



# Dialogical-work: O nosso percurso na Abordagem Dialógica





## Dialogical-work

Trabalho Dialógico

Abordagem dialógica para integrar o trabalho multiprofissional nos setores da educação, da saúde e social. Formação de grupos de governança e de tutores. Erasmus + KA220-VET – Parcerias de cooperação no domínio do ensino e da formação profissionais.

**Resultado 5 do projeto – Organização líder:** Província Autónoma de Trento.

**Autores:** Federica Rottaris e Riccardo Farina, Província Autónoma de Trento.

**Com os contributos de:** Adriano Fernandes, Teresa Neto, Alexandra Andrade, Anabela Val, Pedro Ferreira, Santa Casa da Misericórdia da Amadora - Tommaso Gradi, Giorgia Pagano, Monica Pedroni, Giulia Rodeschini, Maurizia Rolli, Tatiana Saruis, Maria Teresa Tassinari, região de Emilia-Romagna - Annalisa Vigherani, Barbara Calderone, Ausl Romagna - Anna Lucia Carretta, Jukka Antero Hakola, Heikki Ervast, Oy Dialogues & Design Ltd - Marieke Groot, Jolie Derkx and Mirjam Koning, Universidade de Ciências Aplicadas de Roterdão - Lorenzo Mercurio, Universidade de Nápoles Federico II.

**Organização proponente:** Região Emilia-Romagna, Departamento de Inovação nos Serviços Sociais e de Saúde.

**Em parceria com:** Oy Dialogues & Design Ltd, Universidade de Medicina Si Farmacie Iuliu Hatieganu Cluj-Napoca, Universidade de Nápoles Federico II, Viesoji Istaiga Centro Poliklinika, Santa Casa da Misericórdia da Amadora, Stowarzyszenie na rzecz Osób LGBT Tolerado, EuroHealthNet ASBL, Universidade de Ciências Aplicadas de Roterdão.

## Design gráfico e ilustrações:

Sara Galeotti / Giulia Raczek - Casa del cuculo | [www.casadelcuculo.org](http://www.casadelcuculo.org)



Financiado pela  
União Europeia

NextGenerationEU

*Financiado pela União Europeia. Os pontos de vista e as opiniões expressas são as do(s) autor(es) e não refletem necessariamente a posição da União Europeia ou da Agência de Execução Europeia da Educação e da Cultura (EACEA). Nem a União Europeia nem a EACEA podem ser tidos como responsáveis por essas opiniões.*



Este trabalho © 2024 está licenciado sob a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International. Para ver uma cópia desta licença, visite [creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)



# CONTENTS

## INTRODUÇÃO 5

Uma viagem pela Abordagem Dialógica 7

Tornar a abordagem dialógica acessível 8

Trazer a abordagem dialógica para as organizações 8

## O QUE É ABORDAGEM DIALÓGICA 11

Impactos a nível individual 14

Impactos a nível coletivo 15

A abordagem dialógica como uma ferramenta 17

A abordagem dialógica como estratégia 18

A abordagem dialógica como cultura 20

## COMO IMPLEMENTAR A ABORDAGEM DIALÓGICA NA MINHA PRÓPRIA ORGANIZAÇÃO 23

Do nível individual ao coletivo 24

Criação de um Grupo de Governança 24

Primeiros passos para introduzir os diálogos 28

Papéis, competências e ferramentas dialógicas 30

## POR QUE DEVO ADOPTAR UMA ABORDAGEM

## DIALÓGICA? 35

A aplicação da abordagem dialógica no Modelo Integrado e Centrado na Pessoa da Santa Casa da Misericórdia da Amadora, Portugal 38

A implementação da Abordagem Dialógica na Região Emilia-Romagna 47

A experiência conjunta do Centro de Saúde Mental Forlì-Cesena e dos serviços sociais municipais de Forlì e Rubicone Mare, Itália. 53

Estudo de caso do Município de Pudasjärvi, Finlândia 58

## APÊNDICE 63

## BIBLIOGRAFIA 83

# INTRODUÇÃO



O objetivo do manual é fornecer orientações sobre a oportunidade de introduzir uma abordagem dialógica no modo de trabalho das pessoas e no modo de trabalho das Organizações.

A abordagem dialógica permite que as pessoas pensem em conjunto e encontrem novas soluções e possibilidades de atuação em situações preocupantes: lidar com uma preocupação, que pode ser complexa e difícil de definir, é o ponto de partida para um diálogo.

Neste contexto, o termo **PREOCUPAÇÃO** descreve a visão subjetiva ou pessoal gerada numa relação profissional e sentida pelo profissional (Eriksson & Arnkil, 2009, 21).

As preocupações são coisas muito concretas, pois surgem na junção subjetiva do aspeto cognitivo, emocional e moral.

A abordagem dialógica pode, então, fazer a diferença para os profissionais cujas preocupações resultam de relações próximas e intencionais, por exemplo, na área dos cuidados sociais e de saúde, nos serviços educativos ou nos processos de desenvolvimento e bem-estar organizacional.

**A abordagem dialógica pode, de facto, promover a cooperação entre pessoas, aumentar a confiança e a coesão dentro de um grupo e desencadear recursos individuais como a motivação e o sentido de responsabilidade.**

Ao longo do nosso projeto Erasmus+ *Dialogical-Work*, aprendemos a pensar e a agir dialogicamente, ou seja, a ouvir o nosso próprio pensamento e o de outras pessoas, a fazer perguntas e a aproveitar o contributo de cada um para obter uma nova perspetiva sobre uma preocupação específica. Estas lições parecem bastante simples de aprender, mas não tanto de pôr em prática. Esta é a razão pela qual o manual foi redigido tendo em conta dois objetivos principais. Em primeiro lugar, explorar o **QUÊ**, o **POR QUÊ** e o **COMO** da

abordagem dialógica. Mais do que um panfleto de instruções, abordámo-lo de forma a construir um terreno comum, a lançar as bases de uma linguagem comum, com base em fundamentos teóricos e experiências subjetivas.

## Uma viagem pela Abordagem Dialógica

**O objetivo subjacente é recolher os resultados do nosso percurso enquanto grupo e ligar inúmeras reflexões e perguntas abertas partilhados ao longo do caminho.**

O projeto Erasmus+ reuniu diferentes profissionais de diversos países europeus que trabalham nos domínios da educação, da saúde e do social, tanto em Organizações públicas como privadas, no meio académico e no terceiro setor.

Ao longo do projeto, conseguimos, de facto, concretizar muitas coisas: aprender sobre a abordagem dialógica, praticando-a, criar uma comunidade empenhada e mergulhar profundamente no potencial da abordagem dialógica para alavancar a mudança cultural e social dentro de uma Organização.

Uma vez que tudo isto vai ter um impacto nas nossas vidas pessoais e profissionais, tentámos enquadrá-lo em algo que perdure para além do projeto em si.

## Tornar a abordagem dialógica acessível

Em segundo lugar, este manual pretende tornar a abordagem dialógica acessível a todos os que possam considerá-la um



recurso valioso para o seu próprio trabalho ou contexto de trabalho.

As questões sobre por onde começar e como envolver a sua própria Organização ou equipa são de importância vital. Infelizmente, não podemos dar uma resposta direta a esta questão: Em vez disso, o que o manual pode oferecer são exemplos de diferentes formas de introduzir a abordagem dialógica em diferentes contextos de trabalho.

A mensagem que realmente queremos transmitir ao leitor é que a abordagem dialógica pode ser introduzida em qualquer organização ou contexto relacional, é apenas uma questão de identificar a necessidade (ou *preocupação*) certa para atuar, quer se trate de uma tarefa específica ou de um projeto ou de uma prática organizacional que afeta o trabalho de alguém.

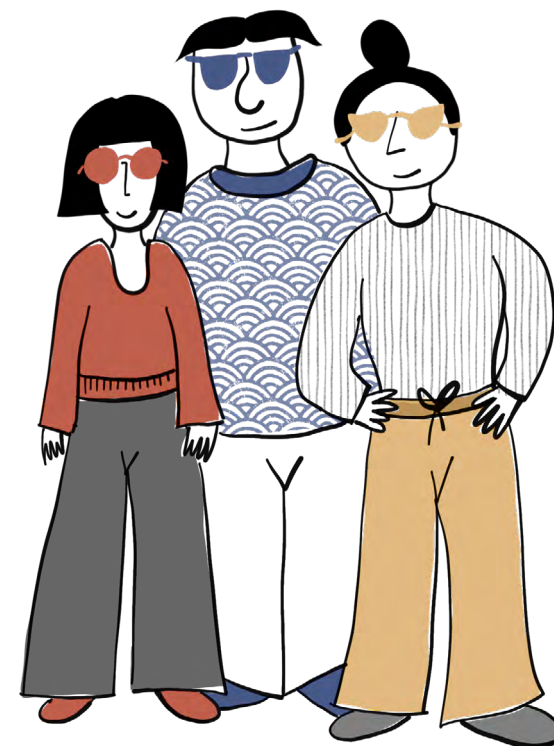
O manual foi concebido principalmente para pessoas que trabalham em ambientes multiprofissionais, que beneficiariam muito com a integração de diferentes competências, experiências e sensibilidades. A abordagem dialógica pode ter interesse para as pessoas cujo trabalho é centrado na pessoa, para as que estão diretamente envolvidas com os beneficiários, como os serviços sociais ou os serviços de saúde, ou para as que estão envolvidas na mudança Organizacional e no bem-estar Organizacional.

## Trazer a abordagem dialógica para as organizações

Seguindo estas premissas, na segunda parte do manual, assumiremos uma perspectiva Organizacional e apresentaremos ao leitor elementos que são fundamentais para a sedimentação da abordagem dialógica. As Organizações constituem, de facto, quadros complexos de papéis, funções e dinâmicas que podem igualmente promover ou impedir inovações. No que diz respeito à abordagem dialógica, devemos considerar de perto os papéis do Grupo de Governança, dos

Facilitadores e dos Tutores como atores-chave na promoção de novas perspetivas e de redes permanentes e generativas que envolvem, ao nível dos pares, pessoas, organismos intermédios, serviços e instituições.

**Em suma, este manual é sobre uma viagem à abordagem dialógica que ainda não está terminada nem é igual para todas as pessoas (ou Organizações): partindo das experiências dos parceiros envolvidos no projeto, exploraremos os resultados alcançados e os objetivos para o futuro, o conhecimento adquirido e o reconhecimento de uma prática que pode ser verdadeiramente transformadora.**



O QUE  
É ABORDAGEM  
DIALÓGICA



Este capítulo irá explorar o que é a abordagem dialógica (AD), reunindo experiências subjetivas e reflexões de grupo da nossa formação<sup>1</sup>.

**O conceito de diálogo pode parecer simples, até mesmo autoexplicativo, mas quando aprofundado e declinado na perspetiva de Organizações complexas e de equipas multiprofissionais, pode tornar-se multifacetado.**

De um modo geral, podemos definir **O DIÁLOGO** como:

*“uma conversa em que os participantes se baseiam nas contribuições uns dos outros. Num diálogo, os participantes estão dispostos a deixar de lado as suas ideias pré-definidas e a ouvir a contribuição dos outros, estando assim abertos a ideias geradas como resultado desta interação conjunta que, de outra forma, teriam passado despercebidas. Por outras palavras, a sua opinião não é definitiva, mas um passo em direção ao resultado final. O objetivo do diálogo é obter uma nova visão, uma nova compreensão de uma questão”*

(Eriksson & Arnkil, 2009, 36)

<sup>1</sup> Foram realizados dois cursos de formação no âmbito do projeto *Dialogical-work*: um Curso de Orientação (dois módulos de dois dias cada para 60 participantes) e uma Formação de Tutores Dialógicos (quatro módulos de dois dias cada para 55 participantes). O currículo de formação para tutores da abordagem dialógica foi definido no resultado nº4 do projeto. Ver “Bibliografia” na página 83.

A abordagem dialógica é uma maneira de lidar abertamente, e em conjunto, com situações complexas: através do diálogo, os diferentes pontos de vista alternam-se em vez de se sobreporem, até que as pessoas envolvidas acabam por chegar a um resultado que é novo para todos.

Ao longo da nossa formação em AD, discutimos extensivamente o que é uma **POSTURA** dialógica, o que a permite e como treiná-la. Alguns princípios centrais da postura dialógica que valorizamos dizem respeito a ouvir as perspetivas das outras pessoas e respeitar a sua diferença, criar confiança, tolerar a incerteza e reconhecer as nossas próprias ações e reações.

