



Oficinas Colaborativas para o desenho de um roteiro para a promoção de um plano de desenvolvimento local

GUIA DE DISSEMINAÇÃO

FINANCIADORES



FUNDAÇÃO
CALOUSTE GULBENKIAN
CIDADANIA ATIVA



PARCEIROS



CASCAIS



the \mathbb{R}^n is a linear space over \mathbb{R} with the usual addition and scalar multiplication. The inner product is defined by

$$(x, y) = x_1 y_1 + x_2 y_2 + \dots + x_n y_n \quad (1)$$

where $x = (x_1, x_2, \dots, x_n)$ and $y = (y_1, y_2, \dots, y_n)$ are vectors in \mathbb{R}^n . The norm of a vector x is defined by

$$\|x\| = \sqrt{(x, x)} = \sqrt{x_1^2 + x_2^2 + \dots + x_n^2} \quad (2)$$

The distance between two vectors x and y is defined by

$$d(x, y) = \|x - y\| = \sqrt{(x - y, x - y)} \quad (3)$$

The angle between two vectors x and y is defined by

$$\cos \theta = \frac{(x, y)}{\|x\| \|y\|} \quad (4)$$

The orthogonal projection of a vector x onto a vector y is defined by

$$p_y(x) = \frac{(x, y)}{(y, y)} y \quad (5)$$

The orthogonal distance from a vector x to a vector y is defined by

$$d(x, y) = \|x - p_y(x)\| \quad (6)$$

The orthogonal distance from a vector x to a subspace S is defined by

$$d(x, S) = \inf_{y \in S} \|x - y\| \quad (7)$$

The orthogonal distance from a point x to a line L is defined by

$$d(x, L) = \inf_{y \in L} \|x - y\| \quad (8)$$

The orthogonal distance from a point x to a plane P is defined by

$$d(x, P) = \inf_{y \in P} \|x - y\| \quad (9)$$

The orthogonal distance from a point x to a hyperplane H is defined by

$$d(x, H) = \inf_{y \in H} \|x - y\| \quad (10)$$

Índice.

Nota Prévia 7

Introdução 9

Problematização 11

Definição da Prática 17

Descrição da Prática 21

Take 1 - Preparação das Oficinas (Setting the Scene) 22

Take 2 - Dinâmicas relacionais, de descoberta e experimentação 24

Take 3 - Dinâmicas de Definição e (re)criação de Referências 29

Take 4 - Dinâmicas de Co-Produção 33

Condições para o Desenvolvimento da Prática 35

Vantagens e Limitações da Prática 39

Recursos Adicionais 45

Bibliografia 47

the \mathbb{R}^n is the n -dimensional Lebesgue measure.

Let \mathcal{A} be a σ -algebra of subsets of \mathbb{R}^n . A μ -measurable function $f: \mathbb{R}^n \rightarrow \mathbb{R}$ is called μ -integrable if

$$\int_{\mathbb{R}^n} |f| d\mu < \infty.$$

Let $f, g: \mathbb{R}^n \rightarrow \mathbb{R}$ be μ -measurable functions. Then

$$\int_{\mathbb{R}^n} (f + g) d\mu = \int_{\mathbb{R}^n} f d\mu + \int_{\mathbb{R}^n} g d\mu$$

and

$$\int_{\mathbb{R}^n} cf d\mu = c \int_{\mathbb{R}^n} f d\mu$$

if c is a constant. Let $f, g: \mathbb{R}^n \rightarrow \mathbb{R}$ be μ -measurable functions. Then

$$\int_{\mathbb{R}^n} \max\{f, g\} d\mu + \int_{\mathbb{R}^n} \min\{f, g\} d\mu = \int_{\mathbb{R}^n} f d\mu + \int_{\mathbb{R}^n} g d\mu$$

and

$$\int_{\mathbb{R}^n} \max\{f, g\} d\mu - \int_{\mathbb{R}^n} \min\{f, g\} d\mu = \int_{\mathbb{R}^n} |f - g| d\mu$$

if f, g are μ -integrable. Let $f: \mathbb{R}^n \rightarrow \mathbb{R}$ be a μ -measurable function. Then

$$\int_{\mathbb{R}^n} \max\{f, 0\} d\mu - \int_{\mathbb{R}^n} \min\{f, 0\} d\mu = \int_{\mathbb{R}^n} f d\mu$$

if f is μ -integrable. Let $f: \mathbb{R}^n \rightarrow \mathbb{R}$ be a μ -measurable function. Then

$$\int_{\mathbb{R}^n} \max\{f, 0\} d\mu = \int_{\mathbb{R}^n} f^+ d\mu$$

and

$$\int_{\mathbb{R}^n} \min\{f, 0\} d\mu = -\int_{\mathbb{R}^n} f^- d\mu$$

if f is μ -integrable. Let $f: \mathbb{R}^n \rightarrow \mathbb{R}$ be a μ -measurable function. Then

$$\int_{\mathbb{R}^n} |f| d\mu = \int_{\mathbb{R}^n} f^+ d\mu + \int_{\mathbb{R}^n} f^- d\mu$$

if f is μ -integrable. Let $f: \mathbb{R}^n \rightarrow \mathbb{R}$ be a μ -measurable function. Then

$$\int_{\mathbb{R}^n} |f| d\mu = \int_{\mathbb{R}^n} \sqrt{f^2} d\mu$$

if f is μ -integrable. Let $f: \mathbb{R}^n \rightarrow \mathbb{R}$ be a μ -measurable function. Then

$$\int_{\mathbb{R}^n} |f| d\mu = \int_{\mathbb{R}^n} \sqrt{f^2} d\mu$$

if f is μ -integrable. Let $f: \mathbb{R}^n \rightarrow \mathbb{R}$ be a μ -measurable function. Then

$$\int_{\mathbb{R}^n} |f| d\mu = \int_{\mathbb{R}^n} \sqrt{f^2} d\mu$$

if f is μ -integrable. Let $f: \mathbb{R}^n \rightarrow \mathbb{R}$ be a μ -measurable function. Then

$$\int_{\mathbb{R}^n} |f| d\mu = \int_{\mathbb{R}^n} \sqrt{f^2} d\mu$$

if f is μ -integrable. Let $f: \mathbb{R}^n \rightarrow \mathbb{R}$ be a μ -measurable function. Then

$$\int_{\mathbb{R}^n} |f| d\mu = \int_{\mathbb{R}^n} \sqrt{f^2} d\mu$$

Nota Prévia.

O projeto “Portugal Participa - Caminhos para a Inovação Societal” visa promover processos de democracia participativa, que produzam mudanças transformadoras na sociedade. É coordenado pela Associação In Loco, em parceria com o Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra e as Câmaras Municipais de Cascais, Funchal, Odemira e Porto. O financiamento do projeto cabe à Fundação Calouste Gulbenkian, enquanto entidade gestora do Programa Cidadania Ativa, com o apoio da Noruega, Islândia e Liechtenstein através do EEA Grants.

A sua implementação encontra-se projetada em três fases distintas. A primeira consistiu numa pesquisa e mapeamento de práticas participativas desenvolvidas em Portugal e a nível internacional. O resultado deste trabalho encontra-se disponível na página de Internet do projeto - www.portugalparticipa.pt - respetivamente nas secções “Observatório” e “Internacional”. Ainda nesta fase, acordou-se com as câmaras municipais parceiras as práticas a experimentar em cada território.

Na segunda fase de implementação, deu-se prioridade à formação em metodologias participativas para um amplo leque de atores, sobretudo dos quadros político e técnico das autarquias, bem como de organizações da sociedade civil.

Com o objetivo de criar um espaço de partilha e troca de experiências constituiu-se a Rede de Autarquias Participativas, uma estrutura colaborativa que congrega câmaras municipais e juntas de freguesia comprometidas com o desenvolvimento de mecanismos de democracia participativa a nível local.

Por último, a terceira fase de implementação do projeto implicou a experimentação de práticas de participação inovadoras nos territórios parceiros, nomeadamente Cascais, Odemira, Funchal e Porto. É neste contexto que surge a produção do presente guia de disseminação, que tem como objetivo ser uma ferramenta de consulta fácil, que permita a qualquer autarquia obter informação sobre as especificidades da metodologia em causa, de forma a poder aplicá-la, fazendo as necessárias adaptações contextuais.

Intro- dução.

