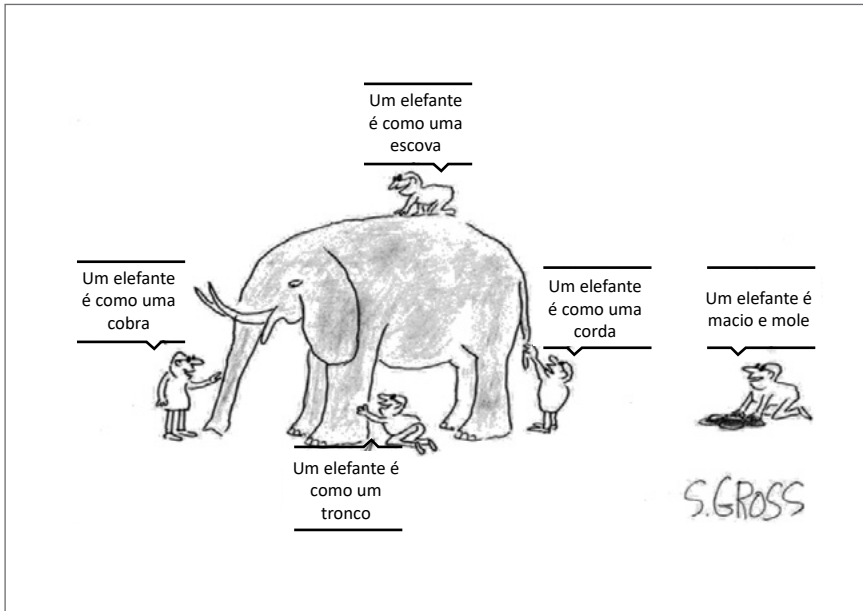
Segundo ele, embora uma iniciativa, à medida que evolui, possa mudar sua posição, dentro de um dado quadrante, tornando-se mais ou menos criadora ou destruidora, cooperativa ou confrontadora, a migração para um quadrante diferente poderia alterar sua lógica central, suas razões e seus princípios.

Em outras palavras, as PMS podem contar com parceiros com perfis de empreendedores, de guerreiros ou de missionários, mas elas não podem afastar-se dos princípios da cocriação e da colaboração.

## PENSAMENTO SISTÊMICO EM PARCERIAS MULTISSETORIAIS

### 1. A visão do todo

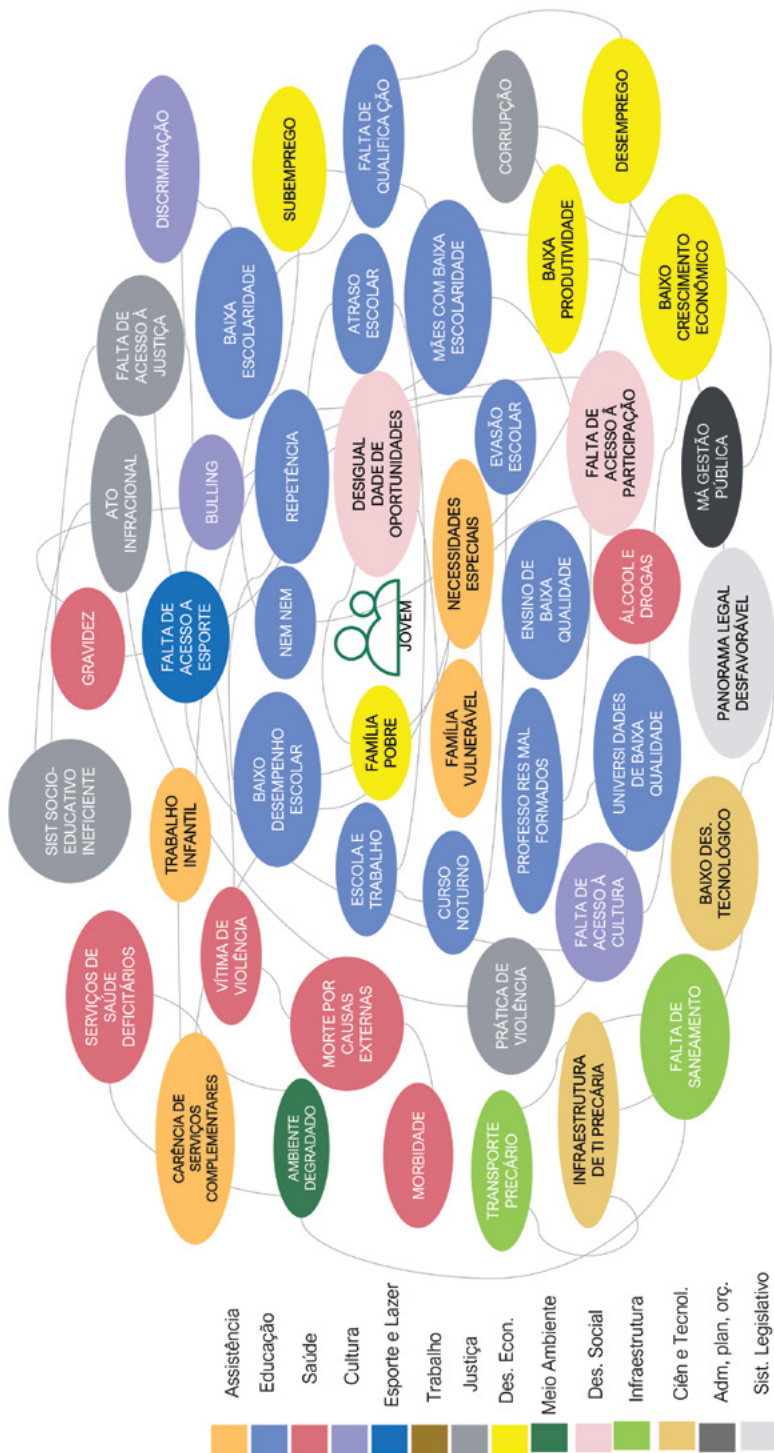
Diferentes parceiros terão perspectivas diversas sobre uma situação, motivada em parte por seus próprios valores e interesses. Torna-se crucial que se chegue de forma colaborativa a uma compreensão compartilhada do todo, tanto em relação à natureza do problema em foco quanto às possíveis soluções. A figura a seguir, possibilita visualizar como os atores tendem a olhar o problema de forma segmentada e como o pensamento sistêmico é fundamental para compreender a complexidade do todo.



## 2. A rede de fatores causais

Um importante exercício de pensamento sistêmico, aplicado à análise do contexto, é a identificação da rede de fatores causais ligados a um dado problema. Utilizando-se de uma série de “porquês”, é possível identificar a complexidade e a intersetorialidade dos fatores que definem o contexto de um dado problema.

No caso de problemas ligados à juventude, por exemplo, é possível identificar, entre outros, fatores associados ao setor econômico, como pobreza, desemprego e subemprego; ao setor educacional, como ensino de baixa qualidade, atraso escolar e evasão; ao setor de proteção social, como carência de serviços assistenciais; ao setor de saúde, como serviços deficitários, mortes por causas externas e uso e abuso de álcool e outras drogas; ao setor da Justiça, como ato infracional, falta de acesso à Justiça; ao meio ambiente, como ambiente degradado; à infraestrutura, como carências habitacionais, transporte precário e falta de saneamento; aos setores de esporte, cultura e lazer, como a falta de acesso a esses bens; ao setor de ciência e tecnologia, como a infraestrutura de Tecnologia da Informação (TI) precária e; finalmente, à má gestão que afeta as políticas públicas de todos esses setores. Na figura a seguir, é possível identificar as diferentes causas dos problemas que afetam os jovens e as áreas envolvidas.



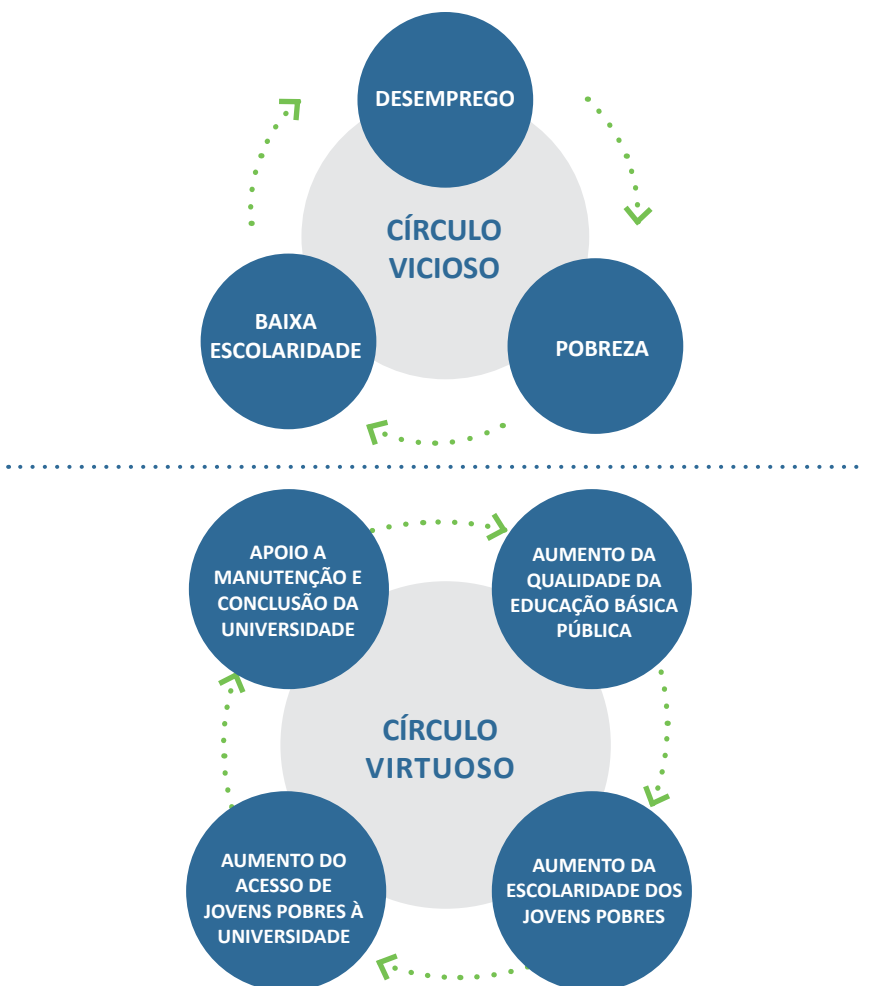
### 3. Os limites da ação de uma PMS

Quando usamos o pensamento sistêmico na abordagem de questões sociais, dada a amplitude da conexão entre seus fatores, temos de decidir sobre o foco e os limites da atuação. Se os limites são muito largos, o processo pode se tornar extremamente complicado e o sucesso será difícil de alcançar. Se muito estreitos, pode-se estar deixando de lado questões cruciais à solução do problema.

É provável que os limites mudem durante o processo, mas é necessário que as mudanças ocorram, de forma colaborativa, a partir de um foco e de limites definidos.

### 4. Identificação de círculos viciosos e virtuosos

A análise sistêmica da realidade, com sua rede de causas e consequências, permite-nos identificar círculos virtuosos e viciosos de interação. Tal identificação é de enorme utilidade para as PMS, pois pode se constituir em importantes “pontos de alavancagem”. As figuras a seguir demonstram como esses processos acontecem:



## 5. Pontos de alavancagem

Pontos de alavancagem são lugares dentro de um sistema onde uma pequena mudança pode produzir grandes transformações no todo.

Meadows (1999) sugere uma lista de pontos de alavancagem, com diferentes graus de eficácia, na promoção de mudanças.

- **Círculos virtuosos e viciosos**

Identificados os círculos viciosos e virtuosos, o desenvolvimento de estratégias de correção dos primeiros e de reforço dos segundos pode representar importante ponto de alavancagem.

No caso dos viciosos, deve haver uma intervenção para reduzir seu poder de automultiplicação. Por outro lado, aumentar os ganhos em torno de um círculo virtuoso pode, inclusive, retardar o crescimento do vicioso.

- **Parâmetros e números**

Parâmetros são padrões de qualidade, definidos para variados temas, como: qualidade do ar, salários, quantidade de terra reservada para a conservação, qualidade da educação ou taxa de serviços bancários.

Para Meadows (1999), esses parâmetros, apesar da grande atenção dedicada a eles, são considerados pontos de baixo poder de alavancagem. Não que os parâmetros não sejam importantes, mas eles raramente mudam, por si só, a realidade.

Em especial, se o sistema estiver cronicamente estagnado, as mudanças de parâmetro raramente dão a partida para o processo de transformação. Qualquer limite que se coloque nas contribuições de campanha, por exemplo, não torna a política mais limpa. Depois de décadas dos mais rigorosos padrões de poluição do ar no mundo, a atmosfera não está mais limpa nas grandes metrópoles. Gastar mais com a polícia não fez o crime diminuir. O simples aumento do salário dos professores não se refletiu na melhoria do desempenho dos alunos.

- **A infraestrutura física**

A infraestrutura física pode ter um enorme efeito na forma como o sistema opera, mas é muito difícil e demorada sua transformação. Muitas vezes, a única maneira de mudar uma estrutura física é reconstruí-la, mas esse processo é geralmente muito lento e dispendioso.

Apesar de ser crucial em um sistema, ela raramente se constitui em um forte ponto de alavancagem, porque mudá-la não é simples. O ponto de alavancagem deve estar em um design prévio da infraestrutura, mais adequado.

- **O tempo entre a informação e a ação**

O campo de informações e controle parece ter mais força de alavancagem que a infraestrutura física. Isso porque, se estivermos tentando transformar um sistema, mas recebermos informações atrasadas sobre esse processo, necessitaremos de um tempo maior do que o esperado para transformá-lo. O mesmo ocorre se as informações forem rápidas, mas a resposta for lenta.

Atrasos, mesmo muito curtos, podem causar grandes efeitos. Daí que a redução de retenções no fluxo de informações, e entre elas e as respostas, pode ser um importante ponto de alavancagem.

- **A estrutura dos fluxos de informação**

O feedback ausente é uma das causas mais comuns de mau funcionamento de um sistema. Criar ou restaurar fluxos de informações no processo de transformação pode ser um ponto de alavancagem poderoso, em geral muito mais fácil e barato do que reconstruir a infraestrutura física, por exemplo.

Como temos uma tendência sistemática para evitar a responsabilidade por nossas próprias decisões, é comum a falta de informações, derivadas de processos de monitoramento.

- **Sistema normativo**

Leis físicas são regras absolutas, quer as entendamos ou não e gostemos ou não delas. Por outro lado, lei sociais, punições, incentivos e acordos formais ou informais são normas progressivamente mais fracas.

O poder sobre as regras sociais é um “poder real”. É por isso que os lobistas se reúnem quando o Congresso redige leis e que a Suprema Corte, que interpreta e delinea a Constituição, parece ter ainda mais poder do que o Congresso.

Se quisermos transformar as funções mais profundas e nefastas dos sistemas, há de se conhecer as regras e identificar quem tem poder sobre elas. Mudanças no sistema normativo são pontos de alavancagem muito poderosos.

- **Os objetivos do sistema**

O objetivo de um sistema é um poderoso ponto de alavancagem. Eles não são dedutíveis do que se diz, mas do que o sistema faz. Sobrevivência, resiliência, diferenciação e evolução são objetivos em nível de sistema.

Até mesmo as pessoas dentro dos sistemas não reconhecem, com frequência, quais os objetivos do sistema.

Mudar os atores em um sistema é normalmente uma intervenção de baixo impacto, sobretudo se eles se encaixarem no mesmo antigo objetivo do sistema. A exceção a essa regra está em mudanças no topo, em que um único ator pode ter o poder de alterar os objetivos de todo um sistema.



- **Os modelos mentais**

Modelos mentais são a base dos sistemas. Deles, vêm os objetivos do sistema, os fluxos de informação, os sistemas normativos e tudo o mais.

Poderíamos dizer que os modelos mentais são os mais difíceis de mudar e que, portanto, esse item não deveria ser incluído como ponto de alavancagem.

Ocorre que, quando se trata de cada indivíduo, isso pode acontecer muito rapidamente. Só é preciso um “insight” e uma nova maneira de ver a realidade. Quando se trata de sociedades inteiras, a questão é outra. Elas resistem a mudanças em seu modelo mental mais do que a qualquer outra coisa.

A maneira de lidar com esta dificuldade é promover uma aprendizagem colaborativa que inclua: uma visão sistêmica da realidade, a explicitação e análise de diferentes modelos mentais e a construção coletiva de novos paradigmas.

Para isso, é necessário manter-se flexível para perceber que nenhum paradigma encerra “toda a verdade”. Que cada modelo, incluindo nossa própria visão de mundo, é uma compreensão limitada de um imenso e admirável universo de formas de interpretar o mundo.

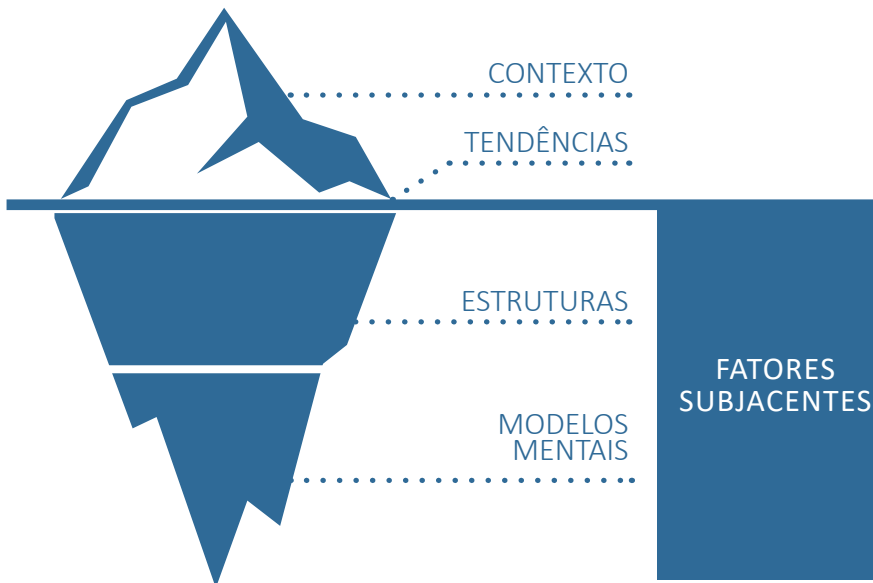
## 6. A metáfora do iceberg

Análises de contexto e de tendências parecem não ser suficientes para compreender os problemas complexos que uma PMS pretende enfrentar.

Há fatores subjacentes, de enorme influência no contexto do problema e em sua história, difíceis de detectar por seu caráter subjetivo.

Existem muitas maneiras de tentar analisar a situação, mas uma ferramenta considerada muito útil é a metáfora do iceberg.

O Reos Partners Institute (2009) desenvolveu um instrumento que nos ajuda a entender como funciona o sistema inteiro. O iceberg ilustra o quanto está abaixo do que se observa diretamente. Segundo a proposta, só é possível visualizar um décimo do todo, porque a massa real fica abaixo da superfície. Vejamos:



Segundo o Reos Partners Institute (2009), o contexto de um problema evolui no tempo, com base em várias estruturas, sendo que o todo é apoiado por formas particulares de pensamento ou por modelos mentais que existem na sociedade e dentro dos indivíduos.

- **Estruturas**

Considera-se como estruturas as diferentes instituições envolvidas com o problema. Promover mudanças sociais requer que se operem transformações nas instituições ou tradições subjacentes.

Seriam instituições tanto as referentes a estruturas formais quanto as referentes às normas subjacentes, que podem ser barreiras reais à mudança, mas também podem apoiar o alcance dos objetivos.

Em muitos campos, seja na educação, na saúde ou no meio ambiente, uma PMS estará lidando com uma rede desordenada de muitas instituições, formais e informais, que interagem entre si e que podem ser responsáveis pela própria produção do problema.

A efetividade de uma PMS depende, pois, da identificação de instituições que estejam impedindo que a mudança desejada aconteça e daquelas que oferecem suporte ao bom resultado da iniciativa. Uma instituição que apoie a proposta da parceria deve ser ajudada a ter mais influência nos comportamentos dos outros parceiros. Já com relação a uma instituição contrária, devem-se desenvolver estratégias que reduzam seu impacto e que propiciem mudanças em longo prazo.

Todavia, por definição, as instituições são estáveis, duradouras e resistem às mudanças. Em geral, elas mudam lentamente, com passos incrementais. Por outro lado, uma pequena mudança, em uma instituição que esteja próxima de um ponto de inflexão, pode ter um enorme efeito.

Com frequência, é muito mais fácil reconhecer e propor mudanças para as instituições de outras pessoas do que para as nossas próprias. As ideias e atitudes podem estar tão profundamente enraizadas no nosso modo de pensar que percebemos a ideia de mudança em nossas instituições como algo muito inquietante.

É interessante notar que as PMS têm o potencial de influenciar mais efetivamente um número maior de instituições, porque podem se utilizar do poder e da inteligência coletiva de seus muitos parceiros.

- **Modelos mentais**

Já os modelos mentais incluem as normas e valores de uma sociedade e de diferentes instituições formais e informais que são absorvidas pelos indivíduos, no decorrer de suas vidas, em seu processo de socialização. Essas maneiras de pensar são persistentes e são a parte mais escondida do iceberg.

Diferentes grupos de parceiros geralmente têm diferentes modelos mentais que moldam sua compreensão e as decisões que tomam. Em problemas complexos, esses modelos mentais podem ser inclusive antagônicos, gerando conflitos e dificultando a colaboração.

É essencial criar situações que ajudem os parceiros a conversarem uns com os outros e descobrirem onde e por que seus pensamentos diferem, explorando seus modelos mentais e os de outros envolvidos no processo.

Uma vez que os parceiros compreendam os diferentes modelos mentais envolvidos, eles podem identificar quais são úteis e quais precisam mudar, incluindo os seus próprios.

Novos modelos mentais podem surgir quando todos compartilham, mas normalmente exigem transformações individuais mais profundas.

## 7. A Teoria U

A Teoria U, desenvolvida por Peter Senge, Otto Scharmer e outros estudiosos, é de enorme valia para a proposta das PMS, pois propõe um processo que possibilita aos diversos parceiros concretizarem as etapas de concepção e implantação de uma iniciativa.

Seguindo os passos do Processo U, os parceiros são capazes de construir uma visão compartilhada de problemas complexos, explorar possibilidades de mudança e criar inovações prototípicas, além de promover transformações pessoais, à

medida que lidam com seus próprios propósitos e perspectivas.

Essa proposta sustenta que a inovação emerge de um profundo entendimento de problemas complexos e de insights criativos em relação às soluções potenciais.

O Processo U também propõe a utilização de pensamento sistêmico para diagnosticar esses problemas, além de metodologias específicas para a criação de metas compartilhadas, de uma agenda comum e de espaços de aprendizagem colaborativa.

A metodologia se propõe a enfrentar as principais barreiras internas à mudança, como o julgamento, o cinismo e o medo.

Segundo os autores, não se trata apenas de substituir uma mentalidade, que já não nos serve, por outra. Trata-se de uma mudança da lógica da “egoconsciência do sistema” para a da “ecoconsciência do sistema”.

Para eles, existe hoje a necessidade de reimaginar, coinspirar e cocriar nossas principais instituições e sistemas sociais. Há de se parar de reagir e combater incêndios e buscar um entendimento que inclua todos os quatro níveis do “modelo iceberg”.

No nível do contexto visível, Scharmer (2013) identifica três divisões que afetam o mundo atual: divisão ecológica (eu x natureza), causando problemas ambientais; divisão social (eu x outro), determinando polarizações, conflitos e guerras; e divisão interna ou espiritual (eu x eu), desencadeando depressão e promovendo o suicídio.

No nível das estruturas que sustentam esse contexto, os autores identificam uma série de desconexões entre: (a) políticas econômicas e economias reais; (b) crescimento infinito e recursos finitos; (c) quem tem e quem não tem; (d) liderança institucional e a realidade vivida; (e) PIB e felicidade; (f) governo e população; (g) propriedade e uso social do solo; (h) criação de tecnologia e necessidades reais das pessoas.

O mais importante, entretanto, seria o nível mais profundo: o dos modelos mentais. Nesse sentido, cita Einstein: “você não pode resolver problemas com o mesmo pensamento que os criou”.

Para os autores, o sucesso de nossas ações, como promotores de mudança, não depende do que fazemos ou de como fazemos, mas do lugar interno a partir do qual operamos.

A essência dessa visão é que não podemos transformar os sistemas sem mudarmos a qualidade do modelo mental que define nossas ações, tanto individuais quanto coletivas.

Para tanto, em vez de aprendermos com o passado, temos de aprender com o futuro emergente. A isso, Otto Scharmer (2013) chamou de “presencing”, que

combina a possibilidade de perceber o futuro, estando plenamente no presente. O “presencing”, ou estar presente, pode ser o antídoto à dinâmica destrutiva do “estar ausente”.

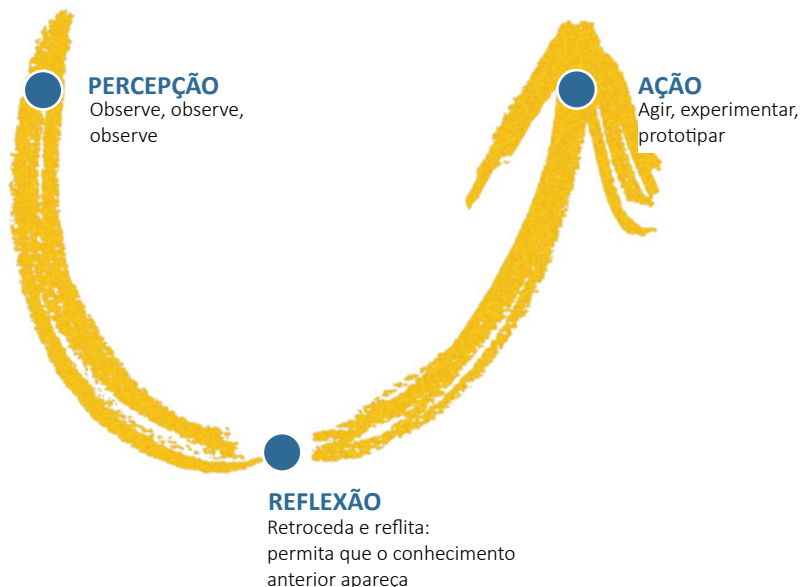
O estado de presença ocorre por meio de três aberturas: da mente aberta, do coração aberto e da vontade aberta. O contrário da mente aberta é estar preso a uma ideia ou a uma verdade; do coração aberto, é estar prisioneiro de uma identidade rígida; da vontade aberta, é de reprimir os mais autênticos desejos.

- **Movimentos do Processo U**

Primeiramente, devemos nos conectar com o “sentir”, com a percepção livre de todos os julgamentos, questionando os próprios modelos mentais e observando a realidade além desses filtros.

Em seguida, chega-se ao lugar mais fundo do U, onde nos conectamos com o “estar presente”, descobrindo-nos a nós mesmos, nossas visões e propósitos.

Por fim, inicia-se a subida do U, que está associada à realização, ou seja, à elaboração de um protótipo que represente as visões e propósitos, dando forma real às ideias que surgiram no processo.

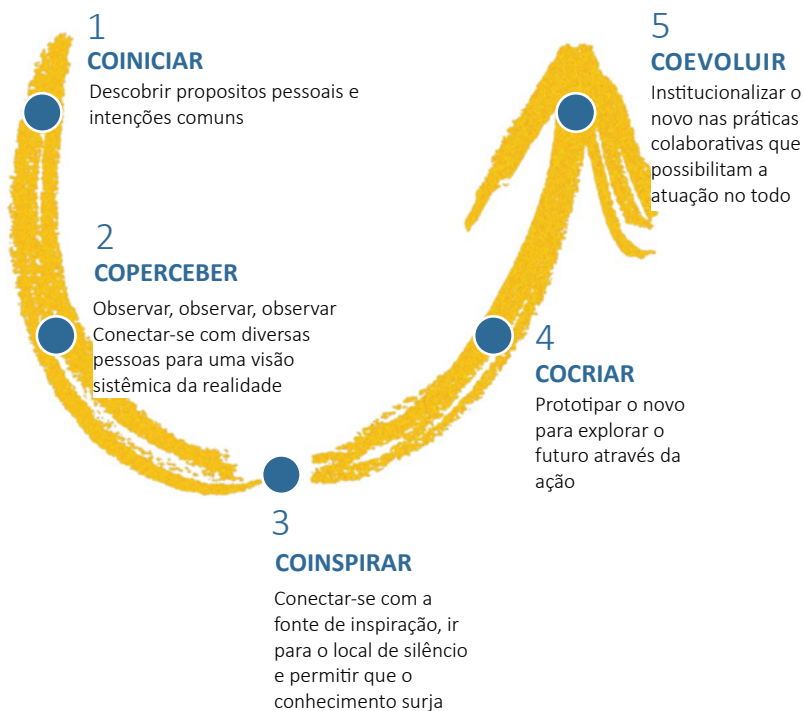


**Fonte:** Presencing Institute

A metodologia propõe que, em vez de enfrentar um problema de uma maneira reativa, o que muitas vezes acaba causando outros problemas em mais longo prazo, devemos nos engajar num processo de aprendizagem coletiva e cocriar as soluções juntos.

Um processo colaborativo, típico das Parcerias Multissetoriais, deverá percorrer cinco etapas: (a) coinição, destinada a descobrir propósitos pessoais e intenções comuns; (b) copercepção, reunindo parceiros para uma visão sistêmica da realidade; (c) coinspiração, quando se busca a fonte de inspiração, refletindo em local de silêncio, de forma a permitir que o conhecimento interior surja; (d) cocriação, em que se busca prototipar o novo, para explorar o futuro, por meio da ação; e (e) coevolução, que institucionaliza o novo em práticas colaborativas, como mostra a figura a seguir:

## PROCESSO U: 1 PROCESSO, 5 ETAPAS



Ainda alinhada com o pensamento sistêmico e a metáfora do iceberg, a Teoria U acredita que as cinco etapas do processo colaborativo possibilitam mudanças em quatro níveis: (a) no contexto; (b) nos processos e estruturas; (c) no modelo mental, chegando ao nível ainda mais profundo; e (d) nas fontes e propósitos pessoais, conforme a figura a seguir:

## QUATRO NÍVEIS DE MUDANÇA



**Fonte:** Presencing Institute

Por fim, a utilização da Teoria U no processo de concepção e implantação de uma Parceria Multissetorial deveria percorrer as seguintes etapas, de acordo com a figura a seguir:

## PROCESSO U: A BASE PARA UMA PARCERIA MULTISSETORIAL



### 8. Os quatro quadrantes da mudança

O modelo Quatro Quadrantes da Mudança (4Q), desenvolvido por Ken Wilber (2000), ajuda a pensar a mudança no âmbito dos fatores subjacentes. Esse autor identifica diferentes tipos de mudança alocados em quatro quadrantes.

No Quadrante 1, encontram-se transformações no campo interior ou pessoal, como: intenção, identidade pessoal e formas de perceber. O Quadrante 2 trata do comportamento nas relações interpessoais e de como elas são desenvolvidas. O Quadrante 3 lida com cultura, crenças e valores, enquanto o Quadrante 4, com as estruturas e processos dos sistemas sociais.

Steve Waddell (2018) sugere que uma PMS não precisa atuar diretamente em todos os quadrantes, mas deve garantir que o conjunto de seus parceiros tenha intervenções em todos. A falta de mudança em um dos quadrantes irá prejudicar o desenvolvimento dos demais.



O modelo dos Quatro Quadrantes pode assim ser resumido:

## 1 QUADRANTE: INTERIOR / INDIVIDUAL

Espiritual-psicológico, preocupado com a mudança do próprio sentido de ser.

**Teoria da mudança:** é uma questão de percepções e de capacidades individuais.

### Foco:

- Aprofundar a autoconsciência;
- Desenvolver o conhecimento, as habilidades e as competências pessoais;
- Clarificar e transformar os pressupostos, valores, modelos mentais e crenças.

### Métodos:

- Meditação;
- Reflexão pessoal;
- Desenvolvimento pessoal, por meio de cursos e estágios.

## 2 QUADRANTE: EXTERIOR / INTERPESSOAL

Interpessoal, preocupado com a mudança dos comportamentos na interação com os outros.

**Teoria da mudança:** é uma questão de como os indivíduos interagem.

### Foco:

- Mostrar confiança, respeito, compreensão mútua;
- Mudar comportamentos para vivenciar interdependência;
- Alcançar padrões construtivos de relacionamento interpessoal.

### Métodos:

- Capacitação para lidar com diversidade;
- Aprender a viajar para o mundo de outras pessoas (empatia);
- Encontros de grupo / retiros;
- Treinamento em mediação e negociação de conflitos.

## 3 QUADRANTE: COLETIVO / SOCIAL, CULTURAL

Preocupado com valores coletivos de igualdade e justiça.

**Teoria da mudança:** é uma questão de valores e crenças coletivas.

### Foco:

- Objetivos e aspirações coletivas;
- Valores e crenças subjacentes;
- Regras e suposições implícitas;
- Discurso e linguagem.

### Métodos:

- Configuração coletiva de objetivos e de estratégias (agenda comum);
- Declarações de valores;
- Processos de pactuação;
- Comunicação continuada.

## 4 QUADRANTE: COLETIVO ESTRUTURAL E SISTÊMICO

Preocupado com governança, processos de gestão e instituições.

**Teoria da mudança:** é uma questão de processos, instituições e poder.

### Foco:

- Sistema de governança e gestão;
- Políticas e legislação;
- Instituições e procedimentos;
- Critérios de alocação de recursos.

### Métodos:

- Construção de novo sistema de governança;
- Novos acordos e estruturas;
- Novas estruturas de controle;
- Gestão para resultados: sistemas de acompanhamento e avaliação.

Quando se trata de mudanças sistêmicas, é importante identificar um ponto de partida para o processo. Essa definição vai depender do contexto, mas é fundamental trabalhar, durante a vida da iniciativa, com todas as diferentes dimensões.

Apesar de o âmbito das transformações pessoais não ter de ser, necessariamente, este ponto de partida, é preciso ressaltar que mudanças nos outros quadrantes acabam enfrentando limites caso não se desenvolva um trabalho nesse campo. Na verdade, a experiência parece confirmar que modelos mentais estão na base dos processos de transformação da realidade.

As pessoas só colocarão o tempo e o esforço necessários se estiverem emocionalmente envolvidas com o problema.

O envolvimento emocional e o senso de que realmente importa podem vir de nossas convicções e crenças mais profundas sobre certas questões, como o desejo de justiça, paz e totalidade. Também podem vir de questões mais concretas, tais como, potencializar o trabalho já desenvolvido pela instituição, ser parte do propósito institucional, ou, em termos pessoais, ser interessante para a carreira profissional.

# TRANSFORMAÇÃO PESSOAL PARA TRANSFORMAÇÃO SOCIAL

## OS CAMINHOS DA TRANSFORMAÇÃO PESSOAL

Sobre este tema, Peggy Dulany, em publicação intitulada *Why Inner Work* (2018). Disponível em: <<https://www.synergos.org/news-and-insights/2018/building-trust-works-why-inner-work-social-impact>>), reuniu um importante conjunto de ideias.

Segundo Dulany, sentimentos de confiança, inspiração, compaixão, calma, alegria e empoderamento incentivarão as pessoas a se engajar em ações colaborativas. Tal engajamento pode ser determinado por uma sensação de urgência ou mesmo de crise, mas, se a crise for percebida como muito grave, as pessoas podem ficar paralisadas pela ansiedade ou pelo medo.