**O diálogo como forma de comunicação parece, portanto, conciliar duas necessidades humanas fundamentais: a compreensão de nós próprios e a compreensão dos outros.**

Este facto tornou-se evidente desde o início da nossa formação: quando foi perguntado para que é que achavam que precisavam da AD, as respostas dos participantes formaram, espontaneamente, dois grupos principais.





## Impactos a nível individual

O primeiro é **DE ÂMBITO INDIVIDUAL**, de como a abordagem dialógica pode ajudar tanto a nível pessoal como profissional:

ENVOLVER-SE  
MELHOR NUMA  
INTERAÇÃO SOCIAL

SER MELHOR  
NA COMUNICAÇÃO E  
CONSTRUIR MELHORES  
RELAÇÕES COM UMA  
EQUIPA

ESTAR MAIS ABERTO  
AOS OUTROS

OBTER  
COMPETÊNCIAS PESSOAIS  
COMO A ESCUTA ATIVA  
OU A AUTOEFICÁCIA DA  
COMUNICAÇÃO

MELHORAR A  
ATITUDE NO TRABALHO  
EM EQUIPA

Assim, de um ponto de vista individual, a abordagem dialógica é vista como **tendo um impacto na autoconsciência, na autoeficácia, no bem-estar individual e na abertura/disponibilidade**, todos aspetos fundamentais para uma postura dialógica eficaz.

## Impactos a nível coletivo

O segundo grupo refere-se ao **NÍVEL COLETIVO**, por exemplo, no que diz respeito à comunicação no seio de uma equipa ou de uma Organização, tal como a AD é vista:

FACILITAR O  
DIÁLOGO NO ÂMBITO DO  
TRABALHO EM EQUIPA  
MULTIDISCIPLINAR

CONSEGUIR UMA  
COMUNICAÇÃO MAIS  
PRODUTIVA E MAIS ÁGIL  
NO MEU TRABALHO

REFORÇAR A  
COLABORAÇÃO ENTRE OS  
PROFISSIONAIS DO SETOR  
SOCIAL, DA SAÚDE E DA  
EDUCAÇÃO

REFORÇAR  
A EFICÁCIA DAS  
INTERVENÇÕES  
MULTILATERAIS  
E PROMOVER A  
COLABORAÇÃO ENTRE AS  
DIFERENTES ÁREAS

TRABALHAR  
MAIS EFICAZMENTE  
E MELHORAR O  
BEM-ESTAR NA MINHA  
ORGANIZAÇÃO

FACILITAR RELAÇÕES  
OU SITUAÇÕES DIFÍCEIS

ESTIMULAR  
MELHORES RESULTADOS  
NAS REUNIÕES

GARANTIR QUE  
TODAS AS PESSOAS NO MEU  
AMBIENTE DE TRABALHO  
TENHAM A OPORTUNIDADE  
DE EXPRESSAR O SEU PONTO  
DE VISTA E DE OUVIR O DOS  
OUTROS

Também do ponto de vista organizacional, a abordagem dialógica é um recurso poderoso para atuar sobre valores essenciais como o respeito, a equidade, a responsabilidade e a confiança.

A abordagem dialógica parece, então, ser adequada a qualquer pessoa e ser aplicável a qualquer contexto. Ao longo das nossas atividades de formação, discutimos muitas vezes se esta falta de especificidade tornava a abordagem dialógica demasiado intangível, demasiado enraizada apenas na imaginação, na visão ou mesmo na personalidade de cada um. No entanto, a partir das respostas dadas pelos participantes, apercebemo-nos de que a aparente falta de especificidade é ultrapassada por uma riqueza de nuances. De facto, percecionámos três dimensões estruturantes, diferentes, mas interligadas, na abordagem, dialógica.

## A abordagem dialógica como uma ferramenta

Em primeiro lugar, a abordagem dialógica pode ser uma **FERRAMENTA**:

“UMA FERRAMENTA DE COMUNICAÇÃO  
QUE FACILITA A INTERAÇÃO”

“UM MOSAICO DE MÉTODOS ORIENTADOS PARA  
FACILITAR A COMUNICAÇÃO DENTRO DE UM GRUPO”

“UMA METODOLOGIA COLABORATIVA E EMPÁTICA PARA  
PROMOVER A PARTICIPAÇÃO, A COOPERAÇÃO E A COLABORAÇÃO”.

Palavras como método e metodologia são recorrentes entre os participantes, uma vez que estão em sintonia com as primeiras impressões que todos partilhámos no início da nossa formação. Reconhecer o valor instrumental da abordagem dialógica é provavelmente a forma mais imediata de a integrar, pois está relacionada com evidências imediatas. Ao longo da nossa formação, aprendemos e praticámos em conjunto diferentes ferramentas de diálogo que nos provaram o seu potencial para fazer a diferença em situações complexas.

Encarar a abordagem dialógica como uma ferramenta significa, antes de mais, reconhecer a sua capacidade de desempenhar uma função: a sua aplicação num determinado momento e num determinado contexto para servir um objetivo específico. Por outras palavras, na perspetiva da ferramenta, espera-se que a abordagem dialógica ajude a concretizar uma tarefa e a alcançar determinados resultados.

## A abordagem dialógica como estratégia

Em segundo lugar, a abordagem dialógica pode ser uma **ESTRATÉGIA** no sentido em que pode ser:

“UMA ABORDAGEM DE VIDA, DENTRO E FORA DO ESCRITÓRIO”

“UMA ABORDAGEM MULTIPROFISSIONAL PARA FACILITAR A INTERAÇÃO ENTRE DIFERENTES PAPÉIS E FUNÇÕES EM ORGANIZAÇÕES COMPLEXAS”

“UMA ABORDAGEM PARA RESOLVER PROBLEMAS ATRAVÉS DA CONVERSA”.

Com a palavra estratégia, queremos recolher as perceções que apontam para o potencial da abordagem dialógica na obtenção de resultados a longo prazo ou de objetivos globais.

Alguns participantes descrevem a abordagem dialógica também como

“UMA OPORTUNIDADE PARA ENCONTRAR TEMPO PARA FALAR E INICIAR UM DIÁLOGO COM OUTRA PESSOA”

“UMA POSSIBILIDADE DE COLOCAR O FOCO NA OUTRA PESSOA”.

O que todas estas respostas têm em comum, na nossa opinião, é o facto de acrescentarem um poder gerador ao valor instrumental.

A mudança da perspetiva da ferramenta para a perspetiva da estratégia é significativa por duas razões principais: em primeiro lugar, permite-nos, a nós, utilizadores da abordagem dialógica, alargar o âmbito da sua aplicação, ou seja, passar de contextos delimitados para

situações em aberto. Em segundo lugar, coloca em evidência um dos principais desafios da abordagem dialógica, ou seja, aprender a facilitar resultados impactantes, mas imprevistos.



## A abordagem dialógica como cultura

Em terceiro lugar, a abordagem dialógica pode ser uma **CULTURA** ou, por outras palavras:

“UMA FORMA DE REDESENHAR O MODO COMO TRABALHAMOS EM CONJUNTO”.

O que queremos enfatizar é que a abordagem dialógica é:

“UMA ATITUDE PARA NAVEGAR ATRAVÉS DE INTERAÇÕES COM OUTROS COLEGAS/PESSOAS COM UMA MENTE ABERTA”, “UM ESTADO DE ESPÍRITO”

“UMA ESPERANÇA NA POSSIBILIDADE DE ESTABELECEER UM DIÁLOGO NA COMUNICAÇÃO – APESAR DAS IMENSAS DIFERENÇAS ENTRE AS PESSOAS, TANTO INDIVIDUAIS COMO CULTURAIS”.

Palavras como *atitude*, *mentalidade*, *esperança* evocam a complexidade inerente à abordagem dialógica: trabalhar e comunicar dialogicamente tem tanto a ver com a aplicação de ferramentas e a adaptação de estratégias como com o empenhamento pessoal e organizacional.

No propósito de participar num diálogo, aceitamos tacitamente abrandar as nossas próprias ideias e emoções pré-definidas para dar espaço às dos outros.

Do mesmo modo, para adotar a abordagem dialógica, as organizações devem abrir e discutir a sua própria cultura à luz da mudança permanente.

A abordagem dialógica representa uma mudança cultural, porque pode ser transformadora para as organizações, os grupos de trabalho e as pessoas envolvidas: atua a um nível mais profundo, no centro das práticas e valores organizacionais, tornando o seu estado atual de funcionamento, interior e exterior, profundamente dialógico.

Estas identidades - a **FERRAMENTA**, a **ESTRATÉGIA** e a **CULTURA** - não são mutuamente exclusivas, no sentido em que podem estar todas presentes e ser consistentes com a perceção que uma pessoa tem da abordagem dialógica. Podem simplesmente representar três formas diferentes de aceder, conhecer ou envolver-se com a abordagem dialógica: a partir de cada ângulo, uma pessoa pode experimentar e vivenciar uma nuance diferente, que vai desde o valor instrumental até à essência dialógica profunda na base de uma mudança Organizacional e individual permanente.



# COMO IMPLEMENTAR A ABORDAGEM DIALÓGICA NA MINHA PRÓPRIA ORGANIZAÇÃO



De um modo geral, a abertura ao diálogo é uma atitude relacionada com a forma como lido com as outras pessoas. Neste sentido, podemos falar de uma abordagem dialógica a nível individual, independentemente de ser utilizada no trabalho, com os amigos ou com a família.

No entanto, **quando a abordagem dialógica é reconhecida como significativa e valiosa num ambiente de trabalho, é necessário dar um passo em frente do nível individual para o coletivo, para que a utilidade se transforme em usabilidade, o que significa que a abordagem dialógica pode ser incorporada num trabalho dialógico.**

## Do nível individual ao coletivo

Ao mudar a perspetiva do nível individual para o coletivo, os principais atores para tornar uma Organização mais dialógica também mudam e o foco passa da atitude dialógica para o compromisso de apoiar o trabalho dialógico.

Para tal, uma organização orientada para a implementação de uma postura dialógica deve identificar um **GRUPO DE GOVERNANÇA**, especificamente responsável por gerir a implementação da abordagem dialógica e monitorizar o seu progresso na Organização.

## Criação de um Grupo de Governança

Isto implica que um Grupo de Governança só pode ser criado nas Organizações onde já existe um conhecimento partilhado da abordagem dialógica - ou, pelo menos, uma familiaridade com ela - e onde também existem provas dos efeitos positivos do trabalho dialógico, de modo que a gestão de topo preveja os benefícios de reunir um grupo de pessoas empenhadas em promovê-lo dentro da organização.

Foi o que aconteceu na região de Emilia-Romagna, em Itália, onde várias experiências frutuosas de abordagem dialógica ao longo da última

década sugeriram a construção de uma governança<sup>2</sup>.

A governança é o grupo executivo, composto por representantes das Organizações envolvidas no processo de trabalho, escolhido para implementar a abordagem dialógica. O seu papel pode ser político ou técnico. Um aspeto fundamental é a capacidade de ter poder de decisão.

**A tarefa da governação é representar, presidir, dirigir, monitorizar e promover a implementação da abordagem dialógica em todas as suas componentes.** Além disso, existe a capacidade de estabelecer ligações com os processos, no próprio território em que operam e com premissas conceptuais semelhantes, e de criar mecanismos para a manutenção de todo o processo (por exemplo, formação contínua). De acordo com um processo circular e autorreflexivo, a adesão à abordagem dialógica influencia inevitavelmente os mecanismos de tomada de decisão da governação, que, de acordo com as escolhas feitas, devem ser orientados de forma dialógica.



<sup>2</sup> A descrição da governação é retirada de “A Abordagem Dialógica em Emilia-Romagna”, Direção-Geral dos Cuidados Pessoais, da Saúde e do Bem-Estar, Região Emilia-Romagna, Abril de 2023. Ver “Bibliografia” na página 83.

### As principais atividades de governação são:

ELABORAR UM ACORDO/PACTO ENTRE TODOS OS ATORES QUE O COMPÕEM;

PARTICIPAR NO CURSO DE FORMAÇÃO PARA INICIAR A ABORDAGEM DIALÓGICA;

RECONHECER E FORMALIZAR OS DIFERENTES PAPÉIS;

LIGAÇÃO ESTREITA COM OS COORDENADORES E TUTORES;

IDENTIFICAR E INCENTIVAR A AÇÃO DO GRUPO DE FACILITADORES<sup>3</sup>

O que foi feito e continua a ser feito em Emília-Romagna constitui certamente uma referência para muitas outras Organizações, mas é o resultado de muitos anos de trabalho.