O desafio colocado pela equipa do projeto Portugal Participa, e partilhado pela Câmara Municipal do Porto, foi claro e sentido: **Como desenvolver um Diagnóstico e Plano de Desenvolvimento para a Freguesia de Campanhã, com recurso à participação dos principais atores relevantes à sua implementação e desenvolvimento?**

Muitas e antigas são já as experiências de planeamento que utilizam, introduzem, enxertam, momentos colaborativos nas suas mais diversas fases de produção, mas muitas e antigas são também as dúvidas, inquietações e insatisfações sobre as motivações em presença, o tipo de atores a envolver, os momentos em que a colaboração poderá de facto aportar valor acrescentado, a coerência das regras processuais adotadas, o tempo que consome, ou a efetividade dos seus resultados (para nomear apenas alguns dos aspetos de maior criticidade).

Em Campanhã, nos tempos idos (há cerca de 10 anos) da Iniciativa Bairros Críticos, foi experimentado, para um dos seus territórios (o Bairro do Lagarteiro) uma abordagem colaborativa em sede de planeamento de ação que terá

permitido iniciar uma dinâmica colaborativa cujos frutos, em fase de implementação, foram identificados como de grande valor acrescentado. De tal sorte que, mesmo com o fim desta iniciativa, a dinâmica relacional e colaborativa experienciada entre os principais atores nela envolvida, se manteve na sua memória e referencial como processo a reter e desenvolver.

A oportunidade criada pelo projeto Portugal Participa, a par com uma reestruturação interna (organizativa e política) da autarquia, veio despertar e sustentar a vontade de aprofundar e desenvolver uma dinâmica colaborativa - aplicada agora a toda a freguesia e enquadrada por um roteiro claro - que pudesse sustentar a conceção colaborativa e participada de um Plano Estratégico e de Ação de Desenvolvimento para a freguesia.

Neste sentido, como prática a desenvolver no âmbito do projeto Portugal Participa, foi iniciada a construção desse mesmo roteiro (*Roadmap*) de orientação para a implementação dessa prática de Planeamento.

Assim, durante uma Oficina de 3 dias (2+1), um grupo diferenciado de técnicos da autarquia e outras entidades e/ou organizações locais com atividade na freguesia de Campanhã, trabalharam em conjunto no sentido de construir esse **Roadmap para a elaboração de um Plano de Desenvolvimento aplicado à freguesia de Campanhã** - de forma a viabilizar a sua posterior implementação - que incorporasse **uma abordagem colaborativa nas suas diversas fases de desenvolvimento**.

Esta Oficina, a par da elaboração deste Roadmap, incorporou e permitiu ainda desenvolver momentos de reflexão e tomada de consciência sobre alguns dos requisitos fundamentais e aspetos mais críticos à utilização de abordagens colaborativas aplicadas a iniciativas de planeamento, bem como a introdução e experimentação de algumas técnicas colaborativas passíveis de poderem vir a ser incorporadas ou desenvolvidas durante a iniciativa de Planeamento em conceção.

Problematização.

A proposta de adoção de abordagens e práticas colaborativas na concepção, planejamento e implementação de iniciativas de desenvolvimento local quase que acompanha o próprio conceito, fazendo, desde cedo, parte intrínseca do seu paradigma de abordagem. Será quase um contrassenso imaginar uma abordagem inspirada nos princípios e modelos de desenvolvimento local (ou nas suas múltiplas variantes) que fique alheada da necessidade de fazer uma bordagem integral e integrada dos recursos existentes, a começar pelos seus recursos humanos e organizativos, quer para a sua concepção, quer implementação.

De facto o debate em torno da adoção de abordagens baseadas e orientadas pela “participação” e o da promoção de desenvolvimento local quase que andam de mãos dadas, nas múltiplas formas em que ambas têm vindo a ser equacionadas e experimentadas, mas também, nas múltiplas críticas, resistências e dúvidas que sobre ambos têm vindo a ser elaborados. Mesmo (e poder-se-ia mesmo dizer que sobretudo!) quem já se rendeu, ensaiou e/ou experimentou as evidências das vantagens da adoção de abordagens participativas aplicadas

a iniciativas de desenvolvimento local (nomeadamente a iniciativas que ambicionam a integração de múltiplas dimensões e níveis de intervenção aplicadas a territórios) já se confrontou, por certo, com a sua complexidade, dificuldades (de natureza conceptual e operacional), e “descoincidência” de coerência e sentidos.

Muito antes dos “como” ou dos “quando”, são comuns questões em torno dos “porquês” e “para quês” da adoção de abordagens participativas: Afinal, para quê e porquê, se pretende “a participação”? Para quê e porquê a “participação” é importante? A “participação” é sempre uma coisa “boa”? A “participação” é a “solução para todos os problemas? E quais são mesmo as motivações que podem sustentar experiências participativas? O que leva mesmo as pessoas a participarem neste tipo de iniciativas? E a “participação” diz respeito a quem, exatamente? Aos “outros”, a eles? a “nós”, a “tod@s”? Em que pessoa é que se costuma conjugar este verbo? Em que pessoa e tempo se pode aspirar a conjugar este verbo? Que exigências paradigmáticas e concetuais a simples conjugação deste verbo aciona?

No entanto, e por maioria de razão, a associação da temática da “participação” ao “planeamento” é tudo menos pacífica e de associação imediata, não obstante muito quanto se tem escrito e experimentado nesta matéria. “Participação” e “Planeamento” são sempre compatíveis nos seus pressupostos conceptuais? Podendo ser desejável, é sempre possível e viável? Com que requisitos, desafios e cautelas estes dois “P” se convocam mutuamente? Como dialogam (ou não!) nos seus diversos *locus de controle* da decisão, etapas de desenvolvimento, produtos e partilha de poder(es)? Em que é que a participação é “relevante” para os processos de planeamento? E em que é que “a participação” lhe traz (ou pode trazer) efetivamente valor acrescentado? Com que partilha de valores, regras, tempos, espaços, dialogam estes dois “P” e que tipos de exigências fazem um ao outro?

Sendo esta apenas uma pequena mostra dos questionamentos possíveis quando se coloca em confronto a “participação” com “planeamento” e “iniciativas de desenvolvimento local”, será fácil imaginar os quantos mais questionamentos que este confronto devolve à própria reflexão e operacionalização da “participação” *per si*. Registamos três dos mais comuns e quase básicos: Afinal do que se está a falar quando se fala em “participação”? É “a participação” um conceito, um requisito metodológico (de quê?), um pressuposto ideológico, um direito/dever de cidadania, uma utopia de referência, uma utopia realizável,

um modo de estar, uma manobra de manipulação, um *buzz-word*, ...? Por que se tornou tão banal advogar a urgência da “participação” quanto, simultaneamente, banal e cada vez mais frequente, se assistem a “fugas” dela?

Só a persistência destas questões seria motivo suficiente para justificar uma iniciativa como o Portugal Participa e o interesse e desafio colocado pela Câmara Municipal do Porto para a definição de um roteiro (*Roadmap*) para a **elaboração de um Plano de Desenvolvimento aplicado à freguesia de Campanhã que incorporasse uma abordagem colaborativa nas suas diversas fases**, de forma a viabilizar a sua posterior implementação. Não existindo (nem podendo existir!) receitas *pré-à-porter* nesta matéria, mas sendo bastante extensa (e por vezes controversa!) a produção de tratados, *guidelines*, manuais, portfolios, compilação de “boas práticas”, sobre as temáticas envolvidas neste desafio, só poderia ser de aplaudir e acarinhá-la esta disponibilidade para esta experiência reflexiva, bem como a ambição dela coproduzir um “produto” para aplicação e desenvolvimento.

Neste sentido, e tendo em consideração o terreno pantanoso em que esta experiência reflexiva e produtiva se iria desenvolver e desenrolar, optou-se por lançar “âncora” nas últimas tendências de aplicação e desenvolvimento de “abordagens colaborativas”, “aprendizagem” e “produção de alianças de conhecimento” às questões do planeamento e promoção de inovação (social). Estas tendências têm vindo a ser sobretudo experimentadas e conceptualizadas no âmbito do desenvolvimento de “*Soft Systems Methodologies*” - SSM (Williams, 2005), abordagens de “*Design Thinking*” - DT (IDEO, 2011, 2015) aplicado ao desenvolvimento de produtos de natureza comunitária; e da montagem de “*Community of Practice*” - CoP (Wenger et al, 2002) e “*Living/Social Labs*” (Hassan, 2014) para citar apenas alguns dos exemplos mais populares.

