

Construção Colaborativa e Transformação em Governo

EXPERIÊNCIAS DA ENAP



Fundo de População
das Nações Unidas



Escola Nacional de
Administração Pública

Construção Colaborativa e Transformação em Governo

EXPERIÊNCIAS DA ENAP



Fundo de População
das Nações Unidas



**Escola Nacional de
Administração Pública**

BRASÍLIA 2021

C7585 Construção colaborativa e transformação em governo: experiências da Enap / Eduardo Rombauer van den Bosch, consultor. -- Brasília: Enap; UNFPA, 2021.
88 p. : il. –

Projeto de cooperação BRA06ENAP firmado entre a Escola Nacional de Administração Pública - Enap e o Fundo de População das Nações Unidas - UNFPA
ISBN: 978-65-87791-15-9

1. Inovação. 2. Setor Público. 3. Administração Pública. 4. Governança. I. Escola Nacional de Administração Pública. II. Fundo de População das Nações Unidas. III. Bosch, Eduardo Rombauer van den.

CDU 35:001.895

Bibliotecária: Elda Campos Bezerra – CRB1/1425



Enap, 2021

Este trabalho está sob a Licença Creative Commons – Atribuição: Não Comercial – Compartilha Igual 4.0 Internacional.

Presidente

Diogo Godinho Ramos Costa

Diretora-Executiva

Rebeca Loureiro de Brito

Diretora de Inovação

Bruna Silva dos Santos

Diretora de Altos Estudos

Diana Coutinho

Diretor de Educação Executiva

Rodrigo Torres

Diretor de Desenvolvimento Profissional

Paulo Marques

Diretora de Gestão Interna

Alana Regina Biagi Lisboa

Coordenadora Geral de Serviços de Transformação Governamental (GNova Transforma)

Fernanda Machiaveli Mourão de Oliveira

Supervisora Técnica da Consultoria

Raquel Ribeiro Martins

Autor

Eduardo Rombauer van den Bosch

Publicação executada por Zabelê Comunicação

Produção editorial Monica Rodrigues

Diagramação Gabriel Howell

Revisão Bruno Barros

Apresentação	08
CAPÍTULO 1	11
Colaborando na transformação em governo	
O desafio de somar forças para responder a situações complexas	12
A governança colaborativa: integrando a verticalidade com a horizontalidade	14
Mas quando colaborar?	16
Custos e barreiras à colaboração	18
A confiança como recurso fundamental	19
CAPÍTULO 2	21
A facilitação em processos colaborativos: fundamentos para a aprendizagem	
A colaboração como saber prático	22
O diálogo como eixo da colaboração	23
A facilitação como prática	24
A construção de uma cultura colaborativa no serviço público	25
CAPÍTULO 3	27
Metodologia e experiências contempladas	
CAPÍTULO 4	31
Abrindo as portas para a colaboração: a arte e a ciência de caminharmos juntos	
Aprendizagem 1 O exercício de compreender uma realidade conjuntamente é necessário para reconhecer pontos cegos e evitar soluções inadequadas	33
Chave n.º 1: encontrar as perguntas pertinentes	35
Chave n.º 2: nomear juntamente as necessidades	38
Chave n.º 3: incluir a perspectiva do usuário	40
Chave n.º 4: nivelar informações fundamentais	42
Aprendizagem 2 O diálogo aberto contribui para que a realidade do projeto seja vista de maneira integrada	44
Chave n.º 5: sustentar a escuta ativa	46
Chave n.º 6: desobstruir o livre pensar	48
Chave n.º 7: pensar visualmente	50
Chave n.º 8: recorrer à imaginação para cocriar caminhos	53

Aprendizagem 3 As expectativas, as ideias e os saberes dos participantes são determinantes para a qualidade das decisões _____	56
Chave n.º 9: alinhar expectativas _____	58
Chave n.º 10: dar voz ao que ainda não foi dito _____	60
Chave n.º 11: explicitar as divergências e cuidar delas _____	64
Chave n.º 12: qualificar e priorizar as ideias _____	67
Aprendizagem 4 A conexão humana fortalece a satisfação, o senso de propósito e a proatividade dos envolvidos _____	70
Chave n.º 13: dar espaço para a conexão interpessoal _____	72
Chave n.º 14: a integração do diálogo interno e externo _____	76
Chave n.º 15: compartilhar a liderança _____	79
Considerações finais _____	83
Anexo I Lista das entrevistas com demandantes _____	86

Se quer ir rápido, vá sozinho.
Se quer ir longe, vá acompanhado.

Provérbio africano¹

É possível imaginar milhares de pequeninas e discretas decisões diárias, cujo denominador comum é precisamente o espírito e o ethos de uma política que tem consciência da ameaça global à raça humana e que não apoia a resignação geral, mas, pelo contrário, busca despertar um interesse mais profundo quanto ao estado do mundo e reunir a disposição de confrontar as ameaças que pairam sobre ele. Acima de tudo, no entanto, é possível imaginar que, por intermédio de milhares de ações públicas adequadamente escolhidas, cuidadosamente combinadas e feitas no tempo certo, o clima local positivo em um país – isto é, um clima de solidariedade, criatividade, cooperação, tolerância e de aprofundamento da responsabilidade cívica – seja fortalecido de modo lento e pouco visível, mas constante. O que está em questão aqui não é um conjunto de dogmas, postulados e teses ideológicas, mas um estilo político, uma atmosfera política, o espírito interior da política.

Vaclav Havel, poeta, dramaturgo e presidente da República Checa entre 1989 e 1992

¹ Não se sabe de qual povo africano se origina esse provérbio, mas ele é utilizado em diversas nações daquele continente, tornando-se mais conhecido mundialmente a partir do fim do apartheid, quando se tornou um dos lemas da África do Sul.

APRESENTAÇÃO

Inovar e transformar requer abertura ao diálogo, ao risco e, sobretudo, às diferenças. A inovação floresce em ambientes livres e seguros para troca de conhecimentos, métodos e tecnologias. Coordenar e colaborar para gerar valor público não é uma tarefa banal. Mobilizar e conduzir equipes na construção colaborativa de soluções para problemas públicos e estratégias organizacionais tem sido uma das missões da Diretoria de Inovação - GNova da Enap, conduzida por sua área de transformação governamental, a GNova Transforma.

Em 2020 e 2021, realizamos 39 projetos de inovação para soluções para problemas públicos e construção de estratégias organizacionais. Foram mais de 3.500 participantes em 391 oficinas, totalizando 3.223 horas de atividades. E ainda oferecemos 11 turmas de formação de facilitadores de processos colaborativos, seguindo nosso compromisso de formar uma rede de servidores públicos capazes de atuar em projetos de inovação e transformação governamental.

Foram experiências com muitos aprendizados, insights, abertura ao risco, erros rápidos, melhorias constantes. Esta publicação compartilha com o público aprendizados do nosso percurso: uma introdução aos princípios da facilitação de processos colaborativos para inovação e transformação em governo. É destinada, principalmente, a servidores públicos que exercem ou pretendem exercer a colaboração e a facilitação no desenvolvimento de suas atividades profissionais.

A partir da sistematização de aprendizagens ancoradas nos projetos de inovação e transformação governamental conduzidos pela GNova Transforma, esta obra articula conceitos, recursos metodológicos e técnicas com o objetivo de auxiliar na facilitação de processos colaborativos no serviço público.

As aprendizagens são acompanhadas por orientações específicas, às quais denominamos chaves. Cada chave traz sugestões e insights para a prática da facilitação no contexto da colaboração em governo e termina com duas

perguntas para que o(a) leitor(a) possa referenciar quando, na prática, estiver preparando e realizando atividades colaborativas. As chaves são acompanhadas por recursos que consistem em técnicas, metodologias e abordagens.

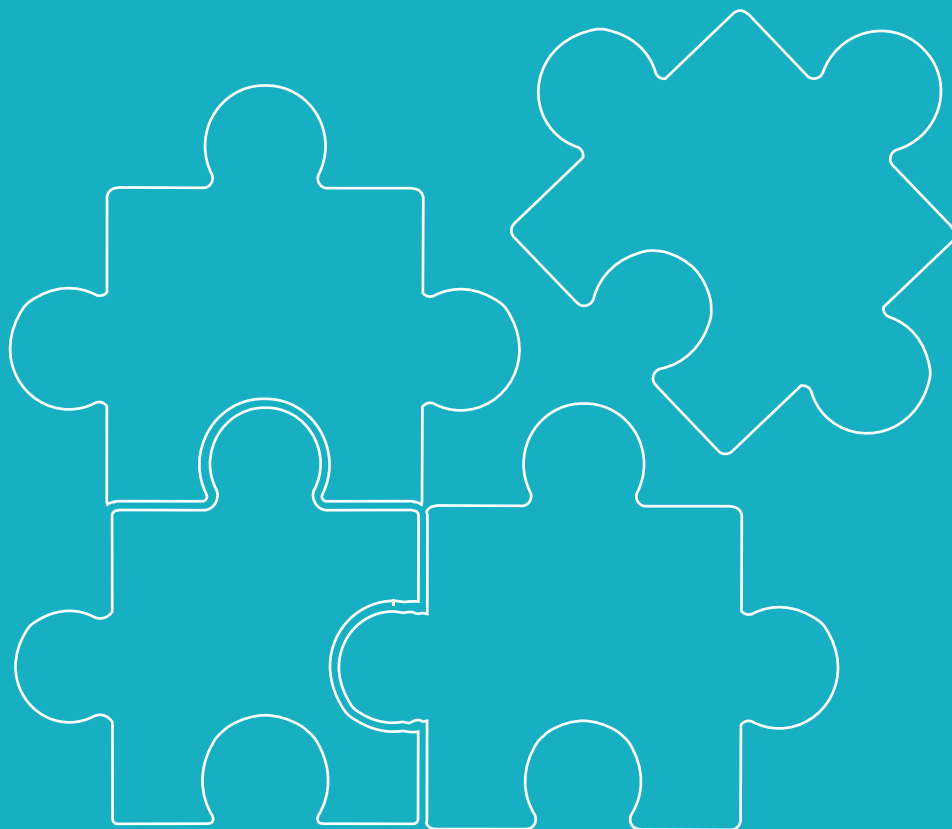
Agradecemos ao Fundo de Populações das Nações Unidas (UNFPA), cuja parceria tornou possível a realização da consultoria da qual esta obra é fruto.

Boa leitura!

Bruna Silva dos Santos
Diretora GNova

CAPÍTULO 1

Colaborando na Transformação em Governo



O desafio de somar forças para responder a situações complexas

Vivemos tempos em que as transformações ocorrem em escala, velocidade e intensidade provavelmente jamais imaginadas pelas gerações que nos antecederam. As mudanças climáticas, as migrações, as epidemias, o envelhecimento populacional, o terrorismo, o tráfico internacional de drogas ilícitas, as crises humanitárias e os danos causados pelo mau uso das redes sociais são exemplos de como os desafios tornaram-se mais graves, complexos, cumulativos e multissetoriais.

Esse cenário impõe uma demanda sem precedentes sobre os governos, colocando em xeque a maneira tradicional de tomar decisões e implementá-las. Não à toa, a busca por inovações em políticas públicas aumentou drasticamente nos últimos 15-20 anos, a ponto que, "em muitos casos, a inovação tornou-se um imperativo, e não uma mera opção"².

O Brasil tem investido em pautas inovadoras importantes, tais como a desburocratização, as novas formas de engajamento dos cidadãos, a supervisão social da atividade governamental e a agenda de transformação digital. Nesse contexto, as práticas de colaboração nos órgãos públicos tornaram-se cada vez mais presentes.

Porém a conjuntura da pandemia de covid-19 intensificou o senso de urgência. Mas como entregar rapidamente sem perder a perspectiva de longo prazo, que é premissa fundamental do Estado?

A realidade nua e crua é que os governos – e a sociedade como um todo – precisam responder num ritmo acelerado a situações de complexidade para as quais nem a estrutura, nem as pessoas que nela atuam foram preparadas. Nessas circunstâncias, alguém poderia afirmar que está plenamente apto a lidar com essas transformações? De onde é que podemos tirar a percepção de problemas, a ousadia, a perspicácia, a agilidade e a capacidade de mobilização?

² CAVALCANTE, P.; CAMÕES, M.; CUNHA, B.; SEVERO, W. (orgs.). *Inovações no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil*. Brasília: Ipea, 2017. p. 18.

3 ZIMMERMAN, B.; WESTLEY, F.; PATTON, M. Q. *Getting to maybe: how the world is changed.* Canada: Vintage Books, 2007.

Na década de 1990, quando o mundo foi profundamente impactado pela epidemia da aids, o Brasil destacou-se mundialmente como referência no combate à doença. O cerne dessa mudança surgiu a partir de uma rede formada por seiscentas pessoas, atuantes na área da saúde em órgãos públicos, empresas farmacêuticas e organizações de base e religiosas. Em um processo colaborativo, agentes que nunca haviam atuado juntos ousaram implementar duas ações que nenhum outro país havia tentado: campanhas preventivas criativas para os mais diversos públicos e oferta de remédios gratuitos para qualquer pessoa infectada. E essas duas mudanças fizeram toda a diferença³.

Como o exemplo da aids nos mostra, quando ninguém se encontra particularmente preparado para enfrentar desafios de grande magnitude, a situação pode ser revertida pela soma das forças. Quando os diferentes encontram-se para encarar um problema a partir de sua raiz e somar os recursos que têm disponíveis, soluções de altíssimo impacto podem ser criadas.



A governança colaborativa: integrando a verticalidade com a horizontalidade

No contexto de uma sociedade em rede, como bem argumentou Manuel Castells⁴, nenhum ator – ou mesmo setor – sozinho dá conta de tratar satisfatoriamente de um problema público. Como afirmou o professor e especialista em políticas públicas e gestão governamental Humberto Falcão Martins⁵, esses problemas tornaram-se mais instáveis, multidimensionais, difíceis de compreender, com relações complexas de causalidades e, portanto, requerem cada vez mais arranjos colaborativos para serem tratados.

A colaboração torna-se, portanto, um componente essencial do conceito de governança pública, de uma burocracia que se relaciona e se articula com outras esferas da sociedade para alavancar a geração de valor público⁶.

É nesse cenário que começa a ser construído o Estado em rede, que se vê impelido a atuar para além de suas fronteiras convencionais, articulado com atores do setor privado, do terceiro setor e de organismos multilaterais em busca de gerar ganhos sinérgicos.

A colaboração é considerada, atualmente, um dos princípios fundamentais que norteiam os processos de inovação no setor público, ao lado da interação, tentativa e erro, foco no conhecimento e perspectiva de longo prazo



4 Para Castells, a sociedade em rede é caracterizada por indivíduos hiperconectados, com comunicação autônoma entre si, que lhes permite exercer novas formas de contrapoder em relação às instituições. Essa sociedade em rede permite a construção inovadora do trato de problemas públicos de forma emergente, instável e auto-organizada. CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

5 GOVERNANÇA colaborativa – a gestão pública em rede. [s.l.]: Enap, 2020. Palestra por Humberto Falcão Martins. Disponível em: <https://bit.ly/3xx0C4B>. Acesso em: 10 jul. 2021.

6 O termo “valor público” ficou conhecido com a publicação do livro de Moore (*Criando valor público: gestão estratégica no governo*, de 1995). O autor afirma que valor público significa “oferecer respostas efetivas a necessidades ou demandas coletivas que sejam politicamente desejadas, cujos resultados gerem benefícios para o bem comum”. Segundo Moore, para gerar valor público, é preciso haver legitimidade política, visão estratégica e capacidade operacional. Neste caso, a citação foi extraída do livro *Experimentação e Novas Possibilidades em Governo – Aprendizados de um laboratório de Governo*: Elizabeth Ferrarezi, Joselene Lemos e Isabella Brandalise, *Série Inovação na Prática*, Enap (2018); p. 68.

7 CAVALCANTE, P. et al. *Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil*. Brasília: Enap; Ipea, 2017.

8 ENAP. *Projeto Pedagógico Institucional (PPI 2020-2024)*. Brasília: Enap, 2020. p. 16.

9 AGRANOFF, R. *Managing within networks: adding value to public organizations*. Georgetown: Georgetown University Press, 2007. p. 123-124.

na maturação das inovações. Em 2017, em uma pesquisa baseada em estudos empíricos e na construção teórica do Sistema Nacional de Inovação, o Ipea indicou que "inovações não costumam ocorrer de maneira isolada, isto é, sem que haja, entre os agentes relevantes, trocas, colaboração e mesmo interdependência"⁷. Sob essa perspectiva, o Projeto Pedagógico Institucional da Enap afirma que:

*[...] a inovação é vista como prática sistêmica para transformação no setor público, pautada nos valores da colaboração, proatividade, abertura ao risco, atuação em rede, simplificação, empatia e foco no usuário. As ações voltadas à inovação colaboram para o desenvolvimento de soluções que respondam com maior eficiência às demandas da sociedade.*⁸

Nesse contexto, a colaboração e a inovação andam de mãos dadas. Nas últimas décadas, o Brasil incorporou essa percepção, instituindo modelos bem estruturados de parcerias. No entanto, esses modelos precisam ser aprimorados do ponto de vista legislativo e programático, para que os órgãos responsáveis tenham uma perspectiva mais acolhedora da lógica não hierárquica inerente à colaboração.

Enquanto em sistemas hierárquicos a resolução de problemas e a tomada de decisões são realizados com base na regra institucional, no comando e controle, os processos colaborativos incluem elementos não institucionais e uma abertura a possibilidades que ainda não estão dadas.

Existe, portanto, uma tensão entre as hierarquias e as redes, entre as dinâmicas verticais e horizontais. Os processos colaborativos incidem precisamente nesse ponto de encontro, estabelecendo ambientes de natureza híbrida que não são fáceis de gerir, nomeados por Robert Agranoff de "colaborarquias"⁹ autogeridas. Ora a lógica pende para a hierarquia, ora para a horizontalidade, e de maneira instável.

Como tornar essa tensão um elemento positivo para as decisões e ações na transformação em governo? Esta obra busca apresentar múltiplos aprendizados, chaves e ferramentas para que essa resposta possa ser encontrada – ou construída – com mais facilidade na prática.

Mas quando colaborar?

A Enap tem como um de seus compromissos "preparar os agentes públicos para as mudanças nos cenários internos e externos, promovendo o melhor ambiente de inovação e construção colaborativa de soluções para os desafios públicos"¹⁰. Para isso, ela tem desenvolvido uma grande variedade de projetos nos quais se busca colocar em prática a colaboração.

A cada projeto realizado, torna-se mais notória a existência de um vastíssimo conjunto de conhecimentos e capacidades construídos dentro dos órgãos e entidades da Administração Pública. Departamentos e indivíduos detêm informações estratégicas e recursos que, muitas vezes, não estão sendo devidamente aproveitados. Quando a colaboração acontece, podemos observar como os saberes já existentes contribuem significativamente para que decisões mais consistentes sejam tomadas.

Essa experiência prática nos mostra que os processos colaborativos podem contribuir significativamente para que as iniciativas de transformação governamental produzam melhores entregas e gerem mais valor público.

A colaboração estabelece vínculos que horizontalizam o ambiente interno, sem ferir os ritos e responsabilidades hierárquicas. Essa horizontalidade possibilita que as inteligências coletivas sejam ativadas e aprimoradas. Percepções importantes são incorporadas aos processos de diagnóstico, decisão e planejamento e ajudam a enxergar além das circunstâncias aparentes.

Talvez este seja o grande benefício da colaboração: por um lado, aprimora a qualidade das decisões, a concepção de novos projetos e a capacidade de implementação, por outro, possibilita gerar e difundir conhecimentos para impulsionar transformações que vão além do escopo desses projetos.

Diante de tantas vantagens, a colaboração sempre funciona?

¹⁰ ENAP. *Projeto Pedagógico Institucional (PPI 2020-2024)*. Brasília: Enap, 2020. p. 12.

A resposta requer um discernimento claro de quando é conveniente ou não optar pelo caminho colaborativo. Há ocasiões nas quais um processo colaborativo simplesmente não é o caminho adequado. Adam Kahane¹¹, a partir de uma vasta experiência internacional como facilitador de processos colaborativos em situações de conflito, resume a escolha a favor ou não da colaboração da seguinte maneira:

¹¹ KAHANE, A. *Trabalhando com o inimigo*. São Paulo: Senac, 2018. Na tradução original ao português, utiliza-se a palavra "forçar" em vez de "pressionar".



Ou seja, colaborar é o caminho quando acreditamos que podemos mudar uma situação, mas reconhecemos que, sem o envolvimento de outros atores, essa mudança não é possível.

Custos e barreiras à colaboração

Ao avaliarmos se temos condição de implementar um processo colaborativo, é fundamental que os custos da colaboração sejam considerados. Uma parte desses custos está no tempo de dedicação de pessoas e na estrutura necessária para que o processo aconteça com qualidade. Um processo colaborativo requer tempo de conversa e, possivelmente, a contratação de colaboradores especializados.

