

Ferramentas para  
cocriação

**i2connect**  
INTERACTIVE INNOVATION



Este conjunto de Cartões de Referência Rápida é-lhe oferecido pelo projeto:

## Conectar para Inovar

**Alimentar as competências:** O projeto tem como objetivo reforçar as capacidades de consultores da agricultura e silvicultura na Europa para orientar processos de inovação interativos.

**Duração:** O projeto teve início em novembro de 2019 e tem uma duração de 5 anos.

**Parceiros:** O consórcio é formado por 24 organizações parceiras e 18 entidades terceiras, de 21 países europeus. As três principais associações de serviços de consultoria, EUFRAS, IALB e SEASN, são parceiros do projeto. Isto significa que o projeto abrange praticamente toda a Europa.

**Cartões de Referência Rápida:** Os cartões resumem os modelos e métodos que estão a ser frequentemente utilizados durante as formações oferecidas pelo projeto.

O que os torna especiais é o facto de se centrarem na energia das pessoas com iniciativas em processos com vários agentes. Criam redes que fazem as coisas avançar. Estas redes comportam-se de forma diferente dos projetos e das organizações. Os parceiros destas redes não seguem a lógica da hierarquia. A sua motivação é fundamental.

Os cartões servem como fonte de inspiração. Não oferecem receitas ou roteiros a seguir.

**Origem:** Os cartões são reproduzidos de acordo com a Netwerk&Co, uma rede cooperativa holandesa de profissionais que trabalham de acordo com a teoria das redes vivas. the theory of living networks. [ Ver o último cartão ]

[www.i2connect-h2020.eu](http://www.i2connect-h2020.eu)

Versão 1, setembro 2022

Financiado pela União Europeia. Os pontos de vista e opiniões expressos são, no entanto, da exclusiva responsabilidade do(s) autor(es) e não refletem necessariamente as da União Europeia ou da Comissão Europeia. Nem a União Europeia nem a União Europeia e a Comissão Europeia não podem ser responsabilizadas pelas mesmas.



THIS PROJECT HAS RECEIVED FUNDING FROM THE EUROPEAN UNION' HORIZON 2020 RESEARCH AND INNOVATION PROGRAMME UNDER GRANT AGREEMENT N. 863039

# Inovação **Interativa**

Num processo de **inovação interativo**, o resultado é o resultado dos esforços de uma variedade de agentes que contribuem com conhecimentos e experiência. Este processo é diferente da **transferência tecnológica**, num **processo de produção**.



## Transferência Tecnológica

**Investigador**

**Consultor**

**Utilizador**

Os peritos definem o resultado pretendido



## Processo de Produção

encomenda

**projeto**

Os clientes definem o resultado desejado

**produtos**



## Processo de Inovação Interativa

Os iniciadores definem uma ambição partilhada

**descoberta  
viagem**



# Definição Conceptual: O que é a “inovação interativa”?

Características-chave de um processo de inovação interativa

## Aborda um desafio real

Aborda problemas reais enfrentados pelos agricultores/silvicultores para os quais não existe uma solução simples



## Baseado em múltiplos agentes

Reúne diversas pessoas de vários sectores (por exemplo, consultores, investigadores, agricultores/silvicultores, ONGs, empresas privadas)



## Colaborativo

Requer interações frequentes entre os parceiros durante todo o processo em que os membros partilham ativamente os seus conhecimentos, competências e experiência

## Partilha poder e responsabilidade

Exige a partilha do poder e da responsabilidade no reconhecimento dos diferentes domínios de competência

