



Complexidade e Governança Integrada : um desafio para a Rede Social

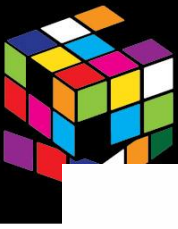


O que aprendemos ?

- A atualidade dos problemas complexos e a desadequação dos modelos organizacionais existentes.
- A intuição e a compreensão da necessidade de fazer funcionar modelos de governança integrada.
- O longo caminho que há a percorrer para estabelecer modelos eficientes e eficazes de governança integrada.

The image features a dense, intricate network of colorful lines and nodes. The lines are primarily red, blue, yellow, and orange, with some grey lines interspersed. The nodes are small, colored spheres that connect the lines, creating a complex web of relationships. The overall appearance is that of a highly interconnected system, possibly representing a biological network, a social network, or a complex data structure. The background is white, which makes the colorful lines stand out prominently.

Complexidade



Policy Sciences 4 (1973), 155–169
© Elsevier Scientific Publishing Company, Amsterdam—Printed in Scotland

Dilemmas in a General Theory of Planning*

HORST W. J. RITTEL

Professor of the Science of Design, University of California, Berkeley

MELVIN M. WEBBER

Professor of City Planning, University of California, Berkeley

ABSTRACT

The search for scientific bases for confronting problems of social policy is bound to fail, because of the nature of these problems. They are “wicked” problems, whereas science has developed to deal with “tame” problems. Policy problems cannot be definitively described. Moreover, in a pluralistic society there is nothing like the undisputable public good; there is no objective definition of equity; policies that respond to social problems cannot be meaningfully correct or false; and it makes no sense to talk about “optimal solutions” to social problems unless severe qualifications are imposed first. Even worse, there are no “solutions” in the sense of definitive and objective answers.

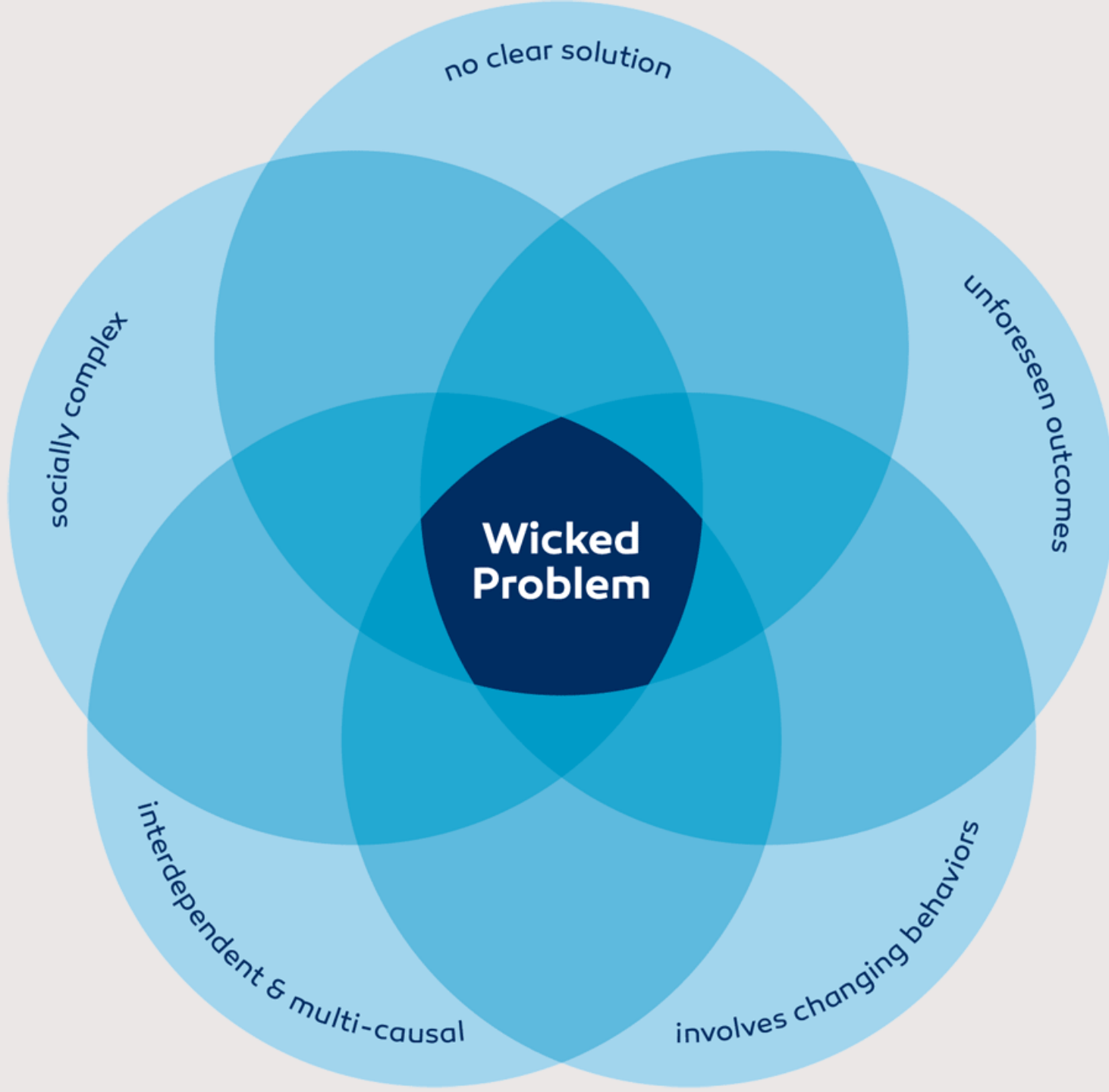
George Bernard Shaw diagnosed the case several years ago; in more recent times popular protest may have already become a social movement. Shaw averred that “every profession is a conspiracy against the laity.” The contemporary publics are responding as though they have made the same discovery.