Mas há ainda custos de outra ordem, que são aqueles investimentos necessários para superar as barreiras à colaboração. Quando pares com lógicas muito distintas precisam atuar juntos, desafios de várias ordens podem surgir: de linguagens, hábitos, valores, perspectivas e expectativas. A escolha por empreender um processo colaborativo requer considerar que esse exercício pode ser desafiador para as pessoas envolvidas ou parte delas.

E que barreiras costumamos enfrentar no desenvolvimento de projetos de transformação governamental baseados na construção colaborativa?

A primeira barreira é a indisponibilidade das lideranças. As pessoas em cargo de direção precisam estar predispostas a lidar com incertezas, questionamentos e possíveis contratempos que são inerentes a um processo colaborativo. Quando não há essa predisposição, os demais colaboradores dificilmente irão apostar na iniciativa ou, ainda, os resultados podem ser indeferidos por não corresponderem às expectativas dos dirigentes.

A segunda barreira são as limitações nas capacidades já instaladas. Mesmo quando há vontade de implementar, é preciso identificar se os conhecimentos e recursos necessários para que o processo ocorra estão disponíveis e acessíveis. De outra forma, corre-se o risco de que o processo perca a consistência, o fluxo e o andamento necessários, podendo gerar uma sensação generalizada de frustração, o que leva ao desengajamento da ação.

A terceira barreira impõe dificuldades de ordem cultural. Os desafios anteriores são acentuados pela herança patrimonialista, patriarcal e classista ainda presentes em nossa cultura política. Essas práticas instauram um ambiente no qual as pessoas sentem-se menos confiantes no exercício do diálogo aberto e na colaboração.

Quais seriam, então, os caminhos para superar essas barreiras?

A confiança como recurso fundamental

A resposta para essa pergunta não está dada, pois cada circunstância é única, e as maneiras pela qual as barreiras e os custos apresentam-se são únicas para cada situação. As barreiras identificadas evidenciam os desafios para a construção de uma realidade colaborativa e dialógica.

A colaboração é um gesto de confiança no outro, em nós mesmos e no futuro que podemos cocriar. Mas o exercício dessa confiança não é simples.

Para Humberto Martins¹², um dos motores da colaboração é a "construção contínua da confiança, que nunca se esgota e que pode se degradar rapidamente". No entanto, ele identifica que "há déficit dos governos para atuação colaborativa. É necessário construir confiança, realizar experimentações e desenvolver resiliência social para crises que virão".

Rafael Echeverría, um dos pioneiros a estudar o tema da confiança como princípio para as organizações do século XXI¹³, argumenta que todas as relações sociais que não se baseiam na força se sustentam na confiança:

*Sem confiança, as nossas relações se dissolvem. Quando há confiança, o fundamento pelo qual o poder se exerce é diferente. É um exercício em liberdade, ao invés de comando e controle. Quando estamos confiantes, sentimos-nos menos vulneráveis. A falta de confiança é um sinal de alerta, é um aviso de um eventual perigo.*¹⁴

12 GOVERNANÇA colaborativa – a gestão pública em rede. [s.l.]: Enap, 2020. Palestra por Humberto Falcão Martins. Disponível em: <https://bit.ly/3xx0C4B>. Acesso em: 10 jul. 2021.

13 ECHEVERRÍA, R. *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires: Granica, 2000.

14 *Idem*, p. 109. Tradução nossa.

15 SCHARMER, O.; POMEROY, E. *Action confidence: laying down the path in walking. Medium*, 7 out. 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3e6mxlh>. Acesso em: 10 jul. 2021.

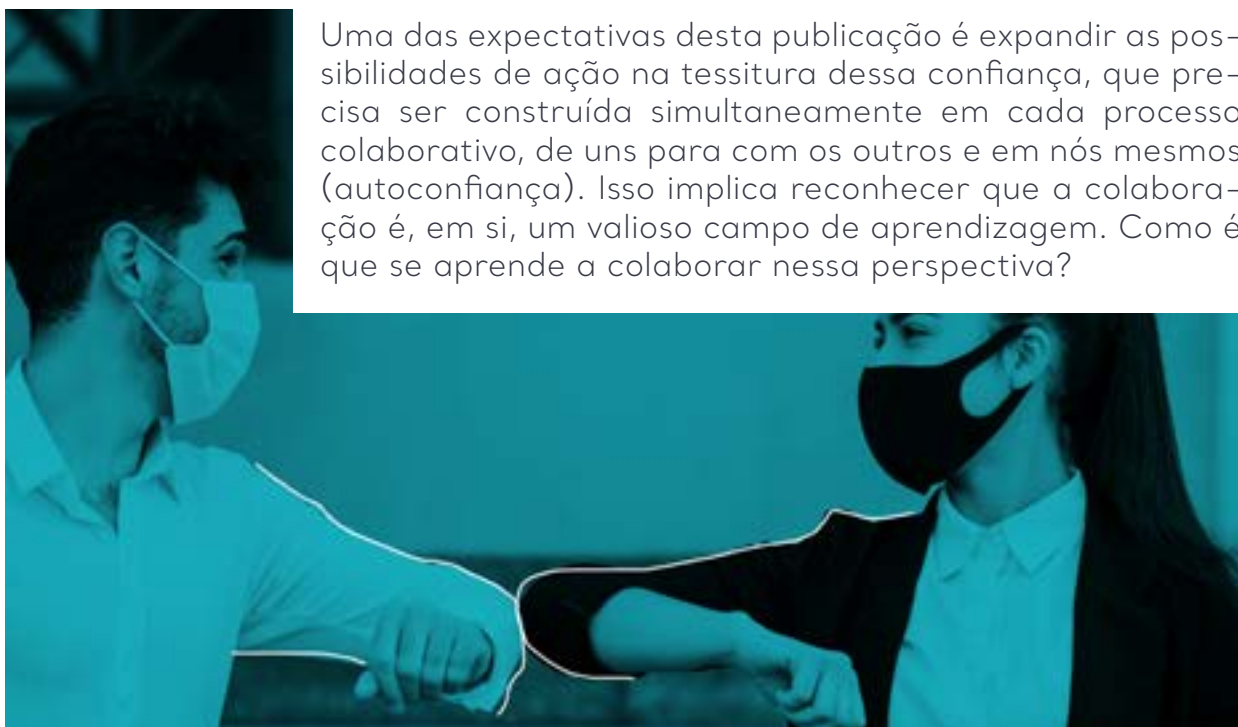
16 ECHEVERRÍA, *op. cit.*, p. 116. Tradução nossa.

Com base em uma vasta experiência internacional de oferecimento de consultoria e acompanhamento de dezenas de experiências de colaboração entre atores para lidar com desafios voltados ao bem comum, Otto Scharmer, conhecido como criador da Teoria U, também tem dado ênfase à competência da confiança. Recentemente, esse autor afirmou que:

*O que vemos [...] é uma situação pós-covid em que muitas pessoas se sentem isoladas e sozinhas, o que é uma falta de conexão, não uma abundância dela. É precisamente aí que o mapeamento acima do território mais profundo da confiança na ação pode servir como uma ferramenta útil para líderes e agentes de mudança projetarem intervenções e espaços de retenção [...]. Aprender como criar essas condições face a face e também em escala global é uma das dimensões mais importantes do trabalho de liderança transformacional hoje.*¹⁵

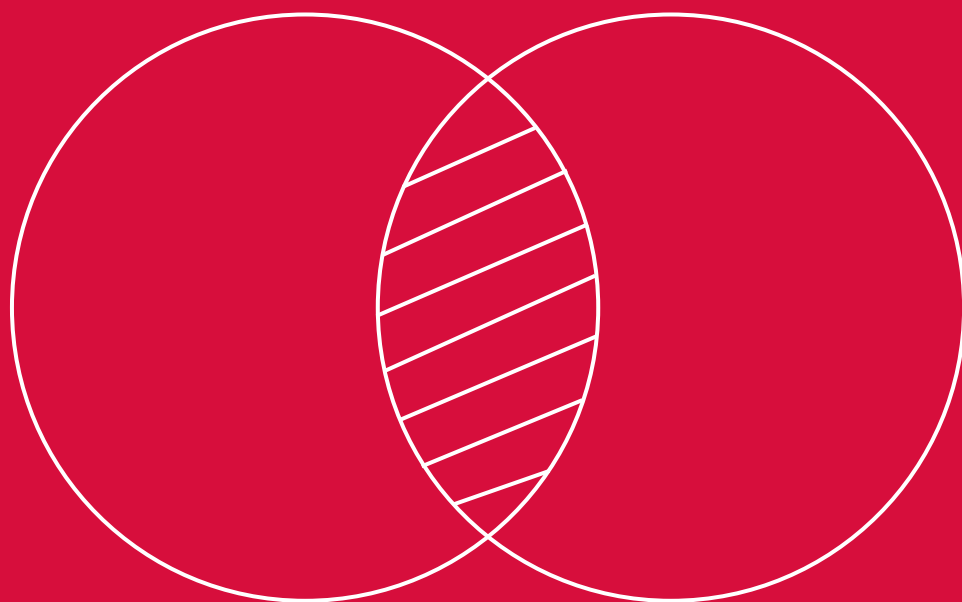
Nessa perspectiva, o futuro emerge, é cocriado a partir de atuações que conjugam transformações da pequena à grande escala, baseadas na qualidade da confiança que se estabelece entre os atores que se dispõem a transformar a realidade presente. Echeverría também compartilha da noção de que a confiança é um recurso essencial para a cocriação do futuro: "a confiança e a falta de confiança nos falam da maneira pela qual encaramos o futuro em função dos eventuais perigos que este pode nos apresentar. Definem, portanto, a nossa relação básica com o futuro"¹⁶.

Uma das expectativas desta publicação é expandir as possibilidades de ação na tessitura dessa confiança, que precisa ser construída simultaneamente em cada processo colaborativo, de uns para com os outros e em nós mesmos (autoconfiança). Isso implica reconhecer que a colaboração é, em si, um valioso campo de aprendizagem. Como é que se aprende a colaborar nessa perspectiva?



CAPÍTULO 2

A facilitação em processos colaborativos: fundamentos para a aprendizagem



A colaboração como saber prático

A colaboração se situa no campo de conhecimentos que não se pode transmitir apenas por meio de conceitos e teorias: as técnicas, metodologias, abordagens que dão sustentação à colaboração requerem habilidades e competências que extrapolam os limites da intelectualidade.

Tida nas últimas décadas como uma espécie de diferencial nas práticas de gestão inovadora, a colaboração também é reconhecida como uma prática muito antiga. Para o biólogo e sociólogo Humberto Maturana¹⁷, pioneiro no estudo científico da colaboração como fenômeno social, a colaboração está na própria constituição do ser humano, na fundação do tecido social – a exemplo da linguagem, considerada por ele a mais primordial das heranças culturais, forjada de maneira colaborativa.

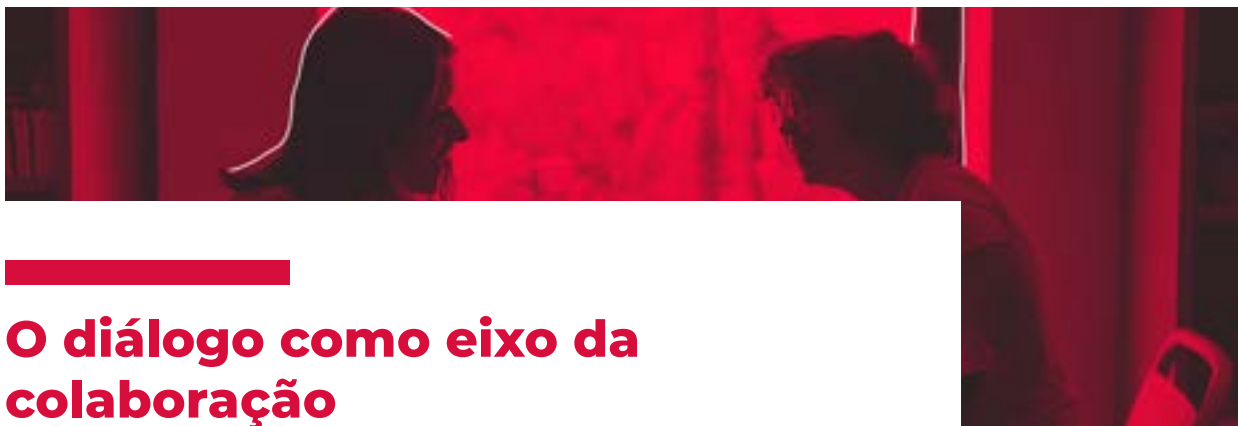
Por estar na fundação do que nos torna humanos, a colaboração é um saber que pertence ao domínio da vida prática: é algo que se aprende fazendo¹⁸, vivendo, a partir de uma relação direta com a realidade. Não há, portanto, receitas universais, modelos ou regras predefinidas que possam explicar como se faz a colaboração. O que existem são experiências de ação e aprendizagem, que podem se valer de uma miríade de técnicas, metodologias e abordagens, bem como de teorias.

Esse é o convite que fazemos nesta obra: que cada leitor, a partir de seu próprio contexto de ação, aprimore sua própria capacidade de praticar a colaboração. E essa capacidade, como veremos a seguir, passa necessariamente por um componente essencial: o diálogo.

17 MATURANA, H.; VARELA, F. *De máquinas e seres vivos – autopoiese: a organização do vivo*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997

18 Aprender fazendo (*learning by doing*): teoria exposta por John Dewey, que defende que o aprendiz deve interagir com o ambiente para se adaptar e aprender. O filósofo americano via a educação como um processo de reconstrução e reorganização das experiências adquiridas, que pode influenciar as experiências futuras (DEWEY *apud* FILATRO, A.; CAVALCANTI, C. *Metodologias inov-ativas na educação presencial, a distância e corporativa*. São Paulo: Saraiva, 2018).





O diálogo como eixo da colaboração

A Coordenação-Geral de Serviços de Transformação Governamental – GNova Transforma tem dado ênfase à construção colaborativa de estratégias de desenvolvimento institucional e de soluções para problemas públicos que ocorrem, principalmente, na forma de oficinas¹⁹. Uma constatação que a experiência nos traz é a de que um fator determinante para o bom resultado de um processo colaborativo está na maneira pela qual as conversas entre os atores envolvidos ocorrem. A qualidade do diálogo afeta diretamente o que se compreende e se decide em conjunto.

Semelhante conclusão já foi resultado de uma longa e profunda investigação científica liderada por David Bohm²⁰, que afirmou:

Diálogo, como escolhemos usar a palavra, é uma forma de explorar as raízes das muitas crises que a humanidade enfrenta hoje. Ele permite a investigação e a compreensão dos tipos de processos que fragmentam e interferem na comunicação real entre indivíduos, nações e até mesmo diferentes partes da mesma organização. Em nossa cultura moderna, homens e mulheres são capazes de interagir uns com os outros de muitas maneiras: eles podem cantar, dançar ou brincar juntos com pouca dificuldade, mas sua capacidade de conversar sobre assuntos que importam profundamente para eles parece invariavelmente levar à disputa, divisão e, muitas vezes, à violência. Em nossa opinião, essa condição aponta para um defeito profundo e generalizado no processo do pensamento humano.

Bohm foi um dos primeiros cientistas a contrapor o modelo cartesiano de leitura da realidade e inovou em seu método de pesquisa sobre física quântica, no qual estabeleceu processos colaborativos de investigação. Ao notar como o processo dialógico levava os pesquisadores a superar perspectivas fragmentadas de pensar para enxergar os fenômenos de maneira muito mais completa e precisa, resolveu tornar o próprio diálogo um objeto de estudo científico.

19 “A oficina é uma situação estruturada de trabalho em grupo. Trata-se de um formato alternativo e participativo de engajamento de atores que pode servir a múltiplas funções e tomar diversas formas. Nos projetos do GNova, costumamos desenhar oficinas para, por exemplo, gerar entendimento comum sobre um problema, colher experiências e perspectivas de atores relevantes, identificar padrões, gerar e testar ideias etc. Em última instância, é uma plataforma para criação de soluções de maneira colaborativa, em diferentes estágios do processo.” FERRAREZI, E.; LEMOS, J.; BANDALISE, I. *Experimentação e novas possibilidades em governo: aprendizados de um laboratório de inovação*. Brasília: Enap, 2018. p. 34.

20 BOHM, D.; FACTOR, D.; GARRET, P. *Dialogue: a proposal*. David Bohm, [s.d.]. Disponível em: <https://bit.ly/36qmDX9>. Acesso em: 10 jul. 2021. Tradução nossa.

Em um trabalho solidamente apoiado por universidades e institutos de vários países e com uma vasta rede de colaboradores, Bohm inaugurou o campo dos diálogos como um objeto de aprendizagem. Segundo Bohm, o poder criativo do diálogo é o que justifica a valorização dessa prática:

Uma diferença fundamental entre um diálogo e uma discussão comum é que, nesta, as pessoas geralmente mantêm posições relativamente fixas e argumentam a favor de seus pontos de vista, enquanto tentam convencer os outros a mudar. Na melhor das hipóteses, isso pode produzir acordo ou compromisso, mas não dá origem a nada criativo.²¹

Dessa pesquisa, surgiram premissas que hoje constituem o cerne de várias abordagens que se consagraram como inovadoras e avançadas, tais como: a integração da dimensão interna do diálogo; a consideração das emoções com o pensar; a atitude de suspender julgamentos e permitir que **algo se revele**, como uma abertura radical para observar o que ainda é desconhecido.

A facilitação como prática

O trabalho de facilitação (também chamado de moderação, mediação ou anfitriagem²²) tem um papel determinante para que haja diálogo com a qualidade necessária para lidarmos com situações complexas e/ou desafiadoras. A boa facilitação é aquela que consegue conduzir um grupo a um objetivo comum, de modo que as contribuições de todos possam ser apreciadas e contempladas, e o faz zelando para que essa caminhada seja o mais inclusiva possível, estabelecendo e resguardando caminhos para que as diferenças sejam não somente respeitadas, mas valorizadas e bem aproveitadas.

Na arte da facilitação, o processo é tão importante quanto o ponto de chegada: não é possível um bom resultado sem que o processo seja dialógico, zelando pelo espaço para que a inteligência coletiva possa emergir e apontar soluções e caminhos. Isso significa, por exemplo, não avançar em um tema sem cuidar para que todos estejam de fato envolvidos na conversa e sentindo-se aptos a aportar suas próprias ideias.

21 BOHM, D. PEAT, D. F. *Science, order, and creativity*. Nova York: Bantam, 1987. Tradução nossa.

22 Como observado por Andrea Zimmermann, no produto 1 da *Consultoria em facilitação remota*, realizado para a Enap: "Em processos participativos presenciais, moderação ou facilitação de processos participativos podem ser considerados sinônimos. No Brasil, o termo moderação é normalmente utilizado por quem aprendeu a moderar a partir da escola alemã oriunda das oficinas de ZOPP e dos primeiros cursos promovidos no país pela Agência Alemã de Cooperação nos anos 1990. Já o termo facilitação tem sido adotado pelas linhas norte-americanas, que também adotam o conceito de *art of hosting* ou 'a arte de anfitriar conversas'. De acordo com Brown e Isaacs (2007), anfitriar é estar inteiro no processo, acolher os participantes e a si mesmo, confiar na capacidade dos participantes de entrar no campo da aprendizagem juntos e conduzir conversas significativas".

O conhecimento de facilitação pode fazer diferença em situações desafiadoras, que requerem colaboração e diálogo. Por isso, tornou-se comum que profissionais ou organizações externas sejam contratados para cuidar de processos conversacionais. Entretanto também há circunstâncias em que o processo pode ser realizado pelos próprios membros de uma equipe ou parceiros de outros departamentos da mesma instituição.

A Enap tem atendido às duas situações. Por um lado, oferecendo serviços conduzidos por facilitadores externos experientes, que atuam com o apoio de gestores especializados de seu quadro. Segundo a Enap²³:

O facilitador Enap deve ser capaz de contribuir para a formação de servidores comprometidos a solucionar os problemas públicos, atuais e de futuro, em uma sociedade cada vez mais digitalizada. Espera-se que esse profissional conheça as metodologias de construção coletiva, de mediação de processos conversacionais por meio de perguntas motivadoras; consiga ouvir, processar e sintetizar ideias; e sistematizar resultados obtidos de trabalho colaborativo.

Por outro lado, a Enap oferece a servidores públicos cursos de formação em diversas dessas metodologias e fundamentos, entendendo que a sua incorporação na gestão pública é crucial para que os órgãos públicos do Brasil possam estar preparados para os desafios do século XXI.

A construção de uma cultura colaborativa no serviço público

Quanto mais enraizadas estiverem as competências de facilitação nas organizações públicas, menos se dependerá de recursos externos para que bons diálogos ocorram na resolução dos desafios aos quais as políticas públicas têm a incumbência de responder. Aqui, estamos nos referindo ao domínio de técnicas, metodologias e abordagens relacionadas a arte da escuta, condução de conversas, organização das ideias e mediação de conflitos.