# Comunicação

## 1 Transferência de Conhecimento

Lutar por soluções



A tarte fica mais pequena

2

## Troca

Negociação inteligente



A tarte fica maior

3

## Cocriação

Criar

Cozinhar uma  
nova tarte  
em conjunto



## Como fazer com que os outros participem?

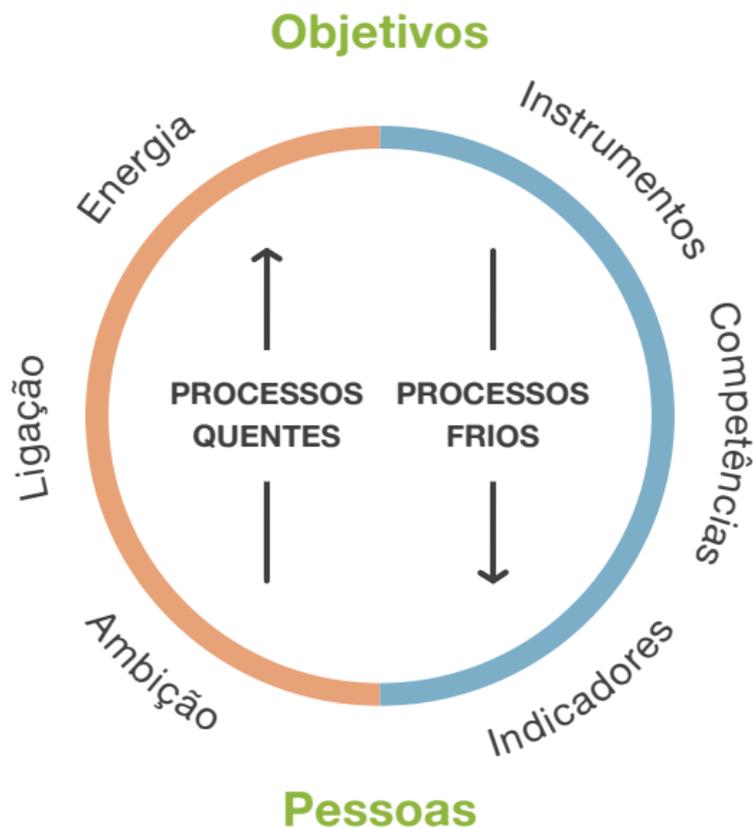
Se quiser que os outros participem numa iniciativa, existem diferentes formas de a comunicar.

**Transferência:** Tentar convencer os outros dos benefícios da participação. É menos uma conversa do que uma transmissão unidirecional. Um dos lados acredita que conhece o resultado ideal. Os outros só precisam de perceber porque é que isso seria bom para eles. Isto leva facilmente a lutas por soluções. A tarte encolhe, assim como a base da relação entre os envolvidos.

**Troca:** A negociação baseia-se no "dar e receber" envolvido na participação na iniciativa. A conversa é uma comunicação nos dois sentidos. O resultado final dependerá da qualidade da negociação. Uma negociação inteligente vai para além dos requisitos e desejos em cima da mesa. Quanto mais cada parte souber sobre a outra, mais opções de troca se tornam evidentes. A tarte cresce e a base da relação também se torna maior.

**Cocriação:** Os iniciadores exploram o que querem tornar possível em conjunto. O que é que poderiam criar se juntassem os seus recursos e unir forças? A expansão das possibilidades liberta criatividade e energia. O resultado será uma surpresa. As probabilidades são de que seja melhor do que qualquer coisa que alguém poderia ter concebido ou previsto antes da colaboração.

# Processos Quentes e Frios



# Redes Baseadas em Iniciativas Diferem dos Projetos

Os projetos têm objetivos, planeamentos e divisões de tarefas. Nas redes baseadas em iniciativas as pessoas estão ligadas por ambições partilhadas. Os líderes de projeto atribuem tarefas e objetivos aos colaboradores. As pessoas nas redes abandonam o projeto quando ficam sem energia.

Os processos quentes libertam energia, enquanto os processos frios a esgotam. Normalmente, a gestão de projetos centra-se apenas nos processos frios. As redes de iniciativa desenvolvem-se sempre a partir de um processo quente. Ambos os tipos são necessários. Se os processos quentes forem negligenciados, então os frios não conduzirão a nada de novo.

## PROCESSO QUENTE

### **Pessoas:**

Tudo começa com pessoas que querem algo.

### **Ambição:**

Motivação para agir.

### **Ligação:**

Contacto e ligação com outros para a ação.

### **Energia:**

Libertada pela esperança de que as ambições partilhadas possam ser realizadas em conjunto.

### **Objetivos:**

Articulados de forma colaborativa, para transformar as ambições em ações.

## PROCESSO FRIO

### **Objetivos:**

Para onde é que os planos devem conduzir?  
Qual é o resultado desejado?

### **Instrumentos:**

Que estratégias e procedimentos são escolhidos?  
Que recursos são necessários?

### **Competências:**

Que conhecimentos e aptidões são necessárias?