Few of the modern professionals seem to be immune from the popular attack—whether they be social workers, educators, housers, public health officials, policemen, city planners, highway engineers or physicians. Our restive clients have been telling us that they don’t like the educational programs that schoolmen have been offering, the redevelopment projects urban renewal agencies have been proposing, the law-enforcement styles of the police, the administrative behavior of the welfare agencies, the locations of the highways, and so on. In the courts, the streets, and the political campaigns, we’ve been hearing ever-louder public protests against the professions’ diagnoses of the clients’ problems, against professionally designed governmental programs, against professionally certified standards for the public services.

It does seem odd that this attack should be coming just when professionals in

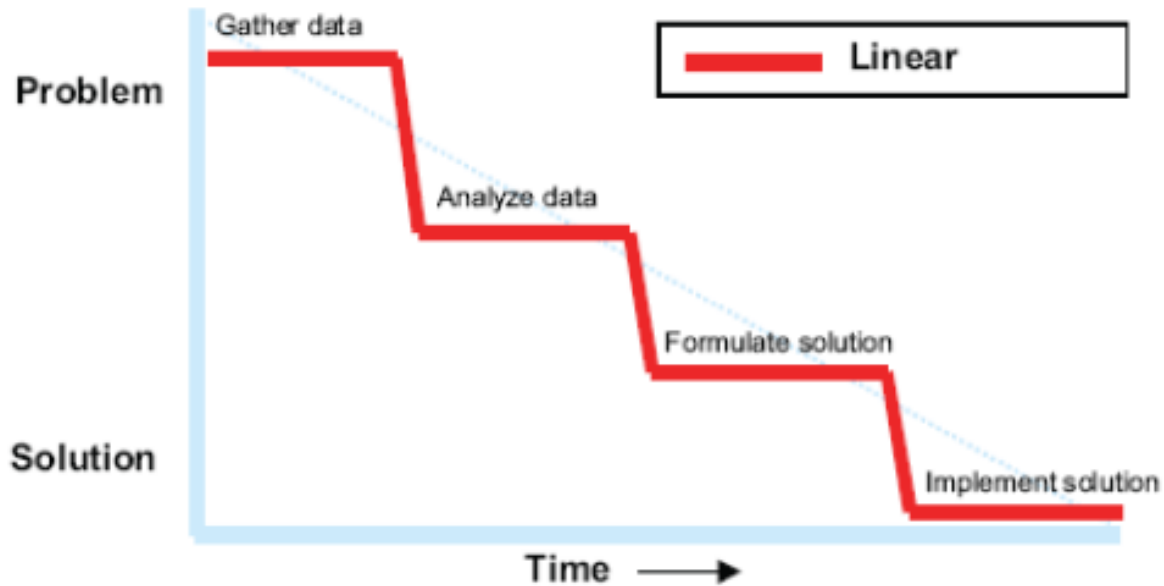
* This is a modification of a paper presented to the Panel on Policy Sciences, American Association for the Advancement of Science, Boston, December 1969.

