



Oficinas Colaborativas para a elaboração de um roteiro de orientação para uma revisão participada do Plano Diretor Municipal

GUIA DE DISSEMINAÇÃO

FINANCIADORES



FUNDAÇÃO
CALOUSTE GULBENKIAN
CIDADANIA ATIVA



PARCEIROS



CASCAIS



Índice.

Nota Prévia 7

Introdução 9

Problematização 11

Definição da Prática 17

Descrição da Prática 21

 Dia 1 - Viagem pelo “mundo” da Participação 23

 Dia 2 - Viagem pelo “mundo” do(s) Planeamento(s) e do PDM 27

 Dia 3 - Definição do Roadmap 31

Condições para o Desenvolvimento da Prática 35

Potencialidades e Limitações da Prática 43

Recursos Adicionais 47

Bibliografia 49

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.

Integrando o projeto Portugal Participa, a Câmara Municipal de Odemira escolheu como prática a explorar e desenvolver uma reflexão e elaboração de um *Roadmap* (Roteiro) para o alargamento de oportunidades de promoção de práticas participativas na revisão do seu Plano Diretor Municipal (PDM).

Este instrumento de planeamento (PDM) consagra, em sede de legislação, a obrigatoriedade de momentos de participação pública quer para a sua aprovação, quer para a sua revisão. No entanto, muitos têm sido os sinais da sua insuficiência e as manifestações de insatisfação sobre o seu alcance. Apesar destes instrumentos integrarem Comissões de Acompanhamento alargadas, a sua abertura à participação pública é, no entanto, basicamente reduzida a sessões de apresentação e discussões públicas das versões “quase finais” (maioritariamente marcadas e suportadas por documentação de extraordinária complexidade técnica!) e ao cumprimento de prazos para a receção e integração de sugestões no final da sua cadeia de produção (em fases onde a “utilidade” e “relevância” para os produtos finais é bastante limitada!).

Porém, a abertura destes processos a iniciativas de acolhimento de “participações” mais alargadas e consequentes (quer para a qualidade dos instrumentos de planeamento em causa, quer em mobilização e desenvolvimento de direitos e deveres cívicos para com assuntos de “interesse comum”) não sendo limitada pela lei, não se têm configurado tarefa fácil de definir e implementar. E muitas têm sido, até à data, as razões avocadas. Para citar apenas alguns exemplos, estas vão desde

- (i) a “falta de vontades políticas” à “falta de interesse dos cidadãos em participar”;
- (ii) a “sobrecarga de exigências de tecnicidade” que caracteriza estes instrumentos, ao ainda persistente “analfabetismo funcional” das populações que sobre eles se têm de pronunciar;
- (iii) o conforto de “resguardo em técnicas pseudo-participativas” à sua “vulnerabilidade manipulatória”; ou ainda
- (iv) a equação de equilíbrios e “cinzentos” sempre mal resolvidos entre os “interesses coletivos/públicos” e os “interesses individuais/privados” que estes instrumentos e iniciativas acabam por mobilizar.

O facto, no entanto, é que, independentemente dos pesos relativos que umas ou outras razões possam vir a assumir nestes processos (em termos de obstáculos identificados ou progressos na sua facilitação), o caminho persiste pedregoso, senão mesmo escorregadio, pouco iluminado e incerto, nas convergências que aciona e para que convida em termos de multiplicidade e diversidade de ritmos, vontades, disponibilidades, capacidades e compromissos.

A par da decisão da autarquia de Odemira em fazer avançar com a revisão do seu PDM e da oportunidade criada pelo projeto Portugal Participa, foi manifestada vontade política, por parte da autarquia, em fazer acompanhar a fase do lançamento desta revisão de **uma reflexão e elaboração de um roteiro para o alargamento de oportunidades de promoção de práticas participativas na revisão do seu Plano Diretor Municipal (PDM)**.

Assim, durante uma Oficina de 3 dias consecutivos, um grupo diferenciado de técnicos da autarquia trabalharam em conjunto no sentido de explorarem, experimentarem e criarem um conjunto de referências partilhadas e de orientação à incorporação e promoção de práticas participativas e colaborativas na revisão do seu PDM, passíveis de poderem ser posteriormente implementadas.

Problematização.

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”? *Bref*, que tipos de exigências fazem um ao outro? ...

Os direitos, liberdades e garantias de Participação Pública são matéria consagrada na Constituição Portuguesa, nomeadamente em matéria de direitos e deveres sociais associados às questões do urbanismo. O ponto 5 do Artigo 65 refere explicitamente que “**é garantida a participação dos interessados na ela-**

boração dos instrumentos de planeamento urbanístico e de quaisquer outros instrumentos de planeamento físico do território". Por isso, a incorporação de momentos de abertura à participação pública nos instrumentos de planeamento urbano não é, sequer, uma opção. Em reforço desta obrigação constitucional, a legislação que define a arquitetura dos instrumentos de planeamento e gestão do território, bem como a sua regulamentação, incorporam e definem esta obrigatoriedade. No entanto, a abertura dos processos de planeamento a iniciativas de acolhimento de "participações" mais alargadas e conseqüentes (quer para a qualidade dos instrumentos de planeamento em causa, quer em mobilização e desenvolvimento de direitos e deveres cívicos para com assuntos de "interesse comum") não se têm configurado tarefa fácil de definir e implementar.

Muitas têm sido as razões avocadas para esta dificuldade, quase todas elas sobretudo do lado das exigências, requisitos e caminhos a explorar do lado do "P" da "participação", como por exemplo as razões que vão desde a "falta de vontades políticas" em desenvolver esta matéria à "falta de interesse dos cidadãos em participar" (remetendo para discussões sobre maturidades democráticas do exercício de cidadania), ou do conforto de "resguardo em técnicas pseudo-participativas" à sua "vulnerabilidade manipulatória" (remetendo estas sobretudo para discussões de natureza mais ética e operativa em torno das metodologias e técnicas passíveis de poderem ser utilizadas). Do lado do "P" dos instrumentos de "Planeamento" têm também vindo a ser avocadas dificuldades que vão desde as "exigências de tecnicidade" que caracteriza estes instrumentos, ao ainda persistente "analfabetismo funcional" das populações que sobre eles se têm de pronunciar, ou, ainda, a difícil equação de equilíbrios e "cinzentos" (quase sempre mal resolvidos) entre os "interesses coletivos/públicos" e os "interesses individuais/privados" que estes instrumentos e iniciativas acabam por mobilizar.