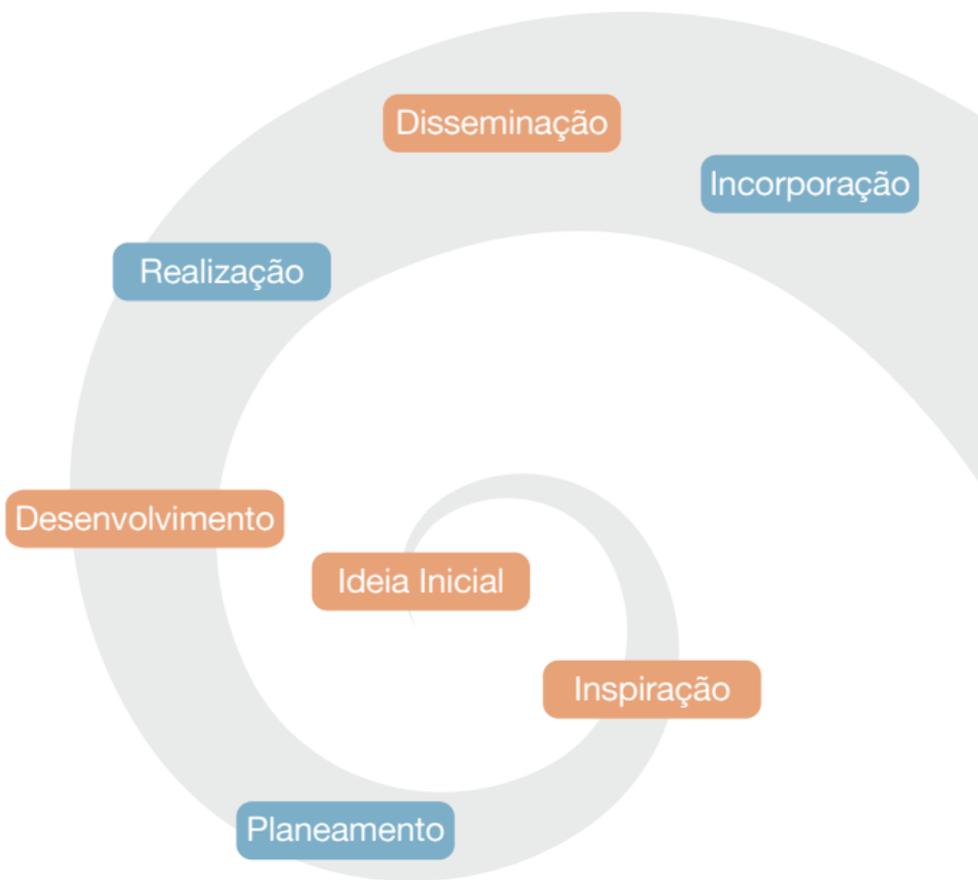
### **Indicadores:**

Como é que os progressos podem ser medidos?

### **Pessoas:**

Como é que podemos garantir que as pessoas contribuirão como planeado?

# Espiral de Iniciativas



● Processo quente que necessita de atenção    ● Processo frio que necessita de atenção

Em que fase se encontra atualmente a sua iniciativa? Quem precisa de ser envolvido?  
O que é necessário fazer para passar à fase seguinte?

# Espiral de Iniciativas

As iniciativas evoluem através de diferentes fases, cada uma com diferentes agentes e atividades.

Fase	Agentes	Atividades
<b>Ideia Inicial</b>	Pioneiros	Olhar para fora da caixa
<b>Inspiração</b>	Apoiantes	Mobilizar uma rede quente
<b>Planeamento</b>	Gestores Financeiros	Negociar espaço para experimentação
<b>Desenvolvimento</b>	Especialistas Fornecedores	Experimentar novas práticas
<b>Realização</b>	Partes interessadas	Aquisição de posição para pôr a inovação em prática
<b>Disseminação</b>	Utilizadores	Partilhar a experiência com aqueles que poderão beneficiar
<b>Incorporação</b>	Gestores Guardiões	Melhorar as condições que permitem que se torne uma prática comum

As iniciativas nem sempre evoluem através destas fases por esta ordem. As pessoas recuam regularmente na espiral, e algumas fases são passadas mais de uma vez.

# Circulo de Coerência

Semelhanças



Diferenças

● Padrões construtivos ● Padrões defensivos ● Padrões destrutivos

# Círculo de Coerência

O Círculo de Coerência mostra os padrões de interação que podem ocorrer numa rede. Dá uma perspectiva das diferentes formas de incentivar a vitalidade.

**Semelhanças e Diferenças:** entre estes polos, as pessoas estabelecem ligações entre si com base em ambições e curiosidades partilhadas.

**EU e NÓS:** entre estes polos, as pessoas envolvem-se ativamente e coordenam os seus esforços uns com os outros. Ao fazê-lo, atendem aos seus próprios interesses, bem como à intenção da rede.