- Os “pais” do conceito de “wicked problems: **Horst Rittel e Melvin Webber**, com o artigo *“Dilemmas in a general theory of planning”*
- 1973
- Ciência do *design*; Planeamento de cidades
- Berkeley, California.





Problemas sociais complexos e **Governança integrada**

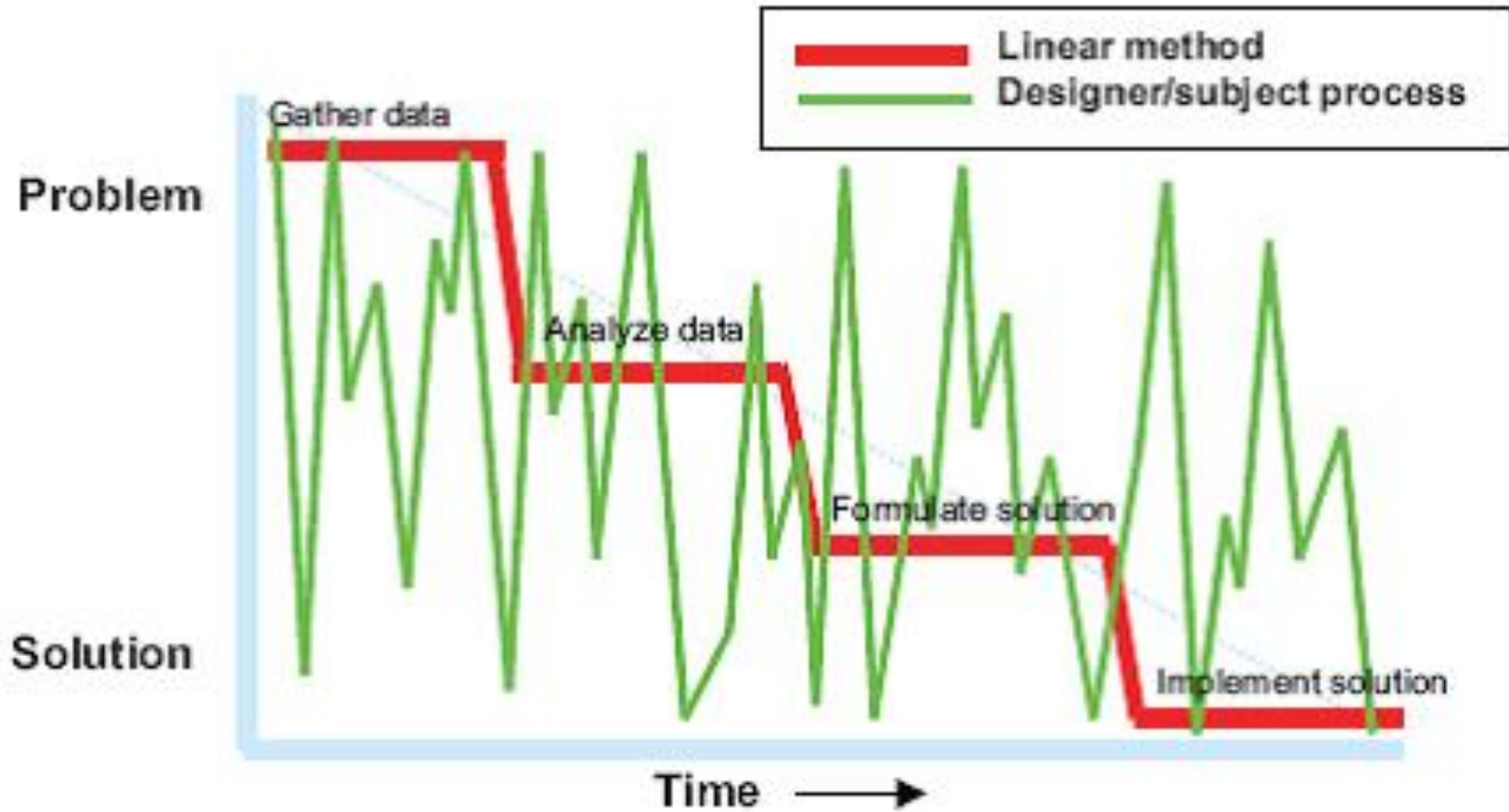


completion.

Figure 1: Traditional wisdom for solving complex problems: the 'waterfall'



Problemas sociais complexos e **Governança integrada**





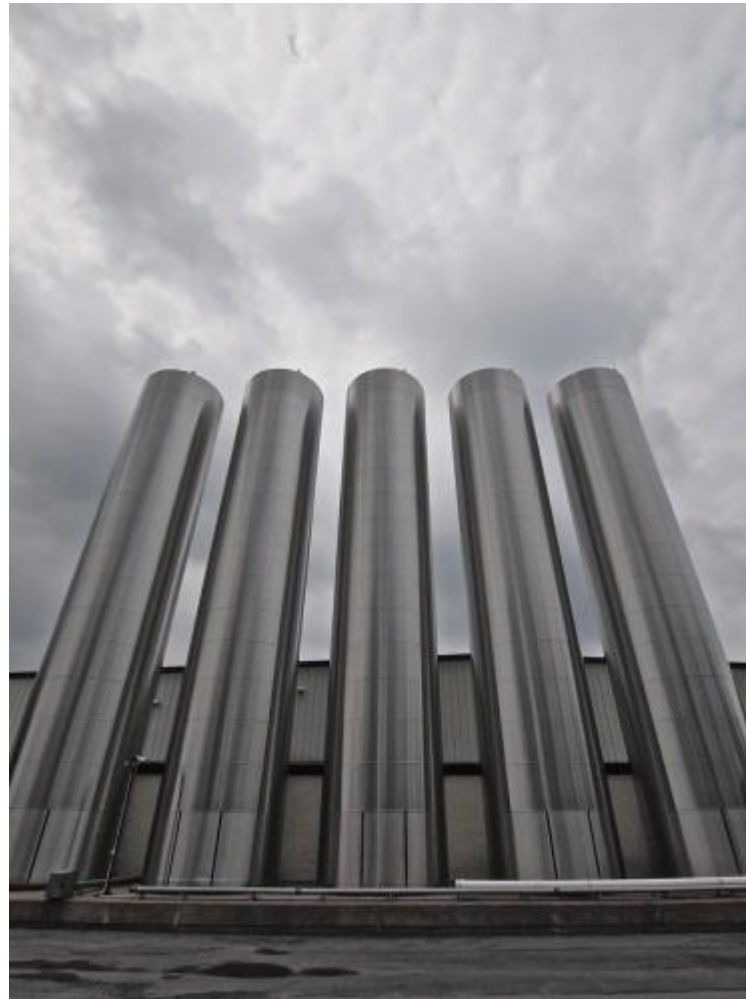
Desafios da complexidade às políticas públicas