Sentimentos de medo, frustração, ansiedade, raiva e irritação podem bloquear o engajamento. A facilitação de uma PMS deve ter como objetivo desenvolver um ambiente seguro em que as pessoas se sintam capazes de se expandir para um território inexplorado, apesar do potencial desconforto que isso possa gerar.

A seguir, a autora explora os principais componentes do processo de transformação pessoal: (1) o aumento da confiança, (2) a assunção da própria vulnerabilidade, (3) a busca da autenticidade, (4) a percepção de pertencimento, (5) a humildade, (6) o desenvolvimento da curiosidade, (7) a experiência com a beleza, (8) a presença, (9) a imaginação, (10) a criatividade, (11) o sentimento de gratidão, (12) o amor.

### 1. Confiança

A confiança é considerada um pré-requisito para que as pessoas se sintam seguras o suficiente para ousar expressar suas verdades, abertamente e sem medo.

Quando somos capazes de confiar nos outros, é mais fácil ouvir com atenção e até mesmo ter empatia para com eles, mas o medo, gerado por experiências anteriores, pode nos impedir de confiar.

Confiar em nós mesmos é fundamental para que possamos falar e agir autenticamente, tornando-nos mais aptos a ganhar a confiança dos outros.

## 2. Vulnerabilidade

Aceitar a própria vulnerabilidade só é possível quando nos sentimos seguros e arriscamos confiar. Inclui a vontade de compartilhar e examinar aspectos sobre os quais podemos nos sentir frágeis ou inseguros. É um pré-requisito tanto para a autenticidade quanto para a abertura dos corações.

Uma pessoa que se atreve a compartilhar uma história com outra pessoa ou grupo, de uma maneira autêntica, provoca empatia e gratidão por parte do(s) ouvinte(s).

Histórias compartilhadas em um grupo podem, juntamente com outros fatores, promover confiança e segurança entre os participantes, o que gera mais coragem para explorar os próprios limites e vulnerabilidades, e para ser mais colaborativo.

## 3. Autenticidade

A autenticidade envolve reconhecer-se e atuar a partir de seu eu completo e “verdadeiro”, sem ter de se esconder atrás de uma máscara ou persona. Isso torna as pessoas mais confiantes e confiáveis para os outros.

À medida que nos tornamos mais seguros sobre nossos propósitos, sentimo-nos confortáveis o suficiente para arriscar, dizer o que queremos e atuar de forma mais consistente com nossas crenças e princípios.

Outras pessoas podem se sentir mais confiantes conosco quando têm segurança sobre nossas posições, mesmo que não concordem com elas.

## 4. Pertencimento

Pertencimento é a sensação de fazer parte de um todo, como um grupo, comunidade ou nação, ou uma sensação de conexão com um todo ainda maior.

Pertencer a uma comunidade ou grupo, como o de uma PMS, pode oferecer conforto, apesar da existência de situações marcadas pelas dissidências e pelo surgimento de conflitos.

Por outro lado, consolidar o sentimento de pertencer a si mesmo traz uma sensação de estabilidade e segurança.

## 5. Humildade

Necessitamos de humildade para desistir das máscaras e defesas, e aumentar a confiança em nós mesmos e em nossas capacidades.

Representa reconhecer o que não sabemos; o que permite expandir a curiosidade para aprender mais. Fornece um exemplo para os que sentem necessidade de provar-se a todo tempo, diminuindo a competitividade e abrindo caminho para maior colaboração.

## 6. Curiosidade

Depois de nos permitir confiar, tornando-nos vulneráveis, mais autênticos e humildes, também nos abrimos para tornarmos-nos mais curiosos.

A curiosidade abre uma porta para a exploração e o crescimento. Ficamos curiosos quando nos tornamos menos temerosos, menos críticos (pois esses dois componentes estão frequentemente conectados) e mais capazes de lidar com novas situações, sem suspeitas ou desconfianças.

## 7. Beleza

A beleza inspira admiração e imaginação, e propicia a “abertura do coração”, enquanto a beleza natural provoca uma sensação de conexão com o todo.

A beleza pode estar em toda parte: em uma tempestade de verão, em um campo de flores silvestres, em uma salada de verão bem planejada, nas artes plásticas, em uma peça de teatro, em uma obra literária ou em uma música.

Absolutamente absorvidos pela beleza, entregando-nos a ela, é possível alcançar um “estado de presença”.

## 8. Presença

A presença é muitas vezes definida como “estar no momento”, em um lugar de foco “alfa” ou de ponto único (como ocorre na meditação), em oposição à mente multitarefa.

Ela nos permite focalizar plenamente o pensamento na tarefa, na pessoa ou no grupo em questão, o que é cada vez mais difícil em um mundo fortemente povoado e ligado à internet, onde nossa atenção é solicitada em muitas direções.

No entanto, estar em um “estado de presença” é mais do que nunca necessário para nos permitir conectar com o nosso verdadeiro propósito e ouvir plenamente as pessoas.

Ouvir é um poderoso pacificador de todas as comunicações, pois diminui a ansiedade e o conflito. Ouvir ajuda qualquer um a se acalmar e a estar presente.

## 9. Imaginação

A imaginação é um instrumento de libertação da mente em relação a planos, arrependimentos, recriminações, desejos e “listas de tarefas”, permitindo-nos avançar para um espaço de maior criatividade e presença.

Para ativar nossa imaginação, precisamos nos envolver em atividades que permitam que a mente racional se afaste, tais como: mergulhar na beleza, engajar o corpo em movimentos (yoga, dança ou exercícios ativos), desenhar com nossa mão não dominante, escrever poesia, cantar ou falar em voz alta, orar ou meditar.

Às vezes, nos sentimos envergonhados fazendo essas coisas. Precisamos nos lembrar de como éramos quando crianças, época em que passávamos a maior parte do tempo brincando com jogos imaginários. Deixemos que nossa imaginação crie suas respostas e honremos a sabedoria que ela nos traz.

No fluxo livre de nossa imaginação, surgem ideias que inicialmente podem parecer tolas para a mente racional, mas que podem produzir obras de arte, invenções valiosas e soluções para os problemas que pareciam insolúveis.

### 10. Criatividade

A criatividade, assim como a imaginação, pode ficar cerceada pelo pensamento racional, sendo tolhida por muita preocupação, desconfiança, medo e vergonha.

A abertura para a imaginação oferece uma rota direta para liberar a criatividade. Ambas provêm do mesmo fluxo. A beleza também pode estimular a criatividade. O amor é um excelente caminho para abrir o coração e proporcionar um estado de fluidez, sendo outro estimulador natural de nossa criatividade.

Problemas complexos precisam de toda a criatividade para gerar soluções.

### 11. Gratidão

A gratidão é um fantástico “abridor de coração” e, muitas vezes, ela é gerada por uma experiência com a beleza, pela pessoa se sentir confiante e segura ou por ter um sentimento de pertencimento.

Quando nos sentimos gratos, nossos medos diminuem e somos capazes de nos relacionarmos com o mundo e uns com os outros, de uma forma mais amorosa, ganhando reciprocidade e facilitando a solução de conflitos e problemas.

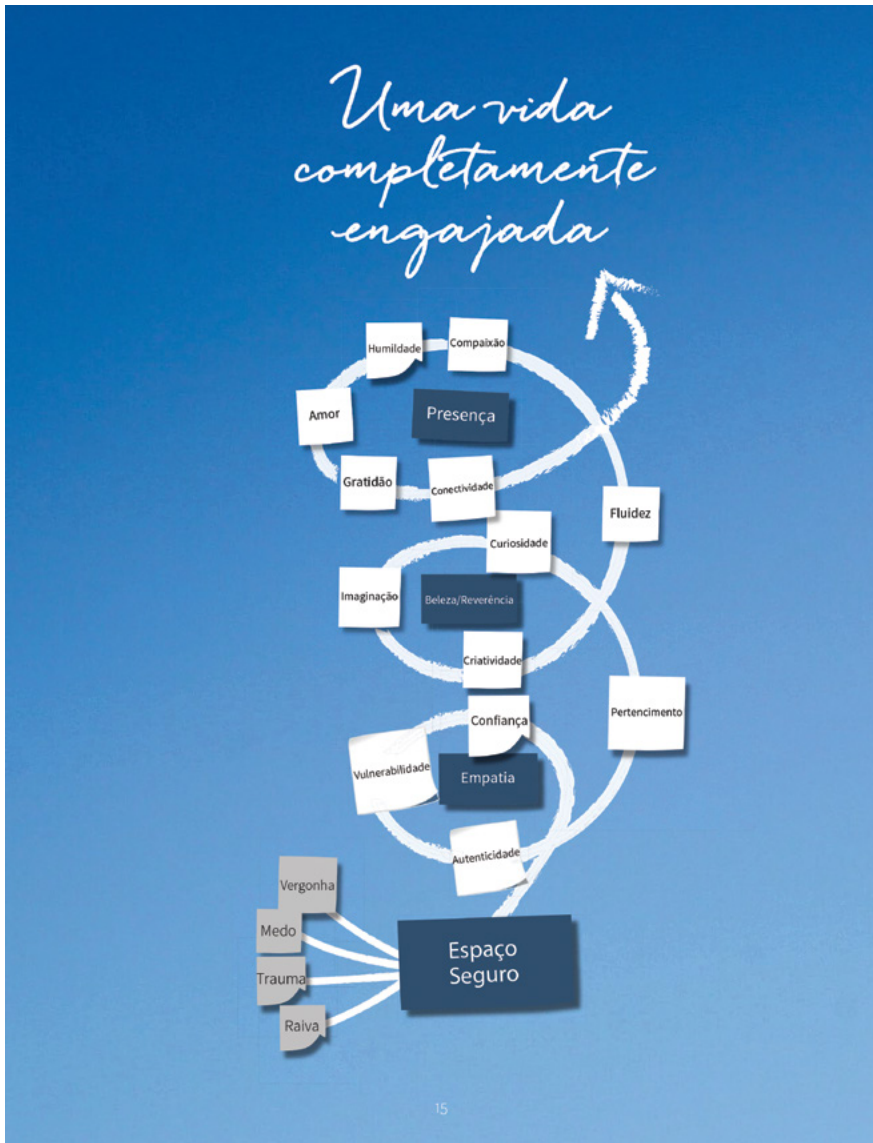
### 12. Amor

O amor e a nossa disponibilidade de senti-lo são os melhores veículos para demonstrar nosso “coração aberto” e para estimular os outros a abrirem seus próprios corações.

A expressão genuína do amor pessoal ou interpessoal pode criar um espaço no qual outros começam a sentir-se seguros o suficiente para confiar, permitir-se ser vulneráveis, arriscar-se a mostrar o seu eu autêntico e corresponder com seu próprio amor.

O amor, no entanto, é repleto de todas as inseguranças e medos que nos caracterizam como seres humanos. Sem que o amor esteja conectado a uma sensação de pertencimento, que ofereça a possibilidade de amor incondicional, tendemos a regredir a um estado de “coração fechado”, sempre que nos sentimos ameaçados ou pressionados.

A abertura do coração, a nossa imaginação e a nossa criatividade, conectadas com o amor e a gratidão, abrem o caminho para que trabalhemos juntos na resolução de problemas complexos.



Fonte: Dulany, 2017

De acordo com Dulany (2017), se desejamos ter uma vida plena e engajada, participando de processos colaborativos de mudança social, devemos ser parte de um fluxo espiral de crescimento.

Este fluxo depende da existência de um espaço seguro, que permita que se vença a vergonha, o medo e a raiva, normalmente frutos de traumas anteriores, expondo nossa vulnerabilidade e nosso “eu autêntico”. Isso gera o aumento da confiança mútua e da empatia. Empatia esta que serve de base ao alcance de um novo patamar, a partir do senso de pertencimento.

No novo estágio, desenvolvem-se a curiosidade, a imaginação e a criatividade coletiva. Essa força criadora, calcada na vivência do belo, permite a fluidez necessária para que se ascenda a um novo nível, caracterizado pela humildade, compaixão, amor e gratidão, pré-requisitos para que se alcance a “presença plena” e a real conectividade com o outro.

## O CÍRCULO VIRTUOSO DO AMOR X O CÍRCULO VICIOSO DO MEDO

Sobre este tema, Peggy Dulany, em publicação intitulada Why Inner Work (2018). Disponível em: <<https://www.synergos.org/news-and-insights/2018/building-trust-works-why-inner-work-social-impact>>), reuniu um importante conjunto de ideias.

Outra importante contribuição para o tema das transformações pessoais para transformações sociais é dada por Wahl (2016), citado em **Saúde Pessoal e Planetária**, em Design for Sustainability de Gaia Education.

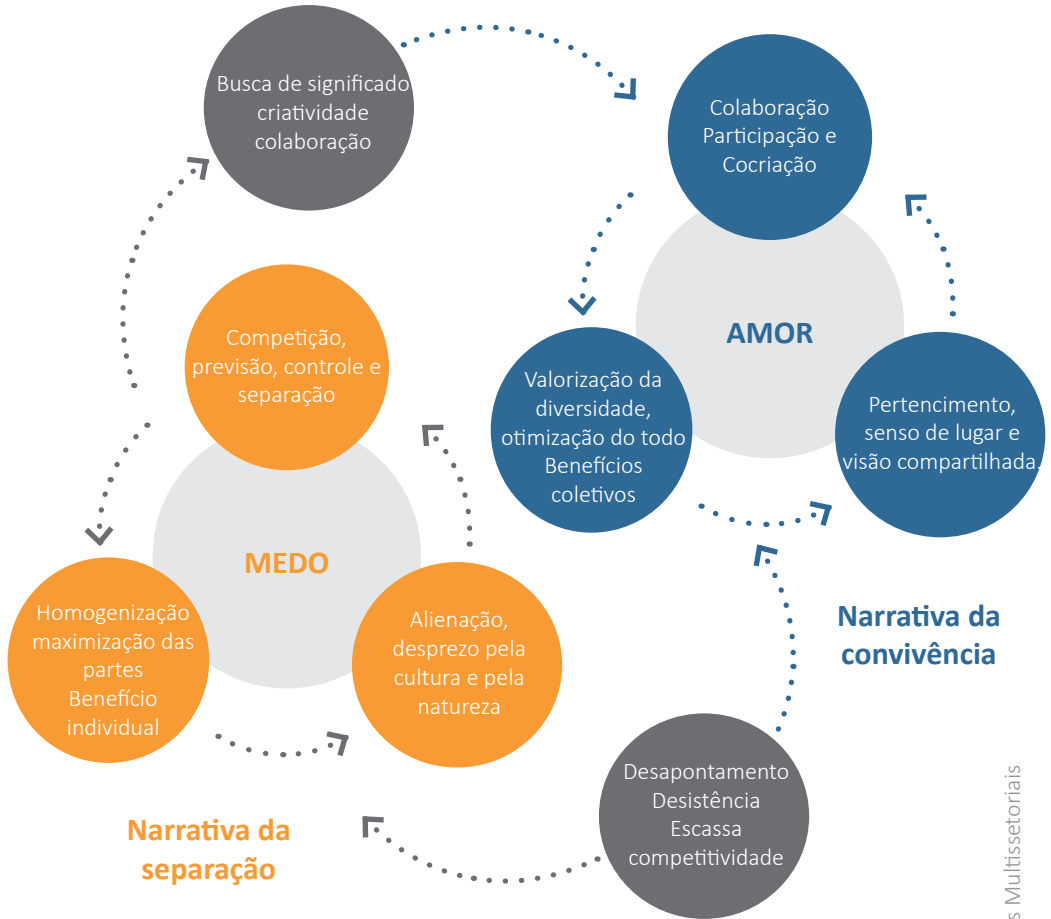
A partir do pensamento sistêmico, o autor caracteriza o círculo virtuoso do amor e da colaboração e o círculo vicioso do medo e da concorrência. Segundo ele, seria nossa a escolha promover culturas baseadas no amor ou no medo.

Segundo o autor,

*viver num estado constante de medo de perder, ou de perder o controle, é o resultado de ter sido criado numa cultura e num sistema educacional fortemente moldados pela narrativa da separação, competição e escassez. A resiliência interior e exterior tem a ver com experimentar um profundo sentimento de pertencimento em nossa comunhão com o resto da vida, e um sentido de ser de um lugar onde se compartilha significados que nos conectam com nossas comunidades e região. A partir da narrativa de interser podemos cocriar comunidades prósperas e culturas regenerativas que apoiam a resiliência interior e exterior nos indivíduos, desta forma criando um coletivo mais resiliente e criativo.*



## DE UM CÍRCULO VICIOSO PARA UM CÍRCULO VIRTUOSO



Percebe-se que uma PMS só terá condições de ocorrer se for reforçada a narrativa da convivência e superado o domínio do medo, na busca de um significado comum, fomentando-se a criatividade e a colaboração. Só assim é possível promover a participação e a cocriação, fortalecer o senso de pertencimento, valorizar a diversidade e produzir o bem comum.

## NOVOS TIPOS DE LIDERANÇA

É importante entender que os tipos de liderança que funcionam em um cenário hierárquico, no qual os líderes têm autoridade formal, provavelmente não funcionarão num ambiente mais colaborativo.

### LIDERANÇA COLABORATIVA

Para serem bem-sucedidas, as PMS precisam ter um forte padrão de liderança colaborativa e contar com líderes-ponte, tanto na coordenação da iniciativa quanto em cada um dos diferentes grupos de parceiros.

Os padrões e capacidades de liderança podem ter uma profunda influência nos rumos de uma PMS.

Atrás de qualquer PMS bem-sucedida, encontra-se sempre uma liderança colaborativa. Não estamos falando aqui sobre um único líder. Como as PMS devem incentivar as pessoas a trabalharem juntas e assumirem responsabilidades, necessitam promover uma liderança colaborativa, segundo a qual uma variedade de parceiros possam assumir as funções de liderança.

A liderança colaborativa refere-se, portanto, à partilha de responsabilidades entre diferentes líderes. Acreditamos que, para criarem relações colaborativas, esses líderes devem atuar segundo um estilo de liderança denominado “liderança-ponte”.

### LIDERANÇA-PONTE

Neste guia, usamos a denominação de liderança-ponte quando exercida por um líder capaz de criar as condições necessárias para o estabelecimento de pontes de confiança, respeito e solidariedade entre os diferentes parceiros de um mesmo grupo e entre grupos diferentes de parceiros, sobretudo ultrapassando as chamadas “fronteiras sociais”.

Líderes-ponte são pessoas capazes de articular e apresentar as questões de forma a motivar os parceiros a se unirem em prol de uma agenda comum. São geralmente respeitados, confiáveis e capazes de facilitar relacionamentos entre parceiros de diferentes origens, culturas, lógicas, níveis sociais e de poder.

O ideal para uma PMS seria identificar e fortalecer líderes-ponte em cada um dos grupos de parceiros.

As PMS podem falhar quando um determinado grupo de parceiros não se sente bem representado ou está desinformado ou subinformado. Os líderes-ponte dos grupos de parceiros precisam se envolver ativamente com seus pares e representar de fato os interesses do grupo e da parceria. As atividades de uma PMS dificilmente conseguirão envolver todos os parceiros, visto que conciliar todas as agendas é uma tarefa quase impossível. Então, essa ponte entre o que está acontecendo e os grupos de parceiros é uma função chave da liderança-ponte.

Um equívoco muito comum é confundir o papel de facilitador com o do líder-ponte. Certamente, facilitadores qualificados podem dar uma grande contribuição, mas o sucesso de uma PMS será amplamente determinado pela forma como os líderes dos diferentes grupos de parceiros assumem as funções de liderança-ponte.

### 1. O papel dos líderes-ponte

Em vez da visão clássica da missão do gestor de definir objetivos, mobilizar recursos, organizar a ação e executá-la, no contexto colaborativo o foco do líder-ponte é outro.

Numa PMS, um líder-ponte deverá estar focado em mobilizar os parceiros relevantes de uma forma persistente; superar os interesses divergentes, alinhando objetivos e percepções; gerenciar as expectativas; construir relações organizacionais que mantenham e sustentem as interações; coordenar o fluxo de ações, interações e comunicações e promover a resiliência, mesmo quando as coisas parecem não ir tão bem. Tudo isso de forma colaborativa e articulada com outros líderes-ponte.

### 2. Capacidades do líder-ponte

A função de ponte exige do líder uma capacidade de adequar o seu modelo de liderança à natureza de um contexto colaborativo. Isso requer importantes características pessoais, relacionais, gerenciais e estratégicas.

Entre as características pessoais, incluem-se: saber ouvir; comunicar-se de forma eficaz; ter poder de persuasão e coragem de correr riscos; promover um convívio agradável; ser diplomático, honesto, comprometido, paciente, perseverante; além de gozar de respeito e legitimidade.

Como características relacionais, destacam-se: construir pontes entre organizações e pessoas, ultrapassando os limites impostos pelas fronteiras institucionais e pelos preconceitos; articular um representativo e diversificado conjunto de vozes e perspectivas; negociar e resolver conflitos; cultivar e manter relações interpessoais afetivas e efetivas; construir redes; estabelecer relações de confiança; trabalhar confortavelmente com diversidade racial, cultural, religiosa, profissional, organizacional, etária e de gênero; lidar com a ambiguidade; motivar interessados e transformar ou neutralizar céticos; e empoderar atores.

Destacam-se como características gerenciais: estabelecer as normas necessárias para discussões produtivas; evitar a criação de expectativas excessivas; fazer acontecer, a partir do poder de influência, mais do que da posição hierárquica de autoridade; trabalhar em equipe e grupo; planejar e coordenar com efetividade; gerir múltiplas responsabilidades; construir novos arranjos institucionais e parcerias.

Como características estratégicas ressaltam-se: usar o pensamento sistêmico; articular múltiplas visões do problema e das soluções; manter um equilíbrio entre o foco no processo e o foco nos resultados; nunca perder de vista as transformações sistêmicas desejadas (estruturais, culturais, interpessoais e pessoais).

Os líderes-ponte deverão ser capazes também de inspirar e promover a formação de outros líderes-ponte que possam trabalhar de forma cooperativa em todas as etapas de uma PMS.

No entanto, um líder-ponte não nasce pronto e completo. A partir de algumas características básicas, referentes às normas sociais como a cortesia, a simpatia e a empatia, e além de uma visão sistêmica da realidade, um líder pode ir desenvolvendo suas capacidades e se formando no próprio processo de implantação de uma PMS.

Sullivan e Skelcher (2002), citados por Marques (2017), elencam os seguintes conteúdos básicos para a formação de líderes-ponte: visão sistêmica; apreciação crítica do ambiente e das oportunidades / problemas enfrentados; compreensão de contextos organizacionais diversos; boa comunicação verbal (capacidade de “traduzir” mensagens) e não verbal (linguagem corporal, escuta ativa); comunicação não violenta; capacidade de antecipação e de adaptação de comportamentos; gestão de redes; adoção um código comum; capacidade de negociação e gestão de conflitos; empatia; capacidade de correr riscos e lidar bem com a incerteza; e capacidade de resolução de problemas.

Dentro da lógica da colaboração, podemos pensar também em uma equipe de líderes-ponte, na qual os diferentes membros tenham habilidades específicas que, articuladas, preenchem o “portfólio” de características de um líder-ponte.

## NOVAS FORMAS DE COMUNICAÇÃO

O cerne de uma PMS é, sem dúvida, uma comunicação acessível, consistente e sistemática. Facilitar o entendimento compartilhado, mobilizar permanentemente os parceiros em torno da agenda comum; disponibilizar informações acerca da parceria e de seu universo temático; contribuir para a manutenção da transparência na condução do processo; estimular e fortalecer a identidade grupal são desafios primordiais da área de comunicação de uma PMS.

Por meio da comunicação, é possível desenvolver um conjunto de estratégias para produzir, difundir e criar interlocuções entre os parceiros e com a sociedade em geral.

Fiel à lógica da parceria, deve-se implantar, também nessa área, um processo colaborativo. Nesse sentido, torna-se vital a articulação de uma rede de comunicadores formada inicialmente pelos comunicadores das diferentes organizações parceiras e por “influenciadores” ligados às temáticas da parceria.

### COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA E ESTRATÉGIA EM COMUNICAÇÃO

O pensamento estratégico em comunicação precisa estar na raiz de uma Parceria Multissetorial. Deve estar presente e impregnado no processo desde a fase preliminar. Essa dimensão é transversal e concomitante a todas as etapas da PMS em seu processo de concepção, planejamento, implantação, avaliação, aprendizado e replanejamento. Deve-se reconhecer seu poder transformador, percebendo a comunicação como uma estratégia, e não somente como uma ferramenta.

É fundamental cocriar com o grupo inicial de parceiros uma narrativa objetiva, clara, simples, mas não simplista, que ofereça esperança, possua foco na solução e seja, sobretudo, humana. Ela deve também criar senso de urgência, mas sem ser trágica, apresentando saídas e soluções possíveis, conforme descrito em **O fluxo das causas**: os desafios da comunicação de causas sociais depois da revolução digital (INSTITUTO ARAPYÁÚ, 2016).

Essa narrativa precisa ter capacidade de sensibilizar, engajar e facilitar o relacionamento entre os diferentes atores da PMS. Deve apresentar os desafios, demonstrando o tamanho da complexidade. Ela deve ser preferencialmente elaborada de forma colaborativa e ter a capacidade de mobilizar e ampliar, em curto, médio e longo prazo, a rede de interlocutores.

A estratégia da comunicação inclui: sensibilizar, engajar, pautar agendas, gerar conhecimento e aumentar a consciência sobre o tema em sua complexidade e especificidades, desenvolver a capacidade de acompanhar as ondas de fluxo e refluxo de envolvimento e de opinião pública, fortalecer a resiliência, estimular mudanças de atitudes, além de facilitar a criação de um ambiente cooperativo para a parceria. Ao fim, promover impacto.

## COMUNICAÇÃO ENTRE PARCEIROS

Uma vez que a estratégia de comunicação e as ações previstas por ela são importantes, a forma como se faz é igualmente fundamental e diz muito sobre a própria parceria. Brouwer; Woodhill, et al (2016) destacam que a capacidade de se comunicar de forma aberta, respeitosa, honesta, compreensiva e crítica são fatores para a efetividade de uma PMS. Eles afirmam que:

*Comunicar dessa maneira significa ser capaz de ouvir os outros, bem como ser claro ao falar sobre suas próprias perspectivas e ideias. Habilidades de comunicação fracas muitas vezes atuam como uma barreira para a colaboração de múltiplos interessados. Boa comunicação é a pedra angular da colaboração efetiva; sem isso, como as partes interessadas podem superar suas diferenças e permitir o surgimento de novas ideias? – (The MSP Guide: How to Design and Facilitate Multi-Stakeholder Partnerships, 2016).*

## OS NÍVEIS DE ESCUTA

Na comunicação entre os parceiros, a capacidade e a qualidade de escuta são muito importantes. A já mencionada Teoria U ou o Processo em U apresenta quatro níveis distintos de escuta para os quais devemos estar atentos durante a realização de uma PMS:

- Escuta “downloading”, mais superficial, na qual mantemos nossos hábitos de julgamento e reconfirmamos nossas velhas opiniões;
- Escuta factual, quando percebemos algo novo e diferente, ampliando o nosso ponto de vista e desconstruindo velhas opiniões;
- Escuta empática, na qual há uma conexão emocional com o outro e compreendemos além do que foi dito, percebendo o ponto de vista do interlocutor;
- Escuta generativa, com a qual estamos abertos ao que é conhecido e desconhecido, cocriando um novo emergente e conectando com novas possibilidades de futuro.

## DIRETRIZES BÁSICAS PARA A COMUNICAÇÃO EM UMA PMS

Diferentes culturas têm diversificados padrões e estilos de comunicação. Tal diversidade é característica de uma PMS, cujos parceiros são oriundos de diferentes setores, grupos etários, grupos étnicos e até países. Além disso, provêm de diversos tipos de organizações, reunindo a cultura empresarial, a governamental e a da sociedade civil. Com isso, a tendência é de que uma PMS se transforme em uma verdadeira “torre de Babel”.

Uma boa comunicação, nesse contexto multicultural, não acontece naturalmente. Ela precisa ser promovida e encorajada. O sucesso de uma PMS depende, em certa medida, da capacidade de os parceiros adotarem formas de interação que respeitem os traços culturais dos outros participantes.

As experiências mostram, no entanto, que existem algumas estratégias capazes de facilitar a comunicação entre as culturas, como a promoção do diálogo e o desenvolvimento de uma comunicação não violenta, conforme reproduzimos da publicação **The MSP Guide** (2016):

### 1. Promoção do diálogo

O diálogo é uma conversa na qual as pessoas pensam juntas, suspendem o julgamento e criam algo novo. As pessoas, em um diálogo, propõem-se a entender a perspectiva do outro, mesmo que, a princípio, não concordem com ela. Eles têm uma atitude aberta e curiosa, e o foco é a aprendizagem coletiva e a busca de uma nova visão, capaz de articular diferentes pontos de vista.

O diálogo é fundamentalmente diferente de um debate, no qual as pessoas tentam persuadir ou convencer os outros da validade de sua própria visão, utilizando-se inclusive de estratégias violentas.

A intenção do diálogo deve ser o alcance de um novo entendimento que seja a base a partir da qual se possa pensar e agir em conjunto. Um diálogo em que os interessados se envolvem com as questões e pressupostos mais profundos pode ser ideal para a cocriação de novas soluções e insights (Teoria U).

A arte de promover um diálogo é ajudar os participantes a superarem seus interesses particulares e a competir com ideias. Perguntas geradoras podem ajudar um grupo a pensar em conjunto. Além disso, as técnicas de negociação podem ser necessárias para se chegar a um acordo.

### 2. Comunicação não violenta

A ideia de comunicação não violenta foi desenvolvida por Marshall Rosenberg no final da década de 1960, durante seu envolvimento com a integração racial no sul dos Estados Unidos. Ele ficou fascinado por duas questões fundamentais:

- Se os humanos gostam de apoiar uns aos outros e cuidar uns dos outros, por que criamos tanta violência e sofrimento por meio das nossas interações, mesmo com aqueles que amamos?
- Igualmente, como algumas pessoas podem permanecer passivas, mesmo frente a circunstâncias difíceis e violentas?

Rosenberg ficou convencido de que parte da resposta a essas perguntas poderia ser encontrada na forma como as pessoas se comunicam.

A comunicação não violenta inclui quatro componentes: o foco no que nós e os outros observamos (observação); como nos sentimos em relação a isso (sentimento); quais são as nossas necessidades subjacentes (necessidades); e o que cada um de nós pediria aos outros e a nós mesmos (pedido).

Dessa forma, a comunicação não violenta reconhece os sentimentos, incentiva a falar sobre as necessidades e oferece a chance de as pessoas se conectarem consigo mesmas e com os outros, por meio da escuta empática e da expressão honesta dos sentimentos.

## ALGUMAS DICAS PARA MELHORAR A COMUNICAÇÃO

A publicação **The MSP Guide** (2016) apresenta algumas dicas para facilitar uma boa comunicação:

- Crie estratégias para que os parceiros desenvolvam uma escuta ativa, ou seja, que tenham consciência dos próprios pressupostos e estejam atentos à visão de mundo do outro, sem julgamentos ou preconceitos;
- Aproveite todas as oportunidades para criar uma linguagem comum entre os parceiros, por meio de encontros, visitas conjuntas, exercícios de introdução prolongados e eventos informais que possam aumentar as conexões e facilitar a comunicação;
- Dedique atenção especial aos parceiros que possam estar culturalmente desconfortáveis ou inseguros;
- Assegure que as sugestões dos parceiros sejam respeitadas e levadas a sério.

Enfim, certifique-se de que a lógica da comunicação seja cooperativa, em vez de defensiva, cujas características se distinguem, como podemos ver a seguir:



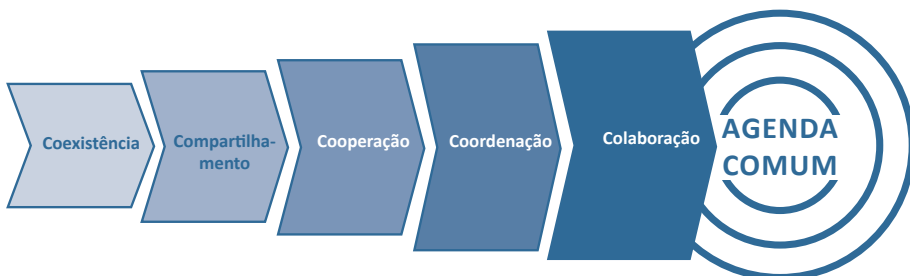
COMUNICAÇÃO DEFENSIVA	COMUNICAÇÃO COOPERATIVA
Ganha-perde	Ganha-ganha
Discussão/debate	Diálogo
Convencer	Compartilhar
Competição	Cooperação
Escuta seletiva	Escuta empática
Concordo/discordo	Compreendo
A verdade	Verdades coexistentes
Respondendo	Perguntando
Sabendo	Descobrimo
Defendendo	Investigando

# COLABORAÇÃO

## DIFERENTES NÍVEIS

A colaboração corresponde ao mais alto nível de relações interorganizacionais. Eppel; Ryan; Gill; Lips (2008) consideram cinco níveis distintos para essas relações:

- **Coexistência:** baseia-se na noção de autossuficiência, não há comunicação formal, as políticas e serviços estão isolados e, embora possa haver preocupações comuns, a marca é a da autonomia;
- **Compartilhamento:** começa a haver troca de informação, por meio de reuniões informais e irregulares de informação, podendo os parceiros estarem juntos, em função de interesses comuns;
- **Cooperação:** inclui partilha de recursos e maior formalidade e regularidade nos contatos, além da possibilidade de os parceiros atuarem em projetos comuns;
- **Coordenação:** há um trabalho conjunto, com trocas regulares e formais, em função de projetos partilhados;
- **Colaboração:** atinge-se a divisão efetiva de responsabilidades, com uma parceria formal, políticas pactuadas e um trabalho conjunto voltado para objetivos comuns.



Nesse sentido, a colaboração demanda um trabalho integrado e holístico por meio de:

- Planejamento integrado: agenda comum norteando as articulações entre políticas e programas de diferentes organizações;
- Gestão colaborativa focada em resultados: articulação das ações, coordenadas por estruturas organizativas comuns;
- Governança participativa: criação de um sistema de governança que garanta a participação dos diferentes grupos de parceiros, na tomada de decisões.

A colaboração pode ser também entendida em contraste a modelos hierárquicos de relacionamento. Dessa forma, a relação de colaboração se baseia em negociação, por meio de um processo continuado de comunicação, num contexto onde é reconhecido não haver autoridade legítima suficiente para gerir toda a situação. Já as relações hierárquicas estão associadas à aceitação dos membros a submeter-se ao comando dos seus superiores.

A interação face a face é essencial para que os parceiros compreendam melhor a abrangência do sistema em que atuam e a forma como os seus papéis individuais se relacionam. Assim, trabalhando e aprendendo juntos, reforçarão as relações pessoais e, conseqüentemente, a confiança entre si.

O melhor indutor de colaboração é uma experiência bem-sucedida. A colaboração cresce com o seu desenvolvimento, num círculo virtuoso, principalmente em função de melhores resultados.

## VANTAGENS DA COLABORAÇÃO

Huxham e Vangen (2005) conforme citados por Marques (2017), desenvolveram a “Teoria da Vantagem Colaborativa”, a partir da observação da colaboração entre organizações públicas e destas com organizações sem fins lucrativos.