Esta é a razão pela qual, no âmbito do projeto *Dialogical-work* Erasmus+, foi feita uma tentativa de fornecer algumas indicações às Organizações que estão a ter contacto com a abordagem dialógica pela primeira vez.

Embora possa ser difícil estabelecer critérios precisos para a formação de um Grupo de Governança, é sensato que o grupo se alinhe com as características da Organização, incluindo a sua estrutura, gestão do fluxo de trabalho, processos de tomada de decisão, hierarquia formal e

<sup>3</sup> Os facilitadores possuem uma vasta experiência na abordagem dialógica e adotaram esta abordagem na sua prática diária. Planeiam e facilitam reuniões dialógicas com profissionais e comunidades e apoiam mudanças na cultura organizacional do contexto em que trabalham.

informal e cultura Organizacional<sup>4</sup>.

Depois de compreender claramente o funcionamento da Organização, é necessário determinar quais as pessoas que devem ser envolvidas no Grupo de Governança, de modo a desenvolver o seu compromisso com as partes interessadas internas e a apoiar a criação de um ambiente de diálogo.

### Uma vez definida a composição do Grupo de Governança, as primeiras tarefas devem ser:

RECEBER FORMAÇÃO SOBRE O TRABALHO DIALÓGICO, SE NECESSÁRIO;

DECIDIR E CHEGAR A ACORDO SOBRE ONDE IMPLEMENTAR A MUDANÇA ATRAVÉS DO TRABALHO DIALÓGICO;

DEFINIR ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO SOBRE O TRABALHO DIALÓGICO;

ESCOLHER QUEM FORMAR COMO TUTOR DIALÓGICO;

APOIAR OS TUTORES NO SEU TRABALHO;

MONITORIZAR OS RESULTADOS E ALARGAR A ABORDAGEM DIALÓGICA NA ORGANIZAÇÃO, SE NECESSÁRIO

<sup>4</sup> O Resultado de Projeto n.1 *Dialogical-work* forneceu orientações sobre como criar um Grupo de Governança e as suas características. Ver "Bibliografia" na página 83.

**As próprias atividades do Grupo de Governança devem ser realizadas de forma dialógica.** Nesse sentido, os membros do Grupo de Governança devem receber formação ou, pelo menos, ter uma ideia clara da abordagem a nível teórico e metodológico para que o processo possa ser iniciado.

## Primeiros passos para introduzir os diálogos

**Mas o que acontece quando a Organização não está familiarizada com a abordagem dialógica? Qual pode ser o primeiro passo para introduzir o diálogo?**

Estas são as questões colocadas aos formandos do Curso de Orientação realizado no âmbito do projeto *Dialogical-work* Erasmus+, mudando a perspetiva do nível coletivo para o individual. Cada um de nós é o principal ator no seu próprio ambiente de trabalho, quer sejamos gestores ou não: a abordagem dialógica é algo que sinto que quero seguir, uma vez que melhora o meu bem-estar no trabalho.

Então, o que posso fazer para tornar a minha forma normal de trabalhar mais dialógica? A maioria das sugestões aponta para começar com pequenos passos, tais como introduzir a abordagem dialógica nas atividades diárias em que nos sentimos confiantes, ou envolver colegas que possam ser mais flexíveis ou até mesmo aplicá-la em processos/projetos que sentimos que podemos gerir e documentar os benefícios.

Por forma a podermos introduzir a abordagem dialógica nos nossos próprios contextos de trabalho, devemos estar conscientes dos aspetos Organizacionais distintivos que definem o ambiente em que nos devemos movimentar. Alguns traços Organizacionais comuns que surgiram ao longo da nossa formação incluem:

- liderança partilhada, ou tomada de decisões horizontal, versus estrutura hierárquica, ou tomada de decisões numa

perspetiva top down;

- o grau de autonomia de cada um na gestão das atividades;
- vários níveis de poder;
- estrutura não governamental versus estrutura governamental/burocrática;
- unidades fragmentadas vs unidades integradas.

Apesar das diferenças Organizacionais, **o que todos partilhamos é a necessidade de identificar o nível mais adequado onde introduzir a abordagem dialógica.** Quer se trate de um nível de gestão de inferior, médio ou superior, isso depende de cada contexto de trabalho e do nosso papel nesse contexto. A abordagem dialógica pode ser introduzida como um processo em si mesmo ou como parte de um processo mais alargado.

As possíveis ações para um envolvimento gradual na abordagem dialógica consistem em:

**REFORÇAR AS REUNIÕES COMUNS COM FERRAMENTAS DIALÓGICAS;**

**LIGAR PESSOAS FAMILIARIZADAS E NÃO FAMILIARIZADAS COM A ABORDAGEM DIALÓGICA, A FIM DE CRIAR UMA REDE MULTIPROFISSIONAL;**

**MOLDAR O GRUPO DE GOVERNANÇA DE FORMA A QUE POSSA FUNCIONAR COMO FACILITADOR E PRESTATIVO;**

**COMUNICAR ABERTAMENTE COM O NÍVEL SUPERIOR DE GESTÃO SOBRE OS BENEFÍCIOS, AS REALIZAÇÕES E OS**



## DESAFIOS RELACIONADOS COM A ABORDAGEM DIALÓGICA:

PROMOVER A FORMAÇÃO DE FACILITADORES E Tutores dialógicos e tirar partido do seu papel quando surge a oportunidade.

### Papéis, competências e ferramentas dialógicas

**Os facilitadores e tutores dialógicos desempenham um papel fundamental, uma vez que são a ponte entre o Grupo de Governança e a equipa multiprofissional:** são, de facto, treinados para passar do nível instrumental para um nível dialógico mais profundo, rumo a uma mudança cultural nas formas de trabalho.

Os facilitadores e tutores desenvolveram uma postura dialógica, a capacidade de apoiar o modo “pensar em conjunto”, e aprenderam também a utilizar ferramentas dialógicas para apoiar o trabalho do Grupo de Governança, bem como para criar bases para o trabalho dialógico nas suas próprias Organizações. O seu trabalho está, portanto, estreitamente relacionado com as necessidades atuais e reais da Organização: trazem as preocupações para um processo dialógico e supervisionam o seu desenrolar.

Os facilitadores e tutores são adequados a diferentes contextos Organizacionais, ajudam a criar condições favoráveis para trabalhar em algo que já existe (e que pode precisar de ser alterado) ou a iniciar algo que ainda não existe (potencial não expresso).

Como resultado do projeto *Dialogical-work*, delineámos um conjunto de cinco competências chave complementares (orientação para a inovação, orientação para a procura, trabalho colaborativo, aprendizagem

interativa, criação de conhecimento) que, de acordo com a nossa experiência, permitem aos profissionais tornarem-se tutores dialógicos de uma forma eficaz, equitativa e inclusiva<sup>5</sup>. As cinco competências são descritas em pormenor no Apêndice.

No que diz respeito aos instrumentos, os facilitadores e tutores dialógicos podem recorrer a várias técnicas, como assumir *as preocupações dos outros, diálogo sobre o bom futuro, espaços dialógicos e diálogos de aquecimento*<sup>6</sup>.



<sup>5</sup> Resultado nº 2 do projeto *Dialogical-work* identificou o perfil de competências do tutor de abordagem dialógica. Ver “Bibliografia” na página 83.

<sup>6</sup> Resultado nº 3 do projeto *Dialogical-work* forneceu um kit de ferramentas de abordagem dialógica para o Grupo de Governança e Tutores. Ver “Bibliografia” na página 83.

As ferramentas dialógicas são utilizadas para envolver os participantes e, ao mesmo tempo, para apoiar os facilitadores e tutores dialógicos: por um lado, ajudam-nos a planear o trabalho e a navegar em situações altamente variáveis e, por outro, ajudam-nos a definir o seu papel e a ganhar confiança nele.

Por exemplo, os diálogos de aquecimento destinam-se a criar uma ligação, a sintonizar os participantes para diálogos e a estimular o seu próprio pensamento. Diálogos sobre o bom futuro, ajudam os participantes a coordenar atividades conjuntas, a gerir e moldar os recursos da rede e a expandir as possibilidades operacionais. Os espaços dialógicos podem ser utilizados por facilitadores e tutores para preparar as práticas dialógicas e para refletir sobre elas posteriormente (Arnkil, 2019, 37-50).

#### Os espaços dialógicos são constituídos por:

**ESPAÇO FÍSICO: ORGANIZAR O ESPAÇO FÍSICO DE MODO A TORNÁ-LO APROPRIADO PARA O DIÁLOGO;**

**ESPAÇOS NO TEMPO: GARANTIR QUE HÁ TEMPO SUFICIENTE E QUE ESTE É "DISTRIBUÍDO" DE UMA FORMA FAVORÁVEL AO DIÁLOGO;**

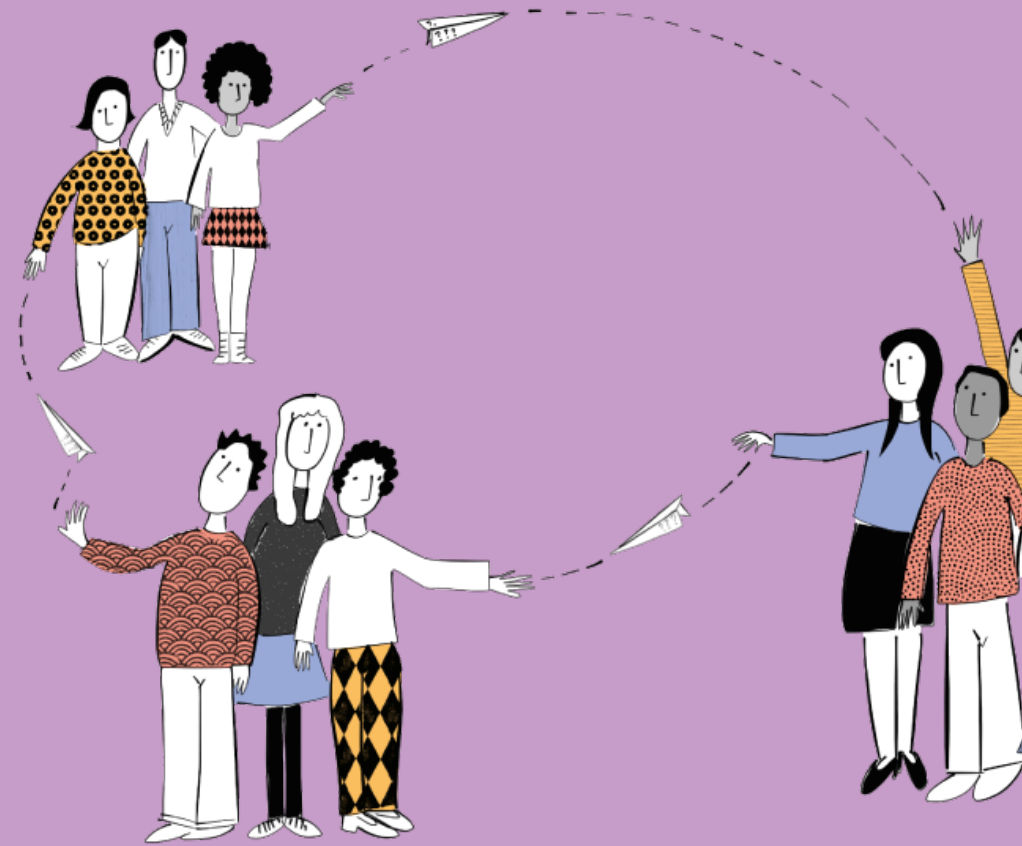
**ESPAÇO SOCIAL: INCLUIR AS PESSOAS SIGNIFICATIVAS E AJUDÁ-LAS A PARTICIPAR NO ESPAÇO SOCIAL DE PRESENÇA;**

**ESPAÇO MENTAL: ENCORAJAR O ESPAÇO MENTAL ABERTO PARA A CURIOSIDADE RESPEITOSA E A EMPATIA;**

**ESPAÇO DISCURSIVO: PRESERVAR O DISCURSO DIALÓGICO EM CONJUNTO COM OS OUTROS NOS ENCONTROS E EVITAR O DISCURSO AUTORITÁRIO.**

Estas ferramentas foram concebidas para suscitar ambientes e posturas dialógicas: cabe ao tutor (e ao facilitador) trabalhar nesse sentido e garantir que as Organizações e os grupos de trabalho despertam a sua capacidade de encontrar soluções suficientemente boas no âmbito dos seus recursos.