- 1) **Previsibilidade** – a abordagem da complexidade permite identificar tendências e probabilidades, mais do que prever eventos específicos. Torna-se necessário que os decisores políticos aprendam a planear e a decidir em condições de incerteza e imprevisibilidade.
- 2) **Controlo** – nos sistemas lineares, o controlo decorre da identificação de relações de causa-efeito e da intervenção junto das causas, para condicionar os efeitos. Quando não há essa relação linear causa-efeito, como acontece nos sistemas complexos, os decisores necessitam de investir mais na influência que no “comando-controlo”.
- 3) **Comunicação** – comunicar e explicar realidades complexas não se afigura fácil, pelo que se torna um exercício exigente, mas indispensável.



Problemas sociais complexos e **Governança integrada**

uma iniciativa **Govint** promovida por **FUNDAÇÃO GALOUSTE GULBENKIAN**, **Montepio**, **SANTA CASA**, **Clube Municipal Lisboa**, **BRAGA**, **apelo institucional**, **GOVERNO DE PORTUGAL**, **secretariado executivo** e **IPAV**





Problemas sociais complexos e **Governança integrada**

uma iniciativa **Govint**
Projetos de Governança Integrada

promotora **FUNDAÇÃO GALOUSTE GULBENKIAN**

Montepio
Associação para o Desenvolvimento Social

SANTA CASA
Associação de Assistência Social

Clube Municipal **Lisboa**

BRAGA
Associação

VRPA
Associação

apoio institucional **GOVERNO DE PORTUGAL**

SECRETARIADO INTERIORE

secretariado executivo

IPAV
Associação de Apoio Social

A atualidade dos problemas complexos....