Não se tratando de uma aplicação ou adoção purista de nenhuma das “âncoras” mencionadas, importa, no entanto, nomear e relembrar alguns dos pressupostos que estiveram presentes e nortearam esta opção, e que nos colocam perante uma mudança paradigmática que tem impacto em todo o processo de aprendizagem, produção de conhecimento e desenvolvimento da ação, nomeadamente:

- i) a “**dupla rutura epistemológica**” que convoca o seu pressuposto de “*Knowledge Alliances*” - nela a própria produção de ciência e procedimentos técnicos (como é o caso dos processos de planeamento) são desafiados a

repensarem-se e a inovar no seu próprio processo produtivo para apoiar e responder a desafios societários (i.e. o desenvolvimento de uma “sociedade do conhecimento”) e para sustentar, conceber e orientar a própria ação e práticas interventivas (passando a inscrevê-las no seu próprio processo produtivo e não apenas como consequência dele!);

ii) o **reconhecimento e integração de um leque de atores bastante mais alargado**, diverso, e não raramente divergente, no próprio processo produtivo de conhecimento numa perspectiva de (re)criação de uma agência coletiva – em reforço: de abordagens de “*human center design*” com centralidade na definição de necessidades concretas para as quais se terá de coproduzir soluções; do desenvolvimento das exigências da sua “natureza coletiva”; da sua relevância para a construção de estratégias de “resiliência” e “transformação” societária; dos seus potenciais para a promoção de “inovação” tecnológica e social; ou, ainda, do seu contributo mais holístico para o “bem-estar”, “qualidade de vida” ou “felicidade” humana;

iii) a **ruptura com processos lineares e determinísticos** na conceção e desenvolvimento de processos de planeamento e intervenção - assumindo e incorporando flexibilidade e incerteza e postulando a promoção de “diálogos virtuosos” transdisciplinares entre diferentes fontes de saber (*episteme*; *techne*; e *phronesis* se quisermos reter a velha triologia aristoteliana), e entre estas e as práticas que os inspiram ou deles decorrem (promovendo interações sistemáticas entre momentos de “inspiração”, “definição”, “ideação”, “prototipagem”, “teste” e “implementação” das ações); e introduzindo ciclos de interação e retroação (de vai-e-vem) que rompem com o alinhamento de fases e precedências de produção de informação que caracterizam tradicionalmente os processos de planeamento;

iv) o reconhecimento de um **papel estrutural da “aprendizagem”** para a promoção de processos de inovação (tecnológica e social) e do desenvolvimento de competências de “*Knowledge Brokers*”, “*Social Artists*” e “*Networking Spiders*” na facilitação, animação e coaching de processos colaborativos orientados por princípios de coesão Social (BASIC) que:

- i) rompem com a primazia e hegemonia do reconhecimento de competências técnicas e científicas, (re)colocam na agenda **garantias de paridade** na sua produção do conhecimento;
- ii) advogam a construção de “diálogos” e de “linguagens significativas”;
- iii) apostam na sua **dimensão coletiva** e **processualmente generativa** (questionando os seus processos produtivos lineares instituídos); e
- iv) assentam na **centralidade dos processos de aprendizagem recíproca** (questionando as formas mais tradicionais de “ensino” e/ou “transferência de saber” e as lógicas de “consultas” ou “recolha de informação” assentes na unidirecionalidade dos interesses de procura de informação e transmissão de conhecimento);
- v) a adoção de **tempos e espaços de promoção de relação, confiança, descoberta e experimentação** - viabilizando a incorporação e o desenvolvimento da diversidade de atores (multissetorial e multinível); criando espaços e tempos facilitadores das suas iterações; suplantando abordagens tradicionalmente orientadas para e por redes (a maior parte das vezes virtuais e auto limitativas de interesses e objetivos mútuos e produção de consensos); e facilitando e animando a “inquietação” das dinâmicas e processos através de uma especial focalização na construção de visões partilhadas e compromissos “na” e “para” a ação.

Neste sentido, a adoção de “abordagens colaborativas” aplicadas à montagem de processos de planeamento - como é o caso do presente desafio - consubstancia um promissor instrumento de desenvolvimento de coprodução reflexiva, em torno dos valores, paradigmas e metodologias que se propõem aprofundar. Estas “âncoras” encontram ainda e sobretudo fundamento na “teoria da ação sistémica” que se tem vindo a afirmar, através de vários contributos, como proposta de abordagem a “questões complexas” e à promoção da “inovação”. A título de exemplo destas propostas que desafiam os paradigmas instituídos, é de referir: (a) a “*UTheory*” de Otto Scharmer (2009), que vem desmontar e pro-

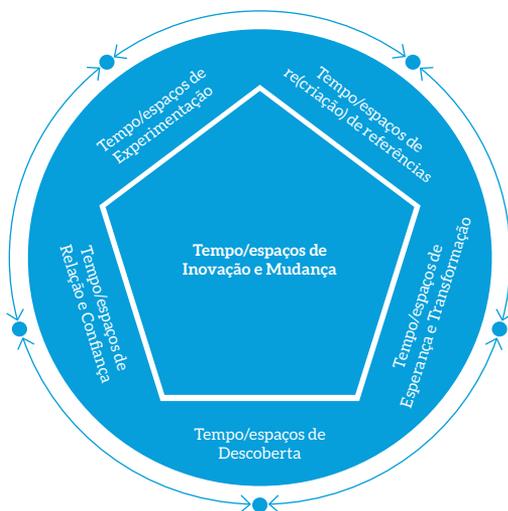
por novos “*insights*” sobre o processo de produção coletiva (de conhecimento e de ação) num quadro de “mudanças” sociais e societárias; e (b) a proposta da “*Social Lab Revolution*” de Zaid Hassan (2014 – p.3) que remete especificamente para plataformas de produção de conhecimento que se caracterizam por serem (i) sociais – na medida em que envolvem vários e diversos participantes numa ação coletiva (e não porque se dedicam necessariamente a temas sociais); (ii) experimentais – na medida em que esses participantes se envolvem numa abordagem interativa que passa pela definição dos problemas, prototipagem e gestão dos subsequentes portfolios de soluções (e não porque acolhem “experiências”); e (iii) sistémicos – na medida em que as ideias e iniciativas desenvolvidas nestes laboratórios adotam uma abordagem holística quer na formulação dos desafios, quer na implementação das soluções encontradas.

Definição da Prática.

No essencial, o que esta “ancoragem” nas “abordagens colaborativas” permitiu conceber, montar e experimentar, foi um “processo relacional generativo” para esta “prática” de conceção de um *Roadmap*, suportado pelos mesmos pressupostos e ingredientes (triggers) a desenvolver e aplicar em iniciativas de planeamento e de mobilização para a coprodução de conhecimento, ideias e ações.

Apesar das suas diferenças, e da sua relativa juventude face a outras referências mais instituídas nesta matéria, estas referências permitiram, simultaneamente: (i) o acesso a fontes de “inspiração” e “debate” com afinidades ao desafio a abraçar; (ii) o seu enquadramento e inscrição em debates mais abrangentes relacionados com os atuais desafios societários e consequentes pressões para a alterações de abordagens paradigmáticas de ação de natureza colaborativa; e, (iii) colocar a “coprodução” como requisito do “fazer”, ou seja, utilizando o “produto” (*Roadmap*) como motivação e facilitador de prototipagem e teste de “soluções” e “saídas” aos vários impasses e eventuais obstáculos passíveis de serem identificados, viabilizando “experiências colaborativas” na sua própria conceção.

Assim, para esta prática (**elaboração de um Roadmap através do recursos a Oficinas Colaborativas**), foi feita uma especial aposta na criação de espaços de “relação”, “reflexividade” e “confiança”, que permitiram desenvolver “espaços de descobertas” e de “experimentação”, passíveis de fomentar a (re)criação de “novas referências” e reforçar a “esperança” necessárias ao desencadear de processos de “transformação” e “mudança”, com “protagonistas reais” e “sinergias colaborativas”, entre as várias dimensões individuais e coletivas acionadas.



