

AS SEMENTES DA MUDANÇA

Compreender os factores contextuais que moldam o nosso futuro

Annette Pelkmans

Gostaria de começar por reconstituir o nosso percurso desde o momento em que falámos da perversidade e da complexidade dos problemas que enfrentamos atualmente e, em seguida, analisar brevemente a metodologia 6X1, que nos fornece ferramentas para abordar estes problemas perversos. Mas, na maior parte da minha intervenção de hoje, quero concentrar-me no principal motor desta metodologia e na base do seu sucesso, que é a qualidade das nossas relações. Sem isso, nenhuma formação ou metodologia nos pode levar ao destino que ambicionamos: uma Nova África.

Então, uma rápida revisão e para refrescar a nossa memória: o que são problemas perversos? Como já referi, não estamos a utilizar "perversos" no sentido de maléficos, mas para descrever desafios que são incrivelmente difíceis de resolver. Os problemas perversos são complexos, confusos e estão interligados. Não podem ser resolvidos através da aplicação de uma solução simples. Pense nas questões mais prementes que enfrentamos atualmente - pobreza, alterações climáticas, acesso à educação, desigualdade e até os efeitos dos conflitos. Cada um destes problemas é um problema perverso.

Porque é que são tão difíceis de resolver? Porque estes problemas não existem isoladamente. Estão ligados a outros sistemas - culturais, políticos, económicos e sociais. Tomemos como exemplo a pobreza. Não se trata apenas do facto de alguém não ter dinheiro. A pobreza está relacionada com a educação, os cuidados de saúde, o acesso a oportunidades, a disponibilidade de emprego e até os efeitos das alterações climáticas. Se tentarmos resolver um problema, apercebemo-nos de que ele tem impacto noutra. É por isso que os problemas perversos não podem ser resolvidos olhando apenas para um aspeto - requerem uma abordagem muito maior e mais alargada.

Isto leva-me à *teoria da complexidade*, que discuti no segundo ano. A teoria da complexidade ensina-nos que, num sistema complexo, tudo está ligado. Pense nisso como na natureza. Numa floresta, se retirarmos uma espécie de animal, isso pode afetar todo o ecossistema. Outras espécies sofrem, as plantas podem crescer fora de controlo e o equilíbrio perde-se. A sociedade também é assim. As nossas comunidades, as nossas economias, os nossos ambientes - estão todos interligados. As acções que tomamos numa área repercutem-se frequentemente no resto do sistema, por vezes de formas que não esperávamos.

Mas porque é que isto é importante? Porque nos mostra que, para resolver estas questões complexas, temos de pensar de forma diferente. Os métodos tradicionais de resolução de problemas - em que uma pessoa, um governo ou uma organização apresenta uma solução pronta - simplesmente não funcionam. Temos de aceitar a complexidade e, mais importante ainda, temos de colaborar. Esta é a chave.

Colaboração significa reunir pessoas de diferentes origens, diferentes profissões e diferentes experiências. Significa trabalhar para além das fronteiras, dos sectores e das culturas. Nenhuma pessoa tem todas as respostas, mas quando nos juntamos, podemos desbloquear novas perspectivas e soluções em que não tínhamos pensado antes. Podemos partilhar conhecimentos, reunir recursos e criar inovações que funcionem efetivamente.

Agora que já explorámos o que são problemas complexos e como a teoria da complexidade nos ajuda a compreender a interligação dos desafios, vamos rever a metodologia que discutimos e aprofundámos no ano passado. Chamamos-lhe a metodologia 6X1 - que é uma estrutura ou abordagem para uma colaboração frutuosa. Esta abordagem não promete simplificar os problemas perversos, mas fornece uma estrutura para os resolver eficazmente através do trabalho em conjunto.

O primeiro passo é *OLHAR À VOLTA*. Isto significa dedicar algum tempo para compreender verdadeiramente o que está a acontecer no seu ambiente local. Quer se trate do seu bairro, escola ou cidade, a chave é observar e reconhecer os problemas que podem não ser imediatamente óbvios. Por exemplo, pode reparar na falta de água potável na sua comunidade, mas ao aprofundar a questão, verá que está ligada a infra-estruturas deficientes ou à degradação ambiental. Os problemas graves exigem que vejamos o panorama geral.