Por isso, 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" e "de valor acrescentado"? A "participação" é a "solução para todos os problemas"? Deve ser considerada de forma transversal no desenvolvimento dos instrumentos de planeamento, ou existem fases em que a sua não incorporação poderá mesmo comprometer o processo? O que leva mesmo as pessoas a participarem

neste tipo de iniciativas? E a “participação” diz respeito a quem, exatamente, em processos de planeamento? Aos “outros”, a “eles”? a “nós”, a “tod@s”? Em que pessoa e tempo se pode aspirar a conjugar este verbo, em matéria de planeamento urbano? Que exigências paradigmáticas e conceptuais para ambos os “P” a simples conjugação deste verbo aciona?

Porém, as experiências intentadas para a superação de algumas destas dificuldades no “casamento” entre abordagens de participação e planeamento, têm (independentemente dos avanços conseguidos!) adicionado e posto em evidência outros impasses e/ou “desconexões”. Recentemente uma tese de doutoramento colocou no centro desta discussão toda a complexa teia de inquietações em torno da “(a)força da lei e a força da vontade” (Holz, 2015), demonstrando que, se estas apresentam potencial para se apoiarem mutuamente, não deixam de subsistir questões paradoxais e tensões à junção destes dois paradigmas.

E se estas tensões decorrem da história de afirmação de cada um destes “P” (a “participação” sempre mais debatida e incentivada a partir da valorização das “bases”, e o “planeamento” sempre mais equacionado como instrumento mais centralizador - mesmo quando em contextos democráticos- e de “topo”) também se encontram caminhos nem sempre conciliáveis nas diferentes propostas das suas arquiteturas operativas. Uma vez mais a título de exemplo, algumas questões têm vindo a ser equacionadas na abordagem destes “P”:

(i) como conciliar dinâmicas participativas, caracterizadas por diferentes tempos e ritmos de mobilização e disponibilidades e sobretudo por uma permanente “irrequietude” e “arritmia” dos seus processos, com a rigidez de tempos lineares e com precedências pré-definidas das lógicas tradicionais de planeamento?

(ii) Como resolver as “tensões” inerentes à alocação dos tempos necessários, “privacidade vs publicidade”, ou “evidência de resultados mobilizadores” necessárias ao desenvolvimento de maturidades e rotinas participativas e inerentes aos processos de planeamento?

(iii) Como conciliar interesses, linguagens e lógicas de produção/solicitação de informação que encontram berços em referentes normalmente dissociados e amiúde mutuamente “surdos” uns aos outros (i.e. as dimensões existenciais das populações e territórios sobre os quais impelem os instru-

mentos de planeamento; as dimensões de natureza mais técnica e de especialidade conceptual; ou as dimensões de natureza de legitimação política que os enquadram e orientam)?

(iv) Onde delimitar e como gerir as “fronteiras” entre os objetos de planeamento e os seus sistemas de enquadramento sempre mais abertos e amplos (i.e. a vivência quotidiana por parte das populações nos territórios, ou os sistemas multinível de abrangência e atuação na relação com outros instrumentos de planeamento territorial e setorial)?, ou ainda,

(v) como compatibilizar e garantir coerência e credibilidade aos vários “*locus de controle*” da decisão que amiúde se sobrepõem quando se adicionam aos fóruns de decisão e gestão dos instrumentos de planeamento (legitimados por sistemas de representação democrática), outros fóruns de decisão ou governança colaborativa (sustentados ou suscitados por dinâmicas participativas e colaborativas)?

Sendo esta apenas uma pequena mostra dos questionamentos que emergem quando se coloca em confronto a “participação” com “planeamento” será fácil imaginar quantos mais questionamentos este confronto devolve à própria reflexão e operacionalização da “participação” *per si* e aos próprios modelos de planeamento a adotar e adaptar no desenvolvimento de instrumentos e figuras de plano de ordenamento do território e/ou de incidência territorial. Consequentemente, será também de reconhecer o interesse, pertinência e relevância da escolha da Câmara Municipal de Odemira em se propor desenvolver *uma reflexão e elaboração de um Roadmap (Roteiro) para o alargamento de oportunidades de promoção de práticas participativas na revisão do seu Plano Diretor Municipal (PDM)*, bem como o acolhimento desta prática pelo Portugal Participa.

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 (e à semelhança do que tinha acontecido anteriormente com a prática levada a cabo em Campanhã- Porto), optou-se por lançar “âncora” às 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, realçar o facto delas se orientarem pelo “*human center design*” em que ganham especial centralidade a definição de necessidades concretas para as quais se terá de coproduzir soluções e a orientação destas soluções para abordagens mais holísticas do “bem-estar”, “qualidade de vida” ou “felicidade” humana.

Estas referências apresentam, no entanto, uma **rutura com processos lineares e determinísticos** na conceção e desenvolvimento de processos de planeamento e intervenção. Assumem e incorporam flexibilidade e incerteza e postulam a promoção de “diálogos virtuosos” transdisciplinares entre diferentes fontes de saber (*episteme*; *techne*; e *phronesis* se quisermos reter a velha trilogia aristoteliana), e sublinham a relevância entre estes saberes e as práticas que os inspiram ou deles decorrem (promovendo interações sistemáticas entre momentos de “inspiração”, “definição”, “ideação”, “prototipagem”, “teste” e “implementação” das ações). Neste sentido, introduzem e convidam à experimentação e desenvolvimento de ciclos de interação e retroação (de vai-e-vem) em iniciativas de planeamento mais conciliáveis com os processos de introdução de dinâmicas colaborativas, rompendo e propondo superar as limitações do alinhamento de fases e precedências de produção de informação que caracterizam tradicionalmente os processos de planeamento.

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 “*U Theory*” de Otto Scharmer (2009), que vem desmontar e propor 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) **sistêmicos** – 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).

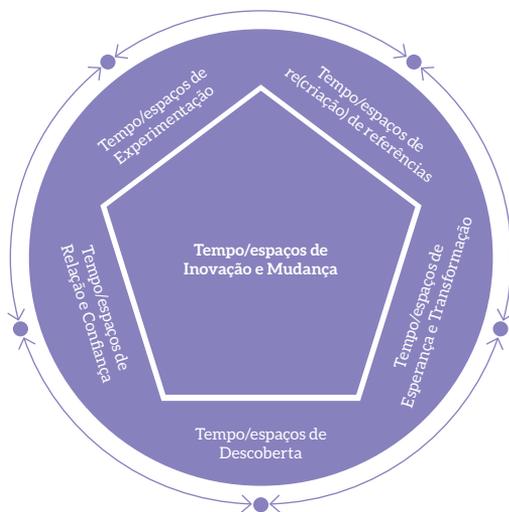
Estas abordagens apostam, assim, na **centralidade** dos processos de aprendizagem recíproca, questionando as lógicas de “consultas” ou “recolha de informação” assentes na unidirecionalidade dos interesses de procura de informação e transmissão de conhecimento. Atribuem à **aprendizagem** um papel central para a promoção de processos de inovação (tecnológica e social) e de **desenvolvimento de competências** que rompem com a primazia e hegemonia do reconhecimento de competências técnicas e científicas; (re) colocam na agenda garantias de paridade de várias fontes na produção do conhecimento; advogam a construção de “diálogos” e de “linguagens significativas”; e apostam na sua **dimensão coletiva** e processualmente generativa (questionando os seus processos produtivos lineares instituídos).