Na conceção e montagem desta prática foram sobretudo tidas em consideração as seguintes dimensões e pressupostos (à semelhança do que deverá ser assegurado aquando da aplicação do *Roadmap*):

1. o “produto” a conceber (*Roadmap*) funcionaria como *trigger* da ação e das dinâmicas encetadas, permitindo dar-lhes “materialidade” e “sentido”, mas também funcionando como “provocação” e “referência” ao processo reflexivo e de concretização das transformações e mudanças que estavam subjacentes e em jogo com o desenvolvimento desta prática;

2. a modalidade de “Oficina” em três dias diferidos no tempo (2+1) permitiria vocacionar cada dia para passos específicos do processo colaborativo e de coprodução do “produto”, permitindo, por um lado (os 2 dias consecutivos), criar ritmo e trabalhar a consolidação das dinâmicas relacionais subjacentes à colaboração, e, por outro lado (o dia diferido) criar um espaço intercalar para “recoo” e “amadurecimento” da dinâmica reflexiva;
3. o processo de identificação e seleção dos participantes nas Oficinas deveria assegurar afinidade com o desafio na diversidade de *backgrounds* e de inscrição institucional e/ou orgânica;
4. a construção do *storyboard* (alinhamento das tarefas nas sessões) permitiria assegurar uma distribuição equitativa entre momentos de “inspiração”, “experimentação”, “ideação” e “partilhas/debate” e a sua “materialização” em “objetivos”, “*outputs*” e “*outcomes*” coletivos do dia;
5. o *storyboard* (alinhamento das tarefas nas sessões), enquanto guião de referência, permitiria identificar uma proposta de caminho ao desenvolvimento das dinâmicas em causa e os seus pontos críticos para a elaboração do “produto”, afim de viabilizar a sua monitorização, mas também acolher a flexibilidade e adaptabilidade necessárias ao acompanhamento das dinâmicas encetadas (i.e. acolher alterações de alinhamento, substituição de tarefas por outras; introdução de novas tarefas, etc. sem perder o objetivo);
6. a identificação e seleção das ações/tarefas a desenvolver durante as sessões funcionariam como espaços de relação, descoberta e experimentação, devendo ser claramente explicitadas nos seus objetivos e resultados esperados, funcionamento e tempos de duração. O seu encadeamento em termos de relevância para o produto final, mais do que responder a um encadeamento li-

near lógico de precedências pré-estabelecidas, deveria priorizar a sua relevância para a consolidação das dinâmicas necessárias ao processo. Assegurar que os resultados das tarefas (tenham sido elas realizadas individualmente, em grupo ou mesmo em coletivo) fossem sempre “coletivizadas” e “expostas” (de forma materializada) facilitaria acessos rápidos a informação disponível e relevante à construção do conhecimento partilhado, sinalizar o percurso e os “saltos” inerentes à sua construção, e evidenciar e “celebrar” a produção coletiva alcançada.

7.

a organização do espaço funciona como um elemento crucial de facilitação das dinâmicas a encetar e desenvolver durante as oficinas ao acautelar “informalidade”, “agilidade” e “agradabilidade” ao uso; “conforto” e “incentivo” ao acolhimento das várias atividades; e incentivo ao trabalho colaborativo. A organização em “ilhas” de trabalho em grupo e “spots” com voações próprias para tarefas de natureza mais individual ou coletiva, assim como os “cantos” dos recursos (materiais, cafés, águas, *snacks*), deveriam ter fácil acesso, estar bem distribuídos no espaço e serem claramente identificados. Também os espaços para acolher as coletivizações das produções e/ou outros espaços “vazios” deveriam ser previstos e sinalizados.

8.

a incorporação de tempos informais de “pausa” foi considerada como parte estruturante deste tipo de oficinas e dinâmicas, enquanto bons “facilitadores” das mesmas quando posicionados nos “inícios” (para *icebreacking*) e “finais” (para “celebração dos resultados do dia”) das sessões. Não sendo previstos como momentos de interrupção de trabalhos, o tempo de duração de algumas tarefas poderá, assim, incorporar alguma flexibilidade no sentido de os integrar e/ou facilitar.

Descrição da Prática.

As Oficinas Colaborativas conducentes à elaboração de um Roteiro (Roadmap) para a elaboração de um Plano de Desenvolvimento aplicado à freguesia de Campanhã desenvolveram-se nos dias 25 e 26 de novembro de 2015 e no dia 26 de janeiro de 2016, em sessões diárias de 8 horas (total 24 horas). Decorreram nas instalações da Quinta de Bonjónia (Campanhã) e envolveram, no seu conjunto, 20 participantes, representantes de 13 instituições/organizações/unidades orgânicas (CMP- DM Desenvolvimento Social; CMP-DM Ordenamento do Território; CMP-DM Gestão Obras Públicas; CMP - Divisão Jardins; CMP- Águas do Porto; Junta de Freguesia de Campanhã; Domus Social; PSP; IEFP, ACES Porto Oriental; Campanhã XXI; Associação Nun'Alvares de Campanhã; Associação Pele; Escolhas/Lagarteiro e o Mundo).

A presente prática (Oficinas Colaborativas conducentes à elaboração de um Roteiro - *Roadmap* para a elaboração de um Plano de Desenvolvimento aplicado à freguesia de Campanhã) pode ser relatada em função de 4 grandes “takes” estruturais ao seu desenvolvimento.

Take 1

Oficina dia 1

Preparação das Oficinas (*Setting the Scene*)

- a) Estabilização do Storyboard;
- b) Identificação dos participantes e convites
- c) Preparação dos materiais e do espaço

As Oficinas começaram a ser preparadas no final do 1º semestre de 2015, através de várias iterações com representantes da autarquia, no sentido de se estabilizarem os conteúdos a trabalhar durante as oficinas (*Storyboard*). Neste ficou definido que estas Oficinas se iriam desenrolar em três dias integrais, sendo o 3º dia diferido no tempo (2+1), com as seguintes vocações e objetivos:

Dia 1: desenvolvimento de dinâmicas “relacionais” e de abertura à “descoberta” através da construção e partilha de uma sensibilidade (*awareness*), percepção conjunta (*perception*) e “experimentação” em torno dos pressupostos e requisitos inerentes à adoção de abordagens participativas e colaborativas na construção de visões e planos de ação coletiva nos territórios.

Dia 2: desenvolvimento de dinâmicas de definição e recriação de referências através de abordagens tradicionais e colaborativas no planeamento e início à definição e desenho de um Roteiro.

Dia 3: coprodução de um Roteiro (*Roadmap*) para a promoção de um Plano Participado de Desenvolvimento para Campanhã.

Durante estas iterações foi também feita a identificação dos participantes a convidar e o agendamento das primeiras sessões. Uma vez estas estabilizadas, foram feitos os convites, através do Gabinete do Vereador da Câmara Municipal do Porto, e a gestão e *recalls* de presença através de uma técnica da autarquia, em proximidade com os participantes.

Numa segunda fase, foram preparados todos os materiais que iriam ser utilizados durante as sessões (materiais de apoio ao desenvolvimento das atividades; folha de presenças e sumário; fichas individuais de avaliação das sessões; dossiers de acolhimento) e asseguradas as condições logísticas para a preparação do espaço onde se iriam realizar as sessões. O espaço, reconhecido pela sua organização em anfiteatro, foi (re)organizado em 4 “ilhas” de trabalho devidamente equipadas com materiais de utilização corrente e bolachas, um espaço “vazio” para acolher atividades coletivas, um espaço com uma mesa comprida para acolher atividades conjuntas; um “canto” de recursos de reserva e/ou de utilização pontual e de apoio à facilitação; um “canto” do café e águas; o “sítio” de projeção; o “sítio” para registos; e a pré-colocação de materiais nas paredes de suporte às sessões (mapa da freguesia; corda das “ideias”; “árvore das expectativas, ...”).

Esta reorganização, para além de ter surtido um “efeito surpresa” no acolhimento dos participantes, permitiu antecipar e facilitar a mobilidade na sala durante as sessões; assegurar e otimizar os pontos de visibilidade; agilizar o acesso imediato a recursos; facilitar a interação entre todos os participantes; criar “intencionalidades” facilitadoras à apropriação do espaço pelos participantes no decurso das várias atividades; e, acomodar de forma “visível” as várias produções ao longo das sessões. Uma vez que o 3º dia se realizou numa fase diferida, obrigando à desmontagem do espaço, foi acautelado que no acolhimento desse terceiro dia se assegurasse a familiaridade com a sua apropriação, o fácil reconhecimento das produções conseguidas na fase anterior, e a facilitação do “repegar” das dinâmicas relacionais e reflexivas desenvolvidas.

Take 2

Oficina dia 1

Dinâmicas relacionais, de descoberta e experi- mentação

- a) Acolhimento & Welcome
- b) Expectativas & Eggexercise
- c) Voting & Raiz dos Porquês
- d) Mapping
- e) Storytelling & Drama
- f) Debriefings

Desafio Pressupostos e Requisitos da adoção de abordagens participativas e colaborativas aplicados a iniciativas de planejamento

O **Dia 1** foi vocacionado para o desenvolvimento de dinâmicas “relacionais” e de abertura à “descoberta” através da construção e partilha de uma sensibilidade (awareness), percepção conjunta (perception) e “experimentação” em torno

dos pressupostos e requisitos inerentes à adoção de abordagens participativas e colaborativas na construção de visões e planos de ação coletiva nos territórios.

Atividade 1 (20') - A Oficina teve início com um “Acolhimento” personalizado pela técnica de proximidade da autarquia, que começou por convidar os participantes (à medida que iam chegando) a tirar um reбуçado aleatoriamente de um saco que lhes indicaria a mesa de trabalho a que se deveriam dirigir; assegurou as apresentações entre os participantes que não se conheciam animando conversas; e, convidava os participantes a servirem-se de um café e a familiarizarem-se com a organização do espaço.