# POR QUE DEVO ADOTAR UMA ABORDAGEM DIALÓGICA?



O capítulo final do manual é dedicado a quatro estudos de caso dos parceiros do projeto: Santa Casa da Misericórdia da Amadora (Portugal), Região Emilia-Romagna e Centro de Saúde Mental de Forlì-Cesena e serviços sociais municipais de Forlì e Rubicone Mare (Itália) e Município de Pudasjärvi (Finlândia).

Até agora, o manual centrou-se nos resultados da nossa formação de tutores dialógicos e nas nossas primeiras impressões sobre a abordagem dialógica. Agora, queremos apresentar experiências concretas de parceiros que aplicaram a abordagem dialógica em contextos profissionais e comunitários, centrando-nos nas razões, nas expectativas e nos resultados, tanto em termos de benefícios como de limitações.

Consideramos que estas histórias podem dar-nos uma perspetiva única sobre o potencial transformador da abordagem dialógica.

A partir do estudo de caso da Santa Casa da Misericórdia da Amadora (SCMA) aprendemos, **que a mudança dialógica nos processos Organizacionais e de gestão surgiu de necessidades muito concretas de reforçar o trabalho integrado entre diferentes áreas e de colocar os utilizadores no centro do modelo de prestação de serviços**. Por forma a conseguir isso, a SCMA fez uma avaliação organizacional muito exaustiva, a fim de identificar o nível mais adequado para a introdução de técnicas dialógicas e, conseqüentemente, delinear um planeamento sustentável e eficaz com base nos seus recursos e ativos organizacionais.

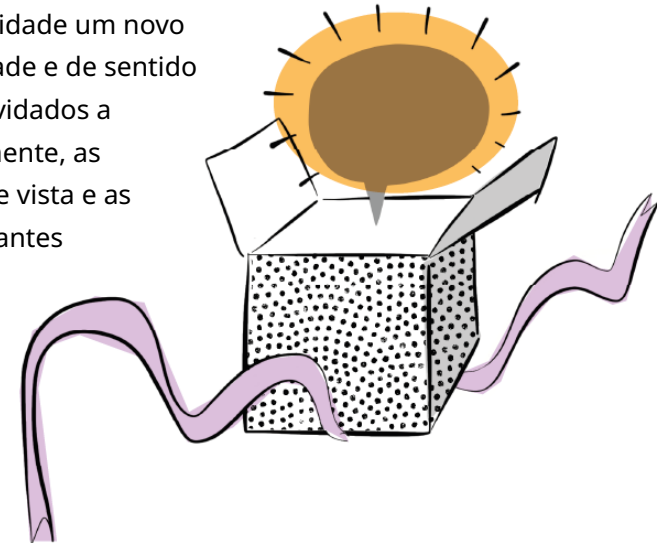
Os dois estudos de caso da região de Emilia-Romagna, **mostram-nos a importância do envolvimento dos profissionais, familiarizados ou não com a abordagem, e o esforço de os ligar e de mantê-los ligados**. Por forma a que a abordagem dialógica comece a circular em Organizações complexas como o setor público, um aspeto fundamental é a criação de redes entre diferentes profissionais e entre diferentes

áreas de trabalho. Quando há pessoas suficientes e estas estão ligadas, as coisas começam a acontecer: uma forma de as ligar é através de oportunidades de formação diferenciadas, como a Região Emilia-Romagna tem vindo a promover amplamente.

Por último, o estudo de caso do Município de Pudasjärvi realça **a adequação da abordagem dialógica para lidar com situações complexas e até que ponto um diálogo pode gerar um maior impacto do que, por exemplo, um painel de discussão entre peritos quando se trata das preocupações de uma comunidade**.

Em primeiro lugar, esse impacto é o resultado de uma forma diferente de gerir o processo. Um processo dialógico requer facilitadores (e tutores) que sejam capazes de se relacionar com os participantes, coletando informações dos mesmos, em vez de mediar informações especializadas para eles.

Em segundo lugar, os diálogos podem suscitar numa comunidade um novo tipo de responsabilidade e de sentido de ação. Quando convidados a envolverem-se ativamente, as opiniões, os pontos de vista e as emoções dos participantes são canalizados para um objetivo comum, que é encontrar novas soluções em conjunto.



## A aplicação da abordagem dialógica no Modelo Integrado e Centrado na Pessoa da Santa Casa da Misericórdia da Amadora, Portugal

**Autor: Adriano Fernandes, Teresa Neto, Alexandra Andrade, Anabela Val, Pedro Ferreira**

Em 2016, o Departamento de Inovação da SCMA desencadeou um processo colaborativo para colocar as áreas de cuidados sociais e de saúde a trabalhar em colaboração, quebrando os silos anteriores. A principal visão era conceber e implementar um Modelo Integrado e Centrado na Pessoa (MICP). Integrado, devido à estreita ligação, a partir de então, entre os cuidados sociais e de saúde, bem como devido à integração da tecnologia na desmaterialização da informação e descentralização da intervenção; e centrado na pessoa, devido ao enfoque não só nas necessidades dos utilizadores finais, mas também nas suas expectativas, respeitando claramente os limites das intervenções.

Todo esse movimento interno de colocar a Pessoa no centro da Intervenção, que envolveu 25 profissionais da SCMA das áreas social e da saúde, tem vindo a permitir um processo de gestão da mudança interna muito importante no que diz respeito à redefinição do modelo de processo de prestação de serviços da Organização e, sobretudo, no que diz respeito à comunicação entre profissionais e à colaboração intersetorial.

De acordo com o âmbito acima descrito, o principal objetivo da participação da SCMA no projeto *Dialogical-Work*, a nível interno, foi o aumento da robustez deste mesmo MICP, bem como da clareza e qualidade do processo de comunicação entre profissionais, alavancado

em técnicas e ferramentas dialógicas que pudessem contribuir diretamente para esse propósito e para a sua agilidade e consistência.

Com o início do projeto *Dialogical-Work*, o grupo de coordenação do MICP decidiu alargar o âmbito do Modelo, convidando a área educacional da SCMA a fazer parte do trabalho intersetorial e colaborativo de implementação do Modelo.

A primeira decisão tomada no âmbito do projeto foi a identificação dos membros do Grupo de Governança, sendo estes os Diretores/ Coordenadores das áreas social, de saúde e educação, bem como o Departamento de Inovação da SCMA, responsável pela implementação do projeto e que, como referido, teve um papel muito importante no lançamento do MICP. A ideia subjacente a esta decisão foi a de envolver, desde o início, os decisores mais relevantes que pudessem tomar decisões mais rápidas e permitir a internalização de conteúdos dialógicos no MICP e na prática quotidiana da Organização.

O Grupo de Governança era composto por 7 membros: 3 do Departamento de Inovação da SCMA, 2 da área social, 1 da área da educação e 1 da área da saúde. O racional para ter um número ímpar de membros foi permitir decisões mais rápidas, facilmente alcançáveis por maioria de votos em caso de conversações não tão consensuais. Os 7 membros do Grupo de Governança participaram em todos os Cursos de Orientação gerais, para familiarizarem-se com a metodologia, as técnicas e as ferramentas do *Dialogical-work*.

A decisão seguinte consistiu em identificar os perfis mais adequados para assumir o papel de Tutores na SCMA. Mais uma vez, em coerência com o racional seguido para o Grupo de Governança, a decisão recaiu sobre os decisores da SCMA que pudessem ter autonomia funcional e legitimidade para promover a gestão da mudança. Assim, foram identificados e selecionados para o papel de Tutores os mesmos

Diretores e Coordenadores das áreas social (2 profissionais), educacional (1 profissional) e da saúde (1 profissional). Por forma a que houvesse um número ímpar de participantes, o Diretor do Departamento de Inovação foi associado ao processo de tomada de decisão.

No propósito de alinhar o perfil de competências do Tutor da abordagem dialógica, co definido no projeto, com o mais adequado para a SCMA, os Tutores, com o apoio do Grupo de Governança, co identificaram, durante as sessões de Formação de TD (Tutores Dialógicos), as seguintes competências críticas distribuídas pelas seguintes camadas de desafios/ necessidades e competências:

DESAFIOS	COMPETÊNCIAS		
	Comportamental e relacional	Técnica	Organizacional
Ego/Poder	Inteligência emocional/ Flexibilidade	Liderança	Competências de negociação/ Humanismo
Comunicação	Escuta ativa/Comunicação não violenta	Gestão de conflitos	Competências de negociação
Foco no problema	Consistência	Resolução de problemas	Competências de negociação
Baixos níveis de literacia digital ou tecnológica	Resiliência/ Disponibilidade	Pensamento estratégico	Orientado para a inovação
Falta de uma cultura participativa	Resiliência/ Disponibilidade	Pensamento estratégico	Cultura participativa

Durante as sessões de formação dos TD, o Grupo de Governança e o

grupo de TD definiram, em conjunto, o roteiro para a internalização da metodologia, técnicas e ferramentas da abordagem dialógica na prática diária da SCMA, recorrendo para o efeito aos conteúdos de formação partilhados durante as sessões.

A primeira decisão dos grupos foi a identificação das dimensões do MICP que poderiam ser reforçadas por uma abordagem dialógica, sendo elas a *Comunicação entre Equipas* (a nível interprofissional e intersetorial) e a *Relação com os utilizadores finais e familiares*.

Nesse âmbito, foi codecidido estabelecer um planeamento de sessões/ encontros dialógicos na SCMA que servisse o propósito de disseminar internamente a abordagem dialógica, através do envolvimento, em primeiro lugar, das Lideranças Intermédias e, em segundo lugar, das Equipas Operacionais, das áreas social, educacional e de saúde, estando as Lideranças Intermédias também presentes nas sessões/encontros das equipas operacionais. **O objetivo principal foi o de criar uma bola de neve positiva que pudesse realmente envolver todos os profissionais que trabalham diretamente com os clientes da SCMA naquelas três áreas.** A decisão crítica seguinte consistiu na co definição do modo como a abordagem dialógica poderia contribuir para o reforço e a robustez destas duas dimensões do MICP (*Comunicação entre equipas e Relação com os utilizadores finais e familiares*) e que técnicas e ferramentas dialógicas poderiam ser utilizadas para esse efeito. Tendo isso em mente, foram selecionados dois exercícios dialógicos para serem testados de acordo com a seguinte abordagem:

- **Comunicação entre Equipas** - *A preocupação do Professor*, que foi transformada n' *A Preocupação da Liderança*;
- **Relação com os utilizadores finais e familiares** - *A preocupação dos Outros: Que desafios enfrentamos atualmente?* que foi transformado n' *A Preocupação dos utilizadores finais e familiares*.

Depois de decidir quais as ferramentas de diálogo a utilizar nessas duas dimensões críticas, o passo seguinte consistiria em testá-las, primeiro com as Liderança Intermédias e depois com as Equipas Operacionais, assegurando, para o efeito, uma abordagem horizontal homogénea entre as diferentes categorias de profissionais.

No sentido de avançar com o plano, o planeamento co definido compreendeu as seguintes dimensões para todas as equipas e profissionais a envolver no processo, cruzadas com as técnicas e

ferramentas dialógicas, nomeadamente a *Preocupação das Lideranças*, a *Preocupação dos Utilizadores finais e dos Familiares*, num claro respeito pelos diferentes espaços dialógicos:



## Comunicação entre equipas

### Espaços Físicos

Cadeiras em círculo no centro da sala, próximas umas das outras, de modo a permitir o contacto visual.

### Espaços Mentais

Assegurar a disponibilidade para a escuta ativa, respeitando o tempo de cada um.

### Espaços no Tempo

Descrição dos exercícios Dialógicos e respetivos tempos:

- 20 minutos para dinâmicas de grupo
- 10 minutos para cada parte

#### PARTE I

- 2 minutos para o Diretor manifestar as suas preocupações;
- 4 minutos para debate entre Diretores, Lideranças Intermédias e Equipas Operacionais;
- 4 minutos de debate em plenário.

#### PARTE II

Troca de papéis, com os observadores a assumirem os papéis anteriores

- 2 minutos para os diretores manifestarem as suas preocupações e pedirem apoio;
- 4 minutos para debate entre Diretores, Lideranças Intermédias e Equipas Operacionais;
- 4 minutos de plenário.

### Espaços Sociais

Todos os profissionais das 3 áreas estão presentes, de acordo com o âmbito da reunião e com funções atribuídas.

### Espaços Discursivos

Parte II e comentários dos observadores.

## Relação com utilizadores finais e familiares

### Espaços Físicos

Grupo dividido em dois ou mais subgrupos; cadeiras em círculo no centro da sala, próximas umas das outras, de modo a permitir o contacto visual; papel para flipchart e canetas.