Por essa razão, as contribuições diretas da Enap em processos colaborativos trazem um duplo olhar. Enquanto buscamos garantir processos colaborativos conduzidos

²³ ENAP. *Projeto pedagógico institucional (PPI 2020-2024)*. Brasília: Enap, 2020. p. 44.

24 UNESCO. *Relatório global de aprendizagem e educação de adultos*. Brasília: Unesco, 2010. Disponível em: <https://bit.ly/3r8reXp>. Acesso em: 10 jul. 2021.

25 ENAP. *Projeto pedagógico institucional (PPI 2020-2024)*. Brasília: Enap, 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3r15L2A>. Acesso em: 10 jul. 2021.

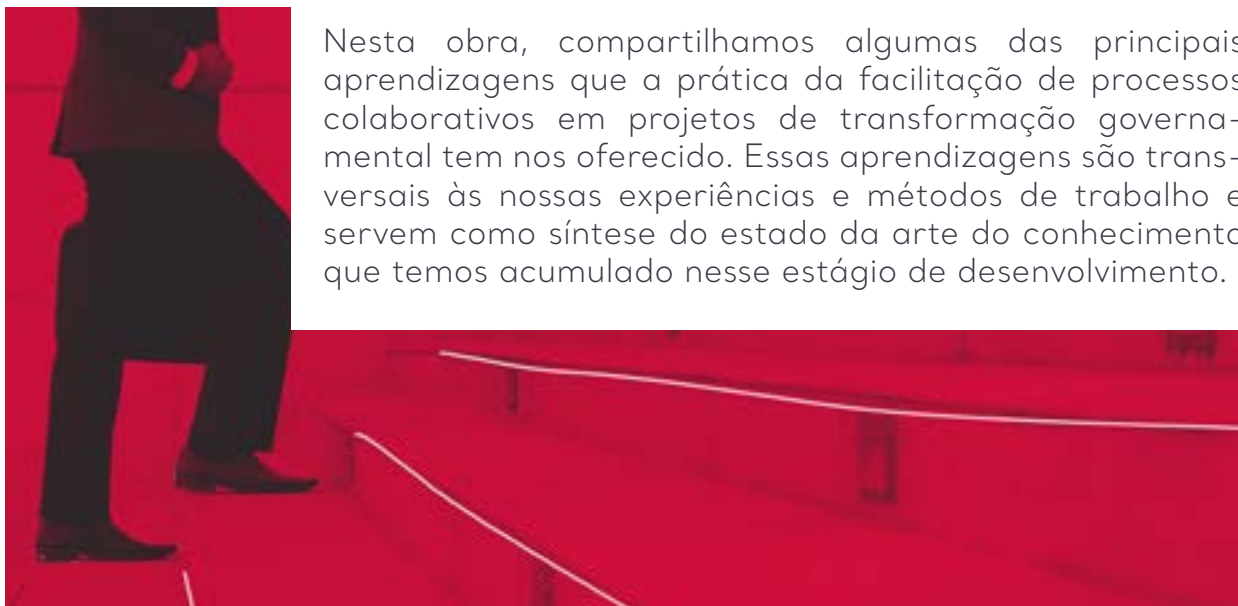
com qualidade e que gerem bons resultados, também apoiamos a equipe do projeto para que desenvolva a capacidade de atuar com maior autonomia nos próximos passos e projetos.

Essa postura está referenciada pelo conceito de **aprendizagem ao longo da vida**²⁴, princípio utilizado pela Unesco que se tornou, também, um referencial conceitual central do *Projeto pedagógico institucional da Enap*²⁵. Nessa perspectiva, aprender a aprender, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser são componentes fundamentais e que caminham juntos. E a arte de facilitar diálogos implica desenvolver-se nesses quatro âmbitos de maneira integrada.

Afortunadamente, em vários países do mundo, um repertório cada vez mais vasto de técnicas, metodologias e abordagens de facilitação, colaboração e inovação na gestão conspira para que esses princípios se manifestem nas mais diversas realidades. Profissionais de vários perfis, principalmente facilitadores, educadores e gestores, aprendem, aprimoram e compartilham os conhecimentos para que os processos colaborativos gerem bons resultados imediatos e impulsionem transformações nas culturas das organizações.

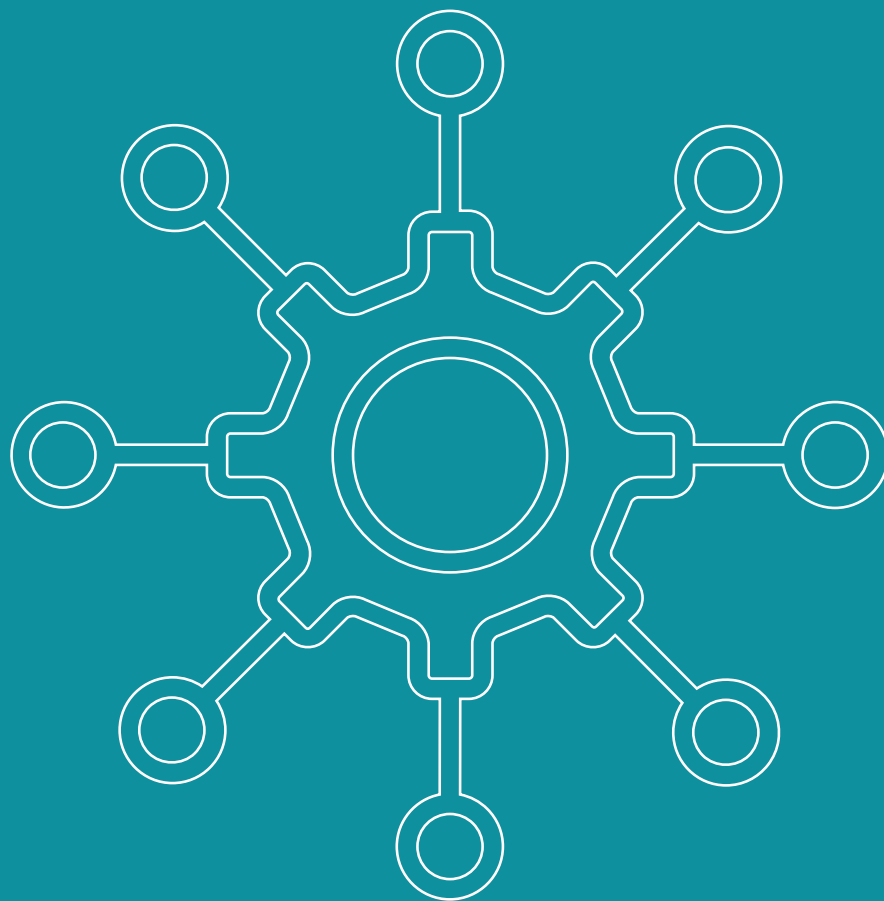
Nesse sentido, a Enap também se posiciona como parte desse amplo ecossistema internacional de ação e aprendizagem, sendo ao mesmo tempo agregadora desses conhecimentos e produtora de novas sínteses e práticas.

Nesta obra, compartilhamos algumas das principais aprendizagens que a prática da facilitação de processos colaborativos em projetos de transformação governamental tem nos oferecido. Essas aprendizagens são transversais às nossas experiências e métodos de trabalho e servem como síntese do estado da arte do conhecimento que temos acumulado nesse estágio de desenvolvimento.



CAPÍTULO 3

Metodologia e experiências contempladas



Esta publicação foi realizada com base em entrevistas com 23 profissionais que atuaram diretamente em oito projetos de transformação governamental, realizados com base em processos colaborativos apoiados pela Enap. Foram, também, realizadas análise documental desses projetos e pesquisas bibliográficas, e contempladas aprendizagens advindas da experiência do autor no campo de facilitação de processos colaborativos.

Para o levantamento dos insumos da experiência da Enap, realizou-se:

- três diálogos com gerentes de projetos da GNova Transforma/Enap.
- uma oficina com facilitadores da Enap.
- dez entrevistas com os demandantes dos projetos selecionados.

Em seguida, apresentamos um resumo dos projetos incluídos na pesquisa e que serão utilizados para exemplificar a aplicação prática das aprendizagens, chaves e ferramentas contidas neste material.

1. Construção da Política Nacional de Modernização do Estado

Desenvolvido em parceria com a Secretaria Especial de Modernização do Estado da Secretaria-Geral da Presidência da República, o projeto incluiu a facilitação de oficinas, a realização de entrevistas com ministros de Estado e secretários executivos e atividades de estudo e pesquisa para a construção colaborativa da Política Nacional de Modernização do Estado. Também foi realizado um Seminário Internacional sobre "Desafios para a Modernização do Estado", a fim de gerar insumos em uma perspectiva global e atualizada sobre o tema. As oficinas utilizaram diversos recursos metodológicos de facilitação de grupos e cocriação, incluindo Metaplan, café mundial, *ritual dissent*, mapa de calor e facilitação gráfica.

2. Planejamento da estratégia digital da Controladoria Geral da União (CGU)

Projeto em parceria com a Controladoria Geral da União (CGU) para testar uma nova abordagem de construção da estratégia digital da unidade. Foi realizada a facilitação de oficinas sob medida para construção coletiva dos elementos necessários ao planejamento da Estratégia Digital da CGU. Nas oficinas, foi produzido um *roadmap* para os próximos dois anos, com a expectativa de que a abordagem passe a ser utilizada na construção das estratégias digitais das demais unidades da CGU. Entre os recursos metodológicos utilizados, destacam-se a priorização, a árvore de problemas e o uso de tecnologias virtuais.

3. Redesenho do Siafi a partir da experiência do usuário

Realizado em parceria com a Secretaria do Tesouro Nacional do Ministério da Economia e o Serpro, o projeto construiu o protótipo, em alta fidelidade, do novo módulo orçamentário do Sistema Integrado de Administração (Siafi), com base na avaliação de seus usuários. Feito em duas etapas, a partir do *design thinking* (*design research* e *design sprint*), o projeto envolveu entrevistas com usuários dos órgãos do Poder Executivo Federal, do Poder Legislativo e do Poder Judiciário, desenvolvimento do protótipo e teste com usuários. A tela preta do Siafi será agora substituída por um módulo *web*, já em desenvolvimento no Serpro, apoiado em um protótipo em alta fidelidade do módulo orçamentário do Siafi.

4. Facilities (Central de Compras)

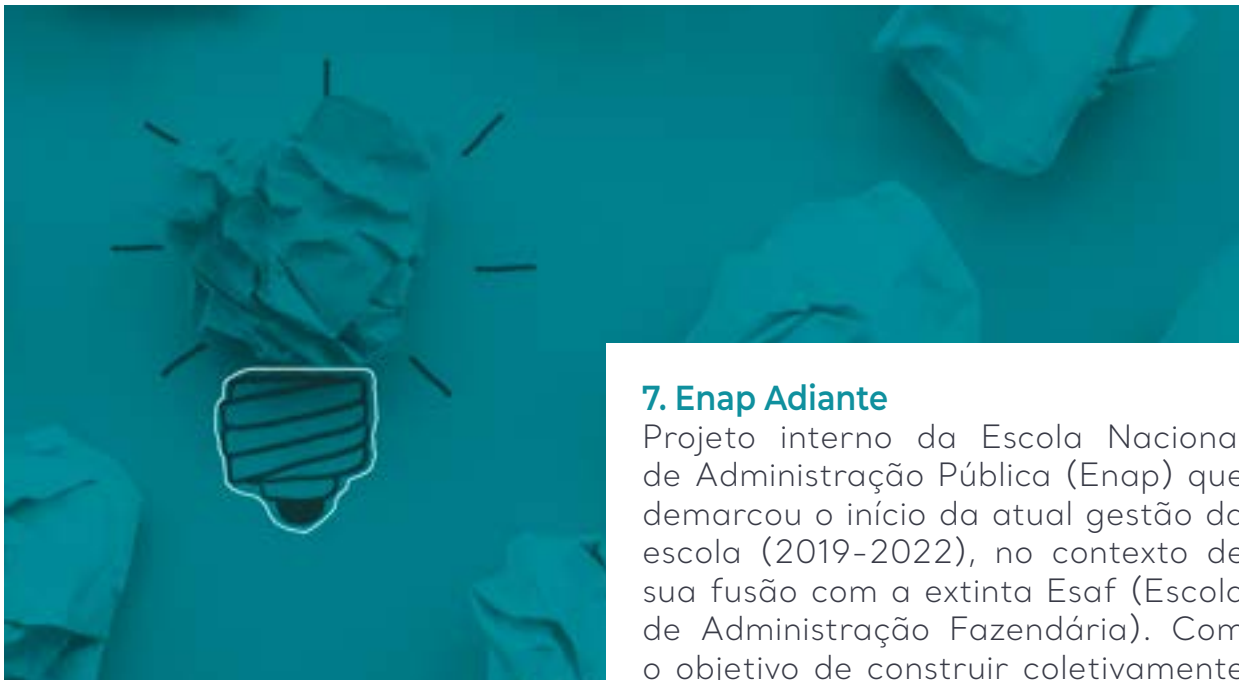
Projeto desenvolvido em parceria com a Central de Compras do Ministério da Economia, o Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT) e Diretorias Executiva e de Gestão Interna da própria Enap, com o objetivo de obter contribuições de atores-chave de organizações públicas e do setor privado sobre aspectos fundamentais de um modelo de gestão de *facilities*, visando a informar a construção de termos de referência para contratações das organizações parceiras. O processo incluiu a realização de um *webinar* aberto ao público para ampliação do conhecimento sobre o tema, a realização de vídeos pelos participantes e o uso de recursos metodológicos virtuais, como Menti-meter, Miro e canvas fora da caixa.



5. Estratégia de Governo Digital (EGD)

Projeto em parceria com a Secretaria de Governo Digital do Ministério da Economia e com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), para elaboração da Estratégia de Governo Digital 2020 a 2022. Foram realizadas quatro oficinas presenciais com atores de governo e representantes do setor privado, academia e sociedade civil, que discutiram cada um dos eixos temáticos da Estratégia de Governo Digital (EGD). O produto das oficinas foi consolidado em uma minuta submetida à consulta pública, contendo princípios, metas, indicadores e iniciativas da EGD²⁶.

²⁶ O produto resultante do trabalho encontra-se disponível ao público em: <https://bit.ly/3e7DgLg>. Acesso em: 10 jul. 2021. Também disponível em: <https://bit.ly/3xAl2Zq>. Acesso em: 10 jul. 2021.



6. Sistemas Estruturantes

Projeto em parceria com a Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital (SEDGG) do Ministério da Economia. Realizado em um sprint de uma semana, reuniu, por cinco dias seguidos, setenta pessoas dos dez Sistemas estruturadores da Administração Pública Federal. As oficinas utilizaram vários recursos metodológicos, como árvore de problemas, canvas dos sistemas, carrossel, priorização, *project sprint*, *the go product roadmap*. O trabalho gerou uma proposta de roadmap para fortalecimento e integração dos sistemas estruturadores do Governo Federal, que inclui: o mapeamento das principais dores decorrentes das dificuldades de interoperabilidade dos sistemas e das conexões existentes entre os sistemas estruturadores; o desenho da rede de sistemas desejada; e uma declaração de visão de futuro da rede de sistemas. A partir das oficinas, foi criado o Comitê dos Sistemas Estruturadores do âmbito da SEDGG/ME.

7. Enap Adiante

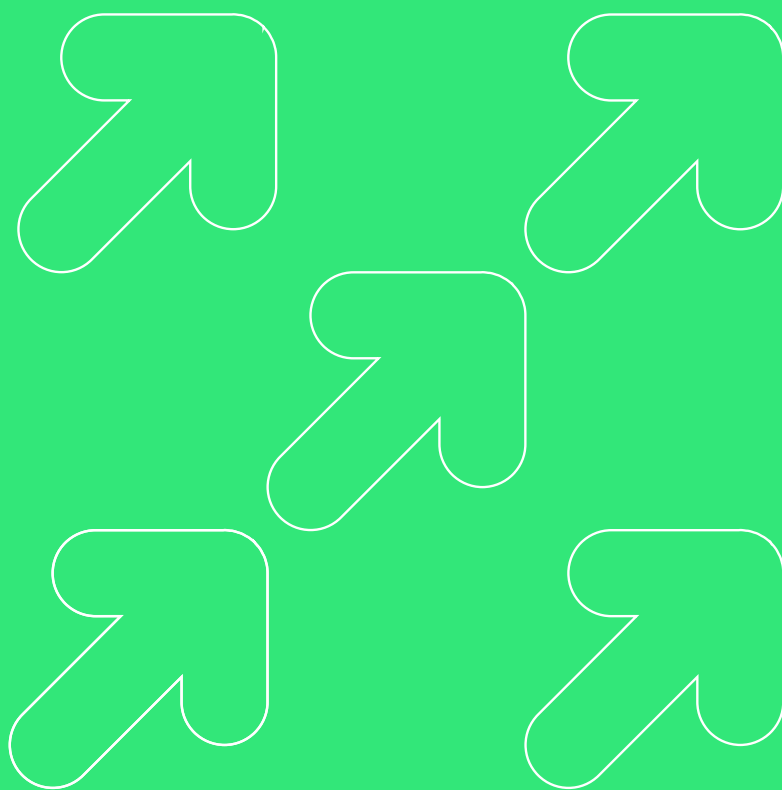
Projeto interno da Escola Nacional de Administração Pública (Enap) que demarcou o início da atual gestão da escola (2019-2022), no contexto de sua fusão com a extinta Esaf (Escola de Administração Fazendária). Com o objetivo de construir coletivamente os elementos necessários ao planejamento estratégico, ao Plano de Desenvolvimento Institucional e ao Plano Pedagógico Institucional, as oficinas deflagraram uma prática inovadora de promover a colaboração e o diálogo internos na organização, com envolvimento direto e indireto de todos os servidores da instituição. Foram utilizados como recursos metodológicos: *ritual dissent*, *future backwards*, *design thinking*, café mundial, investigação apreciativa e kahoot.it

8. Oficinas de planejamento para a Secretaria de Governo (Segov) da Presidência da República

Com o objetivo de construir coletivamente os elementos necessários ao planejamento estratégico da Secretaria de Governo (Segov) da Presidência da República, as oficinas produziram um plano de ação 2019-2022 para a Segov, com definição e priorização de iniciativas estratégicas e produtos. Entre os recursos metodológicos, foram utilizados o mapa estratégico e a análise Swot.

CAPÍTULO 4

Abrindo as portas
para a colaboração:
a arte e a ciência de
caminharmos juntos



Este capítulo oferece referências práticas e reflexivas para a aprendizagem na facilitação de diálogos em processos colaborativos, que podemos traduzir como a arte e a ciência de caminharmos juntos. Cada uma das quatro aprendizagens que o estruturam é como um caminho que apontamos para a superação dos desafios mais recorrentes que enfrentamos ao implementar a colaboração no contexto da transformação em governo. E cada aprendizagem contempla um conjunto de conhecimentos práticos materializados nas chaves e nos recursos metodológicos.

As chaves são orientações para integrar essas aprendizagens na prática: *insights* que podem servir para abrir portas importantes para a colaboração. Assim como os aprendizados, algumas dessas chaves são ilustradas com exemplos das experiências da Enap, e cada uma é concluída com duas perguntas, oferecidas como uma síntese para que o(a) leitor(a) possa utilizá-las, na prática, como indicadores para "abrir as portas" necessárias em seu contexto de ação.

Os recursos metodológicos são como os equipamentos que carregamos na mochila ao longo da caminhada: permitem-nos aproveitar melhor o tempo e a energia para materializar nossas intenções. Consistem em técnicas, metodologias e abordagens, das mais simples às mais complexas. Algumas podem ser facilmente aprendidas pelo(a) leitor(a) de maneira independente; outras podem requerer uma formação específica ou a procura de algum especialista. O importante é que indiquem possibilidades para o incremento de seu repertório, seja como participante, gestor(a) ou facilitador(a) de projetos realizados de maneira colaborativa.

É sempre bom recordarmos que o exercício de sistematizar não resume, não exaure a complexidade da realidade. Como veremos, no universo das práticas colaborativas, a experiência é que mais tem a nos ensinar, em cada momento, em cada contexto; e a disponibilidade que cada um de nós temos de abrimo-nos a dialogar com nossa realidade está no cerne de nossa capacidade de aprender com essa experiência.

APRENDIZAGEM 1

O exercício de compreender uma realidade conjuntamente é necessário para reconhecer pontos cegos e evitar soluções inadequadas

Quando optamos por empreender um processo colaborativo, o ponto de partida é sempre alguma necessidade percebida. Essa necessidade precisa estar clara, em primeiro lugar, para identificar se estamos em reais condições de atendê-la: que tipo de entrega e de processo podemos fazer?

É pela experiência de quem está imerso em uma realidade que se consegue entrar em contato com o que precisa ser mudado, aquilo que, no dia a dia, chamamos de **dores**. São as dores que nos incomodam, que nos fazem não aceitar que algumas coisas continuem como estão.