Com uma aposta forte em **tempos e espaços de promoção de relação, confiança, descoberta e experimentação**, viabilizam e exigem a incorporação e o desenvolvimento da diversidade de atores (multisectorial e multinível), e a criação de espaços e tempos facilitadores às suas iterações. Neste sentido, esta orientação, permite ultrapassar alguns impasses decorrentes das abordagens predefinidas por interesses, objetivos mútuos e produção de consensos, e facilita e anima a “inquietude” das dinâmicas e processos através de uma especial focalização na construção (em diversidade!) de visões partilhadas e compromissos “na” e “para” a ação.

Definição da Prática.

Assim, para a **elaboração de um Roadmap (Roteiro) para o alargamento de oportunidades de promoção de práticas participativas na revisão do Plano Diretor Municipal (PDM)** em Odemira montou-se uma **Oficina Colaborativa**, com “protagonistas reais” e “sinergias colaborativas”, entre as várias dimensões individuais e coletivas acionadas

- i) apostada na criação de espaços de “relação”, “reflexividade” e “confiança”, que permitisse...
- ii) desenvolver “espaços de “descoberta” e “experimentação”, ...
- iii) passíveis de permitir (re)criar “novas referências” coletivamente, e...
- iv) reforçar a “esperança” necessárias ao desencadear de processos de “transformação” e mudança” ambicionados.



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 – Roteiro para a revisão do PDM**):

1. A identificação de um “produto” a conceber (neste caso, o *Roadmap*, no caso da sua aplicação, “a revisão do PDM”) funciona 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 estão subjacentes e em jogo com o desenvolvimento da prática;
2. A modalidade de “Oficina” em três dias consecutivos permite criar ritmo e trabalhar a consolidação das dinâmicas relacionais subjacentes à colaboração concomitantemente com momentos de reflexividade especialmente focalizada “na” e “para” a ação. Cada dia foi vocacionado para passos específicos do processo colaborativo e de coprodução do “produto”, à semelhança do que deverá ser assegurado na operacionalização do *Roadmap* relativamente aos seus vários momentos de

desenvolvimento e temporalidades atribuídas. A opção pelos três dias consecutivos, neste caso, permitiu testar a robustez do modelo face a situações de intensidade de processo e para as quais os “recuo” e “amadurecimento” da dinâmica reflexiva terão de ser exercitadas e incorporadas no próprio processo produtivo. Permitiu também identificar com mais clareza as (inter) dependências, função e pertinência destes momentos de “recuo” ou “amadurecimento” ao longo do processo de construção de dinâmicas colaborativas (i.e. o momento de “*Siesta*” identificado no *Roadmap*);

3. O processo de identificação e seleção dos participantes nas Oficinas deverá assegurar afinidade com o desafio mas diversidade de *backgrounds* e de inscrição institucional e/ou orgânica;
4. A construção do *Storyboard* (alinhamento das tarefas nas sessões) permite 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, permite identificar uma proposta de caminho ao desenvolvimento das dinâmicas em causa e os pontos críticos do processo 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 se perder o objetivo);
6. As ações/tarefas a desenvolver durante as sessões funcionam como espaços de relação, descoberta e experimentação, devendo ser claramente explicitadas nos seus objetivos e resultados

esperados, funcionamento e tempos de duração (equivalendo ao necessário esclarecimento do sistema de regras e dinâmica processual de coprodução, aquando da revisão do PDM). O seu encadeamento em termos de relevância para o produto final, mais do que responder a um encadeamento linear lógico de precedências pré-estabelecidas, deve 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) sejam sempre “coletivizadas” e “expostas” (de forma materializada) facilita 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.

7.

A organização do espaço funciona como um elemento crucial de facilitação das dinâmicas a encetar e desenvolver (devendo ser especialmente considerado aquando da revisão) e acautelar “informalidade”, “agilidade” e “agradabilidade” ao uso; “conforto” e “incentivo” ao acolhimento das várias atividades; e incentivar ao trabalho colaborativo. A organização do espaço orientou-se por assegurar fácil acesso, uma boa distribuição no espaço e clareza na sua identificação. Também os espaços para acolher as coletivizações das produções e/ou outros espaços “vazios” devem ser previstos e sinalizados.

8.

A incorporação de tempos informais de “pausa” deve ser considerada como parte estruturante deste tipo de oficinas e dinâmicas, podendo ser bons “facilitadores” das mesmas quando posicionados nos “inícios” (para *icebreaking*) e “finais” das sessões (para “celebração dos resultados do dia”). 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 **uma reflexão e elaboração de um roteiro para o alargamento de oportunidades de promoção de práticas participativas na revisão do Plano Diretor Municipal (PDM) em Odemira** desenvolveram-se nos dias 1 a 3 de março de 2016, em sessões diárias de 8 horas (total 24 horas), nas instalações da Casa da Juventude (Odemira). Envolveram, no seu conjunto, 17 participantes, técnicos das mais diversas direções e divisões da autarquia e um técnico que colabora com a autarquia.

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 equacionadas no final do 1º semestre de 2015, em sequência de uma reunião com representantes da autarquia e da equipa do Portugal Participa, tendo dado lugar a uma primeira identificação dos conteúdos a trabalhar durante as oficinas (Storyboard). No entanto, apenas no início de 2016 ficou definido que estas Oficinas se iriam desenrolar em três dias inte-

grais consecutivos, com as seguintes vocações e objetivos:

Dia 1: Viagem pelo “mundo” da participação - desenvolvimento de dinâmicas “relacionais”, de experimentação e abertura à “descoberta” de pressupostos e requisitos da adoção de metodologias colaborativas;

Dia 2: Viagem pelo “mundo” do(s) planeamento(s) e do PDM - desenvolvimento de dinâmicas “relacionais”, de focalização no objeto do *Roadmap* e de (re)criação de referências partilhadas;

Dia 3: Definição do *Roadmap* para uma revisão participada do PDM em Odemira - “*répérage*” das produções e do processo coproduzido e desenho do *Roadmap* a implementar.