De seguida, *resumimos as ideias*. Depois de observar os desafios, é importante estabelecer prioridades. Qual é a questão mais urgente ou de maior impacto a resolver? Com a complexidade em mente, não se trata de resolver tudo de uma vez, mas de escolher o ponto de partida correto. Pense no que pode fazer a maior diferença e onde podemos começar a criar mudanças positivas.

Depois de identificarmos o problema, temos de nos preparar e *envolver* as pessoas à nossa volta. A colaboração está no centro desta metodologia. Envolver outras pessoas - quer se trate de diferentes organizações, líderes locais ou simplesmente os seus vizinhos. Os problemas graves não podem ser resolvidos por indivíduos que actuam sozinhos; precisam de perspectivas diversas e de um esforço coletivo. Este passo lembra-nos que a nossa força reside na união.

Em seguida, *enrolamos as mangas* e pomos o plano em ação. É altura de passar das ideias à implementação. Esta etapa consiste em realizar efetivamente o trabalho -

plantar as árvores, construir as infra-estruturas ou lançar a campanha educativa. Agir é a chave para avançar.

Mas não nos limitamos a atuar cegamente. À medida que o projeto avança, temos de perguntar: "*COMO PODEMOS MELHORAR?*" Este passo tem tudo a ver com reflexão e avaliação. Em vários momentos, pare e avalie como as coisas estão a correr. Que desafios encontrámos? O que poderia ser feito melhor? A avaliação contínua ajuda-nos a adaptar e a aprender, o que é crucial quando lidamos com problemas complexos que não têm soluções claras.

Por fim, a hora da festa. Quando o projeto estiver concluído, aproveite para celebrar. Isto pode parecer simples, mas é importante. Reconhecer as contribuições de todos os envolvidos cria um sentido de comunidade e reforça o poder da colaboração. Lembra-nos que a mudança é possível quando trabalhamos em conjunto.

Esta metodologia dá-nos um enquadramento prático para lidar com a complexidade dos problemas complexos. Ensina-nos a observar, estabelecer prioridades, colaborar, agir, avaliar e, por fim, celebrar os nossos êxitos. Ao seguir estes passos, não simplificamos os desafios, mas criamos um processo que nos permite enfrentá-los de frente - juntos.

Foi isto que explorámos no passado. Mas hoje, quero concentrar-me na *força motriz* por detrás desta metodologia - a *qualidade das nossas relações*. Quanto mais fortes forem as nossas relações, mais eficazes serão os nossos esforços colectivos. Mas como é que alcançamos essa qualidade?

É moldado tanto pelos resultados que alcançamos como pelo processo que seguimos durante a colaboração. Relações mais fortes conduzem a melhores resultados e, por sua vez, resultados bem sucedidos reforçam e fortalecem essas relações. Mas o processo é igualmente importante. Quando o processo cria confiança, valoriza os contributos de cada pessoa e nos ajuda a gerir os conflitos interpessoais, melhora diretamente a qualidade das nossas relações. Isto cria um ciclo de melhoria contínua tanto nos nossos esforços como nos laços entre nós.

Em última análise, o sucesso da nossa colaboração depende do comportamento individual - se cada um de nós consegue atuar de forma a ganhar a confiança dos outros. Mas este comportamento não é apenas uma questão pessoal; é também moldado pelo contexto e ambiente em que nos encontramos. A nossa capacidade de criar confiança e fomentar relações fortes é influenciada pela cultura do grupo, pelos sistemas em que trabalhamos e pelo apoio que recebemos. Quando nos encontramos em ambientes que promovem a abertura, o respeito e o apoio mútuo, é mais provável que demonstremos o tipo de comportamento que reforça a colaboração e a confiança.

Agora que já vimos como o comportamento individual e o ambiente circundante moldam a qualidade das nossas relações e a eficácia da nossa colaboração, vamos dar

um passo em frente. Quero explorar um aspeto crucial do nosso crescimento e desenvolvimento - quer como indivíduos, quer como nações - através de uma metáfora familiar: a parábola da semente.

