



Global
Landscapes
Forum



LANDSCAPE
ALLIANCE
CIFOR e ICRAF em ação



**FÓRUM DE AGRICULTURA
REGENERATIVA 2026**
ACELERANDO A TRANSIÇÃO

Guia Prático para Colaboração Radical

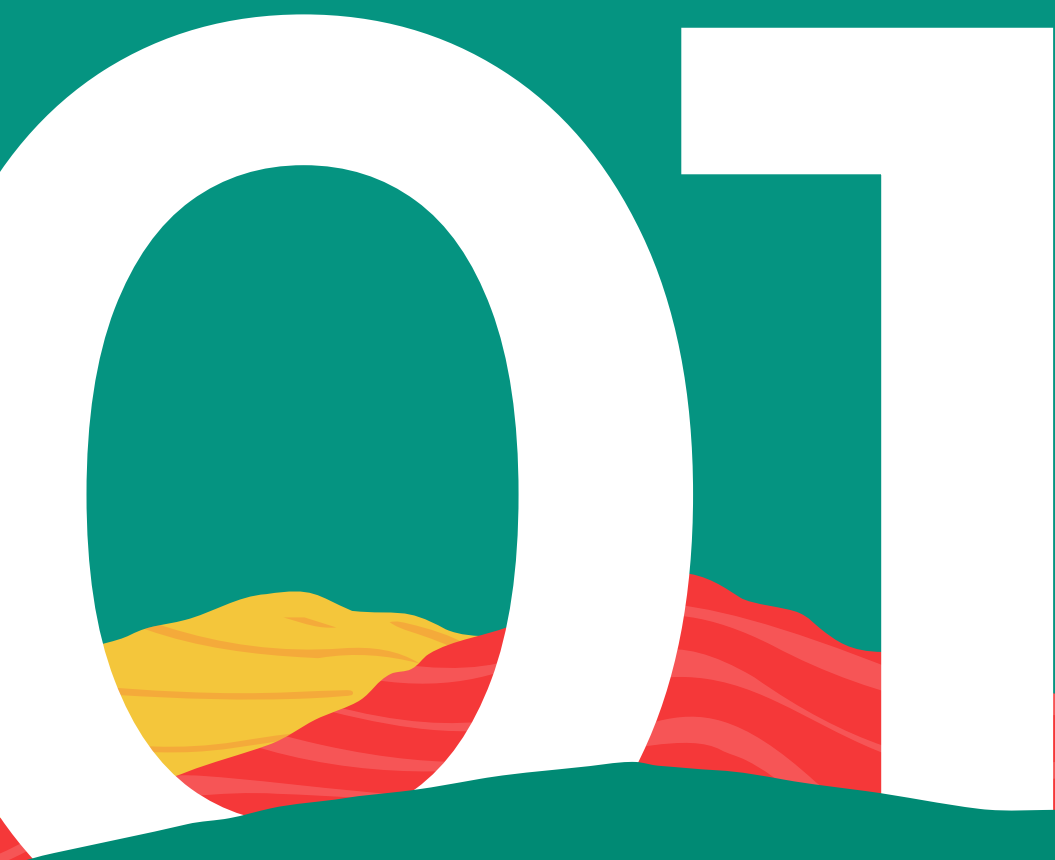
Uma caixa de ferramentas para a colaboração
radical em organizações e parcerias



Índice

1. Sobre este guia	5
2. Manifesto da Colaboração Radical para Sistemas Alimentares Regenerativos	13
A colaboração radical como padrão vivo	16
A colaboração radical beneficia a todos	17
Passos em direção à colaboração radical	18
Um convite	21
3. Dos princípios à prática	23
Processo sugerido	25
Folha de exercícios 1	28
Folha de exercícios 2	29
Folha de exercícios 3	31
Folha de exercícios 4	33
4. Olhando para o futuro	37
5. Anexo A. Leituras e materiais adicionais	41
Colaboração e parcerias radicais	44
Capacidades internas para a colaboração	46
Poder, equidade e negociações justas	48
Aprendizagem e mudança organizacional	50





Sobre este guia



Os desafios que as organizações enfrentam hoje raramente se limitam a fronteiras institucionais. Seja respondendo às mudanças climáticas, transformando sistemas alimentares, melhorando a saúde ou fortalecendo a resiliência das comunidades, as organizações atuam cada vez mais em contextos onde causas e consequências estão profundamente interligadas, e onde ações em uma parte do sistema inevitavelmente afetam muitas outras. Esses são os chamados problemas complexos (*wicked problems*): desafios para os quais não existe uma solução única e definitiva, apenas formas melhores ou piores de lidar com eles à medida que mudam ao longo do tempo.

Enfrentar esses desafios exige colaboração entre diferentes perspectivas, setores e formas de conhecimento, já que nenhum ator, sozinho, tem a influência, a expertise, os recursos ou a capacidade de responder isoladamente. Poucos discordariam disso. No entanto, a colaboração virou uma espécie de mantra, tão repetido que às vezes parece se explicar sozinho, como se bastasse reunir as pessoas certas para que ela surgisse naturalmente. Enquanto as organizações investem pesado no

desenvolvimento de expertise técnica, planejamento estratégico, gestão de projetos e liderança, muito menos atenção é dada ao cultivo das capacidades relacionais e das condições organizacionais necessárias para sustentar uma colaboração genuína em contextos de volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade cada vez maiores.

Esta caixa de ferramentas defende que os desafios do nosso tempo exigem mais do que a colaboração como costuma ser entendida. Exigem o que chamamos de colaboração radical.

Angela Davis costuma descrever ser radical como “agarrar as coisas pela raiz”, um lembrete de que mudanças duradouras exigem lidar com as condições que dão origem aos desafios que enfrentamos, e não apenas com seus sintomas visíveis. Neste guia prático, colaboração radical significa trabalhar justamente essas raízes: as relações, os pressupostos, os hábitos, os comportamentos, as dinâmicas de poder e as estruturas organizacionais que moldam a forma como as pessoas trabalham juntas e, em última instância, o que se torna possível por meio da ação coletiva.