No entanto, a força do hábito muitas vezes nos leva a partir para soluções sem que o problema esteja corretamente compreendido. É dando esse passo em falso que se costuma incorrer no erro de investir recursos em soluções parciais. Identificar claramente o problema que se quer ver resolvido é, portanto, o primeiro passo na configuração de um projeto.

Um exemplo que ilustra a relevância dessa questão é o planejamento da Estratégia Digital da Controladoria Geral da União (CGU). Após alguns anos criando e implementando soluções tecnológicas para as outras áreas, servidores da área de tecnologia da informação identificaram que, muitas vezes, essas soluções não conseguiam lidar com os reais problemas dos usuários. Dessa forma, uma solução que aparentemente era boa, em pouco tempo tornava-se descartável. Ao reconhecer que não fazia mais sentido desperdiçar tempo e recursos sem poder responder ao "X da questão", esses servidores decidiram estabelecer um caminho diferente para compreender os reais problemas antes de "pular" para as soluções e solicitaram apoio à CGGov.

Diversas oficinas foram realizadas, envolvendo pessoas de vários perfis, desde o coordenador e líder de equipe até o desenvolvedor de códigos, que não costumava ter contato com a área fim. Como relatou um dos participantes do projeto:

A experiência de reunir todo mundo para discutir esse problema foi riquíssima. A intenção era sair com um roadmap de transformação para os próximos anos, mas ficamos a maior parte do tempo pensando nos problemas. Se eu não conheço em profundidade quais os problemas que a outra área tem, é muito difícil que eu possa ser proativo para achar soluções. Nosso time, ao compreender melhor quais são as dores da corregedoria, passou a trabalhar com um enfoque totalmente diferente (entrevista 1 – CGU).

Outro participante complementou:

As pessoas não estão acostumadas a investir tempo em discussão no problema. Havia expectativa de um produto mais palpável, enquanto os ganhos principais foram outros. Poder conhecer quem é que sente aquela dor que queremos resolver é importante. Nossa cultura ainda é de ir direto para a solução; foi um exercício constante de aprendizado nos atermos aos problemas (entrevista 1 – CGU).

O projeto Enap Adiante é um exemplo de aplicação interna desse exercício de identificar conjuntamente as necessidades de uma organização. Quando a atual gestão da Enap foi iniciada, a direção solicitou que a GNova Transforma realizasse um processo colaborativo envolvendo todas as áreas, para que fosse definida uma estratégia da organização.

Desde o início, o processo foi realizado de maneira colaborativa, a começar pela própria escolha do nome do projeto. Antes da primeira etapa de oficinas, foram afixados painéis em todas as salas, nos quais qualquer servidor podia expor suas percepções, seus anseios e sugestões de melhoria. O presidente da Enap visitou todas as diretorias e todas as salas, dialogando com os servidores e reforçando o convite para que todos deixassem suas contribuições nesses painéis.

As etapas seguintes puderam incorporar temas que provavelmente não teriam sido visualizados sem esse envolvimento prévio de todos os servidores. "Foi um momento importante para nos conhecermos e iniciarmos a construção de uma cultura interna mais colaborativa", relata uma das servidoras envolvidas no projeto (entrevista 2 – Enap).

CHAVE Nº 1

Encontrar as perguntas pertinentes



"Uma pergunta não feita é uma porta não aberta."²⁷ Que portas desejamos abrir em um processo colaborativo?

Iniciamos com essa chave, pois aqui está a "chave de todas as chaves" na arte da facilitação. Quando todos partilham da mesma questão e se engajam em encontrar uma resposta que faça sentido para todos, a conversa ganha um fluxo próprio, o pensar em conjunto se dá de maneira mais espontânea e fica mais fácil de ser organizado.

Boas perguntas tornam mais fácil o exercício de caminharmos juntos. Uma pergunta pertinente, bem formulada e compreensível nos ajuda a manter o foco do diálogo no que realmente importa alcançar. Ao mesmo tempo, instiga-nos a questionar certezas que precisam ser revistas e nutrir a curiosidade pelo que ainda não é conhecido.

Existem perguntas estruturantes de um processo colaborativo, que são elaboradas previamente a cada encontro e servem como fio condutor da conversa. É com o auxílio delas que, etapa por etapa, define-se um roteiro para que cada grupo envolvido em um projeto possa caminhar junto. Essas perguntas são acompanhadas por outras complementares, feitas por quem facilita o processo, que podem ser de aprofundamento ou checagem de compreensão de uma ideia, de provocação para que outros olhares sejam trazidos à tona, de validação de uma decisão, entre outras funções.

Há, também, as perguntas que emergem durante o processo, como

parte da compreensão dos próprios participantes sobre o assunto em pauta, e que compõem a construção de uma inteligência coletiva. Surgem como simples dúvidas ou perguntas individuais que, quando ressoam com outras perguntas e percepções, tornam-se parte do repertório daquele saber-fazer que está sendo tecido entre os participantes. É por isso que, no campo da facilitação de processos, costuma-se dizer que "a pergunta de um pode ser uma pergunta de todos".

Esse segundo tipo de pergunta é uma valiosa matéria-prima para que o grupo seja escutado, e o processo colaborativo, aprimorado para melhor aproveitamento. Por exemplo, em uma das oficinas do projeto de construção da Política Nacional de Modernização do Estado, a atividade foi finalizada com um painel de perguntas. Após o encontro, a equipe de facilitação analisou essas questões como matéria-prima para elaborar o fio condutor das próximas etapas, em que as dúvidas e perspectivas dos participantes puderam ser mais bem contempladas.

Que perguntas podem fazer mais sentido para esse conjunto de pessoas?

Os participantes estão tendo a oportunidade de externar suas dúvidas?

²⁷ GOLDBERG, M. C. *The art of question*. Toronto: John Wiley and Sons, 1998.



Roteiro de perguntas

Um dos mais elementares recursos para apoiar um processo colaborativo é o roteiro de perguntas. Ao preparar uma oficina, quem a facilita necessariamente pensará em etapas da conversa e nas formas pelas quais os participantes podem caminhar juntos para alcançar o resultado proposto.

O roteiro de perguntas começa a partir da identificação da necessidade a ser atendida e do resultado final a ser esperado do trabalho. No caso do GNova Transforma, essas definições são feitas por sua equipe, que seleciona um(a) profissional de facilitação com um perfil mais adequado para aquela demanda.

Esse(a) facilitador(a), então, desenha um roteiro de trabalho que tem, como base, perguntas estruturantes. Muitas vezes, com base nos elementos que estão emergindo durante o encontro, surgem variações dessa pergunta ou perguntas complementares, que refinam ou expandem o alcance dos questionamentos anteriores.

Ao longo desta publicação, existem várias chaves e ferramentas que indicam caminhos para o trabalho de formular boas perguntas, sejam as que estruturam uma conversa, sejam as perguntas de natureza dinâmica.

Há situações nas quais o diálogo revela necessidades que extrapolam os objetivos acordados. Nessas ocasiões, pode-se oferecer aos participantes a oportunidade de definir novas interações para que essas perguntas sejam respondidas.

Rodada ou painel de perguntas

Há situações em que pode ser extremamente benéfico expandir as percepções sobre o contexto da ação, um problema ou as soluções e realizar uma pausa para fazer perguntas. São momentos em que a conversa fica restrita à elaboração conjunta de questionamentos, guardando-se as ideias de respostas para um momento posterior.

Quando a conversa se concentra somente em perguntas, o pensamento dos participantes abre-se a novas possibilidades, saindo dos lugares-comuns. Isso instiga os participantes a afinar a percepção e aprimorar o raciocínio sobre o tema em curso.

Em uma obra que apresenta uma abordagem radicalmente aberta para diálogos transformadores, a especialista em diálogos Patricia Shaw retrata que:

*Não estamos mais discutindo uma proposta de iniciativa futura; encontramos-nos no meio das coisas, conversando sobre que tipo de sentido podemos dar à nossa experiência. A qualidade da nossa comunicação muda. Expressões não ensaiadas substituem frases familiares e refinadas. Surpreendemos uns aos outros e até a nós mesmos. Começamos a falar sobre vagas dúvidas que cada um de nós tem, vislumbres, ideias mal formadas, intuições que vestimos com palavras pela primeira vez [...]. Prestamos muita atenção um ao outro, ouvindo com presença, mas a conversa dá saltos inesperados à medida que cada um de nós se associa ao que o outro está dizendo.*²⁸

Uma rodada de perguntas pode complementar o exercício inicial de formulação de um problema, bem como servir para refletir sobre alguma solução que esteja sendo formulada. Também pode servir para uma pausa reflexiva sobre o próprio processo colaborativo e os conteúdos que estão sendo trabalhados nele, gerando insumos para que ele seja aprimorado logo em seguida.

28 SHAW, P. *Changing conversations in organizations: a complexity approach to change*. London: Routledge, 2002. Tradução nossa

Mentimeter

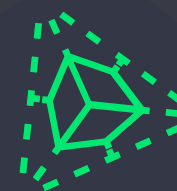
Mentimeter é uma ferramenta de interação e de engajamento que oferece uma ampla gama de possibilidades de interação em tempo real entre pessoas envolvidas em uma mesma conversa. O recurso básico oferecido é o de que uma pergunta ou afirmação seja apresentada, e todos os participantes podem responder ao mesmo tempo em qualquer suporte com internet para, em seguida, gerar diversas possibilidades de gráficos com as respostas.

De maneira extremamente simples e ágil, que pode ser facilmente customizada para diferentes situações, essa ferramenta oferece a possibilidade de uma escuta anônima imediata das percepções dos participantes.

Para saber mais: [mentimeter.com](https://www.mentimeter.com)

CHAVE Nº 2

Nomear juntamente as necessidades



De qual necessidade percebida parte esse projeto? A precisão na resposta a essa pergunta é fundamental para que todo o processo seja desenhado e executado de maneira adequada. É muito comum que, durante as conversas preparatórias de uma oficina, perceba-se que a necessidade central do processo seja diferente daquela que foi inicialmente apresentada.

É essencial escutar bem as pessoas envolvidas no problema, ajudá-las a nomear as suas necessidades e, a partir de então, definir qual é o escopo do projeto. Isso vale não apenas para o início de um processo colaborativo, mas para todo o seu percurso. Podem ocorrer mudanças no cenário em que o projeto está inserido, assim como nas percepções dos próprios participantes sobre os reais desafios dele.

Quando vários olhares sobre um mesmo problema são contemplados, conseguimos traçar caminhos que dialogam com os múltiplos atores envolvidos naquela situação. Isso também significa traçarmos planos mais consistentes, capazes de relacionar múltiplas dimensões da situação a ser transformada e, portanto, mais convincentes para os diversos atores que se deseja envolver.

A leitura que fazemos da necessidade a ser atendida está consistente?

Estamos enxergando o contexto da ação de maneira suficientemente nítida (vendo todas as partes) e abrangente?

Árvore de problemas (e de soluções)

Essa é uma técnica na qual uma imagem de árvore é utilizada para visualizar e aprimorar a compreensão conjunta sobre quais as causas e as consequências de um problema a ser enfrentado, o que pode, inclusive, contribuir para que o problema em si possa ser nomeado de maneira mais precisa. No modelo básico, a situação-problema é o tronco, suas principais causas são as raízes, e os efeitos negativos que ela provoca na população-alvo do projeto são os galhos e as folhas. Mas existem muitas variações desse formato disponíveis para utilizar como referência.

O exercício de nomear as causas e consequências nos ajuda a revisitar o problema central, que pode ser reescrito conjuntamente até ser uma expressão fiel do entendimento de todos que, por sua vez, ajuda a lapidar a compreensão das causas sobre as quais se pretende agir.

Existem vários modelos de relações causais que podem ser utilizados; a seguir, descrevemos um dos formatos mais comuns:

1. Coloca-se no centro do papel, em um quadrinho, o problema central. Esse será o tronco da árvore.
2. Acima do problema central, coloque outros problemas, dele derivados, que são os efeitos ou consequências, formando os galhos.
3. Acima e em torno dos galhos, coloque a respectiva consequência

negativa para o público envolvido, formando as folhas da árvore.

4. Abaixo do problema central, são colocados quadrinhos com os problemas que representam as causas, razões ou fatores geradores do problema central. Eles formam as raízes da árvore.

Uma vez elaborada, a árvore de problemas pode servir para subsidiar a definição dos objetivos de um projeto, por meio da confecção de uma árvore de soluções, transformando-se problemas em objetivos. Isso é feito do seguinte modo:

1. Transforma-se o problema central da árvore de problemas (tronco) em um objetivo geral.
2. Transforma-se as causas (raízes) em meios para alcançar o objetivo geral.
3. Transforma-se as consequências (galhos) em objetivos possíveis de serem alcançados.
4. Transforma-se os efeitos na população (folhas) no valor público percebido por ela.

Além da árvore de problemas, existem outras ferramentas que também se dedicam à análise de problemas e que usam o modelo de relações causais (causa-efeito), a exemplo do diagrama de Ishikawa, conhecido como "espinha de peixe".

Para saber mais

<https://bit.ly/3k1X06P>

<https://bit.ly/2T7NXGE>

CHAVE Nº 3



Contemplar a perspectiva do usuário

Uma das principais aprendizagens da Enap sobre inovação na prática é a da importância de incluir a escuta do usuário na formulação ou revisão de uma política pública ou de um serviço. "A gente precisa estar ligado no cidadão, não adianta ser tudo colaborativo, mas não ter o cidadão ali no centro", resumiu um dos participantes do projeto de Estratégia Digital da CGU (entrevista 1 – CGU).

Em diversas ocasiões, pudemos constatar como essa escuta, de quem está "lá na ponta", oferece elementos vitais para que a relação das decisões na gestão pública com a realidade possa ser percebida com maior nitidez. Um dos colaboradores do projeto Redesenho, do Siafi, relatou:

Todo mundo tem que usar obrigatoriamente o Siafi, o usuário não tem outra escolha. Mas ao chamarmos usuários por amostragem e ouvimos muitos servidores, vários relataram a gratidão de terem sido ouvidos, pela primeira vez, a respeito. Nossa equipe já tinha a preocupação com o usuário, sempre considerando o olhar de quem é afetado pelas tecnologias que implementamos, mas o diferencial maior dessa vez foi o de mostrar para os usuários essa preocupação, deixan-

do-os surpresos: "ah, então estão pensando em mim?". A gente mostra que existe para prover um serviço adequado e eficiente, que está fazendo o que foi contratado pelo Estado para fazer (entrevista 3 – Siafi).

Quanto mais apurada for a escuta ao usuário final, maior a possibilidade de uma construção real de valor público. Não apenas pela qualidade das informações, mas também pelo exercício de empatia: a capacidade de nos colocarmos no lugar do outro. E, a partir desse novo "lugar", buscarmos enxergar as coisas e o mundo segundo esse ponto de vista, não somente segundo o nosso próprio modo de vê-lo. Nesse processo, pode ser útil experienciar as situações vivenciadas por usuários de um serviço, entendendo suas opiniões e seus sentimentos.

Que outras perspectivas podem ser agregadas para melhor compreendermos, problematizarmos ou agirmos nessa situação?

A realidade de quem mais será afetado por nossas escolhas está sendo considerada?



Design etnográfico

Uma das principais abordagens utilizadas pela Enap para incluir a perspectiva do usuário é o *design* etnográfico. Essa abordagem oferece a possibilidade de gerar entendimento sobre um determinado problema público a partir da imersão de servidores na experiência e na realidade vivida pelos cidadãos – suas reais necessidades, expectativas e dificuldades. Partindo de uma experiência sensorial da situação a ser transformada, coloca à prova teorias ou suposições prévias da burocracia a respeito de determinadas práticas ou situações, criando insumos para a construção de soluções e políticas públicas mais efetivas.

O livro *Design etnográfico em políticas públicas: inovação na prática* descreve a metodologia da seguinte forma:

No design etnográfico, o pesquisador tem a oportunidade de mergulhar na realidade vivenciada pelo usuário de um serviço ou produto, olhando e identificando pontos positivos e negativos dessa experiência e oportunidades de inovação para aperfeiçoá-la.

Assim, o foco é sempre o usuário, beneficiário ou cliente, e seu processo de criação envolve diferentes pontos de vista, unidos colaborativamente. Constitui-se como uma etapa do processo de design, pois seu propósito é encontrar oportunidades de intervenção para melhoria ou criação de serviços ou produtos.

29 METELLO, D. *Design etnográfico em políticas públicas: inovação na prática*. Brasília: Enap, 2018. p. 11.

O objetivo principal desse método é gerar insights sobre determinado assunto. Esses insights podem demonstrar as necessidades e demandas do usuário, ou provável usuário, com relação a um produto ou serviço, e, a partir daí, subsidiar o desenvolvimento de um projeto para melhorá-lo. Portanto, o design etnográfico dificilmente tem um fim em si mesmo; ele é parte de um projeto maior de formulação ou reformulação de políticas, programas, serviços, processos ou produtos.²⁹

Para saber mais:
<https://bit.ly/3xK4fEo>.

CHAVE Nº 4



Nivelar informações fundamentais

Decisões relevantes não podem ser pautadas em cegueiras situacionais. Sem algumas informações básicas compartilhadas por todos, não é possível estabelecer referências e parâmetros para uma ação conjunta efetiva. Frequentemente, essas informações já estão disponíveis no grupo ou em sua rede direta de colaboradores.

O projeto de construção da Política Nacional de Modernização do Estado é um dos exemplos de como a preparação cuidadosa dos insumos fez a diferença. Um trabalho intensivo de conversas com especialistas, entrevistas e também um seminário internacional puderam mostrar aos envolvidos a diversidade de abordagens sobre modernização no meio acadêmico e no meio da gestão.

Esse zelo com a partilha de informações relevantes não se restringe ao início da jornada. Durante o percurso, é importante criar momentos nos

quais os participantes possam se atualizar sobre o que grupos específicos estão produzindo. Um exemplo foi o seminário do projeto da Seme, em que os painéis gráficos ficaram expostos nos intervalos e chamaram a atenção para que os participantes visitassem as ideias-chave, gerando também um ambiente de "encantamento" com o processo.

Quando o grupo não dispõe do conteúdo necessário para alguma etapa do processo colaborativo, pode ser necessário o aporte de insumos externos, a exemplo de apresentações de especialistas, pesquisas documentais e *webinars*.

O que é fundamental que todos, nesse processo, saibam para que possam caminhar juntos?

Onde podemos obter essas informações e qual a melhor forma de compartilhá-las?

Insumos preparatórios **Jornal dos participantes**

No contexto da pandemia, os órgãos passaram a utilizar-se mais amplamente de ferramentas on-line para agilizar e qualificar processos colaborativos. Uma das soluções encontradas no projeto *Facilities* para nivelar informações foi a realização de vídeos preparatórios para as oficinas virtuais.

Ao constatar que havia um grande conhecimento difuso e fragmentado a ser organizado entre os participantes, eles foram convidados a produzir vídeos prévios apresentando sínteses sobre suas perspectivas do assunto. "Foi divertida a fase pré-oficina; tínhamos que elaborar vídeos curtos sobre o tema a se debater. Isso nos fez ter que ser curtos e eficientes, e também nivelar os conceitos", relatou uma participante (entrevista 6 – Ministério da Economia).

Outras linguagens e formas podem ser utilizadas para esse mesmo propósito, como textos, apresentações, imagens. Esses insumos podem ser produzidos individualmente pelos participantes, por subgrupos ou, ainda, por especialistas convidados. O importante é que sejam elaborados de maneira aplicada ao contexto da ação conjunta, para que as informações possam ser realmente úteis e sintéticas, a fim de evitar sobrecargas.

Além das informações iniciais, é importante que sejam atualizadas as informações sobre o andamento do projeto, sobre o campo e até mesmo sobre acontecimentos relevantes na vida das pessoas que estão envolvidas.

O jornal consiste, no momento inicial das oficinas, em cada participante contar, brevemente, uma ou mais notícias do que ocorreu nos últimos tempos ou desde o último encontro desse grupo. Essa prática serve tanto para integração do grupo como para gerar uma atualização de informações relevantes do processo.



APRENDIZAGEM 2

O diálogo aberto contribui para que a realidade do projeto seja vista de maneira integrada

Na vida real, os cidadãos (e cada um de nós sabe disso) não vivem separadamente os desafios de saúde, educação e trânsito, por exemplo. Mas, no dia a dia da burocracia, mergulhados na lógica departamental, é fácil deixar-se levar pelo hábito de enxergar essas áreas de maneira segmentada, estanque. Como então reverter essa tendência de fragmentação?

O diálogo corretamente conduzido cria a possibilidade de pensarmos de modo mais integrado, contemplando as múltiplas facetas da realidade na qual um projeto se insere. Quando as ideias e percepções de pessoas de áreas, perfis e níveis hierárquicos distintos são igualmente contempladas, torna-se mais viável a construção de soluções mais inteligentes, coerentes, capazes de lidar com a complexidade da realidade que se busca transformar.