Concluíram que processos colaborativos permitem lidar com problemas sociais que, de outra forma, tenderiam a ficar descobertos num “jogo de empurra” de responsabilidades. Propiciam também o alcance de resultados que cada um dos parceiros, isoladamente, não conseguiria. No entanto, as autoras vieram a acrescentar posteriormente a perspectiva da “inércia colaborativa”. Destacam elas que muitas experiências colaborativas evidenciam pouco ou nenhum progresso, gerando frustração e “dor” organizacional. Essa dupla abordagem traz alguma inovação teórica nos estudos sobre colaboração, pois faz coexistir, quer a sua dimensão positiva, com vantagens reconhecidas, quer a sua expressão negativa, que conduz a inúmeras frustrações.

Para aumentar os efeitos positivos, há de se lidar com as estruturas e as dinâmicas próprias de cada membro do processo colaborativo, com as suas ambigüidades e complexidades, e ser capaz de gerar e gerir confiança crescente. A questão do exercício do poder – por quem, quando e como – é também um fator crucial no seio de cada parceria.

# CONFIANÇA

## A IMPORTÂNCIA DA CONFIANÇA

A colaboração depende, entre outros aspectos, da existência de confiança. Ela ajuda a mobilizar e a manter os parceiros juntos quando as dificuldades surgem. Facilita a negociação, a aprendizagem conjunta e a gestão de conflitos, reforçando os compromissos. Um processo colaborativo só é possível num contexto de relações de confiança. A falta de confiança é provavelmente a razão mais citada para a quebra de uma PMS.

Quando existem laços de confiança prévios entre os parceiros, isso constitui um ativo relevante. No mundo real, entretanto, isso quase nunca acontece, tornando-se vital a construção contínua de laços de confiança, uma vez que sua dimensão determina a qualidade, duração e profundidade da colaboração.

## CONSTRUINDO A CONFIANÇA

O desenvolvimento da confiança enfrenta sérios obstáculos, na medida em que os parceiros podem não se entender mutuamente e tenham interesses e objetivos diferentes e conflitantes.

Isso demanda, como já foi dito, um investimento de tempo para trabalhar transformações no âmbito pessoal, promovendo uma atitude de abertura e de transparência, bem como no campo das relações interpessoais e interinstitucionais.

Constituem também fatores vitais para a construção de relações de confiança a partilha de informações, a aprendizagem colaborativa, o apoio em situação de necessidade/crise, o cumprimento de compromissos e o reconhecimento público pelo trabalho feito, além da existência de uma liderança-ponte.

A confiança constrói-se mais por meio de mecanismos informais do que formais.

Existe a crença de que a simples formalização de compromissos possa garantir a confiança na colaboração. Embora seja este um fator importante, pode ser perigoso em um estágio inicial, quando os relacionamentos estão apenas iniciando. É prudente investir tempo na criação de uma visão conjunta ou realizar atividades conjuntas antes de falar sobre contratos.

## GESTÃO DE CONFLITOS

Um conflito ocorre quando parceiros não concordam entre si em uma questão importante e consideram suas diferentes posições como inconciliáveis. É quase inevitável em qualquer PMS, uma vez que os diferentes parceiros terão naturalmente interesses diferentes e provavelmente terão dificuldade de imaginar uma conciliação aceitável.

Para que uma PMS seja efetiva, é essencial que o conflito não seja ignorado ou camuflado, mas sim abordado e tratado de forma construtiva. Ele pode, inclusive, ser necessário e desejável para que a mudança ocorra. Assim, o aparecimento, a compreensão e o enfrentamento dos conflitos são essenciais no desenvolvimento de uma PMS efetiva.

### RAZÕES PARA O CONFLITO

Os conflitos começam e persistem por motivos diferentes, que podem estar ligados a sistemas culturais ou a processos sociais, econômicos e políticos mais amplos. Em sua essência, originam-se em diferentes percepções e significados que as pessoas dão a eventos, políticas ou instituições.

Assim, não existe uma única razão verdadeira ou objetiva para um conflito. Em vez disso, os participantes e os observadores talvez irão interpretá-lo de forma diferente, dependendo da sua perspectiva e de seus interesses particulares. As diferentes causas subjacentes requerem soluções diversificadas.

Pode-se lidar com o conflito em uma PMS de diferentes formas: melhorando e compartilhando informações, construindo relacionamentos e valores compartilhados e permitindo que diferentes parceiros compreendam os interesses uns dos outros.

É importante destacar que nem todos os conflitos são do mesmo grau. Eles podem variar de intensidade, desde uma diferença de opinião até um grande desacordo, com a quebra completa da comunicação, e até mesmo gerando uma ação violenta e de ruptura.

Além disso, são necessárias diferentes estratégias para lidar com conflitos em diferentes pontos ao longo do continuum de intensidade. As PMS, em geral, trabalham num ponto onde há espaço para discussão, negociação e arbitragem, mas dependem de habilidades específicas e de instrumentos metodológicos eficazes.

Quando surgirem conflitos na PMS, será necessário analisar as percepções e as linguagens de cada lado sobre as causas e a intensidade do conflito antes de começar a desenvolver uma estratégia de gerenciamento, transformação ou resolução.

## CATEGORIAS DE CONFLITOS

Moore (2014), citado por Brouwer, Woodhill, Hemmati, Verhoosel, Vugt (2016), desenvolveu uma categorização de causas de conflito:

- Conflitos de relacionamento: mal-entendidos de comunicação, fortes emoções, estereótipos e preconceitos, e comportamento negativo recorrente;
- Conflitos de interesse: concorrência perceptível ou real, divergências processuais, características psicológicas;
- Conflitos de dados: falta de informação, informação incorreta, diferentes pontos de vista sobre a relevância dos dados, diferentes interpretações dos dados;
- Conflitos de valores: diferentes modos de vida (ideologia, modelos mentais), diferentes critérios para avaliar ideias;
- Conflitos estruturais: autoridade desigual, controle de recursos.

Além de identificar a intensidade e as causas de um conflito, é necessário compreender e trabalhar com os fatores subjacentes, ligados a estruturas políticas, sociais ou econômicas.

## LIDANDO COM OS CONFLITOS

Enfim, na gestão de uma situação de conflito, sugere-se:

### 1. **Compreender os comportamentos, modelos mentais e suas respectivas linguagens, além das emoções que os parceiros trazem à mesa.**

Não se pode pedir que outras pessoas mudem suas perspectivas, mas pode-se criar as condições para que as pessoas tomem consciência de suas crenças e das dos outros. Por meio do diálogo, pode-se fornecer um espaço seguro para que as pessoas possam ser honestas quanto a seus modelos mentais e possam mudar suas perspectivas.

### 2. **Não ter medo do conflito.**

Normalmente, cercamo-nos de pessoas que confirmam nossas crenças. Numa proposta de PMS, é essencial aprendermos a lidar com as discordâncias, apesar do incômodo gerado por pessoas que podem apontar nossos equívocos.

- 3. Criar espaços de diálogo na PMS que ajudem as pessoas a se tornar menos arraigadas a suas posições.**
- 4. Identificar as possíveis metodologias para lidar com o conflito, como diálogo (informal ou organizado), mediação ou negociação baseada em interesses.**
- 5. Administrar cuidadosamente triangulações, fofocas, hostilidades, falta de vontade para colaborar e partidarismo.**

# APRENDIZAGEM COLABORATIVA

Para que as iniciativas de PMS sejam bem-sucedidas, seus líderes devem entender que a parceria não é a meta, mas um processo para resolução de problemas complexos.

A aprendizagem colaborativa está no centro desse processo, pois é ela que permite que diferentes parceiros se compreendam, explorem preocupações e ambições comuns, gerem novas ideias e atuem de forma conjunta.

Esse processo exige que os parceiros se conscientizem da importância das oportunidades de aprendizagem, compartilhando informações e observações uns com os outros.

A aprendizagem colaborativa acontece quando os parceiros aprendem com as experiências dos outros para resolver problemas e inovar. Para isso, é necessário que se criem, intencionalmente, eventos com essa finalidade ou que se incluam oportunidades de aprendizagem em atividades com outros objetivos.

Ser intencional significa garantir a existência de espaço e tempo para que indivíduos e grupos possam refletir sobre suas experiências e práticas, e compartilhar esse aprendizado com os outros, para que novos aprendizados possam surgir.

Eventos ou oportunidades de aprendizagem são necessários durante todas as fases da iniciativa e sua qualidade pode fazer grande diferença entre uma PMS bem ou malsucedida.

Entretanto, muitas vezes não é fácil, pois não se trata apenas de informação e conhecimento; inclui também emoções e crenças.

Como nos sentimos confortáveis com nossos padrões de comportamento, admitir que nossos preconceitos e pressuposições já não fazem sentido pode ser muito difícil, gerando um sentimento de desconforto e constrangimento. Por esse motivo, processos de aprendizagem colaborativa precisam levar em consideração aspectos racionais e emocionais.

Assim, uma PMS precisa criar experiências de aprendizagem colaborativa para os parceiros, nas quais eles se sintam seguros, entendidos, inspirados e motivados.

A aprendizagem deve ultrapassar os insights e padrões, e criar uma mudança na compreensão do contexto e do ponto de vista de cada um. É essencial que se discutam os diferentes modelos mentais e comportamentos correspondentes, que precisam ser reconhecidos, entendidos e levados em consideração.



## USO CONSTRUTIVO DO PODER

Normalmente, as pessoas pensam sobre o poder como algo que as restringe ou que os outros usam de maneira coerciva ou dominante. No entanto, ele não é apenas uma força negativa. É o poder que permite que qualquer indivíduo ou organização promova mudanças. Na verdade, o poder não é inerentemente mal nem bom. O que importa é como ele é usado e para que fim.

### DIFERENTES CONCEITOS DE PODER

Rowlands (1997) descreve diferentes formas de entender e conceituar o poder: “Poder de controle”, “Poder para”, “Poder com” e “Poder interno”:

- Poder de controle: pode ser respondido com complacência, resistência ou manipulação;
- Poder para: poder gerador ou produtivo que cria novas possibilidades e ações, sem o exercício da dominação;
- Poder com: um sentido do todo sendo maior do que a soma dos indivíduos, especialmente quando um grupo aborda os problemas juntos;
- Poder interno: *“a força espiritual e a singularidade que reside em cada um de nós e nos torna verdadeiramente humanos. Sua base é a auto aceitação e o respeito próprio que se estendem, por sua vez, ao respeito e aceitação dos outros como iguais”*. (ROWLANDS, 1997).

No artigo “Power over vs. Power with”, Tom Terez (2007, 2010) esmiúça os dois principais paradigmas do poder: o “Poder sobre” e o “Poder com”.

Segundo esse autor, o modelo de poder está embutido em nossos sistemas sociais, práticas, estruturas, leis, tradições, normas e hábitos – em casa, na escola, no trabalho, na comunidade, em nossas instituições governamentais e em outros lugares. É tão predominante e uma parte tão importante da nossa experiência de vida diária, que muitas vezes permanece invisível.

Para Terez (2007, 2010), o “Poder sobre” é eficiente, mantém o controle e tem certa facilidade de uso. Basta citar o capítulo e versículo do livro de regras: *“Acarícia o ego quando vemos pessoas fazendo o que lhes dizemos para fazer.”*

O autor ressalta que o “Poder com” é desafiador, leva tempo, requer esforço e improvisação. Essa modalidade exige tanto inteligência emocional quanto inteligência cognitiva e nos força a subordinar nosso ego ao bem coletivo – colocar o serviço à frente da autoridade de posição.

Terez (2007, 2010), descreve as características de ambos os paradigmas, conforme o quadro a seguir, no qual o “Poder Sobre” é substantivo e o “Poder Com” é verbo.

	PODER SOBRE	PODER COM
<b>PERSPECTIVA</b>	O mundo é geralmente hostil	O mundo é geralmente amigável
	Escassez: eu preciso obter e proteger minha parte a todo custo	Abundância: há o suficiente para todos
	Mecanismo: a organização como máquina	Humanista: a organização como sistema social
	Jogo de soma zero	Sinergia: $1 + 1 > 2$
	Líder como leão	Líder servo
	Dividir e conquistar	Esforçar-se para unir
	Peças gerenciáveis	Todo caótico
<b>PRIORIDADES</b>	Regras	Princípios
	Procedimentos: como fazer	Missão: por que fazemos
	Conformidade	Compromisso
	Competição	Cocriação
	Recompensas extrínsecas, ameaças e punições	Motivação intrínseca
<b>AÇÕES</b>	Lamentando o que está errado	Contando histórias do que está dando certo
	Corrigindo a culpa	Corrigindo processos
	Habitando fraquezas	Potenciando forças
	Armazenando e distribuindo seletivamente informações e recursos-chave	Compartilhando livremente tudo o que é necessário para o bem maior
<b>RELACIONAMENTOS</b>	Medo: instilar medo ... e estar com medo de que os outros tomem ou diminuam nosso poder.	Confiança: confiando nos outros... e trabalhando para ganhar confiança
	Ceticismo: você vai estragar tudo	Confiante: você vai se sair bem
	Apatia	Empatia
<b>TOMADA DE DECISÃO</b>	Exclusão: um pequeno número de pessoas estão mais bem qualificadas para tomar decisões para a maioria	Inclusão: os melhores resultados se revelam quando muitas pessoas estão envolvidas na tomada de decisões
	A tomada de decisão do grupo produz o caos	A tomada de decisões do grupo promove o comprometimento
	Meu jeito, meu caminho	Múltiplos caminhos
	Eficiência	Efetividade
	Ganha-Perde	Ganha-ganha
<b>APRENDIZAGEM</b>	As pessoas são embarcações vazias que precisam ser informadas sobre o que fazer	As pessoas trazem abundante know-how e aprendem melhor pela experiência
	Alguns ensinam, alguns aprendem	Todo mundo ensina, todo mundo aprende

<b>OUTRAS DISTRINÇÕES</b>	Silos	Questões
	Afirmações/Declarações	Sistemas
	Direcionamento	Diálogo
	Informar	Inspirar
	Supervisionar	Engajar

Vale ressaltar que processos colaborativos, típicos das Parcerias Multissetoriais, demandam o exercício do “poder com”.

## AS PMS E A IMPORTÂNCIA DO “PODER COM”

Na constituição de uma PMS, as diferenças de poder e o seu abuso podem fazer parte do processo. Tensões e conflitos podem surgir também associados à partilha de poder. Os desequilíbrios de poder entre parceiros, quer reais, quer aparentes, o uso do “poder sobre”, tendem a ter um impacto negativo na parceria.

Usado, porém, de forma positiva, a modalidade de “poder com” pode representar uma alavanca para o alcance dos objetivos. Nesse sentido, as PMS precisam identificar, articular e empregar os diferentes poderes dos parceiros para provocar uma mudança que seja do interesse de todos. Então, lidar com o poder é fundamental para qualquer PMS.

Gray (1989), citada por Marques (2017), defende a relevância da gestão do poder em um processo colaborativo, afirmando que a partilha de poder é central na colaboração. Num processo colaborativo, parceiros essencialmente partilham o poder de definir o problema e iniciar a ação para resolvê-lo. Porém, se um dos parceiros é capaz de exercer um controle unilateral, a colaboração não faz sentido. É precisamente porque eles detêm fontes de poder diferenciadas que a colaboração se torna possível e rica.

A questão é identificar as melhores maneiras de lidar com a dinâmica de poder, ao trabalhar com vários parceiros, usando-o de forma construtiva, na modalidade do “poder com”. Dessa forma, Marques (2017) faz as seguintes observações:

- Todo mundo tem algum tipo de poder e a mudança começa ao se tomar consciência dos tipos de poderes envolvidos;
- As pessoas têm poder de diferentes tipos, oriundos de diferentes fontes e exercido em diferentes espaços. O poder não é absoluto e mudanças de potência são possíveis;
- Não é fácil redistribuir o poder em uma PMS, mas há instrumentos metodológicos para trabalhar com isso;
- As PMS englobam interesses reais, diferentes e muitas vezes conflitantes. É necessário ser politicamente apto e não subestimar o que as pessoas são capazes de fazer para proteger seus interesses.

É comum que um grupo de parceiros esteja sub-representado ou que não conheça o jargão especialista o suficiente para se envolver efetivamente. Nesses casos, pode-se optar por organizar atividades paralelas ou anteriores com esse grupo de forma a preencher lacunas de conhecimento, formular estratégias e aumentar a confiança. Espera-se, com isso, fazer com que, em uma etapa posterior, o grupo possa contribuir de modo mais significativo e efetivo para a PMS, aumentando seu poder de influência. Se alguns dos parceiros são excluídos ou ignorados, porque não têm a capacidade de se envolver, a PMS pode perder legitimidade.

Muito importante também é a dinâmica interna de poder. A forma como se lida com ela influenciará os níveis de confiança, abertura e legitimidade geral do processo. É preciso ter cuidado para que grupos poderosos não se apropriem da iniciativa e exerçam seu “poder sobre”.

Enfim, identifique os diferentes tipos de poder existentes – político, econômico, de visão estratégica, mobilizador, técnico, de gestão e moderador (negociação) –, capacite os grupos menos poderosos para o exercício do poder, articule o poder existente ou gerado, e direcione-o efetivamente para a busca da mudança desejada.



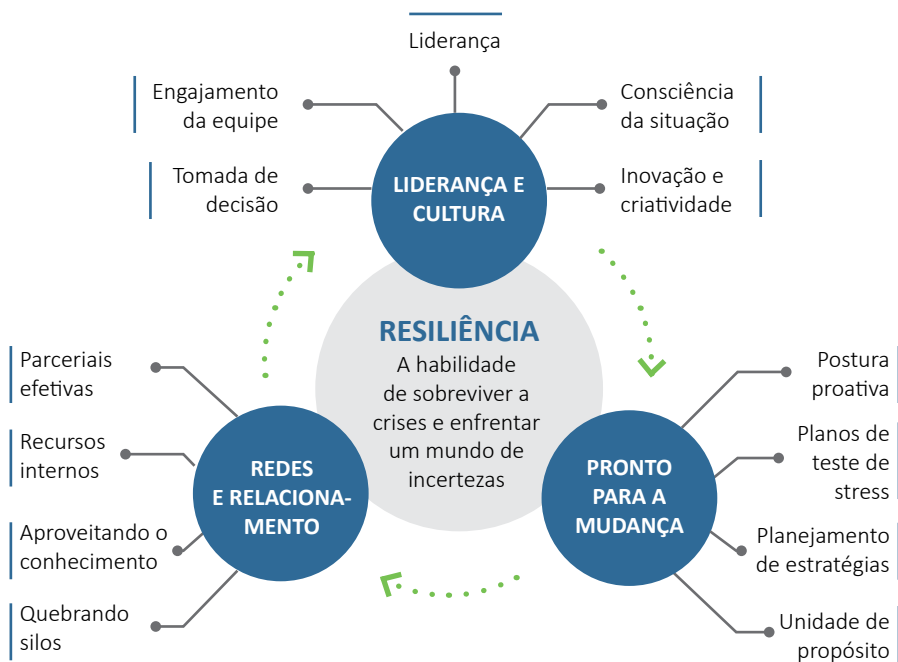
## RESILIÊNCIA

Na prática, as dificuldades inerentes aos longos e complexos processos de concepção e implantação de uma Parceria Multissetorial, quando se agudizam, podem ocasionar certa desesperança na possibilidade de se obter êxito com a iniciativa. A sensação, muitas vezes, é de que não se caminhou ou até de que se retrocedeu na missão pactuada. Tal desalento pode representar a desistência dos parceiros e até a morte da parceria.

### INDICADORES DE RESILIÊNCIA

Na publicação **Saúde Pessoal e Planetária** do GAIA Education (2018), Daniel Wahl (2016) destaca que *“as crises múltiplas e convergentes que enfrentamos exigirão cada vez mais uma resposta resiliente e transformadora. À medida que essas crises progredem, estamos gradualmente perdendo a nossa capacidade de seguir adiante, apesar das mudanças, e manter a nossa capacidade de adaptação”*.

Nesse sentido, o autor apresenta os seguintes indicadores de resiliência, elaborados e apresentados em Designing Regenerative Cultures:



Como se pode ver, para esse autor, a resiliência, conceituada como a habilidade de sobreviver às crises e enfrentar um mundo de incertezas, é baseada em um tripé formado por liderança e cultura, redes de relacionamento e prontidão para a mudança.

Fazendo um paralelo com a proposta das PMS, vamos verificar uma estreita correlação entre essa abordagem e os princípios e pilares desse tipo de iniciativa.

Assim, no campo da liderança, as PMS também propõem tipos diferenciados de líderes (colaborativos e líderes-ponte), consciência da situação, inovação e criatividade (na busca de soluções), tomada de decisão (gestão colaborativa e governança multissetorial) e o engajamento da equipe (comprometimento dos parceiros).

No âmbito da prontidão para mudança, destaca-se a proposta de uma unidade de propósito (agenda comum), o planejamento de estratégias (planejamento adaptável) e a postura proativa.

Finalmente, no território da rede de relacionamentos, ressaltam-se as propostas de parcerias efetivas, de articulação dos recursos internos (poder com), o aproveitamento dos conhecimentos (aprendizagem colaborativa) e a quebra de silos (intersetorialidade).

## PRINCÍPIOS BÁSICOS DA RESILIÊNCIA

Por outro lado, o Centro de Resiliência de Stockholm da Universidade de Stockholm, na publicação **Applying Resilience Thinking: Seven Principles for Building Resilience in Social-Ecological Systems** (2018), baseado em estudos anteriores sobre a relação entre a resiliência de ecossistemas, e desses com a sociedade humana, reuniu sete princípios considerados cruciais para a construção de resiliência. Eles podem também ser correlacionados com os princípios e pilares de uma PMS:

- 1. Manter a diversidade e redundância:** sistemas com muitos componentes diferentes são geralmente mais resilientes do que sistemas com poucos componentes. Até a redundância pode fornecer “segurança” dentro de um sistema, permitindo que alguns componentes compensem a perda ou a falha de outros;
- 2. Gerenciar a conectividade:** a conectividade pode tanto melhorar quanto reduzir a resiliência dos sistemas que eles produzem. Sistemas bem conectados podem superar e recuperar-se de perturbações mais rapidamente. Por outro lado, sistemas excessivamente conectados podem levar à rápida disseminação de perturbações em todo o sistema, de modo que todos os componentes do sistema sejam afetados;
- 3. Gerenciar variáveis lentas e feedbacks:** em um mundo em rápida mutação, o gerenciamento de variáveis lentas e feedbacks é frequentemente crucial para manter os sistemas “configurados” e funcionando de maneira a produzir servi-

ços essenciais. Se esses sistemas mudarem para uma configuração ou regime diferente, e isso não for detectado, pode ser extremamente difícil reverter o processo;

4. **Promover pensamento sistêmico, complexo e adaptativo (Foster Complex Adaptive Systems Thinking):** embora o pensamento sistêmico não melhore diretamente a resiliência de um sistema, reconhecer que os sistemas se baseiam em uma rede complexa e imprevisível de conexões e interdependências é o primeiro passo para as ações de gerenciamento que podem promover a resiliência;
5. **Incentivar a aprendizagem:** aprendizagem e experimentação por meio de gestão adaptativa e colaborativa é um mecanismo importante para a construção de resiliência em sistemas socioecológicos, pois assegura que diferentes tipos e fontes de conhecimento sejam valorizados e considerados no desenvolvimento de soluções e leva a uma maior disposição para experimentar e assumir riscos;
6. **Ampliar a participação:** a participação ampla e em bom funcionamento pode gerar confiança, criar um entendimento compartilhado e descobrir perspectivas que podem não ser adquiridas por meio de processos científicos mais tradicionais;
7. **Promover sistemas de governança policêntricos:** a colaboração entre instituições e níveis melhora a conectividade e o aprendizado. Estruturas de governança descentralizadas e bem conectadas podem lidar rapidamente com a mudança e a perturbação, porque alcançam as pessoas certas, no momento certo.

Como se pode perceber, fatores-chave das Parcerias Multissetoriais também estão alinhados com essa proposta. Assim, o pensamento sistêmico; a construção de laços de confiança; a aprendizagem colaborativa, bem como os pilares desse tipo de iniciativa, como a mobilização de parceiros diversificados; a gestão colaborativa; a governança multissetorial e descentralizada; o acompanhamento e avaliação; e o reforço da conectividade, por meio de uma “cultura comum”, são, para esses autores, reforçadores da resiliência.

A partir dessas duas abordagens, parece claro que se, por um lado, as PMS demandam altas doses de resiliência, por outro lado, são capazes de gerar as habilidades para se sobreviver às crises, ou seja, promovem a resiliência.

Além disso, a experiência mostra que quando o processo de implantação de uma PMS já avançou, a ponto de surgirem os primeiros resultados, as esperanças se renovam. Bons resultados talvez sejam os mais potentes antídotos contra a crise de credibilidade que leva à deserção, ou seja, os mais importantes promotores de resiliência.

# 3

## IMPLANTANDO PARCERIAS MULTISSETORIAIS

.....

A - Pré-requisitos;  
B - Organização Estruturante;

.....



## PRÉ-REQUISITOS

### CONDIÇÕES BÁSICAS

Como já foi visto, as PMS ocorrem quando um grupo de atores de diferentes setores se comprometem com uma agenda comum para resolver um problema social complexo. Mais do que simplesmente uma nova maneira de colaborar, a PMS é uma abordagem estruturada para a resolução de problemas que inclui algumas condições fundamentais, elencadas por Preskill, Parkhurst e Juster (2014) em **Guide to Evaluating Collective Impact**:

1. Todos os participantes devem ter uma **visão compartilhada** da mudança, incluindo uma compreensão comum do problema e uma abordagem conjunta de como solucioná-lo, por meio de ações pactuadas;
2. É necessária uma **comunicação continuada** consistente e aberta entre os muitos parceiros para criar confiança, garantir objetivos mútuos e criar uma motivação comum;
3. As atividades dos participantes devem ser diferenciadas, mas articuladas em função de uma **agenda comum**;
4. O **monitoramento** e a **avaliação** intermediários dos resultados asseguram que os esforços permaneçam alinhados e os participantes se corresponsabilizem com o processo (compromisso compartilhado);
5. Equipe dedicada com habilidades específicas para coordenar organizações e agências participantes (**Organização Estruturante – OE**).

## CONTEXTO FAVORÁVEL

Além dessas cinco condições, a decisão de se constituir uma PMS depende de alguns fatores favoráveis, que incluem:

### 1. Consciência da gravidade do problema e a crença de que é possível transformá-lo

Como já foi dito anteriormente, problemas sociais complexos são vistos como um conjunto de disfunções que atingem uma grande quantidade de pessoas, grupos ou instituições.

Além da consciência da gravidade do problema e do quanto ele afeta a todos, há de existir outro componente: a percepção de que ele pode ser superado, pois ninguém vai investir esforços e recursos sem um mínimo de esperança na possibilidade de sucesso.

### 2. Uma cultura favorável à criação de parcerias

Normalmente, a consciência do agravamento de problemas sociais complexos, somada à percepção de que é urgente enfrentá-los e de que as ações setoriais em curso não vêm tendo o impacto necessário, acaba por gerar a certeza da necessidade de se estabelecerem parcerias. Quase sempre, o último setor a admitir essa necessidade é o governamental, a quem é historicamente atribuído a responsabilidade de apresentar as soluções.

Uma PMS só será possível em um contexto em que os governos, quer pela constatação de seus limites, quer pela necessidade de dividir responsabilidades, valorizam e apoiam as ações colaborativas.

### 3. Um nível mínimo de confiança entre os grupos de interesse

Apesar de a construção de confiança dever ser um dos resultados do próprio processo de parceria, parece ser muito difícil começar num contexto caracterizado por altos níveis de conflito, gerados por falta de confiança.

Nesses casos, parece mais sensato iniciar um processo de construção progressiva de confiança entre determinados grupos antes de se lançar uma proposta de PMS.

### 4. A existência de recursos financeiros

A implantação de uma PMS demanda recursos específicos tanto para o campo programático quanto para o organizacional.

No campo programático, a execução do Plano de Ações Estratégicas de uma parceria pode incluir a necessidade de aperfeiçoar ou aumentar a cobertura das ações já existentes e de criar novos projetos em função das lacunas identificadas. Isso demanda um montante de recursos que deve ser cuidadosamente dimensionado.

Os recursos para o campo organizacional são destinados ao trabalho da Organização Estruturante, preferencialmente garantidos para todas as fases da iniciativa.

A falta de garantia de fundos para o trabalho integral da Organização Estruturante pode gerar uma permanente incerteza sobre a sustentabilidade da iniciativa.

Muito importante é o dimensionamento dos recursos necessários à avaliação. Infelizmente, não existe um montante ou fórmula específica para determinar o quanto gastar na avaliação do processo, dos resultados e do impacto de uma PMS.

No entanto, é possível identificar fatores que influenciam significativamente nos custos. A utilização de sistemas oficiais de monitoramento e avaliação, como aqueles voltados para o acompanhamento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, pode diminuir os custos com a avaliação de resultados.

O conjunto de recursos, programáticos e organizacionais, demandado por uma parceria deve ser captado e gerido, também, segundo os princípios da cooperação e da articulação. Cada parceiro deveria dimensionar sua possibilidade de contribuição, além de atuar, de forma conjunta, na identificação e busca de novas fontes de recursos.

Os parceiros que se dispuserem a apoiar financeiramente a iniciativa devem consultar suas organizações sobre as possibilidades de contribuição. As conversas não devem começar com questões de dinheiro, mas constituem uma realidade a ser tratada.

Por outro lado, muitos parceiros, em particular ONGs, dependentes de recursos para sua contribuição, acabam sendo atraídas para PMS porque veem nela uma possibilidade de financiamento. Isso nem sempre é uma razão ruim. Porém, se é a motivação dominante, isso pode prejudicar a colaboração. A concorrência por recursos financeiros é normal e é ingênuo esperar que as partes interessadas optem pelo bem do grupo à custa de seus próprios interesses organizacionais.

Os parceiros programáticos não deveriam ter um papel direto no financiamento do campo programático, pois as relações de poder poderiam ficar distorcidas. Poderia, entretanto, ser também um parceiro financeiro da área organizacional.

O ideal seria ter uma agência independente ou um fundo, criado com a contribuição dos parceiros financiadores ou por fontes alternativas, para garantir a sustentabilidade da parceria, desvinculado das iniciativas de parceiros programáticos específicos.



## ORGANIZAÇÃO ESTRUTURANTE

Um processo efetivo de parceria não acontece ao acaso. Ele precisa ser projetado, implantado, acompanhado e avaliado. Projetar o processo é desenhar uma verdadeira engenharia social que seja capaz de produzir um impacto coletivo na transformação de um problema complexo. Cabe à Organização Estruturante (OE) apoiar todas as fases de implantação da parceria.

### COMPETÊNCIAS EXIGIDAS

As OEs exercem um conjunto de atribuições que demandam legitimidade, credibilidade, conhecimento técnico específico, liderança colaborativa e liderança-ponte, e alto índice de resiliência.

É fácil compreender que uma só pessoa não pode cumprir todas as funções de uma OE, exigindo, portanto, um trabalho de equipe.

Uma equipe deverá ter membros que cubram importantes habilidades, como as de coordenador, facilitador, moderador e capacitador.

#### 1. Coordenador

As funções de coordenador deverão ser exercidas por um líder colaborativo, com habilidades de um líder-ponte, capaz de facilitar o sucesso coletivo desse esforço e servir como um embaixador público para a iniciativa. A ele compete promover uma visão sistêmica e um pensamento estratégico, facilitar o esforço coletivo e garantir a eficiência e a eficácia do processo.

Para tanto, é necessário que inspire confiança no público interno e externo; seja capaz de supervisionar sistemas de acompanhamento e avaliação compartilhada; tenha capacidade para ouvir os diferentes parceiros e exercitar a empatia; tenha habilidades de facilitação e de apresentação para vários tipos de público; disponha de grande capital de relações pessoais ou capacidade de construir relacionamentos com uma gama intersetorial de parceiros, incluindo executivos de alto nível.

#### 2. Facilitador

Uma das principais habilidades de um facilitador é integrar as diferentes perspectivas dos parceiros. Isso não é fácil, pois muitas vezes a incompatibilidade nos interesses e modelos mentais dos envolvidos é muito grande. Suas diferentes visões de mundo não se juntarão facilmente. Ele precisa utilizar-se de ferramentas e atitudes capazes de permitir que diferentes atores se

comunique e transcendam suas incompatibilidades.

Dependendo da fase de desenvolvimento da iniciativa, o facilitador necessita propiciar condições para que as pessoas possam se entender melhor e aceitar suas diferenças, explorar e gerar novas ideias, compartilhar e refletir sobre experiências passadas ou analisar cenários futuros para criar novas possibilidades.

Um facilitador deve também ser capaz de gerar um clima de confiança e gerenciar as relações de poder e a dinâmica de conflitos dentro do grupo de parceiros.

### 3. Moderador

Quase como um complemento das habilidades de um facilitador, um moderador é essencialmente um negociador. Faz com que as partes interessadas colaborem, apoiando processos de aprendizagem colaborativa. Facilita a colaboração, promove a interação social informal, cria regras comuns básicas claras e mostra confiança nos parceiros. Elimina os obstáculos práticos à colaboração, garante o apoio dos parceiros e negocia os custos e os benefícios dos resultados da parceria para cada um deles. Estimula os parceiros a pensar fora da caixa e a desenvolver e implementar soluções novas e ousadas. Explicita o contexto de urgência ou a existência de uma janela de oportunidade e transforma os parceiros em embaixadores da parceria.

### 4. Capacitador

A colaboração não é um traço natural, sendo necessário aprender a colaborar. Nesse sentido, cabe à OE promover um aprendizado colaborativo de conhecimentos, habilidades e atitudes inerentes a processos colaborativos, envolvendo os parceiros em geral e os líderes-ponte em especial. Este é um eixo importante, ainda que por vezes pouco ressaltado, e que exige a existência da habilidade de capacitador na equipe de uma Organização Estruturante.

## QUEM PODERÁ EXERCER A FUNÇÃO DE OE

Quando se trata de problemas sociais complexos, um dos parceiros deverá ser necessariamente o governo. Nesses casos, temos três possibilidades: o papel de OE ser exercido por um órgão governamental; por um dos parceiros não governamentais; ou por uma organização independente, já existente ou especialmente criada com esse fim.

Em qualquer dos cenários, teremos perdas e ganhos que devem ser analisados em função do contexto específico.

Governos podem ter grande poder de mobilização e conhecimento específico sobre o tema. No caso de o chefe de Estado estar à frente da iniciativa, pode

envolver os diferentes setores de sua administração, bem como outros níveis de governo. Numa perspectiva de sustentabilidade, a iniciativa pode se transformar em política pública, respaldada ou não em lei específica. O problema maior é que governos são entes político-partidários e pode ocorrer um processo de partidariização da iniciativa, afastando potenciais parceiros de oposição e dificultando ou inviabilizando a sustentabilidade no caso de uma eventual troca de administração. Além disso, governos se caracterizam por estruturas hierárquicas e organização com base em silos, o que dificulta a colaboração.

Um parceiro não governamental deverá gozar de reconhecimento e legitimidade entre os demais, em particular com o governo. O poder mobilizador de uma das partes interessadas, quando assume o papel de OE, pode sofrer com o conflito de interesses de outros grupos de parceiros. Eles podem suspeitar da neutralidade desse parceiro para liderar a iniciativa com sucesso.