### Espaços Mentais

Assegurar a disponibilidade para a escuta ativa, respeitando o tempo de cada pessoa; capacidade de projetar os pensamentos dos utilizadores finais.

### Espaços no Tempo

40 minutos de dinâmica: 15 minutos para a Parte I e II e 10 para a Parte III.

#### PARTE I

- 2 minutos para cada um dos Diretores, Lideranças Intermédias e Equipas Operacionais apresentarem as suas preocupações;
- O relator toma nota das observações no flipchart.

#### PARTE II

- 2 minutos para os Diretores, Lideranças Intermédias e Equipas Operacionais construírem uma narrativa com base no que foi escrito anteriormente;
- O relator toma nota das observações no flipchart.

#### PARTE III

- Partilha dos resultados pelos relatores, 4 minutos cada

### Espaços Sociais

Todos os profissionais das 3 áreas estão presentes de acordo com o âmbito da reunião e com papéis atribuídos, projetando o pensamento dos utilizadores finais.

### Espaços Discursivos

Todos os profissionais das 3 áreas estão presentes de acordo com o

âmbito da reunião e com papéis atribuídos, projetando o pensamento dos utilizadores finais.

Uma vez acordada a estrutura das sessões dialógicas, os temas da ordem de trabalhos definidos para as sessões/encontros com as Lideranças Intermédias e as Equipas Operacionais acomodam, em primeiro lugar, a correlação entre o MICP e a abordagem dialógica e, cumulativamente, as ferramentas e técnicas dialógicas, de acordo com a seguinte sequência:

- A relação da abordagem dialógica (AD) com o MICP: Integração e Personalização;
- Processo de internalização do TD - *Comunicação entre equipas e relação com os utilizadores finais*;
- Abordagem concetual da AD;
- Validação e teste de técnicas Dialógica;
- Antecipação de barreiras e constrangimentos & Mitigação de egos e poderes instalados;
- Planear as próximas sessões/encontros.

Em todas as sessões/encontros, tanto com as Lideranças Intermédias, como com as Equipas Operacionais, há sempre colaboradores dedicados a tomar notas dos contributos, comentários e sugestões que os profissionais fazem aos exercícios realizados, bem como um tempo dedicado a recolher feedback sobre *Como podemos melhorar a comunicação entre as equipas e a relação com os utilizadores finais e familiares no Modelo de Cuidados Integrados e Centrados na Pessoa da SCMA?*

Até ao momento, dia 19 de março de 2024, foram já realizadas duas sessões com o Grupo de Governança e com as Lideranças Intermédias e estão já agendadas as outras com as Equipas Operacionais. Será ainda



realizada uma reunião de consenso que juntará o Grupo de Governança e o grupo de Tutores para análise e validação de todos os dados e informações recolhidos durante as sessões/encontros, que poderão trazer mais qualidade e robustez às duas dimensões do MICP que estão a ser potenciadas: *Comunicação entre equipas e Relação com utilizadores finais e familiares*.

Em suma, a participação da SCMA neste projeto tem contribuído de forma bastante significativa para o reforço das relações pessoais e profissionais entre profissionais de diferentes áreas, bem como para a governação colaborativa e horizontal ao nível da SCMA e, por último, mas não menos importante, para a promoção da gestão da mudança a nível institucional no que diz respeito a uma abordagem mais descentralizada e bottom-up dos processos de tomada de decisão.

## A implementação da Abordagem Dialógica na Região Emilia-Romagna

*Autores: Tommaso Gradi, Giorgia Pagano, Monica Pedroni, Giulia Rodeschini, Maurizia Rolli, Tatiana Saruis, Maria Teresa Tassinari*

Há vários anos que a Região Emilia-Romagna integra uma abordagem dialógica nos seus serviços sociais, de saúde e educacionais e nas escolas. O início do percurso encetado pela Região assenta numa premissa fundamental: **as práticas de intervenção atuais nem sempre são eficazes para resolver os desafios que os serviços e as instituições têm de enfrentar.**

A natureza multidimensional dos fenómenos em constante evolução obriga as Organizações a reavaliarem as suas abordagens para responderem eficazmente aos desafios atuais. As mudanças epidemiológicas e sociais, a natureza multifatorial das questões sociais e a comorbilidade dos quadros patológicos emergentes, exigem orientações e abordagens com uma forte integração centrada no território e, portanto, na comunidade. Trabalhar em rede, construir parcerias locais, atuar como membro de uma equipa multidisciplinar, requer a disponibilização de ferramentas que permitam gerir operacionalmente contextos relacionais altamente complexos.

Estas práticas, inseridas nas instituições públicas, exigem competências intersetoriais e recursos organizacionais que permitam garantir um tempo adequado para cuidar das relações, sabendo que estas condições favorecem o bem-estar e a inovação Organizacional. Por forma a responder às dificuldades do sistema, foram definidos dois objetivos principais a nível regional: por um lado, procurar soluções organizacionais-profissionais orientadas para ir além da abordagem setorial que caracteriza as Organizações; por outro lado, promover uma orientação capaz de reforçar o trabalho integrado e comunitário para

fazer face à complexidade dos problemas a enfrentar.

No sentido de alcançar estes objetivos e **com início em 2015, a Região Emilia-Romagna lançou as suas primeiras iniciativas de abordagem dialógica:** graças a uma colaboração entre a Direção Geral de Cuidados Pessoais, Saúde e Bem-Estar, a Agência Regional de Saúde (agora departamento de Inovação em serviços sociais e de saúde), o Instituto Nacional de Saúde e Bem-Estar em Helsínquia, a Universidade e o Conselho Regional da Lapónia, foram promovidos os primeiros seminários de formação para gestores. Contribuições significativas sobre a abordagem dialógica também estão incluídas nas diretrizes estabelecidas no Plano Regional Social e de Saúde 2017 - 2019, com referência à ficha de intervenção operacional 34 “Metodologias para a inovação das Organizações e práticas profissionais”.

Em conformidade com as orientações regionais sobre “Promoção do bem-estar e prevenção de riscos na adolescência: Projeto Adolescência” (DGR 590/2013), considerou-se que o vasto leque dos serviços para adolescentes, entendido como intersectorial por definição, poderia constituir-se como área interessante para iniciar-se um curso de formação experimental com recurso à abordagem dialógica. **O objetivo era tornar a Organização responsável por trabalhar com e para adolescentes, capaz de preparar as condições para funcionar numa lógica de superação dos limites e barreiras que tornam o trabalho em equipa, muitas vezes, particularmente crítico.**

No primeiro curso de formação, que teve início em maio de 2018, foram selecionados três Distritos/Áreas Territoriais “piloto” para testar a abordagem dialógica nas suas Organizações. Mais precisamente, os três polos interinstitucionais identificados pelos respetivos territórios envolvidos foram:

#### **Lugo (Província de Ravenna)**

Coordenação da “área social da união de municípios”: no início do lançamento do Laboratório Comunitário (o processo de mudança Organizacional/institucional com vista à integração de serviços já estava em curso nessa altura).

#### **Scandiano (Província de Reggio Emilia)**

Gabinete de planeamento: não existiam projetos sistémicos de mudança Organizacional-institucional, mas o contexto Organizacional era propício ao início do processo.

#### **Parma/Fidenza (Província de Parma)**

Havia sido lançado um projeto de Acordos de Programa caracterizado por ações interinstitucionais e interprofissionais.

Após a conclusão destes pilotos, o seminário nacional “Diálogo para a ação: experiências e práticas em Organizações sociais e de saúde” foi organizado em outubro de 2019, com a participação de peritos finlandeses em abordagem dialógica da Universidade da Lapónia, do Conselho Regional da Lapónia e do Instituto Nacional de Saúde e Bem-Estar em Helsínquia.

Posteriormente, foram realizadas várias edições do curso de formação em abordagem dialógica, facilitadas pelo Departamento de Inovação nos Serviços Sociais e de Saúde da Região Emilia-Romagna. O programa de formação incluía sessões presenciais nos espaços da Região Emilia-Romagna, bem como sessões presenciais nos contextos Organizacionais dos profissionais que participaram na formação. Estas sessões dão origem a percursos experimentais, fomentando a colaboração entre os vários serviços de cada distrito e facilitando a troca de experiências entre distritos.

Em 2023-2024, o projeto chegou à sua terceira edição, intitulada “A Abordagem Dialógica: Ferramentas para Praticar a Integração no

Sistema dos Serviços”. Teve início em setembro de 2023 e terminará em setembro de 2024.

Na sua versão atual, foi alargado para envolver cerca de 270 profissionais do sistema regional e local de cuidados sociais, de saúde e educacionais, dos quais cerca de 150 estão a ser treinados como facilitadores; 25 como supervisores e 80 assignados à governança.

A formação em sala é composta por cinco módulos, cada um com uma duração total de 10 dias. Além disso, os participantes frequentam ações de formação em contexto profissional para aplicarem as suas aprendizagens nos contextos quotidianos, sob a orientação e supervisão de formadores.

Os contextos territoriais incluídos no projeto são 22 (de um total de 38) distritos da Região, acrescidos da área Metropolitana de Bolonha e da Direção Geral de Cuidados Pessoais, Saúde e Bem-estar da Região.

Também na Região, alguns Setores e Áreas selecionaram alguns colaboradores que estão a participar na formação, e foram realizadas reuniões dialógicas para melhorar a colaboração interna na autoridade regional e para facilitar o diálogo com as organizações locais. Os departamentos da Região Emilia-Romagna nos quais foram treinados facilitadores e supervisores da abordagem dialógica são:

- Departamento de inovação nos serviços sociais e de saúde (que coordena o projeto regional);
- Departamento de Políticas Sociais, de Inclusão e de Igualdade de Oportunidades;
- Departamento de Assistência Territorial;
- Setor dos Cuidados Hospitalares – Área Governamental dos Medicamentos e Dispositivos Médicos.

Complementarmente, em certos setores da região, após a formação regional, foram lançadas iniciativas para promover o desenvolvimento

e a divulgação proativa da abordagem dialógica. Trata-se do distrito de Pianura, a leste de Bolonha, onde as escolas do distrito iniciaram o seu próprio curso de formação; o distrito de Lugo, que envolveu a cooperação social local num percurso autónomo; o distrito de Parma, onde foi iniciada uma colaboração frutuosa entre os profissionais de saúde mental formados na abordagem dialógica e os formados no diálogo Aberto.

Em 2024, está em curso um planeamento adicional para reforçar o apoio prestado aos serviços que estão atualmente a aplicar a abordagem. O objetivo é solidificar a sua integração nas suas práticas e culturas organizacionais. Cumulativamente, estão em curso conversações sobre o alargamento da participação no projeto, motivadas por pedidos de vários territórios.

### Resultados do plano de avaliação qualitativo-quantitativo

Por forma a compreender os efeitos e as repercussões da implementação da abordagem dialógica, a Região Emilia-Romagna definiu um plano de avaliação qualitativo-quantitativo que teve início em outubro de 2023 e terminará em dezembro de 2024. As pessoas treinadas na abordagem dialógica, os participantes (cidadãos, famílias, outros operadores, etc.) envolvidos em reuniões dialógicas e os agentes de governação dos territórios onde esta abordagem está a ser aplicada, estão e estarão envolvidos no processo de avaliação, através de questionários, focus groups e recolha de narrativas da experiência.

Os dados recolhidos até ao momento (outubro 2023-março 2024), embora provisórios, mostram que:

Em geral, os participantes referem um bom nível de apreciação sobre as reuniões dialógicas: **existe um elevado nível de apreciação do método** e dos métodos de comunicação aplicados, **da sua utilidade e da sua capacidade de gerar efeitos concretos no contexto Organizacional**, nas relações profissionais, no trabalho dos serviços, nas intervenções com os utilizadores.

Uma **flexibilidade** considerável **da abordagem no que diz respeito às finalidades possíveis: é principalmente utilizada para o planeamento e conceção integrados nas, e entre as, áreas dos cuidados sociais e de saúde**, mas também em processos participativos e em colaboração com o setor não lucrativo e outros intervenientes fora do sistema regional de cuidados sociais (escolas, por exemplo).

Existem **potenciais efeitos positivos no bem-estar profissional e Organizacional** das instituições.

A **implementação do envolvimento dos utilizadores** exigiu uma reflexão, formação e preparação mais exigentes e desafiantes para os serviços territoriais, pelo que teve início mais recentemente.

O **envolvimento dos agentes de governação na implementação destas práticas inovadoras é considerado necessário** (trabalho em progresso), sem o qual seria difícil introduzir uma mudança de postura nos serviços que seja perceptível em comparação com o habitual.