Uma vez que a participação nestas Oficinas de preparação de uma revisão do PDM participada iria envolver apenas os técnicos da autarquia, a sua identificação e convocatória ficou a cargo da própria autarquia e prosseguiu os mecanismos hierárquicos instituídos, tendo sido assegurada a representação da maior abrangência possível de serviços. 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; *dossier* de acolhimento) e asseguradas as condições logísticas para a realização das sessões. O espaço foi organizado na véspera das sessões, em 4 “ilhas” de trabalho devidamente equipadas com materiais de utilização corrente e “rebuçados”, 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” de café, águas, frutas e bolachas; o “sítio” de projeção; o “sítio” para registos; e a pré-colocação de materiais nas paredes de suporte às sessões (mapa do concelho; corda das “ideias”; “árvore das expectativas”, “estrutura do *Roadmap*”, folhas das “dúvidas” e folha das “aprendizagens/*insights*”). Esta organização 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 iteração 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.

Dia 1 Viagem pelo “mundo” da Participação

- a) Acolhimento & *Welcome*
- b) Expectativas & *Eggexercise*
- c) Voting sobre Participação
- d) *Storytelling* & Drama
- e) *Debriefings*

Desafio: dinâmicas “relacionais”, de experimentação e abertura à “descoberta” de pressupostos e requisitos da adoção de metodologias colaborativas.

O **Dia 1** foi dedicado a explorar o “P” da Participação e vocacionado para o desenvolvimento de dinâmicas “relacionais”, de “experimentação” e abertura à “descoberta” de pressupostos e requisitos da adoção de metodologias colaborativas.

Atividade 1 (60’) - A Oficina teve início com um “Acolhimento” assegurado pela equipa de facilitação que começou por convidar os participantes, à medida que iam chegando, a tirar uma carta aleatoriamente de um baralho que lhes indicaria a mesa de trabalho a que se deveriam dirigir; solicitava o seu registo na folha de presenças e convidava os participantes a servirem-se de um café e a familiarizarem-se com a organização do espaço. 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 de Odemira para desenvolvimento e seu enquadramento; os pressupostos, objetivos, e organização geral das Ofi-

nas; a estrutura geral de um Roadmap; as atividades previstas para o 1º dia; o código (informal) de conduta a utilizar; os recursos disponíveis; e os papéis atribuídos à equipe de facilitação e apoio à Oficina.

Atividade 2 (45') - (“nos sapatos de cada um”) Seguiu-se a “apresentação” de cada um dos participantes. Cada um foi convidado a apresentar-se: a) dizendo o seu nome; b) a atividade e função que desempenhavam na CM e a estrutura orgânica a que pertenciam; c) uma curiosidade pessoal (club desportivo, prato preferido, ocupação de tempos livres, destino preferido de férias, ...); e d) a contarem uma história, inspirada na palavra constante na sua carta de “baralho” (i.e. “esta palavra lembra-me...”, “esta palavra inspira-me acerca de...”, “esta palavra não me diz nada, mas faz-me pensar em...”). Os participantes foram de seguida convidados à construção de uma “**árvore das expectativas**”, em que cada um escreveu, em *post-its*, as suas expectativas para as Oficinas colocando-as numa “árvore” previamente desenhada. Estes exercícios permitiram “descomprimir”, trazer “as pessoas” a cena (“para além das suas personas”), um primeiro momento de “focalização” e “concentração”, a identificação de uma primeira referência metafórica (“**uma zebra, que fez lembrar uma vaca malhada e me remeteu para o dia em que um obstáculo impossível foi superado com sucesso**”), e a construção de uma base de monitorização da própria Oficina.

Atividade 3 (60') - (“nos sapatos de uma dinâmica colaborativa”) Como introdução aos pressupostos e requisitos de abordagens colaborativas, às suas principais dimensões estruturais e a *triggers* facilitadores e/ou de bloqueio ao seu desenvolvimento, foi proposto 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. Num *debriefing* que se lhe seguiu ganharam especial evidência:

- i) o papel estruturante da atribuição de sentidos à ação (“foco”);
- ii) a relevância e as dinâmicas subjacentes à construção de uma vi-

são compartilhada;

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 (na sua simplicidade e diversidade);

vi) as (inter)dependências entre o planejamento e a ação;

vii) a relevância e distinção entre “clarificação” e “descodificação” das regras;

viii) a gestão de riscos e imprevistos face a diferentes locus de controle;

ix) as dinâmicas de construção de confianças e compromissos;

x) o reconhecimento de competências em si e nos outros; e

xi) uma variedade de estratégias de comunicação, interação e de “silêncios” 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 referência de “experiência positiva” comum, facilitadora dos processos “reflexivos” e de “descoberta” de coletivos.

Atividade 4 (120') – (“nos sapatos dos conceitos”) De seguida os participantes foram convidados a aprofundar algumas das dimensões anteriormente identificadas através de uma reflexão conjunta e partilha de ideias em torno das seguintes questões:

i) Por que é que a participação é importante / necessária (porquê e para quê)?;

ii) O que leva as pessoas a participar?; e

iii) 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 as 1ª e 2ª questões, que foram objeto de votação (*Voting*) em função de três critérios, respetivamente:

i) “concordo”, “tenho dúvidas”, “discordo”; e

ii) “frequente”, “às vezes”, “pouco provável”.

No final 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. Tratou-se sobretudo de um exercício de “desconstrução” e contacto com leituras diversificadas de abordagem de processos colaborativos (*i.e. awareness, perception, implication e implementation*) e tendências paradigmáticas ao seu enquadramento. Os participantes foram ainda incitados a uma reflexão sobre a conjugação do verbo “participar”.

Atividade 5 (90') – (“nos sapatos do tempo -futuro”) Depois desta “viagem” mais conceptual e reflexiva, os participantes foram convidados a imaginar e simular uma situação de como gostariam de contar a história desta revisão participada do PDM daqui a 20 anos. O exercício consistiu na preparação, em grupo, de um “*Storytelling*”, que depois foi dramatizado. Este exercício, para além de ter permitido um momento de criatividade e descontração, permitiu desenvolver “espontaneidade”, uma experiência de cocriação coletiva e uma síntese reflexiva (*debriefing*) sobre alguns aspetos que poderiam vir a ser elegíveis e/ou evitados no desenvolvimento do *Roadmap*.

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*. O 1º dia desta Oficina terminou com um *debriefing* geral sobre a produção do dia e com a (re) programação do 2º dia.