Como usar este Kit de Ferramentas

Esta caixa de ferramentas foi criada para ajudar indivíduos, equipes, organizações e parcerias a traduzir os princípios da colaboração radical em ações concretas dentro dos seus próprios contextos. Em vez de prescrever uma única abordagem, ela oferece uma base prática para reflexão, experimentação e aprendizagem contínua.

Mais especificamente, inclui:



O Manifesto da Colaboração Radical, desenvolvido pela Rede de Agricultura Sustentável (SAN), que articula os princípios e compromissos que sustentam a colaboração radical.



Folhas de Exercícios que ajudam indivíduos e equipes a explorar como esses princípios podem se traduzir em comportamentos, práticas, estruturas e condições específicas dentro de suas próprias organizações e iniciativas colaborativas.



Orientações para conduzir essas reflexões como conversas coletivas, permitindo que equipes e parceiros construam um entendimento compartilhado, em vez de responder às perguntas isoladamente.



Experimentos de pequena escala que incentivam as equipes a testar novas formas de colaborar por meio de ações práticas e de baixo risco, que podem ser observadas, refletidas e ajustadas ao longo do tempo.



Uma seleção de recursos, incluindo ferramentas, metodologias, livros e vídeos, para quem deseja aprofundar sua compreensão ou explorar aspectos específicos da colaboração com mais profundidade.

Esta caixa de ferramentas se baseia no trabalho coletivo dos participantes do Fórum de Agricultura Regenerativa 2026, convocado pela **SAN**, o **Fórum Global de Paisagens (GLF)**, **CABI** e **Imaflora**. Por meio de dois laboratórios vivos, um presencial e outro on-line, os participantes trabalharam juntos para traduzir o Manifesto da Colaboração Radical em princípios de design práticos, que orientaram o desenvolvimento desta caixa de ferramentas. **Conheça aqui os resultados e debates do fórum.**



A large, stylized white number '2022' is positioned on the left side of the image. The number is set against a solid yellow background. Inside the circular part of the '0', there is a small, colorful illustration of a landscape with a blue sky, green hills, and a red path. The number '2' is also white and has a similar landscape illustration at its base.

2022

The right side of the image features a close-up photograph of corn plants with green leaves and developing ears of corn. This image is overlaid on a semi-transparent yellow rectangular area that covers the right half of the overall composition.

Manifesto da Colaboração Radical para Sistemas Alimentares Regenerativos

Um chamado à liderança colaborativa para uma transformação significativa

O Manifesto da Colaboração Radical é um chamado para transformar os sistemas alimentares através de toda a cadeia: produção, distribuição, consumo e resíduos. Argumenta que a mudança duradoura exige que atores diversos trabalhem ao longo de toda a cadeia com respeito, confiança, comunicação aberta, equidade, responsabilidade compartilhada e negociação baseada em interesses, enquanto desenvolvem as competências internas — autoconsciência, humildade, empatia, presença sob tensão — que tornam a colaboração possível.



01

A colaboração radical como padrão vivo

Os sistemas alimentares estão no centro dos desafios definidores do nosso tempo: a instabilidade climática, a perda de biodiversidade, a desigualdade e o desgaste da nossa relação com a terra que nos sustenta. Da produção e do processamento à distribuição, ao varejo, ao consumo e aos resíduos, nossas escolhas repercutem nos meios de vida, nos ecossistemas e na saúde. A crise não é técnica, mas fundamentalmente humana e sistêmica, e, portanto, é um desafio humano transformar os sistemas alimentares.

Este manifesto é um convite a uma forma diferente de trabalhar: a colaboração radical. Se trata de uma prática disciplinada e cotidiana de reunir perspectivas diversas para co-criar soluções que sejam equitativas, regenerativas e credíveis em escala. Baseia-se no respeito, na confiança e na comunicação aberta, mas também depende de competências internas: autoconsciência, humildade, empatia e coragem construtiva, a capacidade de permanecer presente quando a tensão surge. Quando cultivamos essas capacidades, transformamos diferenças em forças, desafios em oportunidades e ideias em inovações.

Desenvolvido pela **Rede de Agricultura Sustentável (SAN)**, um coletivo de 41 organizações que trabalham pela transformação da agricultura em todo o mundo, a abordagem da colaboração radical tem sido terreno fértil para a criação de estruturas de governança compartilhada, ao mesmo tempo em que fortalece o compromisso com a co-criação e possibilita um impacto coletivo transformador.

Ao reunir vozes diversas e compartilhar a responsabilidade, esta não se dilui, mas se aprofunda. Os resultados tornam-se de titularidade conjunta, administrados com transparência e reconhecidos de forma equitativa. E assim, alcançamos uma transformação significativa e duradoura. Estabeleçamos a colaboração radical como nosso padrão vivo, um que reflita tanto quem somos quanto a forma como alcançamos o sucesso.

02

A colaboração radical beneficia a todos



Para as empresas e os tomadores de decisão:
significa utilizar a contratação, os preços e as finanças para recompensar resultados regenerativos e equitativos.



Para os consumidores:
significa lembrar que o que compramos e normalizamos molda os meios de vida e nos impulsiona a fazer escolhas mais intencionais.



Para os agricultores e os Povos Indígenas: molda os meios de vida e o futuro do planeta.



Para os responsáveis por políticas: significa encerrar os sistemas de subsídios que favorecem a agricultura industrial e redirecionar os incentivos públicos para a agricultura regenerativa — para que a economia agrícola recompense a restauração, e não a extração.

03

Passos em direção à colaboração radical

1.

Desenvolver as competências

A mudança nos sistemas alimentares acontece por meio das pessoas: por meio de conversas, negociações, concessões e coragem compartilhada. Isso significa que a qualidade da nossa colaboração é limitada pela qualidade da nossa consciência.

A colaboração radical exige competências internas que podemos praticar: perceber a defensividade cedo; escolher a curiosidade antes da defesa; sustentar a complexidade sem colapsar na certeza; e escutar o que pode ser verdadeiro em uma perspectiva que desafia a nossa. Essas capacidades são fundamentos essenciais que possibilitam a confiança, a equidade e a inteligência coletiva.