Esta parábola ilustra de forma poderosa como o contexto em que nos encontramos influencia o nosso potencial. Tal como o comportamento individual é moldado pelo ambiente, também as nossas oportunidades de sucesso e crescimento são moldadas pelos factores externos que nos rodeiam.

Para esta apresentação, pretendo aprofundar um aspeto crucial do nosso crescimento e desenvolvimento, recorrendo à conhecida parábola da semente. Esta história serve como uma metáfora poderosa para compreender como os nossos contextos de vida influenciam o nosso potencial, quer como indivíduos, quer como países.

Na parábola, um semeador espalha sementes, e o destino delas depende do sítio onde caem. Algumas sementes caem no caminho e são rapidamente devoradas pelos pássaros, outras caem em terreno rochoso e murcham por falta de alimento, enquanto outras se encontram no meio de espinhos e são sufocadas por plantas concorrentes. Finalmente, algumas sementes aterram em solo fértil, onde crescem e prosperam, dando origem a uma colheita abundante. Esta narrativa é mais do que uma simples história; simboliza a forma como vários factores afectam a nossa capacidade de crescer e ter sucesso.

Tal como as sementes, o nosso sucesso - quer como indivíduos, quer como sociedade colectiva - depende significativamente do contexto em que nos encontramos. Para as nações, este contexto inclui legados históricos, restrições geográficas e realidades geopolíticas. A história de um país, como o facto de ter sido um colonizador ou uma colónia, influencia a sua atual trajetória de desenvolvimento. Do mesmo modo, os factores geográficos, como o facto de ser um país sem litoral ou costeiro, podem afetar drasticamente as oportunidades económicas de uma nação.

As circunstâncias externas podem moldar profundamente a trajetória das nossas vidas e a trajetória de desenvolvimento de países inteiros. Num ambiente favorável, uma nação pode experimentar um ciclo virtuoso em que os rendimentos elevados conduzem a uma melhor educação, a uma saúde melhorada, a uma governação eficaz e a um maior crescimento económico. Inversamente, condições desfavoráveis podem aprisionar as nações num ciclo vicioso de pobreza, em que os baixos rendimentos perpetuam a má governação e as oportunidades limitadas.

Apesar destas influências externas, ainda se ouve algumas pessoas dizerem que a pobreza resulta de deficiências pessoais, da falta de valores ou virtudes, ou da falta de esforço. Há quem defenda que as pessoas são pobres porque não trabalham o suficiente, não estão dispostas a adotar novas tecnologias ou não dão prioridade à educação dos filhos. Esta perspetiva simplifica demasiado a questão e atribui uma

culpa indevida aos indivíduos, ignorando as barreiras sistémicas e estruturais mais amplas que afectam as suas vidas.

É importante reconhecer que, embora os valores pessoais e o trabalho árduo sejam importantes, eles não contam toda a história. Os nossos comportamentos e oportunidades são fortemente influenciados por factores que escapam ao nosso controlo, tal como o futuro de uma semente depende da qualidade do solo em que cai. As condições que enfrentamos moldam frequentemente as nossas escolhas e oportunidades, pelo que é essencial compreender o contexto mais alargado.

O desafio é que estes factores condicionantes são frequentemente institucionalizados ou estruturais, o que significa que os bons resultados tendem a reforçar-se a si próprios e os maus resultados a enraizar-se ao longo do tempo. Por exemplo, a pobreza pode criar uma *penalização da pobreza*, em que a pobreza gera certos comportamentos que garantem que os pobres permanecem pobres. Quando a sobrevivência é uma preocupação diária, o planeamento a longo prazo pode tornar-se um luxo em vez de uma prioridade. Além disso, sem redes de segurança, correr riscos pode parecer demasiado dispendioso, dificultando ainda mais o progresso. No entanto, escapar à pobreza significa ser capaz de poupar e investir para o futuro, planear antecipadamente e até correr riscos.