Problemas sociais complexos e **Governança integrada**



promotores FUNDAÇÃO GALOUSTE GULBENKIAN



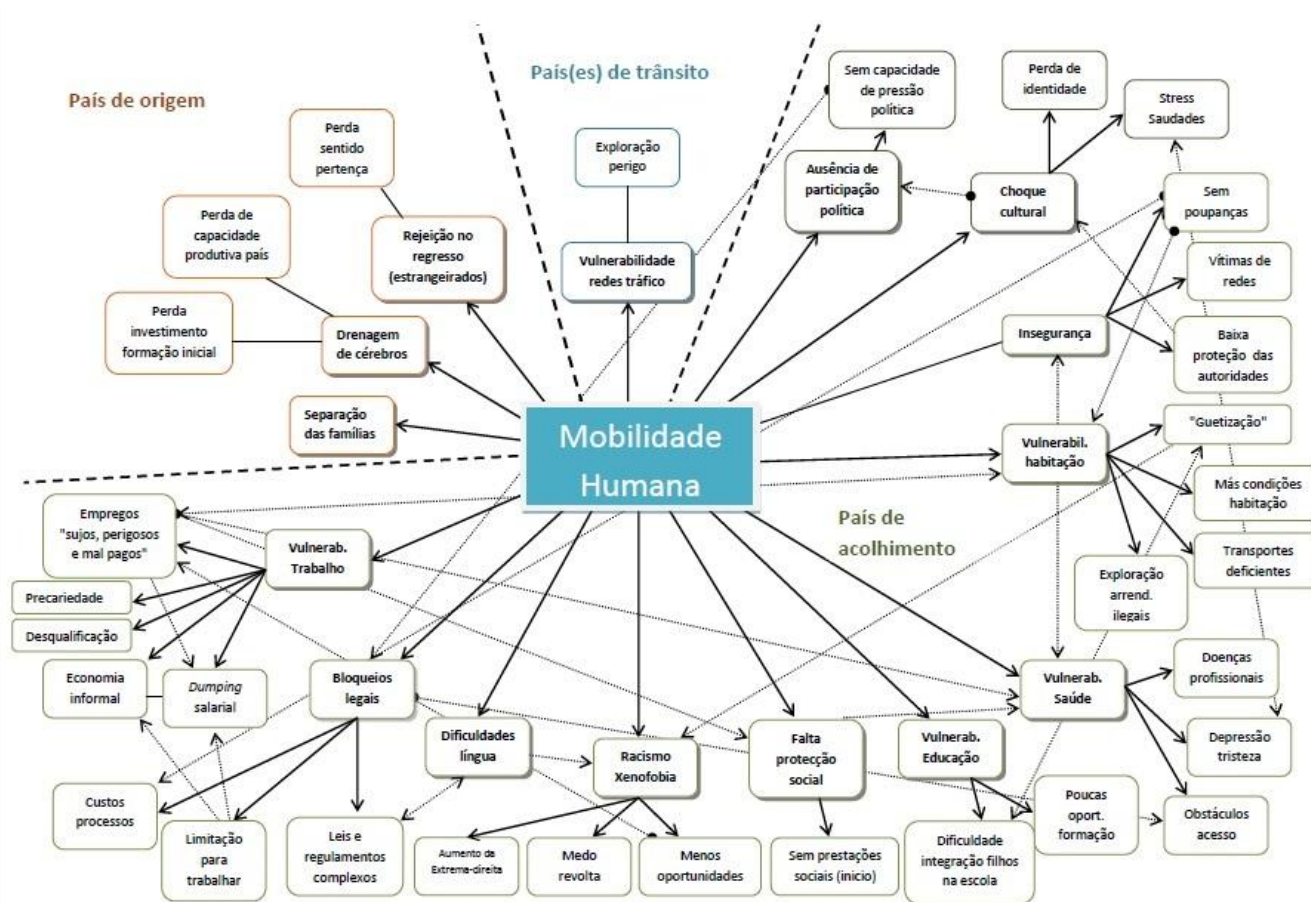
apoio institucional



secretariado executivo



A importância dos “mapas cognitivos” do problema





Problemas sociais complexos e **Governança integrada**

uma iniciativa **Govint**
Instituto Governança Integrada

promotora **FUNDAÇÃO GALOUSTE GULBENKIAN**

Montepio
Associação de Apoio Social

SANTA CASA
Associação de Apoio Social