Dia 2

Viagem pelo “mundo” do^(s) Planeamento^(s) e do PDM

- a) Acolhimento & *Welcome*
- b) PDM & Planeamento(s)
- c) Lego
- d) *Mapping*
- e) *Persona*, *Sentidos*, *PESTLE* & *SWOT*
- f) *Debriefings*

Desafio: dinâmicas “relacionais”, de “experimentação”, de focalização no objeto do *Roadmap* e de (re)criação de referências partilhadas).

O **Dia 2** foi vocacionado para a focalização no processo e requisitos de uma revisão do PDM, no seu enquadramento em sistemas e modelos de planeamento, e experimentação / desenvolvimento de uma reflexão e coprodução de referências passíveis de vir a orientar a elaboração do *Roadmap* (Roteiro).

Atividade 6 (120') - (“**nos sapatos do PDM e de instrumentos de planeamento**”) Após os momentos de “acolhimento & *Welcome*”, a segunda sessão das

Oficinas promoveu uma síntese sobre as produções do dia anterior e a identificação de questões e dimensões a aprofundar que serviriam de guia aos trabalhos de focalização na introdução de abordagens participativas na revisão do PDM. De seguida clarificou-se o enquadramento do PDM nos instrumentos de planeamento e ordenamento do território, os principais passos inerentes à revisão do PDM, e a proposta de cronograma da CM de Odemira para o desenvolvimento deste processo. Durante este momento foram igualmente identificados alguns dos pontos críticos inerentes às tensões existentes entre abordagens de planeamento colaborativo face aos modelos de planeamento mais tradicionais. Foi o início de um processo de “focalização” e “definição” das questões a trabalhar em sede de *Roadmap*, bem como de questionamento e perceção do papel potencial dos vários participantes para a sua implementação (“e ‘eu’, o que tenho a ver com esta revisão?”).

Atividade 7 (90’) – (“**nos sapatos do processo de revisão do PDM**”) A partir desta reflexão assumiram-se as seis fases estabelecidas para a revisão do PDM:

- 1) Trabalhos preparatórios à revisão PDM;
- 2) Caracterização/Diagnóstico/ Visão sobre o território;
- 3) Elaboração das Propostas Preliminares;
- 4) Discussão Pública e Esclarecimentos;
- 5) Versão Final; e
- 6) Aprovação. Estas fases foram sinalizadas na mesa de trabalho coletivo para o exercício do “Lego”.

Com recurso a peças de Lego e *post-its*, os participantes foram convidados a sinalizar, individualmente, (a) dimensões que gostariam de aprofundar em cada um dos blocos de trabalho; e (b) propostas de ideias/técnicas para as desenvolver. Inspirados pela partilha desses “*inputs*” e no diálogo por ela provocado, os participantes foram acrescentando e completando a tarefa, acrescentando mais dimensões e ideias. Numa iteração seguinte procedeu-se ao “(re)arrumo” das peças em função de grandes temáticas, a uma sinalização do contexto externo expectável a cada uma das fases (acontecimentos, oportunidades e obstáculos) e a uma discussão em torno de eventuais sentidos a reforçar na ação

para tirar mais valia dessas oportunidades e/ou minimizar danos e trabalhar resiliência aos obstáculos. Tratou-se de um exercício de “decomposição” e “reconstrução” coletiva que permitiu, com uma evidência “material”, uma primeira aproximação à complexidade e diversidade das dimensões em presença e a definição de problemas e dimensões a abordar no *Roadmap*.

Atividade 8 (30') – (“nos sapatos do território”) De seguida os participantes ensaiaram um segundo exercício de “materialização” a “3D” de insights sobre o território, através do exercício de *Mapping*. Neste exercício os participantes foram convidados a partilhar as suas perceções sobre o concelho de Odemira. Um mapa do Concelho de grande escala (apoiado por um mapa de maior precisão sobre um recorte do território) 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 a experimentação de um instrumento bastante expedito de sinalização de preocupações a utilizar durante a abertura da revisão à participação dos atores locais; identificar o grau e a localização dos “domínio e focos de conhecimento” dos participantes sobre o território; testar a própria “desenvoltura” do grupo numa construção coletiva, e uma focalização sobre alguns dos desafios a abordar durante a própria revisão do PDM.

Atividade 9 (150') – (“nos sapatos da revisão do PDM e dos vários participantes”) Posteriormente os participantes foram reorganizados em quatro grupos de trabalho que se dedicaram a atividades distintas, mas paralelas (Sentidos, PESTLE, SWOT e Persona), para o aprofundamento de algumas das dimensões a esclarecer para a atividade do *Roadmap*. Assim, em sequência do exercício de contextualização da revisão do PDM, um Grupo ficou responsável por elaborar um SWOT sobre as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do reforço participativo na revisão do PDM. Um segundo grupo, com base na produção do exercício do Lego, continuou a identificação e (re)organização

das dimensões a abordar nas diferentes fases da revisão, testando diferentes taxonomias para a organização das dimensões (i.e. PESTLE – dimensões políticas, económicas, sociais, tecnológicas, legislativas e ambientais; identificação das dimensões para as quais a participação poderia trazer mais valia; e identificação das dimensões que mais poderiam sair lesadas sem a abertura à participação). Um terceiro grupo ensaiou o desenho de uma “Persona” a desenvolver na identificação e compreensão dos interesses e motivações, dos “quem envolver” (i.e. construíram uma identidade/perfil de um dos tipos de “participantes/pessoas” a envolver na revisão do PDM – “a D. Matilde”). Um quarto grupo focalizou-se na identificação e definição de “sentidos” a atribuir à abertura à participação da revisão do PDM nas suas diversas fases. Todos os grupos, estando focalizados nas suas tarefas, estavam também cientes da sua relevância para um trabalho conjunto, tendo-se gerado uma dinâmica colaborativa, a partir do interesse pelo trabalho uns dos outros. Os grupos apresentaram coletivamente o desenvolvimento das suas tarefas, viabilizando iterações e inspirações mútuas, e a continuação dos trabalhos em coletivo. No final do dia identificaram-se os temas/tópicos a explorar no dia seguinte para a elaboração do *Roadmap*.

Dia 3

Definição do *Roadmap*

- a) Acolhimento & *Welcome*
- b) *Debriefing* de adquiridos & *Keywords*
- c) *Roadmap*
- e) *Next Steps*

Desafio: “Répérage” das produções e do processo colaborativo e desenho do Roadmap a implementar na revisão participada do PDM.