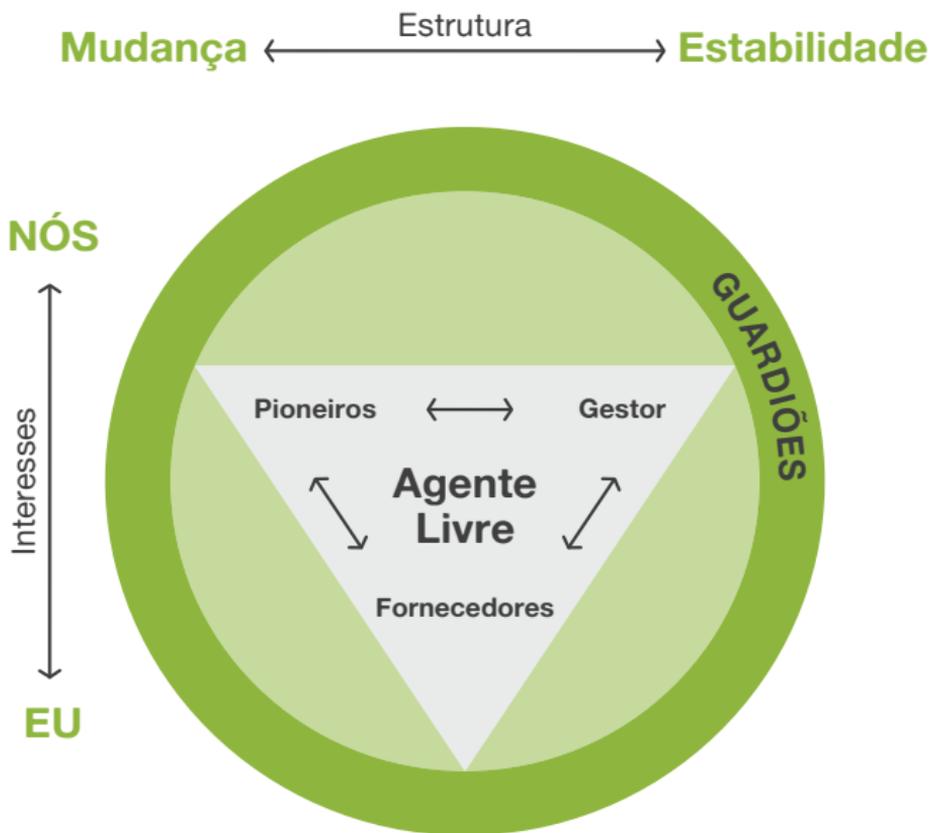
**Espaço Vital:** a participação é significativa e empenhada. Há espaço para a curiosidade e a criatividade. As pessoas atrevem-se a cometer erros e aprender. O espaço vital gera energia, enquanto o espaço exterior drena energia.

**Padrões construtivos** aumentam a vitalidade e a coerência. Estes padrões podem ser reforçados.

**Padrões defensivos** indicam que as pessoas estão a agir por uma sensação de sua própria segurança.

**Padrões destrutivos** escalam de mal a pior e forçam a rede a quebrar. Intervir significa tomar posição para tornar impossível a ação destrutiva.

# Triângulo de Cocriação



# Triângulo da Cocriação

O Triângulo da cocriação mostra posições complementares.

**Pioneiros** incentivam a mudança. Têm grandes ambições e a sua energia é contagiosa.

**Gestores** protegem as estruturas. Podem abrir portas ou mantê-las fechadas.

**Suppliers** oferecem os elementos necessários para dar forma e conteúdo a uma iniciativa, tais como o poder humano, o conhecimento, o material, acesso a outras redes, etc. Fazem-no dentro das condições que os gestores controlam e que os pioneiros tentam alterar.

A cocriação exige que as pessoas aceitem outros em posições complementares. Estes agentes podem também tomar uma posição fora do espaço vital, o que significa que não contribuem para uma ambição partilhada:

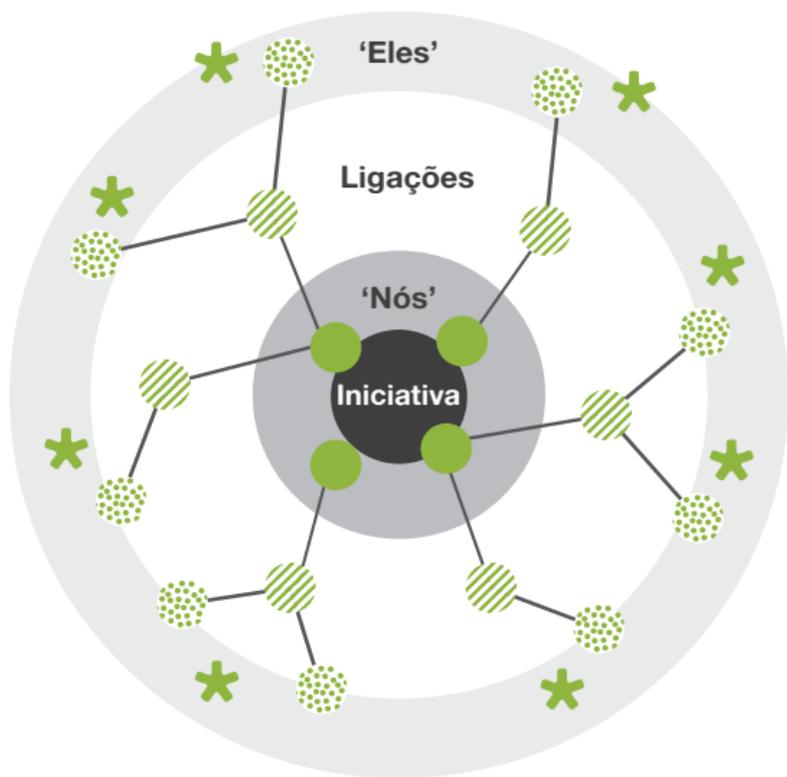
**Guardiões** controlam as estruturas e não permitem a mudança.