Este é o trabalho da liderança colaborativa: convocar os atores certos, manter um propósito compartilhado diante da incerteza e desenhar processos nos quais o poder seja reconhecido e a confiança possa crescer. É também o trabalho de culturas organizacionais conscientes — culturas que recompensam o aprendizado, a transparência e a reparação; que tornam seguro dizer a verdade; e que tratam os relacionamentos como infraestrutura crítica para a missão, e não como algo apenas desejável.

2.

Escolher os princípios

- ✓ Respeito como disciplina: ouvimos ativamente e buscamos o que pode ser verdadeiro nas perspectivas que desafiam a nossa.
- ✓ Confiança como algo que se conquista: cumprimos o que dizemos, compartilhamos evidências do progresso e tornamos visíveis os riscos de forma precoce e aberta.
- ✓ Comunicação aberta com propósito: nos comunicamos com clareza sobre as decisões, os compromissos e os aprendizados para que outros possam construir sobre eles.
- ✓ Equidade, reciprocidade e distribuição justa: tornamos o poder visível, compartilhamos voz e benefícios de forma equitativa e garantimos que aqueles mais próximos da terra ajudem a moldar as decisões — incluindo como os custos, os riscos e as recompensas são distribuídos ao longo das cadeias de valor e das paisagens.
- ✓ Negociar interesses, não posições: buscamos olhar além das demandas para compreender necessidades, restrições e valores — ampliando as opções para acordos justos.
- ✓ Responsabilidade compartilhada: definimos papéis, acompanhamos compromissos e distribuimos o reconhecimento de forma equitativa — porque o impacto é coletivo.
- ✓ Escolher o aprendizado em vez da culpa: tratamos os erros como dados e melhoramos os sistemas em vez de punir as pessoas.

3.

Estabelecer nossos compromissos

- ✓ Incorporamos as pessoas desde o início — e co-criamos, não consultamos. Aqueles que viverão as consequências ajudam a moldar as opções desde o começo, compartilhando autoria, aprendizado e reconhecimento.
- ✓ Tornamos os caminhos de decisão explícitos. Nomeamos se estamos informando, decidindo ou criando e esclarecemos quem decide, quem contribui e como o dissenso será respeitado.
- ✓ Escolhemos a transparência em vez da ambiguidade. Publicamos o fundamento das decisões-chave para que quem não estavam presentes em algum momento ainda possam se ver no processo — e estabelecemos acordos explícitos sobre como os custos, os riscos e os benefícios serão compartilhados, inclusive por meio de políticas públicas que afastem os subsídios da agricultura industrial e construam incentivos para resultados regenerativos.
- ✓ Discordamos bem; e protegemos a segurança psicológica. Tratamos o conflito como um teste de ideias, não como um choque de egos, e criamos espaço para a franqueza, os primeiros rascunhos e as perguntas ingênuas, pois elas aceleram o aprendizado e melhoram as decisões.
- ✓ Gerimos o conhecimento e tecemos a rede. Documentamos o que tentamos e o que isso nos ensina — e deliberadamente conectamos pessoas entre regiões, disciplinas e papéis para que o aprendizado e as oportunidades possam circular.
- ✓ Centramos a dignidade. Agricultores, trabalhadores, Povos Indígenas, comunidades locais, mulheres e jovens são parceiros e co-autores, não beneficiários.

4.

A colaboração radical na prática cotidiana

A colaboração radical começa antes mesmo de uma reunião iniciar — com clareza de propósito e uma visão honesta do que está em jogo. Ela também começa por dentro: com a capacidade de fazer uma pausa, perceber nossas reações e escolher uma resposta que sirva ao conjunto. Vive em como convidamos à participação, em como enquadramos as decisões, em como lidamos com o conflito e em como fechamos os ciclos com integridade.

- ✓ Comece com o propósito: “estamos aqui para informar, decidir ou criar?”
- ✓ Torne os compromissos visíveis: registre decisões, responsáveis e datas onde todos possam ver.
- ✓ Aprenda rápido: realize revisões pós-ação ágeis com foco nas escolhas e nas consequências.
- ✓ Compartilhe rascunhos iniciais: torne o pensamento visível para que outros possam fortalecê-lo.
- ✓ Nomeie as tensões: trate a fricção como informação, não como ameaça.
- ✓ Negocie para o benefício compartilhado: passe de posições a interesses e, em seguida, co-desenhe opções.
- ✓ Feche com alinhamento: confirme as decisões, os próximos passos e como o feedback continuará.
- ✓ Regule e mantenha a curiosidade: pause sob a tensão; pergunte “O que estou perdendo?”
- ✓ Reflita e repare: quando a confiança for abalada, nomeie o que aconteceu e restabeleça a clareza.

5.

Reconhecer os sinais de sucesso

- ✓ As pessoas conseguem explicar por que estão fazendo o que estão fazendo — e como sua contribuição se conecta ao resultado.
- ✓ As decisões são oportunas e parecem justas, com raciocínio evidente - mesmo quando a opção preferida de alguém não é escolhida.
- ✓ Os atores conseguem nomear os compromissos, e existe uma abordagem compartilhada e crível para distribuir custos e benefícios de forma justa, com incentivos alinhados a resultados de longo prazo.
- ✓ O conhecimento percorre a cadeia — da produção ao consumo — para que as equipes reutilizem o que funciona em vez de começar do zero, acelerando o progresso e aprofundando a confiança.
- ✓ Os parceiros descrevem sua experiência não como receptores de apoio, mas como co-autores de soluções.
- ✓ Quando surgem compromissos difíceis, percebemos que estamos discordando bem, e avançando juntos.

A liderança colaborativa é a prática de permitir que pessoas e instituições alcancem resultados que nenhum ator isolado consegue entregar sozinho — ao convocar partes interessadas diversas, construir um propósito compartilhado, trazer à tona e negociar os interesses subjacentes, mantendo as condições para a confiança, o aprendizado e a execução responsável.

Esses sinais humanos são os precursores de resultados concretos: ciclos mais curtos, menos retrabalho, maior legitimidade e um impacto mais duradouro nas fazendas, nas paisagens e nas comunidades. A confiança torna-se a parte da execução.