Uma participante do programa Sistemas Estruturantes relatou esta experiência:

Ao implementarmos o programa Sistemas Estruturantes, já no início foi incrível descobrir que sistemas que deviam prestar informações a outros não prestavam. Nem sabiam que deveriam ou como facilitariam a vida se prestassem essas informações. A partir dessa percepção, começamos um processo surpreendente de conectar pessoas e informações, fazendo novas sinapses que nos permitiram encontrar novos caminhos (diálogos com gerentes de projetos da CGGov/Enap).





O projeto da Estratégia de Governo Digital também exemplifica como a mudança na compreensão de algum aspecto da realidade pode ampliar a visão de mundo dos servidores públicos:

Nós, agentes governamentais, nos acostumamos a ficar muito apegados ao que a legislação nos impõe, então costumamos partir das limitações. Mas, ao envolvermos a iniciativa privada, as empresas e o terceiro setor, entramos em contato com uma outra visão, baseada na crença de que "posso fazer tudo desde que a lei não impeça". Isso fez com que colocássemos em xeque algumas regras que impediam o que queríamos, o que nos levou inclusive a revogar algumas leis proibitivas. Se somente o governo fosse envolvido, teríamos ficado sem essa mudança e continuaríamos estagnados (entrevista 5 – Secretaria de Governo Digital).

O pensamento horizontal, esse lugar criativo e dinâmico que a colaboração busca fomentar, nos possibilita a integração de informações e de lugares que outrora estavam fragmentados. Mas isso requer atravessar as barreiras que costumam surgir quando atores muito diferentes se encontram para dialogar: de linguagem, de hierarquias, de culturas e de perspectivas setoriais.

CHAVE Nº 5



Sustentar a escuta ativa

No passado, o dom da boa oratória era uma peça essencial na política e na gestão pública. Os líderes se destacavam como aquelas poucas pessoas que falavam bem, que usavam da oratória para apresentar uma visão a ser seguida pelos demais. Hoje, em um mundo mais complexo, em que a inteligência coletiva torna-se um ativo fundamental, a capacidade de escuta é cada vez mais reconhecida como uma habilidade essencial de liderança. Como resume Otto Scharmer: "se você não é um bom ouvinte, não há como desenvolver um verdadeiro domínio em qualquer disciplina"³⁰.

Escuta ativa é o exercício de cultivar a curiosidade pelo que o outro está dizendo, traduzindo esse interesse em uma postura corporal que favorece o diálogo e em perguntas que inspirem e provoquem o outro a tornar suas ideias mais claras. Também faz parte da escuta ativa o exercício de explicitar o seu entendimento sobre o que o outro disse, para garantir que estejam no mesmo compasso.

Em um processo colaborativo, pode haver momentos nos quais os participantes ou os facilitadores se dedicam especificamente a realizar essa escuta. A maneira mais conhecida é, durante a conversa, fazer sínteses do que se entende sobre a fala do outro, para verificar se o entendimento está correto e, também, a fim de oferecer ao outro a possibilidade de aprimorar seu raciocínio.

Outra forma de escuta ativa é a síntese das conversas entre encontros, como foi realizada no Planejamento

da Secretaria de Governo da Presidência da República. Uma das integrantes do projeto relatou:

30 SCHARMER, O. *O essencial da teoria U: princípios e aplicações fundamentais*. Curitiba: Voo, 2020. p. 39

A gente oferecia nossa leitura a partir da visão entre reuniões. Havia uma análise provocativa para que eles pudessem refletir e consolidar ou alterar. Com isso, conseguimos traduzir de maneira que cada pessoa se enxergasse no processo. E esse exercício entre encontros foi fundamental para que todos se sentissem parte, e as reuniões pudessem avançar com maior rapidez (entrevista 7 – Segov).

A relevância da escuta ativa foi enfatizada conjuntamente pelos facilitadores que participaram na oficina para elaboração deste material. No entanto, trata-se de uma capacidade que requer uma qualidade de presença que pode exigir um empenho significativo. Veja o que uma das colaboradoras da Enap argumentou:

Estruturar a escuta ativa ao longo do processo de facilitação é algo precioso. Percebo que em muitos grupos aquela oficina se torna um espaço quase que exclusivo de escuta ativa daquele grupo. Vejo que muitas oficinas inspiram quem delas participa a levar essa experiência da escuta para o cotidiano das equipes. Mas essa escuta exige muito cuidado e escolha consciente sobre a maturidade daquele grupo em estar aberto a escutar, e escutar eventualmente o que não quer [...] (oficina com facilitadores da Enap).

Estamos cultivando espaço interno para a escuta?

Como posso me certificar de que estou/estamos compreendendo o que está sendo dito?



Ritual dissent

Essa metodologia oferece a oportunidade de uma escuta profundamente aberta por parte dos participantes a respeito de uma leitura da realidade ou de uma ideia que esteja sendo contemplada como objeto de ação.

Trata-se de uma técnica criada por Dave Snowden para testar ideias, propostas ou histórias, subjugando-as a um processo ritualizado de dissenso e de apresentação de alternativas positivas, que "obriga" o detentor dessa ideia a escutar profundamente os demais.

Pequenos grupos elaboram uma proposta e indicam um mensageiro, que a apresenta a outro grupo. O grupo pode fazer perguntas somente para tirar dúvidas, caso as tenham, e, em seguida, o mensageiro vira-se de costas para o grupo, que oferece seus *feedbacks* com a maior honestidade possível, apontando as falhas, os erros e os problemas da proposta.

A capacidade de dar um *feedback* honesto é ajudada pelo fato de as pessoas não estarem sendo observadas nem observando as expressões do mensageiro, que apenas escuta e faz anotações do que ouviu. Terminada a rodada, o mensageiro retorna ao grupo a fim de compartilhar o que ouviu para que o grupo melhore ou retrabalhe na proposta. Pode haver vários ciclos de recebimento de *feedback*, envolvendo diferentes grupos, o que aumenta a diversidade de pontos de vista.

No final, o *feedback* pode ser alterado para assentimento, em vez de dissidência. Basicamente, o grupo diz apenas coisas positivas sobre a proposta, desde que realmente a considere positiva.

Para saber mais: bit.ly/3kcKvFT

CHAVE Nº 6



Desobstruir o livre pensar

Já foi dito anteriormente que a confiança é fundamental na colaboração. Entre os componentes desse tecer, desse "fiar-com", um dos mais elementares é a sensação de que não seremos punidos mesmo quando nossas ideias ou percepções estiverem equivocadas. Quando essas barreiras são superadas, fica mais fácil apoiarmos uns nos outros para tornar nossa percepção e as nossas ideias mais apuradas.

Uma das integrantes do programa *Facilities* explica que:

A diferença foi ter dado um palco, um holofote para esse assunto, que colocou o Facilities em um lugar de discussão no âmbito do Governo Federal e criou um ambiente propício para que atores tão distintos, que muitas vezes se relacionam de maneira competitiva ou segmentada, pudessem se encontrar à vontade para conversar. Várias percepções vieram à tona e pudemos descobrir como estamos na mesma página, alguns, talvez, dois ou três passos à nossa frente, mas também com desafios a vencer, e, sobretudo, aprendemos uns com os outros. Vimos que somos parecidos no quesito vontade de aprender e fazer e no entendimento do que precisa ser melhorado (entrevista 6 – Ministério da Economia)

Esse zelo por momentos de liberdade de expressar e pensar juntos é fundamental não somente para que os participantes se sintam envolvidos, mas também para que informações, que normalmente não são ditas ou reconhecidas, possam fazer parte do

pensamento coletivo que organiza a ação colaborativa. Entretanto, como estamos habituados a pensar, agir e sentir de maneira fragmentada, é preciso um esforço para romper algumas das barreiras.

Uma maneira de romper essas barreiras é criar espaços de expressão livre, nos quais os julgamentos sobre o que se fala são suspensos. A avaliação do que merece ser levado adiante deve ser feita, nesse caso, em um momento posterior e de maneira despersonalizada, com as ideias sendo encaradas como fruto de um processo coletivo.

Portanto, é recomendável iniciar as atividades com exercícios, nos quais os participantes possam falar livremente, por exemplo, com a formação de duplas ou trios que compartilhem, abertamente percepções relacionadas ao tema em pauta naquela etapa do processo. Ainda que todos os conteúdos trazidos nesses espaços não sejam visualizados por todos, eles ficam "ativados" no campo do grupo e poderão emergir mais adiante, se for necessário.

Estamos dando real oportunidade às nossas ideias, à nossa capacidade de percepção, resolução e criação?

O que está ao nosso alcance fazer para desobstruir o pensar em conjunto?

Brainstorming

O *brainstorming* é um dos exercícios mais comuns utilizados em processos criativos, por ajudar as pessoas a pensar fora dos esquemas convencionais e a imaginar possibilidades ainda não contempladas.

O exercício basicamente consiste em dedicar um período para que o grupo exponha abertamente ideias de maneira direta e sucinta, sendo vedada a contraposição a qualquer ideia: só se pode dizer "sim, e..." para o que outra pessoa diz. A partir de uma atitude radical de acolhimento de toda e qualquer ideia que emergir, o *brainstorming* faz com que a ideia de um indivíduo estimule diversas ideias nos outros, gerando, assim, uma espiral crescente de possibilidades.

Existem diferentes formatos e regras para um *brainstorming*, mas alguns dos mais comuns são:

- dizer sim a qualquer ideia que surgir;
- não interromper uma fala, mesmo que esteja confusa;
- usar imagens ou rabiscos para expressar ideias;
- ousar falar algo não convencional, mesmo que não faça sentido.

Ao final desse momento sem filtros, o grupo pode então fazer uma pausa para escolher algumas ideias sobre as quais podem debruçar-se para prosseguir à conversa.

Suspensão de pressupostos

Um dos principais bloqueios para o bom exercício do diálogo são as vozes internas que, inconscientemente, levam-nos a não escutar, de maneira plena, o que o outro está dizendo ou o que uma situação está revelando.

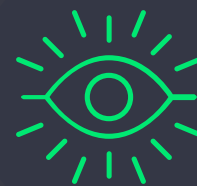
Um exercício para dar visibilidade a essas vozes internas é o de suspensão dos pressupostos, utilizado em diversas abordagens e metodologias de observação de situações desafiadoras e, principalmente, em exercícios de imersão em realidades a serem estudadas.

A técnica consiste em uma preparação para a observação de alguma situação ou assunto, os participantes são convidados a escrever o que esperam ver ou constatar naquele momento. Em seguida, compartilham com outros participantes, para que possam identificar semelhanças e diferenças de expectativas.

O fato de nomear e compartilhar essas expectativas gera uma percepção imediata de que há outras nuances a serem também observadas, e instiga a curiosidade para ver se a realidade coincidirá ou não com nossas projeções sobre ela. O efeito principal é uma abertura para que algo inesperado possa ser escutado, visto ou até mesmo expresso por nós durante a construção.

CHAVE Nº 7

Pensar visualmente



Um dos recursos mais comuns da prática de facilitação são as técnicas de visualização. Utilizadas para tornar as ideias mais facilmente compreensíveis, os recursos visuais reforçam e complementam a linguagem oral, favorecendo o pensamento coletivo a tomar forma com o envolvimento direto de todos.

Organizar e sintetizar ideias permite que se tenha uma visão sistêmica do conteúdo, contemplando a sua complexidade. Para isso, costuma-se utilizar tarjetas, matrizes, canvas e desenhos para que os participantes possam expressar, registrar, organizar e visualizar conexões entre as ideias.

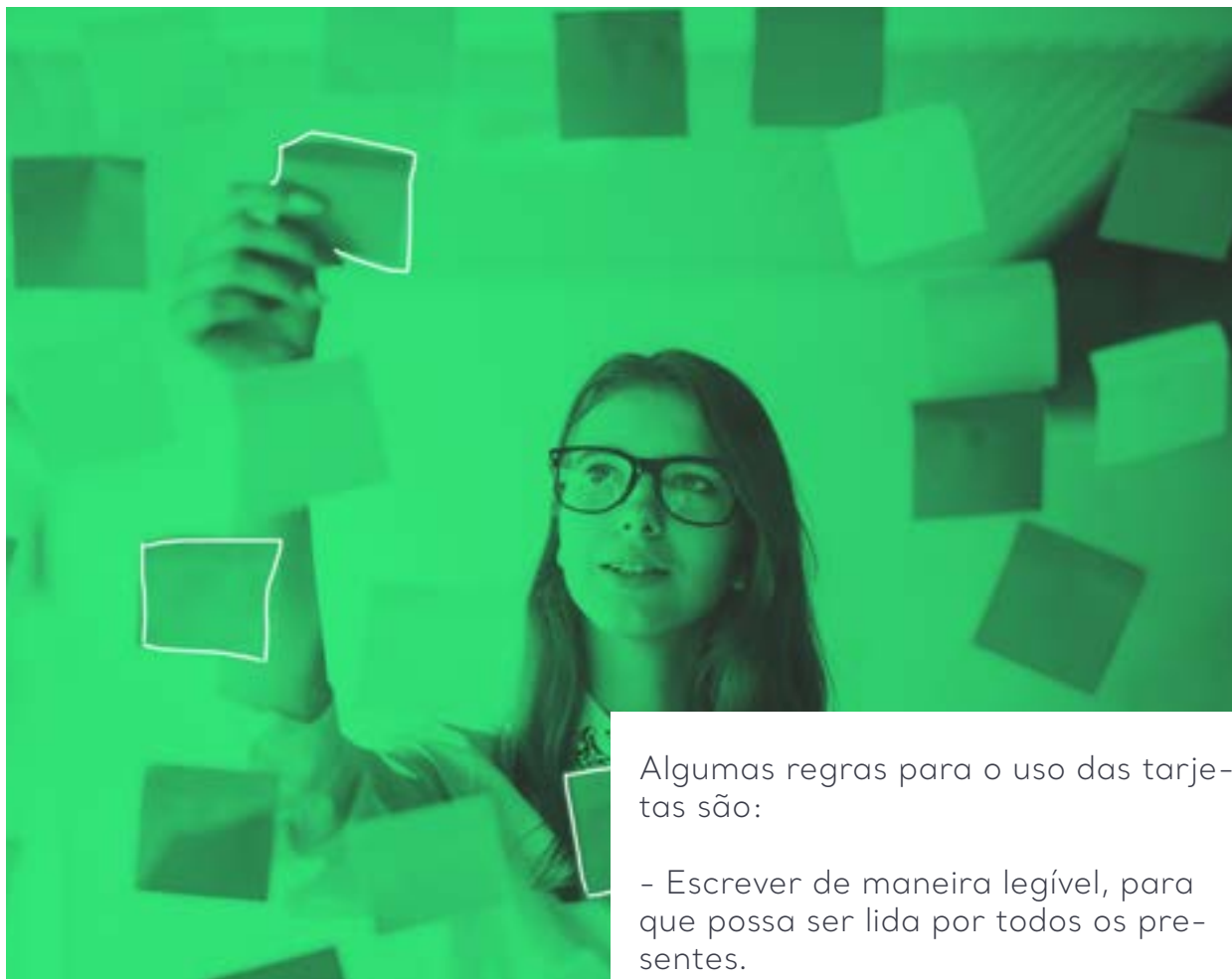
A visualização permite que as pessoas se encontrem na "mesma página" da conversa e facilita que percebam

suas ideias sendo contempladas, além de contribuir para a memória do processo. Entre os benefícios de uma boa memória coletiva, um, que é fundamental em processos colaborativos, é a de facilitar a inclusão de novos integrantes durante o processo ou em suas etapas posteriores.

Além disso, a experiência estética contribui para que o processo colaborativo seja mais dinâmico, objetivo e criativo. Um ambiente bonito e bem preparado acolhe e organiza a discussão, tornando a conversa mais leve, divertida e convidativa para outras formas de envolvimento.

Como tornar as ideias mais compreensíveis para todos os participantes?

Qual a melhor maneira de tornar visível o que está sendo dito?



Metaplan

Um dos métodos pioneiros para moderação de processos colaborativos foi criado no início da década de 1970, na Alemanha, e tornou-se base para várias outras metodologias e abordagens desenvolvidas posteriormente.

Consiste basicamente no registro das ideias de um grupo em tarjetas, que são afixadas e organizadas colaborativamente em painéis. Costuma-se utilizar tarjetas de cores e formatos distintos para categorizar as ideias de acordo com a necessidade de cada conversa.

Algumas regras para o uso das tarjetas são:

- Escrever de maneira legível, para que possa ser lida por todos os presentes.
- Registrar somente uma ideia por tarjeta, para que ela possa ser associada (ou não) a outras ideias.
- Escrever frases completas, de modo que a ideia seja autoexplicativa.
- As discordâncias serão indicadas com um traço em volta da tarjeta, e os argumentos, registrados nos comentários.
- Quando uma ideia for colocada no painel, ela passa a ser de todos. Por isso, é importante que o grupo acompanhe e valide a sistematização das tarjetas.

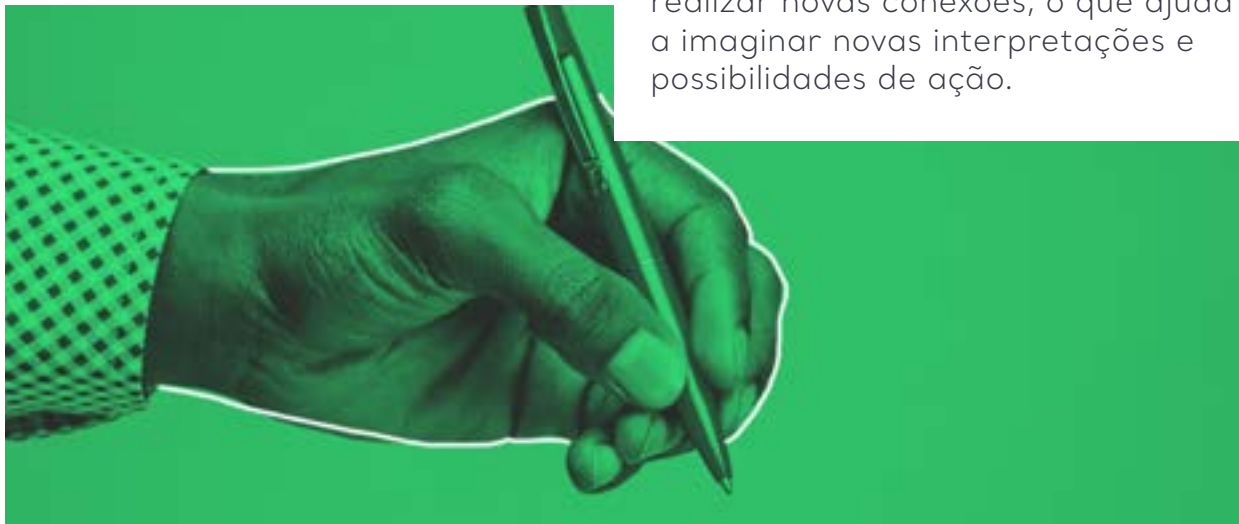
Para saber mais: www.metaplan.com

Mapas mentais

Os mapas mentais são ferramentas de visualização que permitem organizar e hierarquizar as ideias de maneira simples, gerando também símbolos e possíveis conexões entre elas. São poderosos instrumentos para resumir os tópicos de algum assunto mais complexo. Atualmente, existem vários *softwares* disponíveis para a confecção de mapas mentais.

Os desenhos feitos em um mapa mental partem de um único centro, a partir do qual são irradiadas as informações relacionadas. Podem ser elaborados por meio de canetas coloridas sobre folhas de papel ou em programa de computador. Mapas mentais são úteis para registrar os assuntos compreendidos de forma resumida, inteligente, que permita revisões rápidas, sintetizando o entendimento das matérias para que possa ser aplicado a qualquer tarefa ou atividade, profissional ou de lazer, individual ou em grupo, para planejar qualquer tipo de evento.

Para saber mais: bit.ly/3k7Kdje



Facilitação gráfica

Originada do inglês *visual thinking*, termo cunhado originalmente em 1969 por Rudolf Arnheim, a facilitação gráfica é entendida como a arte de facilitar o entendimento por meio do uso de desenhos. Essa técnica ganhou lugar no mundo globalizado no setor empresarial, na forma de consultorias visuais e, principalmente, facilitação gráfica em eventos.

Quando o pensamento visual é realizado com o apoio de facilitadores gráficos, o grupo tem a oportunidade de deparar-se com um retrato de sua própria conversa a partir de um novo ângulo. Além de visualizarem uma síntese do que foi conversado, as imagens ajudam os participantes a realizarem "sinapses", com as quais podem aprofundar, expandir ou simplesmente reforçar a compreensão que tiveram do diálogo.

Isso contribui muito para que os participantes possam fixar melhor o entendimento da conversa, bem como para reforçar o sentido daquele processo, porque o uso de símbolos oferece ao cérebro a possibilidade de realizar novas conexões, o que ajuda a imaginar novas interpretações e possibilidades de ação.