**Sobreviventes** não têm espaço para correr riscos. O seu próprio bem-estar tem prioridade.

**Ativistas** procuram a mudança, independentemente do seu custo.

Os **Agentes Livres** exercem a sua liberdade para fazer o que for necessário para tornar e manter uma rede saudável, participativa e criativa. Os outros apreciam-nos por isso, mesmo que, quando necessário, escrevam fora das linhas. Uma rede não pode funcionar corretamente sem pelo menos um agente livre, que dará esses passos extra sem ser obrigado a fazê-lo.

# Análise de Rede



● Portadores

★ Fatores

● Agentes

▨ Ligações

# Análise de Rede

1

## O que é a iniciativa?

Qual é a ambição comum da rede "nós"?

2

## Quem são os portadores?

Quais são as pessoas (não as instituições) que vão continuar, mesmo que outros desistam. Esta rede "nós" é suficientemente forte?

3

## Que fatores podem determinar o sucesso?

4

## Quem precisa de se mexer?

Que agentes têm influência sobre os fatores-chave?

5

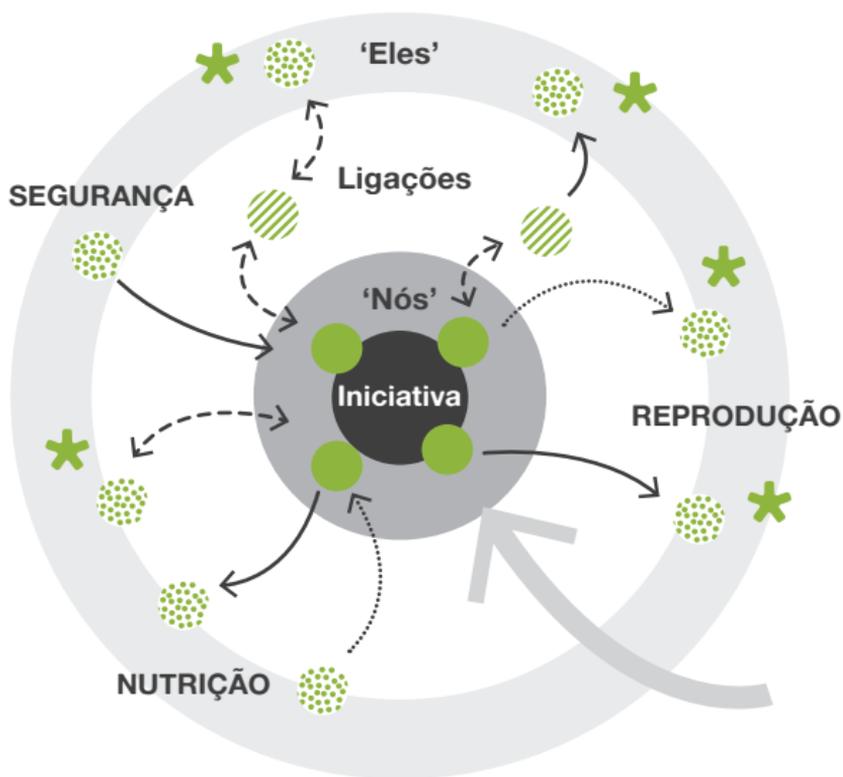
## Que pessoas (não instituições) poderiam ser as ligações entre os portadores e esses agentes?

6

## Que portadores podem aproximar-se das ligações?

Quem aborda quem? Quando e com que pedido?

# Eco-Análise



↔ Parceiro:  
troca

→ Predador/presa:  
unilateral

⋯→ Parasita:  
intrusivo e  
doentio

➔ Peste:  
ameaçador em  
grande escala

● Portadores

★ Fatores

● Agentes

▨ Ligações

# Eco-Analise

- 1 O que é a iniciativa?**  
Qual é a ambição comum da rede “nós”?
- 2 Quem são os portadores?** Continuam, mesmo que os outros abandonem a iniciativa. Esta rede “nós” é suficientemente forte?
- 3 Que agentes forma a rede “eles”?** Que pessoas ou partes irão mexer se a iniciativa for bem-sucedida?
- 4 Análise da nutrição, segurança e reprodução:** Como é que se aplicam aos agentes envolvidos?