Atividade 2 (40') - De seguida iniciaram-se os trabalhos, com um momento de “*Welcome & Housekeeping*” em que se explicou brevemente a Iniciativa Portugal Participa; a prática selecionada pela autarquia do Porto para desenvolvimento e seu enquadramento; os pressupostos, objetivos, e organização geral das Oficinas; as atividades previstas para o 1º dia; o código (informal) de conduta a utilizar; e se deram esclarecimentos sobre os recursos disponíveis e sobre os papéis atribuídos à equipe de facilitação e apoio à Oficina. Este momento incorporou ainda uma breve “**apresentação**” de cada um dos participantes e a construção de uma “**árvore das expectativas**”, em que cada participante escreveu, em *post-its*, as suas expectativas para as Oficinas colocando-as numa “árvore” previamente desenhada. Este exercício iria permitir um primeiro momento de “focalização” e “concentração” e, no final das Oficinas, permitir identificar as expectativas que teriam sido superadas com a iniciativa.

Atividade 3 (45') - Os trabalhos de construção de sensibilidade para os pressupostos e requisitos de abordagens colaborativas foram introduzidos através de um exercício de experimentação e criação de dinâmica de grupos – “*Eggexercise*”. Neste exercício, os grupos foram convidados, numa primeira fase, a conceber, e, numa segunda fase, a executar, uma estrutura que amortecesse a queda de um ovo, com materiais recicláveis que estavam disponíveis numa das mesas de recursos. Este exercício demora cerca de 20' a executar e tem como objetivo permitir, identificar e reconhecer (de forma muito “imediate” e através da experimentação prática desta simulação) al-

gumas das principais dimensões estruturais das dinâmicas colaborativas e alguns dos *triggers* facilitadores e/ou de bloqueio ao seu desenvolvimento. Num *debriefing* que se lhe seguiu ganharam especial evidência:

- i) o papel estruturante da atribuição de sentidos à ação;
- ii) a relevância e as dinâmicas subjacentes à construção de uma visão partilhada;
- iii) a diversidade de papéis passíveis de serem acionados e a sua complementaridade e/ou alternância e/ou negociação ao longo do processo;
- iv) a relação com os recursos (materiais e imateriais) disponíveis e em partilha, a sua gestão e utilização;
- v) o processo generativo de ideias e soluções;
- vi) as interdependências entre planeamento e ação;
- vii) a gestão de riscos e imprevistos face a diferentes *locus de controle*;
- viii) as dinâmicas de construção de confianças e compromissos;
- ix) o reconhecimento de competências em si e nos outros; e
- x) uma variedade de estratégias de comunicação e interação passíveis de ser acionadas em processos colaborativos.

A realização deste exercício permitiu igualmente facilitar e orientar os participantes para o trabalho coletivo e a construir uma primeira referência metafórica comum, facilitadora dos processos “reflexivos” e de “descoberta” coletivos.

Atividade 4 (180') - De seguida, os participantes foram convidados a aprofundar algumas das dimensões anteriormente identificadas através de uma reflexão conjunta e de partilha de ideias em torno das seguintes questões:

- (i) Porquê / para que é que queremos a participação dos outros?;
- (ii) Por que é que a participação é importante / necessária?;
- (iii) O que leva as pessoas a participar?; e
- (iv) A quem diz respeito a participação? Os participantes foram convidados a registarem em *post-its* a suas impressões sobre a 1ª questão e a colocarem-nas num mural para posterior revisita.

Depois foram disponibilizadas frases, em dois momentos subsequentes para a 2ª e 3ª questão, que foram objeto de votação (*voting*) em função de três critérios, respetivamente: (i) “concordo, tenho dúvidas, discordo”; e (ii) “frequente, às vezes, pouco provável”. Após cada ronda de votação, foram contabilizadas as tendências de voto, servindo de mote a uma reflexão conjunta (*debriefing*) sobre os resultados apurados e a partilha e debate em torno dos alinhamentos e desalinhamentos de opinião expressos. No final desta partilha, as expressões utilizadas foram enquadradas e contextualizadas em referências inerentes a processos colaborativos (*i.e. awareness, perception, implication e implementation*) e tendências paradigmáticas ao seu enquadramento, o que permitiu uma reflexão partilhada e focalizada em torno da 4ª questão e da conjugação do verbo “participar” (*debriefing*). De seguida os participantes tiveram ainda a possibilidade de aprofundar e desenvolver, em grupos, este exercício reflexivo e de inspiração através de uma “raiz dos porquês”. Todos os resultados foram sendo coletivizados e acumulados nos painéis das paredes aquando dos respetivos *debriefings*, de forma a permitir a identificação e definição de sentidos a adotar no *Roadmap*.

Atividade 5 (90') - Depois desta “viagem” mais conceptual e reflexiva, os participantes foram convidados a partilhar as suas perceções sobre a freguesia de Campanhã, enquanto objeto sobre o qual iria incidir o *Roadmap* a construir. Um mapa da freguesia de grande escala (apoiado por mapas sobre a sua inscrição no concelho de escala mais reduzida) foi colocado antecipadamente na parede, e os participantes sinalizaram nele, com recurso a *post-its* de cores distintas:

- (i) os sítios de referência mais positiva;
- (ii) os sítios de referência mais negativa; e
- (iii) os sítios que costumavam frequentar.

Este exercício permitiu continuar a aprofundar motivações e sentidos ao desenvolvimento do Plano para a freguesia; aprofundar razões e sentidos a atribuir à utilização de metodologias colaborativas; e, identificar o grau e a localização dos “domínio e focos de conhecimento” dos participantes sobre o território.

Atividade 6 (45') - Continuando a focalização no território, os participantes foram convidados a simular uma visão para Campanhã sobre os resultados esperados em sequência da promoção do plano de desenvolvimento com recurso a uma abordagem colaborativa. O exercício consistiu na preparação, em grupo, de uma “*storytelling*”, que depois foi dramatizada. Os grupos tinham de imaginar uma situação de interação “num futuro” que permitisse contar a estória de todo o processo de forma retroativa (i. e. “antes/presente era assim”, “passou-se isto e aquilo”, e “hoje/futuro é assim”). Este exercício, para além de ter permitido um momento de criatividade e descontração, permitiu uma síntese reflexiva (*debriefing*) sobre alguns aspetos que poderiam vir a ser elegíveis e/ou evitados no desenvolvimento no *Roadmap*.

O 1º dia desta Oficina terminou com um *debriefing* final sobre a produção do dia e com a reprogramação do 2º dia em função das dinâmicas e resultados alcançadas.

Take 3

Oficina dia 2

Dinâmicas de Definição e (re)criação de Referências

- a) Acolhimento & *Welcome*
- b) *Mind Map*
- c) Lego
- d) CATWOE
- e) *Keywords*
- f) *Debriefings*

Desafio: Abordagens tradicionais e colaborativas no Planeamento e início à definição e desenho do roteiro

O **DiA 2** foi vocacionado para o desenvolvimento de dinâmicas “de “definição” e “(re)criação de referências”, através do confronto entre abordagens tradicionais e colaborativas no Planeamento e início à definição e desenho do roteiro.

Atividade 7 (60’) - Após os momentos de “acolhimento e *welcome*” a segunda sessão das Oficinas iniciou-se com a apresentação de um “*mind-map*” de síntese de sentidos e razões para a promoção de abordagens colaborativas na preparação

de um Plano de Desenvolvimento em Campanhã, com base na “organização” de toda a produção do dia anterior. Foram identificados sete *clusters* de razões:

- i) desenvolvimento de valores (relacionados com o exercício de cidadania e promoção de coesão social ou com a promoção da igualdade e de oportunidades, associadas as utopias “realizáveis”);
- ii) promoção de mudanças estruturais (relacionadas com direitos e garantias; com a organização do território, equipamentos-âncora e infraestruturas; redução da criminalidade e desenvolvimento de hábitos de vida saudável);
- iii) a mobilização dos atores como agentes de mudança (nomeadamente no que respeita tomadas de consciência coletiva; implicação nas mudanças; capacitação para e na ação; valorização das memórias e experiências; descodificação e construção de linguagens comuns; desenvolvimento de auto estima nos habitantes);
- iv) promoção e incentivo de inovação (relacionado com “as saídas do quadrado”; o desenvolvimento de criatividade, novas ideias e soluções; e o reforço de resiliência territorial);
- v) relevância para se conhecer o território (nomeadamente o aprofundamento das suas particularidades e diversidades, a definição de prioridades de intervenção e a monitorização e a avaliação das suas dinâmicas);
- vi) promoção de sinergias na partilha de recursos (para potenciar a ação e os resultados, compromisso na abordagem das prioridades e maior eficácia/eficiência da ação); e
- vii) garantia de sustentabilidade dos projetos e intervenções (garantindo intervenções centradas nas pessoas; com legitimidade das decisões; reforço de identidades; sucesso e valor acrescentado para o território).

