



Promovendo a colaboração no território em quatro passos

Autor: Fábio Otuzzi Brotto

Revisão: Tríade Políticas Públicas

Olá!

Muitos dos problemas atuais têm a ver com a nossa dificuldade de lidar com as situações de maneira genuinamente colaborativa, simplesmente porque, apesar dos incentivos e da vontade para cooperar, ainda não nos alfabetizamos na arte e na (paz)ciência da cooperação. Assim, para realizar as mudanças que desejamos ver acontecer na educação pública e na sociedade, podemos desenvolver um conjunto de atitudes, comportamentos e modos de relacionamento, tendo como inspiração o estilo de Liderança Colaborativa.

Nesse sentido, a Rede de Colaboração Intermunicipal em Educação, em parceria com o Projeto Cooperação¹ e com o apoio do Itaú Social, produziu esta cartilha que contém quatro passos essenciais para aproximar ainda mais as diferentes lideranças educacionais² que atuam nas organizações regionais (consórcios, arranjos de desenvolvimento da educação, colegiados, associações de municípios, fóruns) e também nas organizações municipais (secretarias, departamentos, unidades escolares, comunidades, conselhos) de alguns conceitos e práticas que podem auxiliar no desenvolvimento da cultura da colaboração em seus territórios, por intermédio das iniciativas de colaboração em educação que já existem e por aquelas que ainda se constituirão.

Vamos lá?

1 Acesse mais conteúdos e atividades sobre a cultura da colaboração no site do Projeto Cooperação www.projetocooperacao.com.br.

2 Dirigentes municipais de educação, membros de equipes técnicas das secretarias, prefeitos, vereadores, representantes de conselhos municipais, diretorias regionais da UNDIME, coordenações/gerências/diretorias regionais da secretaria estadual e em geral, lideranças da Rede de Colaboração.



1º passo

Reconhecer a colaboração e saber o quanto ela é necessária

Como você sabe, colaboração é “um fazer em conjunto”; é fazer algo com outras pessoas (em grupos, equipes, comunidades, organizações ou nações) que só se pode fazer com elas e, depois de feito, beneficia todo mundo, sem exceção. Desenvolve-se a partir da prática de comportamentos colaborativos que permitem conciliar produtividade com felicidade. Colaborar em busca desses resultados, aparentemente impossível, torna-se muito mais viável se as pessoas souberem quando e como colaborar.

Então, quer dizer que nem todas as pessoas sabem colaborar?

Isso mesmo. Colaboração é um aprendizado constante e para toda a vida! É um eterno aprender a nos relacionar, a conviver como se estivéssemos, nas palavras de Rubem Alves, em um terno jogo de Frescobol¹.

Relações tipo TÊNIS	Relações tipo FRESCOBOL
O objetivo é derrotar a outra pessoa.	Ninguém ganha, para que todas as pessoas ganhem.
Joga-se para fazer a outra pessoa errar.	Se a bola veio meio torta, a gente sabe que não foi de propósito e faz o maior esforço do mundo para devolvê-la gostosa, no lugar certo, para que a outra pessoa possa pegá-la.
A melhor pessoa é aquela que tem a exata noção do ponto fraco da pessoa adversária, e é justamente para aí que ela vai dirigir sua cortada.	Não existe pessoa adversária porque não há ninguém a ser derrotado. E ninguém fica feliz quando alguém erra – pois o que se deseja é que ninguém erre.
Recebe-se o sonho (bola) da outra pessoa para destruí-lo, arreventá-lo, como bolha de sabão.	O sonho da outra pessoa é um brinquedo que deve ser preservado, pois se sabe que, se é sonho, é coisa delicada, do coração.
O que se busca é ter razão e o que se ganha é o distanciamento. Aqui, quem ganha sempre perde.	Pratica-se a boa escuta, que, ao falar, abre espaços para que as bolhas de sabão (palavras) da outra pessoa voem livres.
Termina sempre com a alegria de uma pessoa e a tristeza da outra. O prazer se encontra quando o jogo não pode mais continuar porque a outra pessoa (adversária) foi colocada fora de jogo.	O gostoso mesmo é aquele ir e vir, ir e vir, ir e vir... este delicioso jogo em que ninguém marca pontos... Bola vai, bola vem – cresce o amor... E se deseja então que a outra pessoa viva sempre, eternamente, para que o jogo nunca tenha fim...

¹ Extraído do livro “O retorno e o terno”, de Rubem Alves. Editora: Papirus. São Paulo, 2011. p.51.