04

Um convite

Adotar este manifesto não é um ato simbólico; é uma decisão de trabalhar de forma diferente, a partir de agora. Incorpore-o às suas parcerias, coalizões, programas e instituições. Use-o para desenhar como você convoca, decide, negocia, aprende e repara danos — para que a colaboração se torne uma fonte de velocidade, legitimidade e impacto duradouro.

Comece assim:

1.

Nomeie o propósito compartilhado. Escreva uma frase que declare o resultado que vocês buscam juntos e a quem ele deve servir.
2.

Mapeie os atores e o poder. Identifique quem é afetado, quem decide, quem detém os recursos e quem está ausente — e então incorpore as vozes ausentes desde o início.
3.

Concorde sobre como vocês vão decidir. Esclareça quando você está informando, decidindo ou criando — e documente os papéis, os prazos e como o dissenso será tratado.
4.

Negocie interesses, não posições. Para um conflito real, pergunte: «O que cada um de nós precisa, e por quê?» Gere pelo menos três opções que atendam a múltiplos interesses.

Um compromisso prático: Vamos elevar o propósito coletivo acima das agendas individuais; negociar em torno de interesses em vez de posições; escolher a transparência, a equidade e a reciprocidade; investir na confiança como infraestrutura; e construir as competências internas (autoconsciência, humildade, empatia e coragem construtiva) que permitem que a colaboração se sustente sob pressão. Acompanharemos nossos compromissos, aprenderemos em público sempre que possível, e repararemos problemas rapidamente quando a confiança for abalada.

com seus parceiros e equipes — e revise-o trimestralmente para refletir, aprender e renovar seus compromissos, uma e outra vez.

Aja agora: Convoque as pessoas de que você precisa, nomeie os compromissos que você evitou e redesenhe as decisões para que os custos, os riscos e os benefícios sejam compartilhados de forma justa. Seja você quem cultiva, governa, investe, vende ou compra alimentos: incorpore a colaboração radical na próxima escolha que fizer e convide outros a co-criar o que vem a seguir.

Apoie o Manifesto da Colaboração Radical aqui



The number '03' is rendered in a large, white, bold font. Inside the '0', there is a stylized illustration of a landscape with yellow hills and a red path. The background of the slide is a solid green color with a wavy teal shape at the bottom left.

03

A close-up photograph of green pea pods on a plant, showing the leaves and the developing pods. The image is partially visible on the right side of the slide.

Dos princípios à prática



Os princípios do Manifesto da Colaboração Radical não foram pensados para permanecer apenas no campo das aspirações. Eles ganham sentido quando moldam a forma como tomamos decisões, construímos relações, alocamos recursos, respondemos a desafios e aprendemos juntos.

O processo apresentado aqui foi criado para ajudar indivíduos e equipes a traduzir cada princípio para o seu próprio contexto organizacional, tratando-o como um processo de investigação coletiva, reflexão, experimentação e iteração contínua.

O processo é apoiado por **quatro folhas de exercício para imprimir**, que correspondem às Etapas 2 a 5. Cada folha de exercícios pode ser copiada e reutilizada quantas vezes forem necessárias para explorar diferentes princípios ou revisitá-los ao longo do tempo. Juntas, elas formam um ciclo prático de aprendizagem que ajuda equipes a sair dos princípios e chegar à prática.

Processo sugerido

Passo 1 — Escolher (Conversa coletiva)

Em vez de tentar melhorar tudo ao mesmo tempo, escolham um princípio que pareça especialmente relevante para o momento atual da organização. Essa conversa deve ajudar a construir um entendimento compartilhado sobre por que esse princípio importa agora, e a quais desafios ou oportunidades ele se conecta.

Os sete princípios são:

1.

Respeito como disciplina: ouvimos ativamente e buscamos o que pode ser verdadeiro nas perspectivas que desafiam a nossa.
2.

Confiança como algo que se conquista: cumprimos o que dizemos, compartilhamos evidências do progresso e tornamos visíveis os riscos de forma precoce e aberta.
3.

Comunicação aberta com propósito: nos comunicamos com clareza sobre as decisões, os compromissos e os aprendizados para que outros possam construir a partir deles.
4.

Equidade, reciprocidade e distribuição justa: tornamos o poder visível, compartilhamos voz e benefícios de forma equitativa e garantimos que aqueles mais próximos da terra ajudem a moldar as decisões que a afetam— incluindo como os custos, os riscos e as recompensas são distribuídos ao longo das cadeias de valor e das paisagens.
5.

Negociar interesses, não posições: buscamos identificar necessidades, restrições e valores para além das demandas, ampliando as opções para acordos justos.
6.

Responsabilidade compartilhada: definimos papéis, acompanhamos compromissos e distribuímos o reconhecimento de forma equitativa — porque o impacto é coletivo.
7.

Escolher o aprendizado em vez da culpa: tratamos os erros como dados e melhoramos os sistemas em vez de punir as pessoas.



Processo sugerido

Etapas 2 — Refletir

(Folha de exercícios 1)

Cada participante preenche a primeira folha de exercícios individualmente. A reflexão individual cria espaço para que cada pessoa considere suas próprias experiências, pressupostos e perspectivas antes de entrar no diálogo em grupo.

Passo 3 — Traduzir

(Folha de exercícios 2 – Conversa coletiva)

Utilizando a segunda folha de exercícios, trabalhem juntos para explorar como o princípio escolhido se traduziria na prática dentro da organização. Considerem não apenas os comportamentos individuais que ele exige, mas também as práticas de equipe e as estruturas organizacionais que ajudariam a sustentá-lo ao longo do tempo.

Etapas 4 — Experimentar

(Folha de exercícios 3 – Conversa coletiva)

Use a terceira folha para identificar um pequeno experimento prático que a equipe possa testar. Comecem identificando um desafio recorrente, uma frustração ou uma oportunidade na forma como a equipe colabora. Desenhem um pequeno experimento que permita explorar essa pergunta juntos, e combinem como vão registrar o que descobrirem e quando vão se reunir novamente para refletir.

Etapas 5 — Adaptar e iterar

(Folha de exercícios 4 – Conversa coletiva)

Depois de concluir o experimento, reúnam a equipe novamente para refletir sobre o que aprenderam. Use a quarta folha para explorar o que os surpreendeu, quais barreiras surgiram e quais percepções podem orientar os próximos passos. O objetivo é fortalecer a prática colaborativa por meio de uma aprendizagem contínua e de um fôlego cada vez maior.