Uma organização de fora, existente ou criada para esse fim, pode se colocar melhor, fora das dinâmicas de poder, e se concentrar no processo, havendo menos suspeita de que ela esteja “tomando partido”. Todavia, como a verdadeira neutralidade é, de fato, um mito, a chave não é tanto ser neutro, mas manter a integridade. Uma OE externa deve ser explícita sobre seus próprios interesses e certificar-se de que empatiza com todos os grupos.

Mesmo com vantagens do ponto de vista técnico e operacional, uma OE externa deverá planejar sua atuação por tempo determinado, mais intensa nas fases preliminar, inicial e intermediária e gradativamente menor na fase conclusiva. Em todas essas fases, deverão ser utilizadas estratégias de transferência que se completem na fase conclusiva. Tal transferência deve ter como foco o parceiro local – governamental ou não governamental – que deverá assumir as funções de Organização Estruturante após desenvolver as competências necessárias.

No Pará, a função de OE foi exercida por uma organização externa, o Synergos, desde que se decidiu pela construção de uma PMS. O processo de transferência para uma entidade local deveria perpassar todas as fases do Pacto. Apesar de se haver pensado na criação de uma organização local independente para assumir essas funções, tal ideia não evoluiu. Com a divulgação dos resultados intermediários, e frente aos ganhos obtidos, ficou claro que o governo, por meio da SEDUC, almejava assumir essas atribuições. Como não bastava “querer assumir”, teria sido necessário que a equipe da SEDUC tivesse desenvolvido as competências básicas para o exercício da função, o que efetivamente não ocorreu. A troca abrupta da OE parece ter tido consequências negativas na continuidade do sucesso da iniciativa.

## CONCEBER, VALIDAR E TRANSFORMAR



## A ATUAÇÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO ESTRUTURANTE NOS PILARES DE UMA PMS

Como se trata de um processo colaborativo, a primeira etapa de atuação da OE é a constituição de um círculo inicial de parceiros. A partir daí, cabe à OE apoiar os processos referentes aos principais pilares de uma Parceria Multissetorial: (1) construção da agenda comum; (2) mobilização de parceiros; (3) gestão colaborativa para resultados; (4) governança multissetorial e descentralizada; (5) comunicação continuada; (6) acompanhamento e avaliação dos resultados; (7) eventos de reforço à identidade grupal.

### 1. Agenda comum

A agenda comum é o próprio coração da parceria, constituindo-se em instrumento de mobilização e fidelização dos parceiros, além de agente catalisador e articulador da contribuição de cada um deles para o sucesso da parceria.

A análise sistêmica é uma ferramenta poderosa para ajudar os parceiros a entenderem a situação por inteiro, mas, como os problemas complexos são de natureza mutante, o contexto tende a se transformar de maneira imprevisível, o que exige um processo de planejamento adaptável na construção e revisão da agenda comum.

#### a. O que é planejamento adaptável?

As abordagens clássicas de planejamento prescrevem uma análise cuidadosa da situação, a especificação precisa dos resultados a serem alcançados, o desenvolvimento de um plano de ação e a implantação desse plano.

Essa abordagem pressupõe que, com uma boa análise e um bom plano de ação, os resultados serão necessariamente alcançados. Embora isso possa



ser verdadeiro para problemas simples, o mesmo não ocorre em situações complexas.

Isso significa que a abordagem de planejamento mais adequado para PMS deve ter um caráter adaptativo, capaz de responder a tais mudanças.

A proposta adaptativa pode usar diferentes estratégias convencionais de planejamento, como o Marco Lógico, Teoria da Mudança ou Análise SWOT, mas deve assumir a incerteza como aspecto constituinte, pois simplesmente não é possível prever exatamente o que acontecerá quando começarem as intervenções de forma colaborativa.

Uma outra característica do planejamento adaptável é a necessidade de envolver os parceiros-chave nas diferentes etapas do processo, validando as decisões, em particular aquelas referentes a metas, objetivos e ações estratégicas, de forma a fortalecer o senso de pertencimento em relação à proposta.

Os parceiros devem estar preparados para experimentar muitas ideias diferentes para ver o que acontece e aceitar que algumas poderão falhar. É preciso pensar no fracasso como parte integrante do processo de inovação e mudança, além de base para novas aprendizagens.

O processo de planejamento adaptável para a definição de uma agenda comum deve incluir: (a) concepção de diretrizes estratégicas, (b) definição da(s) meta(s) e dos resultados a serem alcançados; (c) mapeamento de programas e projetos existentes, de iniciativa dos diferentes parceiros, e identificação de lacunas; (d) seleção de programas e projetos existentes, considerados prioritários e a concepção de novas ações para suprir as lacunas; e (e) organização programática. O resultado desse processo é a construção de um Plano de Ações Estratégicas Integradas (PAEI).

## 2. Mobilização de parceiros

Uma proposta de colaboração multissetorial demanda um esforço continuado de mobilização, adesão e engajamento de parceiros-chave.

A mobilização deve ser iniciada com os órgãos executores, sobretudo os setores governamentais diretamente envolvidos na implantação das ações, estendendo-se, em um efeito “onda”, para outros parceiros importantes.

É fundamental que se obtenha o compromisso das lideranças institucionais de todos os grupos de parceiros-chave para realizar uma mobilização conjunta (permissão para mobilizar). A partir daí, devem ser identificadas lideranças, com habilidades de líderes-ponte, que possam exercer a função de mobilizadores em seu grupo específico.

Toda a metodologia de implantação da parceria deve incluir estratégias e instrumentos de mobilização, criando oportunidades de expansão da “onda” e apresentando propostas concretas e específicas para a contribuição de cada parceiro.

Na manutenção da mobilização, os resultados, o reconhecimento e a valorização dos envolvidos desempenham importante papel. Essas estratégias necessitam ser revisitadas periodicamente para que se possa medir sua efetividade e realizar ajustes quando necessário.

A mobilização tem como objetivo, também, manter a crença de que os resultados esperados serão alcançados por meio da parceria. Portanto, é crucial que a comunicação traga elementos que contribuam para a manutenção da crença de que as parcerias têm poder.

#### **a. Diferentes tipos de parceiros**

Os parceiros são responsáveis por assegurar o funcionamento da PMS em cada nível, com diferentes tipos de contribuição. Desse modo, eles podem ser programáticos, financeiros, técnicos, de gestão, de comunicação ou de governança, sendo comum o exercício de mais de uma função.

Os parceiros programáticos são aqueles que disponibilizam programas de sua iniciativa, para serem implantados ou expandidos no âmbito da parceria. Devem ser programas considerados relevantes, em função dos resultados esperados, e incluídos no Plano de Ações Estratégicas Integradas (PAEI). Esses parceiros deverão se comprometer a participar do Sistema Integrado de Acompanhamento e Avaliação (SCAA), sobretudo no fornecimento de dados.

Os financiadores patrocinam as ações da Organização Estruturante no processo de concepção, planejamento, implantação, acompanhamento e avaliação da parceria. Para isso, é indicada a criação de um fundo de sustentação da PMS, por meio de cotas de participação, que garanta autonomia, flexibilidade e agilidade na execução das ações da OE. Sugere-se também um processo de descentralização desse fundo, de forma a propiciar um grau de autonomia aos diferentes níveis de governança.

As parcerias de apoio técnico podem ser instituições e/ou indivíduos. Elas agregam conhecimentos de diferentes naturezas, sejam acadêmicos, administrativos ou da realidade local.

Já os parceiros de gestão fazem parte da estrutura de governança da PMS em seus diferentes níveis.

Os parceiros de comunicação formadores de opinião oferecem apoio à PMS, a partir de ações como: associação do nome à causa; criação de símbolos da parceria (hino, bandeira, logomarca); participação em campanhas; divulgação da parceria em suas áreas de atuação, e participação em eventos de reforço.

As PMS precisam também do apoio político de pessoas que podem não estar diretamente envolvidas. Fazer com que essas pessoas entendam o que está acontecendo, e apoiem o processo, pode ser crítico. Elas podem muitas vezes contribuir também na captação de recursos.

Para cada grupo ou tipo de parceiro, deve ser elaborado um documento que descreva claramente o que se espera deles e o que podem esperar da parceria. O conteúdo desse documento deve servir de base para a formalização da parceria, por meio de um Termo de Adesão, sem caráter jurídico.

A definição clara das responsabilidades de cada um e o cumprimento dos compromissos assumidos é um ponto-chave para as PMS. Deve haver um acompanhamento do processo e o reconhecimento dos compromissos cumpridos, por meio de Certificados de Participação e Selos da Parceria, que possam ser publicizados pelos parceiros.

A responsabilização é fundamental numa PMS, cujo cerne é articular a contribuição de diferentes parceiros para alcançar resultados. Nesse contexto, compromissos não cumpridos podem corroer a confiança, sendo fatais para o bom andamento da parceria.

Entre os cuidados que devem ser tomados, visando à sustentabilidade das parcerias, além da formalização dos compromissos, destaca-se a prestação de contas físico-financeiras, por meio de relatórios encaminhados periodicamente aos parceiros, e de eventos de prestação de contas e celebração dos resultados. Fornecer evidências, acima de tudo aos parceiros e aos patrocinadores, de que a parceria está se desenvolvendo em conformidade com seus requisitos pré-acordados, faz parte das responsabilidades da Organização Estruturante.

### **b. Parceiros-chave**

Seja qual for o propósito da parceria, é preciso ter em mente que alguns setores não podem faltar. Não podem estar de fora os beneficiários diretos da parceria, mas, além deles, há organizações e indivíduos que devem necessariamente ser incluídos.

- **Governos**

Em primeiro lugar, destaca-se o governo. Não é possível pensar em efetivos impactos sociais, sem envolver, como parceiros prioritários, os governos. Somente os governos podem garantir a cobertura necessária ao alcance de um efetivo impacto.

Quando falamos em governo, referimo-nos às suas diferentes áreas e níveis. O enfrentamento de problemas sociais complexos não pode dispensar, por exemplo, a participação da área de assistência social. Por outro lado, a educação (*lato e stricto sensu*), por estar na raiz tanto de

problemas sociais quanto econômicos e ambientais, tem de ser incluída. Seja qual for o tema, acaba-se defrontando também com fatores ligados a saúde, trabalho, habitação, ciência e tecnologia, segurança, infraestrutura e desenvolvimento econômico. Enfim, a análise sistêmica da realidade nos permite identificar os multifatores envolvidos em um dado problema e definir as áreas que devem compor uma estratégia intersectorial de equacionamento.

Além disto, mesmo em governos altamente centralizados, existe uma divisão de responsabilidades com as administrações locais. Assim, é fundamental que sejam envolvidos diferentes níveis de governo e que se promova a articulação entre eles, em função dos objetivos.

A intersectorialidade e a articulação entre diferentes níveis não é uma prática usual em governos, o que exige transformações institucionais relevantes.

Além disso, como já foi dito, governos são entes políticos e, na prática, interesses políticos permeiam as decisões governamentais desde a escolha de seus representantes na parceria até o uso político da iniciativa.

No Pará, onde os embates entre forças políticas rivais são historicamente muito acirrados, o Pacto enfrentou mais reações por ser identificado como iniciativa do governo, do que por suas próprias falhas. Uma das consequências foi o incitamento a greves de professores, promovido pelos grupos de oposição. O Pacto enfrentou longas greves anuais, sendo que em 2015, ano de aferição dos resultados intermediários, a paralisação durou 73 dias. Quanto ao uso político, o Pacto tornou-se a principal bandeira do governador em seu processo de reeleição. Isso poderia ter representado a interrupção dessa iniciativa, no caso de derrota nas urnas.

Mudanças administrativas parecem ser um grande fator de risco. Mesmo que não ocorra a troca do chefe de governo, as mudanças na administração são habituais, principalmente em função de novos acordos políticos.

Por outro lado, as regiões de maior pobreza tendem a ter governos com baixa capacidade técnica para implantar sua parte numa parceria. Como essa parte é normalmente substantiva, as dificuldades operacionais podem colocar em risco toda a iniciativa. Assim, torna-se crucial o apoio técnico aos órgãos executores das ações estratégicas tanto do ponto de vista programático quanto dos processos de planejamento, acompanhamento e avaliação.

No Pará, por exemplo, a Secretaria de Estado de Educação teve, num período de 5 anos, 5 titulares, sem que tivesse havido troca de governo. Além disso, percebiam-se dificuldades técnicas em algumas equipes, incluindo no nível municipal. Nesse sentido, foi crucial o apoio prestado pelo Synergos à SEDUC na implantação do Escritório de Projetos, do Sistema Paraense de Avaliação Educacional (SisPAE) e do Centro de Formação de Profissionais da Educação Básica (CEFOR), bem como aos Municípios-Piloto do Pacto, como parte das iniciativas do Pacto.

Enfrenta-se também o problema da corrupção. Nessa questão, a institucionalização de uma governança colaborativa parece ser um bom caminho para seu enfrentamento. A existência de comitês multissetoriais, em diferentes níveis, pode desempenhar um papel importante como instrumento de controle social e de aumento da transparência. Resta, entretanto, a questão da possibilidade de altos níveis de corrupção impedirem, a priori, o envolvimento de um determinado governo numa proposta de parceria.

Finalmente, governos tendem a querer liderar, de forma hierárquica, a parceria. É muito difícil admitir que não são “donos” únicos e incontesteis da iniciativa. Tal atitude gera conflitos, afasta parceiros e dificulta o trabalho da Organização Estruturante, muitas vezes percebida como concorrente do governo.

Isso é justificável pelo fato de a burocracia ser naturalmente baseada no princípio da hierarquia, com distintos níveis de coordenação e de subordinação, o que gera setorização, especialização e corporativismo.

Adler (2011), citado por Marques (2017), destaca que a burocracia tem dimensões positivas e negativas. Na visão positiva, os princípios burocráticos facilitariam a gestão da escala e da complexidade organizacional. Na negativa, o autor destaca a face disciplinadora da burocracia.

Enfim, o caráter burocrático, setorial e hierárquico dos governos é a antítese aos princípios básicos de uma PMS. No desenrolar da parceria, num processo de aprendizagem colaborativa, podem ocorrer mudanças significativas na cultura organizacional dos governos.

- **Organizações da sociedade civil**

Além dos governos, existe consenso sobre a necessidade de se envolver o terceiro setor, protagonista da maioria dos movimentos de garantia de direitos, e com experiência acumulada em projetos voltados para o atendimento a grupos mais vulneráveis.

Organizações não governamentais, entretanto, necessitam de recursos financeiros para cumprir seu papel. Logo, a participação desse setor depende da existência de recursos específicos destinados à sua atuação em projetos de atendimento direto. Acrescente-se que a participação de representantes da sociedade civil nos grupos de gestão para tomada de decisões é fundamental, uma vez que trazem questionamentos e aprendizados da sua prática para a PMS.

- **Empresariado**

Um ator social que vem ganhando destaque nos esforços de construção de sociedades mais justas é o empresariado. Cresce a contribuição desse setor, quer por meio de ações de responsabilidade social das empresas, incluindo o voluntariado corporativo, quer por meio do investimento social privado, inclusive por intermédio de institutos e fundações empresariais ou mesmo por via da filantropia de indivíduos ou famílias.

A mobilização desse setor depende, todavia, da confiança que ele deposita nos demais parceiros, da consciência dos limites de sua própria atuação e da compreensão de que uma ação articulada em torno de uma agenda comum tende a aumentar os impactos, inclusive de sua própria atuação específica.

Além disso, o setor privado precisa ter clareza de que seu papel não se restringe à oferta de recursos financeiros. Assim, torna-se importante que se ofereça um cardápio de possibilidades de cooperação para que sejam escolhidas as mais adequadas ao seu próprio interesse.

O Pacto publicou um guia sobre a “Contribuição do Setor Privado para o Pacto pela Educação do Pará” que teve um papel importante no processo de mobilização.

No caso do Pará, um papel fundamental do setor privado foi o apoio técnico para gestão de escolas e de sistemas, bem como a oferta de oportunidades de iniciação ao mundo do trabalho para jovens estudantes, por meio de estágios ou programas de aprendizagem laboral.

No Pacto, houve importante atuação do voluntariado empresarial no diálogo com estudantes sobre o valor da educação e o sentido da escola para a inserção futura no mundo do trabalho.

É importante destacar que o município que conseguiu atrair o maior número de empresas, e definir papéis e responsabilidades para cada uma delas, foi o que mais avançou no alcance dos resultados.

Uma característica na relação com o empresariado, especialmente aqueles que conjugavam papéis de parceiro programático e parceiro financeiro, era a dificuldade de distinguir entre o interesse por seu programa específico e a contribuição que faziam para o trabalho da Organização Estruturante. Assim, éramos instados a atuar como consultores do investimento social dessas empresas, além das funções de organizar a parceria. Tal “confusão” de papéis trouxe um enorme desconforto e contribuiu para que alguns parceiros deixassem de apoiar as ações da Organização Estruturante.

- **Formadores de opinião**

Além do empresariado, uma Parceria Multissetorial, cujo principal componente é a mobilização de amplos setores da sociedade e a integração desses esforços, não pode deixar de envolver formadores de opinião, incluindo tanto a mídia quanto “celebridades” que se disponham a mobilizar a opinião pública e promover a causa da parceria. Nesse grupo, incluem-se atores, cantores e músicos; artistas plásticos e desportistas; além de líderes religiosos de diferentes credos, youtubers, blogueiros e jornalistas.

- **Universidades**

Não se pode esquecer também da enorme contribuição que pode ser dada pelas universidades, por meio de suas principais funções: ensino (graduação/pós-graduação), pesquisa e extensão, além de todo o conhecimento da realidade local e regional.

Nesse sentido, a contribuição das universidades pode se dar pela: (a) participação dos universitários nas ações estratégicas da PMS, como parte de seu processo de graduação (estágio); (b) produção de conhecimento, capaz de gerar evidências fundamentais ao planejamento, acompanhamento e avaliação de uma parceria e; (c) contribuição direta dos estudantes em programas de extensão universitária.

Além disso, a atuação em uma PMS pode representar importante mecanismo de transformação dos modelos mentais das novas gerações, no sentido do reforço de valores de respeito às diferenças, solidariedade e responsabilidade social.

O Pacto teve muita dificuldade de envolver efetivamente a academia. Apesar da participação de representantes das universidades nos comitês e grupos de trabalho programáticos, pouco se avançou na operacionalização da contribuição. Um caso de sucesso foi a participação de estudantes da área de educação, como estagiários, no programa “Entre Jovens”, destinado a suprir falhas de aprendizagem de alunos.

- **Sindicatos**

Entre os parceiros de difícil mobilização, devem ser incluídos os sindicatos. Uma proposta de Parceria Multissetorial suprapartidária, com forte participação de governos e do setor privado, orientada por resultados e que propõe um sistema de reconhecimento em função dos avanços obtidos nesses resultados (meritocracia), não costuma ser bem aceita pelos sindicatos.

No Pará, a participação dos sindicatos ocorreu apenas no nível local, em que os laços de pertencimento e o compromisso com resultados pareceram ser mais fortes.



- **Organismos internacionais**

O envolvimento de órgãos internacionais vinculados à Organização das Nações Unidas (ONU) ou a bancos de desenvolvimento pode agregar experiências internacionais às propostas de parceria e contribuir para o aumento de sua credibilidade e legitimidade.

No Pacto, foram envolvidos inicialmente o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e o Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF), e, na fase de integração à iniciativa do Pará Sustentável, ampliaram-se as discussões com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), a Organização Internacional do Trabalho (OIT) e o Fórum de População das Nações Unidas (UNFPA).

- **O beneficiário direto**

Além dos grupos já citados, é fundamental que sejam envolvidos os indivíduos e comunidades mais direta e profundamente afetados pelo problema-alvo.

Os esforços para envolvê-los podem ser fundamentais para que uma iniciativa seja bem-sucedida, ajudando parceiros a: (a) compreender o problema por meio das perspectivas dos sujeitos que convivem com ele todos os dias; (b) criar soluções que sejam baseadas na experiência vivida e tenham potencial para uma participação mais significativa dos diretamente envolvidos; e (c) desenvolver a capacidade das comunidades para liderarem e sustentarem a mudança.

- **Voluntariado individual e corporativo**

Parceiros importantíssimos em uma PMS são as pessoas dispostas a investir tempo, dinheiro e talento, de forma voluntária, para o equacionamento de um problema social complexo.

São voluntários individuais ou corporativos, cuja contribuição pode ser fundamental para o sucesso de uma PMS. Por outro lado, a articulação do trabalho voluntário a uma proposta mais ampla, como de uma PMS, pode representar um aumento do impacto de suas contribuições específicas.

Nesse sentido, centrais de voluntariado (voluntariado individual) e comitês de voluntariado empresarial são fundamentais na articulação entre oferta e demanda por trabalho voluntário e também no fomento, na organização, no acompanhamento e no reconhecimento desse tipo de contribuição.

No Pará, foi criado um aplicativo de voluntariado para atender às demandas das escolas. O aplicativo foi pensado por uma empresa de tecnologia, em conjunto com a SEDUC. Esse instrumento foi financiado por um parceiro técnico e financeiro do Pacto.

- **Conselhos**

Os conselhos de direitos e de classe são parceiros muito importantes para as PMS, visto que são órgãos de controle e contribuem para credibilidade da iniciativa, além de contarem com profissionais que podem trazer contribuições significativas para a parceria.

### 3. Gestão colaborativa para resultados

Um aspecto básico da gestão colaborativa para resultados é a relação entre processos e resultados, em que os processos têm sua importância definida em função dos resultados, não podendo ser tratados como um fim em si próprios.

O cuidado com os processos exige a criação de mecanismos que proporcionem maior grau de eficiência, eficácia, efetividade e transparência. Somente por meio de um controle baseado nessas premissas, é possível identificar a necessidade de possíveis correções de rota. Nesse sentido, o monitoramento do processo, sem nunca perder de vista o enfoque nos resultados, torna-se um fator crucial da gestão colaborativa para resultados.

Uma parceria, que se propõe a articular a contribuição de diferentes parceiros, demanda a existência de uma unidade responsável pelo acompanhamento do Plano de Ações Estratégicas Integradas (PAEI), ou seja, de um escritório de projetos que monitore a contribuição de todos os parceiros programáticos.

#### a. Escritório de Projetos

Um Escritório de Projetos – Project Management Office (PMO) – é um corpo ou entidade organizacional à qual podem ser atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos estratégicos de uma PMS. As responsabilidades de um PMO podem variar, desde fornecer suporte ao gerenciamento de projetos até ser responsável pelo gerenciamento direto de um projeto específico. (Integration, 2013).

A definição do tipo de atuação é fundamental para a estruturação do Escritório de Projetos (EP), pois é a partir dela que todos os envolvidos tomarão conhecimento de sua função, forma, regras e atribuições.

O Escritório de Projetos funciona como uma central de acompanhamento das ações dos parceiros programáticos que compõem o Plano Integrado de Ações Estratégicas.

É importante ressaltar que a criação de um Escritório de Projetos não é uma ação imediata, pois exige uma forte mudança de cultura e muita capacitação da equipe.

- **Estrutura gerencial**

O Escritório de Projetos pode estar ligado diretamente à Organização Estruturante (OE) ou ao parceiro responsável pela implantação da maior parte dos projetos do Plano Integrado de Ações Estratégicas, neste caso ao governo. Dentro do governo, pode também ficar alocado no órgão responsável pelo tema-foco, ou na Secretaria de Planejamento ou de Governo, devido a seu caráter intersetorial. Essa decisão depende do contexto (nível de confiança entre os parceiros, dinâmica de poder), incluindo prós e contras em cada cenário.

Ficar diretamente ligado à OE pode contribuir com maior isenção e autonomia para o escritório desempenhar o seu papel. Mas isso só será viável se todos os parceiros programáticos concordarem em participar dos eventos periódicos de acompanhamento e fornecer dados de execução de seu(s) projeto(s) específico(s) ao Sistema Integrado de Acompanhamento e Avaliação.

Em qualquer dos cenários de alocação do EP, esse compromisso deve ser formalizado, mas, para órgãos de governo, o cumprimento dessa obrigação parece ser mais difícil. Assim, o cenário mais viável parece ser a criação do escritório em algum órgão governamental.

- **Modelo de gestão**

Quanto ao modelo de gestão, o escritório poderá ser apenas o órgão de acompanhamento do Plano Estratégico de Ações Integradas ou assumir também os papéis de executor e/ou capacitador das equipes responsáveis pelos projetos.

Mesmo que se restrinja ao acompanhamento, suas atribuições devem incluir:

planejamento	acompanhamento	informação
apoio à definição do escopo de cada projeto; criação dos planos executivos (cronogramas); criação de instrumentos de acompanhamento; definição de uma agenda de eventos de acompanhamento da execução dos projetos;	monitoramento periódico dos projetos do Plano de Ações Estratégicas Integradas (PAEI), com os diferentes parceiros envolvidos (gestor, líderes, interfaces); revisão dos planejamentos, sempre que necessário;	consolidação e fornecimento de informações sobre o processo de implantação para todos os envolvidos na governança.

- **Equipe de trabalho**

Um Escritório de Projetos deve contar com uma equipe interna e uma equipe externa, lideradas por um coordenador. É fundamental designar um técnico sênior que goze de legitimidade, por parte dos parceiros, e tenha perfil para a função.

A equipe interna deve incluir, preferencialmente, um gestor de resultados e um suporte jurídico.

O gestor de resultados será responsável pelo Sistema Compartilhado de Acompanhamento e Avaliação. Essa função requer um profissional específico, sobretudo para atender a requisitos de parceiros financiadores, quando for o caso, e para dar suporte na preparação de relatórios e materiais necessários para os comitês da governança.

O suporte jurídico será responsável por garantir os trâmites legais necessários aos processos de implantação dos projetos.

Fazem parte da equipe externa do escritório os líderes dos projetos que compõem o PAEI. É fundamental que os líderes designados para atuarem no escritório de projetos sejam legitimados pela organização parceira a fim de poderem dispor do tempo necessário à participação nos eventos de acompanhamento.

Como parte do modelo colaborativo de integração de serviços, o escritório de projetos deve contribuir para reduzir duplicidades, aumentar a coordenação, prevenir a ineficiência, minimizar custos e melhorar a capacidade de resposta e a eficácia.

### **b. Sistema de reconhecimento**

É importante ressaltar que uma gestão colaborativa para resultados depende fundamentalmente da criação de um sistema de reconhecimento, baseado nos resultados esperados, tanto os de processo quanto os intermediários e finais.

Reconhecer os melhores resultados, mas especialmente os maiores ganhos, é um fator indispensável para a manutenção da motivação e do compromisso.

## **4. Governança multissetorial descentralizada**

### **a. Sistema de governança**

Governança significa a forma como se tomam decisões coletivas e coordenam ações para atender aos interesses comuns.

Esta época de globalização, com seus problemas ecológicos, econômicos e sociais associados, torna a governança efetiva mais crítica do que nunca para o futuro da humanidade.

Numerosos autores exploraram os dilemas da governança no mundo moderno e muitos propõem que o caminho a seguir é aprofundar a democracia, tornando-a mais participativa, com maior envolvimento de cidadãos e grupos de partes interessadas na tomada de decisões.

É nesse contexto que as empresas, as ONGs e o governo tendem a utilizar abordagens mais colaborativas, como as Parcerias Multissetoriais, como um mecanismo para superar os limites dos sistemas de governança existentes.

Grande parte do pensamento sobre formas participativas e interativas de governança tem suas bases teóricas no trabalho do sociólogo Jürgen Habermas (1981/1984), que argumentou sobre a importância da “racionalidade comunicativa” para que as sociedades lidem com problemas complexos e eticamente desafiadores. As PMS devem ser orientadas para fortalecer esse tipo de racionalidade comunicativa.

Os fundamentos teóricos da governança também estão ligados ao conceito de boa governança. O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), por exemplo, afirma que a boa governança deve ser: orientada para o consenso, participativa, responsável, transparente, responsiva, eficiente, efetiva, equitativa e inclusiva, pautada no estado de direito. As PMS contribuem de várias maneiras para que esses princípios sejam colocados em prática.

Entre as definições para governança colaborativa, encontramos a proposta de Emerson, Nabatchi e Balogh, citados por Marques (2017), que a entendem como:

*os processos e as estruturas de decisão e de gestão de políticas públicas que envolvem construtivamente pessoas, atravessando fronteiras de agências públicas, níveis de governo, esferas pública e/ou privada e/ou cívica, tendo em vista a execução de um objetivo que, de outra forma, não poderia ser concretizado.*

Marques (2017) destaca, ainda, que Ansell e Gash (2008) identificam fatores críticos que podem afetar o funcionamento de uma governança colaborativa como: (a) história prévia de conflito, (b) (des)incentivos para os parceiros participarem, (c) desequilíbrios de poder e de recursos, (d) tipo de liderança e (e) desenho institucional.

Por outro lado, ressaltam fatores positivos como: (a) diálogo face a face, (b) construção de confiança, (c) desenvolvimento do compromisso e (d) entendimento partilhado.

Pontuam também que um círculo virtuoso de pequenas vitórias – “milagrinhos” – aprofundam a “fé” nas possibilidades de sucesso, a confiança e o compromisso.

### **b. Espaços institucionais de governança: os Comitês**

O sistema de governança de uma PMS deve constituir-se em espaços institucionais (Comitês) de tomada de decisão, de forma participativa, com uma composição que retrate seu caráter de Parceria Multissetorial e intersetorial. Nesse sentido, os Comitês Multissetoriais devem incluir, necessariamente, parceiros de diferentes níveis de governo, empresariado, terceiro setor, universidades, formadores de opinião e os próprios beneficiários.

Seu caráter intersetorial deve garantir a participação de profissionais das diferentes áreas, consideradas estratégicas para o problema-foco, como: educação, assistência, saúde, segurança, cultura, esporte, habitação, meio ambiente, trabalho e Justiça.

Esses comitês devem primar pelo estabelecimento de um clima de confiança, respeito, comprometimento e cooperação. Além do papel decisório, sobre os temas referentes à própria parceria (eles não devem ter prerrogativas jurídicas), os Comitês contribuem para a mobilização de parceiros e de recursos, e para o monitoramento e a articulação das ações em seu nível específico de atuação.

O sistema de governança deve ser descentralizado de forma a permitir a real participação de parceiros em diferentes níveis e territórios.

Assim, uma PMS deve ser um conjunto de diferentes PMS, articuladas em

função de uma agenda comum e estruturadas por meio de Comitês em diferentes níveis – nacional, estadual, regional, municipal e local (de acordo com a área de abrangência) –, até chegar ao âmbito da escala territorial mínima a ser diretamente impactada.

Esse sistema de governança descentralizado exige uma regulação conjunta, com definição de papéis e responsabilidades de cada nível, bem como das interfaces entre eles.

- **Definição dos papéis**

As atribuições das instâncias de governança devem ser definidas de acordo com suas demandas específicas para se obter maior eficácia.

O Comitê nacional ou estadual deve ser focado no planejamento estratégico, buscando integrar programas e estruturas em nível macro.

Aos Comitês regionais, cabem as definições táticas para integrar e qualificar as ações na região, promovendo a criação de consórcios regionais.

Enquanto isso, os Comitês municipais e locais assumem o papel operacional de integração concreta entre programas e parceiros, em seu nível de atuação.

As atribuições dos integrantes dos comitês devem ser decididas com a anuência de todos os envolvidos.

Apesar de não haver relações hierárquicas entre os diferentes níveis de governança, é importante prever mecanismos que garantam um fluxo de informações entre eles.

- **Instalação dos Comitês**

A instalação de um Comitê constitui importante cerimônia de lançamento oficial da PMS naquele nível. Inclui o ritual de posse dos membros, devendo contar com a presença de autoridades locais, representações dos diferentes setores sociais, bem como do público-alvo da parceria.

Para a instalação dos Comitês, é necessário elaborar um documento com informações sobre o que é a PMS, suas metas, seu Plano de Ações Estratégicas Integradas, o que é o Comitê, para que serve, como participar, além de dados referentes ao tema-foco no território. Ele tem o objetivo de possibilitar o conhecimento do contexto local e de subsidiar o acompanhamento. Caberá ao Comitês atualizá-lo a partir das mudanças geradas.

Deve ser feito um processo de mobilização reforçada para o evento

de instalação. É importante que as pessoas se sintam interessadas em descobrir a importância dessa ação.

A estrutura de acompanhamento e os papéis dos integrantes do comitê devem ser apresentadas de forma clara, objetiva e de maneira que todos possam entender. A utilização de imagens como fluxogramas e comparações com realidades locais também facilita a compreensão. Lembre-se de que a mensagem deve ser absorvida por pessoas com níveis de formações e atuações bastante diferenciadas.

A logística para o evento de instalação deve ser totalmente planejada: lugar, condições de som, acesso, imagem, circulação, entre outras.

Outra ação importante é atender ao desejo de participação dos diferentes atores sociais. Vale lembrar que, ao longo das ações dos Comitês, grupos de trabalhos devem ser criados e novas pessoas podem aderir. Após a instalação do Comitê, é fundamental que sejam oficialmente divulgados os nomes dos integrantes e suas funções como também a agenda de trabalho.

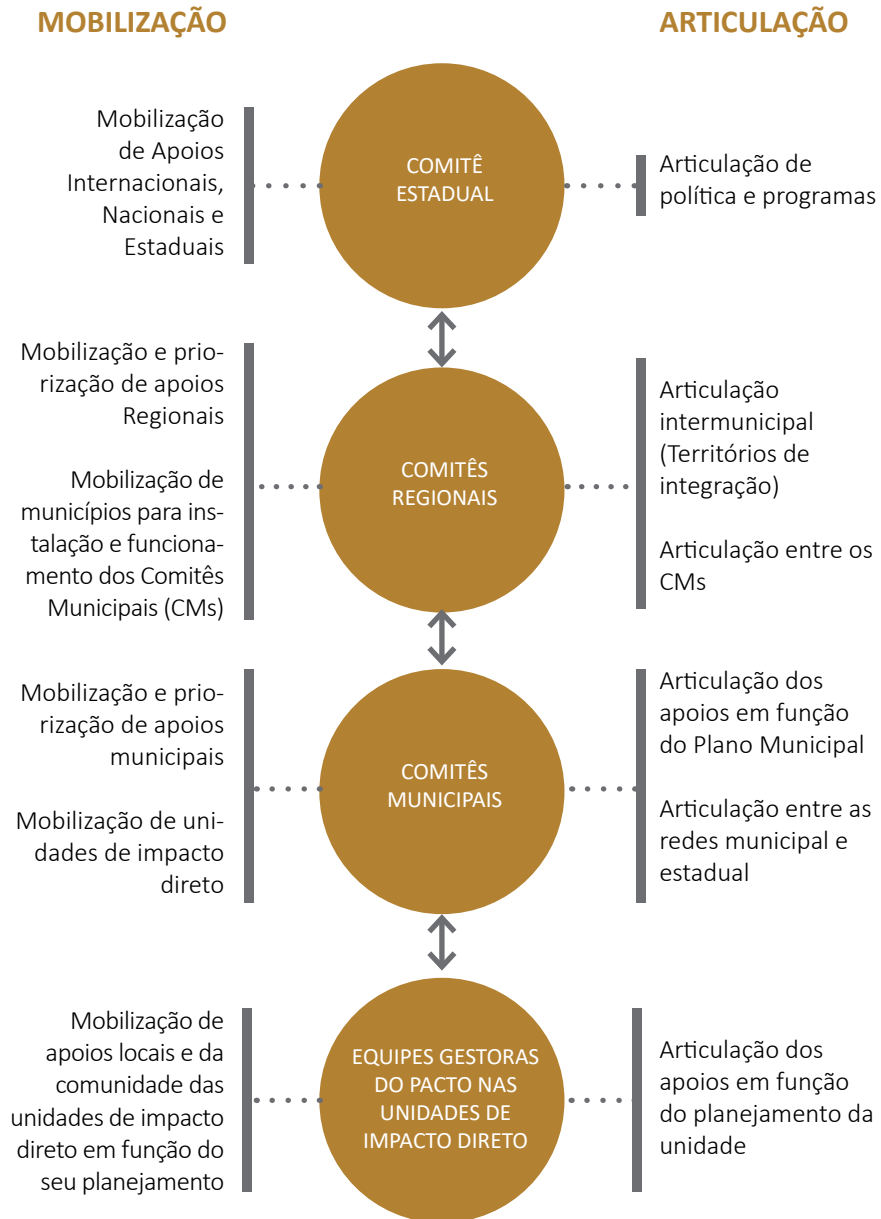
No caso do Pará, foram criados, inicialmente, Comitês nos níveis estadual, regional, municipal e posteriormente os escolares, com claras atribuições de mobilização e articulação. A proposta dos Comitês regionais, que teriam a função de promover a criação de Comitês municipais e articulá-los regionalmente, acabou sendo adiada por problemas de logística. Chegou-se à conclusão de que seria melhor incentivar diretamente os municípios a criarem seus comitês e somente depois promover sua articulação regional, visando à formação de consórcios de municípios.