Um aspeto particularmente crítico a considerar é a forma como a pobreza pode levar a um comportamento oportunista. Em ambientes onde os recursos são escassos e as oportunidades são limitadas, os indivíduos podem explorar as fraquezas institucionais ou os pontos fortes culturais percebidos para sobreviver. Por exemplo, nas sociedades em que as crenças tradicionais afirmam que os homens são inerentemente mais fortes e, por isso, merecem mais privilégios, isto pode resultar em desigualdades sistémicas em que às mulheres são negadas oportunidades iguais. Do mesmo modo, os preconceitos culturais que consideram os jovens como inexperientes e, por conseguinte, menos merecedores, podem levar a práticas em que são oferecidos aos jovens salários mais baixos ou condições de trabalho menos favoráveis, explorando a sua posição para obter ganhos económicos. A pobreza também torna muitos eleitores susceptíveis à compra de votos, ou a grandes promessas, de que se aproveitam os políticos corruptos e oportunistas.

Estas dinâmicas não são apenas falhas individuais, mas reflectem questões sistémicas mais profundas, em que a pobreza e a desigualdade criam ambientes propícios à exploração. Quando as pessoas são empurradas para situações desesperadas, podem recorrer a comportamentos oportunistas, o que, por sua vez, pode perpetuar o ciclo de desvantagem. As fraquezas institucionais e os preconceitos culturais podem enraizar-se, reforçando as desigualdades existentes e tornando ainda mais difícil para os indivíduos libertarem-se da pobreza.

Portanto, é possível romper essa penalização da pobreza e, em caso afirmativo, como?

Há pouco fiz a analogia com o facto de sermos sementes cujos caminhos podem ser determinados pelo nosso contexto. Mas é aí que termina a analogia com a semente. Ao contrário das sementes, **não** somos vítimas passivas das nossas circunstâncias. Somos indivíduos feitos à imagem de Deus, e com isso vem o dom do arbítrio - a capacidade de determinar os nossos próprios caminhos, de fazer escolhas e de mudar a direção das nossas vidas. Além disso, não estamos sozinhos; somos um coletivo. Como comunidade, temos o poder de mudar o próprio terreno, tal como o sol e a chuva ajudam a nutrir o solo e a torná-lo fértil. Juntos, podemos trabalhar para criar ambientes mais justos, solidários e estimulantes, onde todos tenham a oportunidade de prosperar.

Ainda assim, haverá entre nós quem consiga exercer a sua capacidade de ação e fazer escolhas para mudar as suas circunstâncias, mas também haverá quem, por várias razões, não se sinta com poderes para fazer o mesmo. Isto cria uma dinâmica dentro de qualquer equipa ou grupo. Quando alguns membros não são capazes de exercer o seu poder de ação, podem agir de forma a perturbar o grupo, comportando-se de forma oportunista ou de uma forma que prejudica a confiança. Quando isto acontece, a qualidade das relações pode diminuir se não for resolvido.

A responsabilidade recai, portanto, sobre aqueles que estão conscientes do que está a acontecer. Eles podem responder de duas maneiras: Voz ou Saída.

A VOZ implica manter-se envolvido na situação, trabalhando pacientemente para ajudar aqueles que possam estar a ter dificuldades. Isto pode significar aumentar a consciencialização, oferecer orientação e mostrar empatia. Requer tempo, paciência e amor. Ao oferecer apoio e compreensão, podemos atuar como as forças que ajudam a tornar o solo fértil - alimentando o ambiente para que os outros também possam crescer e florescer.

Por outro lado, existe a SAÍDA. É quando, em vez de abordarmos o problema diretamente, optamos por não nos envolvermos. Vemos isto em muitas áreas da vida: se não gostarmos da comida de um restaurante, podemos simplesmente sair e nunca mais voltar, em vez de dar feedback ao gerente. Se estiver infeliz num emprego, pode demitir-se em vez de falar com o seu chefe. Do mesmo modo, num ambiente de grupo, se alguns membros estiverem a perturbar a harmonia, outros podem optar por se afastar, reconstituindo o grupo com novos membros.

Ambas as opções - Voz e Saída - são válidas, mas têm consequências diferentes. Escolher a Voz significa trabalhar no sentido de compreender e construir relações, enquanto a Saída implica retirar-se da situação. Cada escolha tem o potencial de moldar a dinâmica futura da equipa.