Folha de exercícios 1

Entendendo o princípio

Princípio escolhido: _____

Antes de conversar com outras pessoas, reserve alguns minutos para refletir individualmente. Não existem respostas certas ou erradas. O objetivo é tomar mais consciência dos seus próprios pressupostos e perspectivas antes de entrar no diálogo coletivo.

1. O que esse princípio significa para você, em suas próprias palavras?

2. Em que situações você já viu esse princípio funcionar bem? O que tornou isso possível?

3. Em que situações você vivenciou a ausência desse princípio? Quais foram as consequências?

4. Que pressupostos, hábitos ou formas de trabalho este princípio o levaria a questionar?

5. Ao pensar em colocar esse princípio em prática, que sentimentos surgem? O que parece fácil? O que parece desconfortável?

6. Qual é uma ideia ou pergunta que você gostaria de trazer para a conversa em grupo?

Folha de exercícios 2

Tornar o princípio operacional

Princípio escolhido: _____

Trabalhando em conjunto, explorem como esse princípio se manifestaria se estivesse plenamente presente em sua organização ou colaboração.

A. Habilidades e comportamentos

Que capacidades pessoais, habilidades ou comportamentos esse princípio exige de nós?

Pensar sobre:

- atitudes
 - comportamentos de liderança
 - capacidades emocionais
 - formas de comunicação
 - hábitos que talvez precisemos desaprender
-
-

B. Práticas e protocolos

Que acordos relacionais, práticas, ferramentas ou métodos colocam esse princípio em prática?

Think about:

- | | |
|-----------------------------------|-----------------------|
| • reuniões | • rotinas de reflexão |
| • tomada de decisão | • acordos |
| • comunicação | • feedback |
| • práticas de gestão de conflitos | |
-
-

C. Infraestrutura organizacional

Que condições organizacionais ajudariam a sustentar esse princípio ao longo do tempo?

Pense sobre:

- governança
 - incentivos
 - mecanismos de responsabilização
 - orçamentos
 - políticas
 - indicadores de desempenho
-
-

Olhando através das três dimensões

O que já sustenta esse princípio?

O que está impedindo a implementação do princípio atualmente?

Onde vemos a maior oportunidade de mudança? Por quê?

Folha de exercícios 3

Aprendendo por meio de experimentos

Princípio escolhido: _____

Identifiquem um pequeno experimento que a equipe possa testar nas próximas semanas. Pensem no experimento como uma forma de criar um espaço seguro para experimentar novos jeitos de trabalhar, ter confiança para testar coisas novas, aprender com os erros, ajustar e crescer coletivamente.

Que desafio estamos tentando enfrentar?

Que pequeno experimento gostaríamos de tentar?

Ele deve ser:

- Pequeno o suficiente para testar
- Relevante para o seu trabalho
- Fácil de observar
- Adaptável

Pense sobre...

- frustrações ou gargalos recorrentes
- hábitos, práticas ou protocolos
- funções, processos ou estruturas
- tomada de decisões e responsabilidade

Por que acreditamos que vale a pena tentar esse experimento?

Quem precisa estar envolvido?

Quem irá liderar ou conduzir este experimento?

De que apoio ou recursos precisaremos?

O que poderia atrapalhar?

Como saberemos que estamos aprendendo? Quais são os sinais?

Como vamos registrar o que aprendemos?

- ☐ Reunião de equipe / Conversa de avaliação
- ☐ Documento compartilhado / Diário de reflexão
- ☐ Outros:

Como vamos apoiar a aprendizagem caso o experimento não saia como esperado?

Considerem:

- Como iremos incentivar a reflexão honesta?
- Como vamos reconhecer e corrigir os erros?
- Como nos adaptaremos com base no que aprendermos?

Quando nos reuniremos novamente para refletir?

Data: _____

Folha de exercícios 4

Adaptando e iterando

Princípio escolhido: _____

Experimento: _____

Data da reflexão: _____

1. O que aconteceu?

Descrevam o experimento conforme ele se desenrolou. O que vocês observaram?

2. O que nos surpreendeu?

Houve resultados ou dinâmicas inesperadas?

3. O que aprendemos?

Sobre nós mesmos

Sobre nossa equipe ou organização

Sobre o princípio em si

4. O que fundamentou este experimento?

Que condições, comportamentos, relacionamentos ou estruturas ajudaram?

5. O que atrapalhou?

Que barreiras ou tensões surgiram? Eram de ordem pessoal, relacional ou organizacional?

6. Com base no que aprendemos...

O que devemos continuar fazendo?

O que devemos mudar?

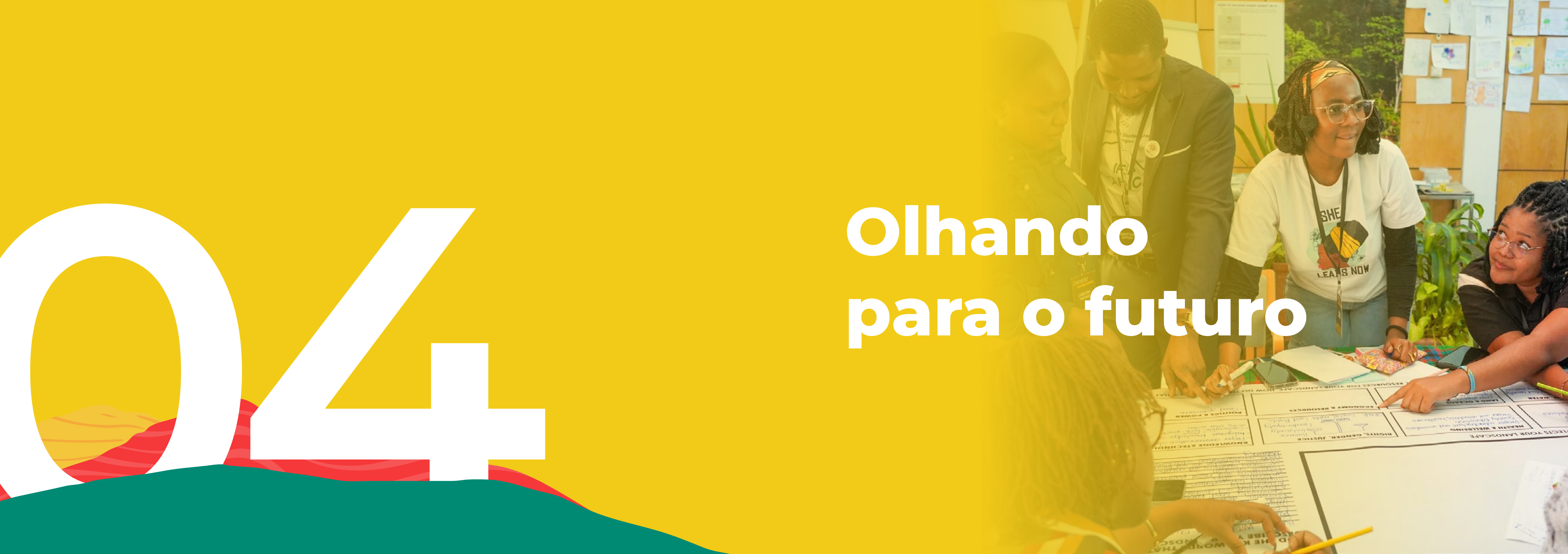
O que devemos parar de fazer?