- **Grupos de trabalho**

Os Comitês deverão criar grupos de trabalho, focados nos principais resultados da iniciativa.

Os grupos de trabalho, em geral, desenvolvem seus próprios planos de ação. Uma vez que os planos são desenvolvidos, os grupos se reúnem com regularidade para compartilhar dados, analisar progressos, desafios e oportunidades, de forma que o círculo de alinhamento possa crescer. Embora cada grupo de trabalho se encontre separadamente, uma coordenação efetiva da OE pode garantir uma ação articulada entre as inúmeras organizações parceiras.





### c. A estratégia da prototipagem

A filosofia por trás da prototipagem é que se pode aprender mais rápido experimentando ideias em um dado universo. Uma vez que novas ideias começam a se consolidar, elas podem ser testadas rapidamente.

Como forma de chegar mais rápida e consistentemente aos níveis locais, sugere-se a estratégia da prototipagem, por meio da proposta de Parcerias Multissetoriais piloto.

Trata-se de uma estratégia de grande efeito mobilizador. A adesão a essa proposta deve ser voluntária, dando destaque aos mais comprometidos com a iniciativa.

O papel dos pilotos é o de servir como efeito de demonstração da viabilidade e do impacto da iniciativa, mobilizar novos grupos de parceiros, fornecer insumos para a estratégia e aumentar a cobertura.

## 5. Comunicação continuada

### a. O planejamento

O primeiro passo, ao se pensar no Plano de Comunicação, é fazer um diagnóstico situacional. Quem são as pessoas e instituições envolvidas direta e indiretamente? Quais são os diferentes públicos? Como eles se comunicam? Como consomem informação? Como se relacionam? Qual é o significado ou os significados da causa da parceria para essas pessoas? Quais são os recursos de comunicação existentes? Há recursos financeiros para as estratégias de comunicação da parceria? Como a comunicação pode facilitar o relacionamento entre as pessoas? Que atitudes se espera desse público? Como os objetivos da comunicação podem colaborar para os objetivos da parceria?

De acordo com a publicação **The MSP Guide: How to Design and Facilitate a Multi-Stakeholder Partnership** (2016), são objetivos do Plano de Comunicação de uma PMS:

- Conceber agendas efetivas de comunicação e advocacy que criem um senso de urgência para a mudança entre os participantes, os formuladores de políticas, os financiadores e o público em geral;
- Propor um plano abrangente de mobilização e engajamento de parceiros de forma a ampliar as bases de apoio político, financeiro, técnico e programático;
- Desenvolver materiais de comunicação interna e externa;
- promover e gerenciar a participação em eventos externos, considerados estratégicos para a PMS;
- Tornar conhecidos os projetos e as ações dos parceiros;

- Criar, manter e/ou melhorar a transparência das ações (prestação de contas/qualitativa e quantitativa);
- Divulgar positivamente as ações da PMS nas mídias disponíveis;
- Apresentar periodicamente os resultados parciais da PMS;
- Criar estratégia de imprensa e desenvolver propostas para utilização de redes e de redes sociais.

É fundamental o uso de mídias sociais e aplicativos de comunicação não somente para a divulgação mas também para o contato intraparceria. A criação de grupos de WhatsApp, por exemplo, demonstra ser muito eficaz para a permanente atualização sobre a iniciativa.

Em tempos digitais e no mundo on-line, inúmeras ferramentas são possíveis de serem utilizadas de acordo com o estudo da(s) audiência(s) envolvidas e dos objetivos da comunicação de uma Parceria Multissetorial: mídias tradicionais e de massa, mídias sociais digitais, plataforma com conteúdos diversos, eventos, entre outros. É sempre bom lembrar que a mídia mais eficaz sempre será a mais humana e, portanto, aquela que favorece o relacionamento entre os parceiros.

#### **b. Como cada ator pode participar**

É importante graduar a intensidade do papel de cada grupo de parceiros e segmentar a estratégia segundo os objetivos e as metas. Essa graduação pode ser organizada em “arcos” ou “esteiras” de engajamento nas diferentes etapas, deixando opções claras de participação. Cabe ressaltar que seja o parceiro uma empresa, seja o membro de um governo, seja de outra instituição trata-se fundamentalmente de pessoas. Toda organização é formada por pessoas e seu poder de mobilização deve ser reconhecido e potencializado.

A concepção do Pacto foi realizada por um conjunto de atores e teve a participação da Organização Estruturante da iniciativa. Assinaturas como “Pacto pela Educação: faça parte”, “Pacto pela Educação: eu apoio essa ideia”, “Pacto pela Educação: eu acredito” foram usadas e disseminadas a partir do lançamento do evento e nas atividades subsequentes.

A iniciativa contou ainda com um hino, que foi amplamente divulgado nos canais de comunicação do próprio governo e de parceiros, e disseminado na rede de rádios do interior do estado, assim como em escolas.

Uma interessante experiência de comunicação do Pacto foi o Dia do Pacto na Escola. O evento funcionou como uma verdadeira mídia social. Em suas edições, levou a mensagem do Pacto para centenas de escolas estaduais e municipais, toda a comunidade escolar, familiares de estudantes e entorno da escola. Houve, ainda, o envolvimento de artistas, parceiros privados e da sociedade civil; concurso de produção de vídeo; além do chamamento da própria administração da SEDUC a todo o seu corpo técnico, convocando-o para visitar as escolas mais próximas à sua residência.

Outra importante ação de mobilização foi a campanha Família Educadora, que levou conteúdo sobre direitos e deveres de alunos e familiares. Essa iniciativa contou com uma cartilha em formato de folder/cartaz, cujo conteúdo foi elaborado por um Grupo de Trabalho formado por profissionais de instituições líderes no assunto no país, bem como representantes da Secretaria Estadual de Educação. Por meio de um cardápio de atividades, sugeriu-se a mobilização e as formas de participação das famílias.

A criação de grupos de WhatsApp demonstrou-se eficaz para a permanente atualização envolvendo a iniciativa. O Pacto chegou a contar com mais de 30 grupos de WhatsApp, segmentados de acordo com o tema e papel do envolvido.

## 6. Acompanhamento e avaliação dos resultados

Parcerias Multissetoriais envolvem, em um processo de longo prazo, desordenado e imprevisível, um grande número de parceiros, o que demanda uma abordagem específica para sua avaliação.

As abordagens tradicionais não oferecem apoio efetivo a esse tipo de iniciativa, que precisa analisar seus progressos, melhorar sua eficácia e adaptar sua estratégia ao longo do tempo.

Além disso, num contexto de ação colaborativa, é necessário desenhar e implementar processos de avaliação que procurem entender e descrever todo o sistema, incluindo componentes, relações e interdependências, e analisar os resultados a partir dessa visão holística.

Como o processo não é linear, mudando segundo transformações do próprio contexto, e experimentando diferentes tipos de soluções para o problema enfrentado, somente os dados da avaliação podem fornecer as bases para o redirecionamento dos processos.

A avaliação torna-se, portanto, o principal instrumento de aprendizagem e aperfeiçoamento do processo de implantação de uma PMS. Seus dados devem ser utilizados para tomar decisões, gerar novas estruturas, mudanças de comportamento e, em última análise, oferecer subsídios para a resolução do problema de forma mais eficaz.

Embora essas atividades requeiram tempo e recursos, elas são componentes essenciais para a efetiva implantação de uma PMS.

### a. Sistema Compartilhado de Acompanhamento e Avaliação (SCAA)

Como se trata de um processo colaborativo, é indispensável que se crie um Sistema Compartilhado de Acompanhamento e Avaliação capaz de monitorar um conjunto de indicadores de processo e de resultados (intermediários e finais), bem como os impactos sistêmicos almejados.

A fim de estabelecer um mecanismo de monitoramento, o SCAA precisará desenvolver um plano de ação compartilhado para a coleta, o processamento e a análise de dados. Há de se definir, também, padrões mediante os quais se possa avaliar a contribuição de cada parceiro para esse resultado.

Todos os parceiros programáticos, que desenvolvem ações incluídas no Plano de Ações Estratégicas Integradas, devem se comprometer, formalmente, com o fornecimento sistemático de dados sobre seus programas para alimentar o SCAA.

Esse sistema poderia estar sob a responsabilidade da Organização Estruturante ou do parceiro responsável pela maioria dos programas, mas sempre trabalhando de forma articulada com o escritório de projetos ou ser parte das funções desse órgão.

A escolha da alocação do SCAA é uma decisão que deve levar em conta o contexto, sabendo que provocará problemas de gestão e de poder em qualquer uma das hipóteses.

## **b. Tipos de avaliação**

- **Avaliação de contexto**

O trabalho de avaliação de contexto de uma iniciativa é, por um lado, realizar uma análise sistêmica do problema, de suas causas e consequências. Deverá também identificar tendências nesse contexto e fatores subjacentes, como estruturas, cultura, relações interpessoais e modelos mentais que reforçam as tendências negativas do problema.

Por outro lado, deve mapear parceiros-chave, programas existentes e principais lacunas, além de possíveis fontes de recursos.

- **Avaliação de processo**

Os parceiros devem concordar com um conjunto de indicadores de processo para rastrear seus progressos da iniciativa. Eles devem usar a avaliação de processo para entender melhor como a iniciativa está se desenvolvendo.

A avaliação de processo deve perpassar toda a vida da iniciativa, coletando e interpretando dados e promovendo a aprendizagem colaborativa. O objetivo, porém, não é explorar todos os indicadores. Em vez disso, é fornecer informações específicas necessárias, em um determinado momento, para compreender a eficácia da iniciativa e tomar decisões bem informadas.

Nesse sentido, as atividades de avaliação de processo provavelmente evoluirão ao longo das diferentes fases. É fundamental que se definam resultados intermediários para cada fase da PMS para não gerar expectativas inalcançáveis e ter uma base para celebração de resultados ou mudança de estratégia.

Uma das principais estratégias de avaliação de processo é o chamado “monitoramento reflexivo”. Além do monitoramento mais formal, que envolve pesquisa e coleta de dados, momentos de reflexão regulares (monitoramento reflexivo) ajudarão os parceiros a pensar

sobre os resultados do que estão fazendo, como eles estão acontecendo e como as lições aprendidas podem ser usadas para melhorar suas ações. Os espaços de monitoramento reflexivo devem ser parte integrante das atividades já existentes.

- **Avaliação formativa**

A avaliação formativa é o acompanhamento dos progressos em relação aos resultados finais. Para que ela se efetue, é necessário que sejam definidas metas intermediárias, que devem ser anuais, de forma a permitir uma checagem periódica dos ganhos em relação à meta final.

Essa progressão deve ser definida, levando em consideração as características de cada etapa, sabendo de antemão que, nas fases iniciais, ela será mais lenta ou até inexistente, visto que as ações ainda estarão iniciando sua implantação.

- **Avaliação somativa**

Esta modalidade de avaliação refere-se à aferição dos resultados finais e metas previstas para a iniciativa. A comparação dos resultados finais com a linha de base vai nos dar a dimensão dos ganhos ao final da iniciativa.

É muito importante basear a avaliação formativa em dados, tanto estatísticos quanto administrativos, oriundos de avaliações oficiais. Isso não somente diminui incrivelmente o custo da avaliação como dá legitimidade aos resultados encontrados.

Infelizmente, a avaliação somativa não nos permite afirmar que os ganhos aferidos se devem à iniciativa ou a outros fatores.

- **Avaliação de impacto**

A avaliação de impacto, que cada vez mais constitui uma preocupação das políticas públicas, visa aferir, efetivamente, qual o impacto (*outcome*) de um dado programa ou política.

Ela deve ser capaz de mensurar quais resultados podem ser efetivamente atribuídos àquela iniciativa específica. Esse tipo de avaliação demanda a definição de um grupo de controle, com características o mais próximo possível do grupo de intervenção, que permita a comparação entre os resultados desses dois grupos. A diferença encontrada pode ser atribuída ao impacto da iniciativa.

Também pode ser considerada avaliação de impacto a aferição de resultados de mudanças sistêmicas alcançados. Mudanças sistêmicas referem-se a transformações no contexto social, político, cultural, econômico, tecnológico ou ambiental em mais longo prazo.

Para se avaliar impactos desse tipo, é importantíssimo que sejam definidos, no desenho da avaliação, os indicadores das mudanças sistêmicas almejadas.

### **c. A implantação da avaliação**

Uma vez que o trabalho do desenho esteja completo, o processo de implantação envolve a coleta de dados, a análise e interpretação desses dados, além da comunicação dos resultados.

- **Coleta de dados**

Existem muitas opções para escolher os melhores métodos para a obtenção de dados de alta qualidade (quantitativos ou qualitativos) sobre o progresso e os resultados de uma iniciativa.

Elas incluem métodos comumente usados, como revisão de documentos, pesquisas, entrevistas e observação, bem como métodos mais recentes, incluindo análise de rede social e mapeamento de sistemas.

Para aproveitar ao máximo o conteúdo dos dados e garantir que eles contribuam para um real aprendizado, é necessário analisá-los detidamente para somente depois formular conclusões e recomendações.

- **Análise dos dados**

Para garantir que as interpretações, os julgamentos e as recomendações se baseiem nas realidades do trabalho e que as lições aprendidas com o processo possam servir de base a propostas de mudanças aceitas por todos, é fundamental que os parceiros participem da análise dos dados.

Isso pode ser orientado pela equipe, responsável pelo Sistema Compartilhado de Acompanhamento e Avaliação, mas não pode deixar de envolver os parceiros como parte do processo de aprendizagem colaborativa.

- **Comunicação dos resultados**

A comunicação dos resultados do processo de avaliação, em especial os intermediários, e as notícias sobre o próprio progresso e lições aprendidas devem incluir uma variedade grande de formas de divulgação.

Elas podem abarcar o reconhecimento dos que mais avançaram, representando um importante instrumento de fomento à motivação dos parceiros.

A comunicação dos resultados deve-se voltar, também, para o público externo, veiculados pela mídia impressa (artigos), televisiva (vídeos) e digital (site, blog) e mídias sociais.



## 7. Eventos de reforço à identidade grupal

A característica essencial das PMS é a diversidade de culturas organizacionais dentro da parceria. Apesar de culturas organizacionais similares poderem oferecer melhores condições para um processo colaborativo, a diversidade cultural é uma fonte importante de estimulação e criatividade, embora também de potenciais conflitos.

Além da necessidade de gerenciar os conflitos gerados por diferenças culturais, a consolidação de uma PMS depende da construção de uma “cultura comum” com a qual os parceiros se identifiquem e da qual se orgulhem. Essa cultura comum serve também de base facilitadora para um melhor entendimento entre diferentes visões e interesses.

Símbolos e rituais são traços indispensáveis na construção e fortalecimento dessa nova cultura. Entre os símbolos de criação da identidade grupal incluem-se: logomarca, hino, “selos”, canetas, blocos de anotações, cadernos, adesivos e camisas identificadoras dos parceiros.

Os eventos estratégicos podem ser entendidos como verdadeiros “rituais” destinados a inaugurar marcos, comunicar, estimular a participação, promover a adesão, gerar novos conhecimentos, reconhecer e valorizar pessoas e/ou iniciativas e fortalecer as redes.

Dessa forma, destacam-se rituais de **inauguração** – cerimônias de lançamento em cada nível e território; de **iniciação** – cerimônias de adesão de novos parceiros; de **celebração** – cerimônias de divulgação de resultados; e de reconhecimento – cerimônias de **reconhecimento** dos melhores resultados ou maiores ganhos. Eles são também importantíssimos para o processo de aprendizagem colaborativa quando incluem a troca de experiência entre os parceiros.

Os eventos apresentam ainda grande potencial para divulgar a parceria, pois atraem a atenção da sociedade por meio de diferentes mídias, gerando volume de matérias em jornais, rádios, internet, televisão etc.

A mágica do evento está no envolvimento que ele permite. A atmosfera criada, a atenção despertada, a curiosidade, a predisposição de espírito, o ritual. *“Tudo conduz a um envolvimento coletivo que condiciona positivamente o participante e que nenhum outro recurso de promoção consegue fazer”*. (FERRACIÚ, 1997, p. 70).

Sendo assim, os eventos devem ser organizados levando em consideração não apenas os seus objetivos específicos, mas principalmente o envolvimento dos participantes. Os cuidados com planejamento, convite, lugar, programação, divulgação, equipamentos, acesso, alimentação, participação de autoridades e representações sociais fazem toda a diferença para o sucesso. Eles constituem parte importante do plano de comunicação, devem ser concebidos para cada fase de implantação e ajustados de acordo com a realidade de cada lugar e do tema em questão.

# 4

## PARCERIA MULTISETORIAL NA PRÁTICA

---

A - Principais fases de uma parceria;

B - Metodologias de trabalho em um processo colaborativo.

---

## PRINCIPAIS FASES DE UMA PARCERIA

Apesar de cada PMS ter uma singularidade, há fases comuns a todas elas que devem ser desenhadas em suas especificidades. A discriminação dessas fases nos permite inclusive vislumbrar ganhos possíveis em cada uma delas para que todos os parceiros não desenvolvam falsas expectativas.

Se o tempo previsto para uma iniciativa for de aproximadamente cinco anos, necessita-se de um período de 6 meses a um ano para a **fase preliminar**, durante a qual se realiza uma acurada análise sistêmica do contexto do problema, das tendências, dos fatores subjacentes e das condições básicas para subsidiar a tomada de decisão de promover (ou não) uma Parceria Multissetorial.

Tomada a decisão, ocorre a **fase inicial**, de aproximadamente um ano, destinada ao planejamento adaptável e ao início de implantação de estruturas básicas e de ações consideradas estratégicas.

Inicia-se, então, a fase **intermediária**, de aproximadamente três anos, em que se consolidam as estruturas e se desenvolve a ação colaborativa para atingimento dos resultados.

Finalmente, desenvolve-se a **fase conclusiva**, com duração média de um ano, em que se busca a institucionalização e sustentabilidade da PMS.

### FASE PRELIMINAR: DECISÃO E DESENHO INICIAL

#### 1. Primeira decisão: ser ou não ser?

Para se iniciar uma Parceria Multissetorial, é necessário ter certeza de que esta é a melhor opção.

Essa recomendação baseia-se na constatação de que trabalhar em parcerias quase sempre é muito difícil e exige mais tempo do que atuar sozinho. Assim, é fundamental que se faça uma profunda reflexão sobre a natureza do problema e a possibilidade de alcançar resultados satisfatórios sem necessariamente trabalhar em parceria.

Vale ressaltar que essa opção não se aplica aos chamados problemas sociais complexos que demandam, por sua própria natureza, abordagens colaborativas de caráter inter e multissetorial, ou seja, necessitam de PMS para seu enfrentamento.

Nesses casos, ações isoladas rapidamente demonstram seus limites, em termos de cobertura, de impacto e de sustentabilidade. A enorme pulverização das ações sociais, voltadas para a solução de problemas sociais complexos, parece ser um fator crucial para a diminuição do impacto dos recursos e esforços investidos em seu equacionamento.

#### **a. Condições iniciais indispensáveis**

Como dito anteriormente, além da constatação de que se trata de fato de um problema social complexo, a decisão de se constituir uma PMS depende de algumas condições prévias, já mencionadas, que incluem: a consciência da gravidade do problema e a crença de que é possível transformá-lo; uma cultura favorável à criação de parcerias; um nível mínimo de confiança entre os grupos de interesse; a existência de recursos financeiros e a existência de uma Organização Estruturante.

Dada a importância do papel de uma OE, deve-se fazer também uma análise de sua capacidade para o exercício dessa função, ou seja, dos recursos humanos de que dispõe, dos conhecimentos que domina, das competências da equipe, da legitimidade de que desfruta e da infraestrutura disponível para o cumprimento de seu papel. Isso sem falar dos recursos financeiros necessários à sua atuação.

Em 2012, o estado do Pará se encontrava diante de um aumento expressivo da quantidade de grandes projetos produtivos, implantados ou em fase de implantação, com alto volume de recursos financeiros sendo aplicados. Isso representava uma enorme demanda por mão de obra qualificada.

O sistema educacional do estado, entretanto, apresentava um dos piores desempenhos nacionais, mostrando-se incapaz de atender às demandas do mercado, constituindo-se em um verdadeiro entrave ao processo de desenvolvimento. A necessidade de se promover uma melhoria nos resultados educacionais era estratégica e urgente.

Para viabilizar essa proposta, o Instituto Synergos colocou à disposição da iniciativa sua experiência internacional na implantação de parcerias, sua capacidade de construir pontes entre lideranças e sua credibilidade diante de diferentes setores sociais para atuar como Organização Estruturante da parceria.

O objetivo do Synergos era conceber, validar, transferir e sistematizar uma tecnologia social voltada para a construção e sustentabilidade de Parcerias Multissetoriais focadas em problemas sociais complexos, como os ligados à Educação Pública.

### **b. Outros fatores importantes**

Além dos pré-requisitos, devem ser levados em consideração alguns aspectos do contexto específico no qual a parceria vai se desenvolver e que podem influenciar significativamente na velocidade e na facilidade com que a iniciativa alcança seus objetivos.

Nesse sentido, destacam-se as condições econômicas, os dados demográficos, a história e a cultura, a vontade política, alguns eventos recentes, o ambiente político, o foco da mídia, as leis vigentes e as políticas locais. Vale ressaltar que a fase preliminar da iniciativa deve se concentrar em entender o contexto e verificar a existência ou promover as condições básicas para se iniciar uma PMS.

As pessoas não precisam de tempo para entender as preocupações comuns e encontrar meta(s) compartilhada(s). Como resultado dessa análise, deve haver um consenso sobre iniciar ou não uma PMS.

## **2. Depois da decisão, o primeiro passo: o círculo inicial de parceiros**

Uma vez decidida a abordagem colaborativa, o primeiro desafio é compor um círculo inicial de parceiros, formado por partes interessadas com maior nível de consciência sobre o problema, maior grau de atuação na área e capacidade de mobilizar outros parceiros.

As primeiras impressões são importantes. A visão dos parceiros sobre aqueles que iniciam, organizam ou apoiam a PMS pode influenciar a decisão de aderir ou não à iniciativa.

As pessoas que assumem a liderança devem ser vistas como legítimas, mesmo que estejam alinhadas a um grupo particular de parceiros. Se um grupo de parceiros perceber que os ganhos beneficiam prioritariamente algum dos outros grupos, a legitimidade da iniciativa entrará em perigo.

Por meio de uma análise sistêmica do problema, a OE deve fazer um mapeamento preliminar de grupos-chave para garantir que os mais importantes façam parte do círculo inicial.

Deste círculo inicial devem fazer parte, entre outros, órgãos dos governos responsáveis pela área-foco e por outros setores envolvidos (intersectorialidade), bem como lideranças do terceiro setor ou do empresariado com interesse no tema ou possibilidade de atuar como parceiro financiador.

Os primeiros parceiros mobilizados para constituir o círculo inicial do Pacto pela Educação do Pará foram os institutos e as fundações empresariais, para que, na condição de parceiros financeiros, pudessem garantir os recursos necessários à atuação do Synergos como Organização Estruturante do Pacto.

Eles tinham também a função de mobilizar outros parceiros do setor privado, que pudessem se envolver na iniciativa, tanto como parceiros financeiros quanto como parceiros programáticos, técnicos, de governança ou de gestão. Esse grupo, com algumas alterações, apoiou o processo de construção e implantação do Pacto, contribuindo com uma cota anual para o Fundo de Sustentabilidade do Pacto (FSP).

Também fazia parte do círculo inicial a equipe de direção da SEDUC. Para isso, a proposta do Pacto foi apresentada para os membros da equipe central numa sequência de reuniões em que os profissionais que participavam se comprometiam a mobilizar outros colegas para o encontro seguinte.

Foram realizadas reuniões com os dois grupos que formavam esse círculo inicial de parceiros, para construir um entendimento compartilhado sobre a proposta, suas características, o que se esperava de cada um e o que cada um poderia esperar do Pacto.

### 3. O desenho preliminar da parceria

#### a. Entendendo a questão

É fundamental que o círculo inicial de parceiros realize uma nova análise sistêmica da questão para que se conscientize da rede de causalidades associada ao contexto do problema, das tendências e dos fatores subjacentes.

Como resultado dessa análise, almeja-se que esse grupo desenvolva um senso de urgência com relação ao tema, compreenda seu caráter multimensional e perceba a necessidade de uma abordagem multissetorial e intersectorial para seu enfrentamento.

Essa visão sistêmica deve permitir tanto um diagnóstico correto da situação (“análise da situação”) quanto dos principais interessados (“análise dos parceiros”).

### **b. Concepção inicial**

Para que se inicie a mobilização de parceiros, é realmente importante ter uma definição clara do escopo da PMS para comunicá-la a todos os interessados.

Também deve estar o mais claro possível o alcance das questões com as quais se planeja lidar. Inevitavelmente, isso evoluirá ao longo do tempo. No entanto, no início, os parceiros precisam ter alguma compreensão de quão ampla será a agenda, qual o foco e o que se espera alcançar.

Deve-se buscar acordo em relação a uma meta comum abrangente, mas ainda não há necessidade de definir as estratégias sobre como chegar lá.

As pessoas vão precisar de tempo para entender o problema e as possíveis soluções, bem como construir metas compartilhadas. É preciso ter cuidado para não definir estratégias e planos de ação antes que esteja claro o que realmente se deseja alcançar.

Também deve ser explicitado o que é esperado dos diferentes parceiros e que tipo de compromisso de tempo será necessário. Os parceiros vão querer saber o que será a PMS em geral, mas também o que o processo significará para eles. Eles também estarão interessados em como se dará o processo decisório.

## **4. A primeira onda de mobilização**

Quando a proposta estiver mais clara, inicia-se a primeira onda de mobilização que deve tomar por base os parceiros-chave identificados na análise sistêmica do contexto.

Cabe ao círculo inicial identificar o conjunto ampliado de atores-chave a serem envolvidos (diagnóstico dos parceiros), bem como o tipo de contribuição que cada um deles pode prestar para o equacionamento do problema.

Devem ser incluídos, neste segundo círculo da parceria, os mais diretamente afetados, os que desenvolvem projetos voltados para o tema-foco e os que detêm poder político, técnico ou financeiro para contribuir para o sucesso da parceria.

Mesmo variando o problema-foco, as PMS devem identificar parceiros em setores-chave, como os analisados no capítulo anterior. Não há limites para o tipo de parceiro que pode participar de uma PMS. Não estamos falando apenas de organizações formais. Dependendo da questão, pode-se considerar trabalhar com líderes tradicionais, empreendedores individuais ou iniciativas cidadãos. A premissa é sempre ter todo o sistema representado e buscar um alto nível de diversidade. A questão precisa ser cuidadosamente estudada, pois, se o problema for muito amplo, pode-se acabar com uma lista impraticável de parceiros. Por outro lado, numa tentativa de redução, pode-se perder partes interessadas muito importantes para se encaminhar as soluções.

Quando uma PMS começa, precisa desse segundo círculo tanto para sua legitimidade quanto para sua abrangência.

Nunca é demais lembrar que devem também ser identificadas possíveis lideranças-ponte em cada um dos grupos de parceiros para participarem das discussões iniciais, de forma a que possam exercer o papel de disseminadores das propostas da parceria e mobilizadores de novos parceiros.

Como é o momento de difusão da ideia, quanto maior o número de pessoas envolvidas nos eventos de mobilização, maior o apoio que a PMS poderá ter. Os eventos de mobilização servem também para levantar subsídios para o planejamento e deverão desenvolver dinâmicas com esse objetivo.

Com vistas a disseminar a proposta e levantar insumos para o planejamento do Pacto, foram realizados encontros com a participação de profissionais da SEDUC do nível regional, diretores de escola, técnicos pedagógicos e professores, totalizando 376 profissionais envolvidos de 50 municípios, os quais representaram 183 escolas do estado.

A identificação de outros parceiros-chave baseou-se em uma análise sistêmica do problema, com vistas ao mapeamento de sua rede de fatores, de forma a identificar “pontos de alavancagem” e parceiros em condições de atuar nesses pontos. Muito importante também foi a busca, em cada grupo de parceiros, de líderes-ponte, com habilidade de agir em conjunto, superar barreiras organizacionais, culturais e sociais, gerar confiança e desenvolver relacionamentos positivos.

No que tange às possibilidades de contribuição dos grupos de parceiros, foram sugeridos, além do suporte financeiro, diferentes frentes de apoio nos campos programático, técnico e de governança.

## 5. Avaliação na fase preliminar

A avaliação na fase preliminar é tipicamente uma avaliação de contexto, quer para construir uma visão compartilhada do problema e das possíveis soluções, quer para mapear os parceiros-chave.

Os resultados da avaliação de contexto devem ser subsídios tanto para a decisão sobre a implantação da parceria quanto para seu desenho inicial.



## 6. Principais desafios da fase preliminar

Para construir e orquestrar parcerias é fundamental gerar e transmitir a confiança entre todos, contando com a criação de ambientes formais e informais, voltados para a colaboração mútua, dando créditos a todos que ofereceram apoio.

A interação deve buscar alavancar a geração de ideias para as possíveis soluções, fazendo com que todos visualizem, em conjunto, as diferentes partes do desafio, compartilhando conhecimentos de modo aberto e fazendo críticas construtivas. Tarefa difícil!

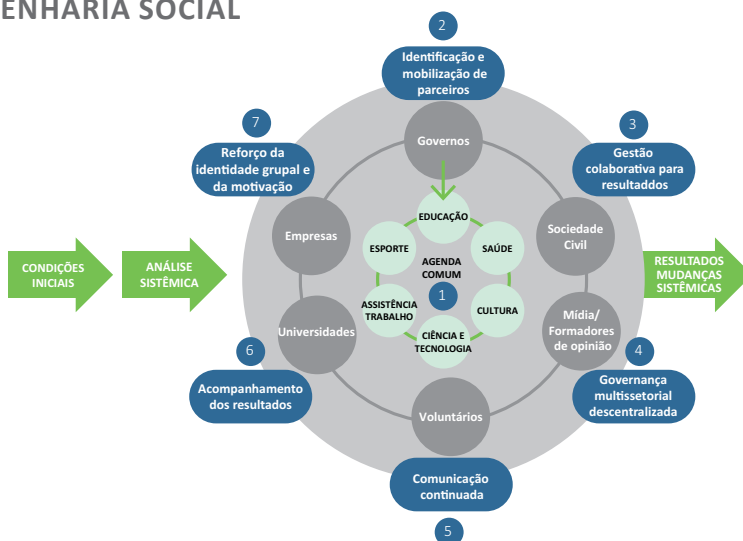
## FASE INICIAL: PLANEJAMENTO E INÍCIO DA IMPLANTAÇÃO

A fase inicial de uma PMS é caracterizada pela concepção do plano de ação da própria iniciativa e pelo planejamento e início de implantação de seus principais “pilares”.

### 1. Desenho do processo da PMS

Como já dito, mesmo levando em consideração o caráter ímpar de cada PMS, sua estruturação, implantação, monitoramento e avaliação demandam ações estratégicas, a cargo da Organização Estruturante, ligadas a seus 7 pilares básicos: (1) agenda comum; (2) identificação e mobilização de parceiros estratégicos; (3) gestão colaborativa para resultados; (4) governança multissetorial e descentralizada; (5) comunicação continuada; (6) Sistema Compartilhado de Acompanhamento e Avaliação (SCAA) e (7) reforço da identidade grupal e da motivação.

## PARCERIA MULTISSETORIAL: UMA VERDADEIRA ENGENHARIA SOCIAL



A partir da fase inicial, todo o plano de ação da parceria deve tomar por base esses 7 pilares.

## 2. Planejamento dos principais pilares

### a. Agenda comum

O produto da análise sistêmica, associado aos subsídios levantados na primeira onda de mobilização de parceiros, deve ser a base para se iniciar o processo de construção de uma agenda comum.

Conforme dito anteriormente, a análise sistêmica é uma ferramenta fundamental para se entender a situação por inteiro, mas, dada a natureza mutante dos problemas complexos, há de se utilizar um processo de planejamento adaptável.

- **Concepção de diretrizes estratégicas**

As diretrizes estratégicas devem ser definidas em função de uma projeção futura do problema-foco, feita de forma colaborativa.

A partir de uma definição clara do contexto do problema, de suas raízes multidimensionais, de suas tendências e de seus fatores subjacentes, é necessário construir uma visão compartilhada de futuro.

Para isso, deve-se responder à pergunta: “O que queremos ver como resultado desta parceria em 5-10 anos?” A partir daí, os parceiros fazem um brainstorming de elementos de visão, que são compartilhados e agrupados. Eventualmente, todos esses elementos são combinados em uma única frase que sintetiza a visão.

Com base na visão compartilhada, deve-se discutir como se quer chegar lá, ou seja, qual a missão da parceria.

Além da visão e da missão, é necessário um acordo acerca de alguns princípios orientadores. Assim, princípios como compromisso e responsabilidade, aprendizagem colaborativa, valorização das diferenças, gestão colaborativa para resultados, manutenção da motivação e resiliência costumam ser importantes para uma PMS.

- **Definição da(s) meta(s), objetivos e resultados a serem alcançados**

A partir da definição da visão, da missão e dos princípios orientadores, prossegue-se na construção da agenda comum com a formulação de objetivos, metas, resultados esperados e indicadores para esses resultados.

Nesse caso, o menos pode ser mais, ou seja, quanto menor o número de metas, objetivos, resultados e indicadores, menos complexas serão as etapas posteriores e mais fácil será a comunicação.

Além disso, deve-se dar preferência a metas, objetivos, resultados e indicadores que já disponham de sistemas de acompanhamento, de forma a

não haver necessidade de se criarem estratégias de coleta e tratamento de dados, o que dificulta e encarece o monitoramento e a avaliação.

Sugere-se a adoção dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), de modo a estabelecer um alinhamento aos esforços internacionais de enfrentamento de problemas complexos, como a pobreza e a desigualdade, e a ter acesso aos sistemas de acompanhamento e avaliação que vêm sendo implantados para essa iniciativa.