Repare bem nesses dois tipos de jogo/relacionamento. Use-os como se fosse um binóculo para olhar mais de perto as situações e relações existentes em seu território. Veja se elas são mais do tipo *Tênis* ou do tipo *Frescobol*. Este pode ser um bom ponto de partida para incrementar mais colaboração no seu dia a dia.

Mas, vivendo um dia a dia tão cheio de conexões e desafios, como saber quando a colaboração é realmente necessária?

Sem colaboração não há solução! Quanto mais em conexão estivermos e diante dos desafios tão complexos do momento e os que virão, mais precisaremos cuidar da qualidade e dos efeitos de cada uma de nossas relações, pois convivendo em um mundo hiperconectado, o que acontece com uma pessoa, em uma situação, em um dado momento e local afeta direta e indiretamente, mais cedo ou mais tarde, mais intensa ou menos intensamente, todas as demais pessoas, onde quer que estejam.

Sendo assim, para saber quando a colaboração é mais necessária, considere a missão, ou objetivos, nos quais você e seu grupo estão ou pretendem realizar (pode ser uma ação na secretaria, no conselho municipal, na escola, etc.) e avalie quais dos pontos a seguir² estão relacionados:

- Nossa missão ou objetivos dificilmente serão cumpridos apenas com a qualificação exibida pela equipe.
- Precisa ser abordada por um grupo novo, criado com essa finalidade específica.
- Requer contribuição coletiva de indivíduos altamente especializados.
- Requer contribuição coletiva e consenso de mais de 20 pessoas.
- As pessoas do grupo a cargo da missão estão em mais de dois locais distintos.
- O sucesso depende muito da compreensão, de preferências ou necessidades de indivíduos de fora do grupo.
- O resultado será influenciado por eventos altamente incertos e difíceis de prever.
- A missão precisa ser concluída em prazos apertadíssimos.

Se pelo menos dois desses pontos foram assinalados, ative mais colaboração em seu grupo para poder alcançar os resultados esperados e aumentar sua resiliência para transformar eventuais barreiras em pontes para a colaboração em seu território.

² Baseado nos estudos de Lynda Gratton e Tamara J. Erickson. HARVARD BUSINESS REVIEW, Volume 85, nº 11. Págs. 58-67. Nov. de 2007.

2º passo

Dissolva as barreiras à colaboração

Existem dois tipos de barreiras³ que impedem a colaboração, resultando em desperdício de recursos (tempo, energia, dinheiro, sensibilidade, inteligência etc.), enfraquecimento das relações entre pessoas e equipes em baixos índices de produtividade e felicidade.

Para dissolver essas barreiras é necessário, em primeiro lugar, conhecê-las bem e avaliar quais delas estão presentes em uma determinada situação. Primeiro, vamos conhecer essas barreiras?

Barreiras organizacionais

Quanto mais descentralizadas forem as estruturas organizacionais⁴, maior é a chance de surgirem estas quatro barreiras à colaboração:

- **“Não inventado aqui”**: as pessoas não se dispõem a buscar a colaboração fora de suas unidades e espaços de atuação.
- **Retenção de informações**: quando solicitadas, as pessoas negam-se a fornecer informações e a ajudar as demais.
- **Problemas de busca**: as pessoas não conseguem encontrar com facilidade informações e pessoas para colaborar.
- **Problemas de transferência**: as pessoas não conseguem transferir conhecimento complexo de uma unidade para outra, nem desenvolver relações entre grupos, unidades e espaços de atuação.

Observe quais dessas barreiras estão ativas em seu grupo e perceba qual é a natureza delas: se é um problema de motivação – *falta de vontade de colaborar* (como nas duas primeiras barreiras), ou é um problema de capacitação – *as pessoas não estão aptas a colaborar bem* (como nas duas últimas).

³ Morten T. Hansen – Colaboração: O segredo dos grandes líderes para evitar armadilhas, promover a união e conseguir excelentes resultados. Ed. Campus/Elsevier, Rio de Janeiro, 2010.

⁴ Por exemplo, uma Secretaria de Educação com seus diversos departamentos e até mesmo como a nossa Rede de Colaboração Intermunicipal, que por natureza é essencialmente descentralizada.

Barreiras pessoais

Outro tipo de barreira enfrentada pelas lideranças se manifesta por meio de cinco barreiras pessoais:

- **Desejo de poder:** quando um dos atores quer que outras pessoas dependam dela (essa pessoa pode ser você também), ou seja, deseja o poder em si.
- **Arrogância:** quando um dos atores tem atitude de “eu sei tudo”, ou seja, pensa que é muito mais inteligente e capaz que as outras pessoas.
- **Atitude de defesa:** quando um dos atores tem dificuldade em aceitar críticas, ou seja, acha que os problemas e conflitos nunca lhe dizem respeito.
- **Medo:** quando um dos atores tem medo de perder. Considera a derrota como pessoal e preocupa-se em evitar ser humilhada(o).
- **Ego enorme:** quando um dos atores gosta de ser o centro das atenções. É egocêntrico e cria uma “aura de personalidade” ao seu redor.