**Segurança:** Influências protetoras que criam condições de apoio. Influências ameaçadoras que impedem a iniciativa.

**Nutrição:** Conhecimento, experiência, mão de obra, recursos, financiamento.

**Reprodução:** O que se tornará visível no mundo exterior como resultado da iniciativa. Como é que o movimento pode continuar?

- 5 Análise dos 5 P's:** Qual é a natureza das relações entre os agentes e a rede "eles"? Indique esta relação com setas. Cuidado para não fazer suposições.

**Parceiro:** Equilíbrio entre dar e receber.

**Predador-presa:** Um lado beneficia unilateralmente do outro (ou existe rivalidade pelas mesmas recompensas).

**Parasita:** Intromete-se e é potencialmente mortal.

**Peste:** Ameaça em grande escala.

- 6 Uma rede vital?** Que imagem emerge dela? O que é que é digno de nota?
- 7 Estabelecer prioridades.** Que relações requerem atenção antes de dar o próximo passo da iniciativa? Cada P exige um tipo de ação diferente. Cada ameaça é um sinal de desequilíbrio no sistema. O desafio é transformar relações conflituosas em relações complementares.

# Triângulo de Facilitação



Qual é o seu estilo de facilitação?

# Triângulo de Facilitação

## A facilitação é uma atividade de serviço

Um facilitador serve as ambições e os desejos da rede (cliente, Grupo Operacional, etc.). São fornecedores na terminologia do Triângulo da Co-criação. O Triângulo da Facilitação mostra diferentes formas em que este papel de serviço pode ser desempenhado.

**Os Moderadores estruturam o processo:** estabelecem agendas e calendários, introduzem métodos de intercâmbio e discussão, dirigem reuniões, etc.

**Os Animadores estimulam** as pessoas da rede a envolverem-se e a tornarem-se ativas. Concentram-se no entusiasmo e na remoção de barreiras à colaboração. Aumentam a energia.

**Os Facilitadores ajudam** na participação das pessoas da rede a darem os seus contributos. Fazem tudo o que é necessário para permitir que os participantes se concentrem no conteúdo do seu esforço conjunto. Atuam como uma agência de viagens que assegura que os seus clientes possam desfrutar da viagem sem preocupações.

Na prática, os facilitadores farão coisas que pertencem a cada um dos cantos. Perguntas úteis para os facilitadores:

- 1 Onde é que se colocaria no triângulo se seguisse apenas a sua preferência pessoal?
- 2 O que é mais necessário neste momento na rede que está a servir?
- 3 Que ações pode tomar para melhorar o desempenho da sua rede?

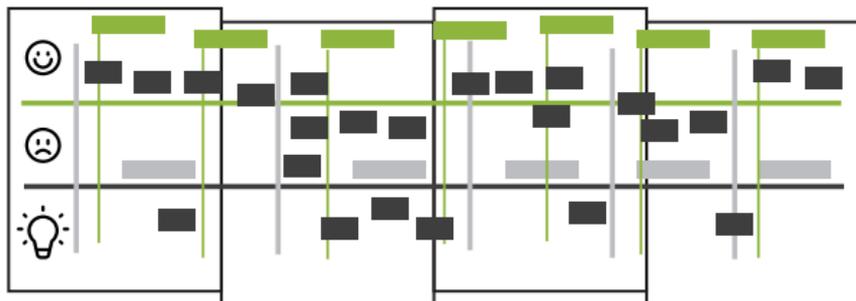
Quando se fazem coisas para a rede para as quais o mandato não é claro ou está ausente, e os atores-chave desta rede lhe ficam-lhe gratos por fazê-lo, age como um **Ator Livre**. Isto requer um elevado nível de empenho da sua parte e uma ação hábil.

# Cronologia da Energia

A Cronologia da Energia visualiza o histórico do processo da rede. Fornece uma base para a discussão sobre o processo, os conhecimentos que dele resultaram e como a rede pode querer avançar. A característica que define este método é o foco na energia.

Ingredientes: flip-charts colocados uns ao lado dos outros em linha, marcadores e notas adesivas

- **Linha de cima (cara sorridente):** momentos que deram energia
- **Linha do meio (cara triste):** momentos que drenaram energia
- **Linha de baixo (lâmpada):** momentos de descoberta e de conhecimento



● Marcos históricos   ● Reivindicações   ● Título da cena

# História de **Aprendizagem**



Tal como os viajantes que mantêm diários de bordo, as redes de iniciativas podem fazer bem em registrar uma História de Aprendizagem das lições aprendidas ao longo do seu percurso. Transformar uma **Cronologia da Energia** numa história e depois acrescentar-lhe uma análise cria uma História de Aprendizagem.