CHAVE Nº 8

Recorrer à imaginação para cocriar caminhos



"A imaginação é mais importante que o conhecimento". A frase de Albert Einstein se tornou célebre por fazer um contraponto ao racionalismo, que muitas vezes impede-nos de enxergar caminhos que não estão dados. E o valor de um processo colaborativo está, justamente, nessa capacidade de criar aquilo que juntos – e somente juntos – podemos imaginar, a partir do que somente juntos conseguimos enxergar na realidade.

Por exemplo, a partir da experiência mencionada com a CGU, alguns participantes passaram a sonhar que a CGU pudesse não apenas ser reconhecida por sua capacidade de produzir em alta qualidade e tempo hábil, mas também por realizar entregas de maneira inovadora, sem deixar a desejar para as inovações advindas da iniciativa privada. "Queremos que a CGU se torne uma organização mais inovadora e colaborativa com a sociedade e com a iniciativa privada, para que as soluções sejam mais próximas do cidadão

também", afirmou um dos integrantes do projeto (entrevista 1 – CGU).

A colaboração estimula-nos a sonhar e realizar juntos. Nesses momentos de concepção do que fazer conjuntamente, o uso de imagens contribui muito para que um grupo possa visualizar as possibilidades de futuro desejável, e, assim como a imaginação é uma faculdade extremamente vasta, talvez infinita, também são inúmeras as possibilidades de fazer bom uso da imaginação. O importante, contudo, é não incorrer no erro de referenciar-se em excessivas imagens, que podem gerar o efeito contrário do que se espera: uma confusão das ideias que nos orientam.

Que imagens simbolizam melhor o que estamos nomeando em palavras?

Que recursos visuais podem aprimorar nossa capacidade de imaginar e cocriar possibilidades de ação transformadora?



Contar histórias

A arte de contar histórias é um dos saberes mais antigos da humanidade; está presente em praticamente todas as culturas, em formas e intensidades variadas, e tem sido utilizada como um componente em diversas metodologias e abordagens de desenvolvimento humano e organizacional.

Um dos usos mais comuns é em atividades nas quais se busca promover integração entre os participantes, quando eles são convidados a partilhar acontecimentos de suas histórias de vida que são direta ou indiretamente relacionados ao assunto do encontro. Entretanto pode haver, também, espaço para que histórias míticas ou antigas sejam recontadas, para transmitir alguma mensagem valiosa para um grupo, a fim de inspirá-lo em seu atual momento da jornada.

Uma única história pode transmitir vários simbolismos e significados, a depender de quem a conta (e como conta) e de quem a escuta. Sem que haja necessidade de que todos concordem ou tenham a mesma compreensão a seu respeito, uma história pode influenciar um diálogo a partir da ressonância que gera nas pessoas: uma história que ressoa torna-se um componente vivo no imaginário de um grupo, portanto, parte do repertório que ele utiliza para interpretar situações e tomar decisões.

Jornal do futuro

Uma técnica antiga de facilitação de processos colaborativos para ativar o poder da imaginação é a de criar manchetes de jornal que retratem a consequência das ações que determinado grupo planeja realizar. Esse exercício é bastante utilizado para inspirar a formulação de uma visão de futuro.

Consiste basicamente em formar grupos que devem eleger uma manchete de jornal que gostariam de ler no futuro, trazendo a público algum resultado da ação que, no presente, estão planejando ou realizando. Pode ser estabelecido um período para a notícia imaginada, por exemplo, dali a cinco anos.

Cada grupo elege um jornal real ou imaginário e desenha-o no papel com a manchete desejada, incluindo uma imagem ou desenho e o subtítulo. Após a confecção, as manchetes são apresentadas a todos os participantes e podem servir como inspiração para a discussão dos objetivos a serem alcançados.

Design thinking

Uma das abordagens mais utilizadas pela Enap para a construção de possibilidades de futuro é o *design thinking*, uma abordagem prática e criativa para a solução de problemas e criação de alternativas viáveis.

Ao conciliar métodos e processos utilizados por *designers* com conhecimentos voltados ao trabalho colaborativo em equipes multidisciplinares, o *design thinking* busca diversos ângulos e perspectivas sobre uma situação presente ou futura, para endereçar problemas complexos a partir de um ponto de vista mais empático, que coloque as pessoas no centro do desenvolvimento de um projeto.

Em linhas gerais, a abordagem consiste em cinco etapas, que contemplam várias chaves e ferramentas aqui indicadas e que foram traduzidas pela Enap em um Kit de ferramentas para aplicação no contexto do serviço público da seguinte forma:

1. Entender as pessoas envolvidas no contexto: servidores, cidades e atores diversos. Ouvir o que elas dizem que fazem, observar e interpretar o que fazem e vivenciar o que fazem para, colocando-se em seu lugar, identificar padrões e ter insights poderosos.

2. Definir: dar sentido às informações levantadas na etapa anterior. Identificar padrões e ter insights poderosos.

3. Imaginar novos cenários que agreguem valor à relação com os cidadãos e servidores. Gerar ideias de forma colaborativa, que serão adicionadas ao projeto da nova solução.

4. Testar: prototipar, testar e errar no curto prazo e em pequena escala, permitindo ganhar tempo, aprendizados e economizar recursos. A partir dos feedbacks, realizar aprimoramentos para poder atuar em grande escala.

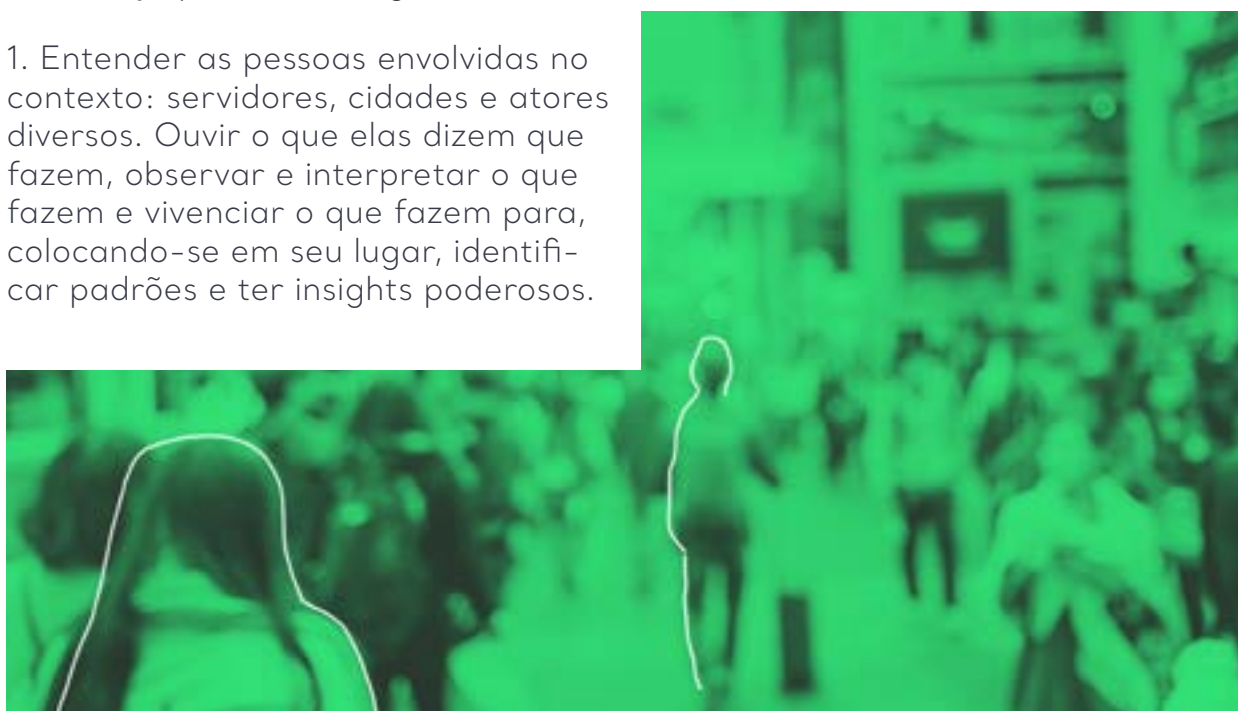
5. Projetar soluções que sejam valiosas para os cidadãos e testar com frequência e em cenários reais.

Para saber mais:

bit.ly/3suYvg4

bit.ly/2TZdwdh

bit.ly/3yltEP9



APRENDIZAGEM 3

As expectativas, as ideias e os saberes dos participantes são determinantes para a qualidade das decisões

Cada vez mais, os órgãos públicos deparam-se à necessidade de estar qualificados para atuar em parceria com outros departamentos e organizações de outros setores. No entanto, o envolvimento entre os atores pode ser bastante desafiador, principalmente, porque os entendimentos sobre os temas em discussão podem ser muito distintos. As pessoas e suas organizações estão habituadas a agir partindo de histórias, percepções e linguagens muito diferentes.

Um processo colaborativo provoca-nos a tornar a linguagem e as informações mais compreensíveis e acessíveis, de modo que o conhecimento de uma realidade possa ser apropriado por todos, conjuntamente. Mergulhando juntos na observação de um contexto, os envolvidos no projeto podem construir um repertório cognitivo compartilhado, que lhes permita conhecer melhor as lacunas existentes e as possibilidades de ação para superá-las.

Por exemplo, na construção colaborativa da Política Nacional de Modernização do Estado, o objetivo era elaborar um instrumento normativo (minuta de decreto) da política que definiria os parâmetros para um desenho de Estado responsivo, que atenda às necessidades da sociedade do século XXI. Um dos participantes relatou:

Era preciso começar por dar um significado ao que é modernização do Estado. E era difícil falar disso, pois cada pessoa entendia por um ângulo, muitas vezes enfatizando polos extremos. O desafio era conceituar modernização pensando em Estado, e não em Governo. Conseguimos, de maneira colaborativa, dar um bom início a esse programa, de maneira célere e sem nos prendermos aos academicismos, com a participação mais plural possível: todas as pastas foram ouvidas. Também foi construída a perspectiva da sociedade com três mil participações, e pudemos, ainda, construir um olhar internacional em um seminário (entrevista 4 – Seme).

Outro depoimento complementa essa percepção:

Por mais bem feito que tenha sido o trabalho de planejamento, pouco efeito vai gerar se ficar circunscrito aos atores com os quais a nossa Secretaria já se relaciona. Para fazer um grande movimento para que o Brasil tenha um Estado moderno, necessariamente, é preciso engajar outros poderes, entes subnacionais, sociedade e mercado de uma forma geral. É preciso que o Brasil, da maneira mais ampla possível, conheça esses princípios. O pulo do gato é explicar a visão de Brasil moderno que queremos construir (entrevista 4 – Seme).

Esses e outros exemplos reforçam a convicção sobre a importância de desenvolvermos as capacidades que tornarão possíveis aos órgãos governamentais brasileiros superar as barreiras à cooperação e ao diálogo. Os processos colaborativos, além de difundirem saberes práticos sobre o próprio exercício de colaboração, oferecem a possibilidade de construir, aprimorar e difundir conhecimentos de outras áreas essenciais ao bom desenvolvimento das políticas públicas. Mas isso requer que os atores reconheçam o valor de caminharem juntos, sem negar as suas diferenças, mas explorando-as como um recurso importante para a ação transformadora. Como, então, sustentar o vínculo de confiança quando as diferenças surgem como uma dificuldade ao diálogo?



CHAVE Nº 9



Alinhar expectativas

O exercício de caminhar junto requer não apenas que o caminho seja observado, mas também que percebam-se o ritmo e a direção nos quais os demais caminhantes seguem. Se as pessoas iniciam o processo com expectativas distintas e dissonantes, e isso não fica visível, o risco de haver desencontros durante a jornada é alto. Sentindo-se frustradas pela falta de entendimento mútuo, as pessoas podem perder a motivação para participar e até mesmo se afastar do processo.

Isso não significa que todas as expectativas precisam ser atendidas, mas indica que é fundamental que as pessoas tenham a oportunidade de externá-las para verificar se o processo pode atendê-las, se o objetivo dele precisa ser repensado ou se elas é que precisam rever suas expectativas particulares. É necessário que os participantes sintam que aquele espaço colaborativo é um lugar seguro, em que possam trazer-se por inteiro.

Vimos como foi importante, para os membros da área de TI da CGU, poder compreender os problemas, as dores dos setores aos quais antes atendiam de maneira quase automática. No entanto, naquela pri-

meira experiência, eles tiveram uma aprendizagem importante: para os membros de outros setores, ir a uma oficina para falar dos problemas já conhecidos era frustrante, pois esperavam dialogar sobre soluções.

O alinhamento prévio de expectativas reduz significativamente o risco de frustração. Além disso, oferece aos participantes a oportunidade de conhecerem melhor uns aos outros, o que ajuda o grupo a tornar-se mais consciente de suas diferenças e semelhanças, o que lhes permite aproveitar melhor o tempo de trabalho juntos. A autoconsciência grupal permite que os participantes, assim como os facilitadores, consigam reconhecer “de onde vêm” as percepções e falas dos demais participantes, o que ajuda a evitar mal-entendidos e identificar os recursos e conhecimentos que precisam ser acionados durante o processo colaborativo.

Temos suficiente clareza do que todos nós esperamos, do que cada um de nós espera do processo e tem a oferecer a ele?

As expectativas que temos estão congruentes com nossos objetivos e capacidade de realização?

Painel de expectativas Estabelecendo acordos

Uma situação a ser evitada é aquela em que participantes descobrem apenas durante o processo que suas expectativas eram diferentes daquelas que o processo se propõe a atender, o que pode gerar frustrações e até mesmo afastamentos. Ainda que esse seja um ponto de atenção durante toda a caminhada, é no início que o cuidado com o alinhamento das expectativas precisa ser feito de maneira redobrada.

No início de uma atividade, após a apresentação dos objetivos e resultados esperados, é importante que os participantes sejam convidados a um momento de alinhamento das expectativas quanto ao processo. Uma maneira de aproveitar bem esse momento é com o registro em tarjetas de papel, que podem ser, posteriormente, lidas e afixadas em um painel ou ainda identificadas de maneira remota antes da oficina e apresentadas no início.

É importante que o(a) facilitador(a) crie espaço para que o grupo aprecie essas expectativas e possa identificar se alguém não está de acordo com os objetivos. Se for necessário, pode haver um momento para equacionar expectativas individuais e/ou coletivas. É importante que esse painel seja guardado ou registrado para consulta posterior; podendo também ser utilizado como uma referência para atividades de avaliação do processo colaborativo.

A confiança mútua entre os participantes e a confiança deles no processo tornam-se muito mais propícias a serem tecidas desde o início, quando deve-se criar um ambiente no qual todos possam confiar que não serão desconsiderados ou julgados por pensar e agir de maneira diferente.

O estabelecimento de acordos iniciais é uma das práticas mais fundamentais no campo da facilitação. Um acordo pode contemplar desde os combinados mais simples para a boa convivência, como o cumprimento de horários e acordos quanto a celulares e computadores, até as atitudes e procedimentos em situações de divergência.

Geralmente, é possível identificar os temas de conflito potencial a partir das conversas preparatórias. Veja alguns exemplos de acordos:

- Estarmos presentes para o grupo e para quem fala, evitando dispersão com celulares e *laptops*.
- Quando for necessário, será estabelecido e respeitado o tempo de fala combinado.
- Estar aberto a ouvir e compreender opiniões diferentes.
- Quando houver divergências, não deixar de expô-las, e fazê-lo da maneira mais clara e respeitosa possível.

CHAVE Nº 10



Dar voz ao que ainda não foi dito

Quem facilita um processo tem como uma de suas atribuições identificar quando se é necessário um gesto inclusivo de vozes minoritárias ou silenciosas e criar caminhos para que elas possam ser não somente expressas, mas também integradas ao grupo.

No projeto Enap Adiante, por exemplo, havia um incômodo generalizado entre os servidores, porém ainda não reconhecido pelos diretores: durante o almoço, as pessoas enfrentavam filas para esquentar a comida no micro-ondas. Esse contratempo cotidiano, tão elementar, gerava uma sensação, nos servidores, de estarem sendo descuidados pela instituição, incômodo que se expressava apenas em conversas informais. Quando percebido, esse problema foi contornado, o que contribuiu significativamente para que os servidores se sentissem "vistos" pela nova direção. Como enfatizou um dos facilitadores da Enap: "checar a escuta do que não foi declarado contribui muito para criar sentido e engajamento ao projeto" (oficina com facilitadores Enap).

Muitas vezes, é preciso um exercício de escuta mais profunda dos participantes de um processo colaborativo,

para compreender temas que são sentidos, porém dificilmente são expostos. Hoje, estão à disposição excelentes abordagens, metodologias e técnicas para incluir vozes silenciadas ou ocultas.

Mas quando faz sentido o exercício de atravessar os muros do "não dito"? E de que forma? Um ponto comum entre diversas escolas de facilitação é o reconhecimento de que a qualidade da atenção e da presença que oferecemos é o principal elemento para que o "campo" de um diálogo inclusivo seja criado. É a nossa atitude de uma escuta atenta, com a observação de linguagens que ocorrem além da verbal, que estabelece a confiança básica para que as pessoas abram-se para falar e para escutar o que precisa ser conversado.

Nas entrelinhas dessa conversa, consigo identificar algo que precisa ser nomeado?

Como criar espaço para que o que precisa ser dito possa emergir e ser corretamente tratado?

Comunicação não violenta

A Comunicação Não Violenta (CNV) é um processo de pesquisa contínua, iniciado por Marshall Bertram Rosenberg e uma equipe internacional de colegas, que apoiam o estabelecimento de relações de parceria e cooperação nos mais diversos contextos possíveis.

A CNV considera que todas as nossas ações são originadas em uma tentativa de satisfazer necessidades legítimas e propõe uma continuidade entre as esferas pessoal, interpessoal e social para superar situações de não diálogo.

A CNV vale-se principalmente de princípios e conceitos, entre os quais podemos destacar a autenticidade e a empatia, que atuam de maneira complementar. Por um lado, é oferecido o suporte para que cada pessoa consiga expressar de maneira sincera e honesta o que sente e pensa. Por outro, incentiva-se uma qualidade de escuta baseada em um profundo respeito, que garanta a legitimidade do que o outro está expressando sobre a sua experiência. Segundo o especialista em cooperação Pedro Consorte, "é na dança entre autenticidade e empatia que nós temos mais chances de nos conectarmos e cocriarmos soluções que atendam a todas as necessidades"³¹.

Um princípio-chave da Comunicação Não Violenta é a capacidade de se expressar sem usar julgamentos de

"bom" ou "mau", do que está certo ou errado. Por isso, a ênfase é posta em expressar sentimentos e necessidades em vez de críticas ou juízos de valor.

Em linhas gerais, um processo de CNV segue os seguintes passos:

1. Observar as situações e comportamentos sem julgamento.
2. Descrever os sentimentos, discernindo-os de pseudo-sentimentos.
3. Descrever as necessidades, discernindo-as de estratégias.
4. Elaborar pedidos, eliminando o tom de exigência.

Atualmente, existem diversas publicações, além de cursos e oficinas que oferecem a CNV como abordagem formativa. A seguir, algumas referências e site:

Livros:

ROSENBERG, M. B. Comunicação não violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. São Paulo: Agora, 2006.

BROTTO, F. Pedagogia da cooperação: por um mundo onde todas as pessoas possam VenSer. Rio de Janeiro: Bambual, 2020. <https://bit.ly/3yNo9Pe>

Site:

www.institutocnvb.com.br

31 CONSORTE, P. Comunicação não violenta. *Pedagogia da Cooperação*, p. 104, 2020

Métodos dramáticos

Existem diferentes abordagens que utilizam recursos cênicos para explicitar e nomear as dinâmicas que estão "por trás" de um aparente problema. Esses recursos, em geral, requerem a colaboração de pessoas qualificadas, e existem diferentes cursos e escolas que oferecem formação no país. Entre os mais consolidados, citamos três:

Sociodrama: versão do psicodrama para situações sociais. É utilizado para visibilizar situações de tensionamento ou conflito e compreender quais são as forças que dão forma àquela situação. Um dos principais recursos é a inversão de papéis, no qual uma pessoa com experiência colocar-se no lugar de outra e explora novas possibilidades de agir em situações desafiadoras. Mais informações no site da Associação Brasileira de Psicodrama e Sociodrama: abps.com.br

Teatro do oprimido: método criado pelo brasileiro Augusto Boal que se tornou muito utilizado em outros países. Ajuda a visibilizar situações nas quais há vozes que não são ouvidas e descobrir maneiras de tirá-las da invisibilidade. A ferramenta foi criada para impulsionar a consciência sobre problemas sociais e contribuir com a formação de sujeitos que os transformem. Para saber mais: ctorio.org.br/home

Constelações organizacionais ou sistêmicas: a constelação sistêmica familiar é uma técnica alternativa de resolução de conflitos a partir da exteriorização de confrontos "escondidos" pelas pessoas, buscando restaurar o equilíbrio de um sistema social a partir de uma perspectiva intergeracional. Inspirada no psicodrama e em outros campos de estudo da psicologia, é conhecida por trabalhar de maneira intuitiva com assuntos profundos contidos no inconsciente coletivo de um grupo, organização ou da sociedade como um todo. Para saber mais: bit.ly/2TXMnrb





Cadeira vazia

A cadeira vazia é uma técnica que cria a oportunidade para que alguma voz pertencente ao coletivo seja integrada a um diálogo. Essa voz pode ser, por exemplo, a do próprio projeto colaborativo.