No processo de construção de uma agenda comum no Pará, as diretrizes estratégicas foram definidas por meio da projeção sobre o que se sonhava fazer em relação ao setor de Educação no estado. Posteriormente, a regressão permitiu o desenho do objetivo superior, dos específicos, dos resultados esperados, das prioridades e das metas. A interação com os membros do “círculo inicial”, ou seja, com o(a) secretário(a) da Secretaria de Educação do Estado do Pará (SEDUC) e sua equipe com os parceiros financeiros e técnicos, e com a equipe do Synergos foi constante desde o início desse processo. Como se tratava de um processo colaborativo, surgiam constantemente novas orientações, para modificação e/ou acréscimo de informações, chegando-se, não sem algum conflito, a uma versão compartilhada e pactuada de visão, missão, princípios, objetivo superior e objetivos específicos que ficaram assim definidos:

Como visão, ficou definido “Ser referência nacional na transformação da qualidade da Educação Básica Pública”.

Como missão, decidiu-se “Promover a melhoria da qualidade da Educação Básica Pública no Estado do Pará, por meio da integração de diferentes setores e níveis de governo, da sociedade civil organizada, da iniciativa privada e de organismos internacionais”.

Entre os princípios, destacaram-se: perseverança com o comprometimento; articulação e envolvimento global com planejamento; garantia da sustentabilidade; integração e sentimento de pertencimento; busca coletiva do conhecimento; valorização das diferenças; gestão para resultados; foco na aprendizagem; compromisso e corresponsabilidade pelas ações e pelos resultados; manutenção da motivação; descentralização e autonomia.

Como objetivo superior, fixou-se “contribuir para tornar o estado do Pará uma referência nacional na transformação da qualidade da Educação Básica Pública”.



Os objetivos específicos do Pacto também seguiram a orientação de desenho participativo. Seu delineamento foi realizado a partir do cruzamento dos dados do Plano Nacional de Educação (PNE) e dos requerimentos do acordo com o BID. Os sete objetivos específicos, denominados de Objetivos do Pacto pela Educação do Pará, foram mantidos desde o início de sua formulação, apesar de algumas pequenas alterações em seus textos. Foram eles: aumentar o desempenho dos alunos, diminuir a evasão, capacitar professores, melhorar a infraestrutura, qualificar a gestão, utilizar tecnologia de informação e mobilizar a comunidade escolar e a sociedade.

Nesse processo, ficou definida apenas uma meta: aumentar em 30% o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) em todos os níveis, até o ano de 2017.

O fato de haver uma única meta facilitou e muito a comunicação e o entendimento da proposta do Pacto.

- **Mapeamento de programas e projetos**

Quando os parceiros já tiverem concordado sobre o ponto de partida (contexto, tendências e fatores subjacentes) e sobre onde se quer chegar (visão, missão, princípios, metas, objetivos, resultados e indicadores), é o momento de se definir “como chegar lá”, ou seja, quais as principais soluções ou ações estratégicas que poderão ser utilizadas.

Nessa fase, é preciso ter clareza de que não se está partindo do nada, ou seja, de que já existem várias ações em curso, que precisam ser identificadas e avaliadas, para que se selecionem as mais relevantes para o alcance dos resultados pactuados.

Inicia-se, então, um detalhado levantamento, com os parceiros ou outras partes interessadas, de iniciativas que possam contribuir para o êxito da parceria.

O norte para tal mapeamento são os resultados esperados e a pergunta-chave é: “Que ações, de iniciativa de diferentes setores do governo e em diferentes níveis, de institutos e fundações empresariais, de universidades e de organizações da sociedade civil estão efetivamente contribuindo para transformar o problema-foco, no sentido desejado?”

O ideal seria oferecer a esses parceiros um roteiro para caracterização de seus programas, em formato digital, com as informações consideradas

primordiais. Também aí “o menos é mais”, ou seja, o excesso de quesitos pode não somente ser um desincentivo para o respondente como um complicador para análises posteriores.

- **Seleção dos programas estratégicos**

Como a avaliação de resultados não é uma prática usual na área social, normalmente os programas se restringem a registrar os inputs (eventos, participantes) ou a percepção dos envolvidos. Assim, resta envolver os próprios responsáveis pelos programas na definição de seu grau de relevância.

Nesse processo, todos os setores responsáveis pelos programas devem ser envolvidos para entenderem a proposta da parceria, conscientizarem-se da urgência da intervenção e avaliarem quais de suas ações têm real relevância para o alcance dos resultados.

Sugere-se realizar, com as equipes desses setores, uma reunião que inclua a análise sistêmica do problema e informações sobre a iniciativa para que todos tenham noção de como suas iniciativas poderiam contribuir, num cenário multidimensional, para a transformação do problema. Após uma pré-seleção, realizada por cada instituição, é recomendável agrupar os pré-selecionados por resultado e/ou público atendido. Quase sempre, os problemas sociais atingem públicos diversificados e suas soluções devem ser diferentes de acordo com as necessidades específicas de cada público.

Um bom método de organização programática é o dos ciclos de vida, utilizando-se o agrupamento por faixas etárias: primeira infância, criança e adolescente, jovem, adulto e idoso.

Essa metodologia facilita a seleção e o agrupamento dos programas porque propicia uma visão concreta do beneficiário, tornando mais claro o grau de relevância das ações em relação aos resultados/ciclos de vida.

Sem dúvida, uma dada iniciativa pode estar contribuindo para mais de um resultado/ciclo de vida, o que demanda uma escolha sobre sua maior contribuição ou a decisão de incluí-la em mais de uma categoria.

O ideal seria realizar uma nova rodada de seleção de programas, reunindo parceiros, agora agrupados por resultado/ciclo de vida, para reanalisar a efetividade dos programas pré-selecionados e identificar possíveis lacunas.

Só agora seria pertinente propor a criação de novos programas, capazes de suprir as lacunas com efetividade, e/ou a expansão dos existentes, com alto grau de relevância.

Caso se inclua um conjunto de novas ações, para suprir lacunas identificadas, tornava-se necessária a realização de oficinas para concepção, definição de etapas do processo de implantação e de indicadores de acompanhamento e avaliação para esses programas.

Devem participar desses encontros, além dos parceiros programáticos e técnicos, especialistas na questão e gestores públicos com experiência no tema.

- **Organização programática**

Sugere-se que esse conjunto de ações seja organizado em função de cada resultado previsto para cada ciclo de vida caso a opção seja utilizar essa metodologia.

A organização programática em “clusters” de programas, por resultado e/ou ciclo de vida, é fundamental para que se consiga a articulação intersetorial desses programas. Isso vai demandar posteriores transformações na estrutura dos órgãos executores, vencendo a barreira da setorização.

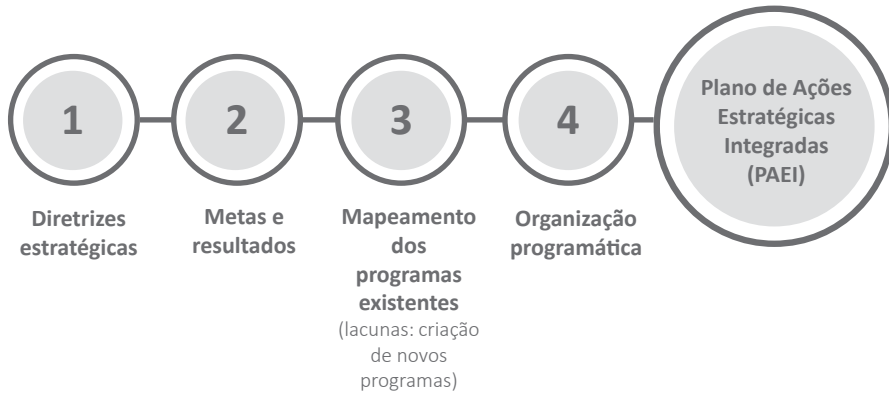
- **Construção de um Plano de Ações Estratégicas Integradas (PAEI)**

O Plano de Ações Estratégicas Integradas deve ser composto pelos programas mais relevantes, de iniciativa de cada um dos setores envolvidos, bem como pelos novos programas destinados a suprir as lacunas identificadas, organizados em “clusters” de programas.

Com isso, partindo de uma visão sistêmica do problema, seguindo com a construção coletiva de onde e como queremos chegar (visão, missão, princípios, metas e resultados), e definindo que caminhos devem ser utilizados para alcançar nosso destino, de forma colaborativa e intersetorial (Plano de Ações Estratégicas Integradas), teremos construído nossa agenda comum.

Nunca é demais lembrar que teremos apenas uma primeira versão de agenda comum, pois muita coisa pode mudar no decorrer do caminho: erros de avaliação sobre a relevância de algumas ações selecionadas, novos parceiros, novas soluções, novo contexto; enfim, mudanças típicas de uma PMS. Há de se ser resiliente!

## CONSTRUÇÃO DE UMA AGENDA COMUM



### b. Identificar e mobilizar parceiros estratégicos

Nesta fase, procura-se avançar na mobilização de parceiros, priorizando setores estratégicos como os governos e o setor privado. Governos, por serem os principais responsáveis pelas políticas públicas referentes ao problema-foco. Setor privado, por seu envolvimento relativamente recente com as questões sociais, quase sempre por meio de iniciativas isoladas. Em outras palavras, são setores de grande relevância que necessitam ser convencidos, na prática, do valor das Parcerias Multissetoriais e da abordagem intersetorial e colaborativa.

Nos governos, a sensibilização deve ser feita diretamente com os setores envolvidos, trabalhando sempre com a visão sistêmica para quebrar a lógica da setorização e fazê-los perceber o ganho de impacto que o trabalho intersetorial pode proporcionar.

Uma excelente oportunidade de mobilização de diferentes setores e níveis de governo é o processo de mapeamento das ações já existente, da seleção das mais relevantes e da organização programática. Sobretudo este, em que os responsáveis pelos programas são reunidos em grupos, por resultado/ciclo de vida, propicia que percebam as interseções e as possibilidades de trabalho colaborativo em “clusters” de programas.

O setor privado, também a partir de seu interesse específico ou do investimento social que já realiza, deve se conscientizar de que sua contribuição pode ganhar relevância se realizada no âmbito da PMS. Relevância que pode, inclusive, ser demonstrada por meio do Sistema de Compartilhamento de Acompanhamento e Avaliação (SCAA) e publicizada por meio dos canais de comunicação da iniciativa.

Entre as formas de contribuição sugeridas pelo Pacto para os empresários, incluía-se, além da participação no sistema de governança e da contribuição financeira para o Fundo de Sustentabilidade do Pacto, outras opções como: (a) implantação ou expansão de programas e projetos de iniciativa própria; (b) apoio à expansão de programas e projetos de iniciativa de outros parceiros; (c) assessoria à gestão de sistemas municipais ou escolas públicas; (d) estabelecimento de parceria com uma escola; (e) ações de voluntariado empresarial e; (f) oferta de vagas em programas de Jovem Aprendiz que priorizassem alunos de escolas públicas.

Como organizações da sociedade civil, ator importantíssimo no enfrentamento de problemas sociais, precisam ter garantido o suporte financeiro necessário para efetivar sua contribuição, sugere-se, nesta fase, a criação de um fundo não apenas para garantir as ações da Organização Estruturante como também para permitir a atuação das organizações do terceiro setor.

Nesta fase inicial, é indispensável o envolvimento dos chamados formadores de opinião. Eles poderiam assumir importante papel de contribuir para a formação de uma opinião pública favorável à iniciativa.

Por fim, o envolvimento de organizações que trabalham com voluntariado, tanto individual quanto corporativo, poderiam representar importante contribuição para a qualificação do Plano de Ações Estratégicas Integradas, bem como para a disseminação da iniciativa.

Nessa nova onda de mobilização, sugere-se a realização de reuniões por setor, antes de eventos multissetoriais, além da publicação de “cartilhas” que possam especificar as possibilidades de contribuição de cada setor.

Conforme já mencionado, existem diferentes formas de inserção dos parceiros na iniciativa. Eles podem atuar na governança ou serem parceiros programáticos, financeiros, técnicos, de gestão ou de comunicação. Todos devem formalizar seus compromissos com a iniciativa por meio de um termo de adesão.

### **c. Gestão colaborativa para resultados**

Entre as mudanças sistêmicas almejadas pelas PMS, incluem-se transformações na estrutura das organizações parceiras, no sentido da maior flexibilidade, indispensável ao trabalho colaborativo e intersetorial. Sabemos, entretanto, que tais mudanças são lentas e de difícil operacionalização.



Há, entretanto, certas mudanças estruturais, principalmente nos órgãos governamentais responsáveis pelas políticas públicas, referentes ao problema-foco da parceria, que constituem pré-requisitos para a implantação de um Plano de Ações Estratégicas Integradas.

Isso porque, em geral, os programas são pensados e organizados de forma setorial, respondendo a uma estrutura também em “silos” dessas organizações. Quando se muda a lógica da organização programática, criando clusters interseoriais de ações, em função dos resultados/ciclo de vida, tornam-se necessárias mudanças em suas estruturas.

A estrutura da Secretaria Adjunta de Ensino, responsável pela missão básica da SEDUC, era tipicamente organizada por projetos, sem nenhuma interface entre eles, necessitando se adaptar à nova proposta do Pacto. Com essa finalidade, foram designados responsáveis por cada um dos 7 resultados, denominados “donos dos resultados”, de forma a criar o senso de responsabilidade com o seu alcance. Cada dono de resultado tinha uma equipe de coordenadores de programas, diretamente ligados àquele resultado, que, por sua vez, acompanhavam e articulavam a atuação dos líderes de projetos a ele vinculados.

A estrutura proposta buscava reforçar a corresponsabilidade com os resultados e a articulação entre as diferentes ações estratégicas.

Foi elaborado um calendário de oficinas semestrais para o acompanhamento da implantação das Ações Estratégicas do Pacto, com a participação da secretária adjunta de ensino, dos “donos de resultados”, dos coordenadores dos programas e dos “líderes” dos projetos prioritários.

Os objetivos dessas oficinas eram: apresentar o andamento da implantação dos projetos e promover a integração entre todos, por meio do compartilhamento de dúvidas e de sugestões de melhorias. Eram espaços voltados prioritariamente para a aprendizagem colaborativa.

Note-se que isso já representou um grande avanço, mas a articulação não incluiu os programas de outras secretarias (intersectorialidade) nem de outros parceiros (multissetorialidade).

Ademais, os “donos dos resultados” não compreendiam suas funções, não havia líderes designados para todos os projetos e muitas oficinas não aconteceram com a periodicidade prevista.

Além disso, com relação aos demais setores e parceiros, a possibilidade de promover a articulação necessita da garantia de sua participação em uma estrutura de gestão colaborativa com foco nos resultados.

- **Estrutura de gestão para resultados (PMO)**

Nesta fase, é fundamental que se conceba e se inicie a implantação de um Escritório de Projetos (EP), responsável pelo monitoramento dos programas de diferentes parceiros programáticos e por suas interfaces.

É importante frisar que o funcionamento efetivo dessa unidade exige que se obtenha o compromisso formal de parceiros programáticos, cujas iniciativas compõem o Plano de Ações Estratégicas Integradas (PAEI), de participar do processo de monitoramento, tanto por meio do fornecimento sistemático dos dados de execução de seus programas quanto pela participação nos eventos de acompanhamento.

Além da implantação de uma governança participativa e descentralizada, o Pacto trazia uma proposta de gestão colaborativa, visando ao alcance da meta e aos resultados pactuados. Isso exigia a criação de um órgão encarregado de realizar uma efetiva gestão dos programas e ações do Pacto, almejando seus resultados – um Escritório de Projetos (EP).

As responsabilidades de um PMO podem variar, mas, no caso do escritório de projetos criado na SEDUC, a proposta foi de que seu papel exclusivo fosse a gestão dos 35 projetos constantes do Plano Estratégico do Pacto, incluindo aqueles financiados pelo BID. O foco do EP era a gestão, e não a execução dos projetos que continuaria sob a responsabilidade dos “donos dos resultados” e líderes dos projetos. Devido à complexidade do Pacto, o EP teria de desempenhar um papel muito forte na interface entre as diferentes “áreas” da SEDUC. Para isso, ele precisaria ser uma estrutura independente, ligada apenas ao(a) Secretário(a) de Educação, para garantir isenção e autonomia.

Nesse caso, o Escritório de Projetos acompanhava apenas os programas sob a responsabilidade do governo. O ideal seria que todos os programas incluídos no Plano de Ações Estratégicas Integradas fossem acompanhados por esse órgão.

**d. Governança multissetorial e descentralizada**

Além da criação de um órgão responsável pelo acompanhamento dos programas de diferentes parceiros, é necessário conceber um sistema de governança capaz de permitir a participação efetiva de todos.

O sistema de governança deve ter um caráter inter e multissetorial, para refletir a própria composição da parceria, e ser descentralizado, para permitir uma efetiva colaboração nos diferentes níveis.

Um sistema descentralizado, mas articulado em função da mesma agenda comum, permite a superação dos efeitos não desejados de modelos "up/down ou dawn/up", permitindo um fluxo de informações e decisões em ambos os sentidos.

No Pará, o sistema de governança foi estruturado em Comitês (estadual, municipais e escolares), de forma a permitir que o órgão encarregado por definir as diretrizes gerais (Comitê estadual), estabelecesse uma articulação com os Comitês municipais; e estes em contato direto com os Comitês escolares.

Tal sistema de governança deveria dispor de canais de comunicação capazes de garantir que as informações sobre as propostas do Pacto, para cada escola, chegassem até elas, bem como que estas pudessem informar sobre a realidade de sua implantação. Esse fluxo de informações e contrainformações entre os Comitês deveria propiciar o exercício da função de acompanhamento que lhes competia.

O papel do sistema de governança incluía a importantíssima tarefa de mobilizar e articular novos recursos – técnicos, humanos, materiais e financeiros – que contribuíssem para o alcance dos resultados.

Caberia também, às diferentes instâncias desse sistema, promover espaços de compartilhamento de experiências e articulação de ações de forma que municípios e escolas pudessem aprender de modo colaborativo e atuar articuladamente.

O espírito do Pacto era “Um por todos e todos por um”, em que escolas auxiliassem escolas, municípios apoiassem municípios e que pudessem ser criados verdadeiros consórcios regionais para endereçar, de forma articulada, estratégias de mútuo benefício.



O funcionamento dos Comitês não tinha um caráter hierárquico, devendo constituir-se em uma estrutura em rede, visando garantir o acompanhamento das ações, a mobilização e a articulação de recursos e esforços, em torno dos objetivos do Pacto.

Em termos de composição, a Parceria Multissetorial deveria ser garantida pela presença de representantes de diferentes níveis de governo e da sociedade civil, incluindo empresas, ONGs, membros de conselhos, universidades, segmentos religiosos, artistas e lideranças.

Já o aspecto intersetorial deveria ser buscado pela participação, além da Educação, das áreas de Assistência Social, Saúde, Trabalho, Cultura, Esporte e Lazer, Segurança, entre outras.

Nessa fase inicial, o sistema de governança deve ser concebido e institucionalizado por meio de instrumento legal, que possa servir de base a um processo progressivo de implantação. Isso inclui ampla mobilização e capacitação de parceiros para assumirem seus papéis neste sistema.

#### **e. Comunicação continuada**

É também nesta fase que deve ser concebido o plano de comunicação da PMS. Atentos aos princípios de uma estratégia colaborativa, o processo de concepção do plano deve envolver os setores de comunicação das diferentes organizações parceiras.

Conforme mencionado, o primeiro passo para a elaboração do plano é o mapeamento dos públicos de interesse, considerados essenciais à causa, incluindo os chamados formadores de opinião. O plano deve conter também uma mensagem-chave que defina o que se quer comunicar, levando em consideração cada público específico. Não se pode esquecer da criação de símbolos identificadores da parceria, como logo, bandeira e hino.

Se a agenda comum é o coração de uma PMS, a comunicação é sua alma. É por meio dela que se vai enfrentar o principal desafio de uma parceria: mobilizar e manter o entusiasmo dos parceiros com a iniciativa.

O plano de comunicação é concebido e inicia sua implantação nessa fase, caracterizada pela intensa mobilização de parceiros, além de uma rica agenda de eventos de adesão, em diferentes níveis.

É talvez nessa fase que começam a se apresentar os chamados problemas de comunicação. Iniciativas baseadas em processos colaborativos, necessariamente enfrentam esses desafios. Nesse sentido, **The MPS Guide** (2016) destaca os seguintes problemas de comunicação:

- **Divergências em visões subjacentes:**  
Cada indivíduo compartilha com seu grupo social um conjunto de crenças, valores e significados – uma visão de mundo – que funciona como um verdadeiro “óculos”, através do qual percebem a realidade e orientam sua ação sobre ela. Em geral, tem-se pouca consciência sobre esse importante fator subjacente. Além disso, é comum experimentarmos mal-entendidos quando assumimos que outras pessoas veem da mesma maneira que nós.
- **Julgar em vez de tentar entender os pontos de vista dos outros:**  
Por causa dessas diferentes visões de mundo, tende-se a avaliar ou julgar, em vez de tentar entender a visão de mundo subjacente à percepção e à atitude do outro.
- **Hábitos de conversação:**  
A maioria de nós tende a falar sem ouvir e a responder imediatamente ao que alguém diz, sem pensar o que realmente significa aquilo que foi dito.
- **Respostas emocionais:**  
Sobretudo quando a comunicação é sobre questões importantes e sensíveis, a resposta emocional das pessoas ao que é dito pode dificultar sua compreensão ou gerar respostas que aprofundam os desentendimentos.
- **Conflito ou falta de confiança:**  
Às vezes, a comunicação simplesmente não ocorre, porque as pessoas não confiam umas nas outras ou há um conflito subjacente entre elas.

#### **f. Acompanhamento e avaliação**

É importantíssimo que se conceba e se inicie a implantação, nesta etapa, de um Sistema Compartilhado de Acompanhamento e Avaliação (SCAA) para a iniciativa.

Determinar os resultados e indicadores tanto para a PMS, como um todo, quanto para cada uma de suas fases, é uma das etapas mais importantes do processo de avaliação.

Os parceiros devem participar desse processo para que haja acordo a respeito das estratégias de avaliação de processo, resultados finais e de impacto, a serem utilizados, bem como dos resultados intermediários que podem ser esperados em cada uma das fases.

Normalmente, cada resultado está vinculado a múltiplos indicadores, proporcionando aos avaliadores a flexibilidade para escolher os indicadores mais relevantes e econômicos e que permitam aos parceiros o desenvolvimento de uma sólida compreensão sobre o progresso no alcance de cada resultado.

Todos precisam se dar conta de que altas expectativas com relação a esses resultados podem gerar queda de entusiasmo e desistências altamente prejudiciais à iniciativa.

Definir resultados desafiadores, mas exequíveis para cada fase, pode ser a chave para o sucesso da parceria.

Durante a fase inicial, pode ser um desafio para os parceiros saberem se estão no caminho certo para o sucesso. A experiência sugere que existem alguns indicadores de desempenho precoce que permitem acompanhar o desempenho durante essa fase.

A maioria desses indicadores é qualitativa e exigirá entrevistas, pesquisas, grupos focais ou outros métodos qualitativos de coleta de dados.

O processo de concepção do SCAA deve envolver necessariamente o escritório de projetos, a quem cabe a responsabilidade pelo acompanhamento.

No caso do Pará, o Pacto concebeu e implantou o Sistema Paraense de Avaliação Educacional (SisPAE) que oferecia, anualmente, informações para gestores, diretores, professores e técnicos sobre os avanços da aprendizagem do alunado e os fatores associados.

A vantagem complementar do SisPAE era que ele permitia conhecer os resultados no início do ano letivo e acompanhar a evolução a cada ano. Possibilitava, também, comparar os níveis de aprendizagem com a avaliação nacional (bianual), uma vez que os testes eram compatíveis. Era, portanto, um importante instrumento para o acompanhamento dos avanços dos resultados da parceria.

Ocorre que a implantação desse sistema demandou um processo demorado e seus primeiros resultados só apareceram na fase intermediária.

- **A avaliação na fase inicial**

Quando começa o desenho e a implantação das primeiras ações, deve-se utilizar a avaliação de processo para entender como a iniciativa está se desenvolvendo e se adaptando, o que está funcionando bem ou não.

Para tanto, deverão ser definidos indicadores de processo pertinentes a essa fase, o que torna possível celebrar vitórias aparentemente pequenas, como a melhoria da comunicação, a disposição de compartilhar dados e a melhoria do clima de confiança entre os parceiros.

Identificar avanços e promover cerimônias de celebração e reconhecimento são extremamente importantes para manter a motivação dos parceiros.

Vale ressaltar que não se pode esperar avanços significativos em relação aos resultados quando ainda se está projetando, desenvolvendo e implementando a infraestrutura da iniciativa. Isso diminui a importância da avaliação somativa na fase inicial.

#### **g. Eventos de reforço**

Nesta fase, deve ser concebida uma agenda de eventos de reforço e de aprendizagem colaborativa, pertinentes a cada uma das fases da iniciativa.

Incluem-se nessa agenda: cerimônias de lançamento em cada nível e território, cerimônias de adesão de novos parceiros e cerimônias de divulgação de resultados e de reconhecimento. Eventos de troca de experiência são também importantíssimos para o processo de aprendizagem colaborativa e devem fazer parte do calendário de eventos.

Uma PMS pode ser uma ótima maneira de desenvolver habilidades e capacidades. Na verdade, a oportunidade de obter novos conhecimentos e habilidades pode ser um incentivo-chave para que os parceiros permaneçam ativos em uma PMS. Isso é particularmente verdadeiro se a PMS, além dos encontros especificamente desenhados para tal fim, usar dinâmicas de aprendizagem participativa como parte integrante de seus eventos.

Os eventos apresentam ainda grande potencial para divulgar a parceria e mobilizar novos parceiros, pois atraem a atenção da sociedade por meio de diferentes mídias, gerando grande volume de matérias em jornais, rádios, internet e televisão.

- **Cerimônia de lançamento**

O principal evento desta fase é a cerimônia de lançamento da iniciativa. Ela representa um importante ritual de iniciação, do qual devem participar os líderes das organizações parceiras já envolvidas, bem como

autoridades dos diferentes poderes: Executivo, Legislativo e Judiciário. É o momento de disseminação das propostas da iniciativa, incluindo sua agenda comum e suas estruturas de gestão e de governança.

A cerimônia serve também para a formalização das parcerias por meio da assinatura de termos de adesão.

Em 26 de março de 2013, na presença de um público estimado em 3000 pessoas, foi oficialmente lançado o Pacto pela Educação do Pará. Já contando com símbolos identificadores, como logomarca e hino, realizou-se o ritual de inauguração dessa Parceria Multissetorial com a participação de autoridades de diferentes níveis e setores.

Do evento, participaram o governador, autoridades representativas do Poder Executivo local (prefeitos), do Legislativo Estadual e Federal, e do Poder Judiciário, junto com profissionais das áreas de educação (coordenadores regionais, diretores e professores), da saúde e da assistência, além de alunos, empresários e membros da sociedade em geral.

Destaque para as presenças internacionais da Diretora de Educação do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) para a América Latina e o Caribe, Daniela Carrera, e da Presidente do Synergos Institute, Peggy Dulany.

O evento teve uma grande cobertura da mídia, o que contribuiu ainda mais para a disseminação do Pacto.

Começou, a partir daí, a implantação efetiva do Pacto pela Educação do Pará.

### 3. Principais desafios da fase inicial

Um dos grandes desafios desta fase é conseguir que todos os participantes tenham uma compreensão comum do problema. Concordar com linhas gerais é fácil. As discordâncias começam quando se analisam as possíveis soluções e as estratégias para implantá-las.

Partir da discordância e do conflito para o diálogo e da divergência para a convergência exige esforço e a utilização de ferramentas específicas.

O produto desse processo colaborativo de construção de uma visão compartilhada deve ser a corresponsabilidade com o processo e os resultados da iniciativa. Tal corresponsabilidade deve ser expressa no compromisso de cada um com o cumpri-



mento de sua contribuição específica: financeira, técnica, programática, de gestão ou de governança.

Em especial, os financiadores precisam repactuar seu compromisso de garantir fundos adequados para apoiar o sucesso da iniciativa até a sua conclusão.

## FASE INTERMEDIÁRIA: AÇÃO COLABORATIVA

Uma coisa é planejar, outra bem mais difícil é colocar as ideias em ação. Uma das críticas às PMS é que, muitas vezes, elas não conseguem colocar as ideias em prática. Isso é compreensível, pois é necessário um nível muito diferente de organização, gerenciamento e recursos para se atingir uma fase de ação colaborativa. Estruturar bem esta fase pode fazer toda a diferença para o sucesso de uma PMS.

É nos anos intermediários que se consolidam as estruturas e se efetiva a implantação do Plano de Ações Estratégicas Integradas. Eles são, portanto, extremamente importantes, pois a iniciativa já deve ser capaz, nessa fase, de demonstrar algum sucesso em relação aos indicadores de processo e de resultado.

Durante esses anos, que podem abranger aproximadamente 3 anos da iniciativa, os parceiros devem dispor de dados do Sistema Compartilhado de Acompanhamento e Avaliação, para verificar avanços e desafios, e rever a agenda comum.

Promover a convergência de parceiros nesse estágio não é fácil. O produto final desse processo deve ser uma gama de opções claras que orientem as tomadas de decisão.

### 1. Principais pilares

#### a. Agenda comum: revisão

Após a fase inicial, quando se definiu uma agenda comum, que incluía diretrizes estratégicas, metas, objetivos, resultados e um Plano de Ações Estratégicas Integradas, é hora de rever esta definição à luz de mudanças no contexto.

Possivelmente, ocorreram transformações no problema, nas tendências, no cenário social, político e econômico; surgiram novos parceiros com outras possibilidades de contribuição e aperfeiçoaram-se as tecnologias disponíveis.

Nesta etapa, também de forma colaborativa, e utilizando-se novamente a visão sistêmica, a agenda comum deve ser revista, levando-se em conta não apenas as transformações ocorridas, mas o maior conhecimento sobre o processo de funcionamento da iniciativa. Nesse momento, já podem ser identificadas ações mais relevantes, que devam ser fortalecidas, e outras menos efetivas, que devam ser suprimidas. Por outro lado, os processos também podem ser simplificados e tornados mais eficientes.

**b. Mobilização de parceiros**

Nesta fase, a PMS enfrenta dois grandes desafios. O primeiro é manter a motivação dos parceiros existentes. O segundo é atrair novos parceiros-chave.

Caso as metas intermediárias tenham sido estabelecidas na fase inicial, fica mais fácil identificar e celebrar os avanços. Caso contrário, ainda é hora de fazê-lo a fim de evitar a falta de motivação e as desistências.

Uma organização que decidiu se juntar a uma PMS, por exemplo, sem que sua liderança tenha plena consciência da proposta, quando este dirigente se der conta do volume da contribuição que se espera dele, sem ainda dispor de indicadores claros de avanço, a tendência é de que desista de participar. Isso se torna mais sério em contextos de crise social, política ou econômica.

Em contrapartida, mesmo os que participam mais diretamente do processo podem considerá-lo muito lento, sem conseguir visualizar resultados concretos. Principalmente entre parceiros do setor privado, cuja lógica é a do resultado no menor prazo possível, é muito difícil aceitar o “tempo do social” da parceria, sobretudo por se tratar de processo colaborativo. Neste sentido, um foco prioritário de mobilização nessa etapa deve ser o grupo dos parceiros do setor privado, tanto em termos de atração quanto de manutenção.

O importante agora é criar pacotes de informações para que os participantes mais envolvidos possam levar, às suas organizações, notícias que os ajudem a continuar a “vender” a iniciativa, cumprindo a função de líderes-ponte.

Além disso, há que se criar estratégias de incentivo e reconhecimento como “selos” comprovantes de participação e cerimônias de reconhecimento à contribuição de cada um. Também é de grande ajuda a elaboração de publicações que esclareçam o que se espera de cada setor, no qual estejam elencadas as possibilidades concretas de contribuição.

Um dos focos da nova onda de mobilização continuava sendo o setor privado. Peça-chave na proposta de Parceria Multissetorial, os empresários mostravam-se ainda muito resistentes à participação.

Depois de um primeiro círculo de parceiros, composto principalmente por grandes empresas, de atuação nacional ou multinacional, com consistente atuação na área de responsabilidade social e investimento social privado, o Pacto não estava conseguindo atrair novas adesões, principalmente entre os empresários locais. Numa tentativa de ampliar o universo de parceiros privados e criar estratégias de consolidar o compromisso e a corresponsabilidade com os resultados, foi implantado o Selo Parceiro do Pacto e o Certificado de Compromisso Cumprido, além de ser publicado e disseminado um guia sobre a “Contribuição do Setor Privado para o Pacto pela Educação do Pará”.

O Selo era oferecido aos parceiros com vigência anual. Sua renovação dependia do cumprimento das responsabilidades, formalizadas no termo de adesão ao Pacto. O selo poderia constar de todo o material promocional produzido pela empresa. O termo de adesão, onde constavam os compromissos assumidos para aquele ano, era assinado em cerimônia com a presença do governador.

Um segundo importante foco de mobilização são os parceiros locais e os grupos diretamente envolvidos na execução do Plano de Ações Estratégicas Integradas.

O caráter descentralizado do Sistema de Governança e seu funcionamento não hierárquico (rede), além da utilização de mídias sociais, permitem que o processo de mobilização atinja as pequenas unidades locais.

Contudo, o maior desafio parece ser o de chegar diretamente ao universo dos beneficiários. É lógico que seus representantes podem fazer parte do sistema de governança, mas o envolvimento direto depende de um processo de comunicação de amplo espectro, por meio de grandes campanhas de mobilização.

### c. Gestão colaborativa para resultados

O grande desafio desta etapa é o de fortalecer o Escritório de Projetos (EP) como instrumento de uma gestão colaborativa focada em resultados.

Isso porque a própria proposta de uma gestão voltada para resultados ainda é “estranha” à cultura institucional dos governos, os maiores responsáveis pela execução dos programas incluídos no Plano de Ações Estratégicas Integradas.

Além disso, garantir as interfaces, na execução desses programas, articulando uma ação inter e multissetorial é uma tarefa que enfrenta enormes resistências.

Assim sendo, o EP, que tem essa função precípua, necessita de muita legitimidade, reconhecimento, capacidade técnica e poder delegado para exercê-la.

Por esses motivos, a proposta de um PMO demanda um tempo para ser compreendida e apoiada, especialmente por parceiros governamentais, necessitando de uma verdadeira força tarefa para promover a capacitação de sua equipe, a manutenção dos rituais de acompanhamento e a participação de todos os parceiros programáticos.

A atuação intensa da Organização Estruturante na concepção, implantação e funcionamento do Escritório de Projetos, alocado na SEDUC, acabou fazendo com que ele fosse visto como um “órgão do Synergos”, e não como um importante instrumento de gestão. Tal percepção parece estar por trás de uma falta de entendimento sobre a importância do órgão no monitoramento dos projetos prioritários do Pacto, evidenciado na demora para a designação de uma equipe técnica “sênior”. Além disso, talvez por ser uma unidade do governo, a atuação do Escritório de Projetos restringiu-se ao acompanhamento e avaliação dos programas de iniciativa governamental, não incluindo os outros parceiros programáticos.

Um segundo desafio, nessa fase, é o de conceber o planejamento executivo dos novos programas, além de apoiar os órgãos executores no início da sua implantação.