7. Qual é o nosso próximo passo?

- | | |
|---|--|
| ☐ Continuar este experimento | ☐ Explorar um princípio diferente |
| ☐ Adaptar e tentar novamente | ☐ Outros: |
| ☐ Expandir para um grupo maior | |

Uma lição que levaremos adiante:





Olhando para o futuro

04+

A colaboração radical não é simplesmente uma forma de trabalhar de maneira mais eficaz com outras pessoas, nem se resume a dominar um conjunto de ferramentas. Em sua essência, é uma prática contínua de participar do mundo de outras maneiras. Como escreveu Octavia E. Butler:

“Tudo aquilo que você toca, você transforma. Tudo aquilo que você transforma, transforma você.”

Talvez uma das implicações mais profundas da colaboração radical seja que a mudança que almejamos criar no mundo é inseparável das mudanças que estamos dispostos a vivenciar nós mesmos. Toda tentativa de transformar sistemas também nos convida a examinar nossas próprias suposições, hábitos, relacionamentos e formas de trabalho. Não estamos separados dos sistemas que buscamos mudar. Participamos de sua construção contínua, assim como eles participam da nossa.

Isso pode parecer ao mesmo tempo assustador e esperançoso. Vivemos em uma época em que muitos dos desafios que enfrentamos parecem insuperáveis, e uma mudança significativa pode parecer quase impossível. É fácil concluir que os sistemas que nos cercam estão muito enraizados, que nossa influência é muito limitada ou que o poder para fazer as coisas de outra maneira está nas mãos de outra pessoa.

A história sugere o contrário. Repetidamente, as mudanças que transformaram as sociedades surgiram porque as pessoas encontraram novas maneiras de se organizar, se relacionar, imaginar e agir em conjunto. Todo movimento em direção a mais justiça, dignidade e prosperidade tem sido coletivo. Novas possibilidades surgiram porque pessoas estiveram dispostas a trabalhar juntas em direção a futuros que ainda não conseguiam enxergar por completo.

Por isso, a colaboração radical é, em última análise, uma prática de possibilidades. Cada conversa abordada com maior curiosidade, cada desacordo resolvido com maior cuidado, cada decisão que compartilha o poder de maneira mais consciente e cada relação fortalecida por meio da responsabilização ajudam a criar as condições para que transformações maiores possam emergir, remodelando o que as pessoas são capazes de imaginar, confiar e realizar.

Este guia prático não pode dizer como o futuro deveria ser, nem oferecer uma fórmula para chegar até lá. O que ele pode oferecer é um ponto de partida: um conjunto de práticas para ajudar a cultivar as relações, os hábitos e as condições que permitem que uma colaboração significativa crie raízes e se desenvolva.

Esperamos que ele seja um companheiro útil enquanto você e seus colegas experimentam e descobrem como a colaboração radical pode se concretizar em seu próprio contexto, guiados por intenção, curiosidade renovada e cuidado.





Anexo A. Leituras e materiais adicionais



Os materiais abaixo serviram de base para muitas das ideias refletidas neste guia. Eles não pretendem ser exaustivos, mas sim uma seleção de livros, estruturas, metodologias e recursos de aprendizagem que podem ajudar indivíduos, equipes, organizações e redes colaborativas a aprofundar diferentes dimensões da colaboração radical.

Os recursos estão organizados em quatro áreas de prática complementares:



Colaboração e parcerias radicais:

Explora abordagens para conceber, facilitar e gerir a colaboração entre organizações e setores.



Capacidades internas para a colaboração:

Concentra-se nas habilidades internas, capacidades e posturas que permitem às pessoas colaborar de forma eficaz em condições de complexidade e incerteza.



Poder, equidade e negociações justas:

Analisa como o poder, a justiça, a reciprocidade e as desigualdades estruturais moldam a colaboração, oferecendo perspectivas e práticas para trabalhar de forma mais consciente e responsável em meio às diferenças.



Aprendizagem e mudança organizacional:

Reúne abordagens que ajudam as organizações a experimentar, adaptar-se, aprender e construir as culturas, estruturas e processos necessários para sustentar a colaboração ao longo do tempo.

Essas categorias estão profundamente interconectadas. Uma colaboração duradoura emerge da interação contínua entre o desenho de parcerias sólidas, o cultivo de capacidades internas, o trabalho consciente com poder e equidade e a construção de organizações capazes de aprender e evoluir ao longo do tempo.