A técnica consiste em designar uma cadeira para que qualquer pessoa do grupo possa sentar-se e conversar com os demais, personificando essa voz, em seguida, retorna ao seu lugar para que outras pessoas tenham a oportunidade de falar e ouvir em nome da organização.

Originalmente, a técnica consiste em reservar um momento específico para que essa voz seja contemplada na conversa. Mas há uma variação em que a cadeira permanece disponível para quem desejar falar em nome dessa voz durante toda uma atividade ou série de atividades.

Pode-se, ainda, escolher por dar voz a outros elementos que fazem parte do contexto, tais como:

- um obstáculo enfrentado pelo projeto ou pela organização;
- o usuário ou beneficiário daquela ação;
- um sentimento ou emoção que esteja presente no grupo e que precisa ser mais bem compreendido (dúvida, medo, estagnação etc.).

Quem senta na cadeira busca exercitar a fala e a escuta autêntica da voz da qual está sendo representante, sabendo que a perspectiva que está expressando não precisa ser reconhecida automaticamente pelo grupo como a única verdadeira. Esse é um recurso para dar espaço a percepções e ideias que não costumam ser trazidas quando os participantes falam apenas de seus lugares convencionais.

CHAVE Nº 11



Explicitar as divergências e cuidar delas

Muitas vezes, a fricção das diferenças é uma oportunidade de tomarmos consciência sobre algo que precisa ser cuidado no projeto como um todo. É quando podemos olhar com maturidade para as divergências que um nível mais profundo de confiança pode ser construído: aquele no qual as pessoas reconhecem o processo colaborativo como um espaço para efetiva resolução dos problemas reais que enfrentam. No entanto, herdamos barreiras que, muitas vezes, impedem ou dificultam o tratamento das divergências que fazem parte do processo, mantendo-nos presos em um lugar de desconfiança mútua.

Nós, brasileiros, frequentemente pensamos e agimos com base na afetividade, mas essa afetividade também pode se tornar uma máscara que oculta emoções e formas de convívio que são, segundo Sérgio Buarque de Holanda³², "justamente o contrário da polidez" que aparentamos ter. Assim como temos uma imensa dificuldade para separar aquilo que é público do que é privado, também temos de lidar com as emoções que sentimos em situações de divergência.

Segundo alguns facilitadores colaboradores da Enap, muitas vezes, os participantes têm dificuldade de lidar com ideias divergentes, havendo uma tendência de apegar-se às suas ideias "e não compreender que

o que estamos trabalhando é a ideia do grupo, a inteligência que emergiu daquele encontro de pessoas com diferentes visões" (oficina com facilitadores da Enap).

Em nosso contexto, é particularmente importante que as pessoas sintam-se confiantes para divergir e apreciar o valor da inteligência que construímos coletivamente ao dialogar sobre um tema de comum interesse a todos. Portanto, zelar para que os argumentos sejam trazidos à tona com qualidade é fundamental para que os vínculos que sustentam o processo colaborativo sejam tecidos de maneira aberta, dialógica e saudável.

Várias das ferramentas já mencionadas podem ser úteis para atravessarmos essa fronteira, a exemplo da árvore de problemas, a rodada de perguntas, a Comunicação Não Violenta e os métodos dramáticos. Em seguida, apresentamos outros recursos metodológicos que podem contribuir com esse desafio.

Nossas diferenças de percepção estão sendo contempladas?

Estamos zelando para que as barreiras que dificultam o entendimento mútuo sejam superadas?

32 HOLANDA, S. B. *Raízes do Brasil*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1936.

Democracia profunda

É uma abordagem de diálogo para situações de conflito, incertezas e alta complexidade social e humana, que trata das dinâmicas que ocorrem em níveis mais profundos. Ela também serve para promover diálogos inclusivos e inovadores entre pessoas, empresas e organizações que estejam abertas a explorar criativamente as diferenças existentes entre seus integrantes.

Desenvolvido pelo físico e psicólogo estadunidense Arnold Mindell, a democracia profunda sugere que todas as vozes, estados de percepção e estruturas de realidade são importantes e considera que toda informação que vem com essas vozes é necessária para a compreensão do processo de um sistema social.

Para trazê-las à tona e dar consequência às suas expressões, a abordagem parte de um arcabouço filosófico que articula física e matemática e utiliza avançados recursos da psicologia, incluindo técnicas dramáticas.

No método Lewis de Democracia Profunda, o conflito e a polarização tornam-se canais potencializadores para tomadas de decisão individuais e coletivas, que tragam uma visão mais criativa e original para encaminhar questões simples, do dia a dia, a situações complexas, enfrentadas por governos e empresas.

A partir da escuta ativa e profunda das suas vozes, os participantes podem expandir sua compreensão sobre o que realmente está em jogo em uma situação. Esse descortinar de temas ocultos, feito com devido rigor e responsabilidade, possibilita ao grupo imaginar e cocriar soluções que sejam mais integradas e integradoras, realistas e criativas.

Para saber mais:

lewisdd.com

imaginegestaosocial.com.br

bit.ly/3wueb3C

bit.ly/2VnHFTR



Cenários transformadores

Os cenários transformadores são uma metodologia desenvolvida pela organização internacional e de origem sul-africana Reos Partners, que oferece um meio para que os diversos atores de um sistema – especialmente aqueles que enfrentam um alto grau de divergência – possam, juntos, resolver problemas polarizados ou estagnados.

Utilizado em diversos países para abrir caminhos em situações com alto potencial de conflito, esse recurso é especialmente útil quando diversas pessoas enfrentam um desafio complexo e vital, mas sobre o qual não conseguem ou não estão dispostas a trabalhar juntas, por discordarem de sua natureza. Os cenários transformadores possibilitam que esses atores dialoguem e produzam um conhecimento útil para todos, sem que haja uma expectativa prévia de consenso.

A construção de conhecimento compartilhado, de relacionamentos mais fortes e declarações mais transparentes de intenções cria o potencial para que ações sejam posteriormente elaboradas, tendo em vista dar forma a um futuro melhor para todas as partes. Trata-se de um método bastante estruturado, porém criativo, que envolve múltiplos eventos, oferecendo aos participantes uma oportunidade de descobrir o que podem e devem fazer – não para adaptar-se ao futuro que pode acontecer, mas para moldá-lo ao que querem e podem fazer.

Para saber mais:
bit.ly/3ATROYR

Laboratórios sociais

Laboratórios sociais são uma metodologia desenhada para impulsionar transformações a partir dos sistemas sociais envolvidos em um problema comum, por meio de intervenções intensivas e experimentais. Assim como os cenários transformadores, foram desenvolvidos pela organização internacional Reos Partners.

Um laboratório social consiste, essencialmente, em reunir um conjunto de pessoas que representam a diversidade afetada e envolvida no problema em questão. O trabalho começa por explorar toda a profundidade das múltiplas facetas da realidade do sistema, inclusive aquelas que mais divergem. A contemplação de divergências é um ponto forte da abordagem, que parte da premissa de que a livre expressão de ideias concorrentes e disputadas no ambiente seguro e direcionado reduz a possibilidade de confrontos no campo da prática real, evitando a tendência de que alguns atores imponham soluções de cima para baixo a outros.

As equipes dos laboratórios sociais elaboram protótipos de soluções e as experimentam no mundo real, em um ciclo de consulta, experiência, avaliação e revisão, possibilitando que um conjunto de ideias promissoras seja testado antes de gastar-se muito tempo e dinheiro em sua aplicação.

Para saber mais:
bit.ly/2Vtgjf3

CHAVE Nº 12

Qualificar e priorizar as ideias



Em uma perspectiva colaborativa, os caminhos para uma tomada de decisão precisam ser baseados na capacidade conjunta de pensar e agir, em uma inteligência coletiva. Isso requer espaço para que as ideias e os argumentos que as embasam sejam apresentados de maneira clara, consistentes e integrados, de forma a contemplar o todo, incluindo as particularidades que o formam.

A tradicional maneira de votação não costuma servir para decisões colaborativas. Isso ocorre, porque as opções do jogo não tendem a ser mutuamente excludentes. Quando saímos de "ou isso ou aquilo" e passamos a pensar em termos de "isso e aquilo", o caminho de construção deixa de ser linear, e as soluções para nossos desafios se compõem como um mosaico vivo e dinâmico.

Por isso, em vez do voto, costuma-se optar por caminhos como priorização das ideias, convergências de pensamento, mapa de calor, consenso, consentimento e também por meio de abordagens de diálogo aberto. Todas essas possibilidades trazem, em seu cerne, a necessidade de ir mais fundo na exploração das possibilidades em jogo.

Estamos baseando nossas escolhas em argumentos sólidos, que consideram as perspectivas distintas ou divergentes?

Que ideias-força movimentam e organizam o pensamento conjunto desse grupo/projeto?

Painel de argumentos

Nos momentos em que diferentes propostas são trazidas à tona e o grupo depara à necessidade de identificar o melhor caminho a seguir, uma grande ajuda pode vir quando os argumentos de cada opção são visualmente registrados.

O painel de argumentos é uma das possibilidades de visualização de ideias nesses momentos. Um facilitador apoia o grupo a sistematizar os argumentos contrários e os favoráveis e, diante deles, pode surgir uma

percepção conjunta de qual o melhor caminho a seguir. Independentemente do procedimento decisório a ser adotado para essa escolha, quando as vozes que estão em dissenso são registradas e reconhecidas, mesmo que a decisão seja diferente de sua preferência, não se sentem alijadas do processo, pois puderam deixar claro o seu recado.

Essa técnica pode ser conjugada com a priorização por pontos, descrita a seguir.

PROPOSTA 1

ARGUMENTOS FAVORÁVEIS	ARGUMENTOS CONTRÁRIOS

PROPOSTA 2

ARGUMENTOS FAVORÁVEIS	ARGUMENTOS CONTRÁRIOS

Priorização por pontos Escrita colaborativa

Uma forma rápida e fácil de acessar as impressões do grupo sobre as ideias que produziu consiste em visualizá-las em um painel, distribuir a mesma quantidade de pontos adesivos para cada participante e solicitar que indiquem, com os pontos, as ideias de sua preferência.

A técnica de priorização por pontos, também chamada de mapa de calor, pode servir tanto em momentos de concepção, para indicar quais ideias fazem mais sentido, como de deliberação, em que é preciso identificar quais as possibilidades que serão mantidas ou excluídas.

Por ser extremamente ágil e versátil, essa técnica pode ser aplicada de muitas formas e combinada com o estabelecimento de critérios, como utilizar cores nos pontos, para qualificar o que será valorado. Por exemplo: vermelho para pontos de divergência e verde para pontos de convergência.

Em poucos minutos, pode-se obter um retrato do status que as ideias produzidas pelo grupo têm, para então seguir com o tratamento que cada contexto pede, seja o de concentrar o diálogo onde os pontos indicam haver maior necessidade de aprofundamento, seja o de seguir adiante com as ideias mais valoradas.

O ato de escrever junto permite construir uma perspectiva compartilhada de pensar. Muitas das ferramentas e abordagens de facilitação incluem momentos nos quais os participantes nomeiam juntos um problema, formulam juntos uma premissa ou estabelecem metas e resultados desejáveis. As tecnologias digitais possibilitam, ainda, a redação conjunta de textos mais extensos e a incorporação de contribuições de maneira assíncrona.

O exercício de aprimorar conjuntamente um texto possibilita, muitas vezes, explicitar as perspectivas distintas dentro de um grupo e cria oportunidade para que sejam estabelecidos pontos de convergência ou, ainda, premissas e princípios consensuais, que podem ser necessários para que a ação colaborativa ganhe solidez e se torne, de fato, uma expressão da vontade coletiva dos participantes.

Nas ocasiões em que não há suficiente clareza ou acúmulo de informações sobre algum tema, a escrita colaborativa pode se tornar muito difícil e extenuante. Nesses casos, vale retornar a momentos de diálogo oral entre os pares para poder destripar melhor o assunto antes de retornar à escrita em conjunto. Pode ser necessário explorar melhor as diferentes perspectivas ou obter novos insumos para fundamentar a escolha a ser tomada.



APRENDIZAGEM 4

A conexão humana fortalece a satisfação, o senso de propósito e a proatividade dos envolvidos

O tema da motivação do servidor é um velho conhecido da administração pública. Sabe-se, também, para além do campo da gestão pública, que uma equipe que se sente realizada com o trabalho produz mais do que se estiver insatisfeita. De que maneira os processos colaborativos podem gerar maior satisfação e impulsionar a proatividade e o desenvolvimento dos servidores?

A Enap tem lidado com esse tema em várias frentes, e a prática nos mostrou que um dos benefícios dos processos colaborativos é, justamente, de fortalecer o senso de propósito dos servidores. O relato de um dos integrantes do programa Facilities expressa bem esse entendimento:

O servidor público vem de uma realidade que é muito automática, não existem momentos tão frequentes em que eu possa colocar novas possibilidades, novas ideias para que sejam minimamente discutidas. Nós, servidores, acabamos entrando em um modo quase robotizado e perdemos um senso de propósito maior. Quando vivenciamos uma prática colaborativa, esse estado de latência é quebrado, e trazemos um senso de propósito renovado à administração pública. Uma equipe com propósito entrega melhor, pois ela sabe o porquê de estar fazendo isso. Nós melhoramos a capacidade de comunicação, de convencimento, de estabelecer trilhas para que uma equipe chegue a um consenso e avance mais unida (entrevista 6 – Ministério da Economia).

Outra servidora nos oferece um olhar que traduz bem o motivo desse reencantamento com o serviço público:

Na prática, observo como o processo colaborativo tem papel fundamental na construção de um profissional mais preparado. No momento em que o servidor não está mais sozinho diante de uma missão, muitas vezes estando ao lado de um colega que traz ideias boas e demonstra comprometimento, isso acaba incentivando um clima de maior compromisso, pertencimento e, também, de ouvir e lidar com adversidades (entrevista 4 – Seme).

Outra integrante do programa Facilities relata sobre esse efeito benéfico que a experiência colaborativa gerou:

Eu senti que meu conhecimento foi valorizado e acredito que todos também, pois não foram chamados para assistir a uma palestra. As pessoas se sentiram lisonjeadas para dar o que têm para aquele processo de construção. É uma forma de valorizar a experiência das pessoas. Coloca a gente para dialogar, mas não é com o crachá, com o cargo que você tem, mas coloca todo mundo em pé de igualdade. Todo mundo teve voz, todo mundo foi ouvido, podíamos nos sentir em uma conversa em um ambiente seguro, algo totalmente antagônico à selva de pedra que é o ambiente corporativo normal, em que questões de vaidade, ego e interesses se impõem. O universo dos facilities se transformou em uma irmandade. Agora sei o que, no mínimo, outras 15 instituições estão fazendo. As pessoas se uniram, as pessoas se conhecem, agora, com o nível de seriedade que o assunto merece (entrevista 6 – Ministério da Economia).



Criar um ambiente de escuta aumenta a satisfação dos agentes envolvidos e incentiva o desenvolvimento de capacidades individuais e coletivas. A prática de escutar sempre pode ser expandida e traz benefícios para todos, e dos mais diversos: aprimorarmos no trato com pessoas, no exercício de comunicar ideias, nos momentos de engajar indivíduos, até mesmo dando-nos sustentação em atividades essenciais, como definir papéis, tarefas e prazos. Tem um efeito catalisador em todo o processo de aprendizagem de uma organização e possibilita, ainda, que os conhecimentos circulem entre as áreas.



CHAVE Nº 13

Dar espaço para a conexão interpessoal



É importante lembrarmos que o processo colaborativo é aquele no qual as pessoas participam porque querem e, se elas querem participar, é importante que elas encontrem, durante a jornada, bons motivos para que queiram continuar envolvidas.

Quando as pessoas se sentem à vontade para se expressar, é favorecida uma boa produtividade de trocas, de geração de ideias, de obtenção de *insights* e de tomada de decisões. Isso ocorre, porque abre-se espaço para que a qualidade dos vínculos entre os participantes possa ser melhorada. "É a qualidade dos relacionamentos entre indivíduos, equipes e instituições que gera comportamento coletivo e resultados práticos", afirma Otto Scharmer.

A confiança mútua dos participantes se reforça com os vínculos que estabelecem ou se fortalecem duran-

te um processo colaborativo. Esses vínculos costumam formar-se em momentos nos quais os participantes podem movimentar-se e interagir de maneira mais livre, o que costuma ocorrer durante o "cafezinho" e as refeições. Mas por que restringir as oportunidades para esses momentos?

Com base nesse questionamento, algumas ferramentas e metodologias foram criadas para promover, inserir e aprofundar essa conexão interpessoal durante a programação oficial. Já não faz mais sentido deixar nossa humanidade se expressar apenas nas brechas de nossa vida profissional.

Estamos oferecendo às pessoas um espaço para que se expressem de maneira autêntica?

Os participantes estão usufruindo desse espaço para tecer vínculos de abertura e confiança mútua?

Bastão da fala

O bastão da fala é uma das técnicas herdadas pelos povos originais ameríndios mais difundidas no campo da facilitação. Originalmente utilizado por povos tradicionais norte-americanos em atividades como rodas de aconselhamento, contação de histórias e rituais, o bastão da fala tem sido adaptado para outras situações, nas quais se deseja que os indivíduos possam se sentir confiantes para expressar-se por inteiro, e quem os ouve, sustente uma atitude interna de escuta profunda, com presença e respeito. Alternativamente, em vez de um bastão, algum outro objeto pode ser utilizado, de preferência, que represente algum valor simbólico para o grupo.

Em processos colaborativos, esse instrumento pode ser utilizado para momentos em que algum assunto mais delicado precise ser abordado ou, ainda, quando se deseja realizar momentos de integração do grupo em níveis mais profundos, nos quais seja relevante criar espaço para que os sentimentos, emoções e sonhos presentes no grupo sejam contemplados.

A premissa básica dessa ferramenta ancestral é considerar que a percepção de cada um precisa ser honrada, independentemente de haver ou não concordância. O, assim chamado, "sagrado ponto de vista do outro" é acolhido com base em um acordo de que somente fará uso da palavra a pessoa que detiver o objeto da fala.

Aquele que está com o bastão ou outro objeto de fala deve falar sempre em primeira pessoa, sem um tempo predeterminado e, ao encerrar, deve passar o bastão ao próximo. Todos no círculo se comprometem a não preparar o que dirão antes de fazer o uso da palavra, de modo que, ao falar, as palavras fluam de maneira espontânea e autêntica. A atividade é encerrada após todos terem segurado o bastão e aproveitado a oportunidade de falar.

Para saber mais:
bit.ly/2VA2vzC





Café mundial (*world café*)

O *world café* é um recurso para facilitar processos participativos ao favorecer que o grupo possa acolher e integrar a diversidade de perspectivas, propiciando que a inteligência coletiva emergja de maneira rica e dinâmica.

O método foi desenhado para que as conversas partam de um objetivo claro para, com base em boas perguntas, estimular e conectar as ideias de todos. Tendo como ponto forte o estímulo e o compartilhamento de *insights* criativos, essa abordagem propicia a criação de um ambiente acolhedor, no qual as pessoas sintam-se confortáveis para serem elas mesmas, o que torna o seu pensamento, sua fala e escuta mais criativos.

Os participantes organizam-se em diversas mesas, ambientadas de maneira semelhante a um café – com chás, petiscos e toalhas de mesa de papel com canetas e giz de cera coloridos. Ali, conversam sobre uma pergunta central, ou uma sequência de perguntas, que acontecem em rodadas.

Em cada mesa, uma pessoa é escolhida anfitriã, devendo atuar como relatora da conversa daquela mesa durante todas as rodadas. Ao final de cada ciclo, a anfitriã permanece na mesa enquanto os demais migram para outras mesas e configuram novos grupos. Em seguida, os(as) facilitadores(as) apresentam uma nova pergunta, e os grupos começam a dialogar sobre ela a partir de um resumo da conversa que ocorria naquela mesa, apresentado pelas anfitriãs. Dessa forma, os participantes tecem conexões com as ideias vindas das mesas anteriores e constroem imagens ou frases que sintetizam o conjunto das ideias.

Em alguns momentos, é feita uma pausa para a partilha das principais ideias de cada mesa com todo o grupo. A interação aberta entre os participantes pode trazer resultados sistêmicos e emergentes bastante surpreendentes.

Para saber mais:
theworldcafe.com
bit.ly/3xCMzum

Investigação apreciativa

A investigação apreciativa é um método que direciona a atenção dos membros de um grupo para o núcleo positivo do tema sobre o qual irão tratar. A partir da partilha de histórias vividas pelas pessoas, a abordagem busca dar visibilidade ao que é realmente importante para elas, estabelecendo núcleos de positividade que se tornam referência para a conversa que se inicia.