- **Sistema de reconhecimento**

Por fim, um dos componentes mais importantes de uma gestão colaborativa para resultados é a existência de um sistema de reconhecimento que permita incentivar os avanços em relação aos resultados considerados prioritários.

O fundamental nesta linha é identificar os principais resultados que se deseja incentivar, tanto os de processo quanto os intermediários e finais, e defini-los como critérios de reconhecimento.

Vale ressaltar que tal reconhecimento não exige, necessariamente, a oferta de prêmios em dinheiro ou em bens. Um simples certificado pode cumprir um papel motivador, desde que a entrega se faça em cerimônia pública, de preferência com a presença de autoridades, líderes locais e mídia.

Como a proposta do Pacto era de uma gestão colaborativa, focada nos resultados, era essencial a implantação de estratégias que permitissem o reconhecimento dos que mais avançavam.

O sistema de reconhecimento deveria reconhecer: (a) escolas: equipes de direção, turmas, professores e conselhos escolares; (b) profissionais da SEDUC: órgãos centrais e equipes regionais e; (c) membros dos Comitês regionais e municipais.

Os critérios de reconhecimento deveriam levar em consideração grupos com melhores resultados e maiores ganhos tomando por base os componentes do IDEB (desempenho e fluxo) ou avanços nos indicadores de processo (adesão de municípios, instalação e funcionamento de Comitês municipais e escolares).

Note-se que a proposta era de um sistema de reconhecimento, e não de premiação. Os reconhecidos faziam jus a certificados, entregues numa imponente cerimônia de reconhecimento, com a presença do governador, algo como um verdadeiro “Oscar da Educação”. Os prêmios, doados pelos parceiros, eram distribuídos, por sorteio, entre os reconhecidos.

#### **d. Governança multissetorial e descentralizada**

Mesmo em uma proposta de Parceria Multissetorial, na qual teoricamente o governo é apenas um dos parceiros, existe uma tendência natural de apropriação da iniciativa pelo setor público. Como a maioria das ações estratégicas é de responsabilidade desse parceiro, a probabilidade de que se tornem “programas de governo”, em vez de iniciativas multissetoriais, é grande.

Nesta fase, em que os resultados começam a surgir, o perigo é ainda maior e as tentativas de diminuir essa tendência e retornar à concepção original podem ser fontes de grandes conflitos.

Considerar isso um perigo parece incongruente com o desejo de que, na fase conclusiva, seja alcançada a institucionalização da parceria, por meio de sua transformação em política pública, garantindo-se, com isso, sua sustentabilidade. Possivelmente, nessa última fase, o governo passe a ter a liderança do processo, mas espera-se que a iniciativa já tenha se fortalecido a ponto de não se deixar dissolver na máquina governamental.

Nessa fase, entretanto, a apropriação por parte do governo pode ser fatal para os destinos da iniciativa.

O melhor antídoto para esse fenômeno é a existência de um sistema de governança multissetorial mais consolidado e funcionando de forma efetiva.

Por isso, é tão importante que se complete, nessa etapa, a implantação do sistema de governança, bem como que se desenvolvam estratégias visando ao seu fortalecimento e bom funcionamento.

Tais estratégias incluem: a produção de material de apoio para os níveis locais; o apoio à mobilização de parceiros; a criação de espaços de aprendizagem colaborativa, por meio de oficinas ou encontros de troca de experiências; o acompanhamento sistemático do funcionamento da governança em diferentes níveis; e o desenvolvimento de estratégias de comunicação frequente.

Na fase intermediária, pelas dificuldades de atuação na SEDUC, priorizamos a assessoria aos municípios. Nesse sentido, foram reforçadas propostas de um processo colaborativo no funcionamento dos Comitês municipais, com a utilização de metodologias, como a Teoria U, e na concepção dos planos de ação. Foi muito reforçada, também, a atuação das chamadas organizações parceiras do município. Nesse sentido, sugeria-se que elas organizassem um grupo para engajar um maior número de parceiros locais.

- **A prototipagem**

Principalmente quando o universo de atuação é muito vasto, as propostas tendem a se diluir e os resultados custam a surgir.

Nesses casos, o ideal seria a definição de territórios ou de grupos que funcionassem como modelos para demonstrar a efetividade das propostas.

A decisão de participar como “laboratório” da iniciativa deve ser totalmente voluntária. Os grupos/territórios devem aderir à proposta, movidos pelo desafio e dispostos a tentar novos caminhos, acolher o fracasso como forma de aprendizagem, aceitar sugestões sobre como podem melhorar e compartilhar experiências.

A prototipagem, na fase intermediária, pode ser um importante instrumento de aumento da cobertura da iniciativa e de busca por resultados intermediários mais consistentes.

A proposta dos Municípios-Piloto do Pacto (MPP) visava mobilizar e apoiar municípios que se propusessem a funcionar como “efeito demonstração” da possibilidade de todos alcançarem as metas em 2017. Eles deveriam também servir como inspiradores para novos caminhos, na busca da melhoria dos resultados educacionais.

Para participar da iniciativa, o município deveria aderir, com o aval do(a) prefeito(a), do(a) secretário(a) de educação e do(a) representante de uma organização, que se compromettesse a assumir as responsabilidades de organização parceira do município.

Os compromissos do município, da organização parceira, do governo e do Synergos eram firmados anualmente, em cerimônia pública, sempre com a presença do governador. É interessante notar que apesar dos compromissos do governo não terem sido inteiramente cumpridos, e apesar do desconforto que isso causou, a motivação gerada, o apoio técnico prestado pela OE e os espaços de aprendizagem colaborativa (havia reuniões sistemáticas de troca de experiência e grupos de WhatsApp) parecem ter contribuído para que os resultados, nesses municípios, tenham sido superiores à média estadual.

### **e. Comunicação continuada**

Sempre é bom reforçar que, por se tratar de uma parceria, as ações de comunicação, para mobilização, disseminação de informações e manutenção da motivação, são cruciais para o atingimento dos objetivos.

Na etapa intermediária, na qual já há resultados de avaliação, a área de comunicação tem a importante função de identificar e divulgar aprendizados e conhecimentos gerados. Nesse sentido, diferentes formatos e conteúdo são possíveis, como relatórios, vídeos, infográficos. A forma de divulgação dessas informações e das “chamadas para a ação” subsequentes também deve ser atividade da comunicação.

Há de se produzir conteúdos – artigos, material impresso e digital, vídeos e apresentações básicas – para serem disponibilizados em site e utilizados em encontros, e divulgados na mídia (impressa, radiofônica, redes sociais ou grupos de WhatsApp).

Um grande desafio era o de aumentar a adesão ao Pacto, principalmente por parte de empresas locais. Para isso, focamos na divulgação em encontros de associações ou federações de empresas, bem como na realização de conversas com pequenos grupos.

A distribuição do material de divulgação se dava em reuniões com a Associação Comercial do Pará, além de várias associações de municípios e entidades de classe, como a União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (UNDIME/PA).

Houve distribuição de material de divulgação também em grandes eventos, como a Feira Pará Negócios, e em várias outras ocasiões em que a divulgação institucional do Pacto se fez pertinente.

Já o site ([www.pactoeducacaopara.org](http://www.pactoeducacaopara.org)) foi criado para atender a uma demanda observada durante a execução das atividades com os Comitês, que necessitavam de um espaço interativo no qual os participantes pudessem trocar informações, documentos, experiências e tirar dúvidas. Nele, havia, entre outras informações, uma agenda pública com os próximos eventos do Pacto, informações sobre os programas e projetos previstos para os municípios, fotos dos eventos realizados e apresentações. No site, os participantes tinham a oportunidade de divulgar eventos, materiais que consideravam relevantes e ainda a possibilidade de conhecer os membros dos demais Comitês. Tratava-se de um importante instrumento de mobilização.



## f. Sistema Compartilhado de Acompanhamento e Avaliação (SCAA)

- **Avaliação de processo**

Nos anos intermediários de uma iniciativa, os parceiros devem esperar mudanças mais significativas nos padrões de comportamento (mudanças na prática profissional, mudanças no comportamento individual) e na forma como os sistemas operam (mudanças nas normas culturais, fluxos de financiamento).

Além disso, a avaliação de processo deve focalizar os avanços na implantação do Plano de Ações Estratégicas Integradas (PAEI) e das estruturas responsáveis pelos pilares básicos da parceria (gestão, governança, comunicação e mobilização), além do próprio Sistema Compartilhado de Acompanhamento e Avaliação. Ela deve incluir também a aferição do trabalho da Organização Estruturante no apoio à implantação e ao funcionamento dessas estruturas.

A avaliação de processo, nesta fase, já pode aferir o início de transformações sistêmicas, como melhorias na formulação e implantação de políticas e programas, no aumento quantitativo e qualitativo da contribuição de parceiros e em mudanças nos padrões de comportamento.

- **Avaliação formativa**

À medida em que uma iniciativa fica mais madura, suas condições básicas se tornam mais bem estabelecidas e os parceiros começam a implantar os programas definidos no PAEI. Além disso, a iniciativa deve começar a aferir o progresso em direção aos resultados pretendidos por meio da avaliação formativa.

Para tanto, deveriam ter sido pactuados, na fase inicial, resultados intermediários que pudessem servir de base a redirecionamentos no processo e à celebração de resultados.

A execução de uma avaliação formativa deve ser função do SCAA, utilizando dados administrativos de acompanhamento ou dados estatísticos oriundos de fontes oficiais. Outras iniciativas optam por contratar um avaliador externo para analisar os dados e dar sentido às descobertas.

Ganhos nesses resultados intermediários, aferidos em uma avaliação somativa, dependendo, é claro da fidedignidade da fonte avaliadora, têm o poder de reacender (ou não) os ânimos necessários ao prosseguimento da parceria.

Foram quase três anos de trabalho duro, enfrentando greves, falta de confiança, ceticismo, pessimismo, desistências e início de desânimo. Por tudo isso, a divulgação dos resultados oficiais do IDEB 2015, efetivada em agosto de 2016, foi tão importante para o Pacto.

Em primeiro lugar, permitiu uma comparação entre 2013 (ano de lançamento) e 2015, tornando-se o primeiro indicador de progresso da iniciativa. Em segundo lugar, porque propiciou uma comparação nacional desse progresso.

Tivemos muito o que comemorar! A educação pública do Pará havia crescido em todos os níveis e séries avaliados pelo IDEB 2015.

No Ensino Médio, etapa em que a média nacional das redes estaduais se encontrava estacionada desde 2009, ocorreram avanços significativos. O Pará obteve o 2º maior crescimento, subindo quatro posições no ranking nacional.

Por outro lado, 72,2% dos Municípios-Piloto tiveram ganhos iguais ou superiores à média estadual, sendo que o município de Ulianópolis, que havia conseguido mobilizar o maior número de empresas parceiras (32), superou a meta projetada para o ano de 2021.

#### **g. Eventos de reforço e aprendizagem colaborativa**

Pouco se fala, na literatura sobre o tema, a respeito da importância dos eventos reforçadores da identidade grupal e da motivação, combustíveis essenciais ao desenvolvimento de uma PMS.

Como já mencionado, uma PMS se assemelha a uma verdadeira “Arca de Noé”. Por isso, sua consolidação depende da construção de uma “cultura comum”.

Esta fase também deve ser rica em rituais, como cerimônias de lançamento em cada nível e território; cerimônias de adesão e de formalização de compromissos; cerimônias de divulgação de resultados, de celebração e de reconhecimento.

O seminário “Parcerias Público-Privadas pela Educação” tinha por objetivo aumentar a mobilização do setor privado em torno do Pacto e reconhecer a ação de parceiros já atuantes. O evento contou com a participação da fundadora do Instituto Synergos, Peggy Dulany, e do governador Simão Jatene. Na ocasião, trinta e cinco organizações parceiras do Pacto foram reconhecidas.

Importantíssimos, também, são os eventos de aprendizagem colaborativa, como oficinas, trocas de experiência e seminários.

Um importante componente da proposta dos Municípios-Piloto do Pacto (MPP) era a promoção de espaços de aprendizagem entre pares, por meio de troca de experiências. Nesse sentido, foram realizadas reuniões com periodicidade trimestral. Tais eventos representavam não só oportunidades de aprendizagem como também de aumento de confiança mútua e de reforço à motivação dos parceiros.

Nessa oportunidade, foram discutidas, a partir de experiências concretas dos MPP, questões referentes aos principais desafios na implantação do Pacto nos municípios.

## 2. Principais desafios da fase intermediária

Esta é a fase em que a parceria enfrenta muitos problemas. Parceiros que iniciaram a PMS podem desistir, assim como podem ocorrer novas adesões.

Os que chegam podem ou não ter as habilidades para lidar com os desafios dessa fase e o volume crescente de novos parceiros pode ser um risco para o entendimento básico sobre a parceria.

A Organização Estruturante (OE) deve verificar regularmente se os participantes sabem sobre a proposta e seus papéis, se estão satisfeitos com a iniciativa, se sentem-se suficientemente desafiados e se pensam ter suporte suficiente para fazer sua parte.

Precisam ser definidas estratégias de alinhamento para os novos parceiros que incluam eventos de aprendizagem colaborativa e acesso à informações básicas (Kit Boas-Vindas).

Não se pode esquecer que os antigos parceiros, mesmo distantes, também precisam ser mantidos informados para consolidar ou (re)construir seu compromisso. A sensação de “eterno recomeço” precisa ser enfrentada com muita resiliência, pois parece ser inerente ao processo colaborativo.

Uma PMS pode exigir uma estrutura de gerenciamento mais sólida nessa fase. A estrutura de gestão, hospedada em um parceiro principal ou exercida por uma OE, deve ser forte, mas precaver-se do risco de ofuscar ou mesmo competir com os outros parceiros. Este pode ser o motivo de muitos conflitos que podem inviabilizar a PMS.

## **FASE CONCLUSIVA: INSTITUCIONALIZAÇÃO E INSTITUCIONALIDADE**

Depois de um período de aproximadamente cinco anos, por maiores que sejam os avanços obtidos na transformação do problema, ainda há muito a ser feito e com os mesmos princípios e estratégias que nortearam a parceria durante esse tempo.

Coloca-se, portanto, o desafio de dar continuidade à ação colaborativa. A resposta a esse desafio talvez seja institucionalizar a parceria, ou seja, garantir que ela faça parte das políticas públicas, e que haja alguma organização capaz de assumir as funções de Organização Estruturante (OE).

Esta, portanto, deve ser a fase da consolidação e da institucionalização da PMS, com a conclusão da transferência da tecnologia para um órgão que assuma as funções de OE.

As possibilidades com relação à escolha da nova OE são várias, cada uma com seus efeitos positivos e negativos. Entre as opções incluem-se: (a) um dos parceiros não governamentais; (b) um dos setores do governo; (c) transformar o Comitê superior em um conselho, cuja secretaria executiva seja um órgão do governo diretamente ligado ao chefe de Estado; (d) uma instituição de caráter público-privado especialmente criada para esse fim.

Seja qual for a decisão, ela deveria ser encaminhada desde a fase inicial, ou pelo menos na fase intermediária, para que se possa realizar, gradativamente, o processo de transferência.

O ideal seria que o órgão escolhido passasse a se responsabilizar, gradativamente, pelas atribuições, contando com o apoio da OE original, até que desenvolvessem as competências básicas para o exercício dessa função. Qualquer interrupção prematura do processo de transferência pode representar um risco para a iniciativa.

## 1. Principais pilares

### a. Agenda comum

Além de realizar mais uma revisão da agenda comum, é fundamental que se produzam guias explicativos sobre o planejamento adaptável, especialmente sobre o Plano de Ações Estratégicas Integradas, contendo informações básicas dos programas que compõem esse plano.

Com vistas a apoiar os governos locais, foi editado um guia – Orientações para a Implementação do Pacto pela Educação – com informações básicas para instrumentalizar municípios na concretização dessa iniciativa.

Esse guia foi lançado na primeira reunião do governo com os novos prefeitos eleitos.

### b. Mobilização

Deveria acontecer uma nova onda de mobilização, com base nos avanços alcançados pela iniciativa, para motivar antigos e novos parceiros a “não deixar a bandeira cair”.

Campanhas, com testemunhos de parceiros, profissionais envolvidos e beneficiários, além de dados concretos das avaliações, poderiam cumprir importante papel de garantir a motivação para a sustentabilidade da iniciativa.

### c. Governança

Com o objetivo de propiciar a institucionalização da governança, deve-se buscar sua integração às estruturas públicas existentes ou sua formalização.

No Pará, foi proposta a articulação dos Comitês do Pacto, com os Conselhos estadual e municipais de Educação.

Assim, a secretaria executiva do Comitê municipal do Pacto ficava a cargo do Conselho municipal, garantindo seu funcionamento e a sistemática de seus encontros.

Além de alguns membros do Comitê serem também do conselho, ampliava-se sua constituição com representantes de outros setores (assistência, saúde, esporte e lazer), outros atores (setor privado, ONGs, Ministério Público), outras organizações estratégicas e outros Conselhos.

Essa proposta visava não somente à sustentabilidade dos Comitês municipais, mas também introduzir, nos Conselhos, a lógica da multissetorialidade.

- **A experiência da prototipagem**

Nesta fase, a sugestão é a de disseminar os avanços obtidos pelos territórios-modelo e expandir a iniciativa.

O governo do Pará decidiu conceber um planejamento em longo prazo, tendo como horizonte o mesmo dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) – o ano de 2030.

A iniciativa ganhou o nome de Pará Sustentável e era composta por 3 pilares: o econômico, o ambiental e o social.

Utilizando os mesmos princípios do Pacto, o Pará Sustentável propôs aos municípios um processo de adesão e comprometimento com suas diretrizes e metas, o que os tornava um “Município Sustentável”.

Como o Pacto era parte integrante do Pará Sustentável, os municípios que fizessem a adesão se comprometiam também com a proposta dos Municípios-Piloto do Pacto. Com isso, só no lançamento, perto de 50% dos municípios paraenses firmaram esse compromisso.

**d. Fortalecer a gestão para resultados**

Nesta fase, é preciso garantir a existência da capacidade técnica e do apoio político necessários ao funcionamento do escritório de projetos, principal instrumento da gestão para resultados.

Seus rituais de acompanhamento necessitam ser respeitados e legitimados, seus produtos de monitoramento e avaliação de processo considerados fidedignos e úteis, e seu trabalho valorizado pelos principais parceiros.

Qualquer deficiência constatada na fase intermediária deve ser suprida na fase conclusiva para garantir a sustentabilidade desse órgão e as mudanças na cultura de gestão que ele preconiza.

Muito esforço deve ser dedicado para torná-lo efetivamente um órgão de acompanhamento colaborativo, incluindo todas as iniciativas – governamentais e não governamentais – que compõem o Plano de Ações Estratégicas Integradas, pois somente ele, num processo de monitoramento participativo, será capaz de promover as interfaces necessárias à criação do efeito sinérgico, responsável pelo aumento do impacto dos esforços de cada um.

Um outro componente importante dessa proposta de gestão é o sistema de reconhecimento. Este é um instrumento indispensável para manter a motivação dos principais envolvidos e sua necessária institucionalização deve ser buscada nessa fase.

**e. Comunicação continuada**

O importante, nesta fase, é construir um conteúdo de comunicação que relate a história vivida e promova a continuidade dos esforços coletivos.

O relato da experiência pode servir de base para publicações, apresentações, vídeos ou programas radiofônicos.

Ela precisa ser contada como uma experiência coletiva de parceiros corajosos que acreditaram que era possível enfrentar a “esfinge” de um problema social complexo e que decidiram partir, unidos, para a busca de soluções e para sua implantação.

Além disso, a comunicação deve criar uma narrativa para a necessidade de não nos conformarmos com a primeira vitória, pois a guerra está longe de ter sido vencida. É preciso que “a luta continue”.

**f. Avaliar os resultados**

A avaliação pode ser usada para explorar os vínculos entre as estratégias da iniciativa e as mudanças nas organizações parceiras, nos comportamentos individuais e no progresso em direção aos resultados finais. Ela pode tam-

bém ajudar a aferir até que ponto os resultados da iniciativa serão sustentáveis ao longo do tempo.

- **Avaliação de processo**

Se tudo correu bem na fase inicial, os parceiros devem ter pactuado um conjunto de indicadores de processo para monitorar os progressos da iniciativa e o Escritório de Projetos deve ter usado tais indicadores para entender melhor como a iniciativa estava se desenvolvendo.

Os resultados dessa avaliação representam um instrumento importantíssimo tanto para promover o aprendizado, durante a vida da iniciativa, quanto para fornecer informações para se analisar seus resultados finais.

Além de monitorar a execução das ações estratégicas e da implantação das estruturas de gestão e de governança, a avaliação de processo deve incluir, no seu escopo, o acompanhamento das mudanças nos padrões de comportamento e na forma como os grupos operam.

Normalmente, a avaliação de uma iniciativa centra-se nos resultados, dando pouca importância ao processo de implantação. Acredita-se, no entanto, que uma reorganização institucional bem-sucedida, com o alinhamento dos setores envolvidos em um problema, já é uma conquista monumental e um resultado importante no processo de mudança.

- **Avaliação somativa**

Atividades de avaliação somativa são características dos anos finais de uma iniciativa e devem se concentrar no progresso em direção às metas e aos resultados esperados.

Basicamente, trata-se de comparar resultados antes de iniciada a parceria, e ao seu final, para verificar ganhos (ou perdas), cotejando-os com as metas pactuadas.

Os resultados dessa avaliação, tanto os positivos quanto os negativos, devem ser analisados à luz dos resultados da avaliação de processo e da avaliação formativa, realizadas pelo Sistema Compartilhado de Acompanhamento e Avaliação.

Os produtos dessa análise, bem como as recomendações resultantes, devem ser sistematizados e disseminados entre os parceiros e o público em geral.



No caso do Pará, os resultados da avaliação nacional de 2017 revelaram, em primeiro lugar, o tamanho do desastre da educação brasileira. Comparando os resultados da rede pública (estadual e municipal) entre 2015 e 2017, verificaram-se ganhos modestos ou a estagnação da média nacional em todos os níveis. O mesmo ocorreu no Pará.

Se analisarmos apenas os resultados médios gerais da rede pública, os dados parecem indicar que não se conseguiu dar continuidade ao ritmo de crescimento verificado nos resultados intermediários.

Como uma das principais propostas do Pacto era a de focar a atenção nos chamados Municípios-Piloto do Pacto do Pacto (MPP), uma iniciativa de prototipagem em que os municípios se comprometiam a implantar seus princípios, faz-se necessário um olhar mais atento sobre os resultados desse grupo.

Na fase inicial do EF, dos 40 MPP, 35% tiveram crescimento maior do que a média estadual e nacional, sendo que 10%, como Bonito (0,9), Moju e Oriximiná (0,7) cresceram mais do que o dobro dessa média e 42,5% superaram a meta prevista para 2017.

Nos anos finais do EF, 40% apresentaram crescimento superior à média nacional, sendo que 6 cresceram mais do que o dobro dessa média.

Infelizmente, como o EM é de responsabilidade estadual, não foi possível verificar o histórico de ganhos específicos dos MPP nesse nível.

Os dados do Ensino Fundamental parecem indicar que, naqueles municípios em que os princípios do Pacto foram efetivamente implantados, os resultados finais foram melhores do que as médias estaduais.

- **Avaliação de impacto ou de mudanças sistêmicas**

Mudanças sistêmicas, ou também chamadas de impacto, referem-se a transformações nos padrões de comportamento em longo prazo.

Elas devem ser intencionalmente buscadas, durante todas as fases da iniciativa, mas muitas exigem mais tempo de esforço antes de se começar a revelar mudanças significativas.

Segundo Preskill, Parkhurst and Juster (2014) em **Collective Impact Forum**, mudanças sistêmicas incluem:

1. **Mudanças no comportamento individual:** maior conscientização sobre a questão; transformações nos padrões de comportamento;
2. **Mudanças na prática profissional:** mudanças na forma como profissionais e organizações/instituições prestadoras de serviço fazem seu trabalho;
3. **Mudanças no financiamento:** alinhamento e articulação dos recursos existentes e aumento do financiamento para atividades relacionadas ao tema; recursos públicos direcionados para estratégias colaborativas e baseadas em evidências;
4. **Mudanças nas normas culturais:** mudanças na forma como as pessoas veem o problema e as possíveis soluções;
5. **Mudanças na opinião pública:** aumento do envolvimento público com o problema; maior quantidade e qualidade de parcerias voltadas para problemas complexos; mais e melhor da cobertura da mídia sobre o tema.

**g. Promover atividades de reforço**

Nesta fase, o evento mais importante deve ser o de celebração dos resultados, reconhecimento dos destaques, encerramento da primeira etapa e lançamento de uma nova iniciativa.

Além das características de uma cerimônia de celebração, o evento deve ter características de aprendizagem colaborativa, com espaços de discussão sobre os fatores de êxito e/ou de fracasso da iniciativa e as oportunidades de aperfeiçoamento.

## 2. Principais desafios da fase conclusiva

O principal foco da fase conclusiva é garantir a sustentabilidade da parceria. Apesar dos prováveis avanços obtidos, o problema-foco ainda estará longe de uma solução aceitável. Há, portanto, de se consolidar as condições para que a parceria continue, quer em função do alcance das metas pactuadas, caso não tenham sido atingidas em sua totalidade, quer em relação a metas mais audaciosas.

Para isso, os desafios são os de completar o processo de transferência no caso de a função de Organização Estruturante ter sido exercida por uma entidade de fora e avançar na institucionalização da iniciativa.

Tais desafios serão atenuados se os resultados obtidos ratificarem o poder de impacto da iniciativa.

# METODOLOGIAS DE TRABALHO EM UM PROCESSO COLABORATIVO

Tomando por base a publicação **The MSP Guide: How to Design and Facilitate a Multi-Stakeholder Partnerships** (2016) e a publicação **Train the Trainer Toolkit** Synergos Institute / Presencing Institute (2014), foram identificadas sugestões de metodologias mais adequadas para serem utilizadas em: (i) reuniões de forma geral, (ii) Processo U, (iii) resolução de problemas, (iv) processos colaborativos em geral e (v) cada uma das fases de uma PMS.

## REUNIÕES EM GERAL

Uma das principais atividades em uma PMS são reuniões de parceiros com variados objetivos. Seja qual for o resultado esperado, há cuidados que devem ser tomados para maximizar seus resultados.

### 1. O tamanho do grupo

É muito importante que se defina o tamanho ideal do grupo em função do propósito da reunião. De toda forma, deve-se permitir que os participantes tenham conversas em vez de apenas ouvir sessões plenárias. Nas situações em que os grupos maiores são inevitáveis, deve-se propor discussões em duplas ou trios.

### 2. Apresentações dos participantes

No início das reuniões, realize uma atividade que permita que todos saibam quem está na sala e estabeleçam um senso de identidade grupal. As apresentações devem ser as mais interativas possíveis. Deve-se criar um espaço seguro para as pessoas falarem abertamente e ouvirem umas às outras. Entre as opções para fazer apresentações, destacam-se:

- **Rodadas** – peça aos participantes que andem e escolham alguém que não conheçam ou que conheçam pouco. Façam uma pergunta a essa pessoa e respondam a que lhe for feita. Depois escolham uma segunda e uma terceira pessoas fazendo e respondendo novas perguntas. As perguntas incluem, além de dados de identificação (nome, organização e função), temas variados, hábitos e preferências;
- **Histórias** – cada participante deve contar uma experiência passada (incidente, evento) que informe aos outros sobre sua personalidade. As pessoas devem escrever e depois compartilhar com os outros. Esse método permite aprofundar a compreensão sobre quem são as pessoas do grupo;

- **Apresentando sua dupla** – formam-se pares de pessoas que se conhecem pouco. Eles entrevistam uma a outra. A seguir, os entrevistadores apresentam seus entrevistados.

### 3. Normas de comportamento

É fundamental que se definam normas de comportamento do grupo, em particular se ele vai permanecer por diversas reuniões. Questões como pontualidade, dinâmica de contribuição, representatividade, confidencialidade, respeito às decisões do grupo, entre outras, devem ser pactuadas no início dos trabalhos.

### 4. Mudança de cena

Antes que grandes decisões ou avanços sejam feitos, pode ser útil fazer algo completamente diferente. Uma estratégia é tirar as pessoas do ambiente de reunião, em excursões, visitas de campo ou caminhadas de reflexão. Isso dá às pessoas tempo para refletir sobre as implicações das decisões. Mesmo uma caminhada de 20 minutos, em pares, pode fazer uma grande diferença para a produtividade e capacidade colaborativa de um grupo diversificado.

### 5. Votação

Se o grupo não conseguir decidir por unanimidade, em um curso de ação, a votação pode ser usada. Os métodos incluem adesivos (dê a todos os três adesivos para alocar suas opções preferidas no flip chart), levantar as mãos (embora as pessoas possam se influenciar) ou usar serviços on-line gratuitos como Shakespeak (ao vivo na reunião, usando seus celulares) ou SurveyMonkey (para pesquisas e pesquisas fora de uma reunião).

### 6. Encerramento

Em vez de um exercício de avaliação, deve-se permitir que todos os participantes compartilhem brevemente o que eles sentem ou o que eles levam para casa a partir da reunião.

Uma opção é selecionar uma pergunta aberta, apropriada para o conteúdo do dia. (O que você destaca hoje?, O que está se tornando mais claro para você?, O que de mais importante que você aprendeu hoje?, A partir de hoje, eu me comprometo a...).

Depois de todos falarem, podem ser analisadas as concordâncias, temas ou aprendizados que surgiram.

### 7. Cabeça, coração, ação

Esta é uma atividade de encerramento, muito rápida e interativa, que ajuda a envolver as experiências das pessoas nos três níveis: cabeça, coração e ação de uma forma divertida.

Formam-se dois círculos concêntricos: o primeiro voltado para fora e o segundo para dentro, de forma que cada pessoa de um círculo fique à frente de uma do outro círculo.

Pede-se para compartilharem (1 a 3 minutos) algo que aprenderam com a reunião (cabeça).

A seguir, pede-se que cada círculo dê passos para a direita, passando uma pessoa e ficando em frente à segunda pessoa, com quem deve compartilhar uma emoção (coração) que sentiu durante o encontro.

Os grupos devem se mover mais uma vez, do mesmo modo, compartilhando o que pretendem fazer (ação) como resultado do workshop.

### **8. Avaliação**

Avaliar o feedback dos participantes em uma reunião é uma aprendizagem relevante para os próprios organizadores. Sugere-se obter feedback por meio de perguntas (3-6), antes que as pessoas saiam, pois os questionários pós-reunião têm uma baixa taxa de resposta.

### **9. Síntese**

Para ajudar os participantes a se lembrarem de insights e acordos, peça que eles resumam isso por si mesmos. Use a metáfora de um minuto no elevador, um desenho ou cartaz, ou escolha uma outra metáfora para ajudar os participantes a sintetizarem as conclusões.

## **METODOLOGIAS DA TEORIA U**

Dada a importância da Teoria U para as Parcerias Multissetoriais, são apresentadas metodologias sugeridas por seus criadores.

### **1. Entrevistas dialogadas**

Entrevistas dialogadas pretendem envolver o entrevistado em uma conversa reflexiva e geradora de novas ideias. Essa ferramenta pode ser usada para preparar projetos ou workshops ou para estimular ideias e insights inovadores.

O propósito de uma entrevista dialogada é ver o mundo segundo a perspectiva de outra pessoa, assumir o seu lugar e adquirir novos insights, melhorando o aprendizado e mudando a própria perspectiva.

Com base na análise sistêmica da realidade, os participantes são levados, por meio do diálogo, a identificar possibilidades futuras, barreiras e pontos de alavancagem para melhorar a situação.

Deverão ser entrevistados os indivíduos relevantes para o problema ou pessoas cujas ideias podem ampliar a forma de ver a questão ou avançar sobre o que já se conhece. Devem ser definidas as perguntas, agendadas as entrevistas e, se for o caso, enviadas as questões ao entrevistado, com antecedência.

Durante a entrevista, deve-se ouvir com a “mente e o coração bem abertos”, apresentar as perguntas espontaneamente e fazer anotações. O entrevistador deve se sentir à vontade para desviar-se do questionário se ocorrerem questões importantes.

Após a entrevista, deve-se tirar um tempo para refletir e registrar os principais insights. É importante enviar uma nota de agradecimento ao entrevistado.

Entre os princípios dessa metodologia destacam-se:

- Criar transparência e confiança sobre o propósito e o processo da entrevista;
- Estabelecer uma conexão pessoal desde o início;
- Suspender a “voz de julgamento” e ver a situação pelos olhos do entrevistado;
- Admitir a própria ignorância e não ter medo de fazer perguntas que possam revelar a falta de algum conhecimento básico;
- Conectar-se com o entrevistado com a “mente e o coração abertos”;
- Apreciar por completo a história ouvida e colocar-se no lugar do entrevistado;
- Concentrar-se na melhor possibilidade futura que possa emergir do entrevistado;
- Estar totalmente presente com relação ao entrevistado e à situação, e não interromper momentos de silêncio.

## 2. Jornadas de aprendizado

Jornadas de aprendizagem são uma maneira de “experimentar o sistema” por meio das diferentes visões de pessoas e lugares. Constituem um processo baseado na ideia de que “quando você encontra pessoas em seu próprio contexto, você aprende simplesmente observando o que está acontecendo”.

Representa viajar e conhecer pessoas de grande potencial que, muitas vezes, estão nas bordas do sistema.

Os insights gerados a partir da jornada são sintetizados por meio de um diálogo reflexivo que aprofunda a compreensão sistêmica e inspira os participantes a criarem possibilidades inovadoras.

As jornadas de aprendizagem envolvem os parceiros em atividades de imersão, escuta, investigação e diálogo que criam:

- Uma rede de relacionamentos entre as principais partes interessadas;
- Uma compreensão compartilhada das forças sistêmicas e de suas inter-relações;
- Maior conscientização sobre as diferentes perspectivas.

Para tanto, é necessário identificar pessoas e locais com alto potencial para gerar insights sobre as diferentes perspectivas e aspectos do problema. Deve-se ir a esses lugares e conhecer os entrevistados em seu próprio contexto para aprender, observando o que está acontecendo. Deve-se tomar a observação como ponto de partida para improvisar perguntas que permitam aprender mais sobre o contexto da vida real dos entrevistados.

Sugere-se desenvolver um pequeno questionário (7-10 perguntas) que oriente o processo de consulta, comunicar o objetivo do exercício aos anfitriões e solicitar que eles tenham conversas com o grupo.

É fundamental que se use a “escuta profunda” como uma ferramenta para manter o espaço seguro da conversa. Uma das intervenções mais poderosas de um ouvinte é o silêncio profundo e atento. Quando o entrevistado terminar de responder a uma pergunta, não se deve passar automaticamente para a próxima, ficando atento ao que está surgindo.

Após a visita, deve-se refletir com os participantes para captar os resultados do processo e promover esclarecimentos.

Seria importante fechar o ciclo com a devolutiva aos anfitriões, enviando uma nota de agradecimento que ressalte um insight importante que o grupo teve na jornada. É fundamental que se realize uma reunião de reflexão com o grupo, identificando insights e aprendizagens coletivas, de forma a gerar novas ideias.

A “dica” é: observe, observe, observe, suspenda suas vozes de julgamento (VOJ) e cinismo (VOC) e conecte-se com seu senso de apreciação.

Sem a capacidade de suspender o julgamento e o cinismo, todos os esforços para conduzir um processo de investigação eficaz serão em vão. Suspenda a Voj significa encerrar o hábito de julgar e abrir um novo espaço de exploração, investigação e admiração.