O **Dia 3** foi dedicado à revisão e consolidação do percurso de experimentação, descoberta e recriação de referências e à coprodução do **Roadmap (Roteiro) para o alargamento de oportunidades de promoção de práticas participativas na revisão do Plano Diretor Municipal (PDM) em Odemira.**

Atividade 10 (180’) – (“**nos sapatos de técnicos e do processo**”) A terceira sessão de trabalho iniciou-se com uma “revisita” a todo o percurso das produções e aprendizagens, das suas “materializações” e referências “(re)criadas”. Esta “revisita” permitiu recuperar as dimensões de processo decorrentes da experimentação dos diferentes “sapatos” e “viagens” encetadas nos dias anteriores, tendo sido registada num documento coletivo. Estas aprendizagens permitiram retomar a reflexão inicial em torno da conjugação do verbo “participar” e ajudar a aprofundar uma reflexão em torno das competências necessárias à condução, facilitação e animação deste tipo de dinâmicas colaborativas. A suportar esta última reflexão foi utilizado o instrumento de inspiração disponível na mesa de recursos e previamente distribuído a todos os participantes:

“Keywords – building a language of systems change” (choreograph; infrastructure; provision; destroy; illuminate; purpose; emergence; long now; seismic shift; empathy; magnet; space; hold; plurality; uncertainty; uncomfortable alliances).

Atividade 11 (180') – (“nos sapatos do Roadmap”) A elaboração do Roadmap propunha como estrutura de parâmetros a considerar:

- i) justificação - porquê/para quê;
- ii) princípios e dimensões a abordar;
- iii) quem envolver;
- iv) como;
- v) quando/duração;
- vi) outputs;
- vii) outcomes;
- viii) a rever e/ou dúvidas.

Construiu-se uma “metáfora” de apoio à identificação das várias metas na construção desta “viagem”, tendo sido adotada, em sequência do percurso reflexivo e de produções conjuntas, uma versão adaptada, mas com correspondências, das fases formais exigidas à revisão do PDM:

Passo 1 Preparação de todo o processo participativo;

Passo 2 *Kick-off* do processo de revisão;

Passo 3 Enxertos de participação na fase de caracterização e diagnóstico”;

Passo 4 *“La Siesta”* (momento de transição de fases e celebração intercalar);

Passo 5 Enxertos de participação na fase de preparação das versões preliminares;

Passo 6 Versão Final da Revisão do PDM e Celebração do final do processo.

Durante esta montagem foram ainda identificadas as fases onde a participação colocava maiores desafios, e debatidos esses desafios em termos de princípios e critérios à sua abordagem. Não tendo sido, no entanto, possível completar todo o exercício, foram sobretudo estabilizados os grandes pilares necessários ao seu desenvolvimento por parte do coletivo dos participantes e

ensaiada uma primeira versão orientadora de CATWOE¹. Neste exercício, os participantes foram convidados a identificar:

- 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*); e
- vi) as dimensões de contextos que poderão favorecer e/ou dificultar o desenvolvimento da ação (*Environment- E*).

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 (*next steps*) em sequência do exercício encetado.

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

Condições para o Desenvolvimento da Prática.

A prática ensaiada em Odemira, através de Oficinas Colaborativas facilitou um percurso coletivo de “desconstrução” e “reconstrução” e definir e estabilizar as dimensões a considerar e desenvolver numa revisão participada do PDM em Odemira. A revisita do processo de experimentação, descoberta, produção e (re) criação de referências coletivas efetuado na primeira parte da terceira sessão permitiu identificar fatores relevantes a considerar no desenvolvimento e implementação do Roteiro ensaiado:

1.

Convocatórias & Acolhimentos

O desconforto dos participantes com a sua própria convocatória para as Oficinas (face à pressão de rotinas de trabalho intensas com que se tem de confrontar) permitiu identificar este momento como um momento crítico de qualquer processo. A relação com a tensão instalada dos quotidianos, resistência (“**o que é que eu tenho a ver com isto?**”) e a modalidade de “chamada”, permitiram identificar cuidados e atenções a ter aquando da abertura e convocatória à participação no processo de revisão do PDM, sobretudo junto de atores cuja relação com o propósito não tem um cariz profissional (i.e. mobilização de interesse, relação com os espaços de iteração, tipo e estrutura das introduções ao tema e às várias tarefas a desenvolver, etc.). Também os vários momentos e espaços de “acolhimento” e o reconhecimento da sua evolução e “apropriação” ao longo dos três dias permitiu identificar os cuidados a atribuir a estas funções na mobilização e motivação nestes processos, dos vários atores.

2.

Processo de “descompressão”, disponibilidade para interagir e construção de confiança e “relação”

Os primeiros exercícios e iniciativas dedicadas à construção da relação no seio do grupo permitiram identificar este fator como altamente facilitador da produção pretendida e alcançada e, conseqüentemente, o reconhecimento desta dimensão e do seu papel a “preceder” e “a cuidar” durante todo o processo de revisão do PDM. A apresentação dos intervenientes fora das “bibliografias e modelos” tradicionais, permitiu “descomprimir”, “quebrar o gelo”, começar a desmontar preconceitos e considerar as “pessoas” na sua integralidade (“**as pessoas para além das “personas”**”) e nas suas disponibilidades para as propostas de iteração em cima da mesa. O exercício de “**eggexercise**”, por seu turno, permitiu “descontrair”, criar “espírito equipa”, aproximação entre técnicos de diferentes serviços e criar “confiança” e “abertura” para as restantes atividades. Ou seja,

permitiu perceber “o mote” do que ia ser pretendido ao longo do processo e ter uma primeira experiência em torno dos ingredientes a acionar e mobilizar em processos de participação. Tendo sido reconhecida a vantagem dos instrumentos utilizados, ficou sobretudo identificada a sua função para a criação de “disponibilidades” e “interesse no objetivo”, a assegurar no processo de revisão do PDM.