O método foi criado em meados dos anos 1980, pelo então educador e pesquisador David Cooperrider, quando a maioria das abordagens de desenvolvimento social buscava avaliar uma situação e propor soluções baseadas em um modelo de deficiência, predominantemente fazendo perguntas como "quais são os problemas?", "o que há de errado?" ou "o que precisa ser consertado?". Em vez de perguntar "qual é o problema?", outros formularam a pergunta em termos de "desafios", que ainda davam ênfase às deficiências e no que precisava ser consertado ou resolvido.

Cooperrider constatou que, quando submetidas a perguntas com o foco colocado naquilo que é positivo, as pessoas tendem a ficar profundamente engajadas em algum processo de mudança, tornando-se mais capazes de comunicar-se de maneira

aberta e entusiasmada, de mostrar-se mais confiantes em si mesmas e desejosas por valorizar as perspectivas das outras pessoas. Também se mostraram mais dispostas a correr riscos e promover mudanças.

Como o objetivo é construir – ou reconstruir – relações sociais ou organizacionais em torno do que funciona, em vez de tentar consertar o que não está dando certo, a investigação apreciativa formula perguntas que antecipam tendências de futuro, fomentando relacionamentos positivos e desenvolvendo o potencial presente das pessoas, das organizações ou das situações.

O modelo mais comum utiliza um ciclo de quatro processos, que se concentram em:

1. Descoberta: a identificação dos processos que funcionam bem.
2. Sonho: a visão de processos que funcionariam bem no futuro.
3. Projeto: planejar e priorizar processos que funcionariam bem.
4. Destino: a implementação (execução) do *design* proposto.

Para saber mais:

bit.ly/3ARyfAh



CHAVE Nº 14

A integração do diálogo interno e externo

Quando duas pessoas dialogam, quantas conversas ocorrem? Diversas escolas de facilitação utilizam a seguinte imagem para refletir sobre essa pergunta:



Fonte: autor (2014).

Recordando mais uma vez do legado de David Bohm, o que podemos afirmar é que, em um diálogo entre duas pessoas, existe a conversa de cada uma consigo mesma e a de cada uma com a outra. O diálogo externo ou interpessoal é sustentado pelo diálogo interno, que é a maneira pela qual cada um absorve, interpreta e devolve o que escutou. Portanto, a qualidade do diálogo interno é uma chave fundamental para qualificar o diálogo externo.

Otto Scharmer reforça esse entendimento em sua mais recente obra, com base em suas aprendizagens e naquelas de sua vasta rede de colaboradores:

*O feedback mais consistente que recebemos nas centenas de workshops, programas e jornadas de inovação que facilitamos é o seguinte: mudar seu modo de ouvir é algo que transforma sua vida. Mudar a maneira como você ouve, a maneira como presta atenção, parece uma mudança muito pequena. Mas essa é a questão: mudar a maneira como você ouve, significa mudar a maneira como experimenta os relacionamentos e o mundo. E se você mudar isso, você muda, bem, TUDO.*³⁴

34 SCHARMER, *op. cit.*, p. 39.

35 SCHARMER, *op. cit.*, p. 57.

Scharmer explica, mais adiante, que:

*Quando a mudança em direção a um campo dialógico de conversação acontece, sua perspectiva se amplia para incluir a si mesmo — você passa de ver o mundo como um conjunto externo de objetos para ver o mundo e a si mesmo a partir do todo.*³⁵

Existe um salto importante que se dá quando a observação de si mesmo se amplia no decorrer de uma conversa: deixamos de nos perceber de maneira fragmentada, o que nos dá a oportunidade de reconhecer elementos da realidade que somente fazem sentido quando estamos atentos, simultaneamente, às partes e ao todo de um processo.

Essa conversa está dando espaço para que as pessoas possam contemplar as suas emoções, percepções, sentimentos e intuições?

Estou prestando atenção ao meu próprio diálogo interno enquanto contribuo com o diálogo do grupo?





Pausas reflexivas

Essa, talvez, seja a técnica mais elementar e universal para que as pessoas possam acessar seu diálogo interno durante uma conversa: momentos de silêncio para refletir sobre o assunto em questão. Esses momentos são importantes para que as pessoas possam amadurecer seus pensamentos e integrá-los com as emoções, os sentimentos e as intuições que estiverem presentes.

Muitas vezes, os momentos reflexivos surgem naturalmente no grupo, mas há ocasiões em que pode ser conveniente que o(a) facilitador(a) convide-o para uma reflexão, que pode durar desde um minuto até períodos mais longos. Uma pausa que pode ser conjugada com o exercício de escrita individual, de conexão com o corpo ou de contemplação da natureza, se o ambiente da conversa for favorável.

As pausas também servem para iniciar a reflexão sobre uma pergunta orientadora já definida no roteiro ou, ainda, para dar espaço a perguntas que o(a) facilitador(a) utiliza para dar foco à conversa, tais como:

- Como essa conversa/ideia está ressoando para você?
- O que está mais vivo nessa conversa?
- Existe algo que ainda precisa ser dito a respeito desse assunto?

Teoria U

A teoria U é um método de gestão de mudanças e título de um livro de Otto Scharmer, utilizado em vários países, principalmente na forma de jornadas de aprendizagem que buscam gerar transformações profundas nos campos sociais, os quais são definidos como "a qualidade dos relacionamentos que dão origem a padrões de pensamento, conversação e organização que, por sua vez, produzem resultados práticos" .

O ponto forte da teoria U está em impulsionar mudanças coletivas a partir da ativação de percepções interiores nos indivíduos, com base na premissa de que "o sucesso de uma intervenção depende da condição interior do interventor".

O processo do U organiza-se em cinco etapas, que se traduzem em formas e durações variadas a depender de cada contexto em que é aplicado.

No cerne dessas etapas, estão três atitudes fundamentais, que nos possibilitam sair de pontos cegos para adentrar um lugar de exercício de liderança compartilhada e sistêmica:

1. **Mente aberta:** capacidade de suspender velhos hábitos de julgamento (ver com novos olhos).
2. **Coração aberto:** capacidade de ter empatia e olhar uma situação por meio dos olhos de outra pessoa.
3. **Vontade aberta:** capacidade de "deixar ir" o antigo e "deixar vir" o novo.

A teoria U é um processo em contínua cocriação, que, atualmente, estrutura-se em 24 princípios práticos, dos quais apresentamos os primeiros nove:

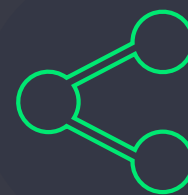
1. Ouça o que a vida o chama a fazer.
2. Ouça e dialogue com atores interessantes que estão na periferia do sistema.
3. Esclareça a intenção e as questões principais.
4. Convoque um grupo principal diversificado em torno de uma intenção compartilhada.
5. Construa o contêiner (espaço de acolhimento que molda e nutre a rede de relacionamentos).
6. Forme uma equipe principal altamente comprometida.
7. Leve as jornadas de aprendizagem aos locais de maior potencial.
8. Observe, observe, observe: suspenda sua voz de julgamento e conecte-se com seu senso de curiosidade.
9. Pratique a escuta profunda e o diálogo: mantenha sua mente e seu coração completamente abertos e receptivos ao conectar-se.

Para saber mais:

presencing.org

SCHARMER, O. *O essencial da teoria U: princípios e aplicações fundamentais*. Curitiba: Voo, 2020.

CHAVE Nº 15



Compartilhar a liderança

Como já foi afirmado anteriormente, um dos principais benefícios de um processo colaborativo está no aproveitamento de recursos que estão disponíveis para uma organização ou conjunto de organizações, mas que não são facilmente reconhecidos ou ativados a partir da lógica convencional e hierárquica de gestão.

Uma experiência que mostra essa capacidade: quando a equipe da atual gestão da Secretaria de Governo da Presidência da República iniciou os seus trabalhos, decidiram realizar uma tarefa ousada de implementar um planejamento envolvendo amplamente os servidores em curto prazo, com facilitação realizada pela própria equipe e com facilitadores externos. Uma das servidoras envolvidas no projeto relata o processo:

Ainda que tivéssemos a responsabilidade de sistematizar as informações, nós entendemos que nosso principal trabalho era poder ouvir, deixar as pessoas falarem e certificar-nos de que se sentiam contempladas de fato. O mais importante foi a escuta: todo mundo encarou, na verdade, como processo de conversar. Como não houve a cobrança de que o processo fosse perfeito na forma e nos produtos finais, levamos com leveza e conseguimos naturalmente chegar a um bom resultado (entrevista 7 – Segov).

Quando os participantes assumem pequenas tarefas, também têm a oportunidade de exercer uma responsabilidade diferente para com os demais servidores. O fazer junto, em

novos papéis, abre possibilidades para que as pessoas vejam a si mesmas e umas às outras com novos olhos.

Pessoas sem experiência que são membros de uma equipe podem atuar como facilitadores? Com os devidos cuidados e preparações, sim. Uma servidora da Secretaria de Governo relata:

Seis membros de nossa equipe participaram do processo como facilitadores, sob orientação da equipe da CGGov. Entre as oficinas, nós nos reunimos para sistematizar as falas dos participantes, avaliar como foi a experiência e ajustar, também, nossos papéis e a metodologia. Eles tinham perfis bem diferentes, e isso trouxe uma riqueza significativa ao processo. Embora a maioria não tivesse experiência como facilitador, havia o "dar-se", o permitir-se ao novo (entrevista 7 – Segov).

Quanto mais os participantes assumem a responsabilidade pelo próprio processo, maior é o grau de autonomia que se incentiva após a sua realização. Destacamos, a seguir, duas metodologias fundamentadas justamente nessa possibilidade: de os participantes assumirem o protagonismo compartilhado.

A liderança dessa ação ou projeto está sendo exercida de maneira compartilhada?

De que maneira essa conversa pode estimular as pessoas a se responsabilizarem por essa ação conjunta?

Aquário

Esse é um método razoavelmente simples, que cria a oportunidade para grupos de qualquer tamanho dialogarem de maneira bastante horizontal, aberta e fluida, sem a necessidade de que alguém estabeleça ordem de fala.

Consiste basicamente em definir um local central em que as pessoas podem sentar-se para falar, enquanto, nos demais assentos, os participantes ficam em silêncio. A regra de ouro, aqui, é a de que uma cadeira deve ficar sempre vazia: se todas forem preenchidas, um dos que estão sentados deve retornar ao seu assento. Isso faz com que haja uma rotatividade no espaço central.

Quem facilita o aquário apresenta uma ou mais perguntas orientadoras, estabelece um tempo total para a conversa e zela para que essas regras sejam entendidas e cumpridas por todos. Então, seguindo esses parâmetros, o grupo realiza uma autogestão da conversa. Se houver pouca rotatividade no espaço central, esse é um ponto que pode ser observado pelo(a) facilitador(a), para que o grupo reconheça a importância de que outras pessoas levantem-se e participem da conversa.

Existem diversas variações da técnica, como, por exemplo:

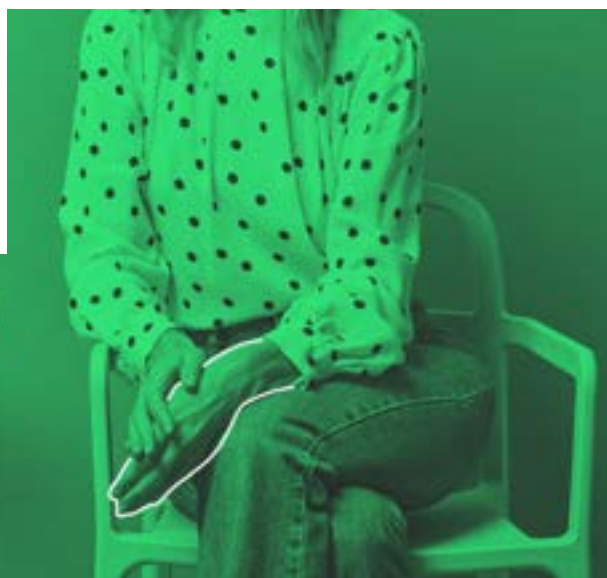
- Aquário fechado: não há rotatividade da cadeira, mas uma rotatividade de grupos que ocupam o centro da conversa, em turnos.
- Múltiplos aquários: em grupos maiores, pode-se realizar diversos aquários simultâneos sobre o mesmo tema. Depois, todos retornam, e é realizado um aquário no qual uma cadeira é designada para cada grupo (ou "subaquário"), que pode ser revezada entre os membros daquele grupo.

O aquário pode, ainda, compor-se facilmente com várias outras técnicas e métodos de facilitação, em especial, a facilitação gráfica, que pode ser realizada de maneira simultânea e gerar, no grupo, insights que podem ser facilmente trazidos ao centro da conversa.

Para saber mais:

bit.ly/3wEFTuD

bit.ly/2UdOlya



Círculos sociocráticos

Os círculos sociocráticos são um dos componentes da sociocracia, que é um conjunto de princípios, padrões e processos de tomada de decisão, governança, operações e feedbacks para implementar a autogestão nas organizações, transformando a estrutura e a cultura, para torná-las mais resilientes, responsivas e eficazes.

Sociocracia, que significa "governança por pares ou colegas", é um sistema de tomada de decisão, governança e desenho organizacional baseado em princípios-chave como transparência, equivalência e eficácia. Seu propósito é transformar culturalmente e estruturalmente as organizações, fazendo com que a inteligência coletiva possa guiar sua evolução.



O fundador desse conceito, Kees Boeke, definiu três regras fundamentais para sua aplicação prática:

1. Os interesses de todos os membros devem ser considerados, e o indivíduo deve respeitar o interesse do todo.
2. Nenhuma ação pode ser tomada sem uma solução que todos possam aceitar.
3. Todos os membros devem aceitar as decisões de forma unânime. Se um grupo não for capaz de tomar uma decisão, ela deve ser tomada pelo nível mais alto de representantes escolhidos por cada grupo.

A partir de 2015, foi criada a Sociocracia 3.0, que integra metodologias ágeis e outras abordagens, propondo um conjunto de padrões e processos que podem ser adaptados para cada organização, incluindo padrões operacionais. É um guia prático e flexível, de livre distribuição e baseado em princípios.

Para saber mais:
sociocracia.org.br
bit.ly/3rdl0nZ





Espaço aberto (*open space technology*)

O espaço aberto é uma forma de organizar reuniões, conferências ou grupos, na qual os participantes criam a própria agenda do evento a partir da motivação dos indivíduos, de modo que migram da posição de espectadores para a de protagonistas do processo.

Em um mural, é colocada uma matriz de agenda em branco, que deve ser montada pelas pessoas do grupo no momento seguinte, chamada de "mercado de ideias", em que cada um sugere o tema, o local e a que horas quer falar. Fechada a agenda, cada proponente de tema (chamado de "anfitrião") vai ao local escolhido para conduzir a conversa. O restante do grupo escolhe a conversa de que quer participar.

O *open space* tem, como princípio básico, a combinação da paixão com a responsabilidade, e é incorporado com sua única regra – a lei dos dois pés: "Se você está em um lugar onde não esteja contribuindo nem aprendendo, use os seus dois pés e vá para outro lugar".

Além dessa lei, existem quatro princípios que fortalecem o senso de autorresponsabilidade de cada participante sobre o processo colaborativo:

- Quem quer que venham são as pessoas certas.
- Quando começar, é a hora certa.
- O que quer que aconteça é a única coisa que poderia ter acontecido.
- Quando acabar, acabou.

Para saber mais:
bit.ly/3AZBGVH

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um traço marcante das entrevistas realizadas com os servidores públicos e na oficina com facilitadores da Enap foi a convicção de que os processos colaborativos podem gerar benefícios que vão muito além dos objetivos específicos de uma intervenção colaborativa. É nítido o entusiasmo dos servidores que apostam na dimensão formativa, o aprender fazendo, que impulsiona mudanças na cultura das organizações.

Quando os participantes vivenciam processos que geram bons resultados em pouco tempo, essas experiências se tornam uma referência positiva, e algumas das ferramentas acabam sendo apropriadas e utilizadas em outras situações. A esse efeito de replicação orgânica, atribuímos o interesse crescente pela aprendizagem dessas e de outras metodologias e ferramentas, que pode ser observado no aumento significativo da procura por cursos de facilitação que chega até nós.

Entretanto também é importante estarmos atentos ao contexto de choque de culturas, como apresentado no início, no qual as barreiras culturais que enfrentamos podem causar frustração e levar-nos a crer que ampliar experiências com essa qualidade seja uma utopia inalcançável. As heranças que se chocam com uma perspectiva horizontal, dialógica e colaborativa são muito arraigadas e podem ser difíceis de transpor.

Como, então, superar a noção de que a colaboração seja apenas um complemento pontual para as práticas convencionais de gestão e governança, para que se torne uma prática mais amplamente difundida – uma cultura das organizações públicas?

Vimos que o caminho para construir as práticas de colaboração passa pela predisposição de indivíduos que assumem os seus custos e riscos, para depois convencer e mobilizar outras pessoas e suas organizações a fazer o mesmo. Em outras palavras, o valor público da própria colaboração precisa ser mais evidente, tornando-a mais interessante para as pessoas que ocupam posições de maior responsabilidade.

A resposta que enxergamos é a de valorizar os espaços em que a colaboração já existe e fortalecê-los, para que os resultados positivos possam entusiasmar e convencer outros atores e, em última instância, a própria sociedade da relevância desse caminho. O caso da aids, ilustrado inicialmente, foi um marco histórico, que influenciou muitas políticas públicas posteriores, e não apenas na área de saúde. Esse exemplo indica que, quanto mais houver práticas colaborativas que geram bons resultados, mais haverá o desejo de expandir e aprofundar essas práticas.

Cabe, aqui, recordar o provérbio que inaugurou essa obra: "se quer ir rápido, vá sozinho. Se quer ir longe, vá acompanhado". Ao contrário do que pode parecer à primeira vista, a sabedoria ancestral não sugere que haja exclusão entre acompanhado ou sozinho, entre rápido ou longe. Se, atualmente, essa frase tem repercutido em vários países e se tornou um lema, é porque temos urgência de caminharmos rápido e juntos, o que, por sua vez, só é possível se cada um estiver determinado a ir longe.

Os processos colaborativos convidam a superar falsas dicotomias, como a do indivíduo versus o coletivo, entre ações de curto versus longo prazo, e, como vimos, das dinâmicas horizontais versus as verticais. A colaboração abre caminhos de longo prazo, que se realizam com base na resolução dos desafios do presente. Requer indivíduos que estejam determinados a investir em ações conjuntas que buscam impactar no curto prazo com perspectiva de longo prazo. Dá a oportunidade de agir dentro da lógica das estruturas para criarmos caminhos que não podem ser imaginados de maneira isolada.

Se olharmos atentamente para o conjunto dessa obra, podemos observar que, no cerne das aprendizagens, chaves e ferramentas, estão qualidades intangíveis. A capacidade de ler uma situação e modificá-la por meio dos diálogos requer a curiosidade para o que é desconhecido, o cultivo da empatia, a superação de julgamentos, a análise dos pressupostos que trazemos, a atenção às emoções e aos sentimentos e a disponibilidade para encarar incertezas, qualidades que se desenvolvem, sobretudo, na dimensão do ser.

O entusiasmo que pudemos reconhecer nos facilitadores e gestores entrevistados é, na verdade, o reflexo do entusiasmo da equipe da ENAP, que investe o seu melhor a serviço da colaboração na transformação em governo. E, por nossa experiência, também acreditamos que essas capacidades podem traduzir-se não só em benefícios para cada projeto, para as organizações e para a cultura do serviço público como um todo: a colaboração nos estimula a entrar em contato com o que existe de melhor em nossa humanidade.

ANEXO I

Todas as entrevistas e depoimentos de demandantes aconteceram em setembro de 2020, em conversas virtuais, em razão da epidemia de covid-19. Segue a numeração correspondente de cada uma, a instituição do representante e o nome do projeto:

Entrevista 1 – Controladoria Geral da União (CGU)/Planejamento da estratégia digital. Entrevista com dois integrantes.

Entrevista 2 – Enap/Enap Adiante. Entrevista com dois integrantes.

Entrevista 3 – Siafi/Redesenho do Siafi a partir da experiência do usuário. Entrevista com dois integrantes.

Entrevista 4 – Seme (Secretaria Especial de Modernização do Estado)/Construção da Política Nacional de Modernização do Estado. A entrevista contou com a participação de três integrantes.

Entrevista 5 – Secretaria de Governo Digital/Estratégia de Governo Digital. Entrevista com um integrante.

Entrevista 6 – Ministério da Economia/Facilities (Central de Compras). Entrevista com dois integrantes.

Entrevista 7 – Segov (Secretaria de Governo da Presidência da República)/Oficinas de Planejamento. Entrevista com dois integrantes.

Publicação diagramada com as
tipografias Montserrat e Santral Light

Imagens: Freepik e TheNounProject



Fundo de População
das Nações Unidas



**Escola Nacional de
Administração Pública**