Uma boa atitude colaborativa diante dessas *barreiras pessoais* é reconhecê-las, aceitá-las e abraçá-las como parceiras de jornada, ao invés de evitá-las ou combatê-las. Sei que não é fácil, mas para fortalecer essa aliança interna, experimente, de vez em quando, visitar a “Casa dos Espelhos” da seguinte maneira: quando você estiver diante de um problema, conflito ou desafio para o qual você deseja ter mais clareza... imagine-se diante de um espelho – faz de conta, porque no mundo do “faz de conta”, tudo é possível, e pergunte a ele quais dessas barreiras pessoais estão impedindo a colaboração no grupo e o que pode ser feito para dissolvê-las ou reduzi-las. Sem pressa, nem pressão, deixe que as respostas venham livremente...

Mesmo que nenhuma resposta chegue, respire fundo e suavemente, agradeça e se despeça, confiando que essa pausa, talvez, seja o que realmente é necessário fazer no momento para transformar sua forma de lidar com a situação em uma maneira de liderar cada vez mais colaborativa.

3º passo

Crie pontes e regenere o fluxo de colaboração

Se em uma jornada de colaboração, cada situação, obstáculo e desafio são vistos como incríveis oportunidades para aprender a conviver e trabalhar em conjunto, é importante descobrir qual é o *Mínimo Passo Elegante* que deve ser dado para transformar barreiras em pontes de reconexão com o potencial de colaboração presente em seu território.

Tudo bem. Por onde começar, então? Qual é a solução certa, o melhor jeito para destravar o fluxo de colaboração?

Há muitas maneiras para incrementar a colaboração em cada situação. Sejam elas quais forem, devem estar sempre em sintonia com a ideia de que cada *comunidade*⁵ em seu território tem toda a água para sua sede, todo o alimento para sua fome, toda a sabedoria para suas *in-quieta-ções* e todos os recursos para realizar seus sonhos. Por isso, ajude frequentemente todos os envolvidos nas situações que demandem o esforço de colaboração a lembrarem disso e ofereça constantemente um conjunto de soluções colaborativas, por exemplo, estas três:

Solução 1 – Unir pessoas:

- **Elabore uma meta de união**, um objetivo comum que faça as pessoas se comprometerem com uma causa maior que suas metas individuais. Faça essa elaboração de uma maneira coletiva para que esse objetivo tenha a força para juntar as pessoas e mantê-las juntas enquanto convivem e trabalham.
- **Declare o valor essencial da colaboração** dando o exemplo, sendo a pessoa que pratica a colaboração como a primeira opção. Radicalize no exercício da *liderança colaborativa* – seja “mestre e aprendiz” e coloque-se a serviço da comum-união entre as pessoas e equipes.
- **Use uma linguagem de colaboração**: líderes que falam sobre concorrência e competição receberão concorrência e competição. Quem fala sobre parceria e colaboração obterá mais colaboração.

5 A divisão das palavras é um recurso utilizado com o objetivo de chamar atenção para uma resignificação de sentido/significado da acomodação gerada pela repetição sem a plena atenção dada à palavra-ação. Durante o texto, essa provocação será recorrente.

Solução 2 – Promover a colaboração na gestão:

- **Use de maneira inteligente as recompensas** para promover a colaboração. Não tenha medo: permita que os papéis e as responsabilidades possam evoluir e mudar na direção de uma cultura mais colaborativa.
- **Valorize o desempenho individual e, ao mesmo tempo, a colaboração no grupo.** Tradicionalmente, os elogios e as recompensas acontecem individualmente, ou seja, uma pessoa é reconhecida acima de todas as outras. Crie procedimentos e eventos que celebrem o desempenho de todo o grupo, passando a ideia de que o sucesso vem quando se esforçam e trabalham em prol do mesmo objetivo.
- **Envolva outras pessoas no processo decisório** e demonstre ter mente aberta às alternativas, às opiniões divergentes, ao diálogo e ao trabalho conjunto. Adote processos de tomada de decisão baseados no *consenso* e no *consentimento* para aumentar o engajamento do grupo que se responsabiliza pelas decisões tomadas, em vez de simplesmente cumprir uma tarefa sobre a qual não houve nenhuma participação.
- **Ofereça liberdade para as pessoas colaborarem** como e quando quiserem para desenvolver soluções criativas para os problemas do território. Isso proporciona uma atmosfera de confiança, lealdade, flexibilidade e, principalmente, de abertura para reconhecer suas limitações e pedir ajuda, fazendo com que o grupo prospere mais rapidamente, a tensão diminua e as ações que se buscam realizar aconteçam com mais tranquilidade.