3. Saída das “áreas de conforto”, movimento, “materialidades” (3D) e visibilidades imediatas

A saída das “áreas de conforto” foi reconhecida como um processo de enorme exigência, favorável a múltiplas “resistências” mas também alavancador de “disponibilidades” e facilitador de (re)criação de referências para suplantar bloqueios. Os exercícios que implicaram movimento físico, rapidez na produção, resposta a solicitações “inusitadas” (*à larete* do objeto ou exigentes em “improvisos” e/ou “exposições” consideradas prematuras) começaram por criar, naturalmente, “desconfortos” e “resistências”. Porém, foi-lhes também identificado o poder “desbloqueador” e “potencial mobilizador” através das “materialidades”, oportunidades de “descoberta”, e “visibilidades” imediatas dos seus resultados (i.e. *eggexercise*, *roleplaying*, *voting*, *lego*, *mapping*, ...). O reconhecimento da conjugação destas “saídas das áreas de conforto” com a “materialidade” e a possibilidade de “celebração positiva e imediata” dos resultados que são passíveis de produzir foi identificado como elemento inspirador à escolha de abordagens e instrumentos de facilitação da participação para a revisão do PDM. Também, o recurso a “*storytellings*” (pela espontaneidade e criatividade que acionam) ou a “pressão de tempo” utilizada na produção e partilha espontânea de ideias (“sem tempo para preparar”) foi reconhecida como uma abordagem que permite desencadear processos de reflexividade coletiva baseados em “materialidades”, “contributos improváveis” e “inspirações mútuas” com

mais-valia para o desenvolvimento e qualidade dos produtos e dinâmicas ambicionadas, bem como a familiarização com o “à-vontade” e consolidação de novas práticas coprodutivas (como foi verificado ao longo do processo).

4.

Desconstruções, e relação com processos aparentemente desconexos e cuja relevância só tem visibilidade em momentos mais avançados e/ou no final dos processos

Por outro lado, a exigência colocada sobre a “desconstrução” de adquiridos e/ou predefinições; a “abertura” à compreensão “dos outros” e/ou “das diferenças de pontos de vista”; e a relação com etapas de reflexão e/ou produção aparentemente “desconexas”, foi também identificado como um dos pontos mais difíceis de adotar, mas igualmente revelador do processo. O reconhecimento “da angustia” do que “não se vê” e/ou ainda “não pode ser visto” (quer na coerência integral dos vários subprodutos, na sua realização e materialização final, e/ou efeitos e resultados a médio e longo prazo), bem como da “intensidade” de um processo exigente de “desconstruções” e “reconstruções” (nem sempre imediatas e/ou “estabilizantes/estabilizadas”), acabou por evidenciar a relevância da criação/construção de “curiosidades”, “disponibilidades”, “confiança”, “(inter)dependências” e de “alicerces coletivos” de “resiliência”. Esta experiência associada especialmente ao balanço do 1º dia (e, em especial, aos exercícios do “voting” e “lego”), mas posteriormente evidenciada pelos avanços e “saltos” (individuais e coletivos) conseguidos na segunda parte do 2º dia (em que os grupos trabalharam em paralelo em diversas tarefas num ambiente coprodutivo e mutuamente inspirador) permitiu “descobrir” e “utilizar” capacidades tradicionalmente não acionadas (numa lógica de aproveitamento integral de recursos) e consolidar compromissos com uma dinâmica de coprodução consistente e criativa (também ela em suplantação das “regras tradicionais”). Estes elementos foram sendo identificados

como parte integrante do processo e merecedores de reforço e atenção na posterior implementação da revisão do PDM.

5. Reconstruções, Espaços de Referência, e Amadurecimento Coletivo

Mas se as “desconstruções” e “desconexões” se revelaram como momentos criativos e críticos, os momentos de “reconstrução” subsequentes merecem ser igualmente sublinhados na alavancagem e viabilização do processo. Estes foram dando “materialidade” e suporte a todo o processo de construção de uma visão e abordagem sistêmica e coletiva e à “(re)criação de referências” coletivas orientadas por e para a ação (“*actionables*”). Foram-lhe reconhecidas mais-valias para o “(re)equacionar” e (re)perspetivar do(s) problema(s); dos papéis de cada um e dos outros; da definição e identificação (em malha fina) do “âmbito” dos desafios, decisões e tipo de soluções que suscitam; e dos vários *cross-testers* de robustez possíveis, em saturação da validade das produções. Esta (re)criação de referências, inspirada numa primeira estória, partilhada aquando da apresentação dos participantes, em que **“uma zebra, que fez lembrar uma vaca malhada remeteu para o dia em que um obstáculo impossível foi superado com sucesso”**, veio a ser reforçada por múltiplas e variadas outras “metáforas” construídas e partilhadas coletivamente (i.e. “a relação com as regras/ liberdade” do *eggexercise*; o “e eu, o que tenho a ver com isto?” e/ou “afinal estamos a falar de quê/para que é que isto serve/me diz respeito?” dos inícios; os “amarelos” do voting; o “*push, push*” a pressionar tempos de maturação e posicionamento; o “tinham lá ido todos à espera de ouvir” e/ou “e afinal onde está a sede do meu club?” do *storytelling*; o “nessa não me apanham” e/ou o “deixa lá ver no que isto vai dar” do desbloquear de disponibilidades; o “deitar bolas para o pinhal” e/ou “fazer tocar e ouvir campainhas”; o “vi-me a dizer coisas que nunca tinha pensado antes” e/ou os “vários óculos” na “descoberta dos

plurais”; os “exercícios de corda bamba” e/ou “isto rebentou comigo” a sustentar necessidades de “reboots”; os “3D”, “volumes” e “materialidades” em contextos com geometria variável; a “descoberta e a presença da D. Matilde” da Persona; a “inspiração em...” e/ou o “olhar do lado de fora” e/ou “experimentar ao lado” e/ou “o input que fez luz e alterar tudo” para definir e prosseguir nos “focos”; o “lugar dos silêncios e dos vazios” das keywords e/ou “da Siesta” do roadmap; o “eu, tu, eles e nós” do verbo participar; o “*ever try, ever fail, try again, fail again, fail better*” das buscas de soluções; a “viagem a Madrid” nas suas múltiplas peripécias e exigências para a elaboração do Roadmap, ...). Estas “metáforas” ajudaram a desenvolver e consolidar coletivamente vários espaços de (re)criação (e amadurecimento) de referências que permitiram “nomear”, “chegar a coisas concretas” e “detalhar” dimensões operacionalizáveis (a “organização da complexidade” e/ou o “*make it simples, make it clear*”) e/ou mais esclarecidas nos seus sentidos (“os vermelhos que se querem que passem a verdes” e/ou “os limites do que se quer, e não quer, ver acontecer”) para a promoção da participação, planeamento e da intervenção.

6.