Em última análise, o que determina se escolhemos Voz ou Saída resume-se frequentemente à lealdade. Albert Hirschman, o autor da teoria, enfatizou o papel da lealdade ao lado da Voz e da Saída. Quando sentimos um sentido de lealdade - seja para com um grupo, uma causa ou mesmo uma nação - há uma maior probabilidade de escolhermos a Voz, trabalhando pacientemente para a mudança em vez de nos afastarmos. A lealdade actua como uma poderosa âncora que nos encoraja a investir na melhoria da situação. E quando trazemos o amor para a equação, este compromisso torna-se ainda mais forte. O amor compele-nos a continuar a tentar, a ajudar os outros a subir e a nutrir os laços que nos unem.

No entanto, há alturas em que a saída continua a ser uma opção necessária - especialmente em situações extremas em que não há progressos e a própria harmonia do grupo está em risco. A lealdade e o amor podem manter-nos empenhados durante algum tempo, mas se o ambiente continuar a ser tóxico ou prejudicial, a saída pode, por vezes, ser o único caminho que resta.

Ao reflectirmos sobre esta dinâmica, é essencial falarmos sobre a penalização da pobreza. A pobreza e a opressão podem pesar muito sobre os indivíduos e as comunidades, influenciando comportamentos e mentalidades que nos retêm. Reconhecer como a pobreza nos afecta - como molda as nossas decisões, as nossas relações e a nossa capacidade de agir - é o primeiro passo para nos libertarmos destas cadeias comportamentais. Quando compreendemos o impacto da pobreza, podemos fazer escolhas conscientes para nos erguermos acima dela. Quer escolhamos a Voz ou, em casos extremos, a Saída, temos de decidir libertar-nos dos padrões que nos podem quebrar, quer como indivíduos quer como coletivo.

Esta consciência desafia-nos a quebrar o ciclo de pobreza e opressão que pode sufocar não só indivíduos mas comunidades inteiras, e a trabalhar em conjunto para um futuro onde todos possam florescer.

Eis as principais conclusões:

1. Os nossos problemas são complexos e perversos: Os desafios que enfrentamos - sejam eles sociais, económicos ou ambientais - estão interligados e são frequentemente difíceis de definir ou resolver. Para resolver estes problemas de forma eficaz, temos de colaborar. Temos de nos tornar mediadores de parcerias, unindo diversas pessoas e recursos para enfrentarmos juntos estes desafios.

2. Metodologia 6X1: Esta abordagem estruturada ajuda a orientar os nossos esforços. Começa com a observação da situação, a definição de prioridades e a colaboração com outros. Depois, arregaçamos as mangas e entramos em ação, avaliando regularmente o nosso progresso e, por fim, celebrando os nossos êxitos. Esta estrutura fornece um caminho para a resolução organizada e colaborativa de problemas.

3. O motor do sucesso são as relações: No centro de qualquer colaboração eficaz estão relações fortes e saudáveis. Temos de cultivar estas relações, pois são elas que impulsionam o êxito dos nossos esforços colectivos. As relações baseadas na confiança, no respeito e na compreensão permitem-nos trabalhar em conjunto de forma eficaz.

4. Cuidado com os padrões de comportamento moldados pelo nosso ambiente: O ambiente em que vivemos pode induzir comportamentos que fortalecem ou prejudicam as relações. A pobreza e outros desafios podem criar padrões de comportamento que frustram os nossos esforços. Se discutirmos abertamente estas influências, podemos tornar-nos mais conscientes e evitar reagir com preconceito ou frustração.

5. Reflexão e ação: Cada um de nós, como indivíduos, deve assumir a responsabilidade de refletir sobre o impacto do seu comportamento nas suas relações e nos esforços do grupo. É também papel do grupo criar um ambiente fértil onde todos se sintam capacitados para expressar a sua verdadeira voz, contribuindo plenamente para o esforço coletivo.

Estes são os elementos essenciais de que necessitamos para avançar - colaboração, estrutura, relações estimulantes, auto-consciência e responsabilidade colectiva. Com estes elementos, podemos lidar melhor com os problemas complexos que enfrentamos.