libboa
Associação de Apoio Social

BRAGA
Associação de Apoio Social

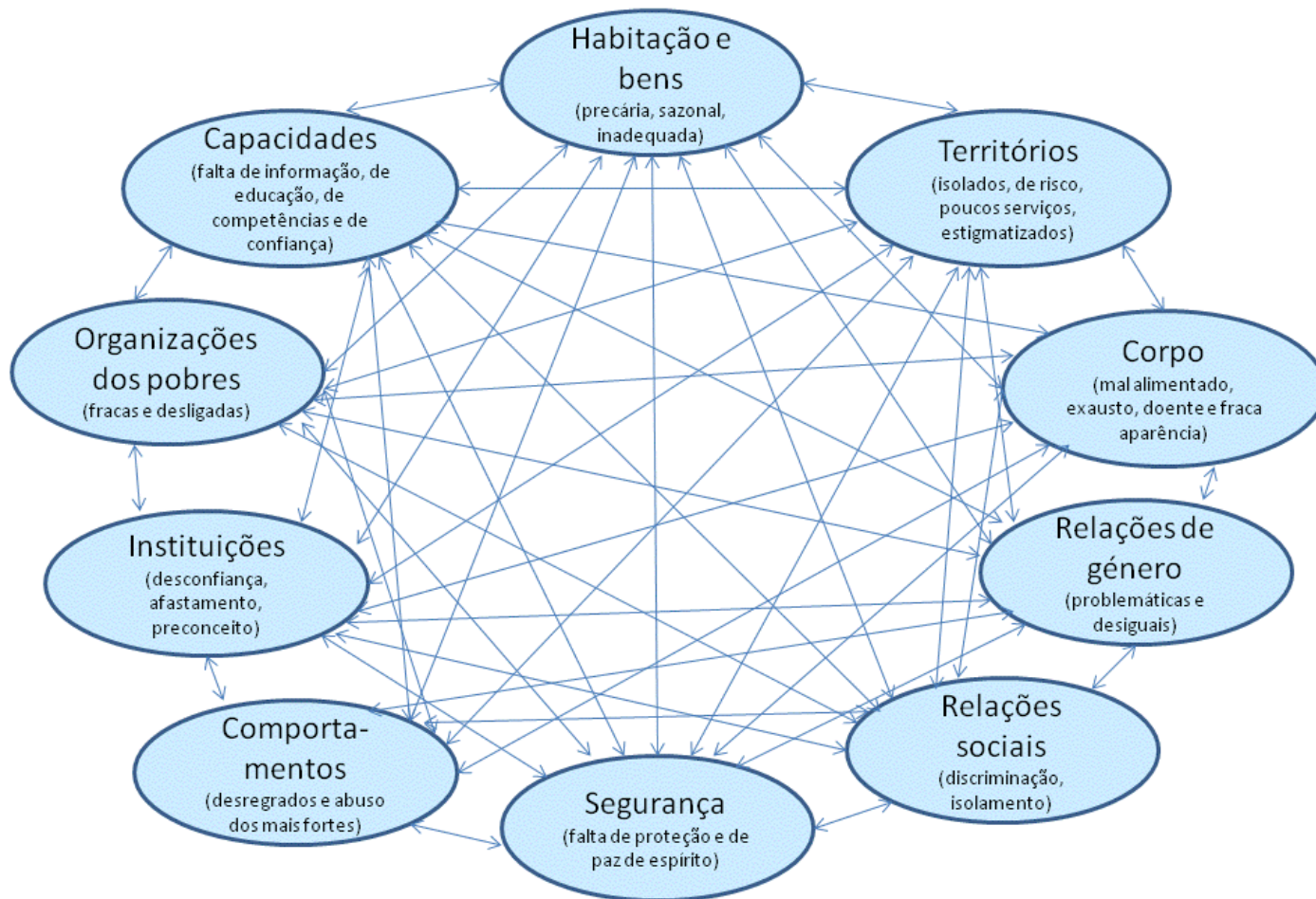
VERA
Associação de Apoio Social

apoio institucional

GOVERNO DE PORTUGAL
Ministério da Saúde

secretariado executivo

IPAV
Instituto de Políticas de Apoio Social



Adaptado de Narayan *et al*, 2000, pag. 249



....e a necessidade de governação integrada

- Integração das políticas e dos atores.
- Integração no espaço
- Integração no tempo