O “Roadmap storyboard”, “as perguntas”, os “*debriefings*”, a “Co-Produção”, a “Siesta” e a “Celebração”

As Oficinas de Odemira acabaram ainda por evidenciar o “efeito de meeting point” e de “coprodução de convergências através de compromissos” (e não necessariamente de alinhamento de consensos) nestes processos. De facto, outro dos elementos que foi identificado como crucial a todo o processo colaborativo foi o progressivo “reconhecimento”, “apropriação”, consolidação e focalização num objeto em coprodução pouco usual e ambicioso em inovação - um **Roadmap para um processo de revisão de PDM participado**. A sua própria formulação estava vulnerável aos mais diversos equívocos (“*misunderstoods*”) e permeável a testes de “credibilidade e credibilização”. Tratava-

-se da preparação de “forma colaborativa” (e não por um único serviço!), de um “roteiro de orientação” (e não de um plano de ação tradicional, meramente linear!) “para” uma revisão “participada” (não restrita às formas instituídas de participação!) de um PDM (e não da sua revisão propriamente dita!). A possibilidade da experimentação, em sede da Oficina, desta “estranheza” e deste “percurso” de “reconhecimento”, “focalização” e “apropriação”, permitiu igualmente considerar a sua relevância para a sua implementação e identificar elementos a cuidar e assegurar na revisão do PDM. Foram sublinhados, a título de exemplos, elementos que começaram por se “estranhar” e apenas progressivamente foram ganhando sentido em função da disponibilidade coletiva (re)criada para neles se focalizarem:

- i) a existência de um guião (“*storyboard*”) para a atividade (com flexibilidade suficiente para “dialogar” com as dinâmicas que iam sendo desenvolvidas pelo coletivo) e de uma estrutura de “*Roadmap*” (sempre omnipresente fisicamente na parede da sala);
- ii) a centralidade nas perguntas (em contracorrente da habitual centralidade das certezas ou receitas) e nas meta-análises e pontos de situação (“*debriefings*”) dos processos de aprendizagem e progresso em curso;
- iii) a insistência num constante reconhecimento e localização do percurso efetuado e a efetuar e dos seus múltiplos “*meeting points*” coletivos (quer em incertezas, dúvidas, perplexidades, mas também desbloqueios, sentidos e vontades);
- iv) a relevância das “*siestas*” enquanto processos de transição e consolidação entre viagens mais “desconstrutivas” e “(re)construtivas” e/ou “de abertura sistémica” e “focalização”; e
- v) a progressiva abertura à coprodução em “vai-e-vem” e em “interação paralela” e celebração dos respetivos “*steps forward*”, “disponibilidades”, “empenhos”, “generosidades de entrega”, “*outputs*”, e “*outcomes*”.

Potencia- -lidades e Limitações da Prática.

O facto de existir um financiamento autónomo a esta iniciativa, ter existido o desenvolvimento de uma prática semelhante anteriormente no Porto, e a persistência de uma vontade política da autarquia em fazer acontecer o presente exercício, viabilizou uma concertação de sinergias de recursos entre os

seus promotores e os vários participantes, para a sua concretização.

Como principais vantagens desta iniciativa, o coletivo de participantes evidenciou sobretudo, a “clarificação de sentidos e do caminho” para a elaboração de uma revisão participada do PDM, através de momentos de “reflexão”, “experimentação”, “descontração”, “descoberta”, contacto com “o fora da caixa”, “refresh”, e oportunidade de “reboot” em “contexto de diversidade” e “interação multinível e multisectorial”. Também da “Árvore de Expectativas” construída no início destas Oficinas, foram sinalizadas como tendo sido satisfeitas o “enriquecimento pessoal e profissional”, “a partilha de experiências e conhecimentos”, a “recriação de espírito de equipa com base em transparência e comunicação” entre os participantes, e a “aprendizagem” de “ferramentas, métodos e técnicas” para “trabalhar com outros” e desenvolverem “dinâmicas de grupo inerentes ao trabalho colaborativo”.

Tendo 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 com base nos resultados médios apurados para um total de 45 registos, pode-se igualmente realçar a relevância deste tipo de práticas como momentos de relação, descoberta, experimentação, (re) criação de referências através de momentos reflexivos e de valor acrescentado para a atividade dos participantes.

Acolhimento e Logística	
Acompanhamento do secretariado	2,93
Materiais disponibilizados	2,89
Condições da sala	2,38
Duração/horário	2,85
Dimensão pedagógica e de Aprendizagem	
Pertinência dos Temas	2,93
Escolha dos subtemas abordados	2,88
Abordagem dos conteúdos	2,89
Dinâmica da Sessão	2,91
Desempenho dos facilitadores	2,93
Informação disponibilizada	2,91

Objetivos da sessão	
Consolidação dos pressupostos da participação/esboço do <i>roadmap</i>	2,71
Pertinência da adoção de abordagens colaborativas para um planeamento comunitário em campanha	2,92
Interação entre participantes	284
Experimentação de técnicas participativas	2,83
Outros	
Mais-valia para a sua atividade	2,72
Mais-valia face às suas expectativas	2,79
Apreciação Geral	
	2,92

Poder-se-á, assim, assumir que estas Oficinas Colaborativas permitiram vantagens para

- i) o desenvolvimento relacional entre os participantes,
- ii) a consolidação de confiança e informalidade suficiente para a partilha de ideias, identificação de problemas e desenvolvimento de soluções;
- iii) a consolidação reflexiva em torno da (re)criação de referências partilhadas;
- iv) a “materialização” de resultados em vários *layouts* dessas referências e num protótipo de roteiro (*Roadmap*) para ser desenvolvido e implementado;
- e, potencialmente,
- v) um momento relevante de “*turnover*” para uma abordagem corporativa coprodutiva (no seio da autarquia) e para o desenvolvimento de iniciativas colaborativas mais alargadas.

Como limitações destas Oficinas (e apesar de lhe terem sido reconhecidas virtudes em termos de dinâmica e eficácia nomeadamente em termos de economia entre tempo/benefício e resultados) foi, no entanto, sobretudo referida a sua compatibilidade com quotidianos sobrecarregados de afazeres, pelo seu horário intensivo. Ainda como limitação, decorrente do tempo alocado a estas Oficinas, mas desta feita, por defeito, poder-se-á sinalizar a “falta de tempo” para “poder continuar a refletir” e/ou aprofundar determinadas “descobertas” e “dinâmicas encetadas”(naturalmente com dificuldade em se “manter ativas”

no quadro das rotinas mais instituídas). De igual modo, e não obstante os avanços na elaboração do *Roadmap*, foi identificada como limitação o facto de não ter sido viável, no tempo disponível, aprofundá-lo em todas as suas dimensões e testá-lo, coletivamente, enquanto prova de conceito.

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.ccghr.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-JAN-10-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

Oficinas Colaborativas para a elaboração de um roteiro de orientação para uma revisão participada do Plano Diretor Municipal

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>

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.htm>

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>

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.

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 urbanísticos em Portugal e na Itália*. (Dissertação de Doutoramento) Coimbra. Universidade de Coimbra

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.

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

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