### 3. Vozes do campo

Esta é uma atividade que traz “vozes” de fora para dentro da sala, muitas vezes usada quando é difícil fazer uma viagem de aprendizagem.

Deve-se trabalhar previamente na identificação das “vozes” que devem ser ouvidas sobre o problema. Normalmente, seriam pessoas com vários papéis dentro e fora do sistema. A seguir, devem ser definidas as perguntas que serão feitas para que os participantes, que vão “assumir essas vozes”, possam responder.

Organiza-se o grupo em círculo e cada participante assume uma “voz”, respondendo, na primeira pessoa, as respostas que lhe couberem (“sinto, penso que”). Conforme as perguntas se desdobram, pede-se às pessoas que assumam outras “vozes”, ajudando-as a experimentar outro ponto de vista.



Deve-se permitir tempo suficiente para que cada “voz” explore por completo a questão e incentivar que cada pessoa assuma pelo menos uma outra “voz”.

#### 4. Diálogo de aquário

Um diálogo de aquário é uma atividade cujo objetivo é introduzir novas informações e pontos de vista divergentes de atores-chave em um campo específico ou área de interesse. É usado com frequência quando as jornadas de aprendizado não podem ser feitas. Os convidados do aquário (“peixes”) são selecionados para representar uma gama de novas perspectivas e conhecimentos sobre um tópico do problema. Os aquários fornecem um formato dialógico que incentiva novos aprendizados e insights sobre esse tópico.

Na escolha dos “peixes”, garanta que eles possam representar pontos de vista divergentes. Eles devem receber previamente as questões listadas para que possam se preparar. Também é muito útil que os “peixes” se encontrem antes para compartilharem o que vão dizer, a fim de evitar redundância. Os “peixes” não farão uma apresentação formal nem mostrarão nenhum slide.

Os “peixes” sentam-se em um círculo, no centro de um círculo maior de participantes. O efeito “aquário” é criado quando os “peixes” falam entre si e os outros assistem.

Um facilitador atua como anfitrião, senta-se no círculo com os “peixes” e apresenta cada um deles com informações pertinentes.

Para melhor exercer o seu papel, o facilitador precisa estar familiarizado com as perspectivas de cada um para fazer as perguntas, extrair os conhecimentos e manter o fluxo da conversa. Isso demanda a “escuta profunda” e o cuidado para não adicionar conteúdo.

Em uma primeira fase, cada “peixe” tem 6-8 minutos para responder às perguntas, explicitando sua perspectiva. Cada pessoa fala uma vez, e só uma vez, e todos os outros ouvem profundamente.

A seguir, ocorre um diálogo entre “peixes”. Um conjunto diferente de perguntas é usado aqui. Esse diálogo dura de 15 a 20 minutos e o facilitador pode fazer perguntas aprofundadas e incentivar que os “peixes” falem sobre suas diferentes perspectivas.

Deve haver registro em flip chart para que, em uma terceira fase, os participantes, em grupos de 5-7 pessoas possam discutir sobre o que ouviram e o que ainda precisam saber (20 minutos).

Parte-se, então, para uma fase em que se realiza um diálogo entre os “peixes” e os participantes (35-40 minutos). Trata-se de um diálogo em que as pessoas do círculo externo podem expressar opiniões e pensamentos, bem como fazer perguntas.

Por fim, cada “peixe” tem de 1 a 3 minutos para finalizar, respondendo à pergunta: “O que destacaria nessas conversas?”

### **5. Reflexão pessoal (journaling)**

Esta é uma proposta de reflexão e aprendizado pessoal que pode ser parte de workshops nos quais os participantes não estão apenas trabalhando em metas e conteúdo, mas também aprendendo sobre si mesmos. A reflexão pessoal ajuda na consolidação da aprendizagem.

As pessoas não podem aprender quando estão sempre em ação. Por isso, é tão importante introduzir a reflexão como parte importante do aprendizado e da mudança.

O exercício começa com as pessoas sentadas em suas cadeiras, fazendo uma meditação por 3 minutos.

Inicia-se, então, uma caminhada solo em que se deve estar presente com a “mente aberta”, o “coração aberto” e a “atenção amorosa”.

Ao final da caminhada, volta-se para a sala e permanece-se em silêncio até que todos tenham retornado. Começa, então, o registro escrito dos insights que ficaram claros durante a caminhada. Eles podem ser expressos em palavras, imagens, desenhos etc.

Ao término, compartilha-se com o grupo de participantes as aprendizagens e emoções vivenciadas durante a caminhada.

### **6. Esculpindo a realidade atual e o futuro**

Esculpir é parte do processo usado para retratar como um sistema funciona na realidade e aprender como os obstáculos na estrutura vigente impedem o fluxo e a obtenção de resultados.

A escultura também ajuda a criar uma primeira imagem do futuro possível para o sistema e o que precisa mudar para torná-lo mais eficaz.

Esculpir é uma atividade de grupo em que todos os participantes estão envolvidos. Um elemento importante da escultura é que estamos usando nossas mãos, o que propicia uma maneira diferente de ver o que está acontecendo no sistema e entender o que é possível ser feito.

Os materiais para o processo de escultura (argila, pequenos brinquedos, materiais de construção, lego), são distribuídos para os grupos de 5-8 pessoas que trabalharão juntas no processo de escultura. Deve-se misturar pessoas de diferentes organizações, gêneros e idades a fim de obter as várias perspectivas possíveis.

Recomenda-se alocar pelo menos 1h15 minutos para esculpir a realidade vigente e 45 minutos para esculpir o futuro.

- **Esculpir a realidade atual**

Cada grupo vai construir uma escultura, usando 4 direções: (a) apreciação e sentimento – abordando fontes de energia e frustração; (b) ações concretas – com foco nos principais desafios; (c) perspectivas – incluindo barreiras políticas e práticas; e (d) visão – sobre o antigo que está terminando e o novo que está emergindo.

Terminada a tarefa, cada grupo deve escolher um relator que fica na mesa para contar a história da escultura de seu grupo. O resto dos participantes vai de mesa em mesa ouvindo histórias. (5 minutos por grupo).

- **Esculpir o futuro**

Mesmo processo, agora sobre o futuro desejado, esperanças e possibilidades. Como na primeira etapa, terminada a construção, cada mesa escolhe um relator que fica na mesa para contar a história de sua escultura a todos os visitantes, enquanto o resto dos participantes se desloca de mesa em mesa ouvindo as histórias (5 minutos para cada mesa).

Depois de todo o exercício, pode-se discutir alguns temas comuns e aprender com a vivência do exercício.

## METODOLOGIAS DE RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

### 1. Análise espinha de peixe

Esta é uma ferramenta usada para explorar as causas-raízes de um problema. Ela ajuda as equipes a distinguirem causas, em oposição a sintomas de um problema.

A análise espinha de peixe foi originalmente projetada para identificar uma causa e depois aprofundar o que acarreta essa causa até chegar à raiz do problema. Isso às vezes pode ser útil ao analisar um problema técnico difícil.

Como esse tipo de análise costuma levar muito tempo, para simplificar, em geral a usamos para procurar causas ligadas aos “ossos principais”, ou seja, aquelas com maior poder de influência na transformação do problema.

Para tanto, em primeiro lugar é preciso identificar o problema e escrever a definição em um flip chart. A equipe é dividida em pares ou trios e se dá, a cada grupo, em torno de 5 cartões. Todos são instruídos a ter uma boa conversa sobre o que causa esse problema (“Por que isso acontece?”). Uma vez que tenham sua lista, solicita-se que escrevam uma causa em cada cartão.

Deve-se analisar brevemente cada causa, colocando cartões semelhantes em cada um dos “ossos” do esqueleto do problema. Continua-se trabalhando até que todos os cartões estejam agrupados e a equipe concorde que essas são as principais causas. Adicione, então, um cartão de categoria em cada “osso” da espinha.

Algumas dessas causas poderão ser aprofundadas com a pergunta: “Qual é a causa desta causa?” O ideal seria identificar as duas causas que produzem maior diferença ou que estão mais suscetíveis à intervenções.

Quando o processo de escolha estiver completo, verifica-se se são realmente as causas básicas, para as quais a equipe criará recomendações. Nesse momento, a fase de análise de problemas acabou e a equipe passa a criar recomendações/soluções para essas causas.

Sugere-se não ter mais do que duas recomendações distintas por equipe. Caso contrário, o processo geral fica muito longo. Muitas vezes, é melhor ter apenas uma recomendação por equipe, uma vez que cada recomendação deverá ter seu próprio plano de ação.

Cada grupo apresentará suas recomendações de solução aos outros grupos e obterá feedback. Depois, eles voltarão ao trabalho de equipe para rever as recomendações e completar os planos de ação.

## **2. “Storyboarding”/postagem e “cluster”**

Essa ferramenta por vezes é chamada de “pensamento visual” ou “diagrama de afinidade”. Ela traz uma visão completa do pensamento da equipe e é usada para gerar uma série de ideias e, em seguida, organizá-las e resumi-las em grupos naturais a fim de compreender a essência de um problema ou uma solução inovadora. O “storyboarding” pode ser usado sozinho ou como uma ferramenta dentro da ferramenta de “fishbone”.

Primeiramente, deve-se expor, com clareza, a questão, o tópico ou o problema e escrever a descrição em um flip chart.

Parte-se, então, para a geração de ideias. Individualmente, em pares ou em pequenos grupos, os participantes são incentivados a gerar ideias sobre como enfrentar o problema e a registrá-las, cada uma, em cada cartão.

Pede-se a uma pessoa por grupo para postar seus cartões, explicando (muito brevemente) o que significam.

Agrupam-se os cartões em categorias com significado semelhante – “cluster” por afinidade – após realizadas todas as postagens ou à medida em que vão sendo postados.

A partir daí, discute-se sobre as causas mais significativas, as melhores soluções e as ideias mais viáveis.

## PROCESSOS COLABORATIVOS EM GERAL

### 1. World Café

O World Café é um processo criativo para facilitar o diálogo colaborativo e o compartilhamento de conhecimento. Neste processo, é criado um ambiente de “café” no qual os participantes discutem uma questão ou problema em pequenos grupos em torno das “mesas do café”.

Em intervalos regulares, os participantes mudam para uma nova mesa a fim de discutir uma nova questão. Dependendo do tempo disponível, pode-se selecionar 2-3 perguntas simples, claras e instigantes, para gerar energia, suposições e novas possibilidades. Cada questão deve propiciar um diálogo profundo, que pode durar de 30 a 45 minutos, em cada uma das mesas de 5 a 6 pessoas.

O anfitrião da mesa permanece e resume a conversa anterior para os novos convidados. Assim, as ideias são cruzadas com as geradas em conversas anteriores, com outros participantes. No final do processo, as principais ideias são resumidas em uma sessão plenária e as possibilidades de acompanhamento são discutidas.

O processo do World Café é particularmente útil para engajar grandes grupos (maiores do que 12 pessoas) em um processo de diálogo autêntico e/ou quando se quer gerar insumos, compartilhar conhecimento, estimular o pensamento inovador e explorar possibilidades de ação em torno de questões e problemas da vida real.

É fundamental esclarecer o objetivo/tópico, dar instruções claras e criar um espaço social seguro para conversas. A clareza de propósito ajuda na seleção das perguntas certas para investigação e exploração.

### 2. Tomada de decisão (Thumbs Up)

Trata-se de uma maneira rápida de se chegar a uma decisão de consenso ou de obter um senso da equipe sobre uma decisão de forma a que todos se comprometam. Mostra a posição de uma pessoa que está em uma decisão e permite uma discussão mais aprofundada para se chegar a um consenso, evitando conflitos e impasses.

Inicia-se explorando por completo a questão, por meio de discussão. No momento em que se formular uma resolução, solicita-se que todos levantem a mão, indicando pela posição do polegar, o grau de aceitação com a decisão: (a) polegar para cima = apoio; (b) polegar no meio = algo ainda está errado e (c) polegar para baixo = não concordo.

Se houver pessoas com o polegar para baixo ou para o lado, deve-se pedir que expliquem suas razões. A chave para esse método é perguntar: “O que seria necessário para você colocar o polegar para cima?”.

Isso incentiva a pessoa a parar de argumentar com base na negação e contribuir para enriquecer a solução. Quando essa pessoa disser o que seria necessário, discuta com o grupo e, se for o caso, adicione a proposta à solução. Muitas vezes uma pessoa que discorda tem apenas uma pequena coisa que quer mudar ou quer ter certeza de que será ouvida. Além disso, os acréscimos podem fortalecer a solução.

### 3. Discussão facilitada

Na maior parte do tempo, nos processos colaborativos, não há uma ferramenta específica que esteja sendo usada. Muitas vezes, trabalha-se apenas com uma “discussão facilitada”.

Em geral, as pessoas precisam simplesmente falar sobre o que aprenderam, como querem encontrar uma solução e o que acham que funcionaria melhor. Seguem, portanto, algumas dicas para facilitar uma discussão:

- Estabelecer o tempo disponível para a discussão e ajudar o grupo a ter uma conversa significativa. Prestar atenção ao tempo;
- Certificar-se de que a equipe tem um tópico claro a ser focado ou uma pergunta clara a ser respondida. Manter a discussão focada na tarefa;
- Com frequência, as pessoas estão de acordo quando estão analisando o problema; já a fase de geração da solução é muito mais difícil, pois as equipes começam a discordar e surgem os “personagens problemáticos” que precisam ser tratados da maneira apropriada;
- Fazer perguntas que ajudem os membros da equipe a pensar com mais rigor;
- Resumir a discussão para que todos possam refletir sobre seu progresso;
- Faça “verificações de processo” frequentes, perguntando às pessoas se estão progredindo ou se estão estacionadas. Se estiverem estacionadas, o que elas precisam fazer para seguir em frente? Suas discussões são úteis e significativas? Se não, o que elas precisam fazer para melhorá-la?;
- Costuma ser melhor dividir um grupo maior em subgrupos menores, seja em tarefas diferentes ou na mesma tarefa. Às vezes, se for dada a mesma tarefa, os grupos vêm com soluções muito diferentes e isso ajuda a criatividade.

## METODOLOGIAS PARA DIFERENTES FASES

**The MSP Guide:** How to Design and Facilitate a Multi-Stakeholder Partnerships (2016) sugere metodologias mais adequadas para cada fase de uma PMS.

### FASE INICIAL

#### 1. Espectrograma humano

Descreva as perspectivas opostas sobre um determinado tema e as coloque em duas extremidades de um espectro. Os participantes deverão se colocar em uma posição ao longo da linha, para mostrar onde estão e em relação às duas perspectivas. Isso ajuda a ressaltar semelhanças e diferenças em um grupo e a auxiliar as pessoas a se conhecerem melhor.

#### 2. Imagem rica

Os participantes, divididos em pequenos grupos (5-7), devem desenhar sua representação sobre uma dada questão, incluindo principais atores e fatores, bem como seus relacionamentos. O produto final é um flip chart cheio de símbolos, desenhos e setas que retrata a questão na visão do grupo.

#### 3. Planilha de definição de problema

Esta planilha ajuda a esclarecer o problema sobre o qual se está trabalhando, respondendo a cinco perguntas. Isso fará com que as pessoas focalizem ideias na mesma direção. Pode ser usado individualmente ou como forma de estruturar discussões em grupo.

#### 4. Conteúdo apreciador

Os participantes se entrevistam sobre a contribuição de cada um para a PMS. O foco é redescobrir e reorganizar os fatores favoráveis, relativos às diferentes contribuições, em vez de resolver problemas. Também ajuda a praticar habilidades de escuta ativa.

#### 5. Funções

Alguns participantes podem representar os papéis das principais partes interessadas externas e expressar reações a esses papéis. Dessa forma, podem expressar preocupações e ideias sem que estas sejam diretamente atribuídas a eles.

#### 6. Funções da equipe de Belbin

Os participantes fazem um teste de 20 minutos para determinar qual o papel que desempenham predominantemente em equipes. Os resultados são compartilhados e usados para reflexão sobre como o trabalho em equipe pode ser otimizado em uma PMS.

**7. Planejamento de cenários**

Futuros possíveis para a PMS são visualizados com base em duas grandes forças motrizes independentes, capazes de promover mudanças. As forças motrizes são combinadas, usando uma matriz  $2 \times 2$ . O futuro possível em cada quadrante é descrito por meio de uma breve história. A ferramenta estimula o pensamento criativo.

**8. Estilos de conflito**

O grupo usa um teste de 30 afirmativas desenvolvidas por Thomas e Kilmann para obter informações sobre diferentes maneiras pelas quais as pessoas respondem ao conflito. Equipes fortes têm uma diversidade de estilos para lidar com os conflitos.

**9. Quadrante da mudança**

Utilizando os Quatro Quadrantes da Mudança, os participantes devem identificar quais os tipos de estratégias de mudança estão sendo usadas na PMS e quais estratégias podem estar faltando. Eles devem distinguir mudanças pessoais, interpessoais, culturais e estruturais.

**10. Perspectivas múltiplas**

Devem ser apresentados os pontos de vista com base no que os parceiros consideram um dado problema. A rotação entre papéis incentiva o grupo a ver uma questão importante a partir de tantos pontos de vista quanto possível.

**11. Fantasia guiada**

As pessoas são convidadas a fechar os olhos e fazer uma jornada imaginária relativamente à questão. Introduza uma nova paisagem, país ou mundo e peça aos participantes que sonhem sobre o que acontece com eles e quais são seus sentimentos. Em seguida, compartilhe sonhos em pares e escolha alguns exemplos para compartilhar com todos.

**12. Combinando ideias**

O brainstorming é usado para coletar uma lista aberta de ideias, sem avaliá-las. Então, os participantes são convidados a refletir sobre qual combinação de ideias pode funcionar.

**13. Tuckman**

Este modelo ajuda os grupos a refletirem sobre diferentes estágios de formação de um grupo. Para se constituírem como um grupo, eles precisam percorrer diferentes estágios que podem incluir situações de conflito.



#### 14. Espaço aberto

Solicita-se voluntários para liderar a discussão sobre um determinado tópico. Os participantes podem escolher a sessão em que estão interessados (como em um mercado). Encoraja-se a autoorganização dentro dos objetivos da reunião. Os resultados devem ser propostas desenvolvidas pelos grupos e que são apresentadas no plenário.

#### 15. Círculo de coerência

Isso pode ser usado para rever uma PMS. O objetivo é expandir a visão sobre a forma como uma parceria funciona e esclarecer as posições dos participantes sobre a iniciativa. A dinâmica ajuda as pessoas a refletirem sobre o espaço vital que mantém a parceria saudável e vibrante e, como isso pode ser fortalecido.

### FASE INTERMEDIÁRIA

#### 1. Priorização e classificação

Esta dinâmica irá ajudar na seleção das ideias ou opções mais promissoras entre as muitas que forem geradas. Pede-se a todos que concordem com os títulos das ideias, explicam-se as regras (por exemplo, “vamos manter os três melhores”) e pede-se que as pessoas votem.

#### 2. Comparando propostas

Esta ferramenta é uma matriz simples para avaliar propostas de diferentes perspectivas. Ela capta propostas alternativas, desenvolvidas pelo grupo, e analisa as consequências correspondentes. Isso ajudará o grupo a entender que há diferentes opções e que não há respostas fáceis para questões complexas.

#### 3. Dissidência ritualizada

Esta ferramenta é projetada para testar e aprimorar propostas, histórias ou ideias, submetendo-as à análise do grupo para se identificar discordâncias ou concordâncias. A ferramenta permite obter feedback em um ambiente seguro e rever as propostas de forma mais crítica.

#### 4. Grupos de cartões

Usam-se cartões coloridos para que os indivíduos escrevam ideias (uma ideia por cartão). Esses cartões são compartilhados, validados e agrupados por ideias semelhantes. Deve-se buscar o consenso e nomear os agrupamentos. Pode ser usado em várias etapas.

### **5. Diálogo socrático**

Esta é uma forma de diálogo que usa questões universais para ajudar um grupo a fazer descobertas. É preciso uma questão relevante para a parceria, como: “O conflito pode ser produtivo?”. A partir daí, o facilitador e os participantes (5-15 pessoas) desenvolvem um diálogo, por meio do questionamento, usando exemplos pessoais. O consenso é avaliado. Requer um certo nível de confiança prévia.

### **6. Silêncio**

Não subestime o poder do silêncio. Algumas das melhores contribuições podem surgir de pessoas que precisam de um pouco de tempo para organizar seus pensamentos, com base em uma escuta ativa. Peça às pessoas que passem 10 minutos refletindo e depois discutam suas reflexões com 1 ou 2 outras pessoas.

### **7. Reflexão**

O compromisso é aprimorado se os participantes puderem refletir sobre o trabalho do grupo e vinculá-lo ao trabalho do dia a dia. Os exercícios de reflexão, tanto individualmente quanto em grupos, podem ser utilizados para tornar a percepção mais adequada.

### **8. Opção Um-e-Meio**

Em vez de decidir entre duas soluções para um problema ou situação, esta ferramenta ajuda você a usar as duas soluções para desenvolver uma terceira opção. Pode-se criar um acordo para cada desacordo.

## PRINCIPAIS APRENDIZAGENS

Em 2007, o Synergos Institute publicou um artigo, escrito por John Heller, Ten Lessons on Multi-Stakeholder Partnerships, analisando os aprendizados referentes à sua experiência com quatro Parcerias Multissetoriais: a The Partnership for Child Nutrition (Índia), a African Public Health Leadership and Systems Innovation Initiative (Namíbia), the Aboriginal Leadership Initiative (Canadá) e a Agricultural Transformation Agency (Etiópia).

Uma década depois, como fruto de nossa experiência de concepção, de implantação, de validação e de transferência do Pacto pela Educação do Pará, desenvolvida no período de agosto de 2012 a julho de 2017, agregamos novas aprendizagens sobre o tema.

### Aprendizagens baseadas em experiências internacionais

Este artigo discorre sobre o aprendizado referente a Parcerias Multissetoriais, constituídas a partir do trabalho do Instituto Synergos, uma organização global, sem fins lucrativos, que visa reduzir a pobreza e promover a justiça social. Essas lições vêm de nossa experiência com quatro iniciativas: a The Partnership for Child Nutrition (Índia), a African Public Health Leadership and Systems Innovation Initiative (Namíbia), the Aboriginal Leadership Initiative (Canadá) e a Agricultural Transformation Agency (Etiópia).

#### 1. **Vá sozinho... se puder**

Nem todos os problemas requerem uma abordagem de parceria para serem enfrentados. Analisar os problemas corretamente é essencial para determinar se outros precisam ser envolvidos. Em geral, quanto mais complexo for o problema, maior é a necessidade de buscar a colaboração de diversos atores.

#### 2. **Começar é metade da batalha**

Parcerias, quase sempre, são formadas por meio de decisões institucionais. Por isso, um convite formal é essencial. Evitar pressões para começar prematuramente, mas abordar o quanto antes questões de propósito, relações de poder e indicadores de sucesso aumentam as chances de êxito.

#### 3. **Faça sua lição de casa**

Uma fase prévia de pesquisa e análise sistêmica permite que os parceiros façam um diagnóstico correto da situação (“análise da situação”), avaliem os interesses dos que serão envolvidos (“análise dos parceiros”) e desenvolvam a abordagem correta (“planejamento adaptável do processo”).

#### 4. **Identifique as lideranças-ponte**

Um estilo de liderança de “comando e controle” pode ser menos

eficiente em situações que requerem a colaboração de parceiros de origens diferentes. Parcerias Multissetoriais podem ser mais bem orientadas por líderes-ponte, que conseguem dialogar com diversos setores, inspirar confiança, criar conjuntamente e gerar ação coletiva.

### **5. Desapegue**

Trabalhar em parceria, muitas vezes, envolve abrir mão de crenças arraigadas, alterando visões de mundo e renunciando ao controle. Ajudar parceiros a mudarem suas percepções sobre si mesmos, sobre os outros e sobre o mundo é frequentemente o aspecto mais difícil e mais negligenciado das parcerias. Encorajar parceiros a se desapegarem abre novos espaços para inovação e colaboração.

### **6. Engaje a comunidade**

Parcerias, com frequência, atuam em um nível separado das realidades vividas pelas pessoas mais afetadas pelo problema. As comunidades têm um conhecimento vivido da problemática e são criativas no tocante à solução de problemas. Engajar as comunidades requer atenção cuidadosa ao abordar questões de poder e de distanciamento social.

### **7. Pense grande, mas comece pequeno**

É fundamental articular visões para mudanças em grande escala e ao mesmo tempo atuar com pequenos passos. O Synergos tem usado a estratégia do protótipo – piloto em escala reduzida, que envolve a copropriedade do governo, do setor privado e de organizações da sociedade civil durante o processo.

### **8. Trabalhe em múltiplos níveis simultaneamente**

Para provocar mudanças abrangentes, o Synergos constatou ser eficiente trabalhar em múltiplos níveis, concentrando esforços em três áreas: nível macro (liderança, política), nível médio (gerência e supervisão) e nível micro (trabalho no território).

### **9. Mude os arranjos institucionais**

Um componente-chave para alcançar mudanças muitas vezes envolve modificar os “arranjos institucionais”, alterando a natureza das instituições ou o relacionamento entre elas para destravar novas ações, liberar recursos, gerar inovação e/ou melhorar a responsividade para atender às necessidades dos cidadãos.

### **10. Avalie o tangível bem como o intangível**

É essencial acompanhar tanto as mudanças tangíveis (ex.: diminuição da evasão escolar e dos índices de violência) assim como fatores que podem ser menos tangíveis (ex.: estruturas, cultura, relações interpessoais e visões de mundo). Cada tipo de mudança, isoladamente,

pode não ser suficiente para produzir um impacto duradouro.

### **Aprendizagens baseadas na experiência brasileira**

#### **1. Governos não podem ficar de fora**

Seja qual for o propósito da parceria, é preciso ter em mente que alguns setores não podem faltar. Não é possível pensar em efetivos impactos sociais em temas ligados à pobreza e desigualdade sem envolver, como parceiros prioritários, os governos. Somente os governos podem garantir a cobertura necessária ao alcance de um efetivo impacto.

#### **2. Quem mais não pode faltar**

Além dos governos, há necessidade de serem envolvidos: (a) os beneficiários diretos; (b) o terceiro setor, protagonista na maioria dos movimentos de garantia de direitos e com experiência acumulada em projetos voltados para o atendimento a grupos mais vulneráveis; (c) o empresariado, cuja contribuição vem crescendo por meio da responsabilidade social das empresas, do investimento social e da filantropia; (d) os formadores de opinião; (e) as universidades.

#### **3. Não desanime com os constantes recomeços: seja resiliente**

A estruturação de uma Parceria Multissetorial (PMS) é um processo progressivo que se assemelha a uma “onda” com avanços e recuos devido a incompreensões, à grande rotatividade dos parceiros, às diferenças entre discurso e prática, às questões do crédito e ao tempo de motivação. A motivação precisa ser constantemente renovada com comunicação continuada, divulgação de resultados, reconhecimento e celebração dos avanços, além de serem desenvolvidas habilidades de resiliência.

#### **4. A orquestra precisa de uma partitura**

A constituição de PMS, que devem funcionar como uma verdadeira orquestra, exige que se instaure um processo colaborativo entre os “músicos” desde a primeira etapa do processo de implantação. E a primeira etapa é a concepção de uma “partitura”, ou seja, de uma agenda comum que permita a todos uma visão compartilhada sobre o ponto de partida, o ponto de chegada, o melhor caminho a seguir e a responsabilidade de cada um e de todos neste caminhar.

#### **5. Quem deve ser o maestro e por quanto tempo?**

Assim como uma orquestra não existe sem o trabalho de um maestro, a concepção, a implantação e o funcionamento de uma Parceria Multissetorial exige a contribuição de uma Organização Estruturante. A existência de uma organização externa, mais “neutra”, parece ajudar com um maior distanciamento com relação à estrutura de poder no âmbito da parceria. A sustentabilidade da parceria depende, entretanto, de um efetivo processo de transferência para uma

organização local.

#### **6. Tenha orgulho de ser membro desta orquestra**

Apesar de reunidos em torno de uma agenda comum, os parceiros ainda não constituem, numa fase inicial, uma “orquestra”. A solidificação de uma Parceria Multissetorial (PMS) depende da construção de uma “cultura comum” com a qual os parceiros se identificam; uma cultura que consolide o processo de identificação grupal positiva. Os parceiros devem ter orgulho de participar de uma iniciativa voltada a equacionar um problema crucial para o futuro de uma coletividade, ou seja, de fazer parte do esforço coletivo de construção de um bem comum de alto valor social.

#### **7. A importância da metodologia**

Como mobilizar parceiros, como fazer com que tenham uma visão holística e compartilhada do problema, como promover a criação de novas ideias e soluções que sejam fruto da cooperação, como promover transformações pessoais que sirvam de base a transformações sociais, como lidar com conflitos e diferenças de poder, como aumentar a motivação, o compromisso e a corresponsabilidade são perguntas que vêm sendo enfrentadas por metodologias especificamente criadas para processos colaborativos. Trata-se de dinâmicas menos racionais, mais criativas e emocionais que desempenham um papel crucial em processos colaborativos.

#### **8. Quem não se comunica não mobiliza**

O grande desafio de uma PMS é a mobilização constante de diferentes atores, o que demanda um trabalho estratégico no âmbito da comunicação. Além de um contínuo processo de comunicação, as parcerias necessitam da utilização de um tipo de comunicação que contribua para o processo colaborativo, a exemplo da “comunicação não violenta”.

#### **9. Parcerias Multissetoriais costumam**

A implantação de uma Parceria Multissetorial demanda recursos específicos, tanto no campo programático quanto no organizacional. Esse conjunto de recursos deve ser captado e gerido segundo os princípios da cooperação e da articulação, e garantido para todas as fases da parceria. Cada parceiro deve dimensionar sua possibilidade de contribuição, além de identificar e buscar, de forma conjunta, novas fontes de recurso.

## 10. Parceria tem poder

Parcerias Multissetoriais têm o poder de promover um efeito sinérgico, capaz de aumentar o impacto coletivo das contribuições de diferentes parceiros. Além de dar mais celeridade e relevância ao alcance dos resultados, as PMS podem contribuir para o maior envolvimento da sociedade com o tema-foco da parceria, criando um contexto mais favorável às transformações. Propiciam, também, alguma mudança na cultura hegemônica, dominada pelo corporativismo, sectarismo e individualismo, promovendo a valorização da colaboração, a aceitação das diferenças, o aumento da confiança mútua e a corresponsabilidade com os resultados. Podem funcionar, também, como mecanismos de controle social, proporcionando a transparência em todos os setores envolvidos, em especial nos governos, diminuindo os focos de corrupção.

# REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---



BROUWER, Herman; WOODHILL, Jim et al. **The MPS Guide: How Do Design and Facilitate Multi-Stakeholder Partnerships**. Wageningen: Centre for Development Innovation 2016.

BROWN, David. Bridge Building for Social Transformation. **Stanford Social Innovation Review**, Stanford, CA, 2015.

DULANY, Peggy. Building Trust Works: Why Inner Work for Social Impact. **Synergos 30<sup>th</sup> Anniversary Paper**, New York, 2017.

EPPLE, Elizabeth. Managing for Joint Outcomes: Connecting up the Horizontal and the Vertical. **Policy Quarterly**, Victoria University of Wellington, September 2008.

FERRACIÙ, João de Simoni Soderini. **Promoção de vendas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

GAIA EDUCATION DESIGN FOR SUSTAINABILITY. **Saúde Pessoal e Planetária**. E-Learning 2017-2018. Disponível em: <<https://gaiaeducation.org/elearning/>>.

GRILLO, Leanne. **Systems Thinking With The Iceberg: A Tool For Multi-Stakeholder System Sight**. [S.l.: s.n.], 2019.

INTEGRATION. **Relatório técnico de consultoria ao Pacto pela Educação do Pará**. São Paulo, 2013.

INSTITUTO ARAPYAUÍ. **O fluxo das causas: os desafios da comunicação de causas sociais depois da revolução digital**. 2016. Disponível em: <[www.arapyau.org.br/downloads/o\\_fluxo\\_das\\_causas.pdf](http://www.arapyau.org.br/downloads/o_fluxo_das_causas.pdf)>.

HELLER, John. **Ten Lessons on Multi-Stakeholder Partnerships**, Synergos, New York, 2012.

KEN, Wilber. **A Brief History of Everything**. Boulder, Colorado: Shambala Publishing, 2000.

MARQUES, Rui. **Problemas sociais complexos e governação integrada: fórum para a governação integrada**. Lisboa: [s.n.], 2017.

MEADOWS, Donella. **Leverage Points Places to Intervene in a System**. [S.l.: s.n.], 1999.

PRESKILL, Hallie; PARKHURST, Marcie; JUSTER, Jennifer Splansky. Guide to Evaluating Collective Impact. **Collective Impact Forum**, Aspen, 2014.

REOS PARTNERS. Systems Thinking With the Iceberg: A Tool for Multi-stakeholder System Sight. **Innovation in Complex Social Systems**, [S.l.: s.n.: s.d.].

ROWLANDS, Jon. **Questioning Empowerment: Working with Woman in Honduras**. UK: Oxfam, 1997.

SCHARMER, Otto; KAUFER, Katrin. **Leading from the Emerging Future From Ego-System to Eco-System Economies**. Oakland: Barrett-Koehler Publisher Inc., 2013.

SENGE, Peter et al. The Dawn of System Leadership. **Stanford Social Innovation Review**, Stanford, CA, 2015.

SIMONSEN, Sturle Hauge; BIGGS, Reinette (Oonsie); SCHLÜTER, Maja et al. **Applying Resilience Thinking: Seven Principles for Building Resilience in Social-Ecological Systems**. Stockholm: Stockholm Resilience Centre, Research for Biosphere Stewardship and Innovation, 2018.

SYNERGOS INSTITUTE and PRESENCING INSTITUTE, **Train the Trainer Toolkit**, 2014.

TEREZ, Tom. **Power Over vs. Power With**. [S.l.: s.n.], 2007-2010.

THE OMIDYAR GROUP. **System Practice**, Redwood City, CA, 2017.

WADDELL, Steve. Four Strategies for Large Systems Change. **Stanford Social Innovation Review**, Spring, 2018.



# INSTITUTO SYNERGOS



## EQUIPE

### **Wanda Engel**

Coordenação

Diretora do Instituto Synergos Brasil

[wengel@synergos.org](mailto:wengel@synergos.org)

### **Daniel Domagala**

Diretor de Projetos

[ddomagala@synergos.org](mailto:ddomagala@synergos.org)

### **Alessandra Caldeira**

Coordenadora de Programa

[acaldeira@synergos.org](mailto:acaldeira@synergos.org)

### **Mari Chiba**

Coordenadora de Comunicação

[mchiba@synergos.org](mailto:mchiba@synergos.org)

## COLABORAÇÃO

**Peggy Dulany** (Fundadora e Presidente do The Synergos Institute)

**Sonia Maria da Silva** (Consultora)

## PROJETO GRÁFICO

**Fernanda Aoki**

## REVISÃO

**Alessandra Caldeira**

**Marcia Glenadel Gnanni**



Avenida Ataulfo de Paiva, 615/703, Leblon  
Rio de Janeiro, RJ, CEP: 22.440-032  
Tel.: (+55-21) 3495-4355

**[www.synergos.org](http://www.synergos.org)**  
**[brasil@synergos.org](mailto:brasil@synergos.org)**