Como forma de consolidar a sua familiaridade com esta peça na sua versão de “*mind-map*” os participantes foram convidados a nele pontuar uma primeira sinalização das dimensões que consideravam mais críticas e/ou relevantes *so far*. Este exercício deu “materialidade” a essa produção e permitiu uma leitura reflexiva sobre a sua coerência e (inter)dependências que veio a constituir a 2ª “peça de referência” à prossecução do exercício do *Roadmap*.

Atividade 8 (120') - Procedeu-se a uma breve apresentação de abordagens de planeamento colaborativo, no sentido de anotar algumas das diferenças mais significativas face aos modelos tradicionais e a enquadrar alguns conceitos mais fundamentais. Deste confronto foram selecionadas 5 peças/blocos de trabalho a desenvolver durante um processo de planeamento:

- (i) diagnóstico/inspiração/definição dos desafios a abordar;
- (ii) visão/definição estratégica e de objetivos;
- (iii) programação/ideação das atividades e do percurso;
- (iv) implementação/ideação da ação e sua organização;
- (v) monitorização/avaliação. Estas grandes peças foram sinalizadas na mesa de trabalho coletivo para o exercício do “Lego”.

Com recurso a peças de Lego e post-its de cores diferenciadas, os participantes foram convidados a, individualmente, sinalizar as dimensões que gostariam de aprofundar em cada um dos blocos de trabalho; e (b) ideias/técnicas para as desenvolver. Inspirados pela 1ª iteração de produção e no diálogo por era provocado, os participantes foram acrescentando e completando a tarefa. Numa 2ª iteração procedeu-se ao “(re)arrumo” das peças ao mesmo tempo que se refletia e discutia sobre o que lhes estaria subjacente. Este “(re)arrumo” veio evidenciar interesse em aprofundar o debate em torno dos pressupostos e requisitos de uma prática de planeamento, bem como evidenciar lacunas a explorar (*debriefing*). O exercício do “Lego” viria a consolidar-se como a 3ª peça de “(re)criação de referência” a explorar no exercício de *Roadmap*.

Atividade 9 (45') - Com base nas “peças de referência” produzidas, os participantes foram convidados a elaborar um exercício de grupo em torno de um CATOWE¹, que permitisse uma primeira aproximação de ideação da estrutura do *Roadmap*. Neste exercício, os participantes foram convidados a identificar:

¹ Checklist que integra os *Soft Systems Methodology* (SSM) e que pode ser utilizada para estimular o pensamento sobre os problemas e as soluções.

- (i) a transformação (*Transformation- T*) pretendida com a iniciativa;
- (ii) a sua sustentação (*Worldview - W*);
- (iii) os destinatários (*Clients - C*);
- (iv) os atores a envolver (*Actors- A*);
- (v) quem pode sofrer e/ou beneficiar mais com a ação, e “quem poderá ter o poder de apagar e acender a luz” (*Owners- O*);
- (vi) e as dimensões de contextos que poderão favorecer e/ou dificultar o desenvolvimento da ação (*Environment- E*).

A realização deste exercício colocou bastantes dificuldades e dúvidas aos participantes e acabou por não permitir a sequência de iterações de ideação previstas, tendo-se optado por re-vocacionar o resto da sessão para o aprofundamento das competências necessárias à condução, facilitação e animação deste tipo de dinâmicas colaborativas.

Atividade 10 (120') - A discussão em torno das competências necessárias à condução, facilitação e animação deste tipo de dinâmicas colaborativas decorreu em coletivo e em torno de um instrumento de inspiração disponível na mesa de recursos: “*Keywords - building a language of systems change*”. Os participantes tiveram a oportunidade de aprofundar a perceção, trocar experiências e inquietações e debater soluções em torno das palavras disponibilizadas (*choreograph; infrastructure; provision; dstroy; illuminate; purpose; emergence; long now; seismic shift; empathy; magnet; space; hold; plurality; uncertainty; uncomfortable alliances*). Este momento de partilha veio a consolidar-se como a 4ª peça de “(re)criação de referências” utilizada no exercício de *Roadmap*. No final do dia foi feita uma avaliação da experiência relacional e produtiva dos dois dias.

Take 4

Oficina dia 3

Dinâmicas de Co-Produção

- a) *Acolhimento & Welcome*
- b) *Debriefing* de adquiridos
- c) *Roadmap*
- d) *Next steps*

Desafio: Co-produção de um Roteiro (Roadmap) para a promoção de um Plano de Desenvolvimento para Campanhã, com recurso a abordagens colaborativas

O **Dia 3** foi integralmente dedicado à coprodução do Roteiro (Roadmap) para a promoção de um Plano de Desenvolvimento para Campanhã, com recurso a abordagens colaborativas.

Atividade 11 (90') - Em sequência do longo período que distanciou as duas primeiras sessões da Oficina desta terceira sessão, foi dada prioridade ao grupo poder relembrar e recuperar o percurso das produções e adquiridos; revisitar as suas “materializações”; estabilizar as referências coletivas anteriormente produzidas; e familiarizar-se com a estrutura a utilizar na elaboração do Roadmap (disponibilizada num grande painel de parede). Este momento de “revisita” das duas sessões anteriores e a troca de impressões suscitada foi crucial para recuperar o património e dinâmica do grupo; ultrapassar os “impasses” a que o grupo tinha chegado no final da última sessão; e, viabilizar e consolidar “insights” significativos e de relevância estrutural à prossecução da tarefa final.

Atividade 12 (240') - A estrutura de Roadmap sugerida constava de uma matriz composta por dois eixos: em coluna, diferentes momentos a considerar na construção do plano ((1) Kick-off; (2) Diagnóstico - Inspiring; (3) Definição; (4) Protótipo do PDL; (5) Compromisso; (6) Celebração); e em linha elementos a definir ((a) justificação; (b) dimensões a abordar; (c) quem a envolver; (d) como; (e) quando/duração; (f) outputs; (g) outcomes; (h) a rever e/ou dúvidas). Face à dinâmica reflexiva coletiva decorrente da atividade anterior, e tendo por base os vários instrumentos de (re)criação de referências optou-se pela construção coletiva da matriz, tendo sido abandonada a abordagem prevista com momentos de trabalhos de grupo e cross-tests para desenvolvimento das várias dimensões do Roadmap. Assim a matriz que tinha sido simulada numa parede, foi sendo preenchida, à medida que também se trocaram experiências e informações especialmente sobre o tipo de técnicas passíveis de virem a ser utilizadas. O resultado desta matriz foi posteriormente organizado pela autarquia num roteiro de orientação para o desenvolvimento da atividade.

No Final da sessão procedeu-se à avaliação final da Oficina e das experiências dos participantes; convidaram-se os participantes a revisitarem a “árvore das expectativas”, identificaram-se condições necessárias ao desenvolvimento e generalização desta prática e clarificaram-se os passos a prosseguir em sequência do exercício encetado.

Condições para o Desenvolvi- mento da Prática.

A prática ensaiada no Porto para a conceção de um roteiro de orientação ao desenvolvimento de um Plano de Desenvolvimento Participado para a Freguesia de Campanhã, através de Oficinas Colaborativas, revelou-se uma abordagem bastante profícua sobretudo em termos de:

- i) desenvolvimento relacional entre os participantes,
- ii) consolidação de confiança e informalidade suficiente para a partilha de ideias, entraves e soluções;
- iii) consolidação reflexiva em torno da (re)criação de referências partilhadas; e
- iv) “materialização” de resultados em vários layouts dessas referências e num protótipo de roteiro (*Roadmap*) para ser desenvolvido e implementado.

Estes aspetos merecerão desenvolvimento adiante, devendo, no entanto ser referidas cinco condições a assegurar numa sua eventual generalização.

Em primeiro lugar, será de referir, como fator absolutamente crucial, a vontade e disponibilidade de uma entidade com legitimidade política e capacidade para liderar e fazer conduzir a bom porto o Plano de Desenvolvimento para o território em causa. O facto de esta iniciativa ter tido o patrocínio de uma autarquia na sua promoção nestas condições permitiu:

- i) facilitar a mobilização dos participantes;
- ii) conferir credibilidade e enquadramento estratégico (i.e. ligação a outras iniciativas no âmbito do diagnóstico para a Rede Social; ligação a outros projetos de investimento no território; ...) ao produto proposto para desenvolvimento; e,
- iii) sobretudo empenhar-se na viabilização futura da sua prossecução (i.e. organização da informação produzida; aprofundamento de detalhe e redação do roteiro coproduzido; preparação das condições necessárias à sua implementação; ...).