**Foi desencadeado um efeito multiplicador da inovação**, através do qual a disseminação da abordagem cria um ambiente favorável à sua própria aplicação, expandindo o seu perímetro dentro dos serviços e ativando um ciclo virtuoso em que as instituições locais começaram a promover percursos autónomos, indo além dos programas regionais, recursos e mandatos.

## A experiência conjunta do Centro de Saúde Mental Forlì-Cesena e dos serviços sociais municipais de Forlì e Rubicone Mare, Itália.

*Autores: Anna Lucia Carretta, Annalisa Vigherani e Barbara Calderone*

A Abordagem Dialógica, desenvolvida na Finlândia e noutros países do Norte da Europa, tem apoiado mudanças Organizacionais em alguns municípios, permitindo uma mudança cultural em termos de setorização dos contextos e introduzindo uma perspetiva democrática na relação profissional-cidadão. Desde 2018, a região de Emilia Romagna tem vindo a promover cursos de formação sobre a Abordagem Dialógica nos serviços sociais e de saúde, ao nível das Organizações e unidades locais e regionais. A Abordagem Dialógica baseia-se no princípio dialógico e no pressuposto de que os profissionais não têm como objetivo fornecer soluções, mas sim promover a reflexividade entre todas as pessoas envolvidas na situação, gerando assim as próprias respostas.

**Como transformar o medo de que não seja possível, em confiança de que é o caminho a seguir.**

**“ESTÃO TODOS AQUI  
PARA MIM? OBRIGADO!”**

A citação vem de uma senhora que é paciente do Centro de Saúde Mental de Forlì-Cesena há muitos anos. Os profissionais do Centro estavam muito preocupados com o seu estado de saúde, ao ponto de estarem a considerar a hipótese de a paciente ir para um estabelecimento residencial. Partilhámos esta preocupação com os nossos colegas dos serviços sociais para a explorarmos em conjunto

e, colaborativamente, decidimos então convidar a senhora e o seu filho para um diálogo. Havia a preocupação de que não seria possível dialogar e persuadir a senhora a participar numa reunião com 10 profissionais diferentes (psiquiatra, enfermeiro, assistente social, educador comunitário do Centro de Dia e os serviços sociais), dois facilitadores e três observadores. Foi um diálogo de duas horas. O resultado foi um projeto partilhado, em que todos puderam acrescentar algo em termos de compromisso e recursos: mais tempo no Centro de Dia, cuidados sociais em casa, a responsabilidade da paciente de fazer check-ups e equilibrar a sua dieta e o seu autocuidado com a ajuda do filho. Passados dois meses, marcámos uma reunião de seguimento para verificar os termos do nosso acordo e todos tinham cumprido os seus compromissos, já não havendo qualquer preocupação de que a senhora não pudesse viver na sua própria casa. **No final da segunda reunião, o filho da paciente disse: “Conseguimos mais nestes dois meses juntos do que nos 10 anos anteriores! Eliminámos a burocracia!”.**

A narração deste momento permite-nos apresentar a história de uma experiência de três anos de formação, experimentação e enraizamento da Abordagem Dialógica num território específico da Região Emilia Romagna.

O Centro de Saúde Mental de Forlì-Cesena e os serviços sociais municipais de Forlì, Rubicone Mare e, inicialmente, também Valle del Savio, que se referem aos três Distritos sócio sanitários de Forlì, Rubicone e Cesena Valle del Savio, aderiram a uma formação em Abordagem Dialógica de novembro de 2020 a novembro de 2022.

O Centro de Saúde Mental de Forlì-Cesena e os serviços sociais municipais de Rubicone Mare juntaram-se numa formação seguinte, lançada pela Região Emilia Romagna em setembro de 2023 (com data final de setembro de 2024); os serviços sociais municipais de Forlì não o fizeram, enquanto os de Valle del Savio, que não tinham concluído a

formação de 2020-2022, pediram para voltar a aderir. As mudanças nos cargos de gestão e nos profissionais inicialmente envolvidos, explicam estas alterações.

Os objetivos da formação e da experimentação são numerosos:

- aprender e utilizar ferramentas dialógicas para partilhar boas práticas no próprio contexto de trabalho, melhorando as relações entre colegas e funções;
- facilitar encontros dialógicos dentro do sistema de serviços, na relação com os destinatários e com a comunidade local;
- disseminar e formar outros profissionais em práticas dialógicas;
- difundir a Abordagem Dialógica noutras unidades Organizacionais (discussão de casos complexos, reuniões de caráter multiprofissional, equipas locais).

Os profissionais dos serviços sociais e do Centro de Saúde Mental estiveram diretamente envolvidos na experimentação da Abordagem Dialógica: psiquiatras, enfermeiros, assistentes sociais e educadores comunitários receberam formação como facilitadores e estão atualmente a receber formação como supervisores da prática dialógica, juntamente com colegas que estão agora a receber formação como facilitadores.

Ao mesmo tempo, os diretores das unidades Organizacionais envolvidas participam no grupo de governança.

A ligação entre o curso de formação da Abordagem Dialógica e o Projeto Erasmus + foi ativada através da participação de um psiquiatra de Forlì e de um psiquiatra de Cesena.

Foram realizadas várias ações nas unidades locais. A partir de janeiro de 2022, no Centro de Saúde Mental de Forlì, depois de ter sido experimentada a facilitação em casos complexos, foi introduzida uma calendarização de “prática dialógica” para as micro-equipas, na qual se

podem trazer situações críticas relativas à relação com um cliente ou com outros serviços. Em muitos destes encontros, as diferentes preocupações foram abordadas através de diálogos, que envolveram os clientes e as suas famílias. Essas sessões calendarizadas, reúnem profissionais que estão disponíveis para o papel de facilitador e que podem ser contactados a pedido dos colegas. No serviço de Saúde Mental de Cesena, a pessoa de contacto para a experimentação dialógica recolhe os pedidos das micro-equipas que estão disponíveis para utilizar ferramentas dialógicas.

Em Rubicone Mare procedeu-se à adoção de reuniões dialógicas para as UVM (Unidades de Avaliação Multidimensional) e para a definição informal dos Orçamentos de Saúde. Nesta fase, pretende-se a formalização dos Orçamentos de Saúde através da elaboração de Projetos de Acordos Individualizados de Reabilitação (PARI).

Nos serviços sociais de Rubicone Mare, foi recentemente definido que todas as áreas de serviço social (menores, adultos, pessoas com deficiência, idosos) podem utilizar ferramentas dialógicas, envolvendo colegas formados e em formação. Este reconhecimento Organizacional foi possível graças ao atual diretor do serviço social, que tinha sido ele próprio um formando dialógico quando era coordenador e que agora, como parte da estrutura de governança, apoia a utilização da prática dialógica.

Estas boas práticas permitiram que os profissionais formados adquirissem um conjunto de competências em contextos de facilitação e na utilização de ferramentas dialógicas; ao mesmo tempo, foi possível fazer circular a abordagem dialógica entre colegas não diretamente envolvidos no curso de formação e promover ferramentas dialógicas também entre colegas de outras unidades. Especificamente, e para discutir casos complexos, foi incentivada a utilização das ferramentas *'assumir as preocupações dos outros'* e *'diálogo sobre o bom futuro'*, tanto com os profissionais como com os clientes. A divulgação foi também encorajada através do convite a

profissionais não diretamente envolvidos nos casos para participarem nos diálogos como observadores. Ao mesmo tempo, foram organizados dois grandes encontros para promover a Abordagem Dialógica, um durante a formação de 2020-2022 e outro em fevereiro de 2024, apresentando os princípios da Abordagem Dialógica e as principais ferramentas, através da experiência concreta de diálogos em reuniões.

### **Pontos fortes das práticas dialógicas**

Melhoria da comunicação no seio do grupo e com outras unidades organizacionais; envolvimento dos clientes e da sua rede, centrando-se nos seus pedidos e no futuro que consideram possível para si próprios; envolvimento e apoio a outros profissionais que iniciaram a sua formação em 2023. Por exemplo, foram concebidas ações de apoio em estreita ligação com colegas de serviços sociais (área de adultos e pessoas com deficiência) e do departamento de Saúde Mental e Adições de Rimini e Riccione.

### **Aspectos críticos**

A experimentação no contexto local exige continuidade na planificação e gestão das reuniões, mas o tempo e a sensibilização necessários são recursos nem sempre garantidos pelos profissionais que ainda se encontram em formação; é essencial ter acesso a um apoio em termos de supervisão constante ao longo do tempo para permitir a aprendizagem e a consolidação das ferramentas de facilitação, sem o qual, existe um risco elevado de que os métodos de facilitação e as ferramentas dialógicas se tornem "individualizados" e não garantam a construção e a criação efetiva de espaços dialógicos.

## Estudo de caso do Município de Pudasjärvi, Finlândia

*Autores: Heikki Ervast and Jukka Antero Hakola*

### Necessidade de diálogos

No verão de 2023, a situação económica do município de Pudasjärvi agravou-se mais do que o previsto. Pudasjärvi é uma pequena cidade na região de Pohjois-Pohjanmaa, no norte da Finlândia. A Câmara Municipal decidiu iniciar operações para equilibrar a situação económica. Decidiu, também, que com este processo pretendia renovar o seu sistema de produção de serviços nos domínios social e da educação. Este novo modelo de produção de serviços deveria permitir uma poupança de cerca de 900 000 euros.

A câmara municipal iniciou um processo de contratação pública e a Dialogues and Design Ltd participou no processo e obteve o contrato com o município.

### O pedido de Pudasjärvi a Dialogues & Design Ltd

No processo de prestação de serviços para desenho e renovação dos serviços pela Dialogues & Design Ltd, foram definidas as seguintes tarefas:

- uma apresentação concreta do modelo de prestação de serviços;
- consultar e envolver as partes interessadas (cidadãos e grupos de profissionais) na preparação do relatório;
- fornecer informações sobre o valor e a experiência (para além de informações financeiras e estatísticas) para ajudar a decidir sobre o modelo de prestação de serviços;
- facilitar o diálogo entre os decisores municipais;

- documentar todo o processo para apoiar a tomada de decisões;
- elaborar um relatório final que inclua uma proposta de modelo de prestação de serviços.

### Como foram efetuadas as audições e o processo de participação?

Na Finlândia, existe um procedimento legal de consulta para situações importantes dirigido aos residentes locais. Os eventos foram cuidadosamente preparados, tanto na perspetiva dos organizadores quanto dos participantes. A abordagem foi, desde o início, dialógica. O diálogo em Pudasjärvi consistiu em:

- 1) interação ativa, verbal e escrita, entre o cliente e a organização prestadora de serviços;
- 2) uma série de conversações entre o cliente e a organização prestadora de serviços;
- 3) consultas formais aos profissionais dos setores social e da educação;
- 4) consultas abertas aos utilizadores dos serviços;
- 5) debates entre residentes, colaboradores e decisores e
- 6) outras oportunidades para ser-se ouvido.

O processo consistiu em 20 reuniões dialógicas, que foram diálogos presenciais, exceto a última reunião com políticos, que foi online.

A estrutura das audições dialógicas seguiu a seguinte ordem:

- 1) Quais foram as ideias que emergiram do inventário realizado?
- 2) O que é que é importante falarmos em conjunto sobre a problemática?
- 3) Quais são as questões relacionadas com o tópico definido,

como tema agregador, e que mensagem gostaria de transmitir aos decisores? e

4) O diálogo final.

## A estrutura, as ferramentas dialógicas e a facilitação do processo

As audições dialógicas começaram com as ideias dos próprios participantes, perguntando-lhes o que consideravam importante e emergente para ser falado no evento. Esta não foi uma tarefa fácil, porque, com base na experiência, as expectativas estavam direcionadas para ouvirem os experts a falar. No entanto, o pacote de informações transmitidas foi deliberadamente, limitado, apresentando-se apenas um conjunto reduzido de informações básicas e recapitulando os termos de referência recebidos do cliente.

Os métodos utilizados para a consulta baseavam-se num quadro de diálogo de antecipação e variavam consoante a situação. Em grupos mais pequenos, houve um discurso comum durante todo o processo, e nos grupos maiores, houve primeiro uma discussão em grupos e depois uma partilha de ideias.

A Dialogues & Design Ltd utilizou - como ferramentas dialógicas - uma versão modificada do diálogo sobre o Bom Futuro, diálogo Puimala e *Learning café*.

Todos os discursos ouvidos em conjunto foram registados eletronicamente na plataforma Sway, o website utilizado no processo, e os resultados dos pequenos grupos foram fotografados. As imagens originais e os documentos de registo estiveram disponíveis durante todo o processo nessa plataforma, acessível através do website do Município de Pudasjärvi.