**Cronologia → História + Análise = História de Aprendizagem**

## **Características de uma boa História de Aprendizagem:**

Conta a história como um storyboard de um filme. Há um início e um curso de acontecimentos que conduzem à situação atual. Em cada cena acontece algo que dá uma reviravolta na história geral.

A cada cena é acrescentada uma análise. As várias ferramentas de rede são adequadas para este efeito, ajudando a tornar visíveis os pressupostos e a dar uma visão do processo.

# Pérolas, Puzzles e Propostas



**Pérolas**



**Puzzles**



**Propostas**

# Pérolas, Puzzles e Propostas

Um método para olhar para trás e para o futuro

Uma forma rápida de avaliar em conjunto uma atividade é o método PPP. Faça 3 colunas e preencha-as com cartões com afirmações (uma afirmação em cada cartão):



**PÉROLAS:** realizações, descobertas, coisas que aprecia, coisas que lhe deram energia, etc.



**PUZZLES:** dificuldades, coisas que não são claras para si, frustrações, questões por resolver, etc.



**PROPOSTAS:** ideias para fazer melhor as coisas ou para fazer melhor coisas. Por si próprio. Ou por aqueles que recebem o seu feedback.

Este método baseia-se em alguns princípios importantes para o feedback apreciativo:

- 1 Evitar julgamentos:** Se comentar em termos de positivo e negativo, está a julgar de acordo com o seu padrão, fingindo que sabe mais. Nunca se tem uma visão global da situação. Além disso, um julgamento geralmente drena energia. Ninguém gosta de ser julgado.
- 2 Procure o equilíbrio:** Refira coisas de que gosta, bem como coisas que o intrigam.
- 3 Envolver as críticas em puzzles:** Tudo o que consome energia é um sinal de que há trabalho a fazer para melhorar. Um puzzle é um convite à exploração. Deixa uma abertura para explicar o que não foi visto antes e para aprender com o que não funcionou como esperado.
- 4 Perante tudo isto:** o que é que propõe às pessoas que recebem o seu feedback que façam (diferente)? E que ideias é que leva para casa?

# Pares

## INÍCIO

Elaborar uma ordem de trabalhos para as questões a debater. Organizar o tempo. Começar pela questão mais urgente

### 1 Formular a pergunta

O narrador conta apenas o suficiente para que os participantes compreendam o que está em causa na pergunta.

### 2 Recolha de informação

Os participantes fazem perguntas até saberem o suficiente para iniciar a análise.

### 3 Analisar

Selecionar e utilizar a(s) ferramenta(s) de rede para compreender o que pode estar a acontecer

### 4 Reformular a pergunta

O narrador reformula a pergunta.

### 5 Dar conselhos

Os participantes dizem o que fariam se estivessem no lugar do narrador. Não há discussão!

### 6 Concluir

O narrador diz qual o conselho que mais lhe agrada e porquê.

## ENCERRAMENTO

Cada participante diz o que retira desta conversa. Se necessário, pode ser marcada uma reunião de acompanhamento.

# Escolher uma Ferramenta de Rede

**Modelos:** reconhecimento de padrões e opções para atuar eficazmente.

## PROCESSO

### Espiral de Iniciativas

Até que ponto a ideia se desenvolveu e qual é o próximo passo?



## AGENTES

### Análise de Rede

Em que medida os agentes estão envolvidos?  
Quem é necessário para fazer avançar a iniciativa?



## RELAÇÕES

### Eco Análise

Qual é a qualidade das relações entre os iniciadores e os outros agentes? Que relações precisam de atenção?



## POSIÇÕES

### Triângulo de Cocriação

Que posições assumem os agentes?  
Que mudanças são necessárias para que a cocriação seja possível?



## INTERAÇÃO

### Círculo de Coerência

Qual é a qualidade das interações no seio da rede?  
Como é que a vitalidade pode ser melhorada



**Métodos:** instruções

## MONITORIZAÇÃO

### Cronologia/História de Aprendizagem

Como é que podem refletir coletivamente sobre o processo?  
E como é que podem justificar o esforço para o mundo exterior?



## REFLEXÃO

### Orientação para a "intervisão"

Como é que se podem ajudar uns aos outros com ideias sobre como proceder nos puzzles a partir da prática?