A governação integrada entre os modelos organizacionais

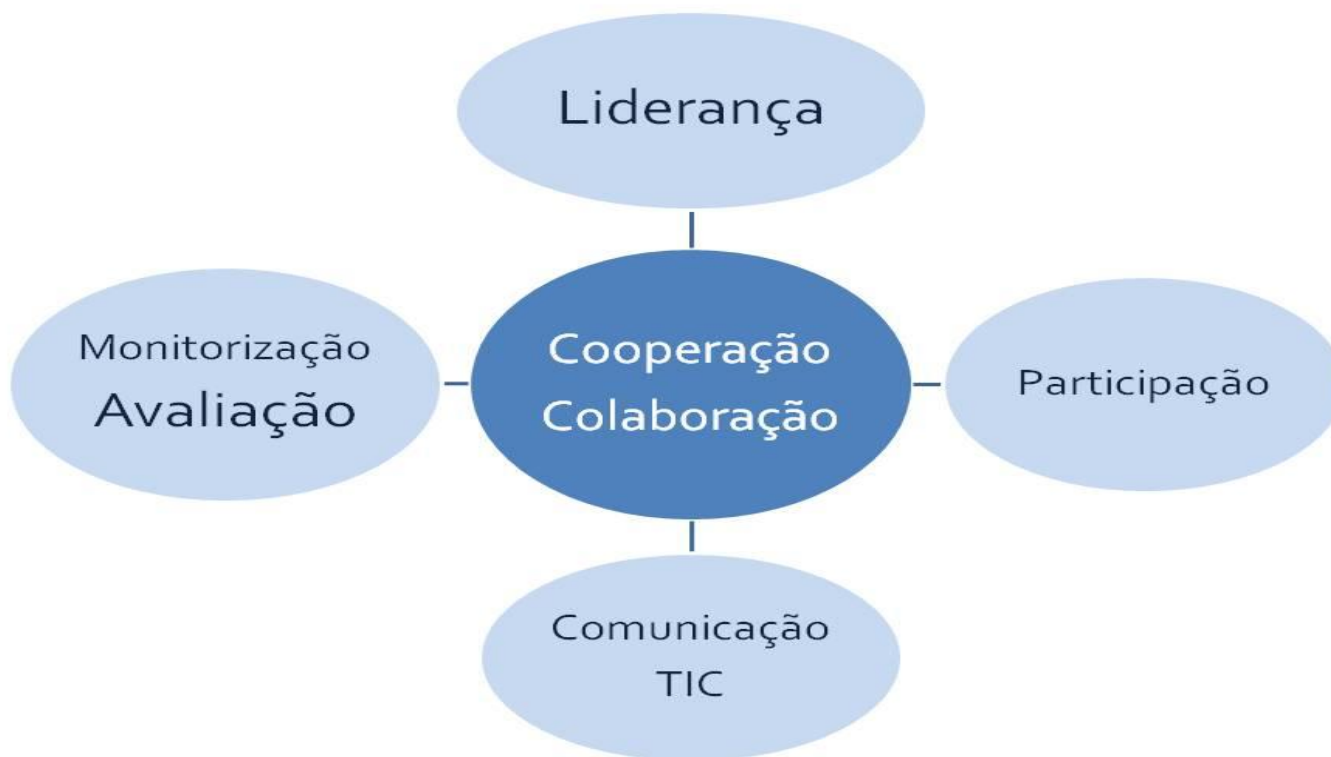


O que é a governança integrada?

“Construir, manter e desenvolver relações interorganizacionais de colaboração, para gerir problemas complexos, com maior eficácia e maior eficiência”



Problemas sociais complexos e **Governança integrada**





Como fazer funcionar governança integrada ?

Dez regras



Regras para ter GovInt

1. Coordenação política forte e empenhada



Regras para ter GovInt

2. Escolher bem as prioridades para os grandes projetos de GovInt



Regras para ter GovInt

3. Desenvolver um sentido partilhado e urgente de missão



Regras para ter GovInt

4. Ter foco no aumento da eficiência e, sobretudo, da eficácia das políticas públicas desenvolvidas em modelos de GovInt.



Regras para ter GovInt

5. Atenuar o incentivo à
competição e trocá-lo
pelo incentivo à
cooperação



Regras para ter GovInt

6. Dedicar recursos adequados para suportar iniciativas integradas prioritárias



Regras para ter GovInt

8. Agir em quatro dimensões nas organizações envolvidas

- Para dentro das organizações, desenvolvendo novas competências para uma cultura colaborativa;
- Para o lado da sua organização, formando parcerias;
- Para cima, com um modelo adequado de monitorização, avaliação e gestão de performance;
- Para fora da sua organização, descobrindo formas de comunicar e de trabalhar com os cidadãos.



Regras para ter GovInt

9. Mobilizar as instituições necessárias para uma boa resposta integrada. Detetar potenciais aliados e construir alianças estáveis.



Regras para ter GovInt

10. Reconhecer os êxitos e celebrar vitórias