Será de fazer uma especial chamada de atenção a este último fator, na medida em que a capacidade, por parte da autarquia (que foi quem acolheu e promoveu esta prática), em lhe assegurar continuidade com os restantes participantes, é crucial para esta prática/iniciativa de facto se suplantarem e não se reduzirem a um mero “agradável, produtivo e criativo exercício académico”. De referir ainda que o bom funcionamento da interlocução técnica com enquadramento de práticas de proximidade, competências relacionais reconhecidas e capacidade de execução, se revelou igualmente como um fator de enorme facilitação ao bom funcionamento desta prática.

Em segundo lugar, será de referir, a disponibilidade de todas as entidades representadas para alocarem tempo dos seus recursos humanos à participação nesta iniciativa, à qual acresce o empenho e generosidade dos próprios participantes na forma como abraçaram os desafios propostos. A realização das Oficinas aconteceu a par de rotinas de trabalho naturalmente intensas e instaladas, e decorreram a um ritmo bastante intenso e exigente de disponibilidade de presença física e mental que teve de contemporizar com as obrigações e demandas inadiáveis do dia-a-dia destes profissionais. Face a estas exigências, a embora nunca existam calendários ideais, será de referir, a este propósito, a importância de uma boa escolha de calendário, que permita simultaneamente tempo suficiente para a criação das dinâmicas e condições para a concentração necessária nas mesmas. O tempo de deferimento entre sessões - trazendo vantagens e desvantagens a estes processos - quando existir, não deverá também ser muito dilatado.

Em terceiro lugar, revelou-se igualmente relevante a fase de preparação da iniciativa, tendo permitido uma conceção do alinhamento da Oficina “à medida” das necessidades e “agenda” do seu promotor. Esta preparação permitiu a escolha das técnicas mais adequadas, o desenvolvimento de dinâmicas criativas e a estabilização do *Roadmap* como “mobilizador” e produto de valor acrescentado para a prossecução da ação de todos os intervenientes que atuam no território. Face à riqueza das dinâmicas encetadas e ao interesse e motivação dos participantes, considera-se que, apesar de se ter chegado a um guião de orientação consequente e coerente, uma sessão suplementar poderia permitir a sua consolidação e pormenorização com apoio da facilitação em aspetos que ficaram, ainda assim, carentes de aprofundamento (i.e 2+2).

Em quarto lugar, será de referir, a possibilidade de alocação de condições logísticas de organização flexível e propiciadoras de recriação de ambientes criativos, colaborativos e informais, conforme foi já amiúde referido anteriormente. Também o facto de existir um financiamento autónomo a esta iniciativa viabilizou uma concertação de sinergias de recursos com o promotor e com os vários participantes.

Em quinto lugar, mas sem dúvida de valor crítico absolutamente fundamental, é de referir a disponibilidade, abertura e confiança facilitadas e coproduzidas durante as sessões entre os participantes que permitiram consolidações

relevantes aos processos de questionamento, reflexividade, e aprendizagem conjunta. A regra de conduta de informalidade adotada, em rutura com os ambientes mais tradicionalmente formais, bem como generosidade de partilha dos participantes permitiu ganhos significativos nas dinâmicas e processos encetados e nas produções alcançadas. Será de referir ainda que esta dinâmica permitiu as condições necessárias à possibilidade de desenvolvimento de “efeitos de estafeta”. De facto, sem esta disponibilidade de abertura e confiança, não teria sido possível assegurar o ritmo de trabalho e a sua continuidade, mesmo quando alguns dos participantes se tinham de ausentar temporariamente para dar seguimento a tarefas urgentes dos seus serviços. Tendo sido uma aprendizagem relevada nas sessões de avaliação, foi igualmente uma “lição” à condução destes processos de natureza colaborativa, na medida em que permitiu dar evidência às condições necessárias para que estes se possam desenrolar em continuidade e proficuidade (i.e. (i) sentidos claros da ação e dos contributos expectáveis das diferentes tarefas; (ii) confiança e disponibilidade de partilha para se prosseguirem dinâmicas generativas de coprodução; (iii) “materialização” da coprodução como elementos de facilitação de “*répérage*” de processos; (iv) abnegação de sentimento de “posse” ou “autoria individual” dos contributos; e (v) sentimento de “mais-valia” e relevância para a comunidade e para o desempenho pessoal e profissional de cada um).

Vantagens e Limitações da Prática.

A melhor maneira de referenciar as vantagens e limitações desta prática é tomando como referência a própria avaliação dos participantes, que foram convidados a preencher uma ficha de avaliação no final de cada sessão, prosseguindo uma escala de 1 (menos) a 3 (mais), e da qual se apresentam os resultados médios apurados com base em 39 registros:

Oficinas Colaborativas para o desenho de um roteiro para a promoção de um plano de desenvolvimento local

Acolhimento e Logística	
Acompanhamento do secretariado	2,90
Materiais disponibilizados	2,95
Condições da sala	2,90
Duração/horário	2,66
Dimensão pedagógica e de Aprendizagem	
Pertinência dos Temas	3,00
Escolha dos subtemas abordados	2,97
Abordagem dos conteúdos	2,97
Dinâmica da Sessão	3,00
Desempenho dos facilitadores	2,95
Informação disponibilizada	2,86
Objetivos da sessão	
Consolidação dos pressupostos da participação/esboço do <i>roadmap</i>	3,00
Pertinência da adoção de abordagens colaborativas para um planeamento comunitário em campanha	2,97
Interação entre participantes	2,74
Experimentação de técnicas participativas	2,83
Outros	
Mais-valia para a sua atividade	2,97
Mais-valia face às suas expectativas	2,97
Apreciação Geral	3,00

Com base na síntese dos comentários apurados foi possível confirmar o reconhecimento da relevância deste tipo de práticas como momentos de “relação”, “descoberta”, “experimentação”, e “(re)criação de referências” através de momentos reflexivos e de desbloqueio de vontades e motivações ao desenvolvimento de transformações que permitam contribuir para mudanças, quer em matéria de intervenção, quer através de iniciativas de valor acrescentado para a comunidade.

“era importante replicar este tipo de ação para mais técnicos, e outros atores sociais da freguesia de Campanhã”

“fazer mais sessões com aprofundamento de algumas temáticas na área de construção do projeto”

“Muitos Parabéns!!! Foram abordadas questões muito importantes para repensarmos as nossas práticas. Foram promovidos momentos de reflexão e aprendizagem conjunta muito pertinentes”

“Importante dar continuidade ao projeto. Parabéns pela organização e pela excelente dinâmica promovida”

“Oportunidade e necessidade de aprofundar métodos e técnicas de diagnóstico”

“Muito bom! Apresentação muito clara e criativa”

“podemos partilhar metodologias participativas”

“deveriam ser realizadas novas formações. Desenvolvimento de outros conteúdos que levam a um maior profundidade e robustez aos conhecimentos adquiridos”

Também a recolha das expectativas superadas da “árvore de expectativas” que acompanhou as sessões identificaram dimensões relacionadas com:

a dinâmica das sessões (“criação de sinergias”; “partilha de experiências e conhecimento sobre técnicos das diferentes áreas”; “trabalho em equipa, colaborativo, participado”; “colaboração”; “partilha”; “criar um projeto colaborativo que venha a ser concretizado”);

o processo de aprendizagem coletivo (“inspiração”; “novas aprendizagens”; “saber mais sobre metodologias participativas”; “geração de ideias”; “alinhamento”); e

a relevância para a comunidade (“ajudar a dinamizar Campanhã”; “envolvimento da comunidade de Campanhã num processo de desenvolvimento”; “poder participar na construção de um diagnóstico partilhado para Campanhã”; “um modelo participativo que dê frutos”).