As redes sociais e a imprensa escrita foram ativamente utilizadas

para comunicar os progressos e os resultados do processo. Devido à importância da situação geral no município e ao elevado impacto nos cidadãos, era importante que todos tivessem a oportunidade de começar a formar o seu entendimento e relacionamento com o processo em curso. Esse entendimento é formado através dos processos de diálogo interno de cada indivíduo, mas também são necessárias outras pessoas para esta compreensão.

A documentação do processo está disponível nesta página do Sway:

<https://sway.cloud.microsoft/ayltBElh2zarjilg>

O processo teve início em 29 de agosto de 2023 e terminou em 14 de novembro de 2023.





# APÊNDICE



## Competência-chave para Tutores Dialógicos

Weerheijm, R. (2023), *Final Assessment Honors Instructions for Portfolio*.  
Publicação interna, Universidade de Ciências Aplicadas de Roterdão

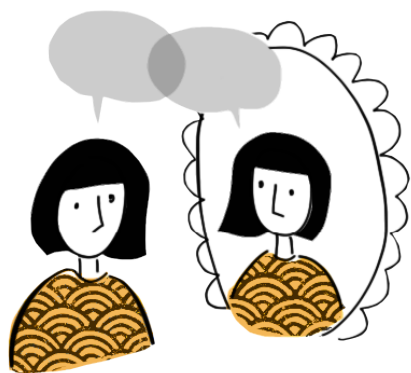
1. ORIENTADO PARA A INOVAÇÃO

2. ORIENTADO PARA A PROCURA

3. TRABALHO COLABORATIVO

4. APRENDIZAGEM INTERATIVA

5. CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO



### 1. ORIENTADO PARA A INOVAÇÃO

**Papel:** Inovador

**Domínio:** Prática profissional

**Especificação:** Inovação e investigação

#### Competência

Ao contribuir para o desenvolvimento de um produto profissional inovador, o tutor demonstra uma atitude questionadora e identifica e explora oportunidades para introduzir inovações na prática profissional.

#### Contexto

Na vida profissional, deparamo-nos com problemas complexos para os quais não existem soluções prontas. As razões podem ser várias: a complexidade da questão, a falta de conhecimentos suficientes, abrangentes e atualizados e, por vezes, simplesmente a velocidade a que os desenvolvimentos ocorrem. Nestas situações, é necessária uma capacidade inovadora para produzir soluções criativas.

Enquanto inovador, reconhece esta complexidade e encara-a como uma oportunidade, como um desafio para refletir e discutir potenciais soluções com colegas profissionais da sua própria área e de outras áreas. Atrave-se a arriscar e a partilhar as suas ideias com os outros. Sabe a importância de uma solução e que não vale a pena tentar evitar situações difíceis. Investiga o problema, utilizando os seus próprios conhecimentos, procurando sempre formas de descobrir novos conhecimentos, por exemplo, combinando conceitos existentes para criar novas soluções. É ousado e decisivo e, enquanto inovador, é empreendedor e proativo. Procura ativamente oportunidades, sabe como transformá-las em ações eficazes e experimenta novos métodos e cenários - trabalhando sempre a partir de uma visão bem informada e bem pensada. A sua perspicácia, atitude e trabalho são valorizados. Está

cada vez mais envolvido na inovação. Nota que pode ser um parceiro essencial e crítico de conversação.

#### **Para**

Contribuir para a inovação

#### **É necessário**

1. ser proativo e engenhoso em situações profissionais complexas;
2. investigar problemas e potenciais soluções;
3. ser ousado e atrever-se a experimentar;
4. ser criativo ao analisar tanto o problema como a solução;
5. utilizar a Caixa de Ferramentas da Abordagem Dialógica, se necessário

#### **Para que**

A sua abordagem orientada para a inovação conduza ao desenvolvimento de produtos profissionais inovadores.

#### **Indicadores e descrições comportamentais**

##### **Ser capaz de atuar de forma empreendedora em situações profissionais complexas:**

- Pensa e age de forma proativa. Mostra iniciativa e não fica à espera dos outros; vai e investiga. Apresenta ideias e soluções inovadoras por sua própria iniciativa.
- É decisivo. Familiariza-se com a situação e toma decisões rápidas, bem ponderadas e fundamentadas sobre os passos necessários.
- É capaz de converter oportunidades em ações específicas. Pode identificar percursos eficazes para atingir objetivos.

##### **Explorar o problema e as possíveis estratégias de solução:**

- Prefere explorar outras ideias, para além dos métodos tradicionais, porque há provas de que os métodos tradicionais já não são suficientes.
- Surge com novas perspetivas sobre os problemas.
- Traduz os desenvolvimentos e as tendências na sua própria área de especialização em cenários futuros.
- Utiliza de forma responsável métodos e técnicas de investigação prática pertinentes.

##### **Demonstrar ousadia e coragem para experimentar:**

- Experimenta.
- Age, mesmo que o resultado seja incerto.
- Atreve-se a arriscar, não evita os riscos.

##### **Olhar de forma criativa tanto para o problema como para a solução:**

- Demonstra a capacidade de se afastar do quadro concetual existente.
- Demonstra que é capaz de utilizar abordagens de outras disciplinas para chegar a novas conclusões e combinações de estratégias de solução.
- Mostra que é capaz de pensar fora da caixa.
- Demonstra originalidade, entusiasmo e engenho.
- Cria novos cenários, caso as circunstâncias se alterem.
- É capaz de pensar em várias soluções, abordagens ou perspetivas para um problema, que são inesperadas e que aproximam as soluções.

## 2. ORIENTADO PARA A PROCURA

**Papel:** Observador crítico

**Domínio:** Prática profissional

**Especificação:** Sensibilização para o ambiente

### Competência

Ao trabalhar de forma inovadora, o tutor demonstra ter consciência do ambiente profissional em que atua e identifica oportunidades para introduzir inovações na prática profissional.

### Contexto

Enquanto profissional em desenvolvimento, aprenderá o mais possível sobre a prática profissional. Acompanha a evolução no seu domínio profissional. Interessa-se pela razão de certos desenvolvimentos e pelas forças que os impulsionam, o que lhe permite situar as tendências e os desenvolvimentos da prática num contexto mais vasto. Nota que isto lhe permite identificar mais facilmente as relações de causa e efeito. Também vê que as certezas estão a desaparecer rapidamente. Apercebe-se que a mudança é por vezes tão rápida que torna as tarefas mais complexas, elevando a fasquia para os profissionais.

Ao mesmo tempo, vê um grande potencial neste ambiente dinâmico e procura ativamente oportunidades de contribuir, com outros, para fazer a diferença. Quer dar um contributo válido para uma questão social. Explora as possibilidades e discute-as com as partes interessadas e outros grupos relevantes, mas sem avançar diretamente para a solução. Mostra o seu valor como um parceiro de discussão bem informado e em pé de igualdade. A sua preparação deu-lhe uma base sólida sobre as dinâmicas situacionais e pode explicar e justificar porque é que acha que a situação é promissora. Ao mesmo tempo, ouve atentamente o que os seus parceiros de conversação dizem. Mantém o diálogo e certifica-se

de que o problema está claramente definido, fazendo perguntas críticas ao cliente e a outras partes interessadas, equipando-o para avaliar o contexto de forma ainda mais aprofundada. Sabe que esta fase exploratória é essencial no caso de querer contribuir para apresentar soluções viáveis ou, se necessário, apresentar bons argumentos para as abandonar.

### Para

Cultivar uma consciencialização do que se passa à sua volta, tanto em geral, como na prática profissional inovadora em particular,

### É necessário

1. estar atento ao ambiente que o rodeia;
2. identificar e descrever questões relevantes para a prática profissional;
3. ser capaz de traduzir a teoria em ações práticas;
4. utilizar a Caixa de Ferramentas da Abordagem Dialógica, se necessário.

### Para que

A sua análise da situação leve à identificação de questões reconhecidas como importantes para a prática profissional, podendo ser tomadas medidas práticas para as resolver.

### Indicadores e descrições comportamentais

#### Demonstrar consciência do meio envolvente - contexto social:

- Conhece ou explora as tendências e os desenvolvimentos num contexto mais vasto do que a sua própria área de especialização e consegue relacionar o seu significado com os problemas em que está a trabalhar.
- Consegue ver mais longe do que o seu nariz; prevê mudanças (mais cedo do que os outros) e antecipa-se a elas.
- Procura ativamente situações práticas que possam fornecer novas

### 3. TRABALHO COLABORATIVO

evidências e utiliza-as nos debates.

- Vê oportunidades e aproveita-as.
- Reconhece que os fatores externos afetam ou podem afetar os problemas em que está a trabalhar.
- Demonstra empenho social e pode responder pelas suas ações profissionais.

#### **Ser capaz de identificar e especificar questões relevantes para a profissão:**

- Investiga o problema em causa, em diálogo com o cliente e outros intervenientes relevantes.
- Aprofunda a definição do problema delineado; é realmente este o problema, é necessária mais investigação preliminar, isso conduzirá a uma definição diferente do problema?
- Explora o que já se sabe sobre o problema; é possível transformá-lo e apresentá-lo.
- Pode tornar a pergunta explícita e ajustá-la.
- Demonstra conhecimento sobre o ecossistema social, que desempenha um papel na procura e aceitação de soluções.

#### **A capacidade de converter soluções em aplicações práticas:**

- Apresenta soluções inesperadas e viáveis.
- Pode converter em resultados práticos soluções descobertas através de uma combinação de conhecimentos e experiência de várias áreas de especialização.

**Papel:** Jogador de equipa

**Domínio:** Prática profissional inovadora

**Especificação:** Comunicação e trabalho colaborativo

#### **Competência**

Ao participar em processos inovadores, o tutor torna-se um jogador de equipa capaz de utilizar as suas competências de comunicação, de colaboração e de trabalho em rede para trabalhar de forma eficaz e eficiente com outros profissionais para alcançar resultados.

#### **Contexto**

Trabalhar eficazmente em equipa para encontrar soluções para problemas reais exige um vasto leque de competências. Com efeito, estas são ferramentas que permitem compreender o contexto inovador e torná-lo um parceiro de debate em pé de igualdade. Os profissionais inovadores são verdadeiros jogadores de equipa; aprendem uns com os outros e partilham ideias.

Aprender e trabalhar em situações reais é um processo social em que a cooperação e o trabalho em rede com os outros são essenciais. Não só difunde conhecimentos e experiências, como também envolve mais as pessoas. Enquanto membro de uma equipa, sabe como é importante o trabalho em colaboração. Não está a tentar “roubar as atenções”. O verdadeiro valor do trabalho em colaboração reside no facto de poderem preencher-se as ideias uns dos outros, “esgrimir” uns com os outros, discutir as suas ideias e sugestões de estratégias e soluções e escrutiná-las de forma crítica - para não falar do valor acrescentado de se estar aberto a possibilidades de dar e receber feedback. Uma comunicação profissional eficaz evita que qualquer “ruído” desnecessário perturbe o processo de trabalho colaborativo.

## **Para**

Trabalhar eficazmente com outras pessoas em matéria de melhorias, novos desenvolvimentos e inovações

### **É necessário**

1. estar disposto a trabalhar com os outros e deixar que os objetivos comuns tenham precedência sobre os individuais;
2. contribuir para o desenvolvimento de uma rede de peritos e fazer uma utilização estratégica dessa rede;
3. utilizar corretamente e em tempo útil uma variedade de competências de comunicação;
4. utilizar a Caixa de Ferramentas da Abordagem Dialógica, se necessário.

## **Para que**

Os membros da equipa com competências pessoais e profissionais complementares possam trabalhar em conjunto e comunicar entre si durante um processo de desenvolvimento ou inovação.

## **Indicadores e descrições comportamentais**

### **Estar preparado para colaborar e fazer com que os objetivos gerais prevaleçam sobre os objetivos individuais:**

- Alinha-se com os objetivos comuns que surgem através da procura de novas respostas para os problemas existentes.
- Reconhece que a cocriação a partir de disciplinas profissionais contribui para chegar a soluções inovadoras.
- Procura oportunidades e formas de trabalhar em cooperação para encontrar respostas para os problemas.
- É capaz de trabalhar num contexto interdisciplinar/transdisciplinar, ou seja, trabalha em estreita colaboração com pessoas de outras áreas de especialização, dando contributos construtivos e obtendo o

reconhecimento da sua própria área de especialização.