Solução 3 – Criar redes de contatos ágeis

- **Encoraje o desenvolvimento de relacionamentos** entre os grupo, equipes, organizações e espaços de atuação. Quando nos abrimos para conhecer as outras pessoas e deixamos que elas nos conheçam mais “de perto” (nossas histórias, dores, sonhos...) nos abrimos para colaborar como integrantes de uma *só comum-unidade*.
- **Compartilhe abertamente informações e conhecimentos** e incentive o exercício de feedback imediato, contínuo, circular (entre todas as pessoas envolvidas) e de um modo apreciativo – combinando *verdade com amorosidade*. Assuma suas responsabilidades e inspire cada pessoa a assumir as suas próprias.
- **Estimule a cocriação de projetos.** Permitir a criação de projetos e ações, integrando pessoas diversas que atuam em diferentes espaços e localidades, faz com que o trabalho colaborativo seja visto de maneira transfuncional, produtiva e promotora de sinergia.

- **Organize encontros e atividades fora do seu ambiente de atuação.** Um grupo de caminhada, a realização de uma campanha social ou a arrecadação de alimentos, embora possam se relacionar com o contexto educacional, não são necessariamente uma ação que demande o seu envolvimento cotidiano. Esses são apenas alguns exemplos de como você pode estimular que as pessoas se conheçam melhor e entendam a importância de serem mais colaborativas não apenas no ambiente em que atuam, mas em qualquer situação.

Tome impulso por estas soluções colaborativas e crie outras, crie e implemente abundantemente soluções para manter a chama da colaboração sempre acesa no dia a dia. Aumente sua capacidade de inspirar a colaboração em seu território praticando ainda mais colaboração em cada situação e relação. Lembre-se de que sua principal função como liderança colaborativa é **unir pessoas em busca de um objetivo em comum, conciliando produtividade com felicidade.**

4º passo

Agora, é praticar... e praticar!

Puxa, que boa caminhada fizemos aqui visitando passos simples para promover a colaboração, para que todas as pessoas envolvidas em prol da Educação sigam cultivando um ambiente mais cooperativo em seus territórios.

Um bom começo de jornada, não acha? Sim, até porque o fato é que nada funciona sem o envolvimento de todas as pessoas e os atores interessados na melhoria da qualidade da educação pública para todos e todas. Daí, deixamos aqui duas dicas essenciais:

- 1ª dica – **Envolva as pessoas desde o início** no processo de colaboração e veja o que acontece. Se a colaboração se tornar significativa, elas mudarão. Mas lembre-se: se queremos o apoio de alguém ou de alguma organização, temos de aceitá-las como cocriadoras.
- 2ª dica – **Aprenda enquanto faz**⁶. Mantenha a atenção constante sobre o que está aprendendo no processo de colaboração e seus desdobramentos. Pergunte-se constantemente:
 - *Quem está faltando? Quem mais precisa fazer parte deste trabalho?*
 - *O significado deste trabalho ainda está claro? Está mudando?*

⁶ Inspirado no livro “Liderança para tempos de incerteza: A descoberta de um novo caminho”, de Margaret J. Wheatley. São Paulo: Ed. Cultrix, 2006 (p. 103).

- *Está havendo mais sinceridade entre as pessoas?*
- *A informação está ficando mais aberta e de mais fácil acesso?*
- *Estamos recorrendo à imposição ou à participação?*
- *O que estamos aprendendo sobre parceria e colaboração em meio à confusão e ao caos?*

Assim como em todo e qualquer cultivo, promover a colaboração no território, envolvendo diferentes municípios, profissionais, atores, escolas, conselhos, secretarias, departamentos ou comunidades é uma prática diária e para a vida toda. Por isso, o último passo é o mais simples e desafiador: praticar a colaboração! Se em algum momento as barreiras que trouxemos nesta cartilha estiverem muito presentes a ponto de fazê-lo(a) desanimar, lembre-se:

Em cada desafio cotidiano existem inúmeras oportunidades para nutrir as sementes de colaboração presentes em cada pessoa. Dissolva as barreiras, crie conexões, desenvolva parcerias e celebre a colaboração a cada passo, como se fosse a sua mais nova e nobre missão: Promover + Colaboração na Educação!

Sigamos em *comum-união!*



Visite nossos canais:



www.redeintermunicipaledu.com.br