# Boas práticas

## cartão de consulta



## Boas práticas

## Implementação da prática

<b>Perspetiva internacional</b>	Aprender com e a partir da experiência dos outros.
<b>Diversidade de atores</b>	Uma gama diversificada de atores relevantes para perspectivas, competências e apropriação mais amplas.
<b>AKIS forte</b>	Fácil acesso e disponibilidade de conhecimentos especializados, recursos humanos e apoios financeiros.
<b>Apoio institucional</b>	A obtenção de recursos, o desenvolvimento, o ensaio e a aplicação de soluções.
<b>Interação social</b>	Os eventos organizados e as saídas sociais criam laços e estabelecem relações.
<b>Compreender as necessidades dos agricultores</b>	Identificar, discutir e compreender as necessidades reais de indivíduos e grupos.
<b>Facilitadores com funções complementares</b>	Partilha de funções de facilitação e de apoio técnico.
<b>Consultor qualificado</b>	Desenvolvimento profissional, técnico e de facilitação, trabalho em rede, resolução de problemas, coaching, etc.
<b>Experiência em propostas de projetos</b>	Preparação de propostas de projetos, recursos para projetos, planeamento e documentação.
<b>Confiança do consultor</b>	Construção e apoio de relações entre atores; confiança, respeito mútuo, etc.
<b>Boa comunicação e planeamento</b>	Planear e gerir comunicações eficazes, tanto a nível interno como externo.
<b>Aprender com a prática</b>	Partilhar e adotar conhecimentos, competências, experiência, motivação e ideias.
<b>Investigação e aconselhamento ligados</b>	Canais de comunicação bidirecionais eficazes com os investigadores.
<b>Reflexão e capitalização</b>	Reflexões em grupo sobre os puzzles para criar um entendimento comum.
<b>Liderados pelo agricultores</b>	Uma responsabilidade partilhada pelos agricultores, que lhes confere liderança e orientação enquanto grupo.
<b>Agricultores qualificados</b>	Oferecer formação que preencha as lacunas de competências e conhecimentos.
<b>Investigação na exploração</b>	Integrar os agricultores no planeamento, experimentação e interpretação da investigação.

# Origem dos Cartões de Referência Rápida



**Network&Co**

A primeira versão deste conjunto de cartões QR foi publicada em 2018 em neerlandês pela Network&Co, uma rede profissional de cooperação neerlandesa. A versão inglesa foi publicada em 2019. Este conjunto incluía os cartões 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11 e 14b.

Para a versão i2connect, os cartões foram redesenhados pela CONSULAI (Portugal) e foram adicionados mais cartões. A primeira edição foi feita em 2022, acrescentando os cartões 1 e 11, e a segunda em 2024 com os cartões 9, 11 e 13, resultantes das atividades do projeto.

Os cartões oferecem uma linguagem e ferramentas para explicar o que é importante nos processos de rede. O que é que faz a diferença? Como é que se pode fazer a diferença? E como é que se podem treinar uns aos outros para o fazer? A Network&Co tem todo o gosto em ajudar todos os que desejam construir um mundo mais saudável e sustentável.

[www.netwerkenco.nl](http://www.netwerkenco.nl)

O conteúdo dos cartões pode ser utilizado e reproduzido, desde que a fonte seja mencionada: I2connect (2024): “Quick Reference Cards for assisting interactive innovation processes”. 2ª edição.

## Teoria das Redes Vivas

A Network&Co trabalha com a teoria das Redes Vivas, desenvolvida por Eelke Wielinga. Para ler mais:

H.E.Wielinga, S.Robijn (2020): Energising Networks. Tools for Co-Creation. Wageningen Academic Publishers (desde 2023: Brill publishers, Leiden).

# Trabalhar em Projetos ou em Redes

## PROJETOS

- O sucesso é definido pelo cliente
- O produto é central
- A estrutura lidera
- Foco em tarefas e acordos
- Regras, procedimentos e acordos
- Hierarquia
- Supervisão
- O caminho é traçado com antecedência
- Os agentes contratuais são responsáveis perante o cliente
- Apoio da direção superior
- Relatórios sobre os resultados utilizando indicadores



## REDES

- O sucesso é definido pelos pioneiros
- A Ambição é central
- Processo criativo e oportunidades lideram
- Foco nas relações e na energia
- Espaço para falhar e aprender com erros
- Igualdade, voluntariedade
- Mentoria
- O caminho é descoberto
- O facilitador é responsável perante a rede
- Nutrir as relações perante a rede
- Comunicação sobre o processo através de narrativas



As redes de iniciativa são viagens de descoberta, empreendidas por viajantes voluntários. Estas redes requerem regulação energética e também responsabilidade através de histórias sobre o que se aprendeu.



THIS PROJECT HAS RECEIVED  
FUNDING FROM THE EUROPEAN  
UNION ' HORIZON 2020 RESEARCH  
AND INNOVATION PROGRAMME  
UNDER GRANT AGREEMENT N. 863039