- Contribui para o melhor alinhamento possível entre os seus próprios conhecimentos, experiência e qualidades e as dos membros da equipa.
- Coloca os interesses da equipa acima dos seus próprios interesses pessoais e responsabiliza os seus colegas de equipa pelo seu comportamento e responsabilidade. Também é responsável por si próprio.
- Pode fazer concessões para chegar a um objetivo ou resultado comum. Pode fundamentar essas concessões.

### **Ser capaz de contribuir para o desenvolvimento de uma rede de peritos e ser capaz de consultar esta rede de forma direcionada:**

- Constrói uma rede funcional.
- As redes são utilizadas de forma direcionada.

### **Ser capaz de utilizar uma variedade de competências de comunicação da forma correta e no momento certo:**

- Desperta o entusiasmo e estimula os outros.
- As discussões são eficazes e eficientes.
- Partilha o seu trabalho com os outros.
- Contribui de forma construtiva para a colaboração.

## 4. APRENDIZAGEM INTERATIVA

**Papel:** Aprendizagem

**Domínio:** Comunidades de práticas em ambientes profissionais inovadores

**Especificação:** Aprendizagem interativa

### Competência

Ao orientar o seu desenvolvimento profissional, o tutor reconhece a necessidade de aprendizagem ao longo da vida e esforça-se por adquirir as competências de aprendizagem necessárias.

### Contexto

O mundo do trabalho está a mudar rapidamente. São muitas as exigências que lhe são feitas e corre o risco de não acompanhar o ritmo dos acontecimentos. O ensino enfrenta o mesmo problema. Apesar de fazermos o nosso melhor para manter o curso profissional tão atualizado quanto possível, nem sempre é possível cobrir os últimos desenvolvimentos. Isto significa que tem de se preparar para trabalhar num ambiente profissional em rápida mutação. Não se espera apenas que resolva problemas para os quais se preparou no seu curso e que conhece suficientemente bem para poder aplicar soluções reais; encontrará também problemas que são novos para si, problemas que não podem ser resolvidos utilizando os conhecimentos atuais. Estes novos problemas podem exigir novos conhecimentos, conhecimentos ainda por adquirir e novos contextos em que os conhecimentos existentes têm de ser utilizados de formas diferentes.

Também irá colaborar cada vez mais com pessoas qualificadas noutros domínios. Neste contexto de trabalho e aprendizagem, será desafiado a aprender com e dos outros, de forma ativa, eficaz e centrada na obtenção de resultados. Ao trabalharem em conjunto neste processo

inovador, o desejo de aprender virá muitas vezes de dentro – depara-se com problemas que quer realmente resolver. Isto faz com que seja você a ter o desejo de aprender “algo”, ou mesmo de “desaprender” algo.

A complexidade da situação não o assusta. Vê um desafio e aceita-o. Atira-se a ele e não desiste. Sabe que vai bater regularmente numa parede e ter de se levantar de novo - mas depressa descobrirá que está a aprender mais do que pensava ser possível, que o que no início parecia uma confusão, faz agora sentido. É muito mais capaz de ver o panorama geral.

### Para

Aprender com os outros e uns com os outros

### É necessário

1. demonstrar capacidade de aprendizagem autónoma;
2. estar disposto a aprender em contextos variados e exigentes;
3. ser capaz de refletir sobre a eficácia do seu objetivo de aprendizagem, método e resultado;
4. utilizar a Caixa de Ferramentas da Abordagem Dialógica, se necessário

### Para que

Possa orientar o desenvolvimento da sua capacidade de aprendizagem.

### Indicadores e descrições comportamentais:

- Dá substância e orientação ao seu próprio processo de aprendizagem; por outras palavras, pode definir objetivos de desenvolvimento e de aprendizagem e agir em conformidade.

### Disponibilidade e vontade de aprender em vários contextos difíceis

- Reflete sobre as suas próprias ações e, naturalmente, pede feedback aos outros; pondera dicas para as melhorar e, em seguida, aplica-as imediata e eficazmente.
- Tem consciência de como as suas normas e valores pessoais afetam as suas ações e demonstra vontade de os discutir.
- Pode ser responsabilizado pelos seus atos.
- Está disposto a mudar os seus hábitos.
- Abdica de conhecimentos obsoletos se houver bons argumentos para o fazer.
- Tem a coragem de ultrapassar os seus próprios limites para se desenvolver pessoal e profissionalmente.

#### **A capacidade de refletir sobre a eficácia das suas ações profissionais:**

Demonstra capacidade de reflexão e é capaz de analisar as suas próprias ações em termos de:

- conteúdo;
- abordagem;
- dinâmica de grupo - pode incluir as ações de todas as pessoas envolvidas;
- considerações de ordem social e ética aquando da apresentação de novas soluções;
- desenvolvimento próprio relativamente aos pontos acima referidos.

Aprende quais são os seus pontos fortes e fracos (ou ganhou uma melhor compreensão deles) e é capaz de melhorar ambos.

## 5. CRIAÇÃO DE CONHECIMENTOS

**Papel:** Produtor de conhecimentos

**Domínio:** Prática profissional inovadora

**Especificação:** Criação de conhecimentos

#### **Competência**

Ao melhorar continuamente os seus conhecimentos e ao manter-se atualizado, o tutor não só aprende num contexto formal (como a escola), como também expande os seus conhecimentos ao aprender num ambiente de trabalho.

#### **Contexto**

Com o rápido desenvolvimento das novas tecnologias da informação, o conhecimento está a expandir-se a um ritmo crescente e está disponível virtualmente e on-demand, e os novos conhecimentos podem ser divulgados com a mesma rapidez. Já não é suficiente conhecer os factos e saber como aplicá-los. O conhecimento de que mais se necessita num contexto de inovação é frequentemente designado por “conhecimento alargado”. Trata-se de conhecer as causas de muitos fenómenos diferentes, de saber como as coisas funcionam e de compreender princípios e processos (saber quem pode fornecer ideias ou conhecimentos específicos). Isto é particularmente importante porque o conhecimento factual pode ficar desatualizado (especialmente as descobertas concretas), enquanto o conhecimento dos primeiros princípios (subjacentes a essas descobertas) não se desatualiza tão rapidamente.

Espera-se que desenvolva uma abordagem de aprendizagem do tipo “e se...”. Isto significa que atreve-se a fazer perguntas críticas sobre causas e efeitos. Aprende a compreender as ligações e os padrões do que acontece na prática profissional, mas também a ter uma atitude



crítica, questionadora e de aprendizagem. Quer descobrir estas relações de causa-efeito e é um utilizador crítico do conhecimento. Acima de tudo, mede o valor de uma teoria pela sua utilidade na resolução de problemas que encontra no seu trabalho. Não segue, cegamente, um conjunto de ideias. Descobre, trabalhando com e em diálogo com outros profissionais, se algo funciona e como funciona na prática. Neste processo, aprende a combinar os seus conhecimentos e experiência com os dos outros e a descobrir o que funciona, criando novos conhecimentos que podem ser utilizados na prática profissional. Além disso, pode avaliar criticamente quais são os “ingredientes ativos”, descobrindo o valor da abordagem escolhida e os princípios orientadores (que determinam o seu funcionamento). Aprende rapidamente a jogar com os seus conhecimentos. Descobre que as teorias e ideias de outras disciplinas também podem ser úteis ou adaptadas a outro contexto. Irá também descobrir que os conhecimentos que adquiriu para outro fim também podem ter utilidade prática no seu trabalho. Em suma, descobre, experimenta, aplica os seus conhecimentos, testa o seu funcionamento e, assim, gera novos conhecimentos. A isto chama-se oficialmente “aprendizagem produtiva” e “transferência longínqua”.

Tem consciência da importância de partilhar conhecimentos com os outros. Também tem consciência de que os outros têm conhecimentos de que pode beneficiar. Por isso, procura formas eficazes e eficientes de encontrar o conhecimento e a experiência que os outros estão dispostos a partilhar ou trocar. Já sabe como as TIC abrem rápida e facilmente as portas a um ambiente rico em conhecimentos. As redes sociais, como a Web 2.0, tornar-se-ão uma plataforma cada vez mais útil para se manter informado e partilhar novos conhecimentos recentemente adquiridos.

### **Para**

Trabalhar continuamente para aumentar os seus conhecimentos num ambiente de aprendizagem inovador

### **É necessário**

1. capacidade de partilhar e aceder a conhecimentos e de aprender num contexto prático;
2. ser capaz de utilizar conhecimentos e competências a vários níveis de aplicabilidade e contextos;
3. partilhar e aceder a conhecimento;
4. utilizar a Caixa de Ferramentas da Abordagem Dialógica, se necessário.

### **Para que**

Possa dar um verdadeiro contributo para o avanço do conhecimento.

### **Indicadores e descrições comportamentais**

#### **Ser capaz de desenvolver conhecimentos num contexto prático:**

- Pode utilizar os conhecimentos e a experiência prática de outras pessoas para reforçar os seus, de modo a desenvolver novos conhecimentos que levem a prática profissional mais longe; inova.
- Está aberto à contribuição dos conhecimentos de outras pessoas e convida-os ativamente a contribuir.
- Baseia-se nos conhecimentos existentes e consegue ligar os conhecimentos recentemente desenvolvidos aos “antigos”.

#### **Ser capaz de aplicar os conhecimentos e as competências a vários níveis e em vários contextos:**

- Utiliza conhecimentos de diferentes áreas de especialização para descobrir padrões nos problemas.
- Aplica os conhecimentos e as informações adquiridos para

desenvolver ou conceber novas soluções.

- Demonstra ter consciência do efeito de fatores sociais, económicos, técnicos, éticos e/ou psicológicos que podem ajudar a encontrar respostas para os problemas em que está a trabalhar.

**A capacidade de partilhar e aceder aos conhecimentos:**

- Partilha ativamente com outras pessoas os conhecimentos e a experiência que adquiriu na prática.
- Procura ativamente novos conhecimentos e formas eficazes de aceder a esses conhecimentos e de os partilhar. Fá-lo de uma forma adequada à sua prática profissional e é capaz de fundamentar as suas escolhas nesta matéria.
- Procura ligações que vão para além do conhecimento e da experiência partilhados pelos membros da equipa e ajuda-os a compreender essas ligações.

# BIBLIOGRAFIA



Arnkil, T. (2019). Co-generating Dialogical Spaces: Challenges for Open and Anticipation Dialogues and Dialogical Practices in General. *International Journal of Collaborative-Dialogic Practices*, 9(1). <https://ijcp.files.wordpress.com/2019/12/ijcp-issue-9-p.-37-50-arnkil-co-generating-dialogical-spaces-english.pdf>

Eriksson, E., & Arnkil, T. E. (2009). Taking up one's worries: A handbook on early dialogues. National Institute for Health and Welfare. <https://www.julkari.fi/handle/10024/80315>

Regione Emilia-Romagna (2023). L'approccio dialogico in Emilia-Romagna. Strumenti per praticare l'integrazione nel sistema dei servizi. <https://sociale.regione.emilia-romagna.it/documentazione/pubblicazioni/prodotti-editoriali/2023/l-approccio-dialogico-in-emilia-romagna>

**Os resultados do projeto** produzidos durante o Dialogical-Work podem ser descarregados aqui <https://assr.regione.emilia-romagna.it/attivita-internazionali/dialogical-work/en/intro>

**PR1: Orientações para criar e apoiar a governação rumo a uma abordagem dialógica**

<https://assr.regione.emilia-romagna.it/attivita-internazionali/dialogical-work/pdf/pr1-english.pdf/@download/file/PR1%20English.pdf>

**PR2: Perfil de competências para tutores dialógicos**

<https://assr.regione.emilia-romagna.it/attivita-internazionali/dialogical-work/pdf/pr2-english.pdf/@download/file/PR2%20English.pdf>

**PR3: Kit de ferramentas para a abordagem dialógica**

<https://assr.regione.emilia-romagna.it/attivita-internazionali/dialogical-work/pdf/pr3-english.pdf/@download/file/PR3%20English.pdf>

**PR4: Currículo de formação para tutores da abordagem dialógica**

<https://assr.regione.emilia-romagna.it/attivita-internazionali/dialogical-work/pdf/pr3-english.pdf/@download/file/PR3%20English.pdf>



**Financiado pela  
União Europeia**

NextGenerationEU

*Financiado pela União Europeia. Os pontos de vista e as opiniões expressas são as do(s) autor(es) e não refletem necessariamente a posição da União Europeia ou da Agência de Execução Europeia da Educação e da Cultura (EACEA). Nem a União Europeia nem a EACEA podem ser tidos como responsáveis por essas opiniões.*