Colaboração e parcerias radicais



Livros e materiais de aprendizagem

-  **Planejamento de Cenários Transformadores: Trabalhando Juntos para Mudar o Futuro; Adam Kahane (2012)**
Apresenta um processo de planejamento colaborativo que permite que diversas partes interessadas planejem juntos em futuros incertos.
-  **A Imaginação Moral: Arte e Alma da Construção da Paz; John Paul Lederach (2005)**
Explora como a colaboração duradoura surge através de relacionamentos, criatividade e da capacidade de imaginar novas possibilidades em meio ao conflito.
-  **A Revolução Decisiva: Como Indivíduos e Organizações Trabalham em Parceria para Criar um Mundo Sustentável; Peter Senge, Bryan Smith, Nina Kruschwitz, Joe Laur e Sara Schley (2008)**
Apresenta exemplos reais de colaboração intersetorial para a sustentabilidade e introduz ferramentas práticas para a mudança sistêmica.
-  **Impact Networks: Create Connection, Spark Collaboration, and Catalyze Systemic Change; David Ehrlichman (2021)**
Oferece orientações práticas para a construção de redes colaborativas que gerem impacto além da capacidade de qualquer organização individual.

-  **Collaborative Intelligence: Thinking with People Who Think Differently; Angie McArthur (2018)**
Explora como a diversidade cognitiva pode se tornar uma fonte de criatividade, inovação e melhor tomada de decisões, ajudando as pessoas a compreender, valorizar e colaborar eficazmente entre diferentes estilos de pensamento.
-  **Como chegar ao “Sim”: Como negociar acordos sem fazer concessões; Roger Fisher, William Ury e Bruce Patton (2011)**
Apresenta os princípios da negociação, ajudando as pessoas a irem além de posições fixas para melhor compreenderem as necessidades subjacentes, expandirem as possibilidades e chegarem a acordos que criem valor para todas as partes.
-  **Conversas Difíceis: Como discutir o que é mais importante; Douglas Stone, Bruce Patton e Sheila Heen (2010)**
Explora como lidar com conversas difíceis com curiosidade, empatia e aprendizado mútuo, oferecendo abordagens práticas para resolver conflitos e, ao mesmo tempo, fortalecer relacionamentos.

Estruturas e práticas

-  **Systems convening** — Abordagens práticas para reunir diferentes partes interessadas em contextos complexos e difíceis.
-  **Partnership Brokers Association** — Oferece métodos práticos, ferramentas e treinamento profissional para projetar, facilitar e gerenciar parcerias multissetoriais.
-  **Collective Leadership Compass** — Uma estrutura prática para desenvolver as seis dimensões da liderança coletiva necessárias para lidar com desafios complexos e com múltiplas partes interessadas.
-  **The Partnering Toolkit** — Um conjunto de ferramentas práticas contendo métodos, modelos e exercícios para a construção de parcerias multissetoriais eficazes, desde a iniciação até a avaliação.



Capacidades internas para a colaboração



Livros e materiais de aprendizagem

- Teoria U: Liderar a Partir do Futuro que Emerge;** Otto Scharmer (2009)
Apresenta práticas de escuta profunda, presença e percepção coletiva para apoiar a mudança transformadora.
- O Essencial da Teoria U: Princípios e aplicações fundamentais;** Otto Scharmer (2020)
Baseia-se na Teoria U, com aplicações práticas para mudanças organizacionais e sistêmicas.
- A Hidden Wholeness: The Journey Toward an Undivided Life;** Parker J. Palmer (2004)
Explora como a integridade, a reflexão e os relacionamentos autênticos fortalecem a liderança e a colaboração.
- Unlocking Leadership Mindtraps;** Jennifer Garvey Berger (2019)
Mostra como os líderes podem se tornar mais conscientes dos hábitos cognitivos que limitam a colaboração em situações complexas.
- A Coragem Para Liderar: Trabalho Duro, Conversas Difíceis, Corações Plenos;** Brené Brown (2018)
Analisa a vulnerabilidade, a coragem e a confiança como capacidades essenciais de liderança.

- My Grandmother’s Hands;** Resmaa Menakem (2017)
Apresenta uma abordagem corporificada para a compreensão do trauma, do conflito e da cura em indivíduos e comunidades.
- These Wilds Beyond Our Fences: Letters to My Daughter on Humanity’s Search for Home;** Bayo Akomolafe (2024)
Uma exploração filosófica da incerteza, da relacionalidade e da transformação para além do pensamento sistêmico convencional.
- Radical Collaboration: Five Essential Skills to Overcome Defensiveness and Build Successful Relationships;** James W. Tamm e Ronald J. Luyet (2005)
Apresenta uma estrutura prática para construir confiança, lidar com conflitos, reduzir a defensividade e fortalecer as habilidades interpessoais que permitem uma colaboração eficaz entre equipes e organizações.
- Inner Development Goals (IDG) – Vídeo de Introdução**
Uma breve introdução à estrutura dos Objetivos de Desenvolvimento Interior, destacando as capacidades e qualidades internas necessárias para lidar com a complexidade, colaborar de forma eficaz e contribuir para a mudança sustentável dos sistemas.

Estruturas e práticas

- Teoria U** — Uma estrutura de liderança transformacional que desenvolve a capacidade de ouvir atentamente, permanecer presente na incerteza e cocriar futuros emergentes por meio de práticas de percepção, reflexão e ação coletiva.
- Objetivos de Desenvolvimento Interior (IDGs)** — Uma estrutura desenvolvida globalmente que identifica as competências intrínsecas necessárias para lidar com desafios sociais complexos, organizada em cinco dimensões: ser, pensar, relacionar-se, colaborar e agir.
- Immunity to Change** — Uma estrutura prática e metodologia de coaching para descobrir as suposições ocultas e os compromissos conflitantes que impedem indivíduos e organizações de mudar.
- The Bus Within Us** — Um exercício que ajuda indivíduos a reconhecerem as múltiplas vozes internas, muitas vezes conflitantes, que moldam reações, decisões e comportamentos, promovendo maior autoconhecimento e humildade.
- Gallup CliftonStrengths** — Uma avaliação baseada em pontos fortes que ajuda os indivíduos a identificar e desenvolver seus talentos naturais, ao mesmo tempo que permite às equipes reconhecer e aproveitar os diversos pontos fortes de seus membros.
- Modelo de personalidade DISC** — Uma estrutura de avaliação comportamental que ajuda indivíduos e equipes a compreender melhor diferentes estilos de comunicação, preferências de trabalho e abordagens de colaboração, promovendo um trabalho em equipe mais eficaz e o entendimento mútuo.