Como limitações desta prática, no entanto, foi sobretudo referido o horário intensivo exigido e a sua compatibilidade com quotidianos sobrecarregados de afazeres, apesar de serem reconhecidas virtudes em termos de dinâmica e eficácia (i.e. economia entre tempo/benefício e resultados):

“Apesar de reconhecer a eficácia do modelo mais intensivo é bastante complicado gerir com as necessidades e solicitações profissionais”

Relativamente às expectativas que permaneceram na árvore, verificou-se que estas estavam sobretudo relacionadas com uma confusão inicial com o objetivo destas Oficinas (elaboração de *roadmap* para um Plano de Desenvolvimento participado em Campanhã) que poderá ter sido interpretado na convocatória como um momento para a elaboração do mesmo (**“identificar as infraestruturas de Campanhã em falta”; “criar novos recursos pedonais”; “trabalho em rede e melhoria das parcerias entre entidades”; “conhecer melhor outras entidades”; “participação mais alargada de parceiros”; “maior compromisso das instituições de Campanhã”; “utilização de instrumentos artísticos enquanto ferramentas de cidadania”**). Embora esta confusão inicial não se trate propriamente de uma limitação da prática, é relevante para sublinhar a necessidade da sua clarificação, sobretudo em contextos em que as práticas de coprodução de roteiros e guias para o desenvolvimento de iniciativas colaborativas ainda não esteja muito generalizada.

Relativamente à dinâmica e organização das Oficinas importa também sublinhar que, tendo sido profundas as vantagens em termos de consciencialização e experimentação, por parte dos participantes, das exigências do paradigma de utilização de abordagens colaborativas em planeamento de iniciativas com incidência comunitária e orientadas por princípios de promoção de desenvolvimento local:

- i) o mix de objetivos apresentou vantagens, embora face ao tempo reduzido, tenha penalizado o grau de aprofundamento e detalhe do *Roadmap*, fazendo depender este desenvolvimento da capacidade de auto-organização do promotor e participantes na iniciativa para lhe dar continuidade;
- ii) o modelo de Oficinas 2+1 demonstrou ser vantajoso em termos de dinâ-

mica relacional, reflexiva e produtiva, muito embora a distância temporal entre 1ª e 2ª fase de sessões (2 meses) se tenha revelado excessiva;

iii) apesar de serem reconhecidas virtudes em termos de dinâmica e eficácia (i.e. economia entre tempo/benefício e resultados), e ter sido bem sucedido o “efeito estafeta” entre o grupo de participantes, poderão ser equacionadas outras soluções de duração e organização das sessões que venham a aumentar a eficácia e eficiência deste tipo de Oficinas;

iv) o espaço foi estrutural à dinâmica, sendo no entanto de recomendar (caso este tipo de iniciativas venham a ser generalizadas como práticas de planeamento), a vantagem de se poderem alocar espaços especificamente vocacionados para o efeito que possam acolher de forma mais permanente as materializações coproduzidas, funcionando simultaneamente como repositórios de memória, “*répéragé*” e monitorização de progressos;

v) os exercícios do “*Eggexercise*”, do “*Legó*”, o “*Mind Map*”, as “*Keywords*” e os “*Debriefings*” funcionaram como exercícios âncora e foram fundamentais para a percepção coletiva dos desafios, a (re)criação de referências coletivas e consubstanciação da sua materialidade. Também os exercícios do “*Eggexercise*”, “*Mapping*” e “*Storytelling* dramatizados” demonstraram ser excelentes alavancadores de dinâmica e aderência ao território. Por sua vez, os “exercícios de “*Voting*”, e de “*Shopping*” revelaram sobretudo o seu potencial para desbloqueamento reflexivo;

vi) tendo sido conseguida a coprodução de um *Roadmap* como instrumento de referência relevante, as dificuldades sentidas na execução da “*Raiz dos Porquês*” e “*CATWOE*” remetem para uma reflexão sobre a sua localização no processo de produção do *Roadmap*. Também o facto de não se terem chegado a concretizar técnicas colaborativas alternativas, de natureza semelhante, na elaboração final do *Roadmap*, acabou por comprometer o grau de envolvimento, desenvolvimento e aprofundamento que teriam potenciado o resultado final alcançado;

vii) embora tenha sido “intensiva” e “extensa” a experimentação de exercícios passíveis de virem a ser utilizados em abordagens colaborativas, a criação de oportunidades para o alargamento destas experiências a outros “exercícios” e a generalização deste tipo de experiências a outros profissionais poderão ser fundamentais no quadro do desenvolvimento de competências de facilitação, animação e *coaching* deste tipo de abordagens.

Recursos Adicionais.

ASC. (s/d) Making Places: Creating Sustainable Communities.

<http://www.citized.info/pdf/commarticles/ASC%20MAKING%20PLACES.pdf>

CCGHR. (2009). Partnership Assessment Toolkit

http://www.ccgrr.ca/wp-content/uploads/2013/05/PAT_Interactive_e-1.pdf

FROG. (2013). Collective Action Toolkit: groups make change.

http://www.frogdesign.com/sites/default/files/pdf/frog_collective_action_toolkit.pdf

Glausser, Maria (2009). Hub Hosting and Programming Handbook.

<http://social-labs.org/wp-content/uploads/2014/12/HOSTING-HANDBOOK-JAN10-small.pdf>

Guida M. F., e Maiolini R., (2014). Enabling social innovation ecosystems for community-led territorial development. Quaderni della Fondazione Giacomo Brodolini, "Studi e ricerche". ISBN 978-88-95380-21-6.

<http://www.fondazionebrodolini.it/sites/default/files/quaderno49-web.pdf>

Hassan, Zaid & Bojer, Mille (2005). The Change Lab Fieldbook (Version 2.0)

http://social-labs.org/wp-content/uploads/2014/12/Generon_Fieldbook_V2.0.pdf

Hassan, Zaid (2015). The Social Labs Fieldbook: A practical guide to next-generation social labs (Version 1.0)

<http://bluesolutions.info/images/Social-Labs-Fieldbook-D11.pdf>

Holz, S. (2015). A Força da Lei e a Força de Vontade: a importância da lei para a promoção de práticas participativas na elaboração de instrumentos

Oficinas Colaborativas para o desenho de um roteiro para a promoção de um plano de desenvolvimento local

urbanísticos em Portugal e na Itália. (Dissertação de Doutoramento) Coimbra. Universidade de Coimbra Keywords: Building a language of systems change (Volume 001). ISBN 978-1-78363-183-4.

<https://www.icaew.com/-/media/corporate/files/technical/sustainability/keywords.ashx>

Kieboom, M., Sigaloff, C. & Exel, T. van, (2015). Lab Practice: Creating spaces for social change. Amsterdam: Kennisland.

https://www.klnl/wp-content/uploads/2015/06/Lab-Practice_publication_ENG.pdf

MindTools. (2010). Mind-Tools E.Book. 7th edition. ISBN O-9545586-1-8.

<https://www.mindtools.com/fulltoolkit.html>

NESTA. (2014). DIY - development impact & you : practical tools to trigger & support social innovation. London: NESTA. ISBN 978-1-84875-150-7.

<http://diytoolkit.org/media/DIY-Toolkit-Full-Download-A4-Size.pdf>

Reos. (2013) The Reos Change Lab: Addressing Complex Challenges with Social Innovation.

http://social-labs.org/wp-content/uploads/2014/12/20130213_McConnell-Formatted-Final-Draft.pdf

Slocum, N. & Steyaert, S. (2003). Participatory methods toolkit : a practitioner's manual. Brussels: King Baudouin Foundation. ISBN 90-5130-447-1.

http://archive.unl.edu/hq/library/Collection/PDF_files/CRIS/PMT.pdf

UNDP. (2007). Enhancing Partnerships Value: A Tool for Assessing Sustainability and Impact.

<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/2145Enhancing%20Partnership%20Value.pdf>

Vasconcelos, Lia. (2015). The Power of Dialogue: Sustainability in the 21st century. Lisboa: MARGov. ISBN 978-989-8745-58-3

WCCF. (2015). Café to Go: A quick reference guide for hosting world café.

<http://www.theworldcafe.com/wp-content/uploads/2015/07/Cafe-To-Go-Revised.pdf>

Biblio- grafia.

Hassan, Z. (2014). *The social labs revolution : a new approach to solving our most complex challenges*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. ISBN 978-1-62656-073-4.

IDEO. (2011). *Human Centered Design toolkit*. City: IDEO. ISBN 978-0-9914063-0-2. https://youngafricanleaders.state.gov/wp-content/uploads/sites/4/2015/07/IDEO_HCD_ToolKit.pdf

IDEO. (2015). *The field guide to human-centered design : design kit*. San Francisco: IDEO. ISBN 978-0-9914063-1-9. <http://www.designkit.org/resources/1>

Scharmer, C. (2009). *Theory U leading from the future as it emerges : the social technology of presencing*. San Francisco, Calif. London: Berrett-Koehler Publishers. ISBN 978-1-57675-763-5.

Wenger, E; McDermott, R.; Snyder, W. (2002). *Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge*. Harvard.

Williams, B. (2005). *Soft Systems Methodology*. http://www.bobwilliams.co.nz/Systems_Resources_files/ssm.pdf