Poder, equidade e negociações justas



Livros e materiais de aprendizagem

-  **Hospicing Modernity: Facing Humanity’s Wrongs and the Implications for Social Activism; Vanessa Machado de Oliveira (2021)**
Desafia as suposições dominantes sobre desenvolvimento e progresso, ao mesmo tempo que convida a formas mais profundas de responsabilidade e relacionamento.
-  **Power, for All: How It Really Works and Why It’s Everyone’s Business; Julie Battilana e Tiziana Casciaro (2021)**
Explora como o poder opera dentro das organizações e oferece abordagens práticas para compartilhar, usar e redesenhar o poder, a fim de criar ambientes de trabalho mais equitativos e eficazes.
-  **Holding Change: The Way of Emergent Strategy Facilitation and Mediation; Adrienne Maree Brown (2021)**
Oferece orientações práticas para facilitar conversas difíceis, lidar com conflitos e construir confiança em meio a diferenças.

-  **Justice and the Politics of Difference; Iris Marion Young (1990)**
Defende a compreensão da justiça através do poder estrutural, da inclusão e da diferença, em vez de se basear apenas na igualdade formal.
-  **Governing the Commons; Elinor Ostrom (1990)**
Demonstra como as comunidades governam com sucesso os recursos compartilhados por meio da gestão coletiva, em vez do controle centralizado ou da privatização.
-  **Fumbling Towards Repair: A Workbook for Community Accountability Facilitators; Mariame Kaba e Shira Hassan (2019)**
Oferece orientações práticas para lidar com conflitos, reparar danos e construir culturas de responsabilização que fortaleçam os relacionamentos e a responsabilidade coletiva sem recorrer a abordagens punitivas.

Estruturas e práticas

-  **HEADS UP** — Uma estrutura para identificar padrões e pressupostos comuns que reproduzem abordagens coloniais à sustentabilidade, educação e mudança social, incentivando uma colaboração mais reflexiva e responsável.
-  **The House Modernity Built** — Um modelo conceitual que explora como as instituições modernas são moldadas por pressupostos interconectados sobre progresso, certeza, separação e controle.
-  **The Management Center** — Oferece ferramentas práticas, modelos e orientações para a construção de organizações equitativas por meio de expectativas claras, feedback eficaz, tomada de decisões transparente, responsabilidade e práticas de gestão centradas nas pessoas.
-  **Participatory Budgeting** — Uma abordagem de governança democrática que permite que comunidades, organizações e equipes participem diretamente das decisões sobre como os recursos são alocados, fortalecendo a transparência, a equidade e a propriedade compartilhada.
-  **Sociocracy 3.0** — Uma coleção de código aberto de padrões de governança que ajuda as organizações a distribuir autoridade, tomar decisões por consenso, fortalecer os ciclos de feedback e construir culturas de responsabilidade compartilhada e melhoria contínua.
-  **AORTA (Aliança de Recursos e Treinamento Anti-Opressão)**— Oferece treinamento prático, ferramentas de facilitação e práticas de governança para a construção de organizações mais equitativas por meio da tomada de decisões compartilhada, discordância fundamentada, análise de poder e desenvolvimento organizacional antiopressivo.



Aprendizagem e mudança organizacional



Livros e materiais de aprendizagem

-  **The Practice of Adaptive Leadership; Ronald Heifetz, Marty Linsky e Alexander Grashow (2009)**
Oferece ferramentas práticas para liderar em meio a desafios complexos, distinguindo problemas técnicos de problemas adaptativos, mobilizando pessoas para lidar com a incerteza, aprender juntas e criar mudanças duradouras.
-  **Developmental Evaluation; Michael Quinn Patton (2010)**
Apresenta uma abordagem de avaliação concebida para inovação, complexidade e mudança adaptativa de sistemas.
-  **Emergent Strategy: Shaping Change, Changing Worlds; Adrienne Maree Brown (2017)**
Extraí lições da natureza e dos movimentos sociais para cultivar abordagens adaptativas, relacionais e descentralizadas para a mudança.

-  **A Quinta Disciplina; Peter Senge (1990)**
Apresenta o pensamento sistêmico e o conceito de organização de aprendizagem, fornecendo disciplinas práticas para a construção de organizações que aprendem, se adaptam e inovam continuamente.
-  **The Surprising Power of Liberating Structures: Simple Rules to Unleash a Culture of Innovation; Henri Lipmanowicz e Keith McCandless (2013)**
Demonstra como mudanças simples no planejamento e na condução de reuniões podem desbloquear a participação, fortalecer a inteligência coletiva e fomentar a inovação, distribuindo voz, responsabilidade e autonomia.

Estruturas e práticas

-  **Liberating Structures** — Um conjunto de métodos de facilitação que promovem a participação e a inteligência coletiva.
-  **Estrutura dos Três Horizontes** — Uma estrutura para conduzir transformações de longo prazo, trabalhando em sistemas presentes, emergentes e futuros.
-  **Estrutura Cynefin** — Ajuda os líderes a distinguir entre situações simples, complicadas, complexas e caóticas para escolherem as respostas apropriadas.
-  **Modelo Berkana de Dois Ciclos** — Uma estrutura de mudança sistêmica que explica como novas formas de trabalho surgem ao lado de sistemas em declínio, ajudando os líderes a reconhecer, nutrir e conectar inovações que podem moldar o futuro.



Sobre Fórum Global de Paisagens

O Fórum Global de Paisagens (GLF) é a maior plataforma mundial de conhecimento sobre uso integrado da terra, dedicada a alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), o Acordo de Paris sobre o Clima e o Marco Global de Biodiversidade de Kunming-Montreal, e comprometida com a abordagem da paisagem. O Fórum adota uma abordagem holística para criar paisagens sustentáveis que sejam produtivas, prósperas, equitativas e resilientes, e considera cinco temas coesos: alimentação e meios de subsistência, restauração da paisagem, direitos, financiamento e mensuração do progresso. É liderado pela Aliança da Paisagem – CIFOR e ICRAF em ação, em colaboração com seus cofundadores, o PNUMA e o Banco Mundial, e membros fundadores.

Parceiros de financiamento



based on a decision of
the German Bundestag



THE GOVERNMENT
OF THE GRAND DUCHY OF LUXEMBOURG

